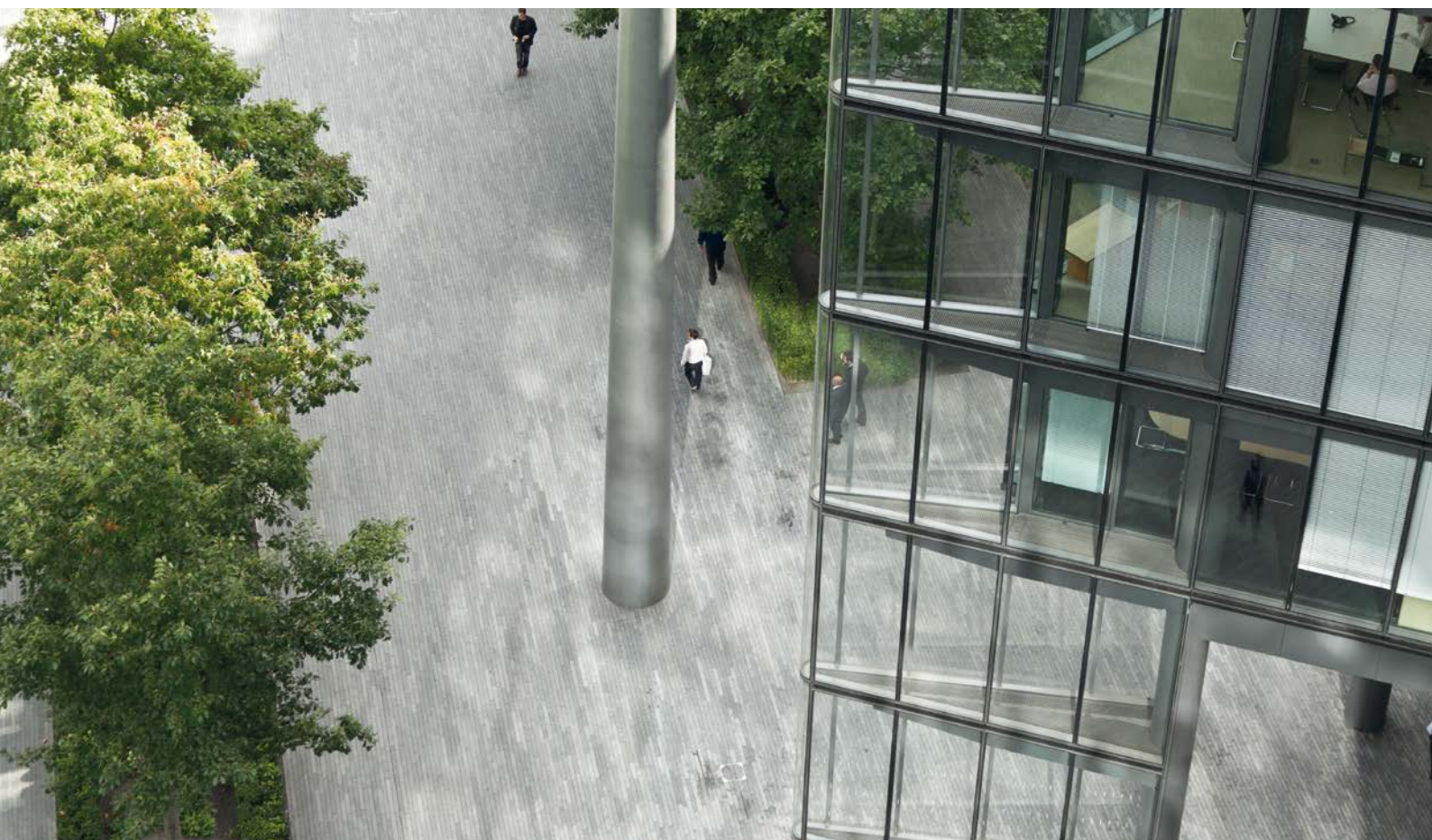


Séptima edición. Septiembre 2016

*Funcionamiento del Consejo de Administración* p12 / *El Consejo y sus stakeholders* p32 /  
*Estrategia y riesgos* p38 / *El Consejo y las nuevas tecnologías de la información* p46 /  
*Tendencias en gobierno corporativo* p50 / *Anexos* p54

# Consejos de Administración de empresas cotizadas







## Índice

Introducción	4	5. Tendencias en gobierno corporativo	50
Resumen ejecutivo	6	5.1. Evolución del gobierno corporativo en España	51
<b>1. Funcionamiento del Consejo de Administración</b>	<b>12</b>	<b>Anexos</b>	<b>54</b>
1.1. Funciones del Consejo	13	Anexo I. Remuneración de los consejeros independientes por sector de actividad	54
1.2. Funciones de las comisiones	15	Anexo II. Remuneración detallada de consejeros independientes por posición en el Consejo y en las principales comisiones	58
1.3. Funciones en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	17	Anexo III. Cuadro comparativo entre el Código de Bueno Gobierno y la Ley de Sociedades de Capital	63
1.4. Evaluación del Consejo	19		
1.5. Áreas de conocimiento y experiencia más valoradas por los consejeros	25		
1.6. Diversidad en los Consejos	26		
1.7. Sucesión	30		
1.8. Consejero Independiente Coordinador (CIC)	31		
<b>2. El Consejo y sus stakeholders</b>	<b>32</b>	<b>Metodología</b>	<b>74</b>
2.1. Relación con inversores y accionistas: Protocolos y responsables de liderar el diálogo	33	<b>Bibliografía</b>	<b>75</b>
2.2. La gestión de la Junta General de Accionistas	36	<b>Contactos</b>	<b>76</b>
2.3. Transparencia	37		
<b>3. Estrategia y riesgos</b>	<b>38</b>		
3.1. Consejo y estrategia	39		
3.2. Estrategia y gestión del talento	41		
3.3. La gestión de riesgos	42		
<b>4. El Consejo y las nuevas tecnologías de la información</b>	<b>46</b>		
4.1. Involucración del Consejo en la supervisión de temas relacionados con las TIC	47		
4.2. Ciberseguridad y enfoque de mitigación de riesgos	48		
4.3. Responsabilidad en la supervisión de riesgos tecnológicos	49		



---

# Introducción

Los Consejos de Administración de las compañías españolas están en pleno proceso de transformación y todo apunta a que el cambio se acelerará en los próximos años. Normas como la Ley de Sociedades de Capital o el nuevo Código de Buen Gobierno, ambas de reciente aprobación, están impulsando un nuevo modelo de gobierno corporativo en el que **los consejeros, en particular los independientes, juegan de manera creciente un papel clave para el futuro de sus organizaciones.**

Para elaborar la **séptima edición de nuestro informe *Consejos de Administración de empresas cotizadas*** hemos vuelto a hablar directamente con miembros de Consejos de las principales compañías españolas con el fin de conocer de primera mano su actividad actual, así como la evolución que están experimentando en materia de gobierno corporativo y cómo están afrontando las importantes novedades que incorporan las nuevas normas.

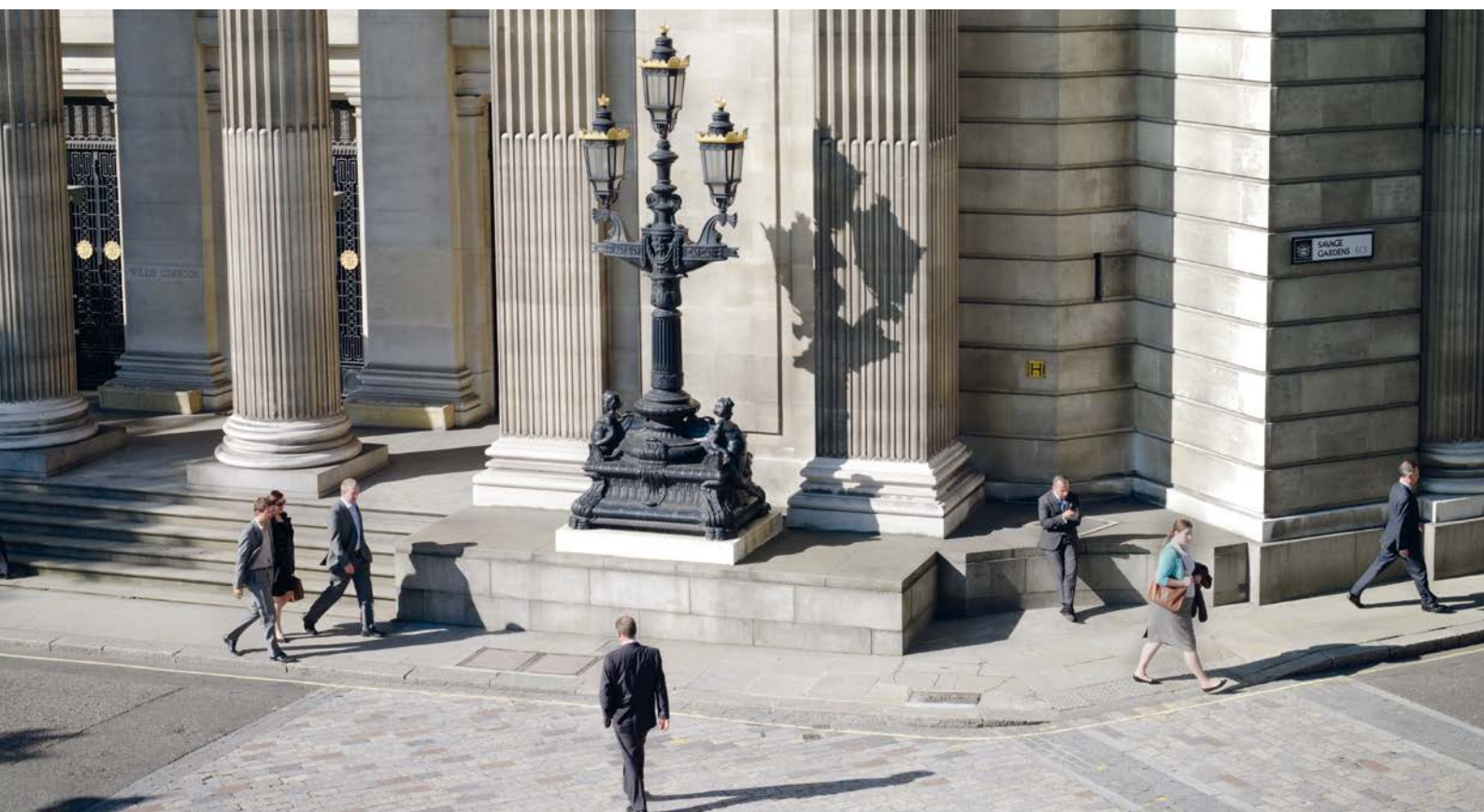
Como resultado de nuestra conversación con los protagonistas del cambio en los Consejos y del análisis comparado con los datos de nuestra serie histórica, podemos contar con una foto muy completa del estado de los Consejos de las cotizadas españolas, así como de información consistente sobre su adaptación al nuevo contexto.

Los datos del informe nos indican que la transformación de los Consejos está en marcha, pero al igual que ocurre en otros campos, nuestro país tarda en adaptarse y cambia a un ritmo más lento. No obstante y a la vista de los resultados de años anteriores, se puede afirmar que los **consejeros** están asumiendo con determinación sus funciones; que tienen un papel cada día más relevante en el ámbito de sus responsabilidades y que se está experimentando un proceso de “profesionalización” por el cual esta figura está dejando de ser un agente en ocasiones pasivo para convertirse en un elemento clave en la toma de decisiones relevantes para las compañías.

Por lo que respecta a los **Consejos**, se confirma la tendencia a la consolidación de este órgano de Gobierno como un elemento central para garantizar el buen funcionamiento de la compañía y, especialmente, para asegurar la sostenibilidad de la organización. En el debate sobre la visión a largo plazo que toda empresa necesita para avanzar de manera sólida y responder con eficacia a los intereses de todos sus *stakeholders* cobra especial relevancia el papel del Consejo. En un contexto tan complejo y

competitivo como el actual, donde suelen aflorar presiones para obtener beneficios a corto plazo, es preciso contar con una perspectiva global e independiente que aporte seguridad y confianza.

Nuestro objetivo con este trabajo es ayudar a empresas y consejeros a contar con información actualizada para desarrollar mejor su trabajo. Queremos contribuir a generar conocimiento útil y debates estimulantes que impulsen la mejora del gobierno corporativo de las empresas, tanto de las cotizadas como del resto. Recogemos en este documento las conclusiones de una encuesta que tras siete ediciones se ha convertido en un referente en el ámbito empresarial español, algo que ha sido posible gracias a la colaboración de los miembros de Consejos que nos han aportado su visión, su conocimiento y su tiempo. Desde PwC queremos agradecer este apoyo desinteresado con el que esperamos seguir contando en próximas ediciones.



---

# Resumen ejecutivo

*La séptima edición el informe Consejos de Administración de empresas cotizadas muestra el estado de este órgano de Gobierno en las principales compañías españolas a partir de la información aportada directamente por 66 miembros de Consejos de más de 80 compañías (la mayoría del IBEX 35). Las respuestas se han recogido en entrevistas presenciales o bien a través de cuestionarios electrónicos que nos han permitido desarrollar un análisis exhaustivo de las cuestiones más significativas en materia de gobierno corporativo.*

Con el fin de conocer cómo están cambiando los Consejos, en qué punto nos encontramos actualmente y las claves que determinarán el futuro, **el informe parte de la estructura y de las series históricas** que hemos analizado en las seis ediciones anteriores. Además, **hemos incorporado cuestiones relevantes que han marcado el debate sobre el gobierno corporativo en los últimos meses** y hemos puesto especial énfasis en analizar cómo se están asumiendo los cambios impulsados por la Ley de Sociedades de Capital (LSC) y el Código de Buen Gobierno, dos normas recientes que tendrán un gran impacto a corto plazo y cuya impronta ya comienza a notarse en los Consejos de las principales empresas.

Como en ediciones anteriores, hemos incorporado **contenidos adicionales sobre remuneración de los consejeros independientes**, tanto por sector de actividad como por la posición que ocupan en el Consejo, lo que facilita disponer de una información especialmente útil y actualizada. Además, incluimos un **cuadro comparativo entre el Código de Buen Gobierno y la Ley de Sociedades de Capital** que permite contextualizar y acceder de manera ágil a sus recomendaciones y aspectos clave.

## **Funcionamiento del Consejo de Administración**

Uno de los asuntos más relevantes en los últimos meses ha sido lo relativo a sus **funciones indelegables y su rol en la estructura de gobierno de las compañías**. Cabe destacar la importancia de estas cuestiones, tanto para los propios consejeros como para el conjunto de las empresas y para el regulador. Por ello, se trata de un ámbito clave donde se están experimentando cambios.

En cuanto a las **funciones del Consejo**, persiste el debate sobre sobre cuál debe ser el papel de este órgano de gobierno y la profundidad con la que tiene que emplearse en determinados aspectos. La función que registra una mayor valoración por parte de los entrevistados es la relativa a la **supervisión de operaciones vinculadas y conflictos de interés** (85,5%), lo que representa un avance con respecto al año anterior. Es llamativa la poca relevancia que los consejeros dan a los asuntos relacionados con la estrategia, a pesar de su importancia en otros países de nuestro entorno y de que la LSC señala como una función propia e indelegable del Consejo la revisión y aprobación del plan estratégico de la compañía.

Por lo que respecta a las **comisiones**, una de las más relevantes sigue siendo la de Auditoría, a la que los consejeros otorgan especial importancia a la hora de supervisar el proceso de elaboración e integridad de la información financiera (92,8%), así como velar por la independencia del auditor (91,3%). La reciente entrada en vigor de la nueva Ley de Auditoría de Cuentas y el creciente interés por la rendición de cuentas convierten a esta comisión en un elemento clave para el funcionamiento del Consejo. En cuanto a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, lo más valorado por los consejeros es su capacidad para supervisar la política de retribución (87%).

La **Responsabilidad Social Corporativa** es un ámbito que la nueva normativa ha incorporado a la agenda de los Consejos. Sin embargo, al preguntar cómo se valoran los aspectos relacionados con la RSC, destaca la supervisión de las reglas de gobierno corporativo (79,8%), seguida de la del cumplimiento de los códigos de conducta internos (78,3%), dejando en un segundo plano la supervisión de la propia política de responsabilidad social de la compañía (75,8%).

Otra de las cuestiones centrales es la relativa a la **evaluación del Consejo**. El informe pone de manifiesto que aumenta la tendencia a realizar evaluaciones mixtas (22%), lo que supone implicar en una parte del proceso a un experto externo, mientras que baja el número de compañías que optan por hacer sólo una evaluación interna. En cuanto al alcance, la práctica totalidad de las empresas se centran en el conjunto del Consejo y la inmensa mayoría en las comisiones (87%), pero solo un 22% evalúan a los consejeros individualmente. En todo caso, la tendencia apunta a que las evaluaciones se están generalizando y aumenta el número de empresas que elaboran y divulgan planes de acción con el fin de mejorar aspectos identificados en estos procesos.

Una cuestión especialmente interesante son las **áreas de conocimiento más valoradas** para configurar un Consejo que funcione eficazmente. Los consejeros consideran que lo más importante son los conocimientos relacionados con estrategia (88,5%), finanzas (86,8%) y asuntos internacionales (81,3%). En el lado opuesto están los temas relacionados con ciberseguridad (75%) y marketing (54%).

**La gestión de la diversidad** en las empresas es un tema relevante que también afecta a los Consejos de Administración. Los consejeros destacan la importancia de gestionar, sobre todo, la diversidad funcional (86,5%), junto con la relativa a la nacionalidad (68%), lo que es coherente con el peso mayoritario que tiene la generación de resultados fuera de España. En cuanto a la diversidad de género, los entrevistados la sitúan en el tercer puesto en cuanto a relevancia (65%). De hecho, solo un 25% de los consejeros creen que sus compañías cumplirán con la recomendación del Código de Buen Gobierno sobre la presencia de un 30% de mujeres en los Consejos en 2020.

Al hablar del funcionamiento del Consejo es clave abordar los temas relacionados con la **sucesión**, tanto de sus propios miembros como de los directivos clave de la compañía. En general, los entrevistados consideran que no están dedicando suficiente tiempo a una cuestión tan relevante como esta. Teniendo en cuenta el contexto tan complejo en el que nos encontramos, se pone de manifiesto que se trata de un área en la que es preciso mejorar.

Por último, hemos preguntado a los consejeros sobre el **Consejero Independiente Coordinador** (CIC) y su papel a partir de las recomendaciones de la nueva normativa. Hemos identificado ciertas reticencias a la hora de asignar a esta figura la responsabilidad de liderar la relación con inversores y accionistas en materia de gobierno corporativo, algo que solo la mitad de los entrevistados considera adecuado. Por el contrario, se considera oportuno que el CIC mantenga el contacto con el resto de consejeros independientes, conozca e interprete sus inquietudes, preocupaciones y opiniones (75,5%) o incluso que dirija la evaluación del presidente de la compañía (67%).

### ***El Consejo y sus stakeholders***

En un escenario en el que cada día es más importante la transparencia, los Consejos están evolucionando hacia **nuevos modelos de relación** con otros órganos o miembros de sus compañías, con lo que podríamos llamar sus *stakeholders* o principales grupos de interés. Se trata de migrar a un enfoque más abierto en línea con un nuevo entorno en donde la rendición de cuentas obliga a asumir nuevas responsabilidades y a trabajar bajo el escrutinio de accionistas, directivos, empleados o reguladores.

En cuanto al **diálogo entre la compañía y sus grupos de interés**, especialmente con los inversores y accionistas, el Consejo está adquiriendo un papel cada día más relevante. El creciente protagonismo de los *proxy advisors* y el papel más activo de los accionistas minoritarios se traduce en un aumento de la complejidad de esta relación. De hecho, el 75% de los consejeros indica que en sus empresas ya existen protocolos para generar un diálogo fluido, estructurado y transparente entre las distintas partes de las compañías y con los *stakeholders*.



Sin embargo y a pesar del rol cada vez más relevante del Consejo, la mayoría de los consejeros sigue considerando que **el diálogo con los accionistas debe ser liderado por el Departamento de Relaciones con Inversores** (81,8%) o por la Dirección Financiera (80,3%) y más del 60% afirma que esta tarea no debe ser ni del Consejero Independiente Coordinador ni del Secretario del Consejo.

En cuanto a los **temas más relevantes en este diálogo**, destacan los relacionados con los resultados de la compañía, asuntos financieros y política de dividendos, que superan el 90%; mientras que en el lado opuesto están los asuntos relacionados con la gestión de riesgos (63%) y la retribución de los directivos (57%).

La Ley de Sociedades de Capital ha reforzado el papel de la **Junta General de Accionistas** (JGA), por lo que las compañías están aumentando el número de medidas en función de los temas tratados y de las decisiones adoptadas en este foro. Se trata de una tendencia al alza que se mantiene constante y que denota la importancia de los temas relacionados con un diálogo fluido y transparente entre los distintos órganos de gobierno corporativo. De hecho, las medidas que más se implementan tras la JGA son las relacionadas con la transparencia en materia retributiva y en relación con el proceso de nombramiento con los consejeros.

Al hablar de **transparencia**, es preciso poner el foco en un órgano clave para el conjunto del Consejo y del conjunto de la compañía: la **Comisión de Auditoría**. La mayoría de los consejeros afirma que a lo largo del último año ha pensado en reforzar los informes de esta comisión y que van a seguir avanzando por este camino. Más de la mitad de los entrevistados (54%) señala la rotación del auditor externo como el asunto más destacado, seguido del proceso de selección de éste (48%) y de la evaluación de su rendimiento (43,9%).

### ***Estrategia y riesgos: Nuevos retos para el Consejo***

En línea con otros países, en las compañías españolas se aprecia una **creciente involucración de los consejeros a la hora de supervisar, que no de gestionar, los asuntos relacionados con la estrategia y los riesgos**. No obstante, se trata de una tendencia que sigue creciendo lentamente y que todavía tiene mucho recorrido.

En materia de estrategia, los datos señalan que casi la mitad de los Consejos de las compañías españolas solo la revisa una vez al año (44%), mientras que un 6% no la revisa nunca. Estos datos llaman la atención, ya que la LSC señala de manera explícita que el Consejo tiene la obligación de aprobar el plan estratégico. Al revisar la estrategia, el 87% de los encuestados señala que se apoya en información de clientes, proveedores u otros grupos de interés, así como en tendencias a largo plazo. Llama la atención el menor interés en las tendencias en materia de nuevas tecnologías (69,7%).

También en el ámbito de la estrategia, aumenta la participación de los Consejos en materia de **gestión del talento**. El 65% de los consejeros señalan que su Consejo o alguna de sus comisiones tienen como objetivo supervisar aspectos de capital humano. No obstante, casi la mitad indica que el equipo directivo no siempre considera esta variable a la hora de plantear iniciativas estratégicas.

En este ámbito, cabe destacar la **alta involucración de los consejeros en la definición de la tolerancia al riesgo** de sus compañías. De hecho, casi el 80% afirma que sí participa activamente en estos asuntos, lo que está en línea con las tendencias internacionales y las prácticas de las compañías más avanzadas.

En general, **el Consejo se centra de manera homogénea en los distintos riesgos** de sus compañías, pero se pone el foco en los financieros (90,5%) y en los relacionados con el cumplimiento o los aspectos legales (87%); mientras que ocupan la parte baja de la tabla los relativos a fiscalidad (69,2%), lo cual es llamativo dada la importancia que la nueva normativa otorga a la supervisión de los temas fiscales al considerarla una función indelegable del Consejo.

### ***El Consejo y las nuevas tecnologías de la información***

La **transformación digital** de las empresas está modificando sus modelos de negocio, sus estructuras y su propia naturaleza. Los Consejos no son ajenos a estos cambios y también están evolucionando para adaptarse al nuevo ecosistema tecnológico. Aunque seguimos avanzando, la involucración de los consejeros españoles en estos ámbitos es menor que en otros países. Los datos indican que la mayoría de los Consejos se involucran “parcialmente” o “nada” en ámbitos clave relacionados con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y solo en el 22% de los casos participan “mucho”.

En cuanto a los asuntos concretos en los que participan los consejeros entrevistados, el 59% indica que ha supervisado **riesgos relacionados con ciberataques** y hasta un 65% señala que han tomado parte en decisiones sobre **nuevas tecnologías emergentes** (*big data, analytics* o redes sociales), lo que pone de manifiesto que se van involucrando en campos de carácter técnico cuya relevancia aumentará en los próximos años, dado su impacto en la transformación de los modelos de negocio futuros de las compañías.

Es relevante conocer también la opinión del Consejo sobre la **estrategia TIC y el enfoque de las compañías a la hora de mitigar los riesgos en este campo**. Más de la mitad considera que en sus empresas no están totalmente alineados con la estrategia global y hasta un 83% señala que en sus Consejos faltan conocimientos para supervisar con eficacia los asuntos tecnológicos.

Otra de las cuestiones que se analizan es quién asume la responsabilidad principal en la supervisión de los riesgos tecnológicos. En línea con lo que ocurre en otros países, en la mayoría de los casos (39%) es la Comisión de Auditoría la responsable de llevar a cabo esta labor. La segunda posición la ocupa el propio Consejo (29%) y, en menor medida, se deja en manos de una comisión específica de riesgos (9%) o tecnología (6%).

### ***Tendencias en gobierno corporativo***

**La nueva normativa, así como la propia evolución del tejido empresarial, están acelerando los cambios en materia de gobierno corporativo.** Asimismo, la relevancia de la rendición de cuentas está impulsando la evolución hacia un modelo más transparente en donde los consejeros asumen un papel más relevante y con nuevas responsabilidades.

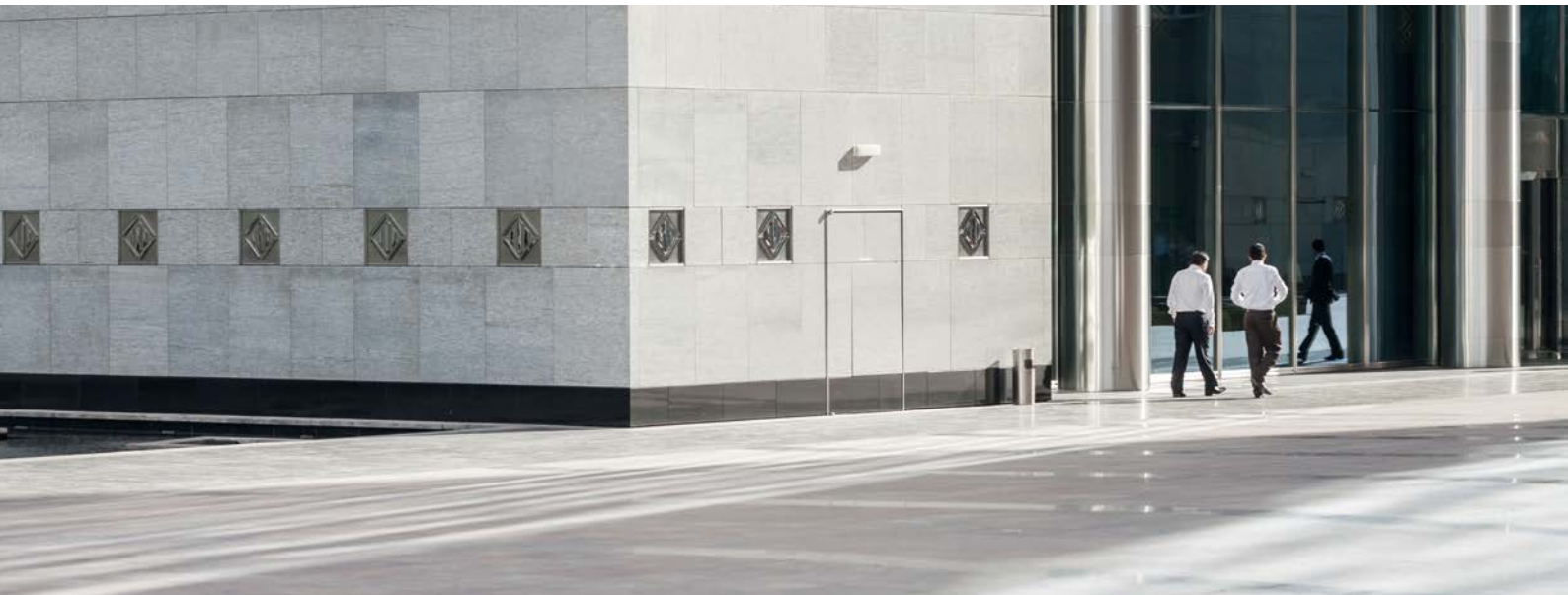
Para conocer cuáles son las **áreas o funciones** que cobrarán más relevancia en los próximos años, hemos pedido a los consejeros que nos indiquen a cuáles creen **que es preciso dedicar más tiempo**. En las respuestas a esta pregunta destaca todo lo relacionado con la sucesión (29,2%) y con los asuntos estratégicos, tanto los relativos a la planificación (24,6%) como a las tecnologías de la información (18,5%). Entre las cuestiones a las que no se considera necesario prestar más atención están las relativas a la responsabilidad de los administradores (6,2%) o a la estrategia fiscal (3%).

También hemos preguntado a los consejeros **cómo prevén que evolucionará el gobierno corporativo** en el conjunto de las empresas cotizadas españolas en los próximos tres años. Las respuestas nos indican que la gran mayoría está convencida de que se acelerará la separación entre el presidente y el CEO; que aumentará la relevancia del Consejero Independiente Coordinador y que la Junta General de Accionistas tendrá más peso que en la actualidad.

Por último, también se atisban **cambios en lo relativo a las comisiones del Consejo**. El 58% de los consejeros cree que la separación de la Comisión de Nombramientos y la Comisión de Retribución será una práctica generalizada y que afectará al conjunto de las grandes empresas del IBEX 35. Además, es posible que aumente la puesta en marcha de una Comisión de Riesgos independiente, algo que un tercio de los entrevistados cree que será algo normal entre las grandes empresas de todos los sectores, no solo en ámbitos como el financiero o el de la energía.



# 1. Funcionamiento del Consejo de Administración



Durante 2016, el ejercicio de las nuevas funciones indelegables atribuidas al Consejo y su rol en la estructura de Gobierno de cada compañía, han sido dos de los temas de mayor atención en el mercado de las compañías cotizadas españolas. Tanto las Comisiones Ejecutivas como las de Auditoría y Nombramientos y Retribuciones han tenido que variar su modo de funcionamiento tradicional.

Por otra parte, el debate de la diversidad en la composición del Consejo ha cobrado vigencia, no deteniéndose exclusivamente en el género, sino abordándose desde una óptica más amplia.

Es interesante comprobar lo relevante que para los miembros de los Consejos españoles es encontrar un equilibrio de conocimientos y experiencias funcionales, así como de perfiles

internacionales para poder ejercer un adecuado control y supervisión de la gestión en compañías cada vez más complejas e internacionalizadas. Por parte de los accionistas e inversores institucionales, este debate se asocia a la sana práctica de renovación de los Consejos (*Board Refreshment*), enriqueciendo su composición y abriéndolos a profesionales que aporten competencias mejor alineadas con los retos del plan estratégico.

A su vez, este debate está vinculado con una mayor implicación de los consejeros en los procesos de sucesión del propio Consejo y del CEO. En nuestro informe *Annual Corporate Directors Survey*<sup>1</sup>, la sucesión es uno de los temas a los que los consejeros americanos quieren dedicar más tiempo, una tendencia que también comienza a apreciarse en España.

<sup>1</sup> PwC's 2015 Annual Corporate Directors Survey. *Governing for the long term.*

## 1.1. Funciones del Consejo

A pesar de las novedades normativas, del intenso debate registrado en los últimos años y de la relevancia de los órganos de Gobierno de las compañías, sigue habiendo múltiples interpretaciones sobre qué es, cómo funciona y qué hace el Consejo de Administración.

La Ley de Sociedades de Capital (LSC) señala de manera clara cuáles son las competencias indelegables del Consejo de Administración, pero su desempeño y el foco que se pone en cada ámbito no es uniforme. Conocer la valoración de los consejeros sobre el trabajo de sus propios Consejos en cada una de las responsabilidades que marca la Ley pone de manifiesto en qué ámbitos se

focalizan actualmente y cómo está evolucionando el papel de este órgano de Gobierno.

La función que alcanza una mayor puntuación es la relativa a la supervisión de operaciones vinculadas y conflictos de interés (86,5%), lo que supone un avance con respecto al año pasado, cuando esta función ocupaba la tercera plaza. La involucración a la hora de decidir sobre inversiones, financiación, operaciones corporativas y estructura societaria ocupa el segundo puesto (cuarto el año anterior, con una puntuación de 85,5%), lo que pone de manifiesto que aumenta la relevancia del Consejo en las decisiones clave de las compañías.

