



Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros de las sociedades cotizadas

Ejercicio 2013

**Informe Anual de
Remuneraciones de los
Consejeros de las sociedades
cotizadas**

Ejercicio 2013

Comisión Nacional del Mercado de Valores
Edison, 4
28006 Madrid

Passeig de Gràcia, 19
08007 Barcelona

© Comisión Nacional del Mercado de Valores

Se autoriza la reproducción de los contenidos de esta publicación siempre que se cite su procedencia.
La CNMV difunde sus informes y publicaciones a través de la red Internet en la dirección www.cnmv.es.

Maquetación: M.ª Teresa Millán Fernández
ISSN: 2386-9615

Índice

Presentación	7
I. Principales conclusiones para el ejercicio 2013	9
II. Remuneraciones devengadas por los consejeros	11
Remuneraciones del consejo	11
Remuneraciones por consejero	13
Análisis de la remuneración por elemento retributivo	14
Distribución de la remuneración total por sectores y capitalización bursátil	18
Remuneraciones de los consejeros ejecutivos según capitalización bursátil y resultados	20
III. Principios de la política retributiva	23
Política de remuneraciones para el ejercicio 2014	23
Cambios introducidos en la política respecto al ejercicio anterior	24
Análisis de los componentes retributivos variables	24
Aplicación de la política retributiva en el ejercicio 2013	28
Relación entre las remuneraciones y los resultados de la sociedad	29
IV. Seguimiento del modelo unificado IARC	31
V. Anexo	33
Sociedades del Ibex	35
Resto de sociedades	41

La Orden ECC/461/2013¹ desarrolla, por primera vez en España, un modelo unificado para publicar la información relativa a las remuneraciones de los miembros del consejo de administración de las sociedades cotizadas. Si bien la obligación de difundir esta información existe desde la publicación de la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, que introduce un nuevo artículo 61 ter en la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, hasta este ejercicio de 2013 no se ha dispuesto de un formato homogéneo para facilitar su análisis en términos comparables.

Este informe recoge, en términos agregados, las principales características de las políticas y prácticas retributivas aplicadas a sus consejeros por las sociedades cotizadas, obtenidas de la información incluida en el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros (en adelante, IARC) que publica cada una de dichas sociedades.

En el Capítulo I se resumen los aspectos más relevantes de las remuneraciones de los consejeros de las sociedades cotizadas en el ejercicio 2013 y que se analizan con mayor detalle en el resto de capítulos del informe.

En el Capítulo II se analizan los importes destinados a la remuneración de los consejeros de las 140 sociedades cotizadas que han presentado IARC comparándolos, en algunos casos, con las cifras de los consejeros de las empresas del Ibex².

El Capítulo III –principios de la política retributiva– describe algunas de las características más comunes de las sociedades cotizadas que no forman parte del Ibex (en adelante, sociedades no Ibex) con el objetivo de clarificar algunos puntos diferenciadores a la hora de definir las políticas de remuneración, así como los criterios que siguen las sociedades para determinar sus cuantías y la asignación a cada consejero. Para la elaboración de dicho capítulo se ha utilizado una muestra representativa de 40 sociedades cotizadas no pertenecientes al Ibex.

Es importante destacar que las cifras correspondientes al ejercicio 2013 pueden no ser totalmente comparables con las del ejercicio 2012 y anteriores, porque la información del IARC no sigue la misma estructura y contiene desgloses y detalles que no se incluían en la información sobre retribuciones de consejeros exigida por el IAGC. Esta circunstancia se refleja, especialmente, en la asignación por conceptos que figura en el cuadro 1 de este informe, donde la distribución entre la retribu-

-
1. Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo, 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 (en adelante, Orden ECC/461/2013).
 2. Cifras obtenidas del Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de las empresas del IBEX, publicado en septiembre de 2014 por la CNMV (www.cnmv.es/Publicaciones/Informes/Remuneraciones-IBEX2013.pdf).

ción fija, variable y otras remuneraciones para el ejercicio 2013 no es totalmente homogénea con la de ejercicios anteriores.

Por último, como información complementaria, se incluye un anexo con cuadros estadísticos elaborados a partir de los datos de los IARC publicados por las 140 sociedades cotizadas.

Los aspectos más relevantes en 2013 sobre las remuneraciones de los consejeros de todas las sociedades cotizadas son los siguientes:

Remuneraciones devengadas en el ejercicio 2013

- Las retribuciones medias por consejo y por consejero reflejan una tendencia estable o a la baja respecto a la registrada en años anteriores, como ya se advirtió al analizar las empresas del Ibex. En 2013, las remuneraciones medias por consejo y por consejero fueron de 2,8 millones de euros y 285.000 euros, respectivamente. Estas cantidades suponen un descenso del 5,2% para el consejo y del 1,4% por consejero, respecto de las remuneraciones devengadas en 2012.
- El principal criterio utilizado para determinar el importe de la retribución de cada consejero es el nivel de responsabilidad del cargo desempeñado. Así, las remuneraciones más elevadas corresponden a los presidentes ejecutivos del consejo (cuya retribución media es de 1,45 millones de euros, tanto en las situaciones en que exista como no consejero delegado, frente a unos 248.000 euros para los presidentes no ejecutivos); seguidos por los consejeros delegados (su retribución media es de 1,2 millones de euros) y el resto de consejeros ejecutivos (con una retribución media de 837.000 euros). Estas cantidades suponen aproximadamente un 50% de los importes medios de las empresas del Ibex. Los consejeros no ejecutivos han recibido una retribución media que se sitúa en torno a 106.000 euros, lo que reduce la diferencia con los del Ibex a un 33%.
- En las sociedades no Ibex, el importe más significativo de los componentes que conforman la remuneración corresponde a la retribución fija, que representa el 53% del total, frente a un 55% en el Ibex. La retribución variable, incluyendo el importe de las acciones otorgadas y el beneficio de las opciones ejercidas, supone el 30%, las dietas el 11% y el resto corresponde a indemnizaciones y otros conceptos retributivos.
- En general, los consejeros ejecutivos de las compañías con una mayor capitalización bursátil tienen remuneraciones más elevadas. No se percibe una clara conexión directa entre los resultados de las compañías y el nivel de retribución de sus consejeros ejecutivos.

Políticas retributivas

- Si se comparan las sociedades no Ibex con las pertenecientes al Ibex, se observa en las primeras una menor variedad en los criterios para establecer las remuneraciones fijas de los consejeros, con un mayor peso de los modelos donde la diferenciación entre las remuneraciones de los consejeros por sus actividades como administradores (dejando al margen cualquier función eje-

cutiva) se establece en función de su pertenencia o no a alguna comisión y de su asistencia a las reuniones (a través de las dietas).

- En el 82% de las sociedades no Ibex de la muestra existen planes formales de retribución variable a corto plazo (anual) para los consejeros ejecutivos. Estos planes están basados, generalmente, en dos parámetros de carácter interno que miden la evolución de los resultados operativos, el beneficio neto o el rendimiento directamente atribuible al cargo ejecutivo desempeñado. También es común la inclusión de un criterio cualitativo de evaluación, que aparece en un 25% de los planes.
- Se han establecido planes de incentivos a largo plazo en un 50% de las sociedades no Ibex, donde predominan los bonus plurianuales basados en objetivos medidos internamente con un horizonte a 3 años, y que se liquidan en metálico. Los planes con acciones suponen un 25%, mientras que los planes de opciones son minoritarios.
- Los planes de ahorro a largo plazo tienen una presencia más reducida en las sociedades no Ibex, donde un 40% de las sociedades los ofrecen a sus consejeros ejecutivos (66% en las del Ibex). Un porcentaje similar (47%) dispone de cláusulas de indemnización en caso de cese.
- Un 56% de las empresas no Ibex han recibido en su junta general de accionistas un voto favorable superior al 95% sobre el informe de remuneraciones del ejercicio (50% en las del Ibex). En cualquier caso, ninguna de las sociedades ha obtenido menos de un 70%.

