



La remuneración de los consejeros de las compañías del IBEX 35

Edición 2019

Remuneraciones Devengadas, Políticas Retributivas
y Novedades Normativas

Junio 2019

kpmgabogados.es





Índice

Resumen Ejecutivo	2
Remuneraciones Devengadas por los Consejeros en 2018	6
Políticas retributivas para 2018: aspectos generales	18
Novedades Normativas	38
Anexo I Metodología de análisis de los datos de las empresas del IBEX	42
Anexo II Tipos de Consejero en las empresas del IBEX analizadas	44
Anexo III Glosario de Conceptos Retributivos	46

Resumen Ejecutivo



Variaciones en el número y composición de los Consejos

KPMG presenta la tercera edición del estudio de las Remuneraciones de Consejeros de Compañías IBEX 35, el primer estudio que se realiza tras la entrada en vigor de la circular 2/2018 de la CNMV.

Al igual que en el informe anterior no se ha incluido a Acerolmittal por tener su Consejo de Administración fuera de España. En este ejercicio, se produjo la salida de Abertis y la incorporación de ENCE y CIE Automotive al índice.

En esta edición se **mantiene el rango de facturación** de las compañías en los mismos términos que el año anterior.

A pesar de que pudiera parecer que el número de consejeros aumenta (508 en 2018 vs 482 en 2017), el

número de puestos efectivos o Full Time Equivalent (FTEs) es muy similar (443,9 vs 435,8 en 2017).

En este contexto, se han producido **cambios en el número de primeros ejecutivos** en algunas sociedades. Aumenta ligeramente el número de Presidentes Ejecutivos y no Ejecutivos junto con el número de Consejeros Independientes. El número de Consejeros Delegados, que creció significativamente en 2017, se mantiene este año.

El número de cargos de consejeros no remunerados aumenta en un puesto en 2018 (24) respecto a 2017. De ellos, 23 son Consejeros No Ejecutivos y 1 es Presidente No Ejecutivo. En su mayoría se trata de estancias cortas en el cargo, de incompatibilidades con otro empleador o del sector público.



Remuneraciones en metálico devengadas por los consejeros

En términos generales, se produce cierta moderación en el apartado de remuneraciones en metálico. Tras el crecimiento en 2017 de un 6,2%, la **remuneración bruta en metálico** devengada por los Consejos de Administración de las sociedades del IBEX se mantiene constante en esta edición.

Sin embargo, la retribución media por Consejero experimenta un ligero descenso (-5,0%) frente al incremento del 6,5 % del año pasado, siendo especialmente más baja la correspondiente a los **Consejeros Ejecutivos (-9,1%)**. En el caso de los **Consejeros no Ejecutivos**, ésta cae un 3,2% respecto a 2017.



Remuneraciones por consejero

Durante el ejercicio de 2018 se produce una disminución de las remuneraciones en general respecto al año anterior, debido principalmente a que se han satisfecho menos variables, tanto en metálico como en acciones, y a que se han realizado aportaciones a planes de pensiones más bajas.

Analizando la serie temporal, vemos que las remuneraciones en metálico vuelven a valores de 2016.

Así la suma de remuneración total en metálico desciende un 0,8% respecto a 2017 (230,6 millones en 2018). Si añadimos las acciones, la remuneración en metálico asciende a 272,1 millones de euros, lo que supone un descenso del 11,1% respecto a 2017. Si finalmente consideramos todos los conceptos, incluyendo pensiones, el importe asciende a 299,5 millones y significa un descenso total de 13,0% respecto al año anterior.

En cuanto a la evolución por perfil de consejero las retribuciones promedio en metálico y acciones son:

- **Presidentes Ejecutivos:** recibieron 3,90 millones de euros en promedio FTE, que supone un 20,0% menos que en 2017, a pesar de haber aumentado en 3 el número de Presidentes Ejecutivos (19,3 FTEs).
- **Consejeros Delegados:** 2,87 millones de euros, un 18,3% menos en promedio a pesar de que se mantienen los FTEs (26,7).
- **Consejeros Ejecutivos:** 1,75 millones de euros, un 18,3% promedio menos a pesar de que también se mantienen los FTEs (26,0).
- **Presidentes no Ejecutivos:** 791.000 euros, un 4,9% inferior a 2017 para un número de FTEs similar (13,7).
- **Consejeros no Ejecutivos:** 189.000 euros, único que aumenta su remuneración (1,6%) respecto a 2017 para 2,8 FTEs menos (337,8).

En 2018, el **Mix Retributivo de un Presidente Ejecutivo (sin pensiones)** está compuesto por un 41,1% de Retribución Fija, un 36,8% de Retribución Variable a Corto Plazo, un 19,5% de Retribución Variable a Largo Plazo y un 2,6% de Retribuciones en Especie.

En 2018, el **Mix Retributivo de un Consejero Delegado (sin pensiones)** está compuesto por un 38,5% de Retribución Fija, un 28,1% de Retribución Variable a Corto Plazo, un 30,0% de Retribución Variable a Largo Plazo y un 3,4% de Retribuciones en Especie.



Análisis de la remuneración por concepto retributivo

El **sueldo medio** del IBEX por el desempeño de funciones ejecutivas es de 988.000 euros (un 1,5% menos que en 2017), siendo en promedio en el sector financiero un 24,1% más elevado que en el sector no financiero.

El importe promedio satisfecho como **Retribución Fija (Honorarios de Consejo)** para consejeros en general ha sido, al igual que en 2017, de 140.000 euros. En el sector financiero los honorarios son un 17,1% más elevados respecto al sector no financiero.

Las **Dietas de Consejo** se incrementaron un 1,2% respecto a 2017. El importe promedio fue de **40.000 euros**. En el sector financiero la cifra fue un 42,5% superior.

En cuanto a las **Dietas por asistencia a Comisiones / Comités**, un 56% de los consejeros del IBEX (FTEs) las recibe. El importe promedio en general acumulado por los consejeros es de **82.000 euros**, un 0,8% inferior a 2017, cayendo por segundo año consecutivo. Al igual que en 2017 la cuantía es **significativamente mayor en el sector financiero** (cerca de un 66,3% superior).

Las compañías han satisfecho **remuneraciones Variables a Corto Plazo en metálico y acciones** a 73 consejeros (66,7 FTEs). La cantidad promedio recibida en general ha sido de **945.000 euros**, un 14,2% menos respecto a 2017, año en el que se incrementó un 15,5%. En el sector financiero estas remuneraciones son un 35,8% más bajas que en el sector no financiero.

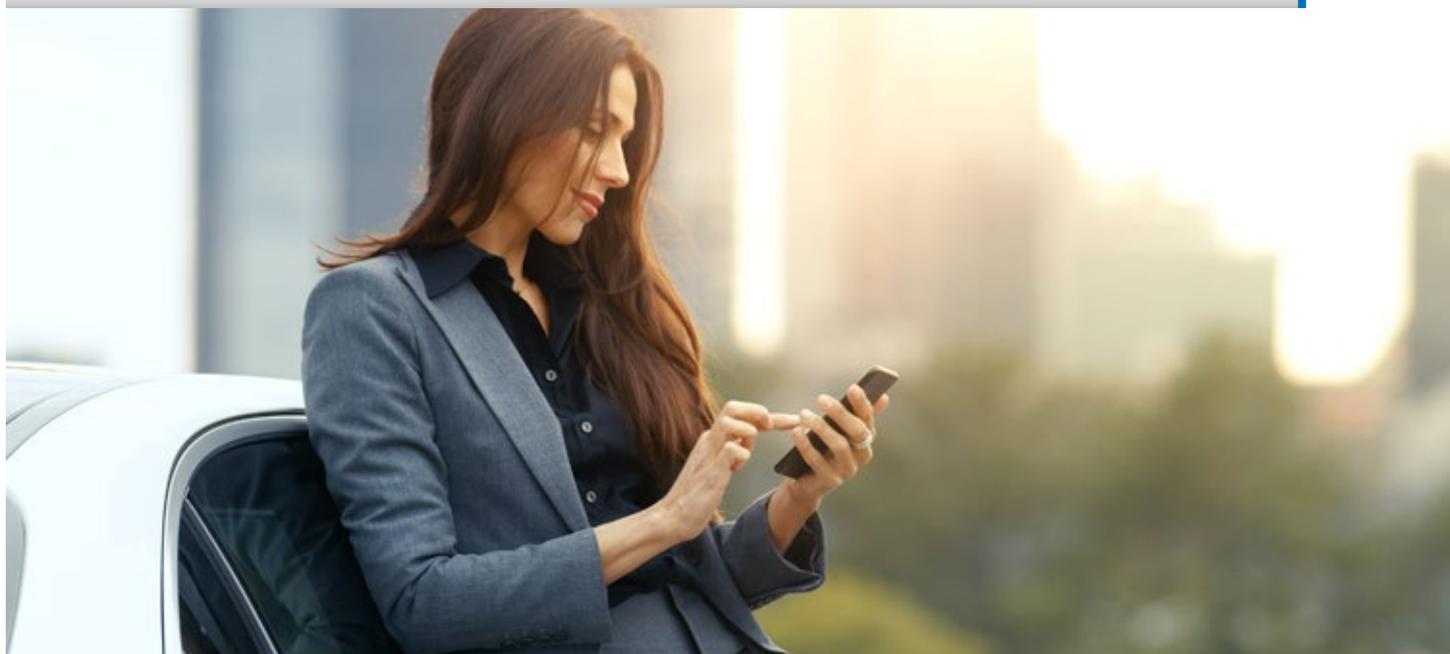
Las sociedades analizadas han pagado en **remuneración Variable a Medio / Largo Plazo en metálico** a 26 consejeros (22,2 FTEs). La cantidad promedio satisfecha ha sido de **563.000 euros**, un 21,1% menos que en 2017, en línea con la tendencia observada años anteriores de remunerar menos en metálico.

En cuanto a remuneraciones por planes de **incentivo a largo plazo en acciones**, desciende el número de consejeros (24,5 FTEs) que reciben estos planes en un 11,8% respecto a 2017. La cantidad promedio por consejero ha sido de **1,43 millones de euros**, un 30,2% menos que en 2017. Al igual que en el ejercicio anterior, la mayor parte de esa cuantía se ha hecho efectiva en empresas no financieras.

En cuanto a **planes de ahorro y pensiones**, el 70% de las compañías del IBEX cuenta ya con planes de ahorro y pensiones, de éstas, 21 hacen aportaciones para un total de 45 consejeros (39,7 FTEs). La aportación promedio es de **691.000 euros**, un 34,4% inferior a la de 2017. En este contexto, la aportación en el sector financiero es un 33,1% superior a la del sector no financiero.

En este ejercicio, se han reportado tres **pagos indemnizatorios** por valor de **14.253 millones de euros**.

Finalmente en 2018, en términos generales, aumentan las diferencias retributivas entre el sector financiero y no financiero en todos los conceptos excepto en la remuneración Variable a Medio / Largo Plazo en metálico.





Políticas retributivas

Se mantienen los mismos principios generales que en 2017 a la hora de definir la política retributiva de consejeros. El más frecuente es **mantener la competitividad en el mercado retributivo** (84%) que baja 9 puntos respecto a 2017. Le sigue recompensar el logro de objetivos estratégicos (85%, mismo resultado 2017).

Se mantiene estable en un 79,5% el porcentaje promedio de **votos emitidos** para aprobar los IARC en la Junta General de Accionistas y **desciende 4 puntos el porcentaje de votos negativos**.

Aumenta el número de empresas que realizan algún cambio significativo en sus políticas retributivas en 2018 que pasa de 50% a 82% en 2018. El cambio más frecuente es la **elaboración y aprobación de una nueva política retributiva o modificación de algunos aspectos vigentes de la actual** (38,5%) que baja respecto a 2017.

En cuanto a las **métricas**, se producen cambios en el número de métricas en el corto plazo que

aumenta hasta un máximo de 7 métricas en el sector infraestructuras.

Las más frecuentes tienen que ver con la rentabilidad. En el largo plazo el número y tipo de métricas se mantiene.

Los **umbrales** de cumplimiento target y máximos de las retribuciones variables se mantienen en valores similares a 2017, en el corto como en largo plazo.

En el largo plazo tienen umbrales menos exigentes en 2018 en la parte baja y más generosos en la parte alta.

Respecto a **Malus y Clawback**, se extiende su implantación en los planes a corto plazo con un 95,8% de compañías que aplica alguna de estas cláusulas. En el largo plazo un 82,4% de las compañías aplica alguna de las dos y, en un 55,9%, aplican ambas.

Las aportaciones a **planes de ahorro y pensiones** están más extendidas en construcción e infraestructuras e industria, siendo TMT el sector que menos lo ofrece a sus consejeros.



Novedades normativas

La Comisión Nacional del Mercado de Valores ha aprobado con fecha 20 de febrero de 2019, previo informe de su Comité Consultivo, la **Guía Técnica sobre las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones** que sintetiza las recomendaciones sobre buenas prácticas de funcionamiento de estas comisiones.

Se publica la **Ley 11/2018, de 28 de diciembre en materia de información no financiera y diversidad**, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas. Esta Ley tiene como objetivo identificar riesgos para mejorar la sostenibilidad y aumentar la confianza de los inversores, consumidores y la sociedad en general. A tal fin, establece la obligatoriedad para determinadas empresas de preparar un estado de información no financiera que contenga información relativa a las siguientes cuestiones: Medioambientales, Sociales y relativas al personal (incluyendo la brecha salarial), derechos humanos, la lucha contra la corrupción y el soborno y Sobre la sociedad.