En todo caso, llama la atención la escasa relevancia de los asuntos relacionados con la estrategia de las compañías. Un año más, las funciones relativas al debate y aprobación del plan estratégico y a la determinación de la estrategia fiscal ocupan los últimos puestos de la tabla. Mientras que en los países más avanzados en materia de gobierno corporativo la estrategia es un área donde el Consejo se involucra cada vez más, en España sigue sin ser algo tan prioritario en la agenda del Consejo. A pesar de la inclusión clara y explícita de estas funciones en la LSC, no parece que todavía exista una conciencia clara sobre cómo y en qué medida deberían involucrarse los consejeros en la definición y el seguimiento de los asuntos estratégicos para la compañía.

### Gráfico 1

¿Cómo valora el trabajo del Consejo respecto a las diversas funciones indelegables que desarrolla?



# **Adecuación del gobierno fiscal corporativo a la Ley de Sociedades de Capital**

La visión de PwC





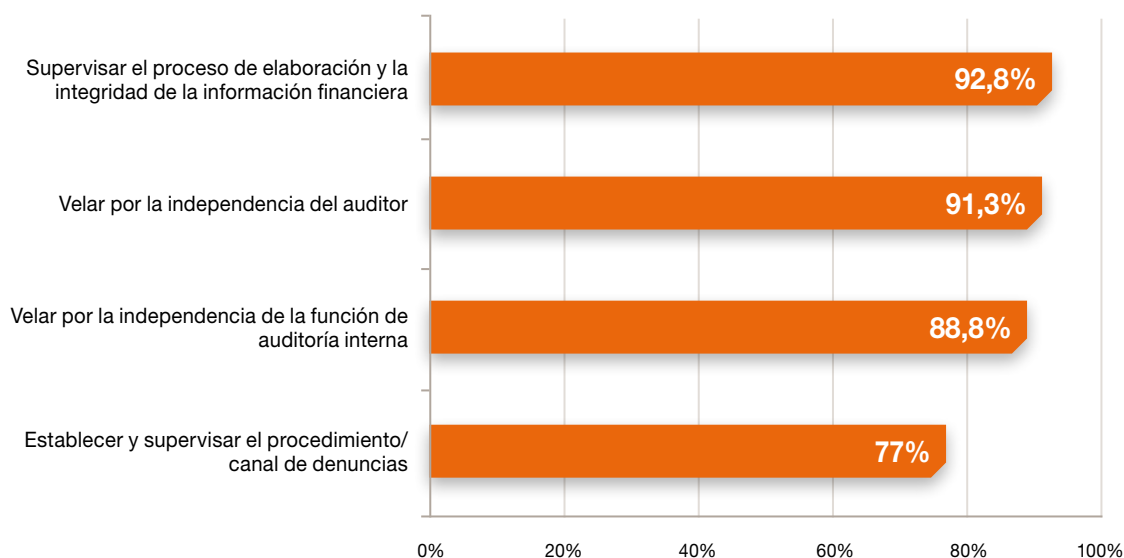
## 1.2. Funciones de las comisiones

A la hora de valorar el desempeño del Consejo, merece la pena fijarse en la valoración del trabajo desarrollado en dos comisiones clave: la Comisión de Auditoría y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. Ambos comités tienen una especial relevancia en el modelo de gobierno de las sociedades cotizadas y juegan un papel destacado tanto en la preparación adecuada de los trabajos del Consejo como en la toma de decisiones clave por parte de éste.

En cuanto a la **Comisión de Auditoría**, los consejeros otorgan especial importancia a la supervisión del proceso de elaboración e integridad de la información financiera (92,8%), así como a velar por la independencia del auditor externo (91,3%), algo que hasta el pasado año era la variable más importante. Una vez más, se tiende a no darle tanta importancia al papel del Consejo a la hora de establecer y supervisar los asuntos relacionados con denuncias y prevención de delitos.

Gráfico 2

¿Cómo valora el desempeño de las funciones de la Comisión de Auditoría?

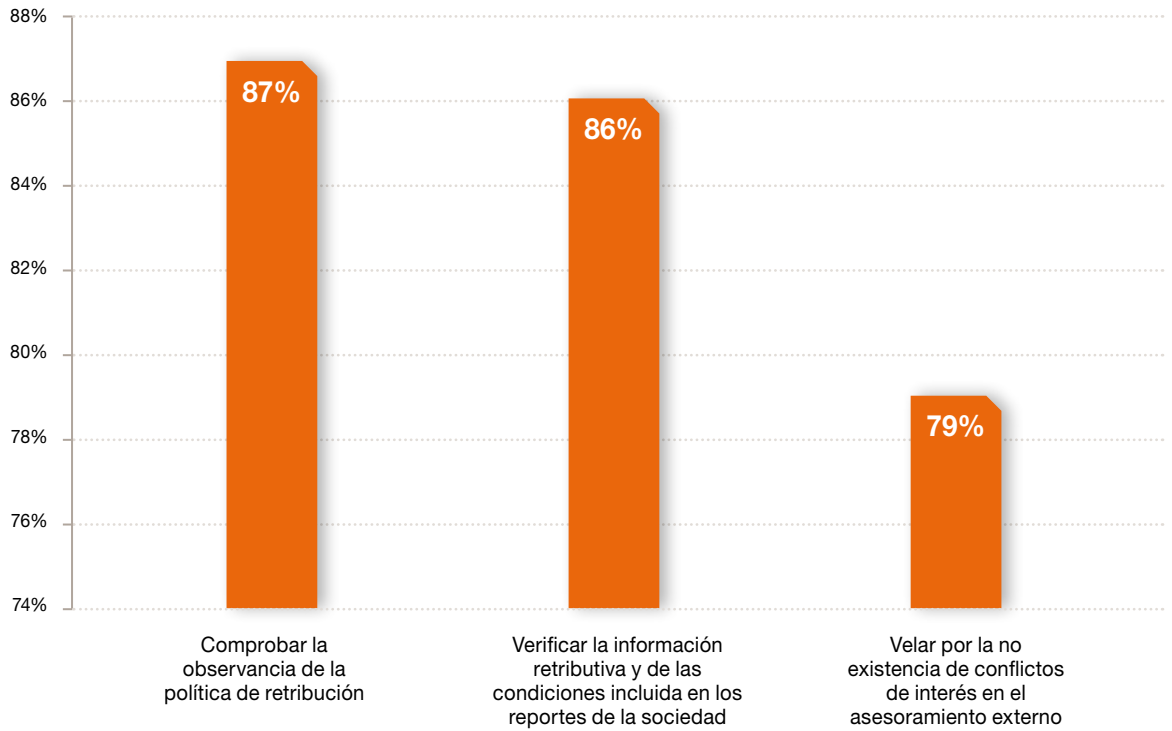


En cuanto a la **Comisión de Nombramientos y Retribuciones**, de las nuevas funciones que le reserva el Código de Buen Gobierno, lo más valorado por los entrevistados es su labor a la hora de supervisar la política de retribución, algo más relevante para ellos que verificar la información retributiva incluida en el *reporting* de la compañía y por encima de su obligación de velar por

la ausencia de conflictos de interés en el asesoramiento externo (la separación, también en este ámbito, entre el asesor del Consejo y el del equipo directivo o de la dirección de Recursos Humanos). En este campo, se pone de manifiesto la función supervisora del Consejo y su papel como garante de una política retributiva acorde con la estrategia de la compañía.

**Gráfico 3**

**¿Cómo valora el desempeño de las funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones?**



### 1.3. Funciones en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

El nuevo Código de Buen Gobierno ha incrementado la relevancia que los temas de Responsabilidad Social Corporativa tienen en la agenda de los Consejos. Aunque en la mayor parte de las Compañías cotizadas no existe una comisión específica, hemos preguntado a los consejeros el papel del Consejo en un área cada vez más relevante y al mismo tiempo tan específica como ésta.

Por una parte, hemos preguntado cómo se valoran las funciones del Consejo en esta materia. La función más valorada es la supervisión de las reglas de gobierno corporativo (79,8%), seguida por el control del cumplimiento de los códigos internos de conducta (78,3%).

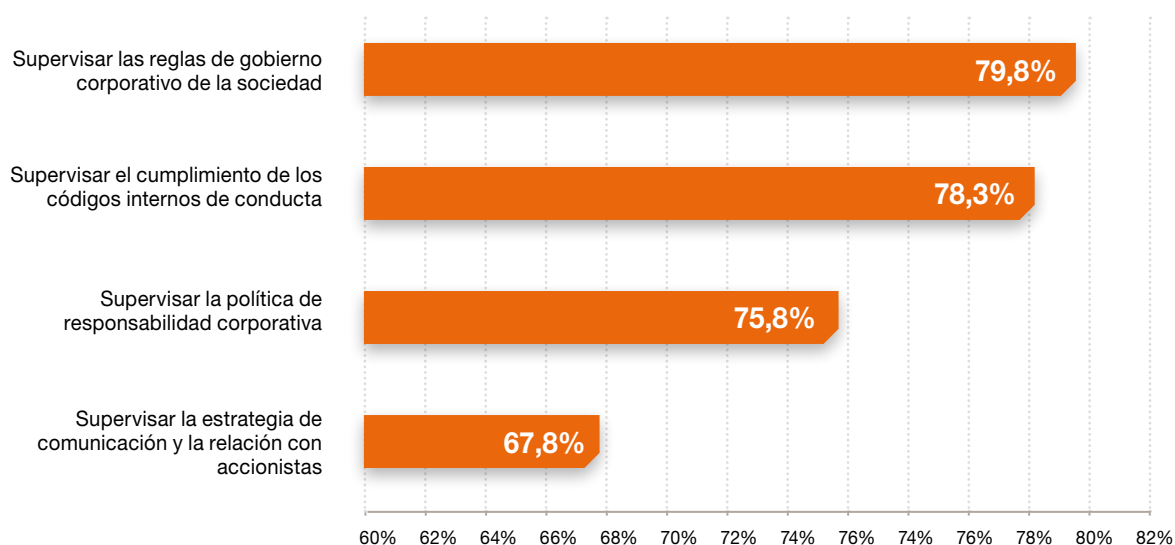
Llama la atención que al preguntar por estas materias, se relega a un tercer

puesto el papel del Consejo como supervisor de la política de responsabilidad corporativa (75,8%) y ocupe la última posición lo relativo a la estrategia de comunicación y relación con los accionistas (67,8%). Se trata de dos ámbitos cada día más relevantes en los países de nuestro entorno que en España no acaban de cobrar suficiente relevancia, quizás por su novedad o por la corta trayectoria de nuestros Consejos en esta materia.

Estamos convencidos que la mejora del *engagement* (compromiso) con los accionistas parte de una acertada definición de la estrategia de relación y comunicación por parte del Consejo, que luego se desarrolle no solo alrededor de la Junta General de Accionistas sino a lo largo de todo el ejercicio económico.

Gráfico 4

¿Cómo valora las funciones del Consejo en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa?





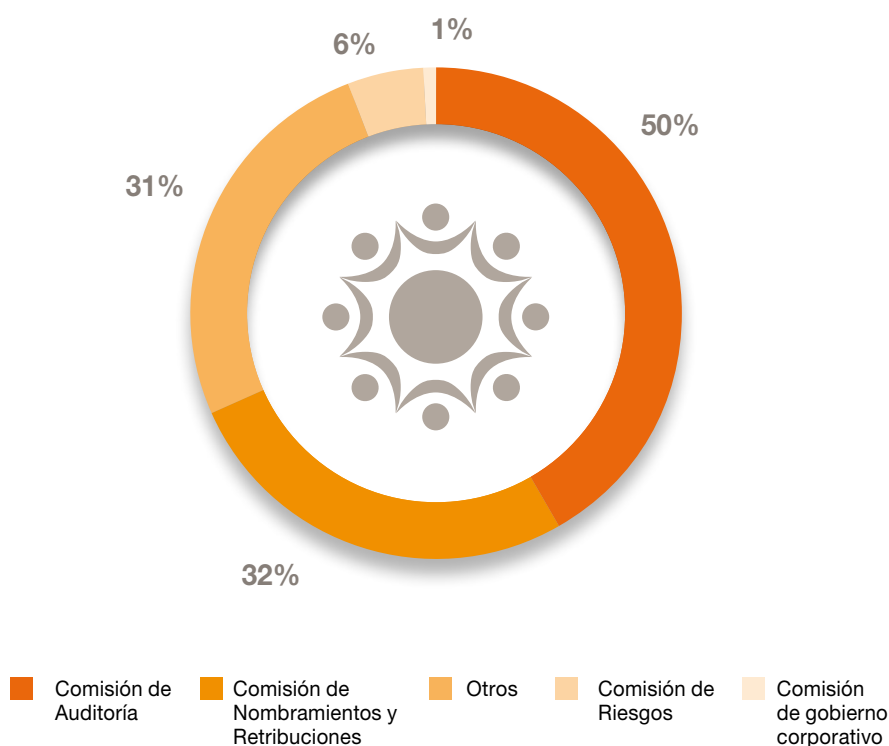
En cuanto a quién asume la función de supervisión de la RSC en los Consejos, de las contestaciones se desprende que aunque la Comisión de Auditoría es la responsable de gestionarlos en la mitad de las compañías (50%), hay una tendencia creciente a que se ocupe de esta labor la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (32%). La razón fundamental que manifiestan los entrevistados tiene que ver con la sobrecarga de funciones que tiene la Comisión de Auditoría y la búsqueda de

un mejor balance de responsabilidades entre comisiones.

Además de las Comisiones de Auditoría, Nombramientos o Riesgos, hasta un 31% indica que estas responsabilidades son asumidas por otros órganos, entre los cuales están el propio Consejo en su conjunto o algún comité creado *ad hoc* para esta materia, algo que cobra cada vez más relevancia en el panorama empresarial español.

**Gráfico 5**

**¿Qué comisión asume las funciones de supervisión de la Responsabilidad Social Corporativa?**



## 1.4. Evaluación del Consejo

Tanto la Ley de Sociedades de Capital como el Código de Buen Gobierno son muy claros en cuanto a la necesidad de evaluar el funcionamiento del Consejo y de sus comisiones para mejorar en términos de gobierno corporativo. La LSC señala que este proceso de evaluación deberá llevarse a cabo con periodicidad anual y, a partir de los resultados, es obligatorio elaborar un plan de acción que corrija las deficiencias identificadas.

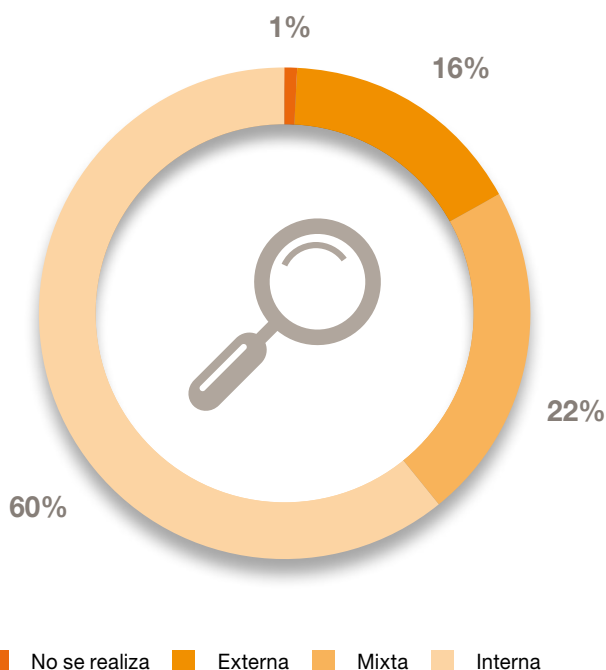
En esta línea, el Código de Buen Gobierno va más allá al detallar la manera en la que debe realizarse la evaluación y recomienda que, cada tres

años, ésta sea llevada a cabo con ayuda de un consultor externo independiente.

Los datos de este año ponen de manifiesto que aumenta la tendencia a realizar evaluaciones de carácter mixto (22%, frente a un 7,5% registrado el pasado año), mientras que desciende el número de las que optan por hacer solo una evaluación interna (60,2% frente a un 67,5% el ejercicio anterior). En todo caso, se confirma que se trata de una práctica absolutamente extendida en la que crece la incorporación de terceros, ya sea como participantes en procesos totalmente externos o en colaboración con equipos de la propia compañía.

Gráfico 6

¿Qué tipo de evaluación del Consejo realiza su compañía?

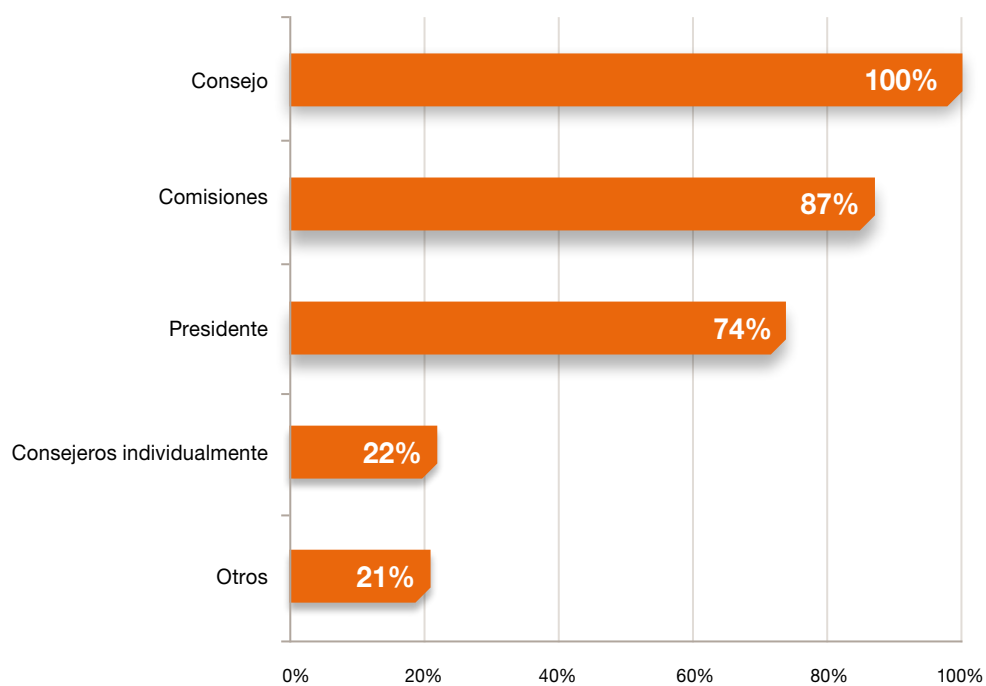


En cuanto al alcance de la evaluación, cabe destacar que la totalidad de las compañías se centran en el Consejo y hasta un 87% en las Comisiones. En el 74% de los casos la evaluación alcanza al presidente del Consejo. Llama la atención el crecimiento de las evaluaciones individuales a los consejeros, que pasan de un 4% el año pasado a un 22%, un valor en claro ascenso que denota un alineamiento con

los países de nuestro entorno. Esta tendencia se irá consolidando al haberse incluido como nueva recomendación en el Código de Buen Gobierno. Cabe destacar que en un buen número de Consejos (21%), la evaluación también alcanza a otros cargos, como al Consejero Independiente Coordinador, al Consejero Delegado o incluso al Secretario del Consejo.

**Gráfico 7**

**¿Cuál es el alcance de la evaluación realizada por su compañía en el último ejercicio?**

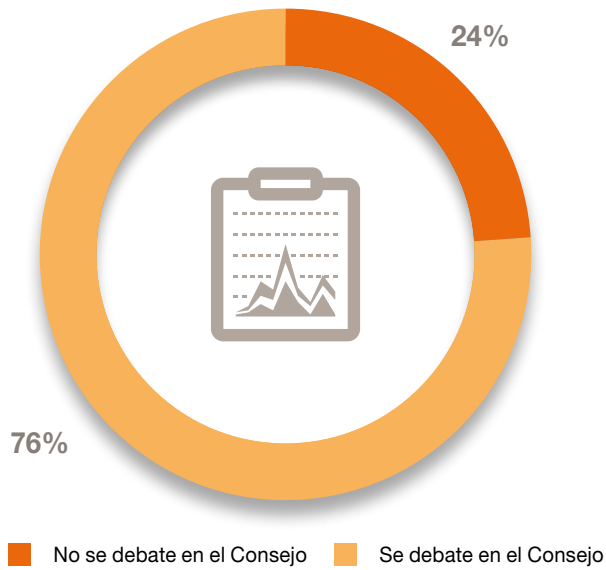


Por lo que respecta a los resultados de la evaluación, la encuesta revela que hasta un 24% de las compañías no llegan a

debatirlo en el Consejo y que un 34% no establece un plan de acción para subsanar las deficiencias identificadas.

### Gráfico 8

¿Se debate el informe con los resultados del proceso de evaluación?



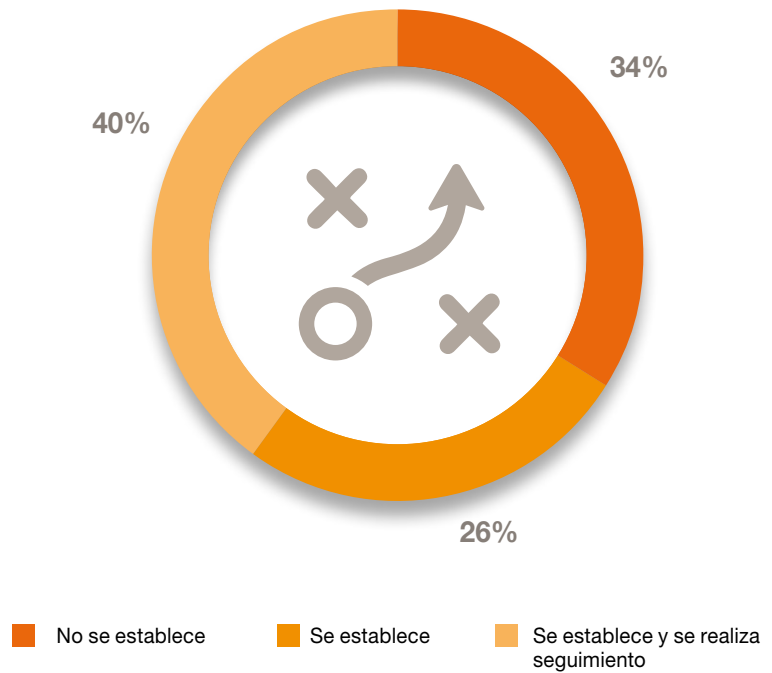
No obstante, son mayoría las empresas que ponen en marcha un plan de acción para mejorar. Se trata de una tendencia creciente que, dado el contexto de transparencia y mayor exigencia por parte de los *stakeholders*, es probable que aumente considerablemente en los próximos años.

En este ámbito, se observan claros avances con respecto al año anterior, ya

que un 40% de las empresas elaboran un plan de acción y realizan seguimiento (frente a un 24% del año anterior) y un 26% más, al menos, elabora el plan. Se trata de una clara tendencia al alza que pone de manifiesto la importancia de analizar el funcionamiento de los Consejos y, sobre todo, de evolucionar hacia mejores prácticas en materia de gobierno corporativo.

**Gráfico 9**

¿Se establece un plan de acción para mejorar como consecuencia del proceso de evaluación?



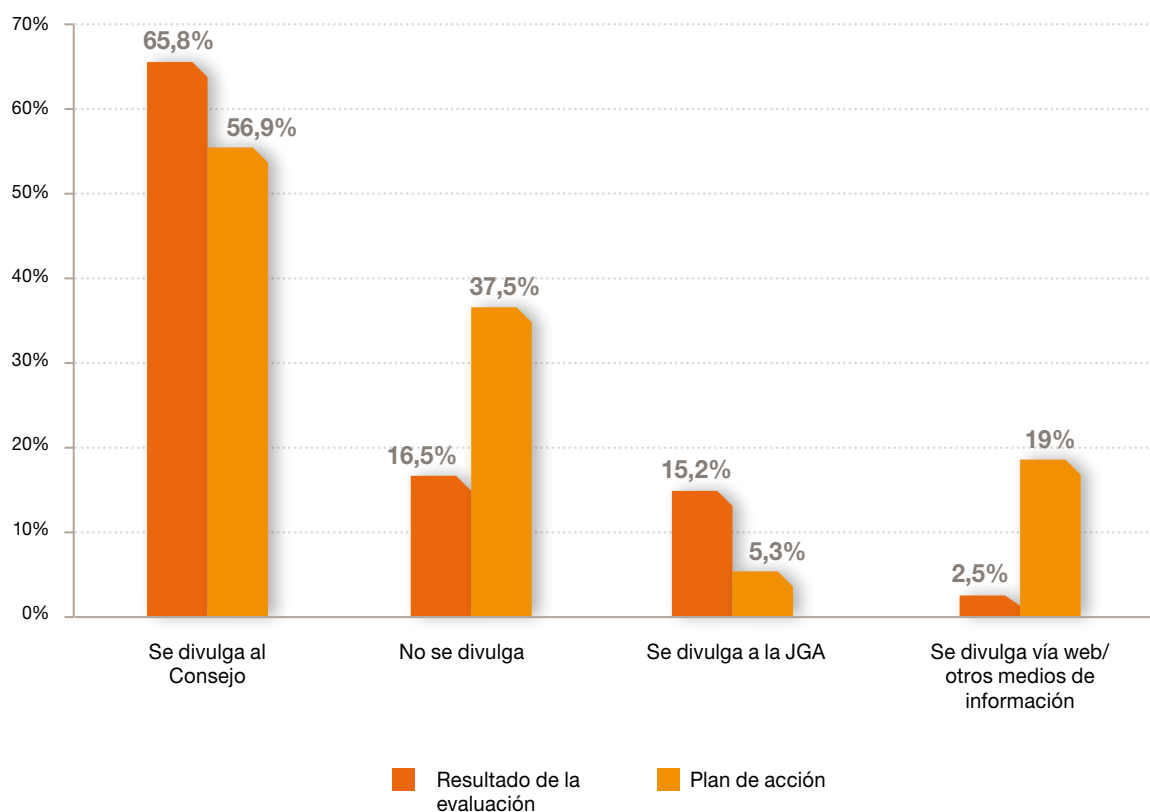


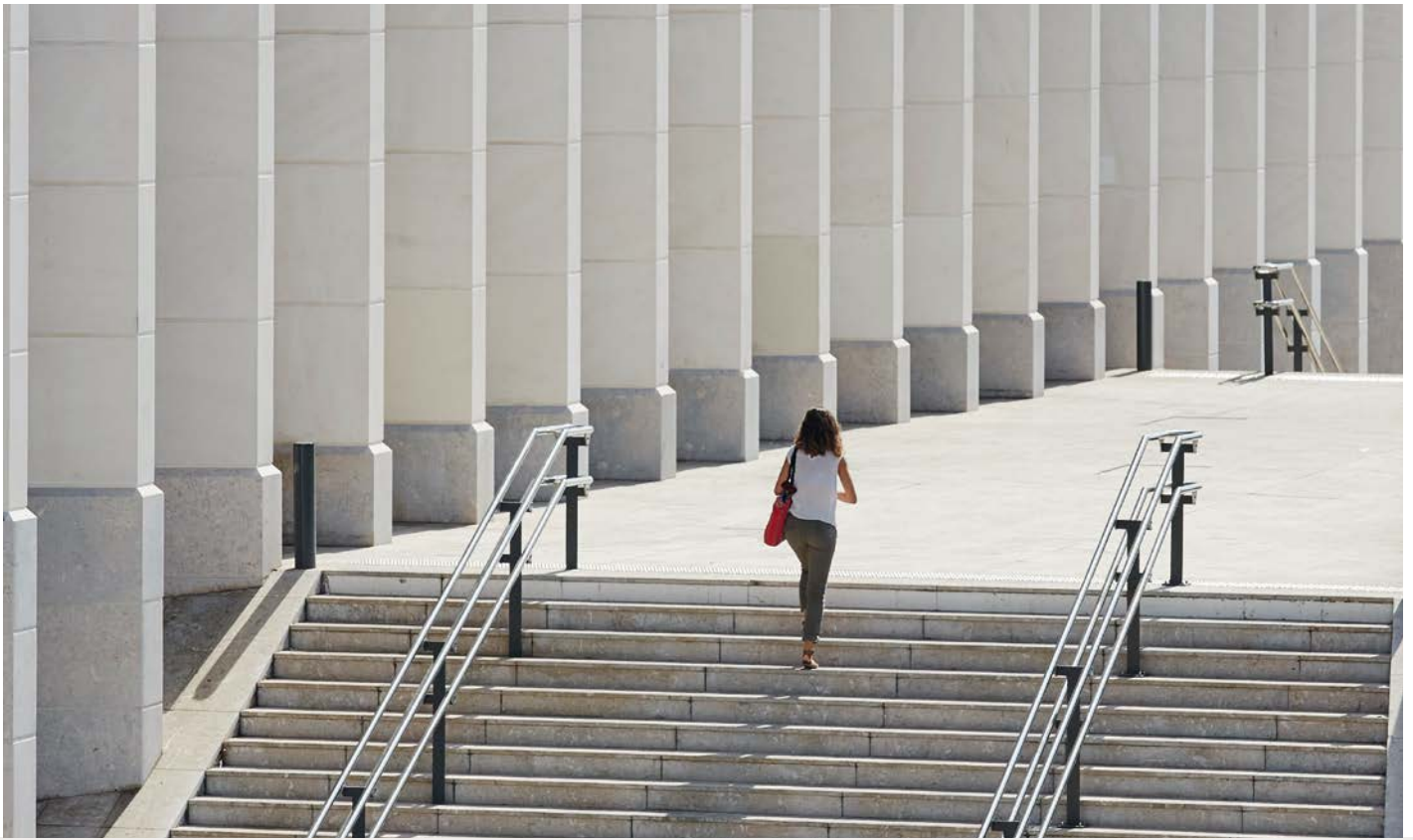
En cuanto a la divulgación de la evaluación y del plan de acción que se elabora a partir de ésta, cabe destacar que mientras que los resultados de la revisión se comparten en el 68% de los casos, el conjunto de medidas no tiene tanta relevancia y sólo comunica al Consejo de manera explícita en un 57% de los casos. Además, llama la atención

que tanto la evaluación como el plan solo llegan a la Junta General de Accionistas de manera minoritaria (15,2% y 5,3% respectivamente), lo que no cuadra con la creciente importancia que está cobrando la Junta y su papel clave como foro para rendir cuentas por parte de gestores y administradores.

**Gráfico 10**

¿Cuál es el grado de divulgación de los resultados de la evaluación y del plan de acción?





**Los cinco aspectos clave a considerar en el proceso de evaluación de los Órganos de Administración desde el punto de vista de PwC:**

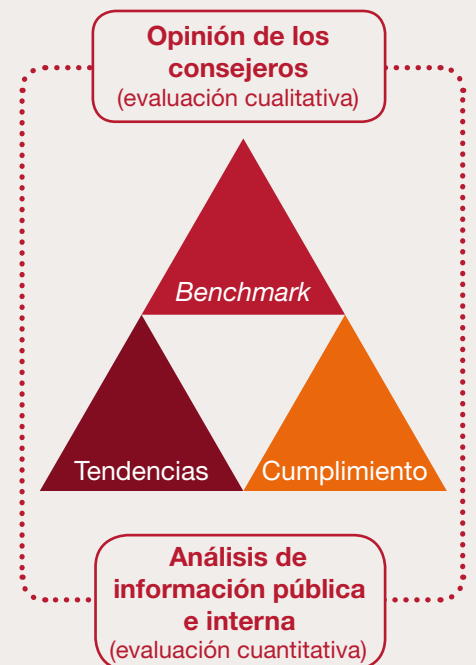
- 1 Realizar, al menos, una evaluación anual del Consejo de Administración, sus comisiones y de los principales cargos dentro del Consejo (presidente, primer ejecutivo, Consejero Independiente Coordinador). La evaluación individual de cada consejero se consolida como una tendencia a nivel internacional.
- 2 Al menos, cada tres años, llevar a cabo la evaluación por un externo independiente siguiendo las directrices marcadas por la Comisión Europea y el Código de Buen Gobierno.
- 3 Considerar la evaluación desde una doble perspectiva:
  - a) **Cualitativa:** mediante la celebración de entrevistas con los consejeros para conocer su opinión sobre el funcionamiento y el desempeño de los distintos Órganos de Administración.

- b) **Cuantitativa:** mediante el análisis de indicadores que permitan identificar i) grado de cumplimiento de la compañía con respecto a los requerimientos normativos y recomendaciones existentes a nivel nacional en materia de gobierno corporativo, ii) nivel de alineación con las tendencias internacionales y iii) posicionamiento con respecto a empresas comparables y compañías consideradas *best practice*.

- 4 Establecer planes de acción derivados del proceso de evaluación y realizar el seguimiento de la adecuada implementación de dichos planes.
- 5 Divulgar las principales conclusiones del proceso de evaluación, así como los planes de acción a llevar a cabo por la compañía.