Seguimiento del modelo unificado IARC

- Las referencias al ejercicio en curso, ejercicios pasados y ejercicios futuros han sido entendidas de forma distinta por las sociedades cotizadas al completar los datos del IARC. Del modelo se desprende que, para poder armonizar la información que se presenta, el ejercicio en curso se refiere a 2014, los ejercicios anteriores son los ya cerrados, y los futuros son a partir de 2015.
- Hay determinadas secciones cuya cumplimentación ha sido heterogénea entre las empresas, tanto por su extensión como por el nivel de detalle aportado. Estas circunstancias se han producido, principalmente, en las secciones que describen los principios que inspiran la política retributiva y en las que se explican los cambios futuros previstos en dicha política y las medidas de gestión del riesgo relacionadas con las remuneraciones.
- En general, las sociedades informan de los criterios de evaluación del desempeño ligados a la retribución variable, pero no suelen explicar los métodos y parámetros de medida empleados para determinar si se han cumplido dichos criterios. En los IARC es poco frecuente que se incluya una explicación detallada sobre la importancia relativa de los conceptos retributivos variables sobre los fijos (mix retributivo).

II. Remuneraciones devengadas por los consejeros

Remuneraciones
devengadas
por los consejeros

Remuneraciones del consejo

En el cuadro 1 se incluye la evolución, en cifras agregadas, de las retribuciones devengadas por los consejeros de las sociedades cotizadas en los últimos cinco años, según los datos que figuran en los IARC e IAGC (por lo que respecta a datos de ejercicios anteriores). Se consideran las empresas que pertenecen al Ibex (Ibex) y las que no pertenecen al Ibex (no Ibex).

Remuneraciones devengadas por los consejeros

CUADRO 1

	2009	2010	2011	2012	2013
Importe de la remuneración (miles €)					
Promedio por consejo	3.047	2.718	2.935	2.963	2.810
Ibex	8.679	7.169	7.526	7.866	6.721
No Ibex	1.480	1.397	1.490	1.458	1.509
Promedio por consejero	281	296	260	289	285
Ibex	602	500	522	562	490
No Ibex	159	145	166	155	177
Consejeros ejecutivos (*)	1.115	1.022	1.128	1.033	1092
Ibex	2.720	2.237	2.423	2.166	2.156
No Ibex	502	522	578	523	612
Consejeros externos	104	103	110	138	106
Ibex	170	171	174	258	172
No Ibex	78	71	82	81	71
Distribución por conceptos (en %)					
Remuneración fija	35%	40%	40%	39%	55%
Ibex	34%	39%	40%	37%	55%
No Ibex	41%	42%	40%	50%	53%
Remuneración variable	24%	24%	27%	24%	32%
Ibex	30%	31%	33%	28%	34%
No Ibex	13%	15%	17%	11%	30%
Dietas	10%	11%	10%	9%	8%
Ibex	7%	8%	8%	7%	6%
No Ibex	14%	14%	13%	19%	11%
Otras remuneraciones	31%	25%	23%	27%	5%
Ibex	30%	22%	19%	28%	5%
No Ibex	32%	29%	30%	19%	6%
Origen de las remuneraciones (en %)					
La propia sociedad					
Ibex	93%	93%	93%	95%	93%
No Ibex	86%	89%	91%	92%	94%
Otras sociedades del grupo					
Ibex	7%	7%	7%	5%	7%
No Ibex	14%	11%	9%	8%	6%

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

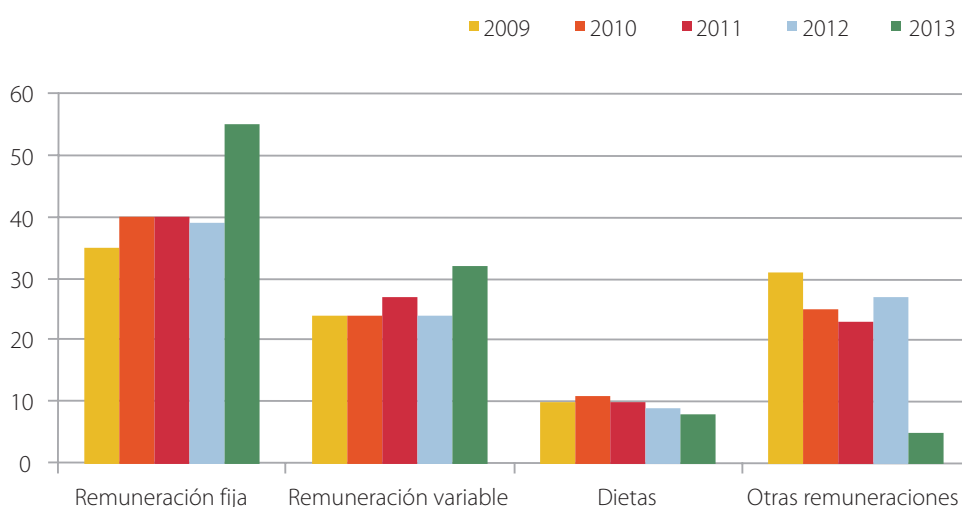
(*) Incluyendo presidentes ejecutivos y consejeros delegados.

- En el año 2013, la remuneración media devengada por los consejos de administración de las sociedades cotizadas ascendió, en promedio, a 2,8 millones de euros, un 5,2% menos que el año anterior. La retribución media por consejero se situó en unos 285.000 euros anuales, lo que supone un descenso del 1,4% respecto al año anterior. Esta disminución se explica, en parte, por el incremento singular de 24,7 millones de euros que se produjo en una sociedad del Ibex en 2012, que correspondió a una indemnización por el cese de un consejero en el ejercicio de sus funciones ejecutivas (en 2012, este consejero se pasó a calificar como no ejecutivo).
- La remuneración por consejero ejecutivo se situó en 1,1 millón de euros, lo que supone un incremento del 5,7% respecto a 2012. El vencimiento de planes retributivos variables en sociedades cotizadas que no forman parte del Ibex explican, en parte, este incremento.
- La remuneración media de los consejeros externos fue de 106.000 euros, lo que supone un descenso interanual del 23,2%. Excluyendo de la muestra de 2012 el referido pago extraordinario, este descenso es del 5,4%.

En el gráfico 1 se incluye, en términos agregados, la estructura retributiva de los consejeros de las sociedades cotizadas:

Remuneración del consejo distribuida por conceptos

GRÁFICO 1



Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- El importe más significativo de los componentes que conforman la remuneración corresponde a la retribución fija, que representa el 55% del total. El pago extraordinario realizado en 2012, ya mencionado anteriormente, ha hecho que el porcentaje que representa conjuntamente la retribución fija y variable sobre la remuneración total se haya incrementado en 24 puntos, durante el ejercicio 2013.

Remuneraciones por consejero

Remuneraciones
devengadas
por los consejeros

En el cuadro 2 se muestra la remuneración media y los percentiles³ de los presidentes, tanto ejecutivos como no ejecutivos, consejeros delegados, consejeros ejecutivos y no ejecutivos:

Remuneración total 2013

CUADRO 2

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente ejecutivo de sociedad con consejero delegado						
Total	1.447	125	304	961	2.142	4.500
Ibex	3.112	1.164	1.547	2.946	4.820	5.291
No Ibex	812	118	211	489	1.002	2.255
Presidente ejecutivo de sociedad sin consejero delegado						
Total	1.451	223	377	720	1.671	2.860
Ibex	2.393	519	716	1.632	2.939	6.126
No Ibex	786	195	310	592	1.357	1.600
Presidente no ejecutivo						
Total	248	33	66	103	388	691
Ibex	460	87	160	200	823	1.041
No Ibex	165	28	39	78	177	441
Consejero delegado						
Total	1.210	144	279	647	1.597	2.908
Ibex	2.371	815	1.244	1.978	3.501	4.707
No Ibex	723	85	235	414	1.096	1.624
Consejeros ejecutivos (*)						
Total	837	87	213	495	1.199	2.161
Ibex	1.594	498	742	1.202	2.197	2.840
No Ibex	476	75	137	297	549	1.160
Consejeros dominicales						
Total	101	14	32	65	108	231
Ibex	130	50	81	105	155	260
No Ibex	88	9	25	47	77	195
Consejeros independientes						
Total	125	27	50	93	148	286
Ibex	186	80	100	139	228	360
No Ibex	74	13	33	55	85	141
Otros consejeros						
Total	157	8	20	75	194	427
Ibex	333	80	89	202	486	762
No Ibex	55	8	12	27	65	154

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

(*) excluyendo presidentes ejecutivos y consejeros delegados.