Se publica el **Real Decreto Ley 6/2019, de 1 de marzo**, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

El **Anteproyecto de Ley**, por el que adapta al Derecho español la Directiva 2017/828 respecto al **fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas** de las sociedades cotizadas establece que la política de remuneraciones deberá contribuir a la estrategia empresarial y a los intereses y la sostenibilidad a largo plazo de la sociedad y explicar de qué modo lo hace. Resultará clara y comprensible y describirá los distintos componentes de la remuneración fija y variable, incluidas todas las bonificaciones y otras prestaciones en cualquiera de sus formas, que pueden ser concedidas a los administradores, indicando su proporción relativa.

El 20 de mayo de 2019 se aprobó la **Directiva del Parlamento Europeo CRD V** y del Consejo por la que se modifica la Directiva 2013/26/UE (CRD IV) en lo que respecta a los entes exentos, las sociedades financieras de cartera, las sociedades financieras mixtas de cartera, las remuneraciones, las medidas y las facultades de supervisión y las medidas de conservación del capital.

Remuneraciones devengadas por los consejeros en 2018

Remuneración del Consejo

Remuneración en metálico devengada por los consejeros

En el cuadro 1 se incluye la evolución, en cifras agregadas, de las retribuciones en metálico devengadas por los consejeros en los últimos cinco años, según los datos de los IARC.

En el año 2018, la **remuneración media devengada en metálico** por los Consejos de Administración de las sociedades del IBEX se situó, en promedio, a **6,78 millones de euros**¹, un 0,8% menos que en 2017.

La **retribución media en metálico por consejero en general**² se situó en **446.000 euros anuales**, lo que también supone un descenso del 5,0% respecto al año anterior.

Adicionalmente, la remuneración en metálico **de los Consejeros Ejecutivos** descendió un 9,1% frente al año anterior, mientras que en el caso de los **Consejeros Independientes** se ha reducido en un 3,2%.

I Cuadro 1. Remuneración en metálico devengada

	2014	2015	2016	2017	2018
Remuneraciones al consejo (nº de sociedades)¹					
Hasta 1 millón €	-	1	1	1	1
Entre 1 y 3 millones €	9	3	5	5	5
Entre 3 y 6 millones €	10	15	13	11	14
Más de 6 millones €	16	15	14	17	14
Importe de la retribución (miles €)					
Por Consejo (media simple IBEX)	7.606	6.931	6.441	6.838	6.781
Por Consejero (media simple de consejeros)	492	457	441	470	446
Consejeros Ejecutivos	2.329	2.219	1.960	2.140	1.944
Consejeros No Ejecutivos (externos)	191	152	174	176	171
Distribución por conceptos					
Retribución fija y dietas por comités	50%	55%	62%	60%	62%
Retribución variable a corto y medio plazo	29%	32%	28%	31%	30%
Dietas de Consejo	5%	4%	3%	3%	3%
Otras remuneraciones	16%	9%	6%	5%	4%

Fuente: IARC de las empresas y elaboración propia.

(1) No se ha tenido en cuenta en los cálculos una indemnización en una compañía por valor de 14,248 millones de euros, ni "otros conceptos" referidos a un pacto de no concurrencia y prima de permanencia con un importe de 2,846 millones de euros en otra, por ser valores extremos y conceptos aplicados solamente en 2017.

(2) Promedio realizado sin considerar la tipología de consejero.

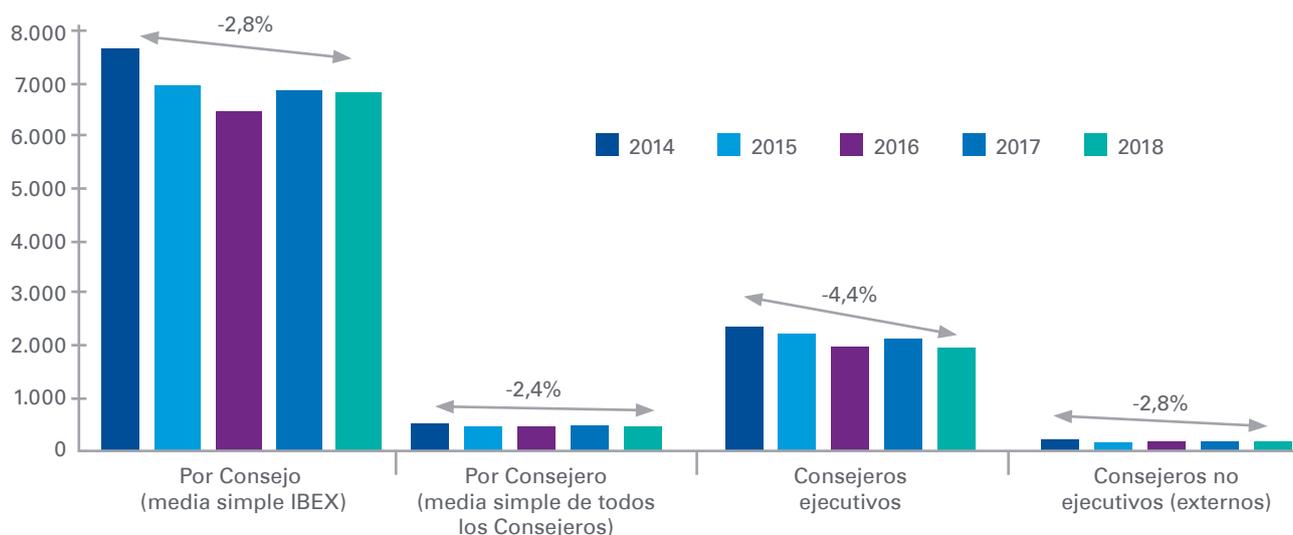
Remuneración en metálico del Consejo distribuida por tipo de consejero

En el gráfico 1 se muestra la evolución de las cuantías en metálico totales por Consejo y tipo general de consejero durante el periodo 2014 - 2018.

El promedio de crecimiento anual (CAGR)³ de las remuneraciones en metálico en el periodo 2014-2018 ofrece cifras relativamente estables. Destaca un

descenso promedio de 4,4% de la remuneración en metálico de los Consejeros Ejecutivos⁴, influido por los cambios que ha habido en estos años en todos los conceptos, especialmente en retribución en metálico. Este descenso está en la línea general de este año, en el que se reducen las retribuciones por conceptos y por tipo de consejero.

Gráfico 1. Remuneración total en metálico - Cuantías (miles de euros)



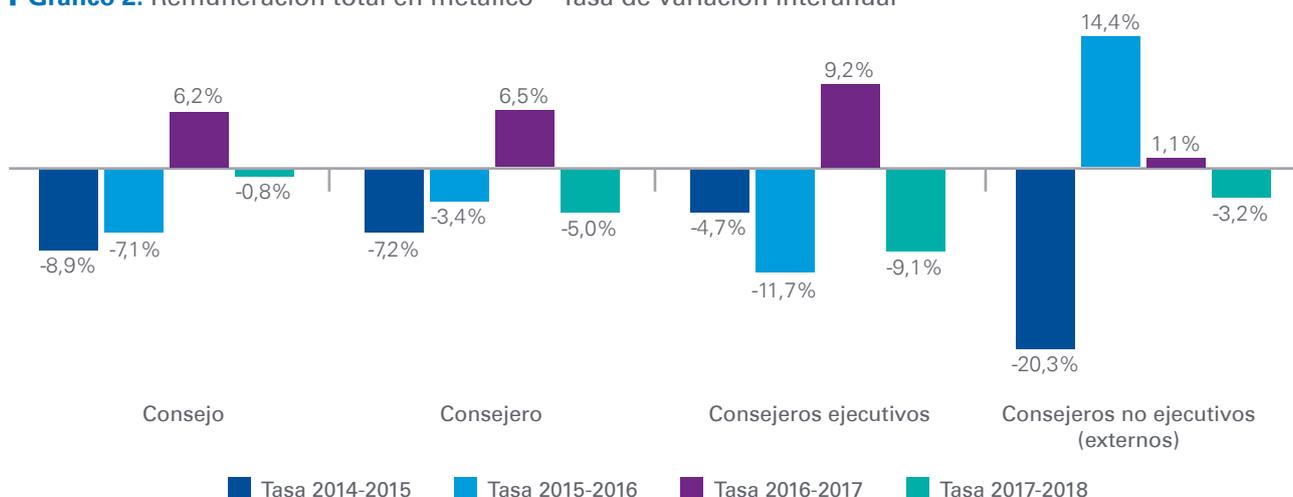
Tasa de variación interanual de la remuneración en metálico por tipo de consejero

En el gráfico 2 se refleja la tasa de variación interanual de los últimos años.

Como se aprecia en la evolución temporal, la remuneración, en general, vuelve a valores de 2016. En 2018, todos **los importes satisfechos en metálico**

se ven reducidos tras un aumento generalizado el año anterior. La cantidad en metálico que más decrece es la correspondiente a los Consejeros Ejecutivos, con un descenso del 9,1% respecto a 2017, mientras que la tasa 2016 - 2017 reflejaba un incremento del 9,2%.

Gráfico 2. Remuneración total en metálico – Tasa de variación interanual



(3) CAGR: "Compounded Average Growth Rate" o crecimiento anual en promedio.

(4) Es preciso tener en cuenta que en este análisis promedio anual ha habido un cambio en la composición del grupo de empresas, manteniendo el número de 34 compañías igual que en 2017.

Remuneración por consejero

Remuneración devengada por los consejeros

En los cuadros 2, 3 y 4 se muestra la remuneración media y los centiles de remuneración de los diferentes cargos de consejero. Dicha remuneración se presenta en metálico, añadiendo los importes en acciones y

en aportaciones a planes de ahorro y pensiones. Por conveniencia de comparación, se añade el nivel de facturación / tamaño de la empresa aplicable⁵.

I Cuadro 2. Remuneración total ejercicio 2018 (metálico, sin planes de pensiones) (miles €)

	C10	C25	Mediana	Promedio	Promedio FTE	C75	C90	TOTAL	(nº Cons.)	FTEs
Facturación CIA (mill.)	845	1.861	4.899	13.230	13.230	21.930	36.184	449.805	508,0	443,9
Presidente Ejecutivo	650	1.451	2.147	3.035	3.305	4.058	6.485	63.731	21,0	19,3
Consejero Delegado	832	1.127	1.465	1.938	2.108	2.375	3.828	56.200	29,0	26,7
Consejero Ejecutivo	392	689	987	1.269	1.418	1.655	2.484	36.804	29,0	26,0
Presidente No Ejecutivo	62	184	305	638	791	965	1.176	10.838	17,0	13,7
Consejero No Ejecutivo	49	93	138	162	187	193	299	62.996	388,0	337,8
Consejero en general	54	102	158	476	545	300	1.168	230.569	484,0	423,4

I Cuadro 3. Remuneración total ejercicio 2018 (metálico y acciones, sin planes de pensiones) (miles €)

	C10	C25	Mediana	Promedio	Promedio FTE	C75	C90	TOTAL	(nº Cons.)	FTEs
Facturación CIA (mill.)	845	1.861	4.899	13.230	13.230	21.930	36.184	449.805	508,0	443,9
Presidente Ejecutivo	800	1.527	2.187	3.586	3.905	5.397	9.489	75.302	21,0	19,3
Consejero Delegado	900	1.127	1.465	2.645	2.877	3.595	5.176	76.710	29,0	26,7
Consejero Ejecutivo	392	697	1.127	1.570	1.755	1.842	3.251	45.534	29,0	26,0
Presidente No Ejecutivo	62	184	305	638	791	965	1.176	10.838	17,0	13,7
Consejero No Ejecutivo	49	93	138	164	189	197	300	63.710	388,0	337,8
Consejero en general	54	102	158	562	643	300	1.278	272.094	484,0	423,4

I Cuadro 4. Remuneración total ejercicio 2018 (por todos los conceptos incluyendo pensiones) (miles €)⁶

	C10	C25	Mediana	Promedio	Promedio FTE	C75	C90	TOTAL	(nº Cons.)	FTEs
Facturación CIA (mill.)	845	1.861	4.899	13.230	13.230	21.930	36.184	449.805	508,0	443,9
Presidente Ejecutivo	800	1.527	3.611	4.058	4.419	6.094	9.489	85.213	21,0	19,3
Consejero Delegado	940	1.207	2.227	3.047	3.314	4.137	6.181	88.362	29,0	26,7
Consejero Ejecutivo	520	892	1.444	1.773	1.982	2.122	3.540	51.430	29,0	26,0
Presidente No Ejecutivo	62	184	305	638	791	965	1.176	10.838	17,0	13,7
Consejero No Ejecutivo	49	93	138	164	189	197	300	63.710	388,0	337,8
Consejero en general	54	102	158	619	708	300	1.441	299.553	484,0	423,4

(5) Ingresos brutos para las compañías en general (ventas brutas y demás ingresos de explotación), Margen bruto en Banca, Ingresos brutos netos de reaseguros en empresas aseguradoras (volumen por primas y otros ingresos). Ver Anexo I, "Metodología de análisis de las empresas del IBEX".

(6) En total se reportan 38 cargos de Presidente Ejecutivo y Presidente no Ejecutivo, lo que supone un total de 33 FTEs. Hay un Presidente no Ejecutivo que no recibe remuneración.

Las compañías del IBEX han satisfecho en concepto de **remuneración en metálico** (cuadro 2) un total de 230,6 millones de euros a 484 cargos de consejero, 423,4 FTEs si tenemos en cuenta que varios cargos han sido ocupados por diferentes personas debido a cambios en la composición del Consejo de Administración. Respecto a 2017 supone un descenso de 0,8%.

Si incluimos la **retribución en metálico y pagos realizados en acciones** a corto y medio / largo plazo efectivamente satisfechos⁷ (cuadro 3), la cifra total ha sido de 272,1 millones de euros, lo cual supone un descenso del 11,1% en relación con las cuantías satisfechas en 2017.