**Evaluación de los Órganos de Administración**

La visión de PwC



## 1.5. Áreas de conocimiento y experiencia más valoradas por los consejeros

La composición del Consejo se está convirtiendo en una de las cuestiones más relevantes para los Inversores Institucionales y asesores de votos (*proxy advisors*). Los conocimientos, experiencias y el perfil profesional de los consejeros son determinantes en el rendimiento de este órgano de Gobierno. Tener bien definido el mapa de competencias, entendido éste como el conjunto de capacidades que el Consejo debe reunir de acuerdo con la estrategia de la compañía para realizar un supervisión eficaz de la gestión, es el punto de partida para realizar una buena valoración sobre si los consejeros

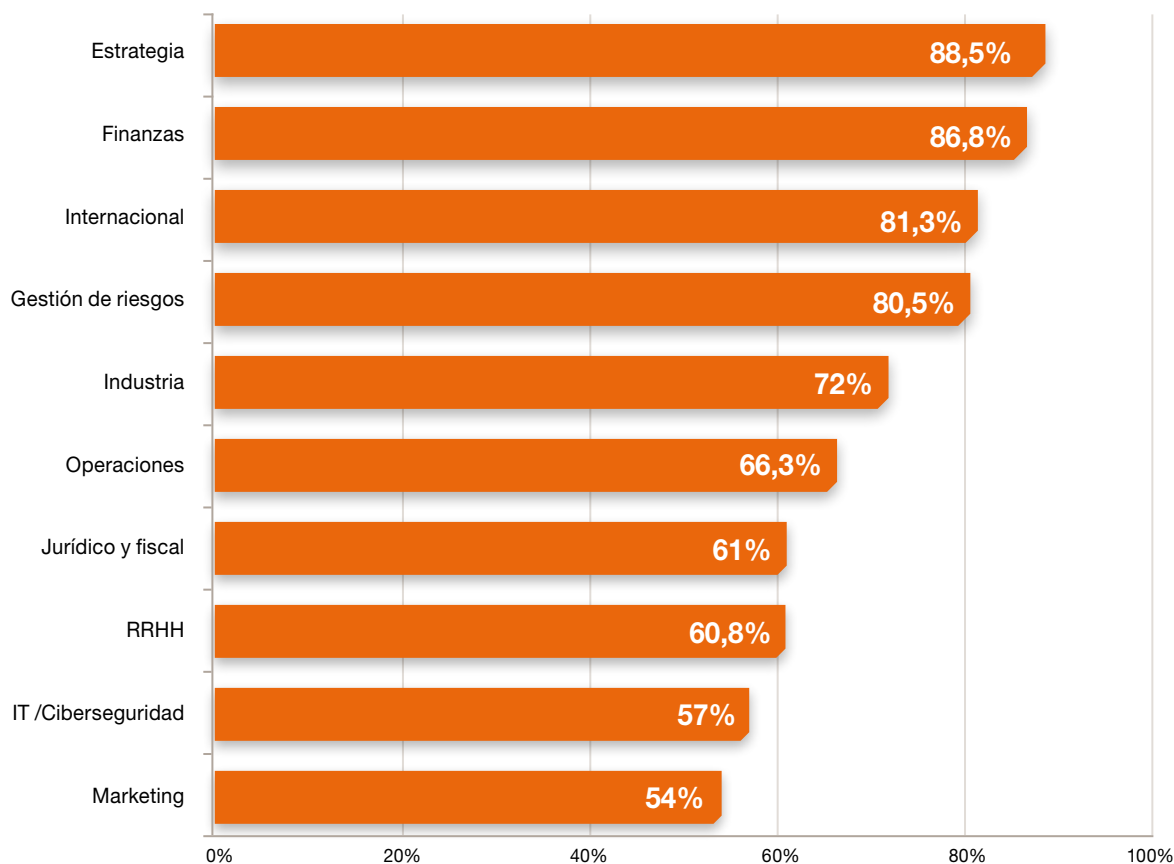
actuales cubren esas competencias y, a partir de ahí, orientar mejor los procesos de sucesión y nombramiento de nuevos consejeros.

Los propios consejeros entrevistados consideran que, en términos de conocimiento, los ámbitos más valorados son los relacionados con estrategia (88,5%), finanzas (86,8%), experiencia internacional (81,3%) y gestión de riesgos (80,5%). El resto de áreas alcanzan valores inferiores, ocupando las últimas posiciones los temas relacionados con IT/ciberseguridad (57%) y marketing (54%).

Llama la atención la baja valoración que los consejeros otorgan a los conocimientos y competencias relacionadas con las nuevas tecnologías de la información, una variable clave en un contexto de transformación digital como el que están atravesando la mayor parte de los sectores de nuestra economía. A pesar de la relevancia de este ámbito y de sus implicaciones, las respuestas denotan la menor experiencia de los entrevistados en este ámbito y, quizás, ponen de manifiesto la necesidad de contar con asesoramiento *ad hoc* en este campo y de tener más en cuenta estas materias de cara al futuro.

Gráfico 11

¿Qué conocimientos y experiencias de los consejeros son las más valoradas?



## 1.6. Diversidad en los Consejos

En un contexto globalizado como el actual, la diversidad es un tema clave tanto para las compañías como para los Consejos. En el caso de las empresas españolas, se considera que es preciso gestionar e impulsar la diversidad en todos los ámbitos, pero destaca por encima de todos la diversidad funcional, seguida de la incorporación de consejeros de diferentes nacionalidades con experiencia internacional.

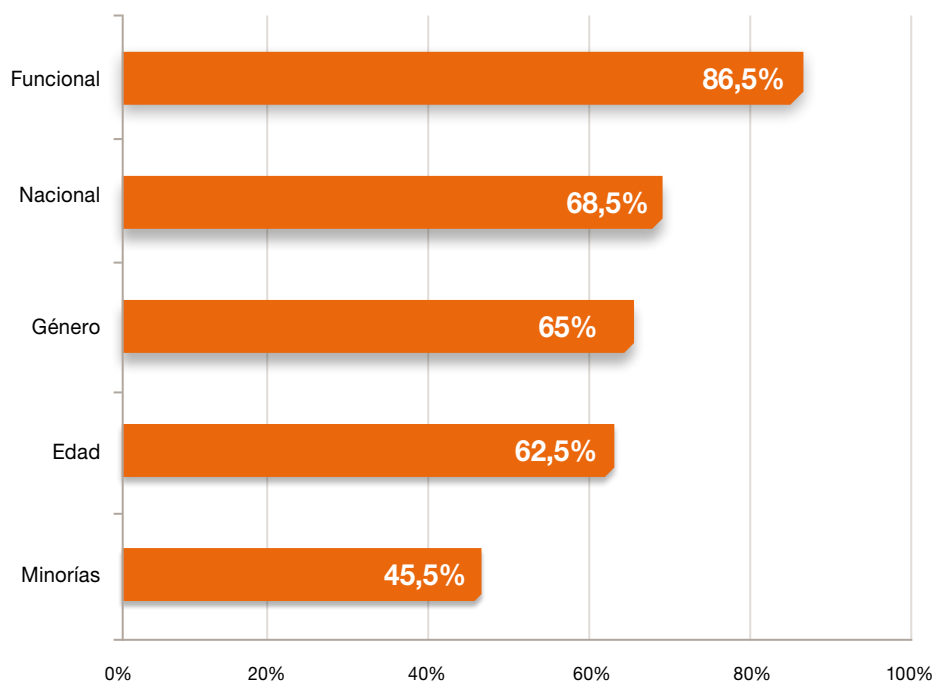
En cuanto a la diversidad de género, un tema relevante en el debate sobre la composición de los Consejos, los entrevistados lo sitúan en el tercer aspecto en cuanto a relevancia (65%), solo por encima de las variables relativas

a minorías y edad. A pesar de las recomendaciones de los reguladores sobre la incorporación de mujeres a los Consejos, así como de la creciente presencia en los foros públicos de esta cuestión, los consejeros no le otorgan la máxima importancia ni consideran que se trate de una variable clave.

Según el informe *PwC's 2015 Annual Corporate Directors Survey*, consejeros y consejeras discrepan sobre la importancia de género y minorías en sus Consejos. Ellas cuantifican su importancia en un 63% y en un 46% respectivamente, mientras que para ellos la relevancia de la diversidad de género y la diversidad étnica es del 35% y del 47%.

Gráfico 12

¿Cuál es la relevancia que tiene la gestión de la diversidad en sus diferentes ámbitos en un Consejo?



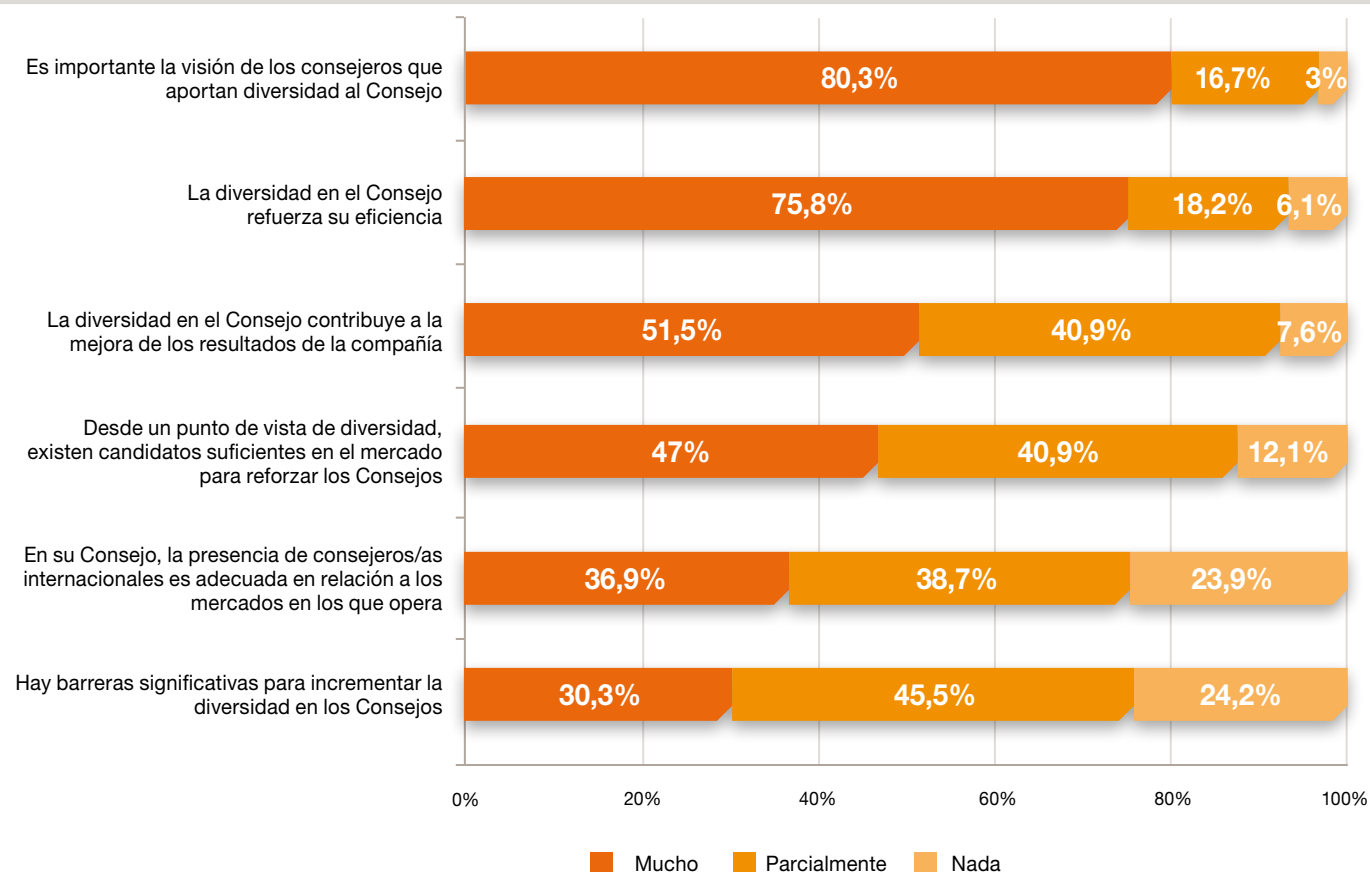
En todo caso y en línea con la tendencia internacional, los temas relacionados con diversidad siguen estando encima de la mesa y aumenta la frecuencia y la profundidad con la que son tratados, tanto dentro como fuera de los Consejos. Cabe destacar que el 80% de los encuestados consideran realmente importante la visión de los consejeros que aportan pluralidad al Consejo, y el 75,8% señalan que la diversidad refuerza la eficiencia de este órgano de Gobierno. Además, más de la mitad de los entrevistados consideran que contar

con perfiles diferentes contribuye a mejorar los resultados de la compañía.

Por otra parte, es interesante conocer la opinión de los consejeros sobre la disponibilidad de candidatos para configurar Consejos lo suficientemente diversos, ya que un 87,9% consideran que sí existen perfiles suficientes. En cuanto a si perduran barreras que limitan el aumento de la diversidad, la opinión está dividida y no se considera que, a día de hoy, existan grandes obstáculos.

**Gráfico 13**

**Valoración de la diversidad en su sentido más amplio**



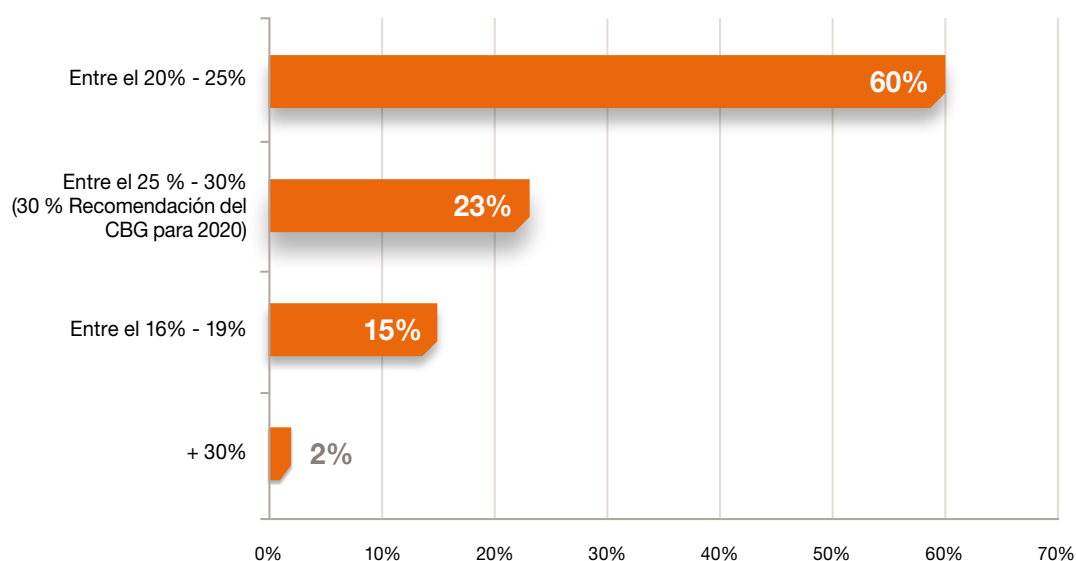


En relación con la presencia de mujeres en los Consejos, cabe destacar que solo un 25% de los consejeros entrevistados creen que sus compañías cumplirán con la recomendación del Código de Buen Gobierno en materia de diversidad de

género. La norma indica que en 2020 el número de mujeres en los Consejos debería alcanzar el 30%. A cuatro años vista, el 60% de los miembros de Consejos considera que sus compañías no alcanzarán el umbral recomendado por la CNMV.

**Gráfico 14**

**¿Cree que su compañía cumplirá con la recomendación del Código de Buen Gobierno en materia de diversidad de género? ¿Se incrementará de aquí a tres años el porcentaje de consejeras?**



Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas  
Comisión Nacional del Mercado de Valores – Febrero 2015

### **Recomendación 14**

Que el Consejo de Administración apruebe una política de selección de consejeros que:

- Sea concreta y verificables
- Asegure que las propuestas de nombramientos o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del Consejo de Administración.
- Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias, y género.

Que el resultado del análisis previo de las necesidades del Consejo de Administración se recoja en el informe justificativo de la Comisión de Nombramientos que se publique al convocar la Junta General de Accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero.

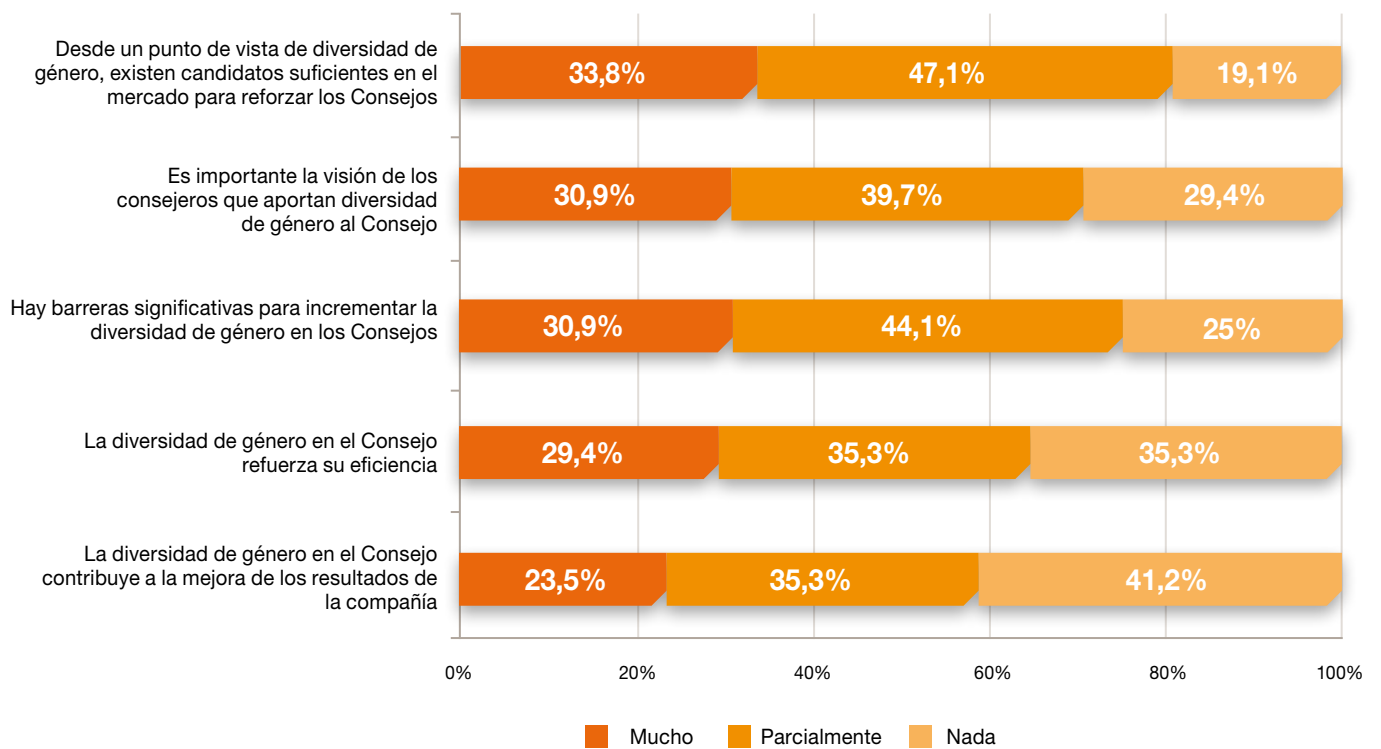
Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del Consejo de Administración.

La Comisión de Nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.



**Gráfico 15**

**Valoración de la diversidad de género**



## 1.7. Sucesión

La sucesión del propio Consejo y de los directivos de la compañía sigue siendo una cuestión muy relevante sobre la que los consejeros no tienen una respuesta uniforme. En términos generales, los encuestados consideran que no dedican mucho tiempo ni a la sucesión del CEO ni a la de los propios consejeros. No obstante, afirman que existen suficientes candidatos con alto potencial para suceder, tanto al CEO como a los altos directivos de la empresa.

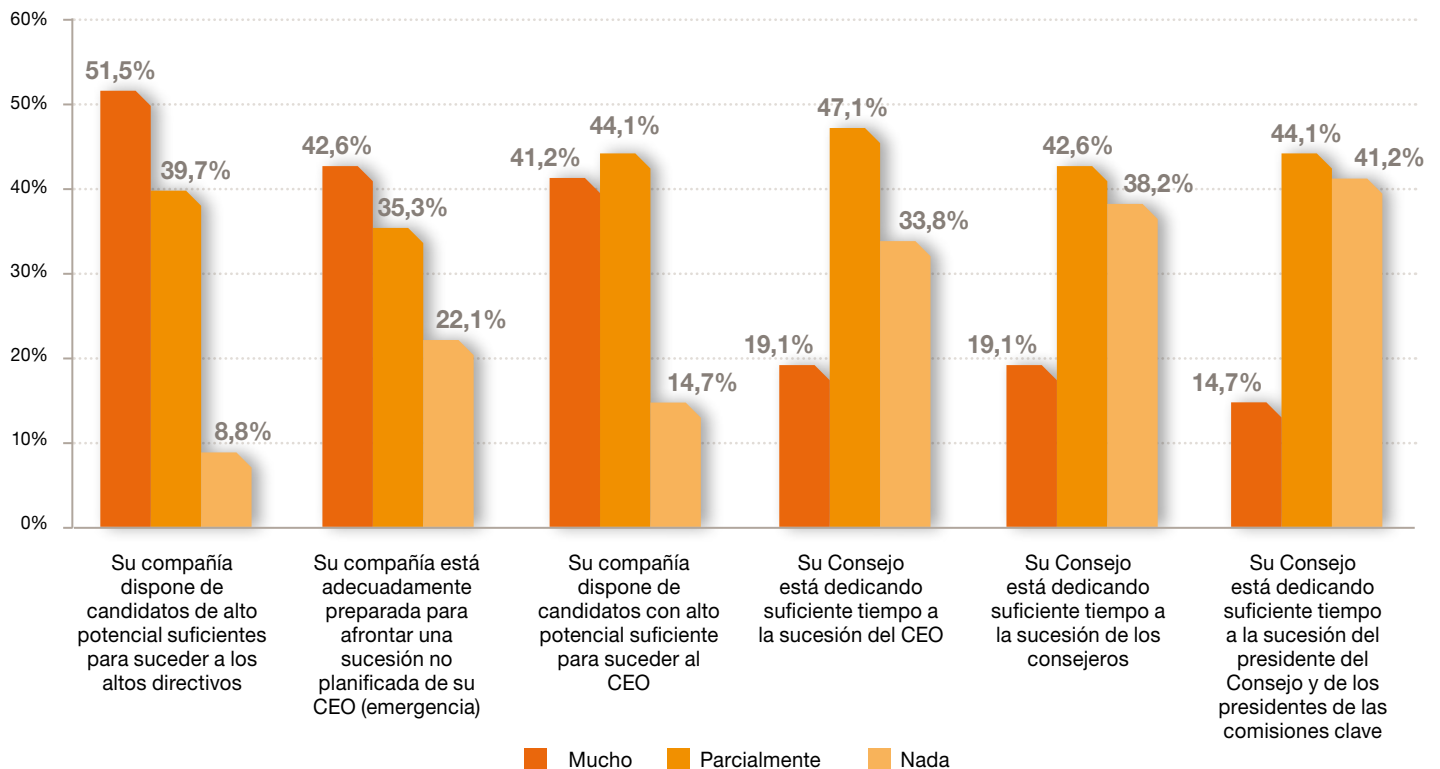
Como en años anteriores, la sucesión sigue siendo un área de mejora en la gestión de los Consejos españoles y exige, por los riesgos que puede implicar, una mayor relevancia en los planes de gobierno corporativo de las compañías cotizadas. De hecho y en un

escenario no exento de incertidumbres, una de las funciones más relevantes que un Consejo debe asumir es la gestión de la sucesión del primer ejecutivo.

De acuerdo con el estudio *2015 CEO Succession Study* de Strategy&, la división de consultoría estratégica de PwC, la tasa de rotación de CEOs en 2015 en las 2.500 mayores compañías del mundo fue del 16,6%. Es decir, en uno de cada seis casos se produjo un cambio. El hecho de no tener bien estructurado y previsto por parte de los Consejos esta situación y la gestión de la transición puede implicar impactos relevantes en la cotización de la empresa, incapacidad para retener directivos relevantes o pérdida de *momentum* en el mercado mientras la situación se estabiliza de nuevo.

Gráfico 16

¿Cree importante dedicar tiempo a la planificación de la sucesión del CEO o del propio Consejo en su compañía?



## 1.8. Consejero Independiente Coordinador (CIC)

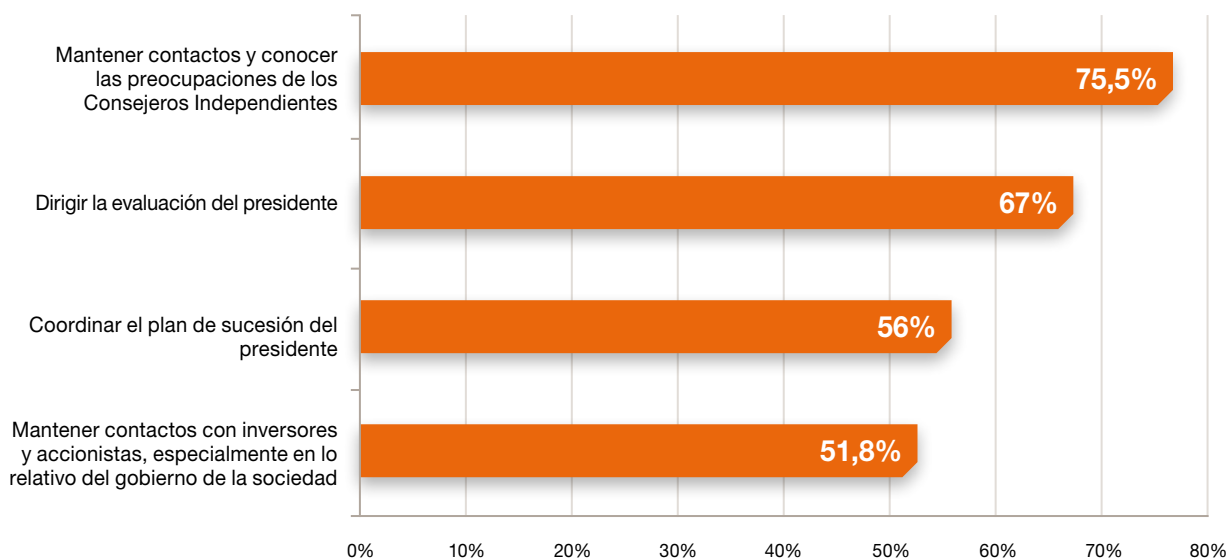
La reforma de la Ley de Sociedades de Capital consolidó la función del Consejero Independiente Coordinador (CIC) y le asignó legalmente las funciones del antiguo Código Unificado de Buen Gobierno. Una de las tareas del CIC más extendida en los Consejos españoles según los entrevistados es la de mantener los contactos y conocer las preocupaciones del resto de los Consejeros Independientes.

Entre las responsabilidades que la LSC atribulle al CIC, la de mantener los contactos y conocer las preocupaciones de los consejeros independientes es la más ampliamente ejercida.

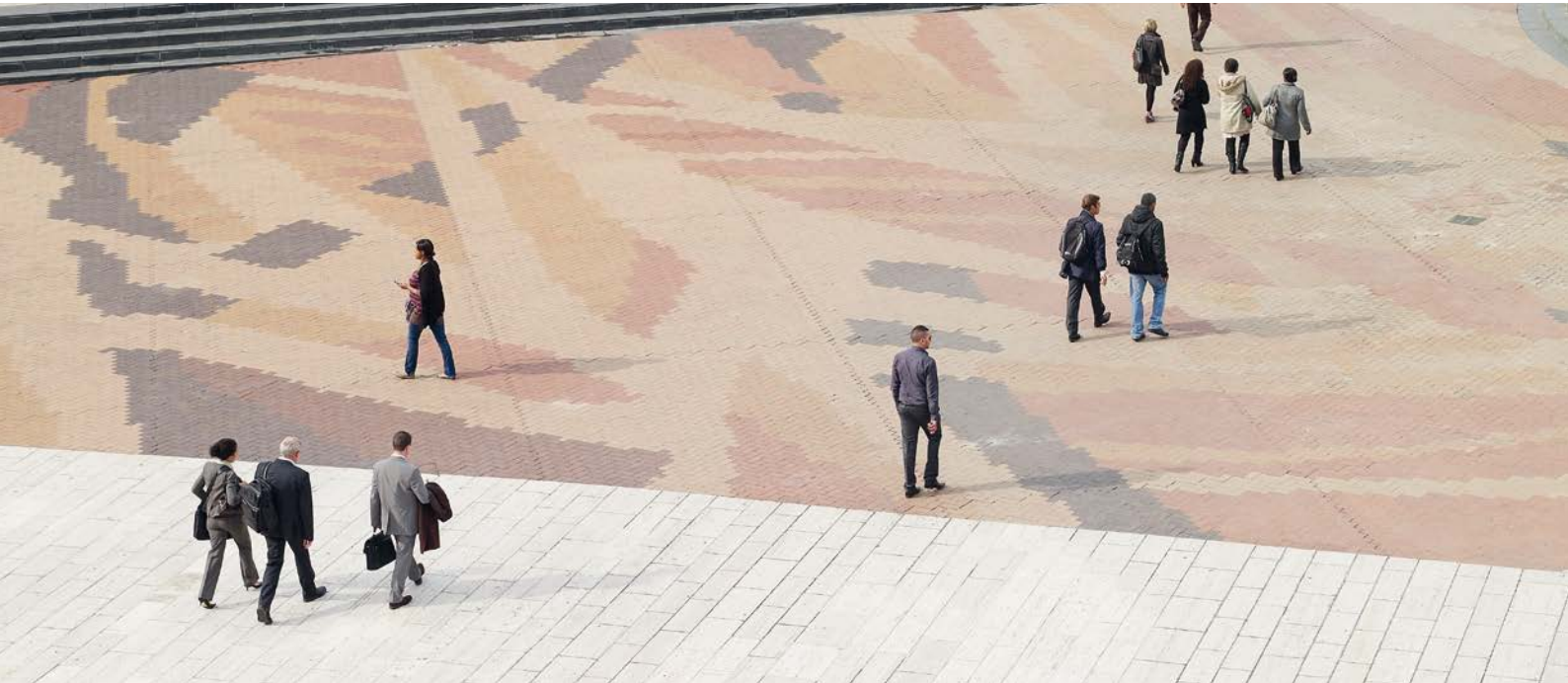
Tanto la coordinación del plan de sucesión del presidente como la de mantener contactos con inversores y accionistas son funciones ejercidas de forma minoritaria por los CIC. Hemos encontrado cierto desconocimiento y objeción en nuestros entrevistados sobre el hecho de que sea el CIC el que lidere la relación con inversores y accionistas en lo relativo a gobierno corporativo. De hecho, solo algo más de la mitad de los entrevistados (51,8%) considera oportuno que este consejero sea el responsable de esta labor.

Gráfico 17

¿Cómo valora la participación del Consejero Independiente Coordinador (CIC) en las funciones que recomienda el Código del Buen Gobierno y la Ley de Sociedades de Capital?



## 2. El Consejo y sus stakeholders



Equilibrar adecuadamente la creación de valor a largo plazo y la permanente presión de los gestores en la mejora de resultados a corto plazo exige a las compañías cotizadas desarrollar y potenciar la relación con los accionistas, con los inversores y también con el resto de sus *stakeholders*.

En un contexto en el que cada día es más importante la transparencia, también los Consejos tienen que evolucionar hacia modelos de relación con sus *stakeholders* con el fin de mejorar a la hora de rendir cuentas, de mejorar su funcionamiento y de contribuir a la sostenibilidad de las compañías.

Es precisamente el tipo de relación del Consejo con inversores, accionistas, *proxy advisors*, así como con la Junta General de Accionistas, lo que

determina si una compañía apuesta claramente por una rendición de cuentas responsable (*accountability*). No obstante, llama la atención el hecho de que los consejeros son conscientes de que es preciso mejorar estas relaciones con los grupos de interés, así como sus mecanismos y procedimientos, pero no son especialmente activos a la hora de reclamar para el Consejo estas responsabilidades.

En este ámbito, cobra especial importancia la labor que llevan a cabo los consejeros a través de la Comisión de Auditoría para seleccionar y evaluar al auditor externo. En pleno proceso de rotación de firmas auditoras de las compañías cotizadas, este aspecto cobra relevancia como elemento clave para incrementar la transparencia y, por ende, para mejorar el buen gobierno corporativo.



## 2.1. Relación con inversores y accionistas: Protocolos y responsables de liderar el diálogo

Uno de los elementos más relevante y controvertidos en relación a las funciones y responsabilidades del Consejo es su papel a la hora de dialogar con los inversores y accionistas. En los últimos años, aumenta el “activismo” en materia de exigencia en la rendición de cuentas, petición de información y participación en las decisiones relevantes por parte de los accionistas. De hecho, la irrupción de la figura del *proxy advisor* y el aumento de la proactividad por parte de los accionistas minoritarios suponen un aumento de la complejidad en la relación del Consejo con sus grupos de interés.