3. A los efectos de reflejar los resultados del análisis realizado en los IARC de las compañías del Ibex, se han considerado las siguientes referencias estadísticas:

- Percentil 10, 25, 50, 75 y 90 de la muestra establecida para el análisis: puntos de referencia de los datos correspondientes a la muestra de sociedades considerada a los efectos del presente análisis, por debajo del cual únicamente se encuentra el 10%, 25%, 50%, 75% y 90% de las mismas.
- Cuando hay menos de 3 observaciones se considera solo la mediana.
- Cada línea de datos constituye una distribución estadísticamente independiente en función del número de consejeros de cada muestra, por tanto nunca se puede asegurar que sea un consejero de la misma sociedad el que ocupe el mismo percentil en cada una de las líneas del cuadro.

- El principal criterio utilizado para determinar el importe de las remuneraciones por consejero es el nivel de responsabilidad del cargo desempeñado en el consejo. Las retribuciones más elevadas corresponden a los presidentes ejecutivos del consejo, seguidos por los consejeros delegados, consejeros ejecutivos y consejeros no ejecutivos.
- Las diferencias entre los distintos niveles de responsabilidad son menores entre las sociedades cotizadas no pertenecientes al Ibex, donde no hay grandes contrastes entre las medidas estadísticas que corresponden a presidentes ejecutivos (ya sea en sociedades con consejero delegado o sin él) y a consejeros delegados, o las correspondientes a consejeros dominicales e independientes.
- En la misma línea, las diferencias entre consejeros ejecutivos⁴ y no ejecutivos son también menores en las sociedades cotizadas no pertenecientes al Ibex. Así, si la retribución media de los consejeros ejecutivos es unas 10 veces la de los no ejecutivos en el Ibex, este múltiplo es de 5 veces aproximadamente en el resto de sociedades cotizadas.

Análisis de la remuneración por concepto retributivo

El IARC exige el desglose de la retribución devengada por cada uno de los consejeros, distinguiendo entre los distintos conceptos que conforman la remuneración total. A continuación se presenta cada uno de estos conceptos, teniendo en cuenta la información proporcionada por todas las empresas cotizadas.

Sueldos

Este concepto incluye el importe de las retribuciones que no son de carácter variable y que ha devengado el consejero por sus labores ejecutivas.

En el cuadro 3 se muestra la remuneración media y los percentiles de los sueldos de los presidentes ejecutivos, consejeros delegados y consejeros ejecutivos:

Sueldo							CUADRO 3
(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90	
Presidente	726	152	264	550	960	1.460	
Consejero delegado	645	138	264	479	831	1.334	
Consejero ejecutivo	424	89	181	290	499	984	

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- En el caso de los consejeros ejecutivos, con carácter general, los sueldos suponen la mayor parte –el 78 %– de las retribuciones fijas totales (sueldos, retribución fija, dietas y remuneración por pertenencia a otras comisiones) que perciben por su pertenencia al consejo de administración.

- Los sueldos de los presidentes y consejeros delegados se mueven en horquillas similares, siendo los sueldos del resto de consejeros ejecutivos entre un 50% y un 75% de los anteriores.

Remuneraciones
devengadas
por los consejeros

Remuneración fija

La remuneración fija incluye el importe de la compensación en metálico, con una periodicidad de pago preestablecida, ya sea o no consolidable en el tiempo y devengada por el consejero por su pertenencia al órgano de administración, con independencia de su asistencia efectiva a las reuniones del consejo.

En el cuadro 4 se incluye la remuneración media y los percentiles de la retribución fija de los presidentes, consejeros delegados y resto de consejeros:

Remuneración fija CUADRO 4

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	220	30	55	121	320	477
Consejero delegado	143	30	54	69	173	258
Consejero ejecutivo	133	25	37	60	179	314
Consejero no ejecutivo	77	22	34	60	100	165

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- En los percentiles más bajos, hay sociedades que no distinguen entre los diferentes cargos dentro del consejo a la hora de establecer sus retribuciones fijas. Sin embargo, en la mediana se observa que el presidente del consejo tiene una retribución fija superior al resto de consejeros, tendencia que se acentúa ligeramente en los percentiles superiores. La retribución fija de los consejeros ejecutivos representa un 50% de la percibida por el presidente en la mediana, un 56% en el percentil 75 y un 66% en el percentil 90.

Dietas

Las dietas incluyen la retribución derivada de la asistencia a las reuniones del consejo de administración y, en su caso, de sus comisiones.

En el cuadro 5 se muestra la remuneración media y los percentiles de las dietas de los presidentes, consejeros delegados y resto de consejeros:

Dietas CUADRO 5

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	51	7	27	48	80	170
Consejero delegado	39	15	23	45	80	117
Consejero ejecutivo	48	12	15	32	97	171
Consejero no ejecutivo	34	6	13	24	60	125

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

El importe de las dietas devengadas no depende tanto del cargo que se desempeña en el consejo, como ocurre con el resto de conceptos retributivos, sino que obedece a la política retributiva de la sociedad y al número de reuniones en las que participa cada consejero.

Remuneraciones por pertenencia a comisiones del consejo

En este tipo de remuneraciones, al igual que en las dietas, los importes devengados no dependen del cargo desempeñado, sino que se aplican en función del número de comisiones y reuniones en las que participa el consejero.

En el cuadro 6 se muestra la remuneración media y los percentiles de las retribuciones por pertenencia a comisiones del consejo de los presidentes, consejeros delegados y resto de consejeros:

Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo

CUADRO 6

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	79	3	21	48	80	176
Consejero delegado	61	-	24	55	106	-
Consejero ejecutivo	67	9	15	32	105	177
Consejero no ejecutivo	47	6	13	24	60	125

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

Indemnizaciones

Indemnización es cualquier retribución devengada por el consejero por la extinción de la relación que le vincule con la sociedad. Durante 2013, dos compañías del Ibex han retribuido por este concepto a dos consejeros, uno ejecutivo y otro independiente, por un importe conjunto de 2,4 millones de euros. Cuatro compañías que no forman parte del Ibex han retribuido por este concepto a 4 consejeros ejecutivos por un importe conjunto de 1,1 millones de euros.

Sistemas de ahorro a largo plazo y otros beneficios retributivos

Las sociedades tienen que informar en sus IARC de todos los sistemas de ahorro a largo plazo, incluyendo primas por seguros de vida, jubilación o cualquier otra prestación de supervivencia, que hayan concedido a sus consejeros.

En el cuadro 7 se resume la evolución de los sistemas de ahorro a largo plazo y las primas de seguros de vida de los consejeros:

Importe medio por sociedad de otros beneficios retributivos *

CUADRO 7

(miles de euros)	2010	2011	2012	2013
Aportación sistemas de ahorro	798	822	7.874	757
Primas seguros de vida	276	184	143	57

* Los datos anteriores a 2013 corresponden al importe de las obligaciones contraídas en fondos y planes de pensiones que eran informados en los IAGC.

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

- Durante 2013, un total de 34 sociedades han realizado aportaciones a los sistemas de ahorro de 90 consejeros. El importe medio por sociedad asciende a 757.000 euros. El descenso respecto al ejercicio anterior se explica, en parte, por la aportación extraordinaria que realizó una entidad⁵ en 2012, al pasar los sistemas de ahorro de sus consejeros de prestación definida a aportación definida.

Las cifras del ejercicio 2013 no son comparables con las del resto de años, porque los datos de 2012 y anteriores corresponden al importe de las obligaciones contraídas en fondos y planes de pensiones que se desglosaban en los IAGC, mientras que el nuevo formato de los IARC recoge el importe de los fondos acumulados financiados total o parcialmente por la sociedad, ya sean dotados interna o externamente.