Por último, incluyendo las **aportaciones a planes de ahorro y pensiones** (cuadro 4), la remuneración total en 2018 ha sido de 299,5 millones de euros, que supone un descenso del 13,0% respecto 2017.

En 2018, la cantidad satisfecha en **promedio en metálico para todos los consejeros** en general, considerando FTEs, ha sido 545.000 euros, un 0,7% menos que en 2017. Si consideramos acciones el importe ascendería a 643.000 euros, un descenso del 11,0% sobre los recibidos en 2017. Por último, tomando en cuenta ahorro y pensiones la retribución promedio fue de 708.000 euros, lo que supone un descenso del 13,0% respecto a 2017. En general, se observa un **descenso de las remuneraciones promedio respecto al ejercicio anterior**.

No obstante, estas cifras han de contemplarse a la luz de la dispersión presente entre las distintas figuras de consejero del IBEX y entre las empresas mismas.

■ **Presidente Ejecutivo.** Disminuye la retribución en todos los conceptos, especialmente en acciones y planes de ahorro y pensiones, a pesar de contar con 2,1 FTEs más que en 2017.

- La remuneración promedio en metálico asciende a 3,30 millones, que supone un descenso del 5,0% respecto a 2017 para 19,3 FTEs.
- Incluyendo acciones a corto y medio/largo plazo asciende a los 3,90 millones de euros, un 20,0% menos respecto a 2017.
- Incluyendo acciones y planes de ahorro y pensiones, asciende a 4,42 millones de euros, un descenso del 20,5% respecto a 2017.

■ **Consejero Delegado.** La remuneración total de un Consejero Delegado equivale a un 75% de la remuneración de un Presidente Ejecutivo revelando la importancia similar en la organización de ambas posiciones. El número de Consejeros Delegados se mantiene estable respecto al año anterior.

- La remuneración promedio en metálico de los 26,7 FTEs que han desempeñado el cargo a lo largo del ejercicio 2018 asciende a 2,10 millones de euros, un 3,8% menos que en 2017.
- Incluyendo acciones a corto y medio/largo plazo asciende 2,87 millones de euros, un 18,3% menos respecto a 2017.
- Incluyendo planes de ahorro y pensiones, la remuneración total fue de 3,31 millones de euros, un 24,3% menos respecto a 2017.

■ **Consejeros Ejecutivos.** Todos los conceptos de los Consejeros Ejecutivos disminuyen, especialmente cuando incluimos acciones a medio/largo plazo, a pesar de que los FTEs se mantienen.

- La retribución total promedio en metálico se sitúa en 1,42 millones de euros, un 12,7% menos que en 2017.
- Incluyendo acciones a corto y medio/largo plazo asciende a 1,75 millones de euros, un 18,3% menos respecto a 2017.
- Incluyendo planes de ahorro y pensiones, la retribución total fue de 1,98 millones de euros, un descenso del 14,4% respecto a los 2,32 millones de euros que recibieron en 2017.

■ **Presidentes no Ejecutivos.** En el caso de los 17 Presidentes no Ejecutivos (13,7 FTEs), que suponen un descenso de 0,9 FTEs, la cuantía promedio ha sido de 791.000 euros por todos los conceptos, un descenso del 4,9% respecto a los 832.000 percibidos en 2017.

■ **Consejero no Ejecutivo.** Los 388 cargos (337,8 FTEs), que suponen un descenso de 2,9 FTEs, han recibido en 2018 una remuneración promedio en metálico de 187.000 euros, en el caso de añadir algunas acciones la cantidad asciende a 189.000 euros, lo que supone un descenso de un 4,5% respecto a 2017.

(7) Entrega de acciones en el año, o ejercicio de "stock options". En los IARC se reporta como beneficio bruto de acciones y otros instrumentos financieros consolidados.

Análisis de la remuneración por concepto retributivo

Sueldos (Salario)

En el cuadro 5 se muestra la remuneración media y los centiles de los sueldos de los consejeros por sus labores ejecutivas.

Los **sueldos satisfechos** por las empresas ascienden a una cantidad total de **71,06 millones de euros**, un 4,8%

más respecto a 2017, para los 79 cargos ejecutivos que lo perciben en 2018 en el IBEX (71,9 FTEs).

El **sueldo medio** por desempeño de funciones ejecutivas es de **988.000 euros**, un descenso del 1,5% respecto a 2017.

I Cuadro 5. IBEX en general. Sueldo / Salario (en metálico) (miles €)⁸

	C10	C25	Mediana	Promedio	Promedio FTE	C75	C90	TOTAL	(n° Cons.)	FTEs
Facturación CIA (mill.)	845	1.861	4.899	13.230	13.230	21.930	36.184	449.805	508,0	443,9
Presidente Ejecutivo	284	585	1.000	1.274	1.387	1.701	2.475	26.754	21,0	19,3
Consejero Delegado	385	525	824	928	1.009	1.200	1.673	26.900	29,0	26,7
Consejero Ejecutivo	284	360	506	600	671	730	1.000	17.405	29,0	26,0
Presidente No Ejecutivo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Consejero No Ejecutivo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Consejero en general	300	488	738	899	988	1.066	1.825	71.059	79,0	71,9

En las empresas del sector financiero, el sueldo promedio de los Consejeros en General es un 24,1% más elevado respecto de las empresas del sector no financiero:

- En **empresas financieras**, los 24 consejeros (21,5 FTEs) recibieron un sueldo promedio de 1,14 millones de euros, prácticamente el mismo respecto a 2017.
- En el **sector no financiero**, los 55 consejeros (50,4 FTEs) recibieron un sueldo medio de 922.000 euros, un descenso del 1,3% respecto a los 934.000 euros en 2017.

Por **tipo de consejero y tipo de sector**:

- El sueldo medio de los **Presidentes Ejecutivos** del sector financiero es un 38,1% más elevado que en el sector no financiero.

— En el caso de los **Consejeros Delegados** la diferencia entre sector financiero y no financiero sigue siendo más amplia y en promedio tienen un sueldo un 60,7% más elevado en el sector financiero. Esta diferencia se duplica respecto a 2017.

Cuando consideramos **otros elementos retributivos fijos adicionales** en el análisis sectorial (Retribución Fija / Honorarios de Consejo, dietas y Comisiones):

- El sueldo significa un 39,8% de la remuneración total recibida para Presidentes Ejecutivos y un 38,8% para Consejeros Delegados en empresas financieras.
- En empresas no financieras, el sueldo pesa un 35,1% para Presidentes Ejecutivos y un 31,3% para Consejeros Delegados.

(8) Se ha ubicado el importe del concepto de sueldo de un Presidente no Ejecutivo en el apartado de remuneración fija. No es buena práctica que los consejeros no ejecutivo reciban remuneración en concepto de sueldo.

Remuneración Fija (Honorarios de Consejero)

En el cuadro 6 se incluye la remuneración media y los centiles de la retribución fija u honorarios de consejero, incluyendo acciones en algún caso.

- En su conjunto, las empresas del IBEX han satisfecho en concepto de remuneración fija un total de **52,4 millones de euros**, prácticamente igual que en 2017.
- Un total de 425 cargos de consejero (375,2 FTEs) reciben remuneración por este concepto.
- Los **Honorarios Fijos promedio** recibidos fueron de **140.000 euros**, permaneciendo estable respecto a 2017.

— En 2018, hay **83 cargos de consejero sin retribución fija como tal**. En comparación con el año anterior, esta cifra se incrementa un 34%, ya que en 2017 hubo 62 consejeros sin honorarios. En el caso de una compañía se debe a que solo reciben dietas. En el caso de 6 Presidentes Ejecutivos, 12 Consejeros Delegados y 11 Consejeros Ejecutivos reciben sueldo y las cuantías quedan absorbidas. En 27 casos no han estado el año completo y en 24 cargos no ejecutivos (1 Presidente y 23 Consejeros) directamente no reciben remuneración, como ya se ha apuntado. En el análisis en detalle, no hemos encontrado correlación con el sector o con el tamaño de compañía.

Cuadro 6. IBEX en general. Remuneración fija / honorarios de consejero (en metálico, con acciones en algún caso) (miles €)

	C10	C25	Mediana	Promedio	Promedio FTE	C75	C90	TOTAL	(n° Cons.)	FTEs
Facturación CIA (mill.)	845	1.861	4.899	13.230	13.230	21.930	36.184	449.805	508,0	443,9
Presidente Ejecutivo	40	73	120	226	237	237	629	3.396	15,0	14,3
Consejero Delegado	19	35	61	106	123	100	169	1.802	17,0	14,7
Consejero Ejecutivo	43	74	85	133	145	174	294	2.393	18,0	16,5
Presidente No Ejecutivo	85	178	308	628	719	928	1.156	9.421	15,0	13,1
Consejero No Ejecutivo	33	55	90	98	112	120	165	35.445	360,0	316,6
Consejero en general	31	55	90	123	140	129	188	52.457	425,0	375,2

- Cuando analizamos por **tipo de sector**, los Honorarios de Consejo de las empresas financieras son un 17,1% más elevados respecto de las empresas del sector no financiero. La diferencia entre ambos sectores aumenta significativamente respecto al 7% que había en 2017.
- En **empresas financieras**, los honorarios promedio de consejero fueron un 5,0% más respecto a 2017.
- En el **sector no financiero** la cifra es menor y se reduce un 3,2% respecto 2017.

Dietas de Consejo

En el cuadro 7 se muestra la remuneración media y los centiles de las dietas de los consejeros por asistencia a las reuniones del consejo y, en su caso, de las comisiones delegadas.

— En 2018, en su conjunto las empresas del IBEX han hecho efectivo un 1,2% más respecto a 2017 en

Dietas de Consejo, alcanzando en 2018 una cuantía de **7,86 millones de euros**.

- Estas dietas han sido percibidas por **216 cargos de consejero** (197,5 FTEs), 5,9 FTEs más que en 2017.
- El importe **promedio percibido en dietas del consejo fue de 40.000 euros**, un 1,8% menos que en 2017.

I Cuadro 7. IBEX en general. Dietas de consejo (en metálico) (miles €)

	C10	C25	Mediana	Promedio	Promedio FTE	C75	C90	TOTAL	(n° Cons.)	FTEs
Facturación CIA (mill.)	845	1.861	4.899	13.230	13.230	21.930	36.184	449.805	508,0	443,9
Presidente Ejecutivo	26	33	39	51	51	73	88	360	7,0	7,0
Consejero Delegado	24	30	32	52	52	54	103	412	8,0	8,0
Consejero Ejecutivo	21	24	32	29	29	34	35	200	7,0	7,0
Presidente No Ejecutivo	9	23	40	36	42	51	58	291	8,0	7,0
Consejero No Ejecutivo	10	16	31	35	39	48	71	6.602	186,0	168,5
Consejero en general	10	16	31	36	40	48	74	7.865	216,0	197,5

— Cuando analizamos por **tipo de sector**, la diferencia en las dietas de consejo entre empresas financieras y no financieras se ha reducido a 43,3% en 2018 desde el 53,5% de 2017.

- En **empresas financieras**, las dietas de consejo promedio fueron de 54.000 euros, **un 7,2% menos** frente a los 58.000 euros en 2017.
- En el **sector no financiero**, las dietas promedio fueron de 38.000 euros, **la misma cantidad que en 2017**.

Remuneraciones por pertenencia a Comisiones del Consejo (Dietas de Comités)

En el cuadro 8 se muestra la remuneración media y los centiles de las retribuciones de los consejeros por pertenencia a comisiones delegadas o consultivas del consejo, con independencia de la asistencia efectiva a las reuniones.

— En línea con lo ocurrido en 2017, en 2018 el **56% de los consejeros** (247,5 FTEs) reciben remuneración por pertenencia a Comisiones del Consejo.

— Las cantidades totales satisfechas por pertenencia a Comisiones del Consejo ascienden a 20,38 millones

de euros, un **11,5% más que en 2017**. Se mantiene la tendencia de años anteriores a que estas cantidades sean mayores que las dietas de consejo por su mayor profesionalización, menor número de reuniones en el año, pero con mayor complejidad.

- El **importe promedio** de remuneración en dietas de Comités para todos los sectores ha sido de 82.000 euros, prácticamente igual que en 2017. Esto se debe a que aumenta el número de los consejeros que lo recibe, no así la cuantía media.

I Cuadro 8. IBEX en general. Dietas de Comisiones / Comités (en metálico) (miles €)

	C10	C25	Mediana	Promedio	Promedio FTE	C75	C90	TOTAL	(n° Cons.)	FTEs
Facturación CIA (mill.)	845	1.861	4.899	13.230	13.230	21.930	36.184	449.805	508,0	443,9
Presidente Ejecutivo	64	107	178	151	156	209	227	453	3,0	2,9
Consejero Delegado	25	41	110	103	133	172	175	411	4,0	3,1
Consejero Ejecutivo	12	23	99	95	107	172	175	381	4,0	3,6
Presidente No Ejecutivo	33	55	60	53	98	61	67	265	5,0	2,7
Consejero No Ejecutivo	17	26	50	70	80	87	150	18.871	271,0	235,2
Consejero en general	17	27	50	71	82	88	158	20.381	287,0	247,5

- Cuando analizamos por **tipo de sector**, la diferencia por remuneraciones por pertenencia a Comisiones del Consejo es un **66,3% más elevada** en el sector **financiero**, y aumenta respecto a 2017 (59,8%).
 - En **empresas financieras**, la remuneración promedio ha sido de 118.000 euros, un 2,4% más respecto a 2017.
 - En el **sector no financiero**, la remuneración promedio fue de 71.000 euros, un 1,6% menos que en 2017.
- A nivel individual cabe destacar que 3 sociedades, dos del sector financiero y una del sector energía, han abonado por este concepto una cantidad acumulada superior a los **250.000 euros** para varios de sus consejeros, mientras que 8 sociedades (un 23,5% del IBEX) no han reportado remuneración por este concepto. En este caso no hay un patrón por sector o tamaño de compañía.