En este sentido, crece en todo el mundo la tendencia a contar con una política

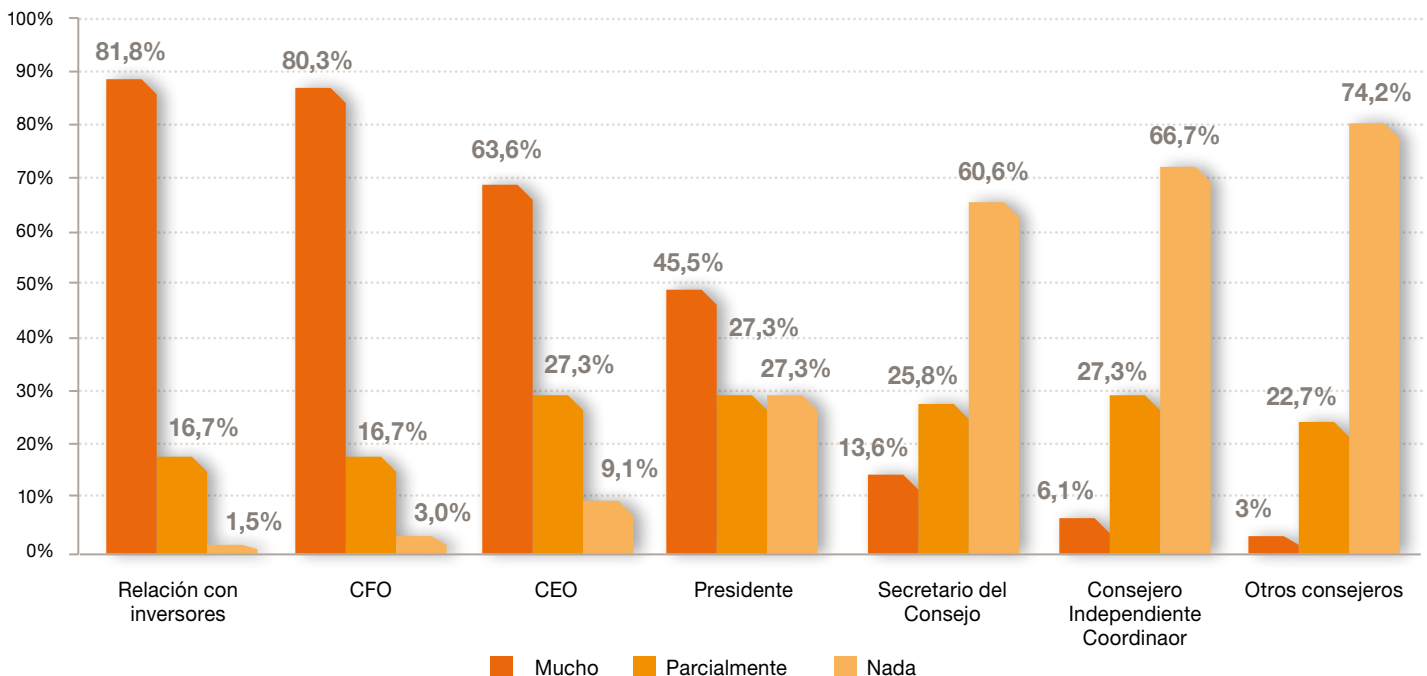
específica y con protocolos bien estructurado que indiquen cuál es el modelo de relación con accionistas y *proxy advisors*, así como con inversores. Las compañías españolas no son ajenas a esta corriente y están incorporando con celeridad este tipo de herramientas. De hecho, un 75% de los consejeros entrevistados indican que en sus empresas ya existen mecanismos para posibilitar un diálogo fluido, estructurado y con los estándares de transparencia que exigen tanto la normativa como los propios *stakeholders*.

Aunque cada día es más importante establecer una relación bien estructurada en la que el Consejo juegue

un rol bien definido, los consejeros españoles consideran que este diálogo se tiene que liderar desde la alta dirección, el CEO o, en su caso, el presidente. En todo caso, de forma muy mayoritaria se considera que se trata de una responsabilidad que debe seguir siendo asumida por el departamento de Relaciones con Inversores o el director financiero. En lo que casi todos coinciden es en no asignar a los consejeros un rol relevante en este ámbito, ni siquiera al Consejero Independiente Coordinador, al que el Código de Buen Gobierno le reconoce expresamente esta función<sup>2</sup>.

Gráfico 18

¿Quién cree que tiene que liderar el diálogo entre la compañía y los accionistas e inversores?



<sup>2</sup> Código de Buen Gobierno. Principio 16. Comisión Nacional del Mercado de Valores.



En un entorno en el que el rol del consejero es cada día más relevante y tiene que asumir funciones estratégicas para la compañía como el diálogo con los inversores y accionistas, llama la atención que la mayoría de los entrevistados asuman que esta responsabilidad tiene que estar claramente liderada por el equipo directivo.

Dado que los accionistas e inversores institucionales, cada vez más, reclaman tener un diálogo directo con el Consejo, y especialmente en el ámbito del gobierno corporativo, y tener un razonable confort de que el control y supervisión de los gestores es efectivo, todo apunta a que se va exigir un esfuerzo de mejora y transformación que va a tener que ser abordado por los Consejos en el corto plazo. Las compañías deberán afrontar los cambios necesarios en sus procesos y protocolos de actuación, en la preparación, formación y elección del Consejero Independiente Coordinador para poder cumplir con una práctica no sólo recomendable sino cada vez más exigible. Lo contrario puede generar una falsa percepción en el mercado de que el Consejo no juega el rol que de él esperan accionistas e inversores.

En todo caso y a la hora de hablar de los asuntos sobre los que deben dialogar el Consejo y los accionistas e inversores, existen una serie de preferencias que ponen de manifiesto cuáles son los temas más relevantes para los consejeros españoles. Los prioritarios son los relacionados con los resultados de la compañía y asuntos financieros, categoría que el 97% de los encuestados considera como la principal. Asimismo, resulta especialmente importante la política de dividendos (90%). En el polo opuesto en cuanto a la relevancia de los temas a incorporar a este diálogo, están los relacionados con la gestión de riesgos clave (63%) y con la retribución de los ejecutivos (57%).

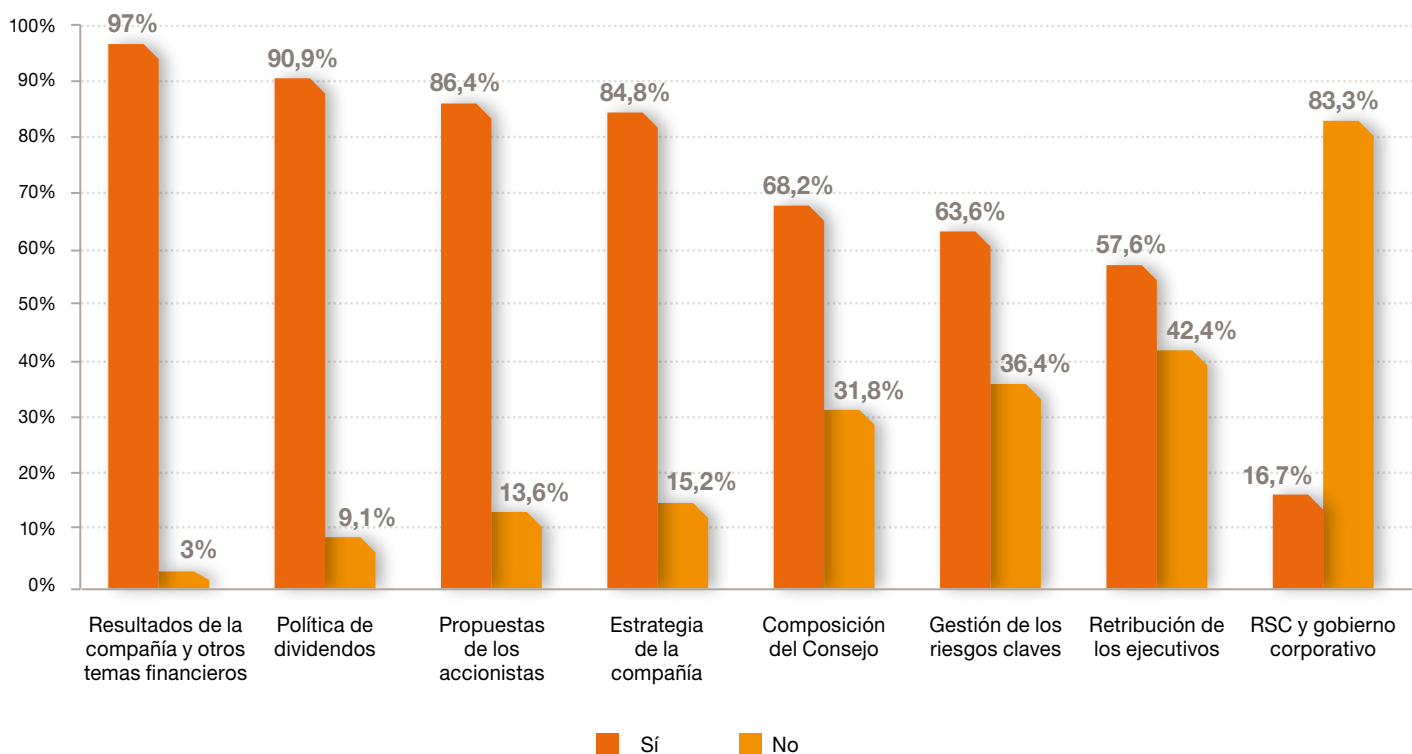
El análisis de las respuestas en este apartado pone de manifiesto la diferencia entre los consejeros españoles

y los de otros países. En concreto, si se compara con la opinión de los consejeros norteamericanos, llama la atención que para éstos, los temas más relevantes son los relacionados con las propuestas de los accionistas, seguida de la retribución de los directivos, algo que para los españoles es la última prioridad. Además, los asuntos relacionados con los resultados y los dividendos que tan importantes son para los consejeros de nuestro país, tienen un interés medio para los de Estados Unidos.

Otros temas relevantes que apuntan los consejeros son los relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa y el gobierno corporativo (16,7%), lo que pone de manifiesto la importancia que cobran estas materias en el ámbito de los Consejos de Administración.

**Gráfico 19**

¿Cuáles cree que son los temas más relevantes para dialogar entre el Consejo y los accionistas e inversores?



## 2.2. La gestión de la Junta General de Accionistas

En los últimos años está cobrando importancia el papel de la Junta General de Accionistas (JGA) en el modelo de buen gobierno de las compañías cotizadas. En el caso de España, también se aprecia un aumento de la relevancia de la Junta, algo que ha sido claramente impulsado en la última reforma de la Ley de Sociedades de Capital, que ha incorporado varios elementos dirigidos a dotarla de un papel más definido y con más peso.

Las compañías españolas están tomando conciencia de la importancia que tiene la Junta General de Accionistas y, sobre todo, de la necesidad de adoptar

medidas a partir de los temas tratados o de las decisiones adoptadas en este foro. En nuestra encuesta del año pasado se registró un descenso significativo del número de empresas que no llevaron a cabo ninguna actuación tras la Junta (pasó del 56% al 30%), número que aumenta ligeramente este año al alcanzar el 36% pero que marca una tendencia sostenida a medio plazo.

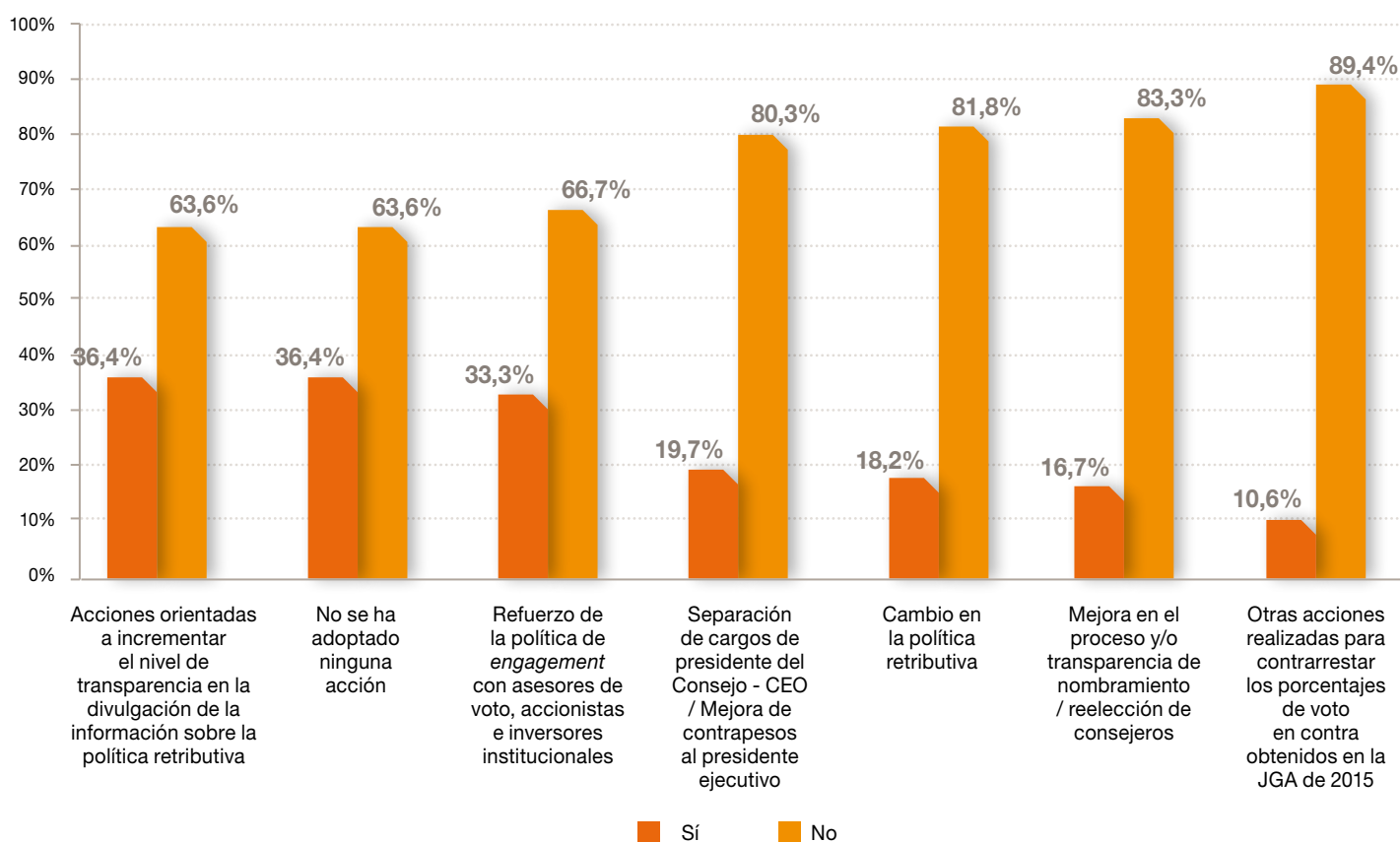
Es significativo que la primera posición en este campo la ocupan las medidas orientadas a incrementar el nivel de transparencia en la divulgación de información sobre política retributiva, algo que señalan el 36% de los encuestados,

seguida del refuerzo de la política de *engagement* con asesores de voto, accionistas e inversores institucionales.

Estos datos ponen de manifiesto la preocupación de los accionistas por todo lo relacionado con la transparencia, especialmente por los temas relativos a la retribución y nombramientos, y nos indican que es un ámbito relevante en el que es preciso trabajar. De hecho, la Ley de Sociedades de Capital y el Código de Buen Gobierno han puesto el foco en esta cuestión con el fin de avanzar en un aspecto tan relevante para garantizar la sostenibilidad de las compañías.

Gráfico 20

¿Su compañía ha adoptado medidas como consecuencia de los temas tratados en la Junta General de Accionistas de 2015?



## 2.3. Transparencia

Uno de los asuntos con más trascendencia a la hora de establecer una nueva relación con los grupos de interés es la transparencia. De hecho, las nuevas normas han puesto el foco en la obligación de las compañías de mejorar su rendición de cuentas mediante mecanismos que aumenten el escrutinio público y garanticen que la compañía cumple tanto con la normativa como con sus compromisos.

Uno de los aspectos cruciales en materia de transparencia es la relación con el auditor externo, un ámbito en el que las compañías son cada día más estrictas a la hora de activar mecanismos que

garanticen las mejores prácticas. Cuando se pregunta a los consejeros sobre si a lo largo del pasado año han pensado en reforzar la transparencia en los informes del Comité de Auditoría, la mayoría son claros al contestar afirmativamente y poner de manifiesto que en el futuro está previsto avanzar en este sentido.

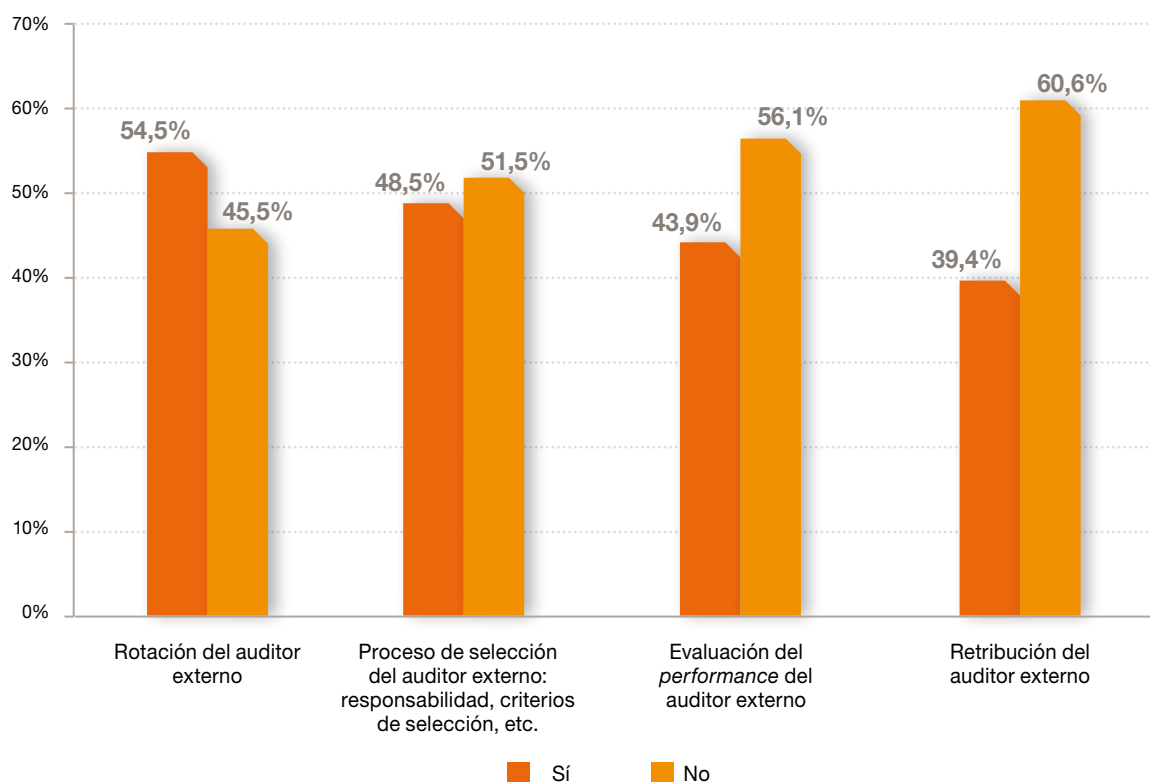
Más de la mitad de los encuestados (54%) destacan la rotación del auditor externo como el asunto más destacado, seguido del proceso de selección de éste y de la evaluación de su rendimiento. La retribución del auditor también es una cuestión a revisar para aportar más

transparencia pero no es tan relevante en opinión de los entrevistados.

No cabe duda de que la Ley 22/2015 de 20 de julio de Auditoría de Cuentas refuerza el papel de la Comisión de Auditoría a la hora de gestionar la selección y evaluación del auditor externo. En un contexto de rotación de firmas de auditoría como el actual, aumenta el interés por llevar a cabo este tipo de procesos con la máxima transparencia y, sobre todo, por aprovechar los cambios como palanca de mejora del gobierno corporativo.

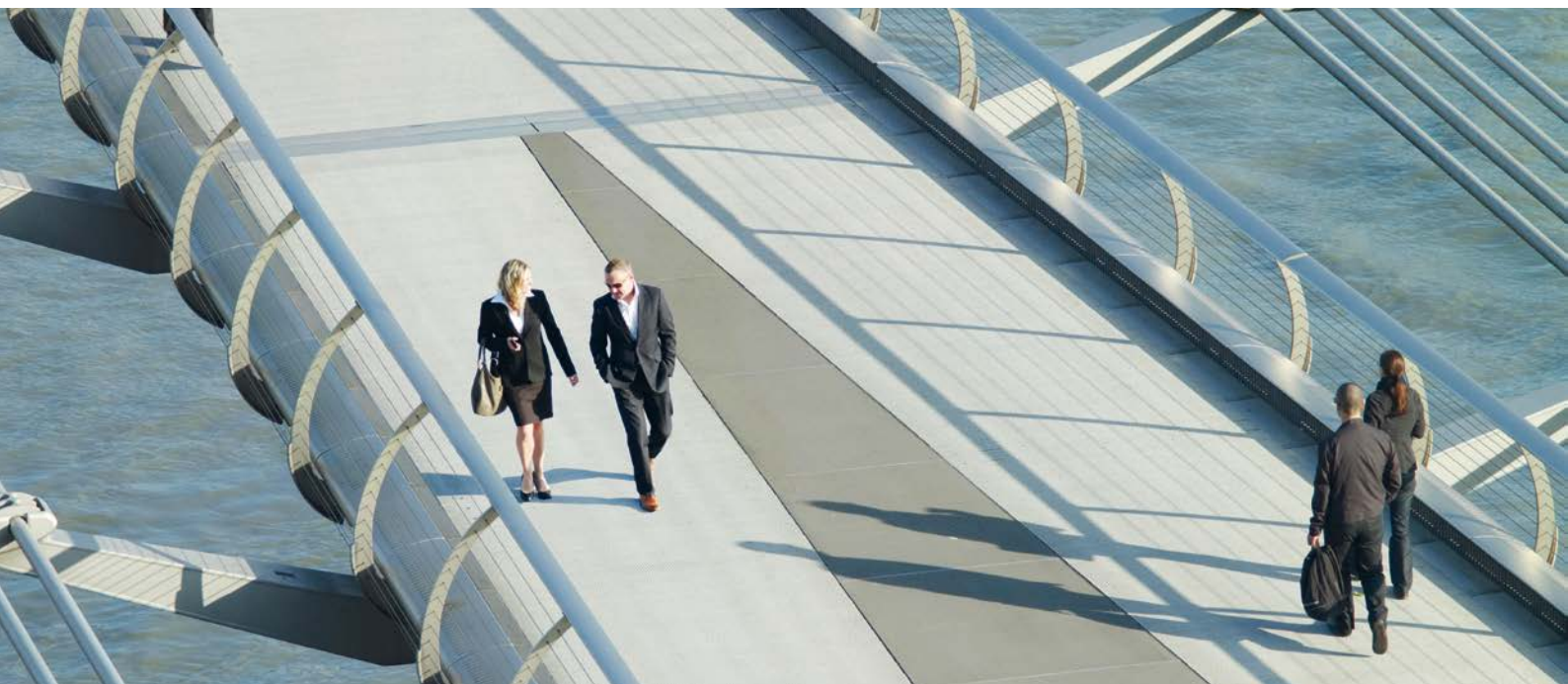
Gráfico 21

¿Han considerado reforzar la transparencia en los próximos informes de la Comisión de Auditoría en los siguientes ámbitos?





## 3. Estrategia y Riesgos



Estrategia y riesgos son dos ámbitos que ganan enteros en los Consejos de las compañías cotizadas de todo el mundo. En el debate sobre cuál debe ser el papel de los consejeros a la hora de abordar dos de los aspectos clave para la sostenibilidad de las empresas, no cabe duda de la importancia del rol que éstos deben asumir como supervisores y garantes de que se están aplicando las herramientas adecuadas en estos ámbitos.

En términos generales, se refuerza el carácter del Consejo como elemento estabilizador que aporta una visión a largo plazo. Se trata de dotar a las compañías de

una perspectiva de largo recorrido que garantice la sostenibilidad de los proyectos y preserve a las organizaciones de los vaivenes propios de un contexto tan inestable como el actual.

En el caso de las compañías españolas, se aprecia una creciente involucración de los consejeros a la hora de supervisar, que no de gestionar, los asuntos relacionados con la estrategia y con los riesgos. Esta tendencia encaja con lo que sucede en los países de nuestro entorno y pone de manifiesto la relevancia del Consejo en asuntos clave, así como su condición de órgano de gobierno cada día más activo.

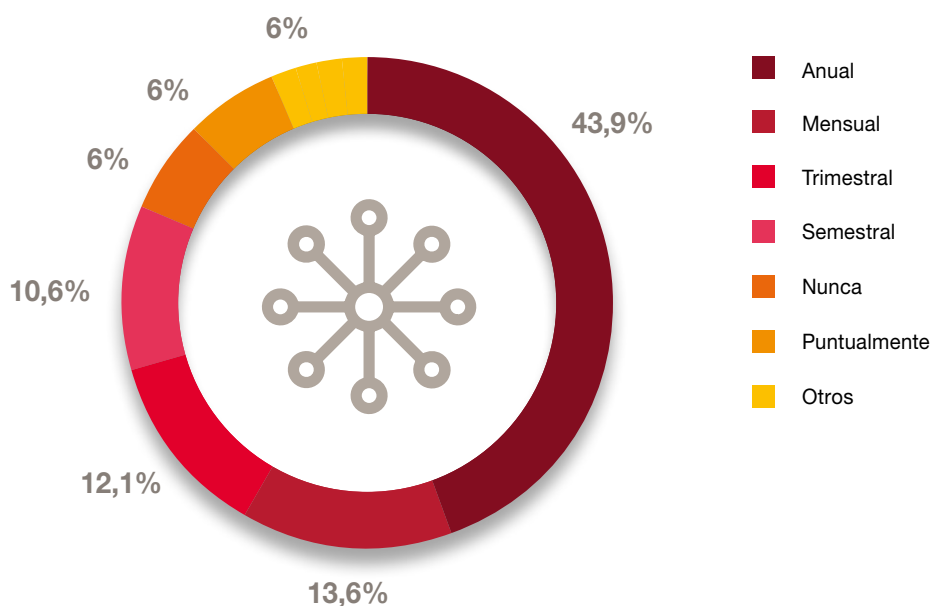
### 3.1. Consejo y estrategia

¿Cuál es el papel del Consejo a la hora de abordar la estrategia de la compañía? Teniendo en cuenta la responsabilidad de este órgano de gobierno sobre el conjunto de la organización, así como su obligación de velar por un crecimiento sostenible y a largo plazo, no cabe duda de que tiene que asumir un rol activo en este campo. Mientras que a nivel internacional los consejeros se involucran cada vez más en el entendimiento y la supervisión de la estrategia, en España sigue muy presente el debate sobre si este es un ámbito de responsabilidad del Consejo o deber reservarse a la alta dirección.

A pesar de la creciente importancia de la estrategia en la mayoría de los países de nuestro entorno y de que la LSC establece que se trata de una función indelegable del Consejo, llama la atención que casi la mitad de las empresas españolas solo la revisa una vez al año (44% de los encuestados), así como que hasta un 6% afirme que no la revisa nunca. Los que acceden a esta información más de una vez por ejercicio lo suelen hacer con periodicidad mensual o (13,6%) o trimestral (12,1%).

Gráfico 22

¿Con qué periodicidad revisa su Consejo la estrategia de la compañía?



El papel del Consejo a la hora de revisar y aprobar la estrategia es un tema candente en el ámbito del gobierno corporativo, así como una obligación de este órgano de Gobierno, tal y como se indica de manera explícita en la LSC. Se trata de una cuestión especialmente relevante en donde conviene mirar a otros mercados para apreciar cuál es la tendencia y en qué punto se encuentran las empresas españolas. Por ello, merece la pena fijarse especialmente en Estados Unidos, país de referencia que marca tendencia en esta materia<sup>3</sup>.

A la hora de revisar la estrategia de sus compañías, el 87% de los encuestados

señalan que su Consejo se apoya fundamentalmente en información de mercado, clientes, proveedores u otros grupos de interés que refuerzan el entendimiento del negocio de la compañía.

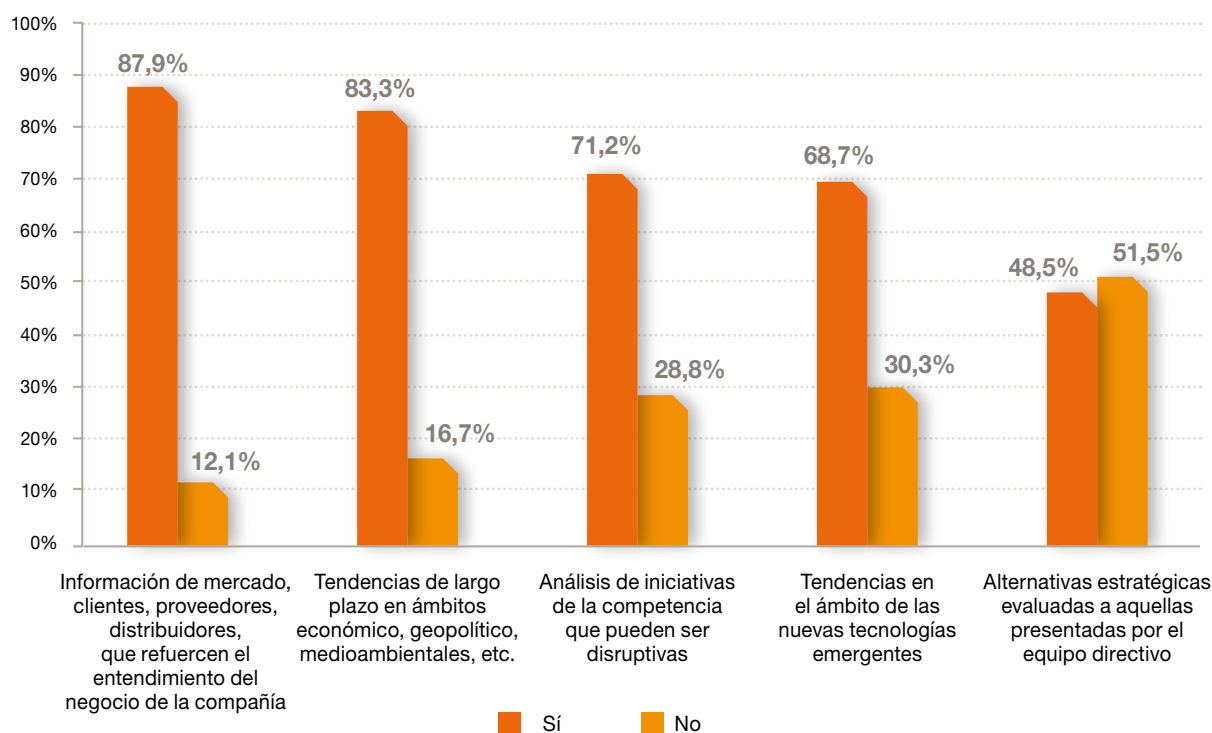
Llama la atención esta preferencia de los consejeros españoles, ya que estas fuentes son las que menos interés despiertan entre los consejeros norteamericanos. Igualmente, mientras que los miembros de Consejos de Estados Unidos están especialmente interesados en las tendencias y el impacto en el ámbito de las nuevas tecnologías de la información (es el segundo tema más

relevante para ellos), en España este ámbito es uno de los menos relevantes y ocupa el penúltimo lugar de la tabla.

En lo que sí coinciden los consejeros españoles con los americanos es en su interés por las tendencias a largo plazo en el ámbito económico, geopolítico o medioambiental y, en menor medida, el análisis de iniciativas de la competencia que puedan ser disruptivas. Los datos también ponen de manifiesto que, a la hora de supervisar la estrategia, los consejos españoles no suelen considerar con la misma intensidad alternativas estratégicas a las presentadas por el propio equipo directivo.

**Gráfico 23**

**¿Cómo aborda su Consejo la aprobación de la estrategia de la compañía y cuáles son los principales temas de interés?**



<sup>3</sup> PwC's 2015 Annual Corporate Directors Survey. Governing for the long term: Looking down the road with an eye on the rear-view mirror.