Remuneración variable

La remuneración variable, junto con la fija, tiene un peso significativo en la remuneración total de los consejeros. En términos generales, se observa que las retribuciones variables de los consejeros ejecutivos suponen entre un 60% y un 130% de las fijas, porcentaje que varía en función de la política retributiva de la sociedad, del mix retributivo definido y del nivel de consecución de los resultados a los que se asocia la remuneración variable.

Remuneración variable a corto plazo

Este concepto recoge los importes variables devengados en un periodo igual o inferior a un año, ligados al desempeño de funciones o a la consecución de objetivos individuales o de grupo.

En el cuadro 8 se detallan los principales percentiles de la retribución variable a corto plazo para los distintos tipos de consejeros:

Remuneración variable a corto plazo

CUADRO 8

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Presidente	779	44	124	455	943	2.669
Consejero delegado	556	73	122	270	627	1.207
Consejero ejecutivo	422	32	74	244	530	1.135
Consejero no ejecutivo	141	4	18	49	200	660

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- Al igual que sucede con los sueldos por funciones ejecutivas, la retribución variable a corto plazo es un elemento casi exclusivamente circunscrito a los consejeros ejecutivos.

5. Banco Santander.

Remuneración variable a largo plazo

Este concepto recoge los importes devengados en un periodo superior a un año que estén ligados al desempeño de funciones o a la consecución de objetivos individuales o de grupo. En este análisis, se incluyen las retribuciones variables a largo plazo devengadas en efectivo, las devengadas mediante la entrega de acciones, y el beneficio bruto obtenido en el ejercicio de opciones sobre acciones.

- En el ejercicio 2013, un total de 12 sociedades han devengado retribuciones por este concepto.

El cuadro 9 detalla aquellos importes de la citada remuneración que han sido devengados en 2013 en efectivo por los consejeros de las 12 sociedades cotizadas:

Remuneración variable a largo plazo en metálico

CUADRO 9

(miles de euros)	Promedio	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Presidente	556	165	460	800
Consejero delegado	486	383	396	568
Consejero ejecutivo	357	248	308	409

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

El cuadro 10 detalla los importes de la retribución devengada en acciones por los consejeros de las 18 entidades que la han implantado, bien mediante la entrega de acciones o bien por el cómputo del beneficio bruto obtenido en el ejercicio de las opciones sobre acciones:

Remuneración variable a largo plazo en acciones

CUADRO 10

(miles de euros)	Promedio	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Presidente	654	222	474	849
Consejero delegado	561	54	258	910
Consejero ejecutivo	441	12	127	741
Consejero no ejecutivo	92	30	33	95

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- En el ejercicio 2013, un total de 18 sociedades han devengado retribuciones por este concepto.

Distribución de la remuneración total por sectores y capitalización bursátil

El cuadro 11 recoge el promedio por consejero y los principales percentiles de la remuneración total según el sector de actividad de las distintas sociedades cotizadas:

Remuneración total por sectores

CUADRO 11

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Comercio y servicios	304	24	41	85	185	684
Ibex	494	67	102	132	363	1.531
No Ibex	220	10	35	58	137	490
Construcción e inmobiliaria	284	10	28	71	137	524
Ibex	494	45	67	97	175	1.647
No Ibex	140	7	13	55	98	400
Energía	496	47	76	214	316	1.112
Ibex	556	76	140	254	340	876
No Ibex	320	10	37	50	267	1.053
Entidades financieras	536	81	100	191	432	1.640
Ibex	657	92	108	198	579	1.783
No Ibex	226	60	91	191	256	475
Industria	231	24	39	79	209	564
Ibex	363	88	100	156	253	732
No Ibex	201	21	34	70	197	541

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- Los consejeros de las entidades financieras y de las empresas del sector de la energía son los que obtienen, en promedio, una retribución más alta. Sin embargo, es importante señalar la notable dispersión que se observa entre las remuneraciones de los consejeros de estos sectores, lo que refleja la diferente dimensión de dichas sociedades, donde existen entidades medianas y otras muy grandes.

El cuadro 12 refleja la distribución de la retribución total por consejero según la capitalización bursátil de las sociedades:

Remuneración total por capitalización bursátil*

CUADRO 12

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menos de 100 M	90	6	19	38	75	209
De 100 a 500 M	143	16	32	60	97	451
De 500 a 2.500 M	314	45	69	102	262	861
Hasta 10.000 M	443	72	98	150	317	1.774
Hasta 20.000 M	412	81	100	126	198	1.106
Más de 20.000 M	1.117	188	273	351	686	4.791

* Columna de datos de capitalización bursátil en millones de euros

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- Como se aprecia en el cuadro anterior, la retribución total por consejero es más elevada en las entidades con mayor capitalización bursátil. En el percentil 90, las remuneraciones totales por consejero van desde 209.000 euros en

compañías con menor capitalización, hasta aproximadamente 5 millones de euros en las compañías más grandes.

Remuneraciones de los consejeros ejecutivos según capitalización bursátil y resultados de las sociedades

A continuación se resumen los principales datos estadísticos sobre la remuneración de los consejeros ejecutivos (presidentes ejecutivos, consejeros delegados y otros consejeros ejecutivos) según los distintos conceptos retributivos (remuneración fija, planes de incentivos a corto plazo y planes variables a largo plazo), la capitalización bursátil y los resultados de las sociedades.

Remuneración fija

En este análisis se considera remuneración fija la suma de los siguientes conceptos: sueldos por funciones ejecutivas, remuneraciones fijas por pertenencia al consejo, dietas y otras remuneraciones por pertenencia a las distintas comisiones.

En el cuadro 13 se muestra la distribución de la remuneración fija de los consejeros ejecutivos, clasificadas en función de la capitalización bursátil:

Remuneraciones fijas según capitalización bursátil*

CUADRO 13

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menos de 100 M	243	62	89	197	304	459
De 100 a 500 M	339	68	97	206	358	520
De 500 a 2.500 M	617	201	330	489	780	1.067
De 2.500 a 10.000 M	731	319	482	700	938	1.212
De 10.000 a 20.000 M	1.026	498	631	944	1.297	1.895
Más de 20.000 M	1.812	710	1.287	1.749	2.289	2.988

* Columna de datos de capitalización bursátil en millones de euros

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- Para todos los percentiles se observa que la retribución fija por consejero ejecutivo es mayor cuanto más elevada es la capitalización de la sociedad. En general, en los percentiles más bajos se acentúan las diferencias que existen entre las compañías según su capitalización.
- Las remuneraciones fijas más bajas en las entidades con una capitalización por encima a los 20.000 millones de euros son superiores a las retribuciones fijas más altas en las compañías con una capitalización de hasta 500 millones de euros.

Remuneración variable

Los cuadros 14 y 15 muestran la distribución de las retribuciones variables a corto y largo plazo por consejero ejecutivo en función de los resultados de la sociedad:

Remuneraciones variables a corto plazo según resultados netos*

CUADRO 14

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menos de 100 M	344	26	72	163	446	1.018
Entre 100 y 1.000 M	652	58	149	425	695	1.959
Más de 1.000 M	1.237	310	444	990	1.529	3.020

* Columna de datos de resultados netos en millones de euros

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

Remuneraciones variables a largo plazo según resultados netos*

CUADRO 15

(miles de euros)	Promedio	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
Menor de 100 M	287	7	50	188	374	692
Entre 100 y 1.000 M	540	51	78	285	553	1.463
Mayor de 1.000 M	922	584	706	838	1.154	1.273

* Columna de datos de resultados netos en millones de euros

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

- Al efectuar un análisis de las retribuciones variables anuales devengadas en 2013 en función de los resultados netos de las sociedades, se puede observar que las compañías con resultados por debajo de 1.000 millones de euros tienen variables menores que las de las empresas con mayores beneficios, salvo en el percentil 90.

III. Principios de la política retributiva

En esta sección se resumen los rasgos más característicos de las políticas retributivas que las entidades cotizadas han definido para su aplicación en el ejercicio 2014 y los criterios que han decidido adoptar para concretar los importes distribuibles entre sus consejeros.