Remuneración Variable a Corto Plazo

En el cuadro 9 se muestra la remuneración devengada en concepto de retribución Variable a Corto Plazo.

- Las compañías analizadas han satisfecho en concepto de retribución Variable a Corto Plazo una cuantía total de **63 millones de euros**, un 16,9% menos respecto a 2017.
- De los 73 cargos que reciben Remuneración Variable a Corto Plazo, un total de 72 consejeros han satisfecho estas cantidades (66,7 FTEs) y 1 cargo de Presidente No Ejecutivo, siendo poco habitual que los cargos no ejecutivos reciban remuneración variable a corto plazo.
- El importe promedio ha sido de 945.000 euros, un **14,2% menos que en 2017**.

I Cuadro 9. IBEX en general⁹. Variable a corto plazo (en metálico, con acciones en algún caso) (miles €)

	C10	C25	Mediana	Promedio	Promedio FTE	C75	C90	TOTAL	(n° Cons.)	FTEs
Facturación CIA (mill.)	845	1.861	4.899	13.230	13.230	21.930	36.184	449.805	508,0	443,9
Presidente Ejecutivo	191	470	870	1.385	1.515	2.165	3.256	27.694	20,0	18,3
Consejero Delegado	188	270	506	769	839	1.106	1.609	21.542	28,0	25,7
Consejero Ejecutivo	182	233	321	565	624	717	1.186	13.548	24,0	21,7
Presidente No Ejecutivo	221	221	221	221	221	221	221	221	1,0	1,0
Consejero No Ejecutivo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Consejero en general	181	246	570	863	945	1.183	2.087	63.005	73,0	66,7

- Cuando analizamos por **tipo de sector**, la diferencia por remuneración Variable a Corto Plazo es un **29,7% más baja en el sector no financiero**. En 2017 las cantidades percibidas en el sector no financiero fueron un 3,4% más bajas que en el sector financiero. El dato de 2018 refleja un cambio en la tendencia volviendo a porcentajes similares de 2016 (17,0%).
 - En **empresas financieras**, la cantidad promedio de retribución variable a corto plazo es de 724.000 euros, un 35,8% menos respecto a 2017.
 - En el **sector no financiero**, la cantidad promedio es de 1,029 millones de euros, un 5,7% menos que en 2017.
- De esta forma, **23 Consejeros Ejecutivos** del IBEX, incluyendo a Presidentes Ejecutivos, Consejeros Delegados y otros consejeros ejecutivos, recibieron en 2018 en **variables a corto plazo en metálico cantidades por encima del millón de euros**, habiendo 4 casos de remuneración superior a 3,0 millones de euros. La mayoría de ellas están en el grupo de compañías de mayor facturación. En el otro extremo, hay 7 Consejeros Ejecutivos (6,25 FTEs) que no han devengado ningún variable a corto plazo.

(9) Se reporta el caso de un Presidente no Ejecutivo que recibe remuneración en concepto de retribución variable a corto plazo. No es habitual que los cargos no ejecutivos reciban retribución variable.

Remuneración Variable a Medio y Largo Plazo | Metálico

En el cuadro 10 se muestra la remuneración devengada en concepto de retribución Variable a medio / largo plazo en metálico.

— En el ejercicio 2018, las sociedades analizadas han pagado 12,47 millones de euros, un **3% menos** que en 2017 por este concepto.

— Han recibido estas cantidades un total de 26 cargos ejecutivos en 2018 (22,2 FTEs), 8 cargos (4,2 FTEs) más que en 2017. Estos 8 nuevos cargos están presentes en tres empresas energéticas, cuatro entidades financieras y una empresa del sector construcción.

Parecen cantidades menos importantes que otros ejercicios, pudiendo deberse a que:

➤ Se trata de **importes efectivamente satisfechos, no "target"**. Cabe que los objetivos de los planes de Incentivo a largo plazo no se hayan conseguido y por lo tanto no se hayan hecho efectivos.

➤ En muchas empresas del IBEX, se hace pago parcial o total con acciones (sobre todo en Banca, con los cambios regulatorios recientes).

➤ En este periodo no se haya producido el vencimiento de algunos planes.

— El promedio en metálico satisfecho en retribución variable a medio / largo plazo ha sido de 563.000 euros, un **descenso del 21,1% respecto a 2017**, a pesar de que hay 8 nuevos consejeros (4,2 FTEs). Por otra parte, este año se han lanzado varios planes tras la liquidación el año pasado de los anteriores. Esto puede explicar el descenso respecto a las cantidades devengadas en 2017.

— El rango este año, al igual que años anteriores, es disperso y va desde los 32.000 euros hasta los 1,2 millones de euros. Es significativa la bajada del umbral máximo que el año pasado se situaba en 3,5 millones. También sube el umbral mínimo que era 2.000€.

I Cuadro 10. IBEX en general. Variable a medio y largo plazo (en metálico) (miles €)

	C10	C25	Mediana	Promedio	Promedio FTE	C75	C90	TOTAL	(n° Cons.)	FTEs
Facturación CIA (mill.)	845	1.861	4.899	13.230	13.230	21.930	36.184	449.805	508,0	443,9
Presidente Ejecutivo	101	272	548	608	660	937	1.129	4.868	8,0	7,4
Consejero Delegado	104	169	606	533	695	840	918	5.325	10,0	7,7
Consejero Ejecutivo	37	84	165	285	320	429	715	2.277	8,0	7,1
Presidente No Ejecutivo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Consejero No Ejecutivo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Consejero en general	38	117	428	480	563	745	970	12.470	26,0	22,2

— Cuando analizamos por **tipo de sector**, la diferencia por remuneraciones por Variable a Medio y Largo Plazo es un **48,5% más baja en el sector financiero** condicionado por la regulación específica en este sector.

— En **empresas financieras**, la remuneración promedio ha sido de 394.000 euros, un 39,7% más respecto a 2017, influido por la obligatoriedad de diferir los pagos.

— En el **sector no financiero**, la remuneración promedio fue de 765.000 un 45,0% menos que en 2017.

Remuneración Variable a Medio y Largo Plazo | Acciones

Por otra parte, el cuadro 11 detalla los importes de la **retribución variable a largo plazo devengada en acciones** por los consejeros, es decir, entrega de acciones o ejercicio de opciones en el ejercicio.

Los importes comunicados en las tablas IARC son los efectivamente satisfechos, no los "target" y por tanto contingentes al cumplimiento de los planes estratégicos y de los objetivos del valor de la acción, absolutos o relativos. En el IARC se reporta como beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados. En 2018 reciben remuneración variable a largo plazo 25 cargos de consejero ejecutivos (24,5 FTES) de 13 compañías: 3 compañías del sector financiero y seguros, 5 de

construcción e infraestructuras, 2 de consumo y farma, 2 de energía y 1 de TMT. Respecto a 2017, desciende un 17% el número de consejeros (12% FTES).

— En 2018, las sociedades del IBEX entregaron remuneraciones a largo plazo a sus consejeros ejecutivos por un valor **de 35,06 millones de euros**, un 38,4% menos que en 2017.

— La cantidad promedio satisfecha ha sido de 1,43 millones de euros, un **30,0% menos respecto a 2017**. Las cantidades satisfechas son bastante dispersas y oscilan desde los 32.000 euros, a los más de 3 millones de euros a 5 consejeros ejecutivos de compañías del sector construcción e infraestructuras, energía y TMT.

Cuadro 11. IBEX en general¹⁰. Variable a medio y largo plazo (por entrega de acciones o ejercicio de stock option) (miles €)

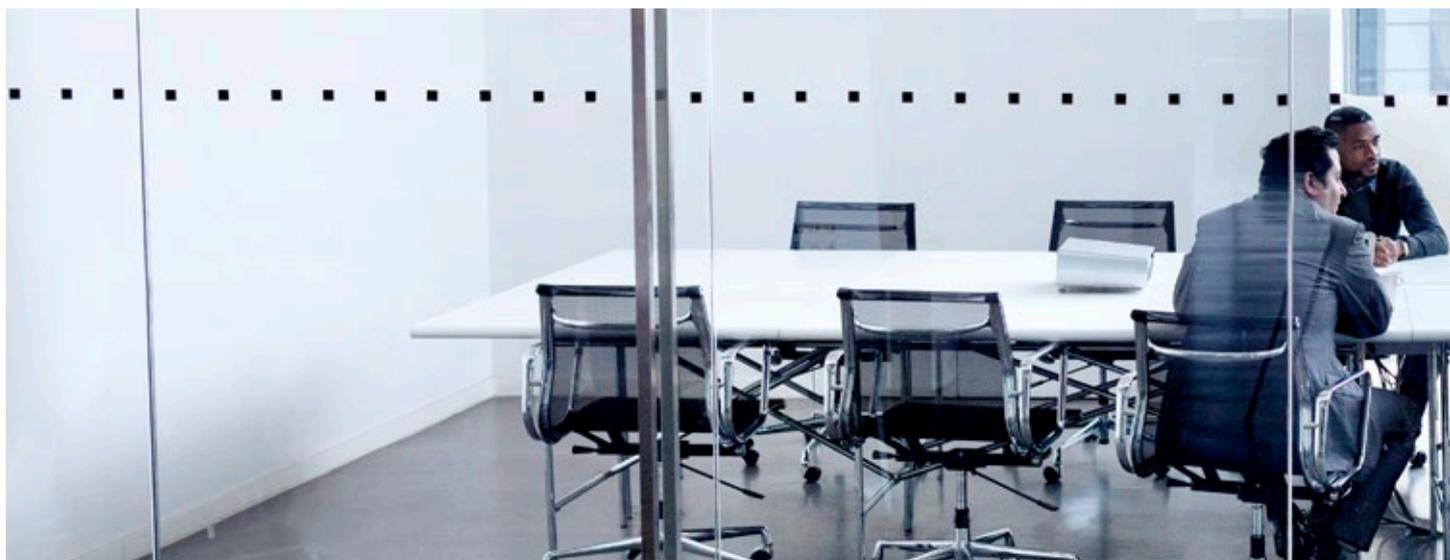
	C10	C25	Mediana	Promedio	Promedio FTE	C75	C90	TOTAL	(n° Cons.)	FTEs
Facturación CIA (mill.)	845	1.861	4.899	13.230	13.230	21.930	36.184	449.805	508,0	443,9
Presidente Ejecutivo	264	462	1.204	1.404	1.404	2.300	2.964	9.830	7,0	7,0
Consejero Delegado	44	252	1.204	1.607	1.607	2.512	4.092	17.673	11,0	11,0
Consejero Ejecutivo	106	316	726	1.080	1.164	1.129	2.478	7.561	7,0	6,5
Presidente No Ejecutivo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Consejero No Ejecutivo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Consejero en general	39	254	1.109	1.403	1.431	1.939	3.582	35.064	25,0	24,5

— Cuando analizamos por **tipo de sector**, la diferencia por retribución variable a largo plazo devengada en acciones es un **36,0% más elevada** en el sector **no financiero**, no siendo comparable con los datos de 2017 como exponemos a continuación.

— En **empresas financieras**, la remuneración promedio ha sido de 1,04 millones de euros, frente a los 25.000 euros que liquidó una sola empresa a 3 consejeros en 2017.

— En el **sector no financiero**, la remuneración promedio fue de 1,62 millones, un descenso del 29,0% respecto a 2017.

(10) Se ha eliminado el importe recibido en concepto de retribución variable en acciones de un Presidente No ejecutivo derivado de un plan vigente de cuando tenía un cargo ejecutivo. La política de esta compañía establece que los consejeros no ejecutivos no reciben retribución variable.



Planes de Ahorro y Pensiones

Por otra parte, el cuadro 12 detalla las aportaciones a los planes de ahorro y pensiones, incluyendo derechos económicos consolidados y no consolidados en 2018.

- Durante 2018, un total de 21 compañías del IBEX, el 62% del índice, han realizado aportaciones a los planes de ahorro y pensiones, por un valor total de 27,45 millones de euros, lo que supone un **28% menos que en 2017**.
- Las compañías han realizado aportaciones en 2018 a un total de 45 cargos del consejero (39,7FTEs), 3,3 FTEs más que en 2017.

- El importe promedio de las aportaciones ha sido de 691.000 euros, lo que supone un **descenso del 34,4% respecto de 2017**, tras el fuerte incremento que estas aportaciones experimentaron en 2017.
- Se han realizado aportaciones **superiores a 1 millón de euros** para 4 Presidentes Ejecutivos y 4 Consejeros Delegados en 5 compañías, 3 compañías del sector financiero y 2 compañías del sector construcción e infraestructuras.

I Cuadro 12. IBEX en general. Planes de ahorro y pensiones (en metálico) (miles €)

	C10	C25	Mediana	Promedio	Promedio FTE	C75	C90	TOTAL	(n° Cons.)	FTEs
Facturación CIA (mill.)	845	1.861	4.899	13.230	13.230	21.930	36.184	449.805	508,0	443,9
Presidente Ejecutivo	72	206	413	826	877	1.266	1.691	9.911	12,0	11,3
Consejero Delegado	75	138	340	583	660	611	1.664	11.652	20,0	17,7
Consejero Ejecutivo	76	197	459	454	547	696	729	5.896	13,0	10,8
Presidente No Ejecutivo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Consejero No Ejecutivo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Consejero en general	63	149	405	610	691	700	1.528	27.459	45,0	39,7

- Cuando analizamos por **tipo de sector**, la brecha por retribución por aportaciones a Planes de Ahorro y Pensiones es un **33,1% más elevada** en el sector **financiero** un incremento importante respecto a 2017 (19,6%).