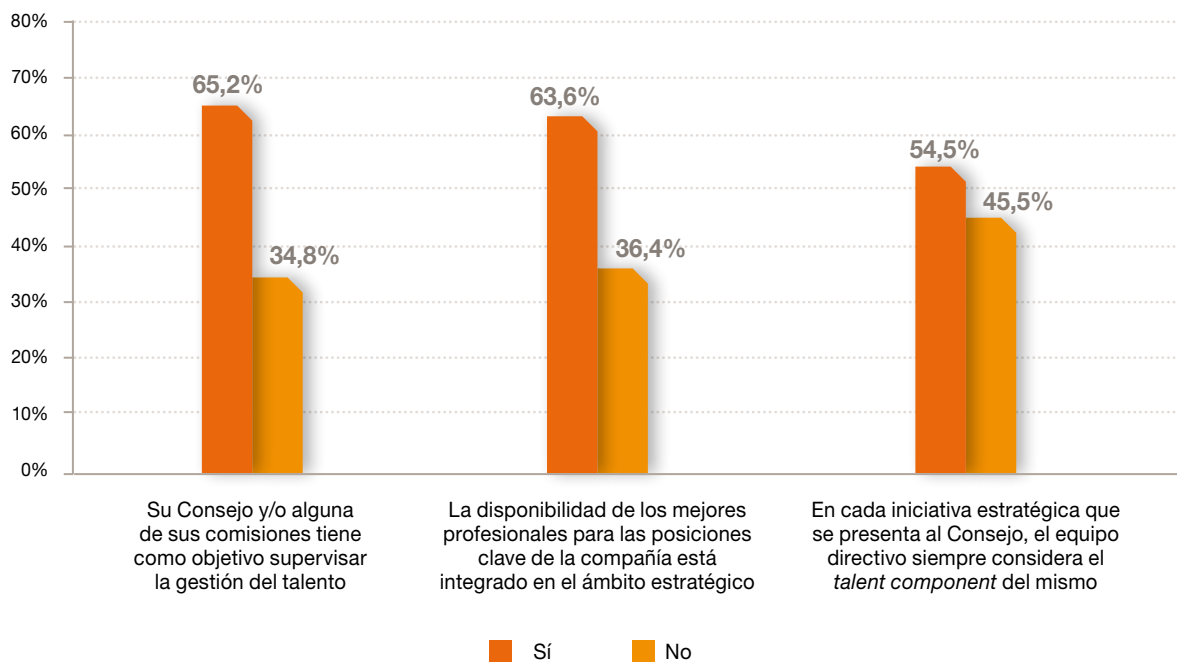
## 3.2. Estrategia y gestión del talento

No cabe duda de que la gestión del talento es un aspecto estratégico que determina los resultados y la sostenibilidad de las compañías. Por ello, se trata de una variable cada vez más presente en los Consejos de Administración y a la que se le está prestando cada vez más atención. El 65% de los consejeros afirman que su Consejo o alguna de sus comisiones tienen como objetivo supervisar esta materia.

Aunque los aspectos relacionados con la gestión del talento son relevantes para la mayoría de las compañías y los consejeros tienden a involucrarse cada vez más, llama la atención que en más de la mitad de las empresas (54,5%) el equipo directivo no siempre tiene en cuenta esta variable a la hora de analizar proyectos e iniciativas estratégicas.

Gráfico 24

¿Su compañía presta especial atención a los aspectos relacionados con la gestión del talento?



### 3.3. La gestión de riesgos

Uno de los aspectos más relevantes para las compañías cotizadas desde el punto de vista estratégico es la gestión de riesgos. Se trata de un área clave donde el Consejo tiene mucho que aportar como órgano supervisor y garante de que se utilizan los sistemas y las herramientas adecuadas.

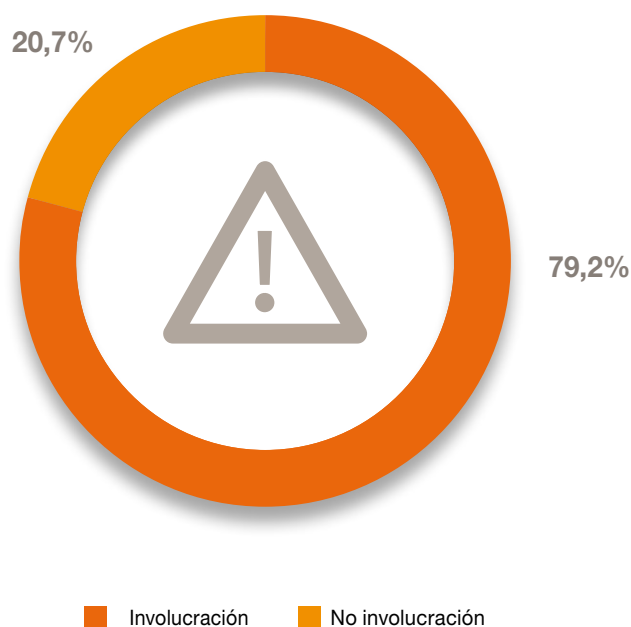
En un escenario cada día más complejo, donde tanto las empresas como los directivos y los consejeros están obligados a rendir cuentas con transparencia, es necesario contar con recursos y herramientas para identificar y mitigar los riesgos. El Consejo, tiene que conocer y supervisar de manera adecuada estos mecanismos o, de lo

contrario, su capacidad supervisora en los aspectos clave puede verse significativamente mermada.

En relación con la participación del Consejo en los asuntos relacionados con los riesgos, cabe destacar la alta involucración de los consejeros en la definición de la tolerancia al riesgo de sus compañías. En términos generales, se puede afirmar que un 80% de los Consejos sí se involucran en una cuestión tan relevante para la compañía. Se trata de una tendencia al alza y denota tanto la importancia de la gestión de riesgos como variable estratégica, como la creciente participación del Consejo, algo que va en línea con las tendencias internacionales.

Gráfico 25

¿Cuál considera que es el grado de involucración de su Consejo en la definición de la tolerancia al riesgo de su compañía?



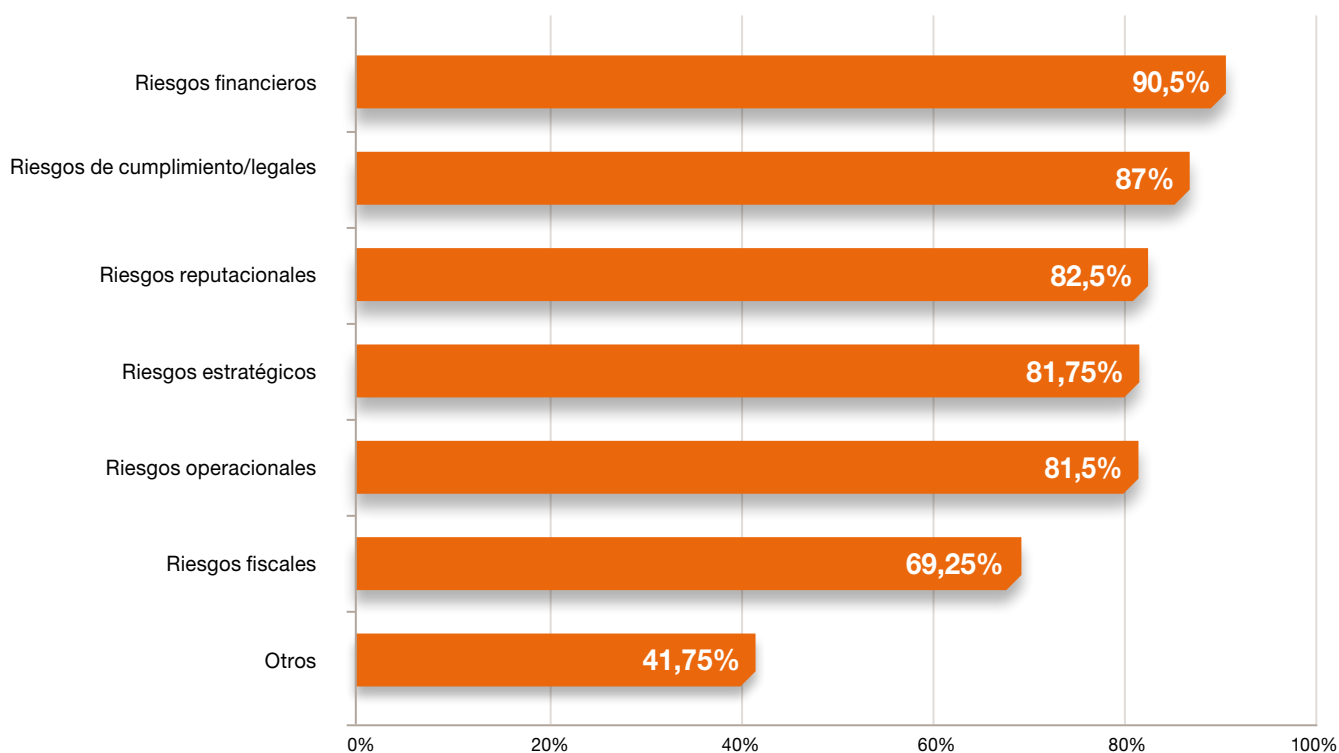


El análisis del tipo de riesgos que los consejeros consideran más relevantes indica que no existe un ámbito especialmente significativo o preocupante para ellos, aunque destacan ligeramente los relacionados con finanzas, cumplimiento y aspectos legales. Asimismo, llama la atención la importancia que se otorga a los riesgos reputacionales (tercer lugar en la tabla), un área que cobra importancia para el conjunto de las compañías y a la que el Consejo no es ajeno.

En el lado contrario y aunque no hay grandes diferencias, cabe señalar que se otorga menos relevancia a los riesgos fiscales, un ámbito que resulta cada vez más decisivo para las empresas y sobre el que se espera que el Consejo tome mayor conciencia en los próximos años. Por último, cuando se pregunta a los consejeros por otro tipo de riesgos en los que se fijan, suelen señalar los relacionados con las nuevas tecnologías y, en concreto, con la ciberseguridad.

#### Gráfico 26

¿Cuáles son los riesgos que el Consejo de su compañía considera más relevantes?

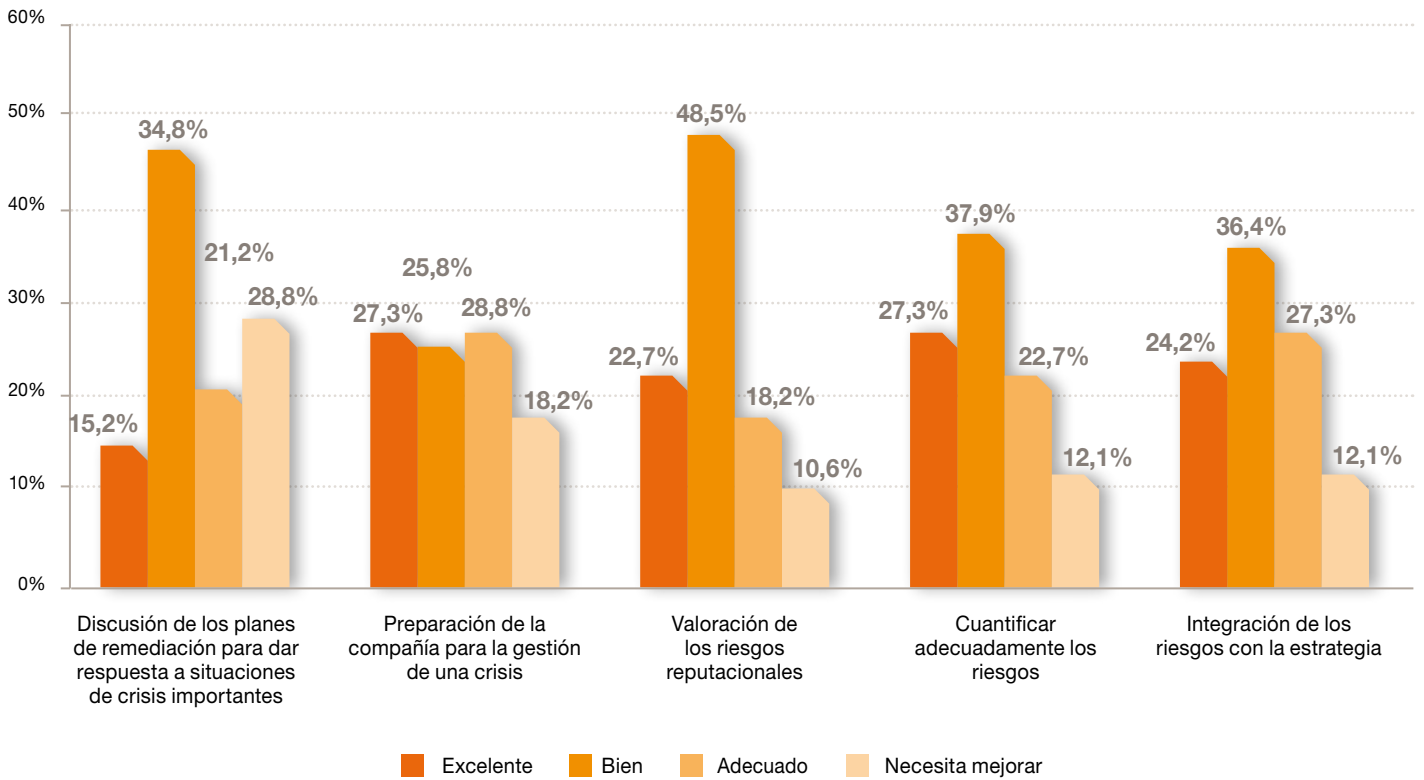


En cuanto a la valoración de los consejeros de la labor de su propio Consejo en materia de riesgos, cabe destacar la importancia de los temas relacionados con los riesgos reputacionales, en donde la mayoría consideran que se está llevando a cabo un trabajo excelente o bien realizado. Asimismo, se pone de manifiesto que la mayoría consideran que el Consejo hace bien su trabajo a la hora de cuantificar los riesgos, un ámbito en donde los consejeros de las grandes compañías multinacionales están cada vez más implicados.

En el lado opuesto, los consejeros consideran que deben mejorar a la hora de abordar la respuesta a una situación de crisis. A pesar de la inestabilidad del contexto económico y empresarial, donde una situación de crisis puede tener un impacto relevante en cualquier tipo de compañía, parece que el Consejo sigue estando al margen de la preparación y supervisión de los planes de contingencia. Se trata, sin duda, de un aspecto clave que los entrevistados han identificado como mejorable.

**Gráfico 27**

¿Cómo valora a su Consejo en los siguientes ámbitos?



## La función de cumplimiento

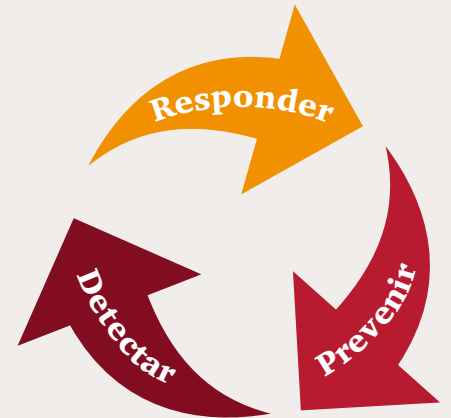
### La visión de PwC

En PwC pensamos que contar con sistemas de cumplimiento permite a las organizaciones identificar los riesgos más relevantes, a los que se enfrentan a la hora de dar respuesta a la regulación que les aplica, establecer medidas para controlarlos aprovechando si es posible las ya existentes y, de esta manera, minimizar el impacto de eventuales situaciones de incumplimiento que se puedan producir.

A la hora de implantar un sistema de cumplimiento, las organizaciones deberán pensar en los mecanismos que se hacen necesarios para prevenir situaciones de incumplimiento, para detectarlas y para responder ante las mismas.

Nuestra experiencia nos dice que en ocasiones, dichos mecanismos, al menos en parte, ya existen en las organizaciones. No obstante, puede existir margen de mejora en el alcance de la gestión que se realiza, en la coordinación de los mismos, y en la información reportada en cuanto a su efectividad.

De ahí que muchas organizaciones opten por llevar a cabo un diagnóstico sobre la gestión actual del cumplimiento, para proceder, en un segundo paso, a su optimización. De esta manera, se logra aprovechar sinergias e implantar modelos adaptados a las necesidades de cada compañía.



## 4. El Consejo y las nuevas tecnologías de la información



En los últimos años la transformación digital de las empresas se ha acelerado en todos los ámbitos y a todos los niveles. El nuevo paradigma de las nuevas tecnologías va más allá del uso instrumental de herramientas informáticas y el Consejo no puede ser ajeno a una variable tan determinante para el desarrollo y la sostenibilidad de las compañías. De hecho, los consejeros están cada vez más concienciados de sus responsabilidades a la hora de entender y supervisar unas materias que marcan la diferencia entre las compañías que progresan y las que se quedan atrás.

No obstante, la propia dificultad técnica de algunos de estos asuntos, junto con la velocidad a la que se suceden las novedades, generan cierto desconocimiento sobre las verdaderas funciones de los Consejos en este campo, cuando no elusión de las mismas, así como de los ámbitos específicos sobre los que deben pronunciarse. Todo apunta a que en los próximos años se avanzará de manera rápida por este camino pero, por el momento, las respuestas siguen siendo “moderadas”.

## 4.1. Involucración del Consejo en la supervisión de temas relacionados con las TIC

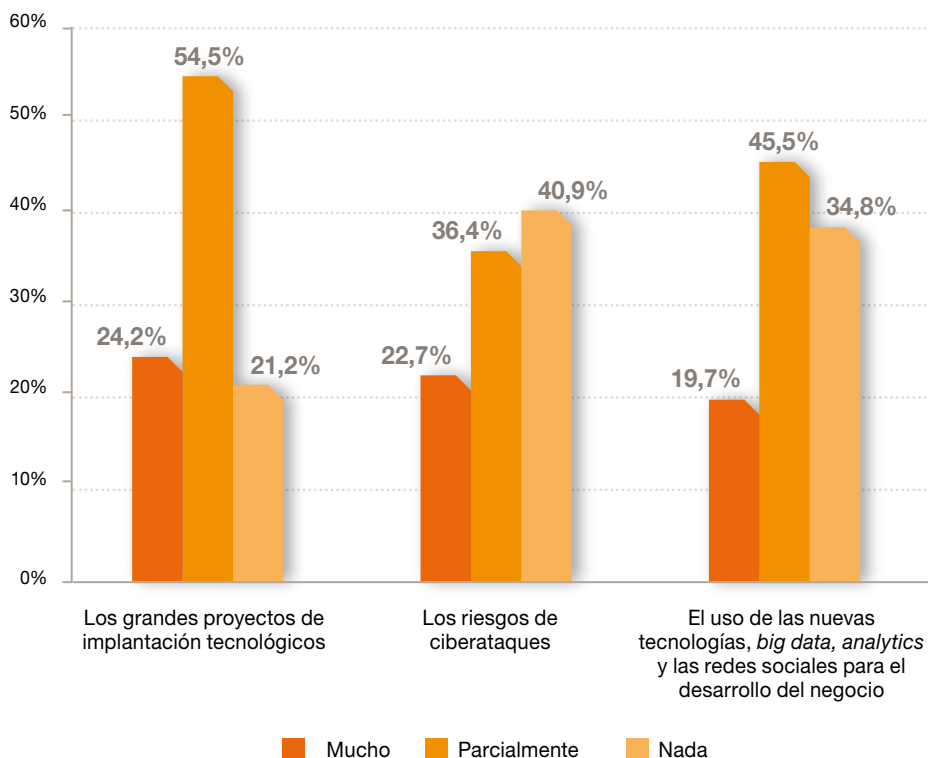
A día de hoy, la involucración de los Consejos de las compañías españolas cotizadas en los temas relacionados con las nuevas tecnologías de la información sigue siendo menor que en otros países, pero se está avanzando a un ritmo razonable. Al analizar los grandes bloques o materias en los que el Consejo participa, se observa un nivel de involucración similar en los grandes proyectos tecnológicos, ciberseguridad, o el uso de tecnologías emergentes (*big data*, *analytics* o redes sociales).

Al mismo tiempo, se aprecia que la mayoría de los Consejos o se involucran “parcialmente” o “nada” en estas materias, lo que significa que solo en el 22% de los Consejos participan “mucho”. Es decir, a pesar del creciente peso de las nuevas tecnologías, así como de la relevancia de las amenazas cibernéticas, los consejeros reconocen que el nivel de implicación es todavía moderado, salvo en el seguimiento de los grandes proyectos de implantación tecnológicas, donde el 79% reconocen que sus Consejos asumen cierto grado de involucración.

El 59% de los consejeros reconocen que sus Consejos han tenido que participar en la supervisión de riesgos de ciberataques, algo que denota el creciente interés por un ámbito tan relevante. Igualmente, hasta un 65% de los entrevistados admiten que han tomado parte en decisiones sobre el uso de nuevas tecnologías emergentes, algo que demuestra que las compañías españolas están cambiando rápidamente y tienden a converger con las del resto de los países de nuestro entorno.

Gráfico 28

¿Cuál es el grado de involucración de su Consejo en los asuntos relacionados con las nuevas tecnologías de la información?





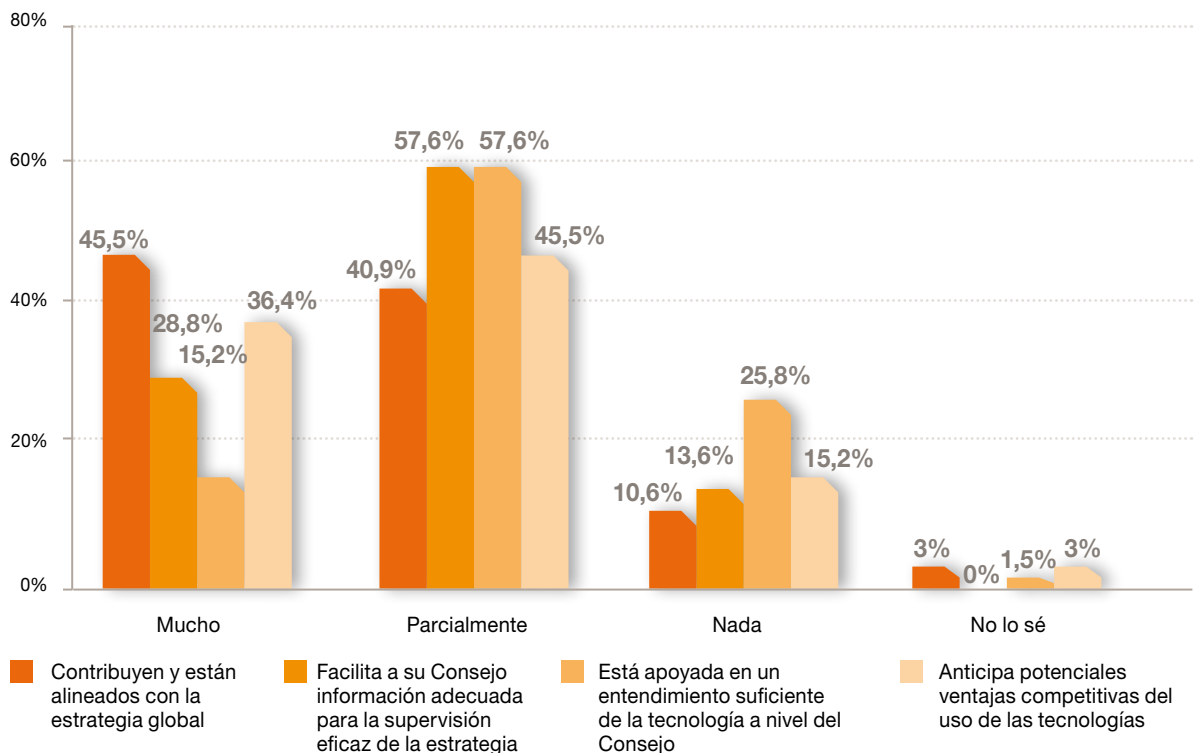
## 4.2. Ciberseguridad y enfoque de mitigación de riesgos

En cuanto a la aportación de la estrategia de IT y de un enfoque de gestión de riesgos tecnológicos bien articulado, más de la mitad de los consejeros consideran que en sus empresas no están totalmente alineados con la estrategia global. Además, la mayoría de los entrevistados (83%) señalan que en sus Consejos falta conocimiento para poder realizar una supervisión eficaz de las tareas tecnológicas. Asimismo, más de la mitad de los consejeros indican que la estrategia de IT no sirve o solo es útil parcialmente para anticipar ventajas competitivas a sus compañías.

Los datos confirman que en este ámbito queda mucho camino por recorrer. Si bien es preciso aportar claridad sobre el rol del consejero a la hora de abordar la estrategia de IT y su labor supervisora, no cabe duda de que es necesario contar con la información necesaria para garantizar que los consejeros cumplen con su obligación. El hecho de que la mayoría considere que no tienen información suficiente o que en sus compañías no contribuyen en su justa medida en asuntos estratégicos de tecnologías de la información, pone de manifiesto que las empresas españolas tienen un claro margen de mejora en este campo.

Gráfico 29

¿Considera que la estrategia de IT y el enfoque de gestión de riesgos tecnológicos están bien articulados en su compañía?



### 4.3. Responsabilidad en la supervisión de riesgos tecnológicos

Dado el carácter específico y, en ocasiones, la complejidad de los riesgos relacionados con la tecnología, es importante analizar quién tiene la responsabilidad de la supervisión. En este ámbito, es necesario contar con conocimientos suficientes para poder valorar adecuadamente la información y las medidas a tomar. En línea con lo que ocurre en Estados Unidos, en la mayoría de los casos (39%) es la Comisión de Auditoría la responsable de llevar a cabo esta labor. Le sigue como segunda opción el conjunto del Consejo (29%) y, en menor medida, se deja en manos de una comisión específica de riesgos (9%) o tecnología (6%).

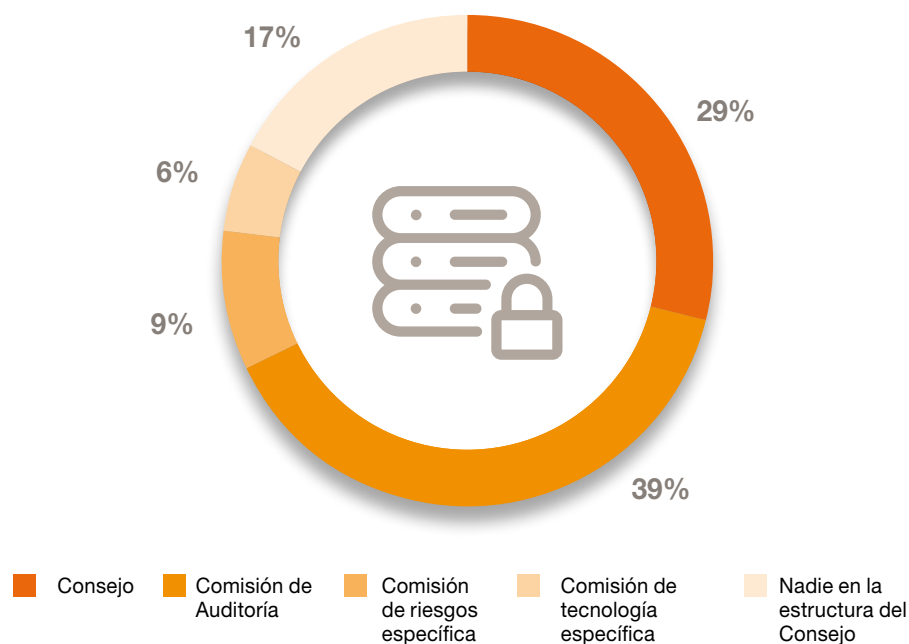
Es evidente el creciente peso que adquiere la Comisión de Auditoría en un ámbito clave como los riesgos tecnológicos, lo que

pone de manifiesto su condición de órgano supervisor en sentido amplio que va más allá de la tradicional revisión de cuentas. De hecho, el propio campo de la auditoría está experimentando una transformación de su alcance y de la naturaleza de su trabajo, lo que se traduce en una revisión más profunda, amplia y responsable de las distintas actividades de una compañía.

Será interesante observar en los próximos ejercicios si la transformación digital de los diferentes sectores de actividad conlleva la necesidad de especialización en la labor de supervisión del Consejo y aumenta la creación de una Comisión “ad hoc” de Tecnologías de la Información, hoy todavía muy residual en las estructuras de Gobierno de las compañías españolas.

Gráfico 30

¿Quién asume en su Consejo la responsabilidad de la supervisión de los riesgos tecnológicos?



## 5. Tendencias en gobierno corporativo



La nueva regulación, así como la propia evolución del mundo empresarial, están acelerando la transformación del gobierno corporativo, tanto en España como en el resto del mundo. Además, la creciente importancia que está cobrando todo lo relacionado con la rendición de cuentas se traduce en un modelo más transparente, eficaz y riguroso a la hora de relacionarse con los *stakeholders* y de desarrollar sus funciones con la vista puesta en la sostenibilidad de las compañías.

Todo apunta a que sigue creciendo el interés por los temas relacionados con la estrategia y con la transformación digital de las compañías. Igualmente, se pone de manifiesto que los consejeros van tomando conciencia de los temas clave que ha impulsado la nueva normativa, como la importancia de la Junta General de Accionistas, la separación de cargos relevantes o la figura del Consejero Independiente Coordinador.

## 5.1. Evolución del gobierno corporativo en España

Uno de los mejores indicadores para conocer las prioridades de los Consejos es el tiempo y la intensidad que los consejeros dedican a los asuntos fundamentales para las compañías. Analizar esta variable, así como la relevancia que otorgan a los grandes temas en materia de transformación del gobierno corporativo nos da las claves para prever cómo evolucionará la agenda de nuestros Consejos en los próximos años.

En un contexto de cambio como el actual, hemos preguntado a los consejeros sobre cuáles son las áreas, funciones o aspectos

a los que es preciso dedicar más tiempo para poder adaptarse al entorno de gobierno corporativo.

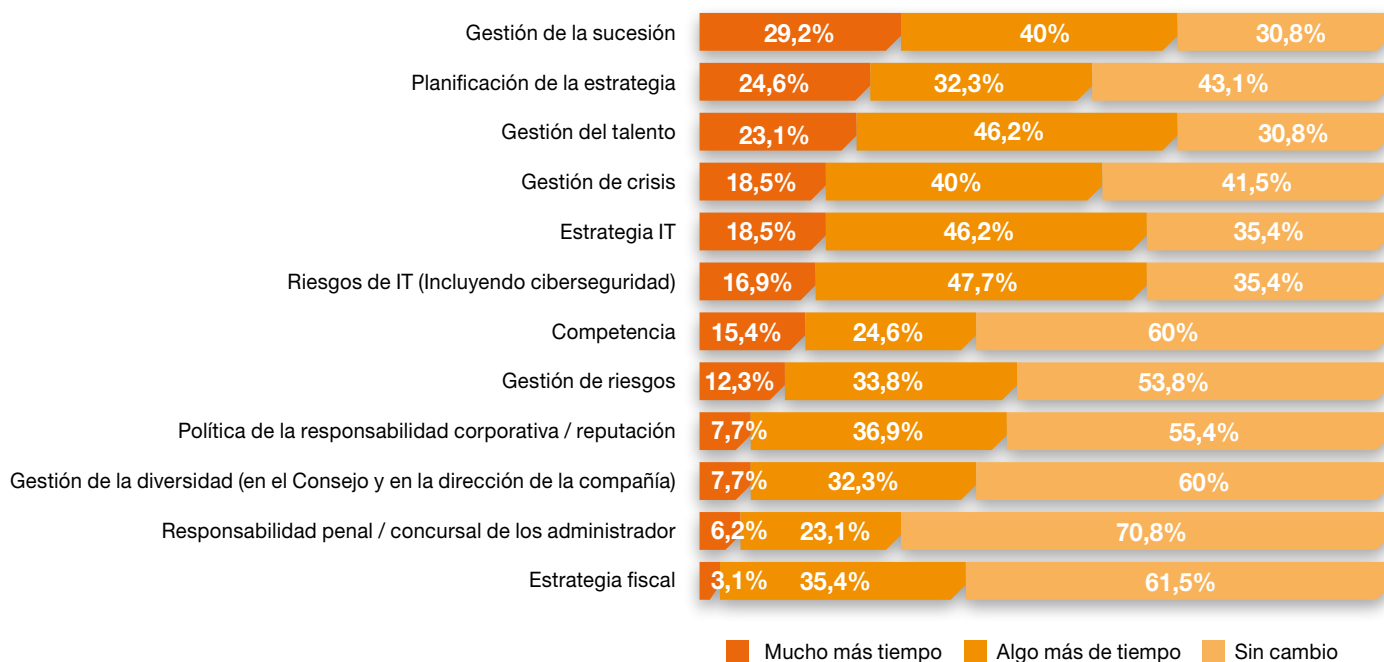
La gestión de la sucesión es la cuestión que más tiempo debería ganar (29,2% afirman que habría que dedicarle mucho más tiempo), a pesar de que los entrevistados afirman que sus compañías están preparadas para abordar estos temas con garantías. Cabe destacar que otro aspecto que es preciso potenciar es lo relacionado con la estrategia, tanto lo relativo a planificación (24,6%) como lo relacionado con las tecnologías de la

información (18,5%). Entre las categorías que reclaman más tiempo también está la gestión del talento (23,1%) y la gestión de crisis (18,5%).

Llama la atención que entre los temas a los que no se considera necesario prestar más atención se encuentran algunos especialmente relevantes para transformar el gobierno corporativo, como la gestión de la diversidad (7,7%) o la responsabilidad penal y concursal de los consejeros (6,2%), cuestiones candentes sobre las que existe un vivo debate en numerosos foros relacionados con estas materias.