Para ello, se ha utilizado una muestra representativa de 40 sociedades cotizadas no pertenecientes al Ibex.

Política de remuneraciones para el ejercicio 2014

Fundamentos

Toda política retributiva responde a unos principios y fundamentos que la inspiran, y sobre cuya base las compañías definen las principales características de los elementos que van a componer la retribución total de sus consejeros.

- La mayoría de las sociedades incluyen en su IARC una descripción de los principios que fundamentan su política retributiva, siendo las empresas de mayor capitalización bursátil las que detallan un mayor número de ellos.
- Los principios generales más frecuentes de la política retributiva son los siguientes:
 - (i) Mantener la competitividad en el mercado retributivo.
 - (ii) Impulsar la transparencia de las retribuciones y los criterios asociados a su determinación.
 - (iii) Atraer, retener y motivar a los mejores consejeros.
 - (iv) Generar valor a largo plazo para el accionista.
 - (v) Alinear las retribuciones con las recomendaciones de buen gobierno.
 - (vi) Asegurar la sostenibilidad a largo de los resultados y de la actividad de la sociedad.
 - (vii) Recompensar el logro de objetivos estratégicos.
 - (viii) Mantener un equilibrio razonable entre los componentes fijos y variables de la retribución.

Criterios aplicados

- Los criterios más utilizados para determinar los distintos componentes de la política retributiva son el nivel de responsabilidad asumido por el consejero y el tiempo de dedicación. Los criterios que menos se tienen en cuenta son el nivel de solvencia, capitalización o sostenibilidad de la entidad. Otros criterios considerados son los resultados de la sociedad, la cualificación, los conocimientos específicos y méritos profesionales del consejero.

Cambios introducidos en la política respecto al ejercicio anterior

El número de empresas que recogen en su IARC, de manera expresa, modificaciones en la política retributiva para 2014 asciende a doce. Las modificaciones más frecuentes afectan al importe de los elementos retributivos básicos (retribución fija, dietas y sueldos por funciones ejecutivas) y a la eliminación de otros elementos complementarios.

Análisis de los componentes retributivos variables

Remuneraciones variables a corto plazo

Incentivos anuales

Más de un 82% de las sociedades de la muestra que no forman parte del Ibex informan sobre la existencia de un plan de retribución variable a corto plazo para sus consejeros ejecutivos.

Parámetros de medida

El número de parámetros utilizados para el cálculo de la retribución variable a corto plazo se sitúa, en promedio, en dos.

- Los parámetros utilizados con más frecuencia en estos planes son internos y están basados en indicadores financieros de rentabilidad (resultado operativo o resultado neto), evaluación cualitativa o resultados propios de la función. Otros parámetros, utilizados en menor medida, están relacionados con el volumen de negocios, retorno total para el accionista u otros ratios financieros.
- Es significativa la presencia de una evaluación cualitativa en uno de cada cuatro planes de incentivos.

Instrumentos de pago

Los instrumentos de pago de la retribución variable que se utilizan con más frecuencia se muestran en el gráfico 2.



Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

Diferimiento

Del 82% de las sociedades no Ibex de la muestra que cuentan con planes de retribución variable a corto plazo, tres⁶ incluyen un diferimiento obligatorio para el cobro de dicha retribución, que afecta a cuatro de los planes de incentivos informados. Todas ellas son empresas del sector financiero.

- El diferimiento obligatorio afecta al 100% del importe a percibir en acciones para uno de los cuatro planes. En los otros casos, el diferimiento de la remuneración afecta entre un 40% y un 80% del total.
- En los cuatro planes se establece un periodo de 3 años para percibir el importe de retribución variable diferida.

En comparación con las empresas del Ibex, un número menor de sociedades incluyen un diferimiento obligatorio, aunque las cantidades diferidas y el período de diferimiento son semejantes.

Cláusulas *malus* y *clawback*

De acuerdo con la nomenclatura de las últimas directivas europeas, se entiende por cláusulas *malus* aquellas que permiten no abonar la parte diferida de la retribución variable, devengada en años anteriores, si se han producido circunstancias en la compañía que cambian de forma importante los resultados y la sostenibilidad a medio plazo, o si su abono pudiera poner en riesgo la capitalización de la sociedad.

Por otra parte, las cláusulas *clawback* permiten a la empresa reclamar la devolución de los componentes variables de la remuneración, basados en los resultados, cuando tales componentes se hayan pagado atendiendo a unos datos cuya inexactitud haya quedado después demostrada de forma manifiesta.

6. Corporación Financiera Alba, Liberbank (2 planes) y Renta 4 Banco.

En cuatro⁷ de los 42 planes de retribución variable a corto plazo incluidos en los IARC por las sociedades de la muestra se especifica la existencia de algún tipo de cláusula especial que regula el funcionamiento de estos planes a corto plazo. Los cuatro planes incluyen cláusulas *malus* y tres⁸ de ellos incluyen además cláusulas *clawback*. Por otro lado, ninguna de las sociedades recoge en sus IARC la aplicación real, en el ejercicio cerrado, de cláusulas *malus* o *clawback*.

Incentivos plurianuales

Existe un total de 22 planes de este tipo pertenecientes a 18⁹ sociedades no Ibex.

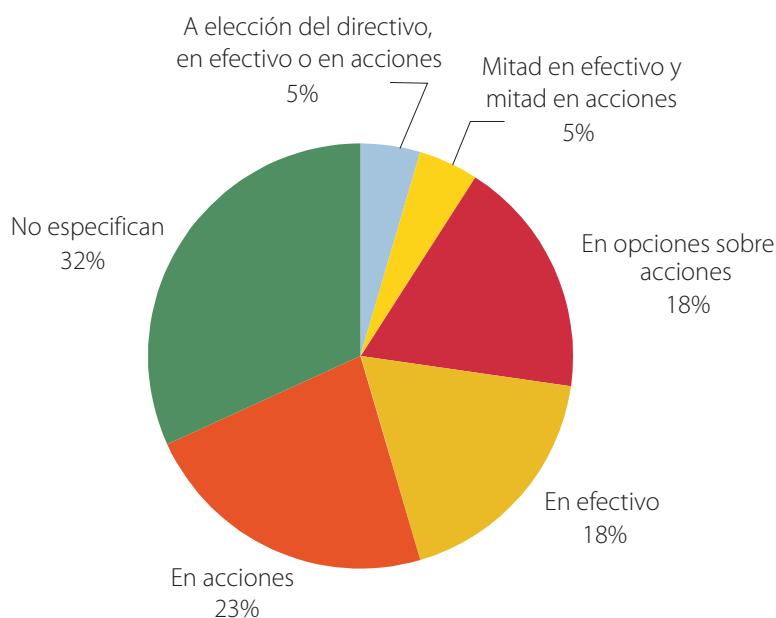
Los planes de incentivos a largo plazo más frecuentes son los bonus plurianuales vinculados a resultados; la entrega de opciones sobre acciones, y la entrega de acciones condicionada a resultados, y de derechos. Con menos frecuencia se encuentran los planes basados en la entrega de acciones no condicionada a resultados; de opciones condicionada a resultados y de derechos sobre la revalorización de las acciones.

Instrumentos de pago

Como se muestra en el gráfico 3, más del 22% de los planes de incentivos plurianuales se instrumentan a través de la entrega de acciones. También, son relevantes los pagos en efectivo y en opciones sobre acciones. Destaca que más del 30% de las sociedades no especifican los instrumentos de pago en sus IARC.

Instrumentos de pago

GRÁFICO 3



Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

7. Atresmedia, Liberbank (2), Renta4 Banco.

8. Atresmedia, Liberbank (2).

9. Abengoa, Adveo Group International, Almirall, Campofrío, Corporación Financiera Alba, Ence, Endesa, Faes Farma, Fluidra, Grupo Ezentis, Miquel y Costas, Nh Hoteles, Promotora de Informaciones, Prosegur, Renta4 Banco, Tubacex, Uralita y Vocento.