- En **empresas financieras**, la remuneración promedio ha sido de 818.000 euros, un 30,4% menos que en 2017.
- En el **sector no financiero**, la remuneración promedio fue de 615.000 euros, un 37,4% menos que en 2017.



Otros conceptos e Indemnizaciones valorados en metálico

El cuadro 13 refleja las remuneraciones satisfechas por “otros conceptos” retributivos, entre los que se incluyen importes de retribuciones devengadas derivadas del pago por la sociedad de primas de seguro de vida y accidentes, seguro médico, automóvil de empresa, ingresos a cuenta no repercutibles, y otras retribuciones en especie.

— Las cantidades totales que corresponden a estos conceptos ascienden a 9,78 millones de euros. Esta cantidad supone un **aumento del 13,7%** respecto a los 8,61 millones de euros en 2017.

— En 2018 han recibido remuneraciones por “otros conceptos” 153 cargos de consejo (142,0 FTEs), 14 consejeros más (22,5 FTEs más) que en 2017.

— Las modalidades concretas dependen del sector de actividad / práctica retributiva prevalente en la industria.

— Las cuantías promedio por otros conceptos suponen unos 69.000 euros, un **4,4% por debajo de lo recibido en 2017**.

I Cuadro 13. IBEX en general. Otros conceptos (miles €)¹¹

	C10	C25	Mediana	Promedio	Promedio FTE	C75	C90	TOTAL	(n° Cons.)	FTEs
Facturación CIA (mill.)	845	1.861	4.899	13.230	13.230	21.930	36.184	449.805	508,0	443,9
Presidente Ejecutivo	8	13	29	108	115	82	197	1.942	18,0	16,8
Consejero Delegado	3	6	24	106	117	55	132	2.644	25,0	22,7
Consejero Ejecutivo	1	5	20	71	78	53	191	1.770	25,0	22,8
Presidente No Ejecutivo	3	4	6	91	91	10	250	640	7,0	7,0
Consejero No Ejecutivo	1	3	7	36	38	35	62	2.791	78,0	72,8
Consejero en general	2	4	14	64	69	50	98	9.787	153,0	142,0

— En este ejercicio, se ha reportado tres **pagos indemnizatorios** en dos compañías. Una indemnización por extinción de contrato del Consejero Delegado por importe de tres anualidades de la retribución total, por valor de **10,686 millones de euros**, y la compensación por pacto de no

competencia por una anualidad de la retribución total, **3,561 millones de euros**. En otra compañía se ha realizado un pago indemnizatorio por falta de preaviso en el cambio de cargo a un Presidente Ejecutivo por importe de **6.000 euros**.

(11) Se ha excluido del cálculo el importe de 2,846 millones de euros referidos a un pacto de no concurrencia y prima de permanencia.

Políticas retributivas para 2018: aspectos generales

En este apartado se detallan las características de las políticas retributivas de las empresas desde una perspectiva general, así como su aplicación en el ejercicio 2018 y los criterios que han utilizado las compañías para concretar los importes a distribuir entre sus consejeros.

Fundamentos y Principios de las Políticas de Remuneración

En el gráfico 3 se muestran los principios generales en los que se apoyan las **políticas retributivas** de las empresas del IBEX en comparación con el ejercicio anterior.

Un **85%** de las compañías del IBEX en 2018 han fundamentado sus políticas retributivas en **mantener la competitividad en el mercado retributivo**, que desciende un 9% respecto al ejercicio anterior. El mismo porcentaje de las empresas destacan la **recompensa de logros estratégicos**, sin variación respecto a 2017.

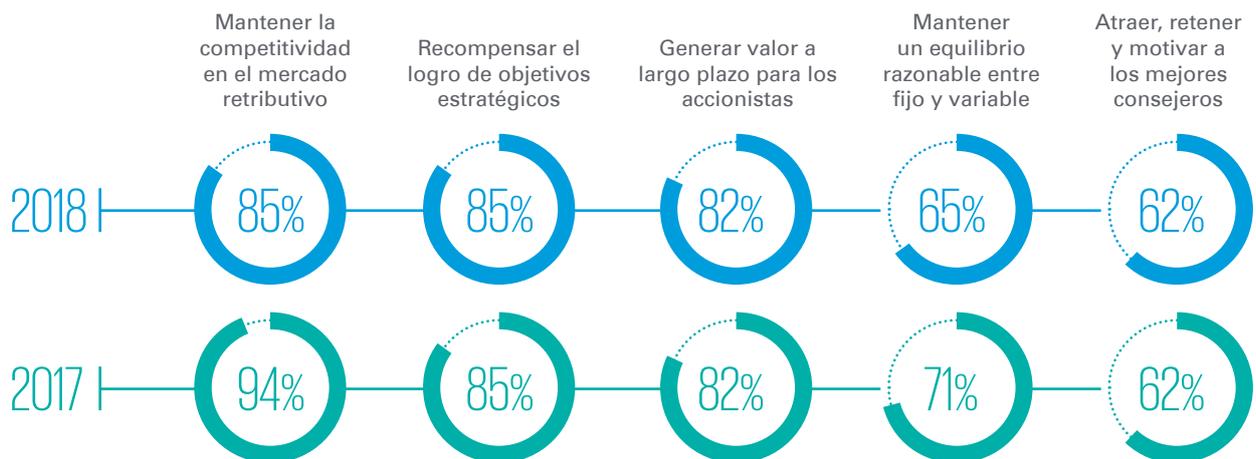
Se mantiene en un **82%** las empresas que priorizan el principio de la **generación de valor a largo plazo para los accionistas**. Este principio de alinear a los

consejeros con los intereses de los accionistas y la creación de valor a largo plazo, así como la vinculación con la estrategia empresarial, se ha visto reflejado en las métricas y objetivos utilizados para medir el desempeño en los incentivos a corto y largo plazo.

Desciende un 8,5% el principio de **mantener un equilibrio razonable entre fijo y variable**.

De aprobarse definitivamente el anteproyecto de Ley por el que se adapta al Derecho Español la Directiva 2017/828 respecto al **fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas** de las sociedades, es muy posible que los fundamentos y principios se adapten a los cambios que suponga la normativa a lo largo de 2020.

Gráfico 3. Evolución de los fundamentos de las políticas de remuneración para el ejercicio 2018 - % de empresas del IBEX

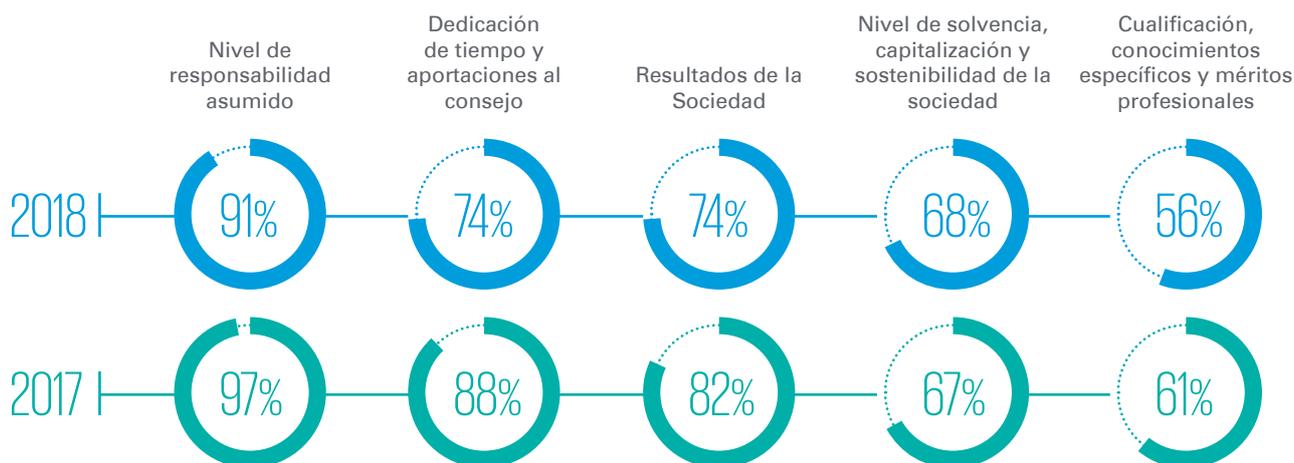


Criterios aplicados en la determinación de la Naturaleza y Cuantías de las Remuneraciones

En el gráfico 4 se muestran los criterios que han tenido en cuenta las compañías a la hora de determinar la naturaleza y cuantías de las remuneraciones de los consejeros en 2018 y en 2017.

Hay un descenso generalizado en los porcentajes de los criterios utilizados para determinar las remuneraciones respecto al ejercicio anterior, si bien se mantienen las prioridades siendo **nivel de responsabilidad asumido** el criterio más utilizado (91%), un **6% menos que en 2017**.

Gráfico 4. Criterios aplicados para determinar las remuneraciones - % de empresas del IBEX



Votación de las Políticas y cambios significativos para 2018 y 2019

Votación de los accionistas – Say on Pay

El Informe Anual de Remuneración de los Consejeros debe someterse a votación, con carácter consultivo y como punto separado del orden del día, a la junta ordinaria de accionistas, de acuerdo con el artículo 541 de la Ley de Sociedades de Capital. En caso de que el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros fuera rechazado, la política de remuneraciones aplicable para el ejercicio siguiente deberá someterse a la aprobación de la junta general con carácter previo a su aplicación, de acuerdo con el artículo 529 novodécimas de la Ley de Sociedades de Capital.

La implicación de los inversores y accionistas se está convirtiendo en una prioridad para las empresas.

Los inversores responsabilizan cada vez más a los Consejos de Administración de los resultados de la empresa, defienden las normas de buen gobierno y exigen una mayor transparencia, incluida la relación directa con consejeros independientes. De este modo, los inversores esperan interactuar con más frecuencia con los Consejos de Administración.

La estrategia, la retribución de los ejecutivos, el desempeño de la dirección, las iniciativas medioambientales y de sostenibilidad y la composición y el desempeño del Consejo son algunos de los elementos que centran la atención de los inversores, según el estudio elaborado por KPMG: “Las Agendas

de los Consejos de Administración y las Comisiones de Auditoría”.

En este sentido, cobra relevancia el porcentaje de votos emitidos y el sentido del voto de los accionistas sobre los Informes Anuales de Remuneración de las compañías, como se refleja en el gráfico 5.

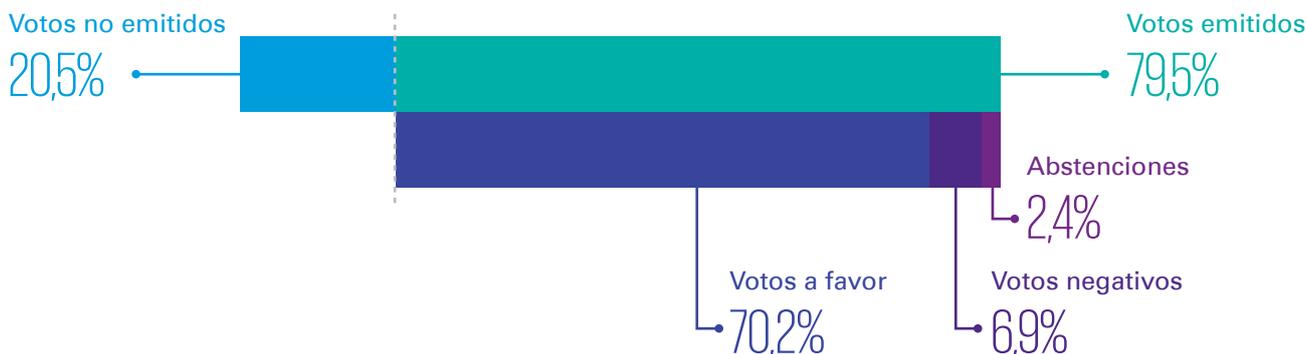
— El **voto emitido por los inversores sobre los Informes Anuales de Remuneración de las compañías del IBEX se mantiene estable**, siendo un **79,5%** los inversores que han emitido votos, similar a 2017.

— Se mantiene el número de compañías, un total de 4 empresas, en las que los accionistas emitieron entre un 20% y 50% de **votos negativos** sobre los IARC.

En líneas generales, **el porcentaje de votos emitidos sigue siendo elevado**, lo cual refleja el que los inversores muestren su interés sobre la remuneración de los Consejos de Administración. Sin embargo, el porcentaje de votos favorables debería ser más elevado, ya que se trata de una cuestión en la que es necesario el mayor grado posible de consenso de los accionistas.

La **fecha de aprobación** de los IARC más frecuente sigue siendo en febrero en un 85,3% de los casos.

Gráfico 5. Resultado de la votación consultiva al IARC en la Junta General - % promedio de votos



Cambios en las políticas retributivas

La política de remuneraciones de los consejeros así aprobada mantendrá su vigencia durante los tres ejercicios siguientes a aquel en que haya sido aprobada por la Junta General. Cualquier modificación o sustitución de la misma durante dicho plazo requerirá la previa aprobación de la junta general de accionistas conforme al procedimiento establecido para su aprobación (Artículo 529 novodécimas, LSC)).

Un **82%** de las empresas manifiesta que ha realizado algún cambio en sus políticas en 2018.

El cambio más frecuente está relacionado con la **elaboración y aprobación de una nueva política retributiva** o modificación de algunos aspectos de la política vigente, aunque desciende un 17,5% respecto a 2017. Estas nuevas políticas y modificaciones se realizan para garantizar la adecuación de la remuneración con las normas legales y las mejores prácticas de gobierno corporativo.

En **2019**, el **32,4%** de los cambios que se realizarán están relacionados con la **elaboración o modificación de una nueva política retributiva**, lo que significa una menor actividad en la reforma de las políticas. Si bien hay que tener en cuenta el impacto de podría llegar a tener la aprobación del anteproyecto de Ley por el que se adapta al Derecho Español la Directiva 2017/828.