Gráfico 31

¿Cuáles cree que son las áreas, funciones o aspectos a los que su Consejo debería dedicar más tiempo para adaptarse al entorno de gobierno corporativo?



En el caso de la **combinación de los cargos de presidente y CEO**, las respuestas indican que la mayoría de los consejeros consideran que la evolución hacia la progresiva separación de cargos se mantendrá en el futuro. La media de respuestas indica que existe una tendencia pronunciada hacia un modelo en el que los dos máximos cargos directivos se ejerzan por separado (puntuación de 8 sobre 10). El pasado año, las respuestas de los consejeros ya apuntaban en esta dirección (7,2 sobre 10), en línea con el debate impulsado por el Código de Buen Gobierno.

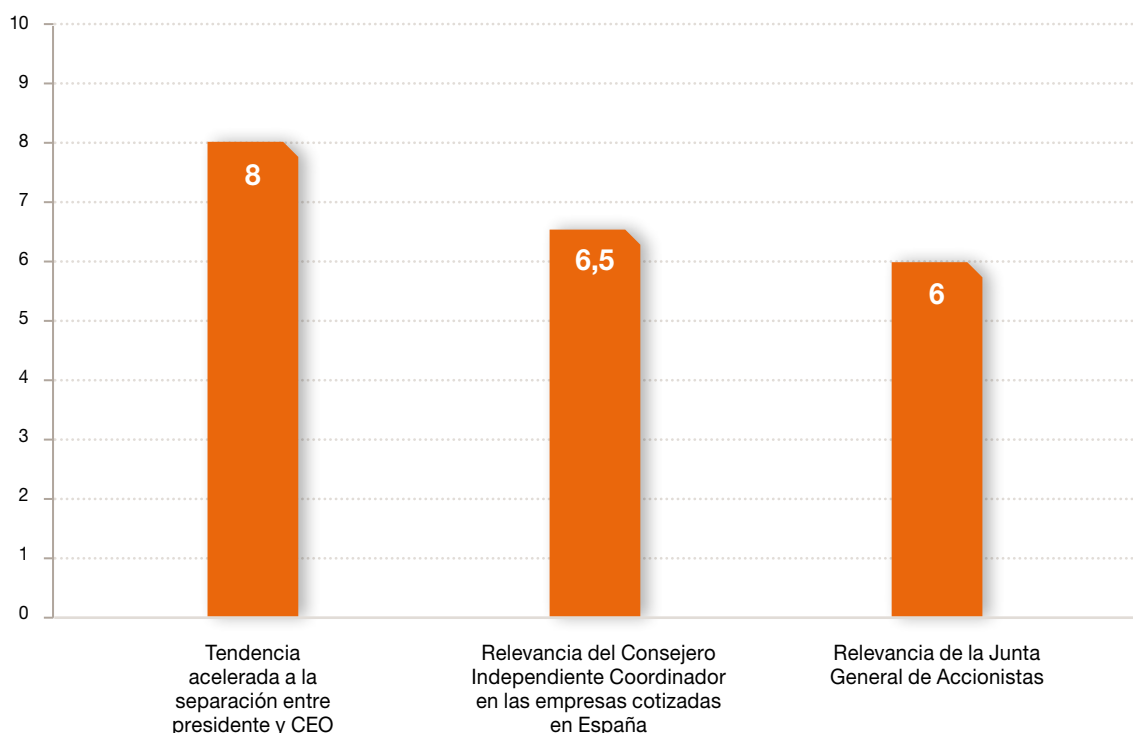
Otro de los temas relevantes en cuanto a los cambios en el modelo de gobierno corporativo español es lo relativo a la **relevancia que se prevé que puede adquirir la Junta General**

**de Accionistas.** En este campo, los consejeros españoles tienen una opinión más neutra (6 sobre 10). Aunque el nuevo marco normativo ha querido dar más importancia al rol de la Junta, sobre todo teniendo en cuenta que crecen las exigencias de los accionistas en materia de transparencia y que los nuevos canales de información y participación permiten una interacción más fluida, no parece que nuestros entrevistados confíen en que ello se traduzca en un mayor peso real de la Junta en el gobierno de nuestras cotizadas. El Código de Buen Gobierno incluye varias recomendaciones relacionadas con la Junta que inciden en dotarla de mayor peso en ámbitos tan significativos como la transparencia en el reporting o la elección de consejeros.

Del mismo modo, resulta interesante analizar la opinión de los entrevistados sobre el **rol del Consejero Independiente Coordinador** en los próximos años. Todo indica que esta figura seguirá cobrando importancia y jugará un papel clave en numerosas empresas, sobre todo en las que el presidente del Consejo tenga carácter de Consejero Ejecutivo. En esos casos, el Código de Buen Gobierno refuerza sus facultades al encomendarle responsabilidades como la presidencia del Consejo de Administración en ausencia del presidente o las relaciones con inversores y accionistas en el ámbito de gobierno corporativo. En esta edición, los consejeros le dan una puntuación de 6,5 sobre 10, lo que significa una relevancia moderada y en línea con lo manifestado en años anteriores.

**Gráfico 32**

¿Cómo prevé que va a evolucionar el gobierno corporativo de las compañías cotizadas españolas en los próximos tres años?





Otro de los campos que es preciso analizar para entender los cambios en los Consejos es el relacionado con las comisiones. Para conocer la tendencia en la creación o reorganización de los comités, hemos preguntado a los consejeros sobre el funcionamiento y la naturaleza de algunos de los más relevantes.

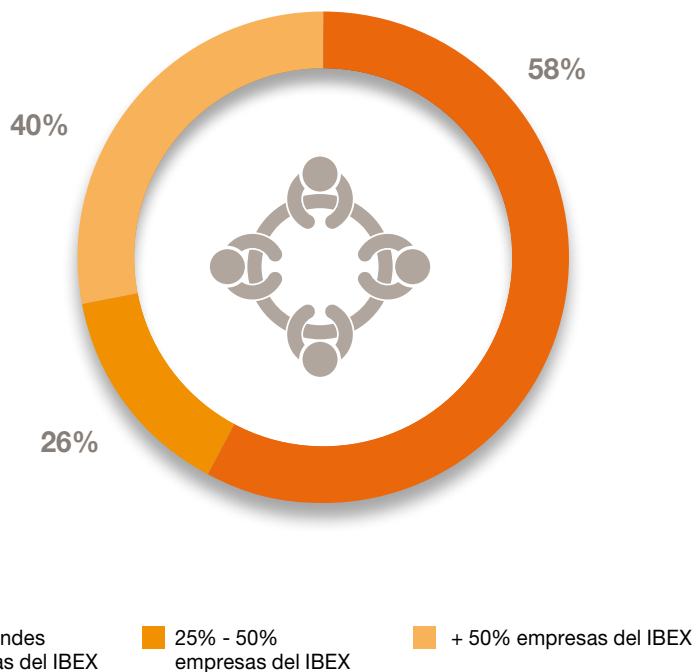
En cuanto a la **separación de la Comisión de Nombramientos y la Comisión de Retribución**, el 58% de los consejeros consideran que afectará solo a las grandes empresas del IBEX 35. Por otra parte, el 28% de los encuestados cree que esta disgregación puede llegar a afectar a más de la mitad de las compañías de este índice bursátil. Según la recomendación 48 del Código de Buen Gobierno “las sociedades de

elevada capitalización deben contar con una comisión de nombramientos y con una comisión de remuneraciones separadas”.

En esta materia, es interesante conocer cuáles son los planes de las compañías españolas sobre la creación de una Comisión de Riesgos independiente y enfocada en este campo. Un tercio de los consejeros considera que este comité se restringirá solo al sector financiero, donde la regulación ya obliga a las empresas a ponerla en marcha; mientras que otro tercio cree que también se generalizará en el sector de la energía y *utilities*, pero no más allá. Solo la tercera parte de los entrevistados están convencidos de que la Comisión de Riesgos será una práctica generalizada, a medio plazo, en todos los sectores y tipo de empresas.

### Gráfico 33

¿Que compañías separarán la Comisión de Nombramientos y la de Retribución?

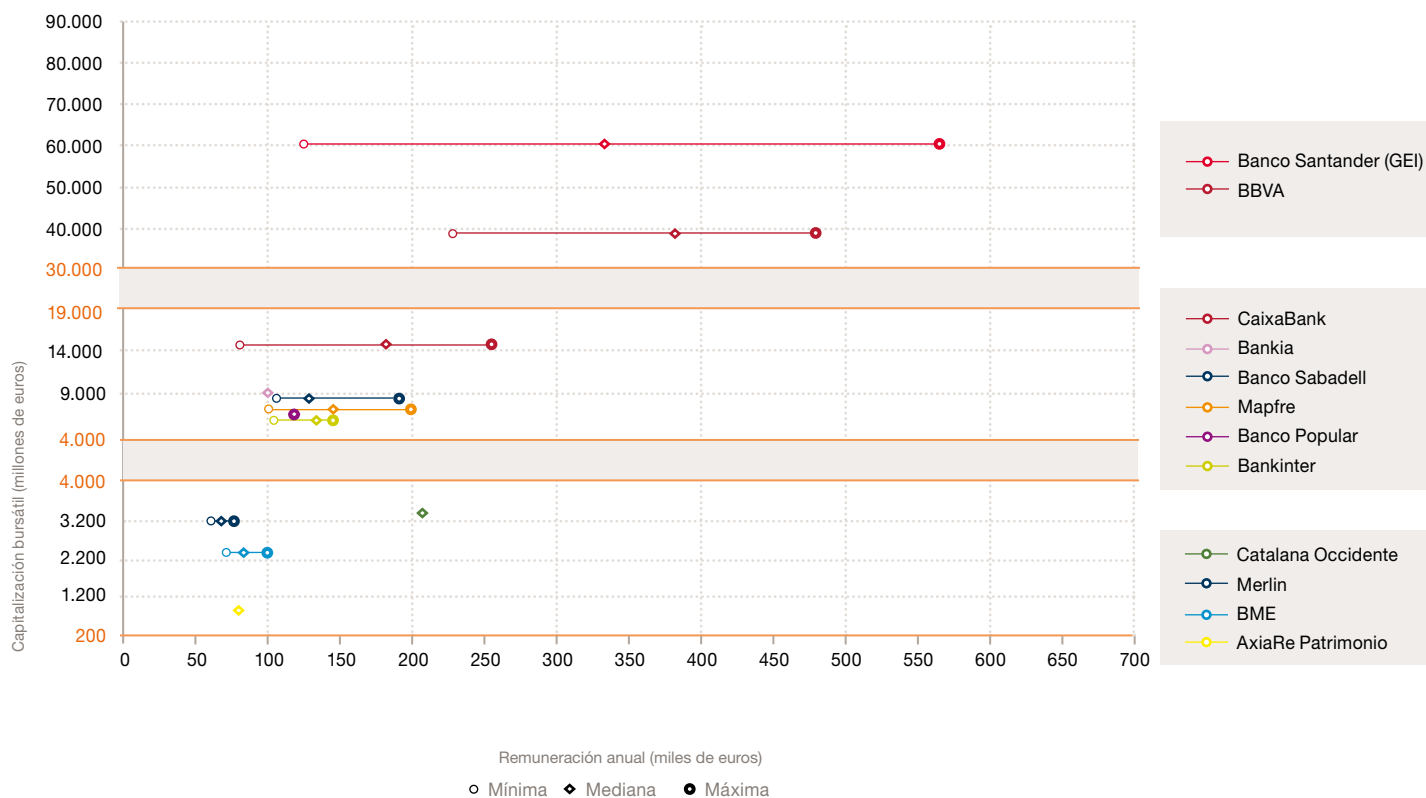


# Anexos

## Anexo I. Remuneración de los consejeros independientes por sector de actividad

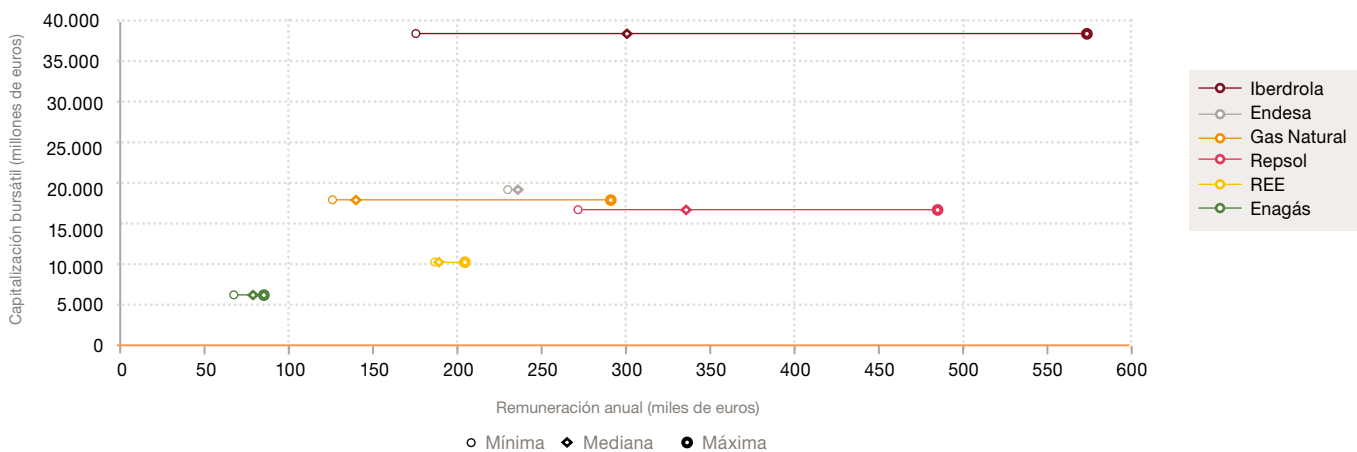
### Remuneración del consejero independiente: mínima, mediana y máxima

#### Sector Servicios Financieros e Inmobiliarios



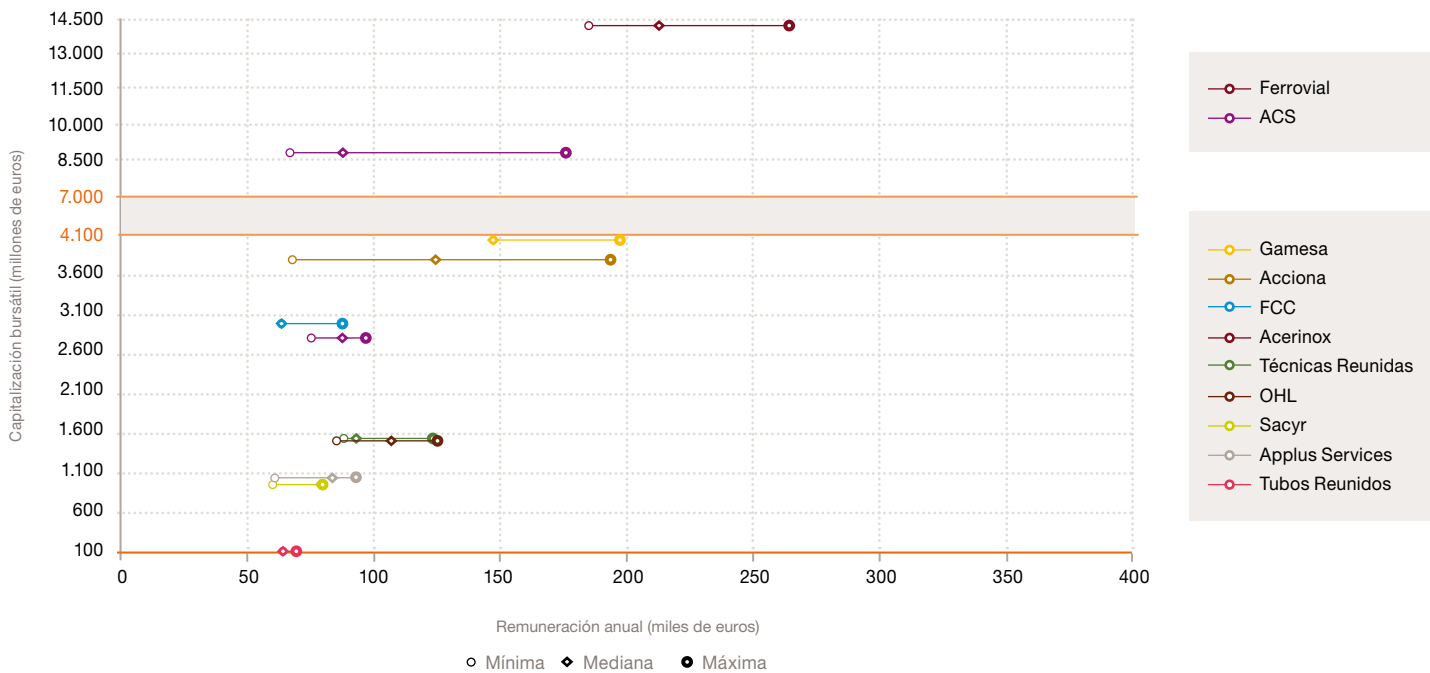
## Remuneración del consejero independiente: mínima, mediana y máxima

### Sector Petróleo y Energía



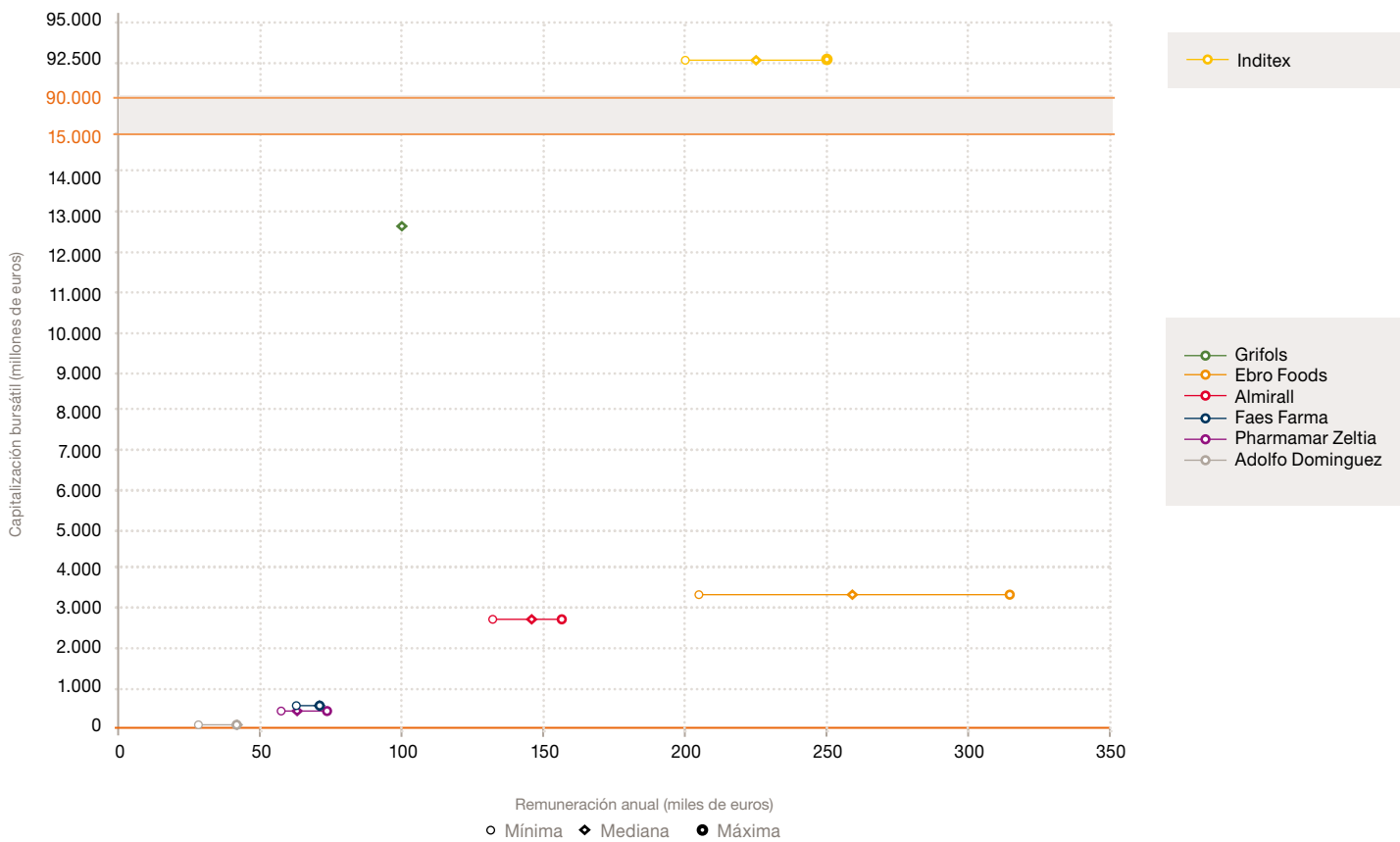
## Remuneración del consejero independiente: mínima, mediana y máxima

### Sector Materiales básicos, Industria y Construcción



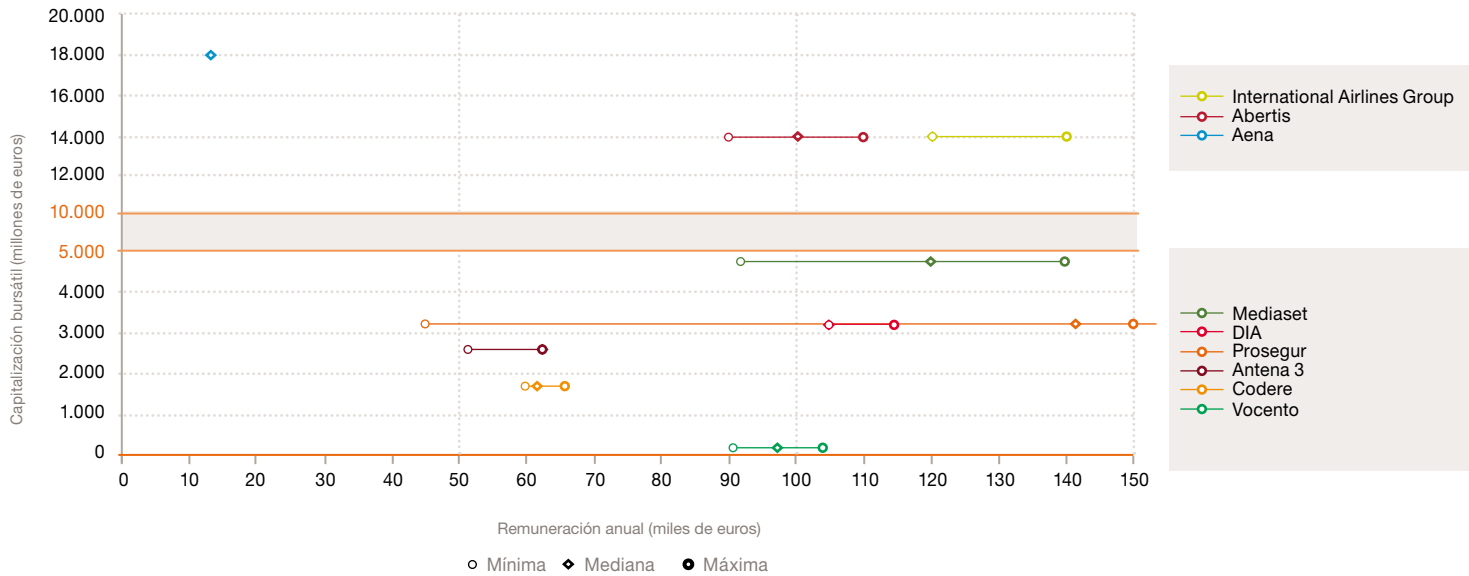
## Remuneración del consejero independiente: mínima, mediana y máxima

### Sector Bienes de Consumo



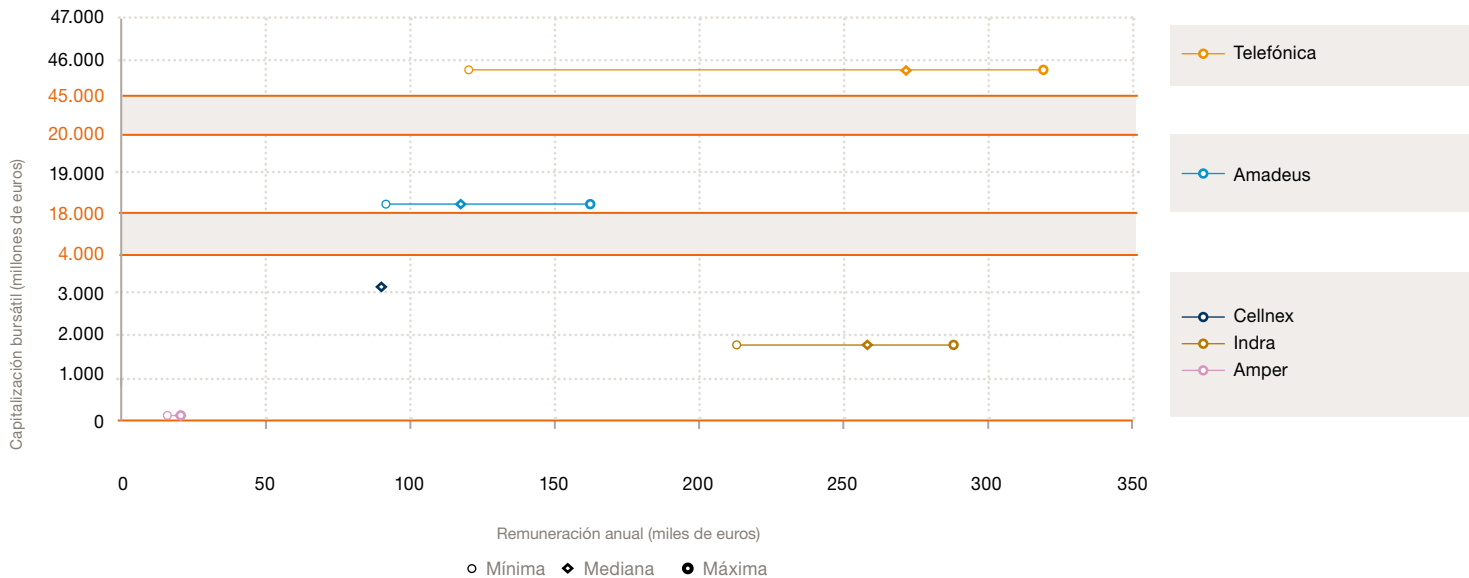
## Remuneración del consejero independiente: mínima, mediana y máxima

### Sector Servicios de Consumo



## Remuneración del consejero independiente: mínima, mediana y máxima

### Sector Tecnología y Telecomunicaciones



## Anexo II. Remuneración detallada de consejeros independientes por posición en el Consejo y en las principales comisiones

Empresa	Estatutos sociales/Acuerdo en JGA		Componentes de la remuneración del consejero externo como miembro del Consejo			
	Límite a la retribución del Consejo		Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)	Compensación sobre Beneficios (€)	Importe en Acciones
	% sobre beneficios	Valor absoluto (€)				
<b>Sector Servicios Financieros e Inmobiliarios</b>						
AxiaRe Patrimonio	-	-	-	232.000 <sup>1</sup>	-	-
B. Popular	-	2.500.000	120.000	-	-	-
B. Sabadell	-	2.500.000	91.800 <sup>2</sup>	-	-	-
B. Santander	-	6.000.000	84.954 <sup>3</sup>	2.540 <sup>4</sup>	-	-
Bankia	-	1.800.000 <sup>5</sup>	100.000	-	-	-
Bankinter	1,5%	-	85.000	1.500	-	22.000 €
BBVA	-	6.000.000	128.717	-	-	71.697 € <sup>6</sup>
BME	-	1.000.000	30.000 <sup>7</sup>	1.100	-	-
CaixaBank	-	3.800.000	90.000	-	-	-
Catalana Occidente	5% <sup>8</sup>	**	208.000	22.000 <sup>9</sup>	-	-
Mapfre	-	**	100.000	-	-	-
Merlin	-	**	60.000	-	-	-
<b>Sector Petróleo y Energía</b>						
Enagás	-	1.115.741	22.050	3.859	-	-
Endesa	0,1%	-	187.710	1.503	-	-
Gas Natural	4%	5.000.000	126.500	-	-	-
Iberdrola	2%	-	165.000 <sup>10</sup>	2.000	-	-
REE	1,5%	-	130.742	1.500	-	-
Repsol	-	6.000.000	176.594 <sup>11</sup>	-	-	-
<b>Sector Materiales básicos, Industria y Construcción</b>						
Acciona	-	1.503.000	67.500	-	-	-
Acerinox	5%	-	60.614	1.856	-	-
ACS	10%	-	80.000	-	-	-
Applus Services	-	-	60.000	-	-	-
FCC	2%	-	- <sup>12</sup>	2.500	-	-
Ferrovial	-	1.777.580	81.000	6.000	-	23.000 € <sup>13</sup>
Gamesa	-	2.000.000	60.000 <sup>14</sup>	1.800 <sup>15</sup>	-	-
OHL	-	750.000	45.214 <sup>16</sup>	2.250	-	-
Sacyr	-	2.900.000	59.580	3.713	-	-
Técnicas Reunidas	-	3.000.000	55.478	2.500	-	-
Tubos Reunidos	0,5%	-	30.000	2.000	-	-
<b>Sector Bienes de consumo</b>						
Adolfo Domínguez	-	-	32.400	-	-	-
Almirall	5%	-	80.000 <sup>18</sup>	1.000 <sup>19</sup>	-	-
Ebro Foods	2,5%	-	-	1.600	213.788 <sup>20</sup>	-
Faes Farma	6%	-	57.000	-	-	-
Grifols	-	**	100.000	-	-	-
Inditex	-	**	100.000	-	-	-
Pharmamar - Zeltia	10%	1.800.000	31.131	3.560	-	-
<b>Sector Servicios de consumo</b>						
AENA	-	-	11.994	1.090	-	-
Abertis	2%	-	75.000 <sup>22</sup>	-	-	-
Antena 3	-	3.000.000	25.000	2.000	-	-
Codere	-	-	31.760	1.435	-	-
DIA	-	1.500.000	40.000	-	-	52.500 € <sup>23</sup>
International Airlines Group	-	**	120.000 <sup>24</sup>	-	-	-
Mediaset	-	2.500.000	60.000 <sup>25</sup>	4.000	-	-
Prosegur	-	1.500.000	39.900 <sup>26</sup>	1.050	-	-
Vocento	-	**	30.000	2.250	-	-
<b>Sector Tecnología y Telecomunicaciones</b>						
Amadeus	-	1.405.000	89.200 <sup>27</sup>	-	-	-
Amper	-	750.000	2.125	1.275	-	-
Cellnex	-	-	90.000 <sup>28</sup>	-	-	-
Indra	-	**	80.000	-	-	78.571 € <sup>29</sup>
Telefónica	-	6.000.000	120.000 <sup>30</sup>	-	-	-