El 23% de las sociedades no Ibex de la muestra ha informado sobre los parámetros utilizados para el cálculo de la retribución variable a largo plazo.

Los planes se construyen en su gran mayoría sobre un único indicador, siendo el más frecuente el resultado operativo. No obstante, hay planes que pueden llegar a tener hasta cuatro indicadores.

Aunque alguno de estos indicadores también se utiliza en los incentivos a corto plazo, algunos se podrían considerar específicos para los planes de incentivos plurianuales como, por ejemplo, el retorno total para el accionista (TSR por sus siglas en inglés), la revalorización de la acción o la generación de *cash-flow*.

Ahorro a largo plazo

Un 40% de las compañías de la muestra no Ibex (26 puntos porcentuales menos que en las compañías del Ibex) incluyen en sus IARC algún tipo de plan para garantizar a sus consejeros ejecutivos la percepción de prestaciones en caso de jubilación, incapacidad o fallecimiento.

Las 16 compañías que han incluido en sus IARC algún sistema de este tipo informan de 18 planes de ahorro a largo plazo, tanto de aportación definida como de prestación definida.

El gráfico 4 muestra la distribución de los 18 planes de ahorro a largo plazo según el tipo de plan ofrecido por la compañía para sus consejeros:

Tipo de plan

GRÁFICO 4



Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia

Indemnizaciones

En el momento de finalizar la relación contractual entre la compañía y los consejeros, existen ciertas cláusulas o pactos que garantizan el pago adicional de determinadas indemnizaciones. Un total de 19 compañías de la muestra describen en sus IARC algún tipo de cláusula indemnizatoria para los consejeros ejecutivos. Estas cláusulas afectan a un total de 31 consejeros.

Consideración de la gestión del riesgo en las políticas sobre remuneraciones

En cuanto a las medidas previstas para garantizar que se tenga en cuenta una adecuada gestión del riesgo en las decisiones retributivas, la mayor parte de las acciones emprendidas por las sociedades no Ibex se centran en el cálculo y abono de la retribución variable anual. En este sentido, destacan las medidas cuyos objetivos promueven la sostenibilidad de los resultados, bien teniendo en cuenta periodos de tiempo de devengo superiores al año o incluyendo cláusulas de diferimiento y pago en acciones.

Si se tiene en cuenta la información presentada en todas las secciones del IARC, y no únicamente la que hace referencia expresa a estas medidas, más de un 50% de las sociedades mencionan alguna iniciativa adoptada para incorporar la gestión del riesgo (20 puntos porcentuales menos que las compañías del Ibex).

Respecto a las medidas de gobernanza relacionadas con las retribuciones, el 8% de las compañías incluyen en sus IARC la potestad del consejo de modular, reducir o anular la retribución variable.

Aplicación de la política retributiva en el ejercicio 2013

Resultado de la votación consultiva sobre el informe del ejercicio anterior

Un total de 25 compañías no Ibex han obtenido, al menos, un 95% de los votos a favor en las votaciones no vinculantes en la junta general para aprobar los IARC. Ninguna sociedad ha obtenido menos del 70% de los votos emitidos en la aprobación de los IARC.

Cambios previstos para ejercicios futuros (2015 y siguientes)

Una compañía¹⁰ ha indicado en su IARC que modificará su política retributiva para elevar el importe de los componentes variables en los próximos ejercicios.

El principal papel asumido por la comisión de nombramientos y retribuciones en los procesos de modificación de las políticas retributivas es la revisión periódica de la propia política para su adaptación a la situación de la entidad y del mercado.

Para apoyar a la comisión de nombramientos y retribuciones en la definición de la política retributiva es habitual incluir a otros órganos de la sociedad, como el presidente del

consejo de administración y la dirección de recursos humanos. El 25% de las empresas informa de la participación de asesores externos en la definición de la política retributiva.

Con la finalidad de reducir riesgos futuros, las compañías plantean incluir nuevas medidas en sus políticas retributivas, entre las que destacan las tendentes a garantizar que la retribución tenga en cuenta los resultados a largo plazo, a evitar los conflictos de intereses y a conseguir un equilibrio entre el componente fijo y el variable.

Relación entre las remuneraciones y los resultados de la sociedad

El 18% de las compañías de la muestra incluyen en su IARC una explicación que compara la evolución de las retribuciones totales con el beneficio neto atribuido a la sociedad. El 8% lo compara con el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico, y el 3% utiliza otras medidas de rendimiento de la sociedad.

En términos generales, el nivel de seguimiento de los distintos apartados del nuevo modelo unificado de IARC ha sido desigual en este primer ejercicio. Si bien el desglose individualizado de las retribuciones (sección D) se ha completado de forma rigurosa por parte de todas las sociedades cotizadas menos una, la información descriptiva de los principios, sistemas retributivos y toma de decisiones es heterogénea. Al ser el primer año en el que las sociedades elaboran su IARC de acuerdo con el modelo establecido por la CNMV, han sido diversas las incidencias detectadas en el proceso de revisión de los informes correspondientes al ejercicio 2013, siendo las más relevantes las siguientes:

- Algunas sociedades no informan de manera adecuada del importe de los fondos acumulados en los sistemas de ahorro a largo plazo a favor de los consejeros, sobre todo cuando los planes están externalizados. Tampoco explican las condiciones de consolidación de los derechos económicos a favor del consejero, ni la compatibilidad de las prestaciones de los sistemas de ahorro a largo plazo con las indemnizaciones.
- Algunas compañías no han cumplimentado los cuadros referidos al sistema de retribución basado en acciones cuando estos sistemas retributivos se instrumentan en sistemas diferentes a la entrega de opciones sobre acciones, como, por ejemplo, la entrega diferida de acciones.
- Las sociedades informan de los criterios de evaluación del desempeño ligados a la retribución variable, pero no suelen explicar los métodos ni los parámetros utilizados para determinar si se han cumplido dichos criterios. En general, tampoco aportan estimaciones de las retribuciones variables a las que daría origen el plan retributivo, en función del grado de cumplimiento de los objetivos que se toman como referencia.
- En los IARC no se explica correctamente la importancia relativa de los conceptos retributivos variables respecto a los fijos (mix retributivo), en la política de remuneraciones de la sociedad para el ejercicio en curso.
- Algunas sociedades confunden los ámbitos temporales de los apartados del IARC al explicar la política de retribuciones para el ejercicio en curso y anteriores.