En 2018 aparece con un **15,4%** cambios relacionados con los **Incentivos a Largo Plazo**, después de que el año anterior vencieran planes en algunas compañías y este comiencen nuevos programas.

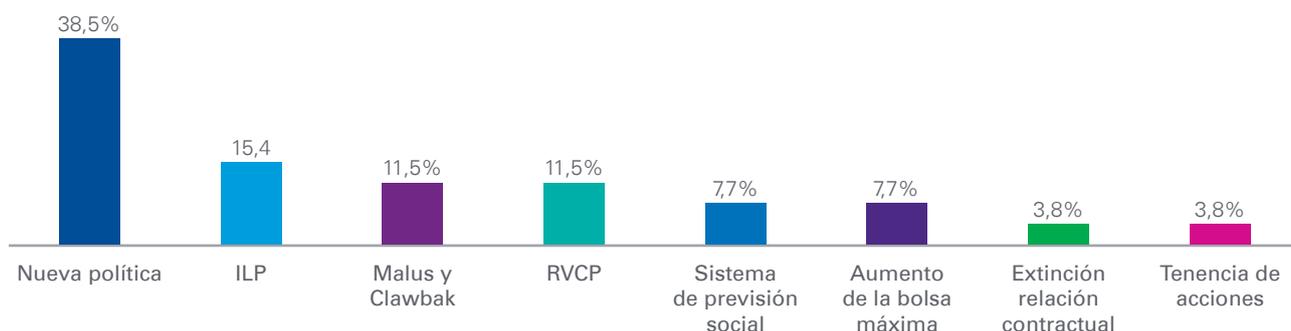
Un **11,5%** de los cambios en 2018 estuvieron relacionados con la incorporación de cláusulas **malus y clawback**, manteniendo el porcentaje en el mismo nivel del año anterior. En 2 compañías, estas cláusulas se modifican y ajustan ampliando su ámbito de aplicación, y en otra compañía se incluye la cláusula clawback dentro del plan.

Los cambios en **2019** relacionados con **Incentivos a Largo Plazo** seguirán creciendo hasta llegar a un **18,9%**, un total de 7 compañías. En 5 compañías se presentará a aprobación un nuevo ILP.

Las modificaciones del **sistema de previsión social** suponen el **7,7%** de los cambios en 2018. En el caso de una compañía del sector financiero ha reducido el importe de las aportaciones anuales incrementando de forma proporcional el salario anual fijo y se elimina el sistema de previsión complementario para supuestos de fallecimiento e invalidez, estableciendo un complemento fijo de retribución y mejorando la cobertura del seguro de vida.

Un **7,7%** de los cambios se dirigen a **aumentar la bolsa máxima**. En una compañía del sector financiero se aumenta el límite del porcentaje de la retribución variable sobre la retribución fija. En otra compañía del sector no financiero se incrementa el importe de la retribución de los consejeros por este concepto y en su condición de tales.

Gráfico 6. Tipo de cambios significativos en 2018 - % sobre total de cambios implantados



Remuneraciones Variables a Corto Plazo

Incentivos anuales

Todas las sociedades del IBEX en 2018 disponen de un sistema de retribución variable a corto plazo para los

consejeros ejecutivos para incentivar la consecución de los objetivos empresariales.

Métricas - Retribución variable a corto plazo

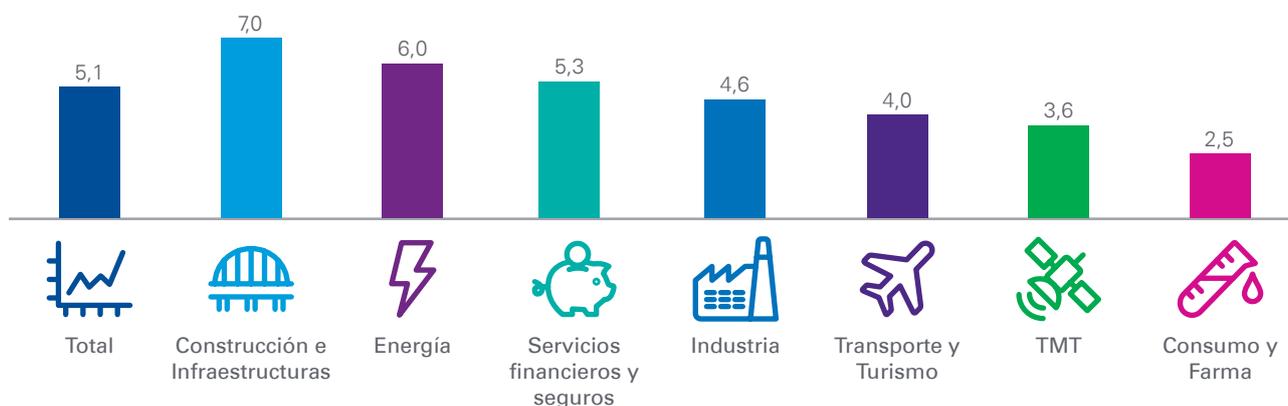
En el gráfico 7 se observa el número medio de métricas en la retribución variable a corto plazo, distribuidas por sector.

La totalidad de las 34 compañías analizadas han informado de las métricas que utilizan para fijar y evaluar la retribución variable a corto plazo, con **5,1 métricas de media**, un aumento respecto a las 4,9 métricas en 2017.

El sector que **más métricas** utiliza es **construcción e infraestructuras** con **7,0** métricas de media, mientras que en 2017 fue el sector **energía** el que empleó más métricas, con 5,7 de media.

Por el contrario, el sector que **menos métricas utiliza** es el **sector de consumo y farma** con 2,5 métricas de media (4,0 en 2017), mientras que en 2017 fue el sector **transporte y turismo** el que menos con 3,5 métricas de media.

Gráfico 7. Número medio de Métricas de retribución variable a corto plazo por sector del IBEX



En el gráfico 8 se detalla el **tipo y la frecuencia** de métricas utilizadas en **retribución variable a corto plazo** comparando **2018 y 2017**.

Las métricas más frecuentes son las relacionadas con **beneficios antes de impuestos y márgenes** que aparecen en un **61,8%** de las compañías, lo que supone un incremento del 3% respecto al ejercicio anterior. De las 21 compañías que utilizan esta métrica, en 13 de ellas supone un 43% de la retribución variable (media).

En segundo lugar, los **objetivos particulares y cualitativos**, entre los que se encuentran los resultados de la evaluación del desempeño individual, también son frecuentemente utilizados en un **50,0%** de las compañías para la retribución variable a corto plazo, un incremento del 14,7% respecto al ejercicio anterior. De las 17 compañías que utilizan esta métrica, en 6 de ellas supone un 23% de la retribución variable (media).

En tercer lugar, las **medidas concretas del plan estratégico** son utilizadas por un **41,2%** de las compañías para evaluar la retribución variable anual, lo que supone un descenso del 11,7%. Se incluyen métricas relacionadas con el nuevo plan estratégico,

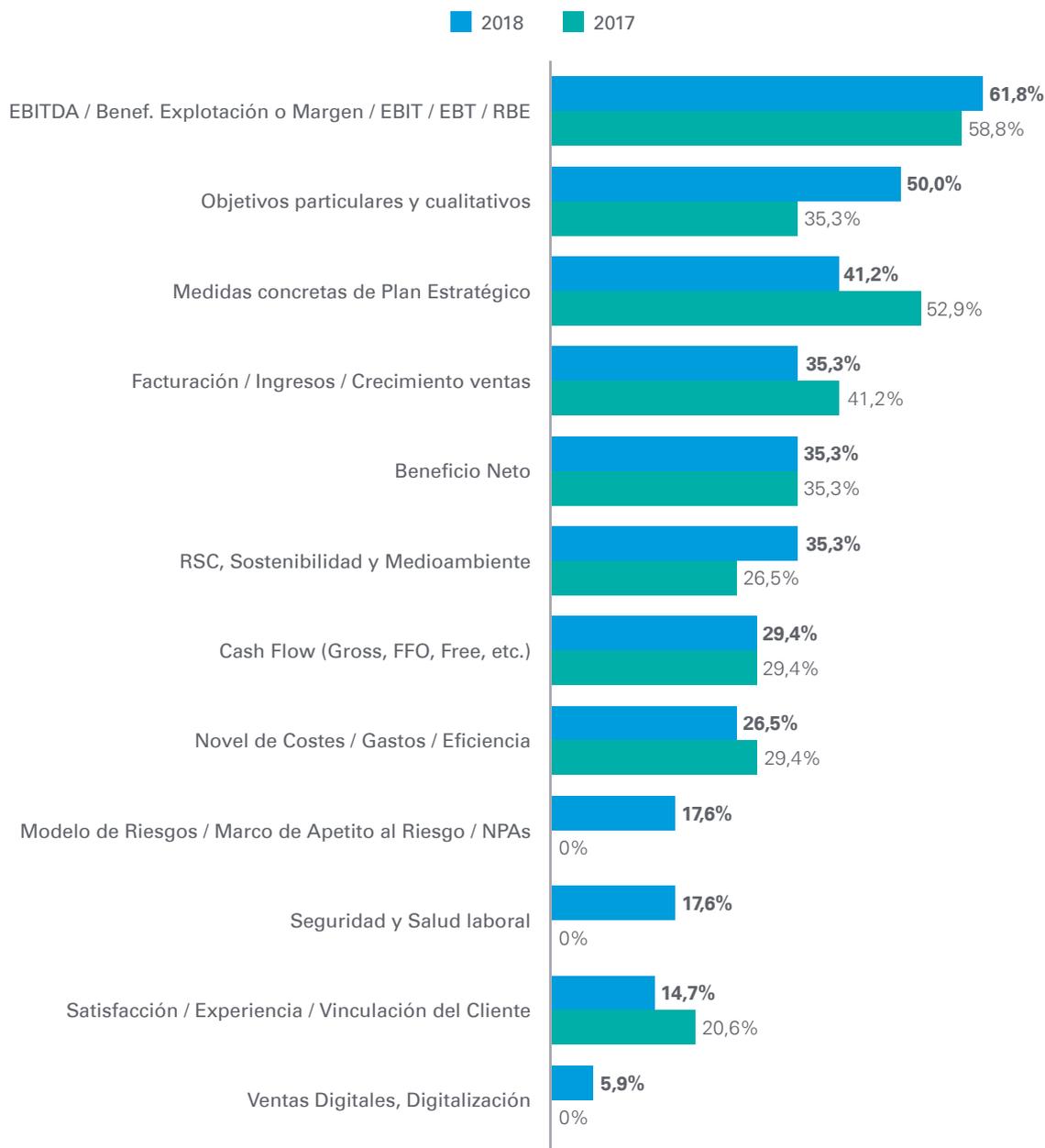
la consolidación del plan estratégico y proyectos estratégicos de negocio.

Un **35,3%** de las empresas utilizan métricas relacionadas con **Responsabilidad Social Corporativa, sostenibilidad y medioambiente**, lo que supone un incremento del 8,8% respecto a 2017.

Respecto al ejercicio 2017, las métricas relacionadas con **satisfacción, experiencia y vinculación del cliente** aparecen en un **14,7%** de los casos, y se reduce su frecuencia en un 5,9% respecto al ejercicio anterior.

Aparecen métricas relacionadas con el **modelo de riesgos y marco de apetito al riesgo** en un **17,6%** de los incentivos a corto plazo, con seguridad y salud laboral en un 17,6% de las compañías volviendo a valores de 2016 después de desaparecer en 2017. También surgen métricas relacionadas con las **ventas digitales y la digitalización** en un **5,9%** de los casos, en línea con los planes estratégicos lo que refleja el valor estratégico que empieza a conceder el Consejo de Administración a la transformación digital.

I Gráfico 8. Frecuencia de Métricas de retribución variable a corto plazo - % de empresas del IBEX



Instrumentos de pago - Retribución variable a corto plazo

En relación a los instrumentos de pago se observa un cambio de una compañía que se ha incorporado al grupo de empresas que paga en metálico y acciones, lo que explica el aumento de un 3% respecto al ejercicio anterior.

Este movimiento es el que explica el descenso de un 3% respecto al año pasado en el grupo de empresas que **pagan en metálico**, que siguen siendo los más utilizados por el 68% de las compañías en 2018.

Cuando realizamos el **análisis por sector**:

- En el caso de las entidades del **sector Financiero**, las 7 entidades remuneran a sus consejeros ejecutivos a través de una **combinación de pago en metálico y acciones** siguiendo las recomendaciones de la Autoridad Bancaria Europea ("Guías EBA") y de otras normas.
- En los sectores **Construcción e Infraestructuras e Industria** el 100% de las empresas realiza el pago en **metálico**.

Importes y escalas de pago - Retribución variable a corto plazo

Los gráficos que aparecen a continuación reflejan la comparación entre 2018 y 2017 de la cuantía de retribución variable máxima y target como porcentaje del salario fijo (Gráfico 9) y el porcentaje de objetivos o grado de cumplimiento (umbral) que es necesario para poder cobrar variable a corto plazo (Gráfico 10).

El **máximo de retribución variable a corto plazo** se sitúa en **142,2% de media** y **120% en mediana**. Un incremento del 1,9% de media respecto al ejercicio anterior.