■ Ibex

□ No Ibex



- \* Para todos los cuadros estadísticos por sectores de actividad que se exponen a continuación, el sombreado en color naranja corresponde a las empresas del IBEX 35 a 31 de diciembre de 2015.
- \*\* En la JGA se ha decidido la retribución individual de los consejeros.
- <sup>1</sup> **Axia Re Patrimonio:** total de dietas de los 3 consejeros independientes
- <sup>2</sup> **Banco Sabadell:** El vicepresidente recibe una retribución adicional de 15.300€ anual, según el cálculo realizado a partir de los datos del IAR.
- <sup>3</sup> **Banco Santander:** Los vicepresidentes 1º y 4º reciben una retribución adicional de 28.477€ anual.
- <sup>4</sup> **Banco Santander:** Los consejeros no residentes perciben una dieta de 2.057€/ reunión por su pertenencia al Consejo.
- <sup>5</sup> **Bankia:** La entidad está sujeta a los límites establecidos en el Real Decreto-Ley 2/2012, de 3 de febrero, de saneamiento del sector financiero. Los límites establecidos en la retribución son de un máximo de 100.000€ para cada consejero externo y de 500.000€ para cada consejero ejecutivo, que se mantendrán mientras persista el apoyo financiero del FROB.
- <sup>6</sup> **BBVA:** Se retribuye con acciones diferidas a los consejeros por un importe equivalente al 20% de su retribución total percibida en el año anterior. Cálculo realizado a partir de la retribución teórica recibida por cada consejero independiente.
- <sup>7</sup> **BME:** Los consejeros recibirán 30.000€ de asignación fija siempre y cuando asistan a lo largo del año al menos a 8 reuniones del Consejo.
- <sup>8</sup> **Catalana Occidente:** La remuneración fija de los consejeros en ningún caso excederá el 5% del beneficio neto anual consolidado del último ejercicio cerrado de la Sociedad.
- <sup>9</sup> **Catalana Occidente:** Cifra total de dietas que recibe cada consejero independiente
- <sup>10</sup> **Iberdrola:** Los consejeros perciben la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñan en el Consejo y/o en alguna comisión. Se han realizado cálculos a partir de los datos del IAR para obtener las retribuciones por los distintos conceptos.
- <sup>11</sup> **Repsol:** La participación estatutaria se distribuye de acuerdo con el siguiente baremo: miembro del Consejo (2 puntos); miembro de la Comisión Ejecutiva (2 puntos), miembro Comisión de Auditoría y Control (1 punto); miembro de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (0,5 puntos); miembro de la Comisión de Estrategia, Inversiones y Responsabilidad Social Corporativa (0,5 puntos).
- <sup>12</sup> **FCC:** Los Estatutos Sociales de la compañía establecen que la retribución fija de los consejeros consiste en una participación en beneficios.
- <sup>13</sup> **Ferrovial:** Los miembros del Consejo de Ferrovial tienen derecho a percibir una retribución vinculada al resultado de la sociedad. Dicha retribución será la menor de las siguientes cantidades:-El remanente que, deducida la asignación fija y las dietas por asistencia efectiva a las reuniones del Consejo y de sus comisiones delegadas o asesoras, reste para alcanzar el importe total y conjunto fijado por la Junta General. - Una cantidad equivalente al 0,5% de los resultados consolidados del ejercicio atribuibles a la sociedad. Para su distribución, el importe resultante se divide entre los miembros del Consejo de Administración con los siguientes factores en la asignación de los importes individualizados: presidente del Consejo (x2), vicepresidente 1º (x1,75), vicepresidente 2º (x1,25) y resto de miembros (x1). El importe queda sujeto a la inversión obligatoria en acciones de la Sociedad, y mantenimiento de las mismas durante tres ejercicios completos desde su asignación.”
- <sup>14</sup> **Gamesa:** Los consejeros perciben la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñan en el Consejo y/o en alguna comisión. Se han realizado cálculos a partir de los datos del IAR para obtener las retribuciones por los distintos conceptos.
- <sup>15</sup> **Gamesa:** El vicepresidente percibe una retribución de 3.600€ / reunión.
- <sup>16</sup> **OHL:** La JGA acordó un importe total de 750.000€ a distribuir entre los consejeros y se estableció que el remanente que quedase tras el pago de las dietas por asistencia a las reuniones del Consejo y las Comisiones, se distribuiría entre todos sus miembros de acuerdo al siguiente baremo: presidente del Consejo (x2), vicepresidente del Consejo (x1,75), presidente de comisión de auditoría (x1,8), presidente de comisión de nombramientos (x1,65), vocal de comisión (x1,2) y consejero no perteneciente a comisiones (x1).
- <sup>17</sup> **Tubos Reunidos:** La dieta por asistencia a la Comisión Delegada es de 3.000 € y para el resto de comisiones son de 2.000
- <sup>18</sup> **Almirall:** Los consejeros dominicales perciben una retribución fija de 50.000€ anual.
- <sup>19</sup> **Almirall:** La dieta de los consejeros extranjeros asciende a 3.000€ / reunión.
- <sup>20</sup> **Ebro Foods:** La participación estatutaria se distribuye de acuerdo con el siguiente baremo: miembro del Consejo (1 punto); adicionalmente, presidente del Consejo de Administración (1 punto); vicepresidente del Consejo de Administración (0,5 puntos); miembro de la Comisión Ejecutiva (1 punto), comisiones distintas a la Ejecutiva: pertenencia a la Comisión (0,2 puntos); presidencia de las comisiones (0,05 puntos por celebración de reunión); miembros de las comisiones (0,03 puntos por celebración de reunión).
- <sup>21</sup> **Pharmamar-Zeltia:** Retribución calculada teniendo en cuenta la fecha de la fusión (retribución previa más retribución posterior), basándonos en los datos de Zeltia y Pharmamar que aparecen en el IAR2015 de esta última.
- <sup>22</sup> **Abertis:** Los consejeros perciben la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñan en el Consejo y/o en alguna comisión.
- <sup>23</sup> **DIA:** Los consejeros reciben el 50% de su remuneración mediante la entrega de acciones, y están obligados a mantener la titularidad de las acciones que perciban hasta el momento que se produzca su cese como consejero.
- <sup>24</sup> **International Airlines Group:** El presidente recibe una retribución adicional de 483.750€ y el vicepresidente de 350.000€.
- <sup>25</sup> **Mediaset:** El presidente recibe una retribución adicional de 634.649,52€.
- <sup>26</sup> **Prosegur:** El vicepresidente del Consejo recibe una retribución adicional de 157.500€ anual.
- <sup>27</sup> **Amadeus:** El presidente recibe una retribución de 300.000 según el IAR.
- <sup>28</sup> **Cellnex:**  
-Reciben la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñan.  
-Retribución que reciben los consejeros miembros de comisiones. El resto de consejeros reciben una retribución de 60.000 €.”
- <sup>29</sup> **Indra:** Desde el 2012, y sin perjuicio de que la asignación fija del Consejo sea íntegramente satisfecha en efectivo, todos los consejeros decidieron destinar una parte relevante de las cuantías percibidas (en torno a un 30% de la retribución bruta, que equivale aproximadamente a un 50% de la retribución neta para un consejero persona física), a la compra de acciones, con el compromiso de mantener su propiedad mientras el consejero permanezca en el cargo.
- <sup>30</sup> **Telefónica:** El vicepresidente recibe una retribución adicional de 80.000€ anual, según el cálculo realizado a partir de los datos del IAR. Solo ponemos la retribución adicional de aquellos presidentes/vicepresidentes de Consejo que sean consejeros externos.

Empresa	Componentes de la Remuneración a miembros de comisiones									
	Comisión de Auditoría				Comisión de Nombramientos y Retribuciones				Comisión Delegada/Ejecutiva	
	Presidente		Vocal		Presidente		Vocal		Vocal	
	Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)	Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)	Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)	Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)	Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)
<b>Sector Servicios Financieros e Inmobiliarios</b>										
AxiaRe Patrimonio <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B. Popular <sup>2</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B. Sabadell	30.600	-	15.300	-	30.600 <sup>3</sup>	-	15.300 <sup>3</sup>	-	50.000	-
B. Santander <sup>4</sup>	39.551	1.650 <sup>4</sup>	39.551	1.650 <sup>4</sup>	23.730	1.270 <sup>5</sup>	23.730	1.270 <sup>5</sup>	170.383	-
Bankia <sup>6</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	na	na
Bankinter	-	1.500	-	1.000	-	1.500	-	1.000	-	1.000
BBVA	178.501	-	71.400	-	104.434 <sup>7</sup>	-	41.769 <sup>7</sup>	-	166.741	-
BME	-	2.200	-	1.100	-	2.200	-	1.100	-	1.100
CaixaBank	60.000	-	50.000	-	36.000 <sup>8</sup>	-	30.000 <sup>8</sup>	-	50.000	-
Catalana Occidente	-	-	-	-	-	-	-	-	na	na
Mapfre	40.000	-	30.000	-	40.000	-	30.000	-	40.000	-
Merlin	-	1.000	-	1.000	-	1.000	-	1.000	-	-
<b>Sector Petróleo y Energía</b>										
Enagás	16.538	-	11.025	-	16.538	-	11.025	-	na	na
Endesa	-	1.503	-	1.503	-	1.503	-	1.503	-	1.503 <sup>9</sup>
Gas Natural	40.000	-	40.000	-	12.650	-	12.650	-	126.500	-
Iberdrola	275.000 <sup>10</sup>	4.000	88.000 <sup>10</sup>	2.000	275.000 <sup>10</sup>	4.000	88.000 <sup>10</sup>	2.000	88.000 <sup>10</sup>	2.000
REE	42.900	-	27.900	-	42.900	-	27.900	-	na	na
Repsol	88.297	-	88.297	-	44.149	-	44.149	-	176.594	-
<b>Sector Materiales básicos, Industria y Construcción</b>										
Acciona	45.000	-	45.000	-	36.000	-	36.000	-	45.000	-
Acerinox	-	1.856	-	1.856	-	1.856	-	1.856	-	1.856
ACS	45.000	-	17.000	-	45.000	-	17.000	-	45.000	-
Applus Services	30.000	-	20.000	-	30.000	-	20.000	-	na	na
FCC	- <sup>11</sup>	1.500	- <sup>11</sup>	1.500	- <sup>11</sup>	1.500	- <sup>11</sup>	1.500	- <sup>11</sup>	1.875
Ferrovial	-	4.400	-	2.200	-	3.300	-	1.650	-	2.200
Gamesa	120.000 <sup>12</sup>	3.600	100.000 <sup>12</sup>	1.800	120.000 <sup>12</sup>	3.600	100.000 <sup>12</sup>	1.800	100.000 <sup>12</sup>	1.800
OHL	36.171 <sup>13</sup>	2.250	9.043 <sup>13</sup>	2.250	29.389 <sup>13</sup>	2.250	9.043 <sup>13</sup>	2.250	na	na
Sacyr	-	2.121	-	2.121	-	2.121	-	2.121	-	3.713
Técnicas Reunidas	15.384	2.500	-	2.500	15.384	5.000	-	5.000	na	na
Tubos Reunidos	-	2.000	-	2.000	-	2.000	-	2.000	-	3.000
<b>Sector Bienes de Consumo</b>										
Adolfo Domínguez	6.300	-	6.300	-	2.250	-	2.250	-	na	na
Almirall <sup>14</sup>	40.000	1.000 <sup>15</sup>	30.000	1.000 <sup>15</sup>	40.000	1.000 <sup>15</sup>	30.000	1.000 <sup>15</sup>	na	na
Ebro Foods	-	800	-	800	-	800	-	800	-	800
Faes Farma	-	1.046	-	1.046	-	1.046	-	1.046	na	na
Grífol	-	-	-	-	-	-	-	-	na	na
Inditex	100.000	-	50.000	-	100.000	-	50.000	-	-	-
Pharmamar - Zeltia	21.102 <sup>16</sup>	1.615	16.200 <sup>16</sup>	1.615	21.102 <sup>16</sup>	1.615	16.200 <sup>16</sup>	1.615	-	-
<b>Sector Servicios de Consumo</b>										
AENA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Abertis	- <sup>17</sup>	-	- <sup>17</sup>	-	- <sup>17</sup>	-	- <sup>17</sup>	-	45.000 <sup>17</sup>	-
Antena 3	-	2.000	-	2.000	-	2.000	-	2.000	-	2.500
Codere	-	717	-	717	-	717	-	717	na	na
DIA	17.500	-	12.500	-	17.500	-	12.500	-	na	na
International Airlines Group	20.000	-	-	-	20.000 <sup>18</sup>	-	-	-	na	na
Mediaset	-	8.000	-	4.000	-	8.000	-	4.000	-	4.000
Prosegur	33.750	1.850	25.000	1.850	17.850	1.400	14.700	1.400	25.000	1.500
Vocento	-	4.500	-	2.250	-	4.500	-	2.250	-	2.250
<b>Sector Tecnología y Telecomunicaciones</b>										
Amadeus	46.200	-	22.200	-	46.200	-	2.200	-	na	na
Amper <sup>19</sup>	-	510	-	510	-	510	-	510	na	na
Cellnex	-	-	-	-	-	-	-	-	na	na
Indra	40.600 <sup>20</sup>	-	20.000	-	24.360 <sup>20</sup>	-	24.000	-	na	na
Telefónica	22.400	1.000	11.200	1.000	22.400	1.000	11.200	1.000	80.000	-

■ Ibex

□ No Ibex

na: No aplica.

- : Existe la comisión, pero no se retribuye.

<sup>1</sup> **AxiaRe Patrimonio:** la cifra que publica de dietas es la suma de todos los Consejeros Independientes. No da detalle por comisión

<sup>2</sup> **Banco Popular:** La Comisión de Nombramientos (CN) y la de Retribuciones (CR) se encuentran separadas.

<sup>3</sup> **Banco Sabadell:** En 2015 la CN y CR son dos comisiones separadas. Indicamos una retribución conjunta (como si fueran una misma comisión) ya que así es como aparece la remuneración de 2015 (en el IAR 2014 de la entidad financiera).

<sup>4</sup> **Banco Santander:** La CN y la CR se encuentran separadas, aunque la retribución es idéntica en ambas.

<sup>5</sup> **Banco Santander:** Los consejeros no residentes perciben una dieta de 1.335€/reunión por su pertenencia a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

<sup>5</sup> **Banco Santander:** Los consejeros no residentes perciben una dieta de 1.028€/reunión por su pertenencia a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

<sup>6</sup> **Bankia:** La CN y la CR se encuentran separadas.

<sup>7</sup> **BBVA:** La CN y CR se encuentran separadas, por lo que los cálculos se han realizado a partir de la media de las retribuciones de ambas Comisiones. El vocal de la CN percibe una asignación fija de 40.698€ anual. El presidente de la CN percibe 101.756€ anual. El vocal de la CR percibe una asignación fija de 42.840€ anual. El presidente de la CR percibe 107.112€ anual.

<sup>8</sup> **Caixabank:** La CN y la CR se encuentran separadas, aunque la retribución es idéntica en ambas.

<sup>9</sup> **Endesa:** Por ser miembros de la Comisión Delegada los consejeros perciben una dieta de 1.503€, aunque en 2015 no se ha celebrado ninguna reunión de esta comisión.

<sup>10</sup> **Iberdrola:** Los consejeros perciben la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñan en el Consejo y/o en alguna comisión. Se han

realizado cálculos a partir de los datos del IAR para obtener las retribuciones por los distintos conceptos.

<sup>11</sup> **FCC:** Los Estatutos Sociales de la compañía establecen que la retribución fija de los consejeros consiste en una participación en beneficios.

<sup>12</sup> **Gamesa:** Los consejeros perciben la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñan en el Consejo y/o en alguna comisión. Se han realizado cálculos a partir de los datos del IAR para obtener las retribuciones por los distintos conceptos.

<sup>13</sup> **OHL:** La JGA acordó un importe total de 750.000€ a distribuir entre los consejeros y se estableció que el remanente que quedase tras el pago de las dietas por asistencia a las reuniones del Consejo y las Comisiones, se distribuiría entre todos sus miembros, de acuerdo al siguiente baremo: presidente del Consejo (x2), vicepresidente del Consejo (x1,75), presidente de comisión de auditoría (x1,8), presidente de comisión de nombramientos (x1,65), vocal de comisión (x1,2) y consejero no perteneciente a comisiones (x1).

<sup>14</sup> **Almirall:** Los consejeros dominicales no perciben retribución por pertenencia a comisiones.

<sup>15</sup> **Almirall:** La dieta de los consejeros extranjeros asciende a 3.000€ / reunión.

<sup>16</sup> **Pharmamar-Zeltia:** Retribución calculada teniendo en cuenta la fecha de la fusión (retribución previa más retribución posterior), basándonos en los datos de Zeltia y Pharmamar que aparecen en el IAR2015 de esta última.

<sup>17</sup> **Abertis:** Los consejeros perciben la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñan en el Consejo y/o en alguna comisión.

<sup>18</sup> **International Airlines Group:** La CN y la CR se encuentran separadas, aunque la retribución es idéntica en ambas.

<sup>19</sup> **Amper:** El máximo de reuniones por comisión es de 6.

<sup>20</sup> **Indra:** Los presidentes de comisiones cobran un 1,5% más que el resto de miembros de la comisión

Empresa	Componentes de la Remuneración a miembros de comisiones							
	Comisión de Estrategia				Comisión de Riesgos			
	Presidente		Vocal		Presidente		Vocal	
	Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)	Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)	Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)	Asignación fija (€)	Dietas por reunión (€)
<b>Sector Servicios Financieros e Inmobiliarios</b>								
AxiaRe Patrimonio	na	na	na	na	na	na	na	na
B. Popular	na	na	na	na	-	-	-	-
B. Sabadell	-	-	25.000	-	30.600	-	15.300	-
B. Santander	na	na	na	na	-	1.650 <sup>1</sup>	-	1.650 <sup>1</sup>
Bankia	na	na	na	na	-	-	-	-
Bankinter	na	na	na	na	-	1.500	-	1.000
BBVA	na	na	na	na	213.840	-	106.920	-
BME	na	na	na	na	na	na	na	na
CaixaBank	na	na	na	na	-	-	-	-
Catalana Occidente	na	na	na	na	na	na	na	na
Mapfre	na	na	na	na	na	na	na	na
Merlin	na	na	na	na	na	na	na	na
<b>Sector Petróleo y Energía</b>								
Enagás	na	na	na	na	na	na	na	na
Endesa	na	na	na	na	na	na	na	na
Gas Natural	na	na	na	na	na	na	na	na
Iberdrola	na	na	na	na	na	na	na	na
REE	na	na	na	na	na	na	na	na
Repsol	na	na	na	na	na	na	na	na
<b>Sector Materiales básicos, Industria y Construcción</b>								
Acciona	na	na	na	na	na	na	na	na
Acerinox	na	na	na	na	na	na	na	na
ACS	na	na	na	na	na	na	na	na
Applus Services	na	na	na	na	na	na	na	na
FCC	-	-	-	-	na	na	na	na
Ferrovial	na	na	na	na	na	na	na	na
Gamesa	na	na	na	na	na	na	na	na
OHL	na	na	na	na	na	na	na	na
Sacyr	na	na	na	na	na	na	na	na
Técnicas Reunidas	na	na	na	na	na	na	na	na
Tubos Reunidos	na	na	na	na	na	na	na	na
<b>Sector Bienes de Consumo</b>								
Adolfo Domínguez	na	na	na	na	na	na	na	na
Almirall	na	na	na	na	na	na	na	na
Ebro Foods	-	800	-	800	na	na	na	na
Faes Farma	na	na	na	na	na	na	na	na
Grifols	na	na	na	na	na	na	na	na
Inditex	na	na	na	na	na	na	na	na
Pharmamar - Zeltia	na	na	na	na	na	na	na	na
<b>Sector Servicios de Consumo</b>								
AENA	na	na	na	na	na	na	na	na
Abertis	na	na	na	na	na	na	na	na
Antena 3	na	na	na	na	na	na	na	na
Codere	na	na	na	na	na	na	na	na
DIA	na	na	na	na	na	na	na	na
International Airlines Group	na	na	na	na	na	na	na	na
Mediaset	na	na	na	na	na	na	na	na
Prosegur	na	na	na	na	na	na	na	na
Vocento	na	na	na	na	na	na	na	na
<b>Sector Tecnología y Telecomunicaciones</b>								
Amadeus	na	na	na	na	na	na	na	na
Amper	na	na	na	na	na	na	na	na
Cellnex	na	na	na	na	na	na	na	na
Indra	-	-	24.000	-	na	na	na	na
Telefónica	22.400	1.000	11.200	1.000	na	na	na	na

na: No aplica.

- : Existe la comisión, pero no se retribuye.

1 Banco Santander: Los consejeros no residentes perciben una dieta de 1.335€/reunión por su pertenencia a la Comisión Delegada de Riesgos.

## Anexo III. Cuadro comparativo entre el Código de Buen Gobierno y la Ley de Sociedades de Capital

Las 64 recomendaciones del CBG detalladas en el presente cuadro se han estructurado según los ámbitos definidos en el propio CGB: (i) Aspectos generales, (ii) Junta General de Accionistas y (iii) Consejo de Administración. Además de esta clasificación, PwC ha subdividido las 64 recomendaciones del CGB en los siguientes subámbitos:

Transparencia y reporting

JGA

Funcionamiento

Composición y estructura

Comisión de Auditoría

Gestión de riesgos y RSC

CN&R y Otras Comisiones

Retribuciones

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de gobierno corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Aspectos generales	<p><b>Recomendación 1</b> Que los estatutos de las sociedades cotizadas no limiten el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista, ni contengan otras restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.</p>	<p><b>Art.527</b> En las sociedades anónimas cotizadas las cláusulas estatutarias que, directa o indirectamente, fijen con carácter general el número máximo de votos que pueden emitir un mismo accionista, las sociedades pertenecientes a un mismo grupo o quienes actúen de forma concertada con los anteriores, quedarán sin efecto cuando tras una oferta pública de adquisición, el oferente haya alcanzado un porcentaje igual o superior al 70% del capital que confiera derechos de voto, salvo que dicho oferente no estuviera sujeto a medidas de neutralización equivalentes o no las hubiera adoptado.</p>	Transparencia y reporting
	<p><b>Recomendación 2</b> Que cuando coticen la sociedad matriz y una sociedad dependiente, ambas definan públicamente con precisión:</p> <p>a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre ellas, así como las de la sociedad dependiente cotizada con las demás empresas del grupo. b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de intereses que puedan presentarse..</p>		
	<p><b>Recomendación 3</b> Que durante la celebración de la junta general ordinaria, como complemento de la difusión por escrito del informe anual de gobierno corporativo, el presidente del consejo de administración informe verbalmente a los accionistas, con suficiente detalle, de los aspectos más relevantes del gobierno corporativo de la sociedad y, en particular:</p> <p>a) De los cambios acaecidos desde la anterior junta general ordinaria. b) De los motivos concretos por los que la compañía no sigue alguna de las recomendaciones del Código de buen gobierno y, si existieran, de las reglas alternativas que aplique en esa materia.</p>	<p><b>Art.540.4.g)</b> El informe de gobierno corporativo deberá ofrecer una explicación detallada de la estructura del sistema de gobierno de la sociedad y de su funcionamiento en la práctica. En todo caso, el contenido mínimo del informe de gobierno corporativo será el siguiente: g) Grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo, o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones.</p>	
	<p><b>Recomendación 4</b> Que la sociedad defina y promueva una política de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto que sea plenamente respetuosa con las normas contra el abuso de mercado y dé un trato semejante a los accionistas que se encuentren en la misma posición.</p> <p>Y que la sociedad haga pública dicha política a través de su página web, incluyendo información relativa a la forma en que la misma se ha puesto en práctica e identificando a los interlocutores o responsables de llevarla a cabo.</p>		
	<p><b>Recomendación 5</b> Que el consejo de administración no eleve a la junta general una propuesta de delegación de facultades, para emitir acciones o valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, por un importe superior al 20% del capital en el momento de la delegación.</p> <p>Y que cuando el consejo de administración apruebe cualquier emisión de acciones o de valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, la sociedad publique inmediatamente en su página web los informes sobre dicha exclusión a los que hace referencia la legislación mercantil.</p>	<p><b>Art.506</b> Exige que el informe de los administradores en el que se justifique la exclusión del derecho de suscripción preferente y el correspondiente informe del auditor de cuentas sean puestos a disposición de los accionistas en la primera junta que se celebre tras el acuerdo de ampliación.</p>	Funcionamiento

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de gobierno corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Junta General de Accionistas	<p><b>Recomendación 6</b> Que las sociedades cotizadas que elaboren los informes que se citan a continuación, ya sea de forma preceptiva o voluntaria, los publiquen en su página web con antelación suficiente a la celebración de la junta general ordinaria, aunque su difusión no sea obligatoria:</p> <p>a) Informe sobre la independencia del auditor. b) Informes de funcionamiento de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones. c) Informe de la comisión de auditoría sobre operaciones vinculadas. d) Informe sobre la política de responsabilidad social corporativa.</p>	<p><b>Art.518.C</b> Desde la publicación del anuncio de convocatoria y hasta la celebración de la junta general, la sociedad deberá publicar ininterrumpidamente en su página web, al menos, la siguiente información: c) Los documentos que deban ser objeto de presentación a la junta general y, en particular, los informes de administradores, auditores de cuentas y expertos independientes.</p>	Transparencia y reporting
	<p><b>Recomendación 7</b> Que la sociedad transmita en directo, a través de su página web, la celebración de las juntas generales de accionistas.</p>		JGA
	<p><b>Recomendación 8</b> Que la comisión de auditoría vele porque el consejo de administración procure presentar las cuentas a la junta general de accionistas sin limitaciones ni salvedades en el informe de auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan salvedades, tanto el presidente de la comisión de auditoría como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas limitaciones o salvedades.</p>		Transparencia y reporting
	<p><b>Recomendación 9</b> Que la sociedad haga públicos en su página web, de manera permanente, los requisitos y procedimientos que aceptará para acreditar la titularidad de acciones, el derecho de asistencia a la junta general de accionistas y el ejercicio o delegación del derecho de voto.</p> <p>Y que tales requisitos y procedimientos favorezcan la asistencia y el ejercicio de sus derechos a los accionistas y se apliquen de forma no discriminatoria.</p>	<p><b>Art.521.bis</b> En las sociedades anónimas cotizadas, los estatutos no podrán exigir para asistir a la junta general la posesión de más de mil acciones.</p> <p><b>Art.518.f)</b> Desde la publicación del anuncio de convocatoria y hasta la celebración de la junta general, la sociedad deberá publicar ininterrumpidamente en su página web, al menos, la siguiente información: f) Los formularios que deberán utilizarse para el voto por representación y a distancia, salvo cuando sean enviados directamente por la sociedad a cada accionista. En el caso de que no puedan publicarse en la página web por causas técnicas, la sociedad deberá indicar en ésta cómo obtener los formularios en papel, que deberá enviar a todo accionista que lo solicite.</p> <p><b>Art.539.2</b> Las sociedades anónimas cotizadas deberán disponer de una página web para atender el ejercicio, por parte de los accionistas, del derecho de información, y para difundir la información relevante exigida por la legislación sobre el mercado de valores.</p>	
	<p><b>Recomendación 10</b> Que cuando algún accionista legitimado haya ejercitado, con anterioridad a la celebración de la junta general de accionistas, el derecho a completar el orden del día o a presentar nuevas propuestas de acuerdo, la sociedad:</p> <p>a) Difunda de inmediato tales puntos complementarios y nuevas propuestas de acuerdo. b) Haga público el modelo de tarjeta de asistencia o formulario de delegación de voto o voto a distancia con las modificaciones precisas para que puedan votarse los nuevos puntos del orden del día y propuestas alternativas de acuerdo en los mismos términos que los propuestos por el consejo de administración. c) Someta todos esos puntos o propuestas alternativas a votación y les aplique las mismas reglas de voto que a las formuladas por el consejo de administración, incluidas, en particular, las presunciones o deducciones sobre el sentido del voto. d) Con posterioridad a la junta general de accionistas, comunique el desglose del voto sobre tales puntos complementarios o propuestas alternativas.</p>	<p><b>Art.519.2</b> El complemento deberá publicarse, como mínimo, con quince días de antelación a la fecha establecida para la reunión de la junta. La falta de publicación en plazo del complemento será causa de impugnación de la junta.</p> <p><b>Art.539.2</b> Las sociedades anónimas cotizadas deberán disponer de una página web para atender el ejercicio, por parte de los accionistas, del derecho de información, y para difundir la información relevante exigida por la legislación sobre el mercado de valores [...]</p> <p>En la página web de la sociedad se habilitará un foro electrónico de accionistas, al que podrán acceder con las debidas garantías tanto los accionistas individuales como las asociaciones voluntarias que puedan constituir, con el fin de facilitar su comunicación con carácter previo a la celebración de las juntas generales. En el foro podrán publicarse propuestas que pretendan presentarse como complemento del orden del día anunciado en la convocatoria, solicitudes de adhesión a tales propuestas, iniciativas para alcanzar el porcentaje suficiente para ejercer un derecho de minoría previsto en la Ley, así como ofertas o peticiones de representación voluntaria.</p>	JGA
	<p><b>Recomendación 11</b> Que la comisión de auditoría vele porque el consejo de administración procure presentar las cuentas a la junta general de accionistas sin limitaciones ni salvedades en el informe de auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan salvedades, tanto el presidente de la comisión de auditoría como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas limitaciones o salvedades.</p>		



Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de gobierno corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Junta General de Accionistas	<p><b>Recomendación 12</b> Que el consejo de administración desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas que se hallen en la misma posición y se guíe por el interés social, entendido como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa.</p> <p>Y que en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente.</p>		Transparencia y reporting
	<p><b>Recomendación 13</b> Que el consejo de administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros.</p>	<p><b>Art.242.1</b> El consejo de administración estará formado por un mínimo de tres miembros. Los estatutos fijarán el número de miembros del consejo de administración o bien el máximo y el mínimo, correspondiendo en este caso a la junta de socios la determinación del número concreto de sus componentes.</p>	
	<p><b>Recomendación 14</b> Que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que:</p> <p>a) Sea concreta y verificable. b) Asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del consejo de administración. c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género.</p> <p>Que el resultado del análisis previo de las necesidades del consejo de administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero.</p> <p>Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.</p> <p>La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.</p>	<p><b>Art.529.bis.2</b> El consejo de administración deberá velar por que los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras.</p> <p><b>Art.529.decies</b> 4. La propuesta de nombramiento o reelección de los miembros del consejo de administración corresponde a la comisión de nombramientos y retribuciones, si se trata de consejeros independientes, y al propio consejo, en los demás casos. 5. La propuesta deberá ir acompañada en todo caso de un informe justificativo del consejo en el que se valore la competencia, experiencia y méritos del candidato propuesto, que se unirá al acta de la junta general o del propio consejo. 6. La propuesta de nombramiento o reelección de cualquier consejero no independiente deberá ir precedida, además, de informe de la comisión de nombramientos y retribuciones.</p>	Composición y estructura
	<p><b>Recomendación 15</b> Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo de administración y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.</p>	<p><b>Art.529.duodecies</b> 3. Se considerarán consejeros dominicales aquellos que posean una participación accionarial igual o superior a la que se considere legalmente como significativa (5%) o que hubieran sido designados por su condición de accionistas, aunque su participación accionarial no alcance dicha cuantía, así como quienes representen a accionistas de los anteriormente señalados.</p> <p>4. Se considerarán consejeros independientes aquellos que, designados en atención a sus condiciones personales y profesionales, puedan desempeñar sus funciones sin verse condicionados por relaciones con la sociedad o su grupo, sus accionistas significativos o sus directivos.</p>	
	<p><b>Recomendación 16</b> Que el porcentaje de consejeros dominicales sobre el total de consejeros no ejecutivos no sea mayor que la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por dichos consejeros y el resto del capital.</p> <p>Este criterio podrá atenuarse:</p> <p>a) En sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas las participaciones accionariales que tengan legalmente la consideración de significativas. b) Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el consejo de administración y no tengan vínculos entre sí.</p>		
	<p><b>Recomendación 17</b> Que el número de consejeros independientes represente, al menos, la mitad del total de consejeros.</p> <p>Que, sin embargo, cuando la sociedad no sea de elevada capitalización o cuando, aun siéndolo, cuente con un accionista, o varios actuando concertadamente, que controlen más del 30% del capital social, el número de consejeros independientes represente, al menos, un tercio del total de consejeros.</p>		

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de gobierno corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Consejo de Administración	<p><b>Recomendación 18</b> Que las sociedades hagan pública a través de su página web, y mantengan actualizada, la siguiente información sobre sus consejeros:</p> <p>a) Perfil profesional y biográfico. b) Otros consejos de administración a los que pertenezcan, se trate o no de sociedades cotizadas, así como sobre las demás actividades retribuidas que realice cualquiera que sea su naturaleza. c) Indicación de la categoría de consejero a la que pertenezcan, señalándose, en el caso de consejeros dominicales, el accionista al que representen o con quien tengan vínculos. d) Fecha de su primer nombramiento como consejero en la sociedad, así como de las posteriores reelecciones. e) Acciones de la compañía, y opciones sobre ellas, de las que sean titulares.</p>		Transparencia y reporting
	<p><b>Recomendación 19</b> Que en el informe anual de gobierno corporativo, previa verificación por la comisión de nombramientos, se expliquen las razones por las cuales se hayan nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 3% del capital; y se expongan las razones por las que no se hubieran atendido, en su caso, peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial sea igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales.</p>		
	<p><b>Recomendación 20</b> Que los consejeros dominicales presenten su dimisión cuando el accionista a quien representen transmita íntegramente su participación accionarial. Y que también lo hagan, en el número que corresponda, cuando dicho accionista rebaje su participación accionarial hasta un nivel que exija la reducción del número de sus consejeros dominicales.</p>	<p><b>Art.529.duodécies.4</b> Los consejeros dominicales que pierdan tal condición como consecuencia de la venta de su participación por el accionista al que representaban solo podrán ser reelegidos como consejeros independientes cuando el accionista al que representaran hasta ese momento hubiera vendido la totalidad de sus acciones en la sociedad.</p>	
	<p><b>Recomendación 21</b> Que el consejo de administración no proponga la separación de ningún consejero independiente antes del cumplimiento del período estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concurra justa causa, apreciada por el consejo de administración previo informe de la comisión de nombramientos.</p> <p>En particular, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero pase a ocupar nuevos cargos o contraiga nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones propias del cargo de consejero, incumpla los deberes inherentes a su cargo o incurra en algunas de las circunstancias que le hagan perder su condición de independiente, de acuerdo con lo establecido en la legislación aplicable.</p> <p>También podrá proponerse la separación de consejeros independientes como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones corporativas similares que supongan un cambio en la estructura de capital de la sociedad, cuando tales cambios en la estructura del consejo de administración vengán propiciados por el criterio de proporcionalidad señalado en la Recomendación 16.</p>	<p><b>Art.529.duodécies.4</b> No podrán ser considerados en ningún caso como consejeros independientes quienes se encuentren en cualquiera de las siguientes situaciones:</p> <p>a) Quienes hayan sido empleados o consejeros ejecutivos de sociedades del grupo, salvo que hubieran transcurrido 3 ó 5 años, respectivamente, desde el cese en esa relación. b) Quienes perciban de la sociedad, o de su mismo grupo, cualquier cantidad o beneficio por un concepto distinto de la remuneración de consejero, salvo que no sea significativa para el consejero. A efectos de lo dispuesto en esta letra no se tendrán en cuenta los dividendos ni los complementos de pensiones que reciba el consejero en razón de su anterior relación profesional o laboral, siempre que tales complementos tengan carácter incondicional y, en consecuencia, la sociedad que los satisfaga no pueda de forma discrecional suspender, modificar o revocar su devengo sin que medie incumplimiento de sus obligaciones. c) Quienes sean o hayan sido durante los últimos 3 años socios del auditor externo o responsable del informe de auditoría, ya se trate de la auditoría durante dicho período de la sociedad cotizada o de cualquier otra sociedad de su grupo. d) Quienes sean consejeros ejecutivos o altos directivos de otra sociedad distinta en la que algún consejero ejecutivo o alto directivo de la sociedad sea consejero externo. e) Quienes mantengan, o hayan mantenido durante el último año, una relación de negocios significativa con la sociedad o con cualquier sociedad de su grupo, ya sea en nombre propio o como accionista significativo, consejero o alto directivo de una entidad que mantenga o hubiera mantenido dicha relación. Se considerarán relaciones de negocios la de proveedor de bienes o servicios, incluidos los financieros, y la de asesor o consultor. f) Quienes sean accionistas significativos, consejeros ejecutivos o altos directivos de una entidad que reciba, o haya recibido durante los últimos 3 años, donaciones de la sociedad o de su grupo. No se considerarán incluidos en esta letra quienes sean meros patronos de una fundación que reciba donaciones. g) Quienes sean cónyuges, personas ligadas por análoga relación de afectividad o parientes hasta de segundo grado de un consejero ejecutivo o alto directivo de la sociedad. h) Quienes no hayan sido propuestos, ya sea para su nombramiento o renovación por la comisión de nombramientos. i) Quienes hayan sido consejeros durante un período continuado superior a 12 años. j) Quienes se encuentren respecto de algún accionista significativo o representado en el consejo en alguno de los supuestos señalados en las letras a), e), f) o g) anteriores. En el caso de la relación de parentesco señalada en la letra g), la limitación se aplicará no solo respecto al accionista, sino también respecto a sus consejeros dominicales en la sociedad participada.</p> <p>Un consejero que posea una participación accionarial en la sociedad podrá tener la condición de independiente, siempre que satisfaga todas las condiciones establecidas en este artículo y, además, su participación no sea significativa.</p>	Composición y estructura