V. Anexos estadísticos por sociedad

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
BANKINTER, S.A.											
Retribución total	1.007	1.317	783	350	0	0	0	16	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	504	87	88	175	0	0	0	3	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	155	78	0	0	0	0	1	0	0	0
BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES, S.A.											
Retribución total	961	330	283	576	0	219	0	0	510	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	481	15	57	288	0	36	0	0	255	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	27	14	0	0	12	0	0	0	0	0
CAIXABANK, S.A.											
Retribución total	1.786	2.819	0	659	0	351	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	1.786	171	0	659	0	27	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	151	0	0	0	16	0	0	0	0	0
DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACION, S.A.											
Retribución total	456	605	0	392	0	110	0	6	382	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	456	58	0	392	0	0	0	6	25	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	61	0	0	0	12	0	0	40	0	0
EBRO FOODS, S.A.											
Retribución total	690	1.636	312	707	271	929	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	690	241	51	707	271	146	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	126	23	0	0	72	0	0	0	0	0
ENAGAS, S.A.											
Retribución total	0	1.622	674	628	0	10	0	77	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	652	42	314	0	0	0	39	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	25	49	0	0	1	0	0	0	0	0
FERROVIAL, S.A.											
Retribución total	2.145	420	599	3.917	0	38	0	770	4.907	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	1.073	35	65	1.959	0	0	0	83	1.935	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	35	47	0	0	4	0	61	104	0	0
FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.											
Retribución total	2.945	0	913	0	0	0	0	6	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	445	0	32	0	0	0	0	2	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	51	0	0	0	0	0	0	0	0
GAMESA CORPORACION TECNOLOGICA, S.A.											
Retribución total	805	922	508	221	0	0	0	165	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	403	30	13	111	0	0	0	18	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	115	65	0	0	0	0	17	0	0	0
GAS NATURAL SDG, S.A.											
Retribución total	550	3.075	0	1.109	838	1.515	0	11	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	275	585	0	555	419	339	0	3	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	127	0	0	0	56	0	0	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
GRIFOLS, S.A.											
Retribución total	0	2.849	0	1.555	0	0	0	728	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	716	0	518	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	75	0	0	0	0	0	91	0	0	0
IBERDROLA, S.A.											
Retribución total	3.250	2.797	938	4.091	0	1.587	762	144	1.279	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	1.625	366	105	2.046	0	44	0	54	640	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	165	62	0	0	133	0	3	0	0	0
INDRA SISTEMAS, S.A.											
Retribución total	1.450	1.434	0	1.160	1.233	676	0	74	727	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	725	125	0	580	617	23	0	37	364	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	100	0	0	0	53	0	0	0	0	0
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.											
Retribución total	3.250	980	0	3.000	0	600	0	180	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	3.250	100	0	3.000	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	110	0	0	0	75	0	23	0	0	0
INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.											
Retribución total	2.422	1.861	0	1.230	0	55	1.642	847	492	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	870	0	0	581	0	0	0	240	246	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	194	0	0	0	5	0	22	0	0	0
JAZZTEL, PLC.											
Retribución total	351	738	14	201	0	0	0	0	2.622	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	176	99	7	101	0	0	0	0	978	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	77	0	0	0	0	0	0	95	0	0
MAPFRE, S.A.											
Retribución total	2.321	1.750	1.037	2.392	0	0	0	346	0	728	3.442
Promedio retribución consejeros ejecutivos	399	0	66	417	0	0	0	12	0	80	460
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	121	47	0	0	0	0	20	0	0	0
MEDIASET ESPAÑA COMUNICACION, S.A.											
Retribución total	2.161	900	588	1.559	0	0	0	751	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	720	60	29	431	0	0	0	39	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	60	42	22	0	0	0	53	0	0	0
OBRASCON HUARTE LAIN, S.A.											
Retribución total	762	0	750	494	0	0	0	1.215	24	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	408	0	9	494	0	0	0	597	12	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	73	0	0	0	0	0	0	0	0
RED ELECTRICA CORPORACION, S.A.											
Retribución total	400	539	539	718	0	168	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	400	49	49	228	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	49	49	49	0	16	0	0	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnizaciones	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
REPSOL, S.A.											
Retribución total	3.351	3.162	0	738	1.843	2.289	0	510	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	1.676	380	0	369	922	177	0	255	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	177	0	0	0	137	0	0	0	0	0
SACYR, S.A.											
Retribución total	1.400	0	612	1.071	0	172	0	1	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	1.400	0	45	1.071	0	30	0	1	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	45	0	0	11	0	0	0	0	0
TECNICAS REUNIDAS, S.A.											
Retribución total	771	660	216	350	250	283	0	150	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	386	55	18	175	125	0	0	7	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	55	18	0	0	28	0	14	0	0	0
TELEFONICA, S.A.											
Retribución total	6.705	2.683	222	8.855	0	1.135	0	1.743	0	143	416
Promedio retribución consejeros ejecutivos	1.676	70	0	2.214	0	20	0	145	0	36	38
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	172	16	0	0	75	0	83	0	0	19
VISCOFAN, S.A.											
Retribución total	350	1.315	250	116	0	364	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	350	314	0	116	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	125	31	0	0	46	0	0	0	0	0