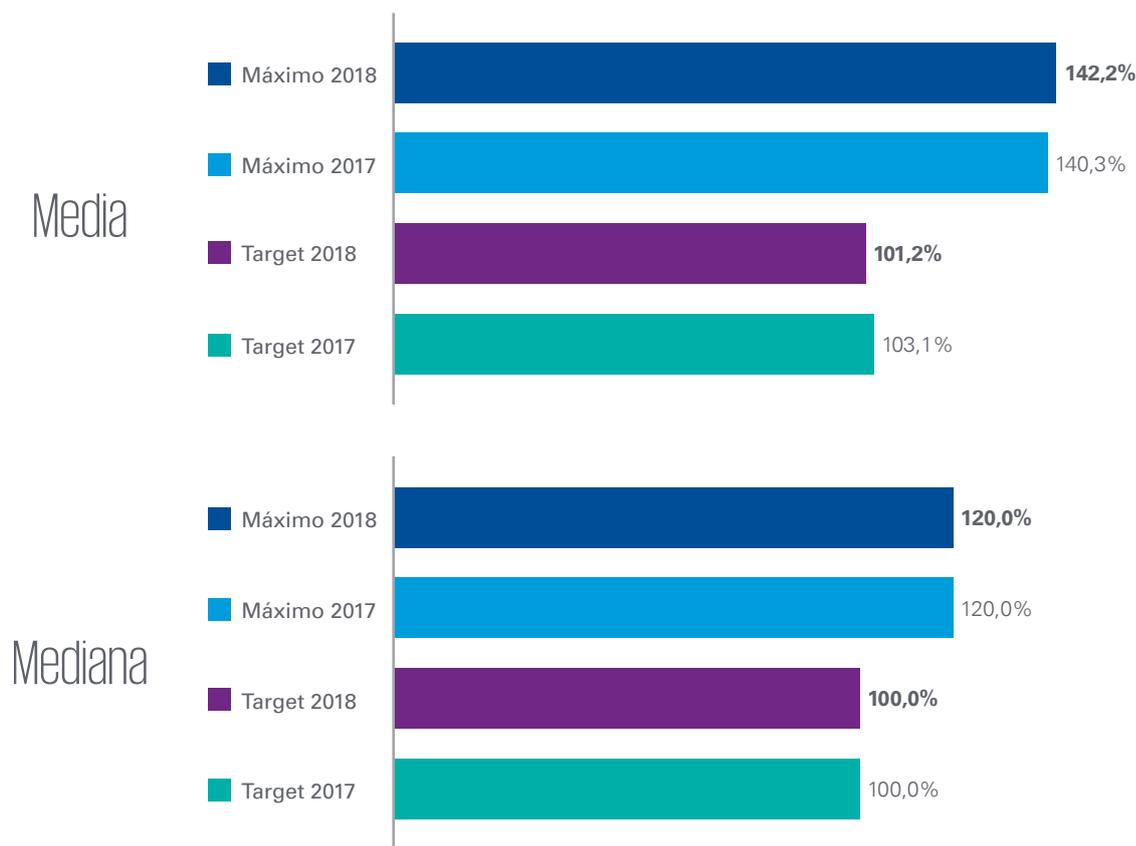
El **sector con el porcentaje de retribución variable a corto plazo más elevado** de media es construcción e infraestructuras seguido de transporte y turismo, TMT, industria, servicios financieros y seguros, consumo y farma, siendo energía el sector más conservador.

El **target de retribución variable a corto plazo** se sitúa en **101,2% en media** y **100% en mediana**. Este porcentaje se reduce 1,9 puntos porcentuales respecto al ejercicio 2017.

El **sector con el target de retribución variable a corto plazo más bajo** de media es el sector transporte y turismo, seguido de industria, energía, consumo y farma y TMT, siendo construcción e infraestructura el que tiene el umbral más alto.

Tanto el target de retribución variable a corto plazo como el target del salario fijo se mantienen en mediana igual que en el ejercicio 2017.

Gráfico 9. Variable a corto plazo máximo y target como porcentaje del Salario Fijo – Media y Mediana 2018 y 2017 por empresa



Los umbrales de cumplimiento de objetivos máximos y target para recibir variable a corto plazo se muestran en el gráfico 10.

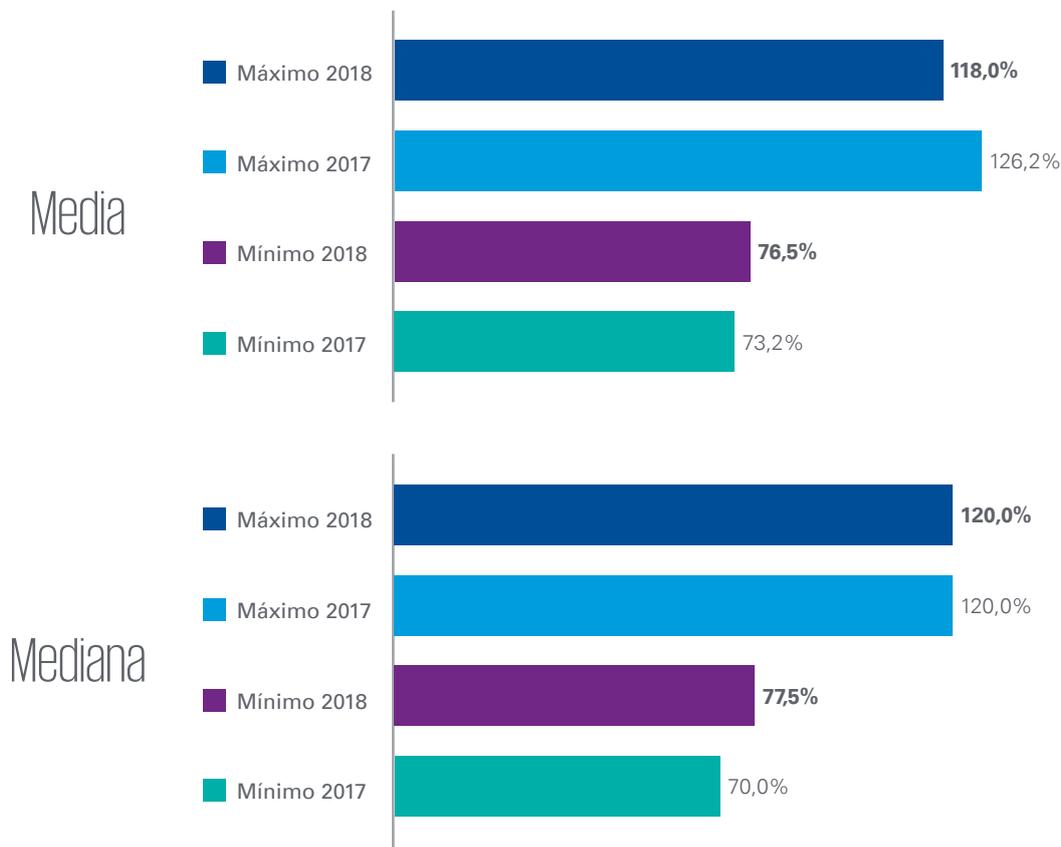
El **umbral máximo de cumplimiento de objetivos de retribución variable a corto plazo** se sitúa en **118,7% de media** y **126,2% en mediana**. Se reduce 7,5 puntos respecto a 2017 de media y se mantiene igual en mediana.

El sector con el umbral máximo de cumplimiento de objetivos de retribución variable a corto plazo más elevado de media es transporte y turismo, seguido de TMT, consumo y farma, construcción e infraestructuras, servicios financieros y seguros y energía.

El **umbral mínimo de cumplimiento de objetivos retribución variable a corto plazo** se sitúa en **76,5% en media** y **77,5% en mediana**. Este porcentaje aumenta 3,3 puntos porcentuales de media y 7,5 puntos porcentuales en mediana respecto al ejercicio 2017.

El sector con umbral mínimo de cumplimiento de objetivos retribución variable a corto plazo más bajo de media es el sector servicios financieros y seguros, seguido de industria, energía, siendo farma que tiene el umbral mínimo más elevado.

Gráfico 10. Variable a Corto plazo. Umbrales máximo y mínimo de cumplimiento de objetivos – Media y Mediana 2018 y 2017 por empresas



Diferimiento - Retribución variable a corto plazo

De las 34 empresas que cuentan con planes de retribución variable a corto plazo, **10 incluyen un diferimiento obligatorio** para el cobro de dicha retribución, siendo estas principalmente entidades financieras por razones regulatorias.

Como se observa en el gráfico 11, **5 empresas que difieren el incentivo a corto plazo lo hacen para**

el 60% del bono, las cinco empresas del sector financiero debido, fundamentalmente, a requerimientos regulatorios.

Respecto a 2017 hay dos compañías más que realizan diferimiento de la retribución variable anual.

El diferimiento es, en su mayoría, de 5 años, en línea con la tendencia de 2017.

Gráfico 11. Porcentaje de variable a corto plazo diferido – número de casos del IBEX

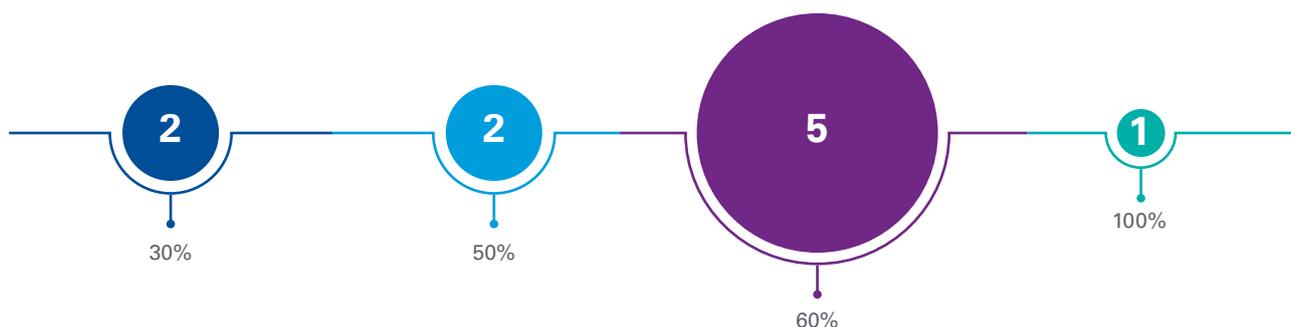
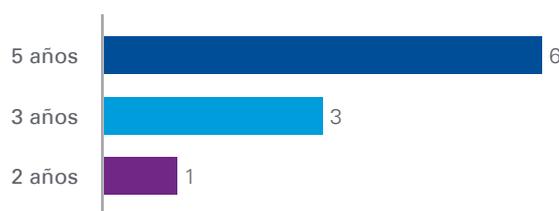


Gráfico 12. Años de diferimiento del variable a corto plazo – número de casos del IBEX



Cláusulas Malus y Clawback – Retribución variable a corto plazo

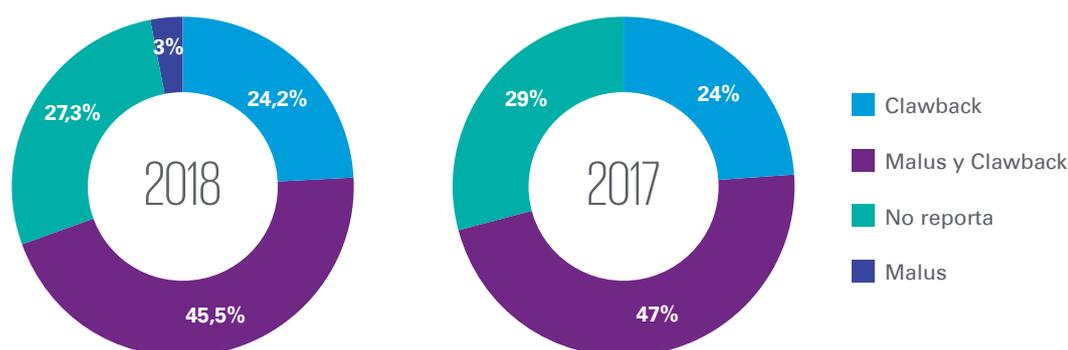
Como se observa en el gráfico 13, un **73,2% de las compañías** especifica la existencia de algún tipo de cláusula especial que regula el funcionamiento de los planes de variable a corto plazo, lo que supone un ligero incremento del 2,2% respecto a 2017.

Las compañías que tenían solamente cláusulas malus o sólo clawback han implantado la cláusula que les faltaba en sus planes de variables a corto plazo siguiendo la tendencia en este sentido.

Un 24,2% de las compañías disponen de cláusulas clawback, el mismo porcentaje que en el ejercicio anterior. Un 3% de las compañías han implantado solamente cláusulas malus en su retribución variable a corto plazo, una novedad respecto a 2017.

El 45,5% de las compañías tienen ambas cláusulas, lo que supone un descenso del 1,5% respecto a 2017. En cuanto a sectores, el sector financiero y seguros en su totalidad disponen de estas cláusulas en línea con las obligaciones regulatorias.

Gráfico 13. Frecuencia de cláusulas malus y clawback en variables a corto plazo - % empresas del IBEX



Remuneraciones variables a medio y largo plazo

Incentivos a Largo o Medio plazo / Plurianuales (ILP)

Del mismo modo que en 2017, solamente 3 empresas del IBEX (8,8%) reportan no tener planes de incentivos a largo plazo.

En general, las compañías mantienen los mismos esquemas de planes de retribución variable a largo plazo que en 2017.