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de gobierno corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Consejo de Administración	<p><b>Recomendación 22</b> Que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, a dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad y, en particular, les obliguen a informar al consejo de administración de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como de sus posteriores vicisitudes procesales.</p> <p>Y que si un consejero resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos señalados en la legislación societaria, el consejo de administración examine el caso tan pronto como sea posible y, a la vista de sus circunstancias concretas, decida si procede o no que el consejero continúe en su cargo. Y que de todo ello el consejo de administración dé cuenta, de forma razonada, en el informe anual de gobierno corporativo.</p>		Composición y estructura
	<p><b>Recomendación 23</b> Que todos los consejeros expresen claramente su oposición cuando consideren que alguna propuesta de decisión sometida al consejo de administración puede ser contraria al interés social. Y que otro tanto hagan, de forma especial, los independientes y demás consejeros a quienes no afecte el potencial conflicto de intereses, cuando se trate de decisiones que puedan perjudicar a los accionistas no representados en el consejo de administración.</p> <p>Y que cuando el consejo de administración adopte decisiones significativas o reiteradas sobre las que el consejero hubiera formulado serias reservas, este saque las conclusiones que procedan y, si optara por dimitir, explique las razones en la carta a que se refiere la recomendación siguiente.</p> <p>Esta recomendación alcanza también al secretario del consejo de administración, aunque no tenga la condición de consejero.</p>		
	<p><b>Recomendación 24</b> Que cuando, ya sea por dimisión o por otro motivo, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, explique las razones en una carta que remitirá a todos los miembros del consejo de administración. Y que, sin perjuicio de que dicho cese se comunique como hecho relevante, del motivo del cese se dé cuenta en el informe anual de gobierno corporativo.</p>		
	<p><b>Recomendación 25</b> Que la comisión de nombramientos se asegure de que los consejeros no ejecutivos tienen suficiente disponibilidad de tiempo para el correcto desarrollo de sus funciones.</p> <p>Y que el reglamento del consejo establezca el número máximo de consejos de sociedades de los que pueden formar parte sus consejeros.</p>	<p><b>Art.529.quindecies.3 a)</b> Sin perjuicio de las demás funciones que le atribuya la ley, los estatutos sociales o, de conformidad con ellos, el reglamento del consejo de administración, la comisión de nombramientos y retribuciones tendrá, como mínimo, las siguientes: a) Evaluar las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el consejo de administración. A estos efectos, definirá las funciones y aptitudes necesarias en los candidatos que deban cubrir cada vacante y evaluará el tiempo y dedicación precisos para que puedan desempeñar eficazmente su cometido.</p>	Funcionamiento
	<p><b>Recomendación 26</b> Que el consejo de administración se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, al menos, ocho veces al año, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero individualmente proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.</p>	<p><b>Art.245.3</b> El consejo de administración deberá reunirse, al menos, una vez al trimestre.</p>	
	<p><b>Recomendación 27</b> Que las inasistencias de los consejeros se reduzcan a los casos indispensables y se cuantifiquen en el informe anual de gobierno corporativo. Y que, cuando deban producirse, se otorgue representación con instrucciones.</p>	<p><b>Art.529.quater</b> 1. Los consejeros deben asistir personalmente a las sesiones que se celebren. 2. No obstante lo anterior, los consejeros podrán delegar su representación en otro consejero. Los consejeros no ejecutivos solo podrán hacerlo en otro no ejecutivo.</p>	
	<p><b>Recomendación 28</b> Que cuando los consejeros o el secretario manifiesten preocupación sobre alguna propuesta o, en el caso de los consejeros, sobre la marcha de la sociedad y tales preocupaciones no queden resueltas en el consejo de administración, a petición de quien las hubiera manifestado, se deje constancia de ellas en el acta.</p>		
	<p><b>Recomendación 29</b> Que la sociedad establezca los cauces adecuados para que los consejeros puedan obtener el asesoramiento preciso para el cumplimiento de sus funciones incluyendo, si así lo exigieran las circunstancias, asesoramiento externo con cargo a la empresa.</p>		

**Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de gobierno corporativo**

Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Consejo de Administración	<p><b>Recomendación 30</b> Que, con independencia de los conocimientos que se exijan a los consejeros para el ejercicio de sus funciones, las sociedades ofrezcan también a los consejeros programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.</p>		Funcionamiento
	<p><b>Recomendación 31</b> Que el orden del día de las sesiones indique con claridad aquellos puntos sobre los que el consejo de administración deberá adoptar una decisión o acuerdo para que los consejeros puedan estudiar o recabar, con carácter previo, la información precisa para su adopción.</p> <p>Cuando, excepcionalmente, por razones de urgencia, el presidente quiera someter a la aprobación del consejo de administración decisiones o acuerdos que no figuraran en el orden del día, será preciso el consentimiento previo y expreso de la mayoría de los consejeros presentes, del que se dejará debida constancia en el acta.</p>	<p><b>Art.225.3</b> En el desempeño de sus funciones, el administrador tiene el deber de exigir y el derecho de recabar de la sociedad la información adecuada y necesaria que le sirva para el cumplimiento de sus obligaciones.</p> <p><b>Art.529.quinquies.1</b> Salvo que el consejo de administración se hubiera constituido o hubiera sido excepcionalmente convocado por razones de urgencia, los consejeros deberán contar previamente y con suficiente antelación con la información necesaria para la deliberación y la adopción de acuerdos sobre los asuntos a tratar.</p>	
	<p><b>Recomendación 32</b> Que los consejeros sean periódicamente informados de los movimientos en el accionariado y de la opinión que los accionistas significativos, los inversores y las agencias de calificación tengan sobre la sociedad y su grupo.</p>		
	<p><b>Recomendación 33</b> Que el presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración, además de ejercer las funciones que tiene legal y estatutariamente atribuidas, prepare y someta al consejo de administración un programa de fechas y asuntos a tratar; organice y coordine la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del primer ejecutivo de la sociedad; sea responsable de la dirección del consejo y de la efectividad de su funcionamiento; se asegure de que se dedica suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas, y acuerde y revise los programas de actualización de conocimientos para cada consejero, cuando las circunstancias lo aconsejen.</p>	<p><b>Art.529.sexies.2</b> El presidente es el máximo responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración. Además de las facultades otorgadas por la ley y los estatutos sociales o el reglamento del consejo de administración, tendrá las siguientes: a) Convocar y presidir las reuniones del consejo de administración, fijando el orden del día de las reuniones y dirigiendo las discusiones y deliberaciones. b) Salvo disposición estatutaria en contra, presidir la junta general de accionistas. c) Velar por que los consejeros reciban con carácter previo la información suficiente para deliberar sobre los puntos del orden de día. d) Estimular el debate y la participación activa de los consejeros durante las sesiones, salvaguardando su libre toma de posición.</p>	
	<p><b>Recomendación 34</b> Que cuando exista un consejero coordinador, los estatutos o el reglamento del consejo de administración, además de las facultades que le corresponden legalmente, le atribuya las siguientes: presidir el consejo de administración en ausencia del presidente y de los vicepresidentes, en caso de existir; hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos; mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la sociedad; y coordinar el plan de sucesión del presidente.</p>	<p><b>Art.529.septies.2</b> En caso de que el presidente tenga la condición de consejero ejecutivo, el consejo de administración, con la abstención de los consejeros ejecutivos, deberá nombrar necesariamente a un consejero coordinador entre los consejeros independientes, que estará especialmente facultado para solicitar la convocatoria del consejo de administración o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día de un consejo ya convocado, coordinar y reunir a los consejeros no ejecutivos y dirigir, en su caso, la evaluación periódica del presidente del consejo de administración.</p>	
	<p><b>Recomendación 35</b> Que el secretario del consejo de administración vele de forma especial para que en sus actuaciones y decisiones el consejo de administración tenga presentes las recomendaciones sobre buen gobierno contenidas en este Código de buen gobierno que fueran aplicables a la sociedad.</p>	<p><b>Art.529.octies.2</b> El secretario, además de las funciones asignadas por la ley y los estatutos sociales o el reglamento del consejo de administración, debe desempeñar las siguientes: a) Conservar la documentación del consejo de administración, dejar constancia en los libros de actas del desarrollo de las sesiones y dar fe de su contenido y de las resoluciones adoptadas. b) Velar por que las actuaciones del consejo de administración se ajusten a la normativa aplicable y sean conformes con los estatutos sociales y demás normativa interna. c) Asistir al presidente para que los consejeros reciban la información relevante para el ejercicio de su función con la antelación suficiente y en el formato adecuado.</p>	

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de gobierno corporativo				
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos	
Consejo de Administración	<p><b>Recomendación 36</b> Que el consejo de administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas respecto de:</p> <p>a) La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo de administración. b) El funcionamiento y la composición de sus comisiones. c) La diversidad en la composición y competencias del consejo de administración. d) El desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad. e) El desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los responsables de las distintas comisiones del consejo.</p> <p>Para la realización de la evaluación de las distintas comisiones se partirá del informe que estas eleven al consejo de administración, y para la de este último, del que le eleve la comisión de nombramientos.</p> <p>Cada tres años, el consejo de administración será auxiliado para la realización de la evaluación por un consultor externo, cuya independencia será verificada por la comisión de nombramientos.</p> <p>Las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la sociedad o cualquier sociedad de su grupo deberán ser desglosadas en el informe anual de gobierno corporativo.</p> <p>El proceso y las áreas evaluadas serán objeto de descripción en el informe anual de gobierno corporativo</p>	<p><b>Art.529.nonies</b> 1. El consejo de administración deberá realizar una evaluación anual de su funcionamiento y el de sus comisiones y proponer, sobre la base de su resultado, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas. 2. El resultado de dicha evaluación debe consignarse en el acta de la sesión o incorporarse a ésta como anejo.</p>	Funcionamiento	
	<p><b>Recomendación 37</b> Que cuando exista una comisión ejecutiva, la estructura de participación de las diferentes categorías de consejeros sea similar a la del propio consejo de administración y su secretario sea el de este último.</p>			
	<p><b>Recomendación 38</b> Que el consejo de administración tenga siempre conocimiento de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas por la comisión ejecutiva y que todos los miembros del consejo de administración reciban copia de las actas de las sesiones de la comisión ejecutiva.</p>	<p><b>Art.529.terdecies.3</b> Las actas de las comisiones deberán estar a disposición de todos los miembros del consejo de administración.</p>		
		<p><b>Recomendación 39</b> Que los miembros de la comisión de auditoría, y de forma especial su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.</p>	<p><b>Art.529.quaterdecies.1</b> La comisión de auditoría estará compuesta exclusivamente por consejeros no ejecutivos nombrados por el consejo de administración, dos de los cuales, al menos, deberán ser consejeros independientes y uno de ellos será designado teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas.</p>	Comisión de Auditoría
	<p><b>Recomendación 40</b> Que bajo la supervisión de la comisión de auditoría, se disponga de una unidad que asuma la función de auditoría interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno y que funcionalmente dependa del presidente no ejecutivo del consejo o del de la comisión de auditoría.</p>	<p><b>Art.529.quaterdecies.4.b)</b> Sin perjuicio de las demás funciones que le atribuyan los estatutos sociales o de conformidad con ellos, el reglamento del consejo de administración, la comisión de auditoría tendrá, como mínimo, las siguientes: b) Supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.</p>		
	<p><b>Recomendación 41</b> Que el responsable de la unidad que asuma la función de auditoría interna presente a la comisión de auditoría su plan anual de trabajo, informe directamente de las incidencias que se presenten en su desarrollo y someta al final de cada ejercicio un informe de actividades.</p>			

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de gobierno corporativo				
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos	
Consejo de Administración	<p><b>Recomendación 42</b> Que, además de las previstas en la ley, correspondan a la comisión de auditoría las siguientes funciones:</p> <p>1. En relación con los sistemas de información y control interno:</p> <p>a) Supervisar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera relativa a la sociedad y, en su caso, al grupo, revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables.</p> <p>b) Velar por la independencia de la unidad que asume la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; aprobar la orientación y sus planes de trabajo, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente hacia los riesgos relevantes de la sociedad; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tenga en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.</p> <p>c) Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y, si resulta posible y se considera apropiado, anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la empresa.</p> <p>2. En relación con el auditor externo:</p> <p>a) En caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado.</p> <p>b) Velar que la retribución del auditor externo por su trabajo no comprometa su calidad ni su independencia.</p> <p>c) Supervisar que la sociedad comunique como hecho relevante a la CNMV el cambio de auditor y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido.</p> <p>d) Asegurar que el auditor externo mantenga anualmente una reunión con el pleno del consejo de administración para informarle sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y de riesgos de la sociedad.</p> <p>e) Asegurar que la sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores.</p>	<p><b>Art.529. quaterdecies.4</b> Sin perjuicio de las demás funciones que le atribuyan los estatutos sociales o de conformidad con ellos, el reglamento del consejo de administración, la comisión de auditoría tendrá, como mínimo, las siguientes:</p> <p>a) Informar a la junta general de accionistas sobre las cuestiones que se planteen en relación con aquellas materias que sean competencia de la comisión.</p> <p>b) Supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.</p> <p>c) Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva.</p> <p>d) Elevar al consejo de administración las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor externo, así como las condiciones de su contratación y recabar regularmente de él información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones.</p> <p>e) Establecer las oportunas relaciones con el auditor externo para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo su independencia, para su examen por la comisión, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría. En todo caso, deberán recibir anualmente de los auditores externos la declaración de su independencia en relación con la entidad o entidades vinculadas a esta directa o indirectamente, así como la información de los servicios adicionales de cualquier clase prestados y los correspondientes honorarios percibidos de estas entidades por el auditor externo o por las personas o entidades vinculados a este de acuerdo con lo dispuesto en la legislación sobre auditoría de cuentas.</p> <p>f) Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre la independencia del auditor de cuentas. Este informe deberá contener, en todo caso, la valoración de la prestación de los servicios adicionales a que hace referencia la letra anterior, individualmente considerados y en su conjunto, distintos de la auditoría legal y en relación con el régimen de independencia o con la normativa reguladora de auditoría.</p> <p>g) Informar, con carácter previo, al consejo de administración sobre todas las materias previstas en la Ley, los estatutos sociales y en el reglamento del consejo y en particular, sobre:</p> <p>1.º la información financiera que la sociedad deba hacer pública periódicamente,</p> <p>2.º la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales y</p> <p>3.º las operaciones con partes vinculadas.</p> <p>La comisión de auditoría no ejercerá las funciones previstas en esta letra cuando estén atribuidas estatutariamente a otra comisión y ésta esté compuesta únicamente por consejeros no ejecutivos y por, al menos, dos consejeros independientes, uno de los cuales deberá ser el presidente.</p>	Comisión de Auditoría	
		<p><b>Recomendación 43</b> Que la comisión de auditoría pueda convocar a cualquier empleado o directivo de la sociedad, e incluso disponer que comparezcan sin presencia de ningún otro directivo.</p>		
		<p><b>Recomendación 44</b> Que la comisión de auditoría sea informada sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la sociedad para su análisis e informe previo al consejo de administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta.</p>		



Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de gobierno corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Consejo de Administración	<p><b>Recomendación 45</b> Que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos:</p> <p>a) Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.</p> <p>b) La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable.</p> <p>c) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.</p> <p>d) Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.</p>		Gestión de riesgos y RSC
	<p><b>Recomendación 46</b> Que bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de una comisión especializada del consejo de administración, exista una función interna de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno de la sociedad que tenga atribuidas expresamente las siguientes funciones:</p> <p>a) Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifican, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad.</p> <p>b) Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.</p> <p>c) Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el consejo de administración.</p>	<p><b>Art.529. quaterdecies.4.b)</b> Sin perjuicio de las demás funciones que le atribuyan los estatutos sociales o de conformidad con ellos, el reglamento del consejo de administración, la comisión de auditoría tendrá, como mínimo, las siguientes:</p> <p>b) Supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.</p>	
	<p><b>Recomendación 47</b> Que los miembros de la comisión de nombramientos y de retribuciones –o de la comisión de nombramientos y la comisión de retribuciones, si estuvieren separadas– se designen procurando que tengan los conocimientos, aptitudes y experiencia adecuados a las funciones que estén llamados a desempeñar y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.</p>	<p><b>Art.529 quincecies.1</b> La comisión de nombramientos y retribuciones estará compuesta exclusivamente por consejeros no ejecutivos nombrados por el consejo de administración, dos de los cuales, al menos, deberán ser consejeros independientes. El presidente de la comisión será designado de entre los consejeros independientes que formen parte de ella.</p>	CN&R y otras Comisiones
	<p><b>Recomendación 48</b> Que las sociedades de elevada capitalización cuenten con una comisión de nombramientos y con una comisión de remuneraciones separadas.</p>	<p><b>Art.529.terdecies.2</b> El consejo de administración deberá constituir, al menos, una comisión de auditoría y una comisión, o dos comisiones separadas, de nombramientos y retribuciones, con la composición y las funciones mínimas que se indican en esta Ley.</p>	
	<p><b>Recomendación 49</b> Que la comisión de nombramientos consulte al presidente del consejo de administración y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos.</p> <p>Y que cualquier consejero pueda solicitar de la comisión de nombramientos que tome en consideración, por si los encuentra idóneos a su juicio, potenciales candidatos para cubrir vacantes de consejero.</p>		
	<p><b>Recomendación 50</b> Que la comisión de retribuciones ejerza sus funciones con independencia y que, además de las funciones que le atribuya la ley, le correspondan las siguientes:</p> <p>a) Proponer al consejo de administración las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos.</p> <p>b) Comprobar la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad.</p> <p>c) Revisar periódicamente la política de remuneraciones aplicada a los consejeros y altos directivos, incluidos los sistemas retributivos con acciones y su aplicación, así como garantizar que su remuneración individual sea proporcionada a la que se pague a los demás consejeros y altos directivos de la sociedad.</p>	<p><b>Art.529. quincecies.3</b> Sin perjuicio de las demás funciones que le atribuya la ley, los estatutos sociales o, de conformidad con ellos, el reglamento del consejo de administración, la comisión de nombramientos y retribuciones tendrá, como mínimo, las siguientes:</p> <p>e) Informar las propuestas de nombramiento y separación de altos directivos y las condiciones básicas de sus contratos.</p> <p>g) Proponer al consejo de administración la política de retribuciones de los consejeros y de los directores generales o de quienes desarrollen sus funciones de alta dirección bajo la dependencia directa del consejo, de comisiones ejecutivas o de consejeros delegados, así como la retribución individual y las demás condiciones contractuales de los consejeros ejecutivos, velando por su observancia.</p>	
	<p><b>Recomendación 51</b> Que la comisión de retribuciones consulte al presidente y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos y altos directivos.</p>		

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de gobierno corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Consejo de Administración	<p><b>Recomendación 52</b> Que las reglas de composición y funcionamiento de las comisiones de supervisión y control figuren en el reglamento del consejo de administración y que sean consistentes con las aplicables a las comisiones legalmente obligatorias conforme a las recomendaciones anteriores, incluyendo:</p> <p>a) Que estén compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos, con mayoría de consejeros independientes.</p> <p>b) Que sus presidentes sean consejeros independientes</p> <p>c) Que el consejo de administración designe a los miembros de estas comisiones teniendo presentes los conocimientos, aptitudes y experiencia de los consejeros y los cometidos de cada comisión, delibere sobre sus propuestas e informes; y que rindan cuentas, en el primer pleno del consejo de administración posterior a sus reuniones, de su actividad y que respondan del trabajo realizado.</p> <p>d) Que las comisiones puedan recabar asesoramiento externo, cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.</p> <p>e) Que de sus reuniones se levante acta, que se pondrá a disposición de todos los consejeros</p>	<p><b>Art. 529.terdecies.1</b> El consejo de administración podrá constituir en su seno comisiones especializadas, determinando su composición, designando a sus miembros y estableciendo las funciones que asume cada una de ellas.</p> <p><b>Art.529. quaterdecies.2</b> El presidente de la comisión de auditoría será designado de entre los consejeros independientes que formen parte de ella y deberá ser sustituido cada cuatro años, pudiendo ser reelegido una vez transcurrido un plazo de un año desde su cese.</p> <p><b>Art.529. quindecies.1</b> El presidente de la comisión será designado de entre los consejeros independientes que formen parte de ella.</p>	CN&R y otras Comisiones
	<p><b>Recomendación 53</b> Que la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, la comisión de responsabilidad social corporativa, en caso de existir, o una comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, decida crear al efecto, a las que específicamente se les atribuyan las siguientes funciones mínimas:</p> <p>a) La supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo de la sociedad.</p> <p>b) La supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas.</p> <p>c) La evaluación periódica de la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la sociedad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.</p> <p>d) La revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor.</p> <p>e) El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.</p> <p>f) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.</p> <p>g) La evaluación de todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa –incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales.</p> <p>h) La coordinación del proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.</p>		
	<p><b>Recomendación 54</b> Que la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique al menos:</p> <p>a) Los objetivos de la política de responsabilidad social corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo.</p> <p>b) La estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales.</p> <p>c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales.</p> <p>d) Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos asociados y su gestión.</p> <p>e) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial.</p> <p>f) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.</p> <p>g) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.</p>		Gestión de riesgos y RSC
	<p><b>Recomendación 55</b> Que la sociedad informe, en un documento separado o en el informe de gestión, sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa, utilizando para ello alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente.</p>		

Recomendaciones introducidas por el CBG en materia de gobierno corporativo			
Ámbitos	Recomendación CBG	Referencia a la LSC	Subámbitos
Consejo de Administración	<p><b>Recomendación 56</b> Que la remuneración de los consejeros sea la necesaria para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exija, pero no tan elevada como para comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos.</p>	<p><b>Art.217.4</b> La remuneración de los administradores deberá en todo caso guardar una proporción razonable con la importancia de la sociedad, la situación económica que tuviera en cada momento y los estándares de mercado de empresas comparables. El sistema de remuneración establecido deberá estar orientado a promover la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la sociedad e incorporar las cautelas necesarias para evitar la asunción excesiva de riesgos y la recompensa de resultados desfavorables.</p>	Retribuciones
	<p><b>Recomendación 57</b> Que se circunscriban a los consejeros ejecutivos las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad y al desempeño personal, así como la remuneración mediante entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción y los sistemas de ahorro a largo plazo tales como planes de pensiones, sistemas de jubilación u otros sistemas de previsión social. Se podrá contemplar la entrega de acciones como remuneración a los consejeros no ejecutivos cuando se condicione a que las mantengan hasta su cese como consejeros. Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.</p>		
	<p><b>Recomendación 58</b> Que en caso de remuneraciones variables, las políticas retributivas incorporen los límites y las cautelas técnicas precisas para asegurar que tales remuneraciones guardan relación con el rendimiento profesional de sus beneficiarios y no derivan solamente de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la compañía o de otras circunstancias similares. Y, en particular, que los componentes variables de las remuneraciones: a) Estén vinculados a criterios de rendimiento que sean predeterminados y medibles y que dichos criterios consideren el riesgo asumido para la obtención de un resultado. b) Promuevan la sostenibilidad de la empresa e incluyan criterios no financieros que sean adecuados para la creación de valor a largo plazo, como el cumplimiento de las reglas y los procedimientos internos de la sociedad y de sus políticas para el control y gestión de riesgos. c) Se configuren sobre la base de un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo, que permitan remunerar el rendimiento por un desempeño continuado durante un período de tiempo suficiente para apreciar su contribución a la creación sostenible de valor, de forma que los elementos de medida de ese rendimiento no giren únicamente en torno a hechos puntuales, ocasionales o extraordinarios.</p>		
	<p><b>Recomendación 59</b> Que el pago de una parte relevante de los componentes variables de la remuneración se difiera por un período de tiempo mínimo suficiente para comprobar que se han cumplido las condiciones de rendimiento previamente establecidas.</p>		
	<p><b>Recomendación 60</b> Que las remuneraciones relacionadas con los resultados de la sociedad tomen en cuenta las eventuales salvedades que consten en el informe del auditor externo y minoren dichos resultados.</p>		
	<p><b>Recomendación 61</b> Que un porcentaje relevante de la remuneración variable de los consejeros ejecutivos esté vinculado a la entrega de acciones o de instrumentos financieros referenciados a su valor.</p>		
	<p><b>Recomendación 62</b> Que una vez atribuidas las acciones o las opciones o derechos sobre acciones correspondientes a los sistemas retributivos, los consejeros no puedan transferir la propiedad de un número de acciones equivalente a dos veces su remuneración fija anual, ni puedan ejercer las opciones o derechos hasta transcurrido un plazo de, al menos, tres años desde su atribución. Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.</p>		
	<p><b>Recomendación 63</b> Que los acuerdos contractuales incluyan una cláusula que permita a la sociedad reclamar el reembolso de los componentes variables de la remuneración cuando el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad.</p>		
	<p><b>Recomendación 64</b> Que los pagos por resolución del contrato no superen un importe establecido equivalente a dos años de la retribución total anual y que no se abonen hasta que la sociedad haya podido comprobar que el consejero ha cumplido con los criterios de rendimiento previamente establecidos.</p>		

# Metodología y perfil de consejeros entrevistados

El informe se ha elaborado a partir de una encuesta a consejeros de las principales compañías españolas que cotizan en bolsa. La información se ha recogido a través de un cuestionario que ha sido cumplimentado directamente por los propios consejeros, en la mayoría de los casos en el marco de una entrevista personal realizada por expertos de PwC.

Con el fin de llevar a cabo un tratamiento homogéneo, se ha contado con un cuestionario común para todas las entrevistas que incluye los principales bloques temáticos que se han analizado. La mayoría de las cuestiones presentan una escala de valoración o respuestas binarias, pero también se han incluido preguntas abiertas con el fin de enriquecer la información recogida y configurar un documento más completo.

En la séptima edición del informe han participado 66 miembros de más de 80 Consejos de compañías españolas cotizadas.

En cuanto al perfil de los entrevistados, las principales variables son las siguientes:

## **Género**

- 68% de hombres
- 32% de mujeres

## **Rango de edad**

- Menor de 50 años: 21%
- Entre 50 y 70 años: 60%
- Más de 70 años: 19%

## **Tipología de empresas de las que forman parte los consejeros entrevistados**

- IBEX 35: 74%
- Mercado continuo: 25%
- Otros: 1%

## **Tipología de consejero**

Independiente: 59%  
Ejecutivo: 18%  
Dominical: 18%  
Otros: 6%

Para elaborar la séptima edición del informe se han incorporado cuestiones candentes a lo largo de los últimos meses, pero se parte de los resultados y de las series históricas de los seis informes anteriores, lo que permite un análisis comparativo para apreciar la evolución de las variables más significativas en materia de gobierno corporativo.

En línea con las ediciones anteriores, el informe se completa con tres anexos:

- Anexo I: Remuneración de los consejeros Independientes por sector de actividad
- Anexo II: Remuneración de los Consejeros Independientes por su posición en el Consejo.
- Anexo III: Cuadro comparativo entre el Código de Buen Gobierno y la Ley de Sociedades de Capital

Las cifras y conceptos de los anexos I y II se han obtenido del análisis de información pública de las 50 compañías objeto de estudio a partir de los siguientes documentos: Informes Anuales de gobierno corporativo (IAGC), Informes Anuales de Retribuciones (IAR), Estatutos Sociales, Reglamentos del Consejo y páginas web corporativas.

---

# Bibliografía

## **Normativa en el ámbito de gobierno corporativo a las que se hace referencia o se ha tomado información para la elaboración del informe:**

### **Ámbito Internacional**

- *The UK Corporate Governance Code, Financial Reporting Council*, Reino Unido (2014).
- Propuesta de Directiva COM (2014) 213 final del Parlamento Europeo y del Consejo (en adelante, la “Propuesta de Directiva”), por la que se modifican la Directiva 2007/36/CE y la Directiva 2013/34/UE (abril, 2014).

### **Ámbito Nacional**

- Ley de Economía Sostenible (marzo, 2011).
- Orden ministerial ECC/461/2013, por la que se determinan el contenido y la estructura del informe anual de gobierno corporativo, del informe anual sobre remuneraciones y de otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores (marzo, 2013).
- Circular 4/2013 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que establece los modelos de informe anual de remuneraciones de los consejeros de sociedades anónimas cotizadas y de los miembros del consejo de administración y de la comisión de control de las cajas de ahorros que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores (junio, 2013).
- Circular 5/2013 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que establece los modelos de informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores (junio, 2013).
- Propuesta de Directiva COM (2014) 213 final del Parlamento Europeo y del Consejo.
- Ley 10/2014 de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito (junio, 2014).
- Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo (diciembre, 2014).
- Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, CNMV (febrero, 2015).
- Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. (marzo, 2015).

### **Informes, artículos y otros documentos consultados**

- *PwC’s Annual Corporate Directors Survey – Governing for the long term: Looking down the road with an eye on the rear-view mirror* (2015).
- Informe Anual de gobierno corporativo-2016 (ejercicio 2015) de las compañías cotizadas españolas pertenecientes a la muestra.
- Informe Anual sobre Remuneraciones-2016 (ejercicio 2015) de las compañías cotizadas españolas pertenecientes a la muestra.
- Estatutos Sociales de las 50 compañías cotizadas españolas que componen la muestra.
- Informe *Study of CEOs, Governance, and Succession 2014* publicado por Strategy& (Consultora estratégica de PwC). Abril 2015.

---

## **Agradecimientos**

Un año más, queremos agradecer a todos los miembros de Consejos que nos han ayudado a realizar esta edición del informe de PwC, compartiendo con nosotros sus opiniones, su experiencia y sus percepciones sobre el presente y el futuro de un Órgano de Gobierno clave para las compañías cotizadas españolas.

---

## **Personas de contacto**



**Ramón Abella**

*Socio responsable de Consejos de Administración de PwC*  
ramon.abella.rubio@es.pwc.com  
Teléfono: + 34 915 684 600



**Mario Lara**

*Senior advisor de PwC*  
mario.lara@es.pwc.com  
Teléfono: + 34 915 685 730



**Isabel Linares**

*Senior Counselor de PwC*  
isabel.linares.liebana@es.pwc.com  
Teléfono: + 34 915 685 786



**Gemma Moral**

*Socia de PwC*  
gemma.moral@es.pwc.com  
Teléfono: + 34 915 684 467



**Patricia Manca**

*Socia de PwC*  
patricia.manca.diaz@es.pwc.com  
Teléfono: + 34 915 684 211







El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 208.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

© 2016 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.