Resto de sociedades

Resto de sociedades

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnización	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
ABENGOA, S.A.											
Remuneración total	2.435	202	1.580	10.595	0	499	0	110	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	609	51	99	2.649	0	50	0	28	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	108	0	0	27	0	0	0	0	0
ADOLFO DOMÍNGUEZ, S.A.											
Remuneración total	411	162	0	0	0	26	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	205	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	32	0	0	0	5	0	0	0	0	0
ADVEO GROUP INTERNATIONAL, S.A.											
Remuneración total	0	435	204	375	0	172	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	435	0	375	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	26	0	0	22	0	0	0	0	0
AHORRO FAMILIAR, S.A.											
Remuneración total	0	0	84	0	0	49	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	12	0	0	24	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0
ALMIRALL, S.A.											
Remuneración total	1.523	960	40	778	492	110	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	508	30	0	259	164	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	124	6	0	0	16	0	0	0	0	0
ALZA REAL ESTATE, S.A.											
Remuneración total	1.078	0	84	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	539	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	14	0	0	0	0	0	0	0	0
AMPER, S.A.											
Remuneración total	264	182	82	0	0	0	0	2	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	264	26	12	0	0	0	0	2	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	26	12	0	0	0	0	0	0	0	0
ATRESMEDIA CORPORACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN, S.A.											
Remuneración total	2.261	232	265	2.337	962	161	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	480	11	16	552	209	19	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	38	21	23	14	14	10	0	0	0	0	0
AYCO GRUPO INMOBILIARIO, S.A.											
Remuneración total	0	76	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	76	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AZKOYEN, S.A.											
Remuneración total	0	202	87	0	0	20	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	25	11	0	0	3	0	0	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnización	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
BARÓN DE LEY, S.A.											
Remuneración total	1.020	0	8	0	0	27	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	510	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	3	0	0	9	0	0	0	0	0
BIOSEARCH, S.A.											
Remuneración total	0	120	42	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	13	5	0	0	0	0	0	0	0	0
BODEGAS RIOJANAS, S.A.											
Remuneración total	117	0	20	53	0	3	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	117	0	3	16	0	1	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	2	5	0	0	0	0	0	0	0
CAMPOFIO FOOD GROUP, S.A.											
Remuneración total	1.575	0	510	979	0	125	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	788	0	51	490	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	68	0	0	21	0	0	0	0	0
CARTERA INDUSTRIAL REA, S.A.											
Remuneración total	211	123	40	0	0	36	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	211	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	8	3	0	0	2	0	0	0	0	0
CEMENTOS MOLINS, S.A.											
Remuneración total	377	360	159	117	0	126	0	18	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	377	30	10	117	0	0	0	18	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	30	14	0	0	11	0	0	0	0	0
CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS, S.A.											
Remuneración total	0	0	200	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0
CIE AUTOMOTIVE, S.A.											
Remuneración total	0	780	0	0	0	230	0	84	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	390	0	0	0	0	0	42	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	23	0	0	0	0	0
CLÍNICA BAVIERA, S.A.											
Remuneración total	374	99	0	63	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	187	0	0	32	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CODERE, S.A.											
Remuneración total	1.746	320	246	0	0	94	0	101	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	582	32	24	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	32	25	0	0	13	0	14	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnización	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
FLUIDRA, S.A.											
Remuneración total	230	571	67	15	0	154	0	9	35	20	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	230	60	6	15	0	23	0	9	35	20	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	64	8	0	0	16	0	0	0	0	0
FUNESPAÑA, S.A.											
Remuneración total	378	366	14	225	0	30	0	11	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	126	72	3	75	0	0	0	4	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	25	1	0	0	5	0	0	0	0	0
GENERAL DE ALQUILER DE MAQUINARIA, S.A.											
Remuneración total	0	350	123	235	0	24	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	320	21	235	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	5	17	0	0	4	0	0	0	0	0
GRUPO CATALANA OCCIDENTE, S.A.											
Remuneración total	1.081	3.076	481	192	0	196	0	29	0	204	3.005
Promedio retribución consejeros ejecutivos	360	277	66	64	0	50	0	10	0	68	1.002
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	187	24	0	0	4	0	0	0	0	0
GRUPO EMPRESARIAL SAN JOSÉ, S.A.											
Remuneración total	1.145	0	259	1.115	0	0	0	99	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	286	0	36	279	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	29	0	0	0	0	25	0	0	0
GRUPO EZENTIS, S.A.											
Remuneración total	0	763	209	592	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	382	0	296	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	42	0	0	0	0	0	0	0	0
GRUPO TAVEX, S.A.											
Remuneración total	0	0	283	0	0	0	0	0	0	246	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	40	0	0	0	0	0	0	35	0
IBERPAPEL GESTIÓN, S.A.											
Remuneración total	307	445	0	0	0	50	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	307	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	54	0	0	0	7	0	0	0	0	0
INMOBILIARIA COLONIAL, S.A.											
Remuneración total	770	250	410	129	0	252	0	323	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	385	50	106	65	0	38	0	162	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	50	66	0	0	59	0	0	0	0	0
INMOBILIARIA DEL SUR, S.A.											
Remuneración total	180	0	230	28	0	0	0	399	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	180	0	22	28	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	12	0	0	0	0	22	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnización	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
MARTINSA-FADESA, S.A.											
Remuneración total	1.500	401	472	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	1.500	60	66	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	31	37	0	0	0	0	0	0	0	0
MELIA HOTELS INTERNATIONAL S.A.											
Remuneración total	0	563	694	228	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	282	101	114	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	55	0	0	0	0	0	0	0	0
MINERALES Y PRODUCTOS DERIVADOS, S.A.											
Remuneración total	323	317	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	323	84	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	39	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MIQUEL Y COSTAS & MIQUEL, S.A.											
Remuneración total	945	0	145	1.624	0	0	0	3	0	27	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	315	0	17	425	0	0	0	1	0	9	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	16	58	0	0	0	0	0	0	0
MOBILIARIA MONESA, S.A.											
Remuneración total	0	0	141	0	0	47	0	80	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	16	0	0	5	0	9	0	0	0
MONTEBALITO, S.A.											
Remuneración total	4	238	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NATRA, S.A.											
Remuneración total	0	330	225	0	0	40	0	7	46	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	180	0	0	0	0	0	7	46	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	14	20	0	0	4	0	0	0	0	0
NATRACEUTICAL, S.A.											
Remuneración total	0	260	42	0	0	0	0	7	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	260	0	0	0	0	0	7	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0
NH HOTEL GROUP, S.A.											
Remuneración total	600	702	197	500	0	0	0	335	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	600	53	29	500	0	0	0	35	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	54	14	0	0	0	0	25	0	0	0
NICOLÁS CORREA, S.A.											
Remuneración total	116	0	177	157	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	116	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	30	31	0	0	0	0	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnización	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
NYSEA VALORES CORPORACIÓN, S.A.											
Remuneración total	200	0	0	60	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	100	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAPELES Y CARTONES DE EUROPA, S.A.											
Remuneración total	640	225	96	0	0	160	0	1.018	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	160	25	11	0	0	19	0	242	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	25	10	0	0	17	0	10	0	0	0
PESCANOVA, S.A.											
Remuneración total	0	36	60	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	7	12	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIM, S.A.											
Remuneración total	312	333	0	44	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	156	50	0	22	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	47	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROMOTORA DE INFORMACIONES, S.A.											
Remuneración total	2.068	667	463	940	101	357	0	55	1.538	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	689	0	0	313	34	0	0	18	413	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	56	39	0	0	30	0	0	25	0	0
PROSEGUR, COMPAÑÍA DE SEGURIDAD, S.A.											
Remuneración total	1.096	157	205	475	0	736	0	49	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	365	0	25	158	0	83	0	16	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	26	22	0	0	81	0	0	0	0	0
QUABIT INMOBILIARIA, S.A.											
Remuneración total	0	552	0	230	0	52	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	362	0	230	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	63	0	0	0	17	0	0	0	0	0
REALIA BUSINESS, S.A.											
Remuneración total	1.093	210	302	0	0	129	0	3	0	77	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	547	21	36	0	0	13	0	2	0	39	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	21	29	0	0	13	0	0	0	0	0
RENTA 4 BANCO, S.A.											
Remuneración total	0	1.310	53	0	0	0	0	0	20	4	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	217	13	0	0	0	0	0	5	1	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	55	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RENTA CORPORACIÓN REAL ESTATE, S.A.											
Remuneración total	0	612	37	0	0	50	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	204	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	9	0	0	13	0	0	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnización	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
REYAL URBIS, S.A.											
Remuneración total	1.435	0	401	0	0	52	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	478	0	69	0	0	4	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	39	0	0	8	0	0	0	0	0
S.A. RONSA											
Remuneración total	0	126	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	63	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SERVICE POINT SOLUTIONS, S.A.											
Remuneración total	0	0	26	0	0	1	0	120	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	17	0	0	0	0	120	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	9	0	0	1	0	0	0	0	0
SNIACE, S.A.											
Remuneración total	0	714	221	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	357	41	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	23	0	0	0	0	0	0	0	0
SOCIEDAD ANÓNIMA DAMM											
Remuneración total	850	0	1.238	7.284	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	850	0	211	1.400	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	128	736	0	0	0	0	0	0	0
SOCIEDAD ANÓNIMA HULLERA VASCO-LEONESA											
Remuneración total	544	0	64	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	162	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	12	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0
SOLARIA ENERGÍA Y MEDIOAMBIENTE, S.A.											
Remuneración total	375	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	94	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SOTOGRADE, S.A.											
Remuneración total	0	125	0	0	0	14	0	0	0	118	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	25	0	0	0	3	0	0	0	24	0
TECNOCOM, TELECOMUNICACIONES Y ENERGÍA, S.A.											
Remuneración total	244	0	542	125	0	0	0	13	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	122	0	65	63	0	0	0	7	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	46	0	0	0	0	0	0	0	0
TESTA INMUEBLES EN RENTA, S.A.											
Remuneración total	465	0	120	220	0	22	0	1	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	233	0	0	110	0	0	0	1	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	24	0	0	4	0	0	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnización	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
TR HOTEL JARDÍN DEL MAR, S.A.											
Remuneración total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TUBACEX, S.A.											
Remuneración total	495	450	452	67	0	129	0	28	0	25	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	270	40	84	67	0	10	0	15	0	14	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	19	34	31	0	0	10	0	1	0	1	0
TUBOS REUNIDOS, S.A.											
Remuneración total	0	655	292	234	0	0	0	0	0	210	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	82	37	29	0	0	0	0	0	26	0
UNIÓN CATALANA DE VALORES, S.A.											
Remuneración total	61	359	0	0	0	0	0	10	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	6	359	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	11	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
UNIÓN EUROPEA DE INVERSIONES, S.A.											
Remuneración total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
URALITA, S.A.											
Remuneración total	1.721	480	0	283	0	45	0	1.017	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	344	72	0	57	0	2	0	203	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	40	0	0	0	12	0	0	0	0	0
URBAR INGENIEROS, S.A.											
Remuneración total	216	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	216	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
URBAS GRUPO FINANCIERO, S.A.											
Remuneración total	133	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	67	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VÉRTICE TRESCIENTOS SESENTA GRADOS, S.A.											
Remuneración total	50	14	138	0	0	40	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	50	14	18	0	0	15	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	30	0	0	6	0	0	0	0	0
VIDRALA, S.A.											
Remuneración total	631	0	122	320	0	0	0	0	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	63	0	12	32	0	0	0	0	0	0	0

Retribución total	Sueldo	Remuneración fija	Dietas	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Indemnización	Otros conceptos	Importe acciones otorgadas y beneficio bruto de acciones ejercidas	Aportaciones a planes de pensiones	Importe de los fondos acumulados
VOCENTO, S.A.											
Remuneración total	0	505	292	0	0	404	0	125	0	0	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	0	505	0	0	0	0	0	5	0	0	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	29	0	0	40	0	12	0	0	0
ZARDOYA OTIS, S.A.											
Remuneración total	174	0	0	1.018	77	0	0	49	0	49	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	174	0	0	68	77	0	0	49	0	49	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	0	0	136	0	0	0	0	0	0	0
ZELTIA, S.A.											
Remuneración total	633	900	252	148	0	381	0	0	0	24	0
Promedio retribución consejeros ejecutivos	317	107	38	74	0	68	0	0	0	12	0
Promedio retribución consejeros no ejecutivos	0	76	20	0	0	27	0	0	0	0	0