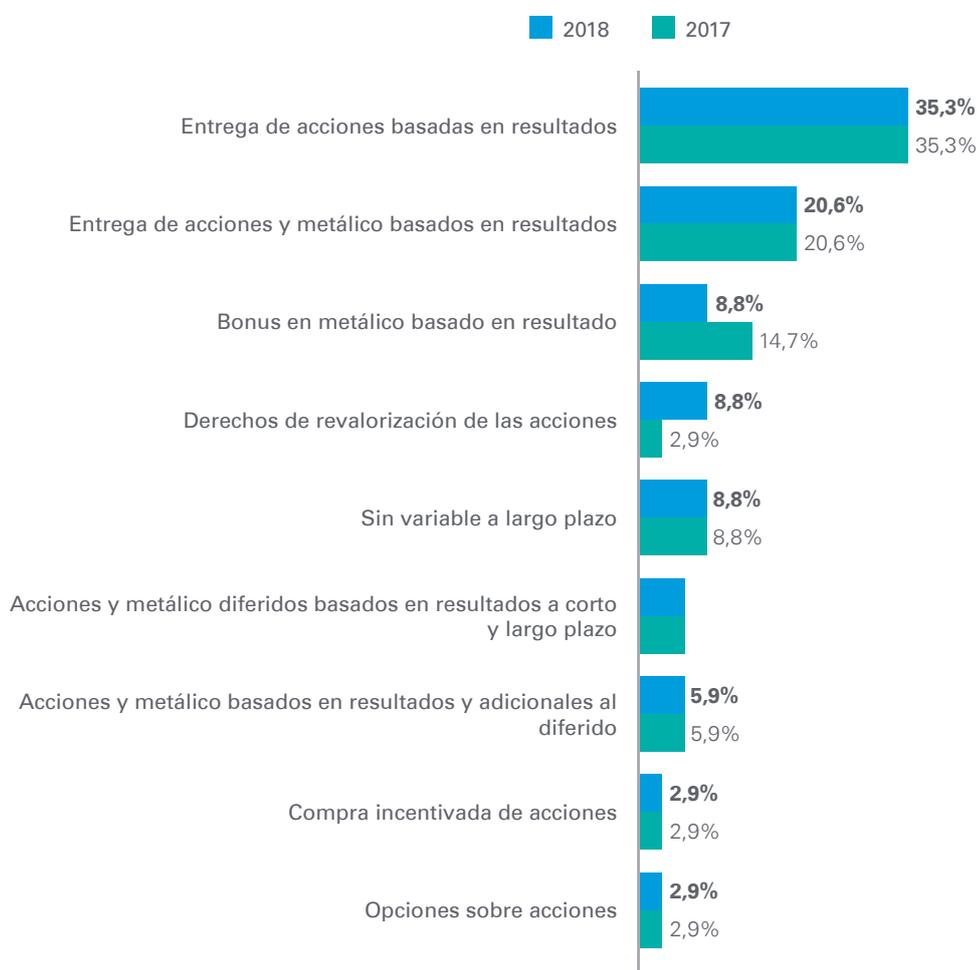
Los **planes más frecuentes** siguen siendo la **entrega de acciones basada en resultados** en un **35,5%** de las compañías. En segundo lugar siguen estando los **planes de entrega de acciones y metálico basados en resultados** en un **20,6%** de las compañías. Ambos

porcentajes se mantienen estables respecto al ejercicio anterior.

Se **reducen** un **5,9%** los **bonos en metálico basados en resultados**. Este dato muestra como las compañías cada vez más tienden a no utilizar el metálico para retribuir los objetivos a largo plazo.

Los **planes de derecho de revalorización de las acciones** aparecen en un **8,8%** de las compañías, lo que supone un **incremento** del 5,9% respecto al ejercicio anterior.

Gráfico 14. Comparación 2018-2017 de la frecuencia de tipos de incentivo a medio/ largo plazo - % de empresas del IBEX



Métricas - Retribución variable a largo plazo

En el gráfico 15 se observa el número medio de métricas en la retribución variable a medio y largo plazo distribuidas por sector.

Casi la totalidad de las 34 compañías analizadas (91%) han informado de las métricas que utilizan para fijar y evaluar la retribución variable a corto plazo, con **3,5 métricas de media**, las mismas que en 2017.

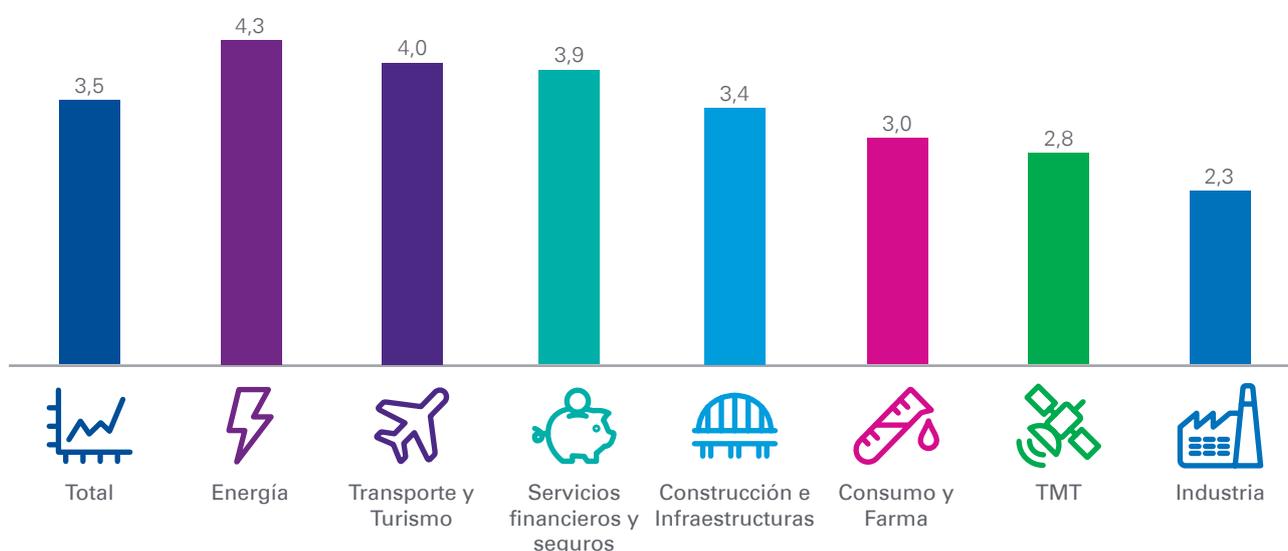
Los datos por sector permanecen constantes y no hay variaciones, excepto en el sector energía que pasa de

4,7 a 4,3 métricas, el sector TMT que pasa de 2,2 a 2,8 métricas e industria que pasa de 2,2 a 2,3.

El sector que **más métricas** utiliza sigue siendo **energía** con **4,3**.

Por el contrario, el sector que **menos métricas** utiliza es el de **industria** con 2,3 métricas de media, mientras que en 2017 fue el sector **TMT** el que menos, con 2,2 métricas de media.

Gráfico 15. Número medio de métricas de retribución variable a medio/ largo plazo por sector del IBEX



En el gráfico 16 se detalla el **tipo y la frecuencia** de métricas utilizadas en **retribución variable a medio y largo plazo** comparando **2018 y 2017**.

La métrica más frecuente en la retribución variable a medio y largo plazo es **el Retorno Total para el Accionista Relativo**, utilizado en un 51,6% de las compañías, con un incremento del 4,9% respecto a los planes del ejercicio anterior.

En segundo lugar, la **evolución general de la acción / dividendos**, es utilizada por un 32,3% de los planes de retribución variable a largo plazo, un incremento del 12,3% respecto al ejercicio anterior.

En tercer lugar, las métricas relacionadas con **beneficios antes de impuestos y márgenes** son utilizadas por un **29,0%** de los planes de retribución variable a largo plazo, un incremento del 2,3% respecto al ejercicio anterior.

Respecto al ejercicio 2017, destaca el **descenso de algunas métricas**:

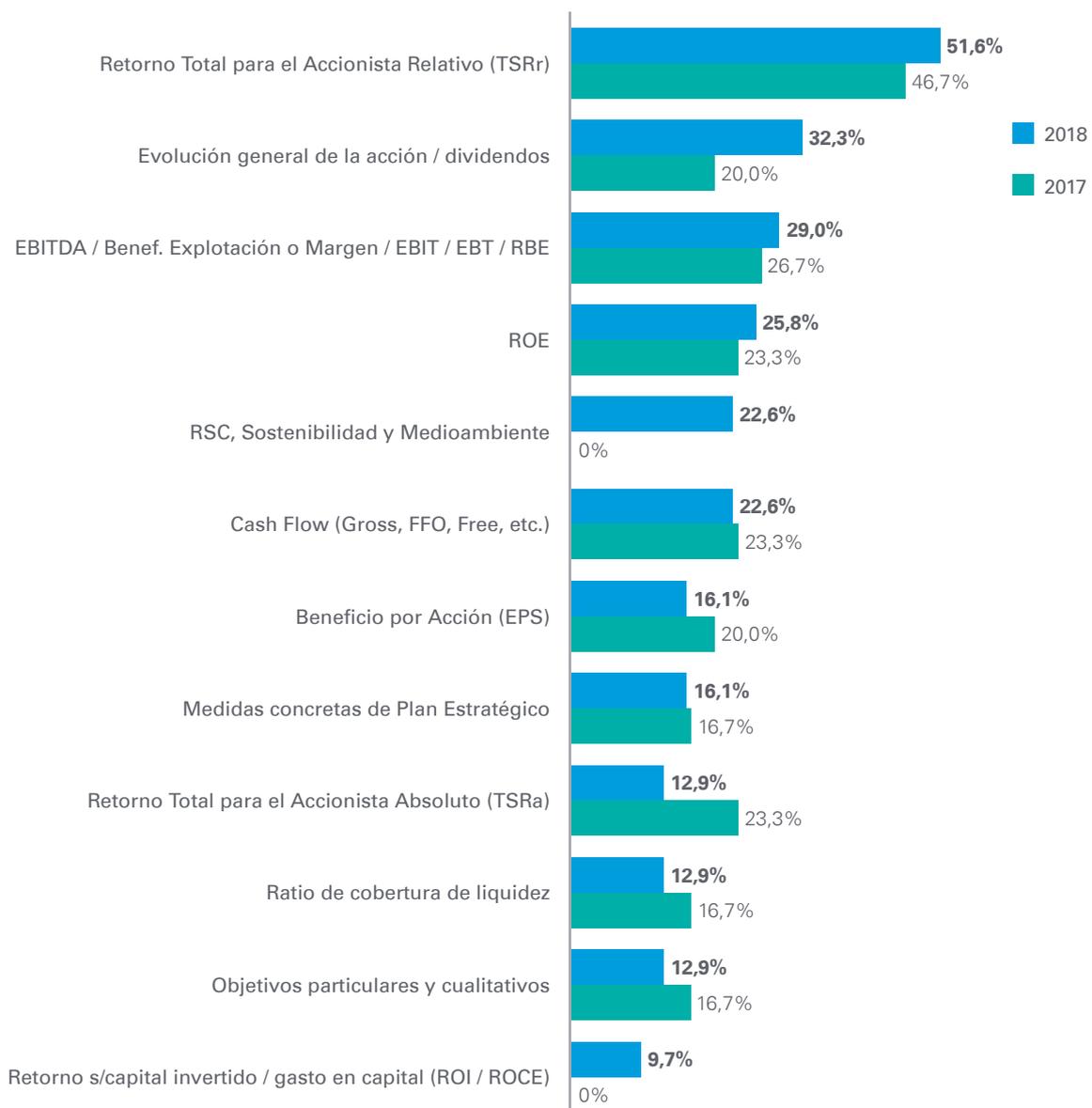
- El **beneficio por acción** se utiliza como métrica en un **16,1%** de las empresas, lo que supone un descenso del 3,9% respecto del ejercicio anterior.
- Un **12,9%** de las empresas utilizan la métrica de retorno total para el accionista absoluto (TSRa), lo que supone un descenso del 10,4% respecto a 2017.

Aparecen **nuevas métricas** en la retribución variable a largo plazo.

- En un 22,6% de los casos aparecen **métricas relacionadas RSC, sostenibilidad y medioambiente**, entre las que se incluyen el cumplimiento de los planes de sostenibilidad e indicadores como huella de carbono, reducción de emisiones de CO₂, igualdad, en línea con las preocupaciones de los accionistas. De las compañías que reportan datos, la ponderación media de esta métrica es del 10%.
- Aparecen métricas relacionadas con el retorno sobre el capital invertido sobre el gasto de capital (ROIC/ ROCE) en un 9,7% de los planes a largo plazo.



Gráfico 16. Frecuencia de métricas de retribución variable a medio/ largo plazo - % de empresas del IBEX



Instrumentos de pago y periodo de devengo – Retribución variable a largo plazo

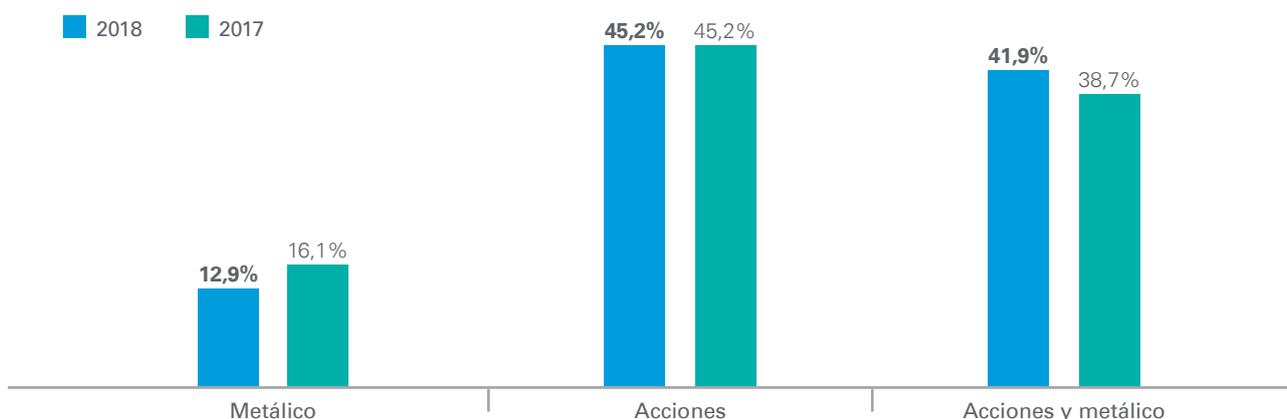
Continúa la tendencia de emplear instrumentos en los incentivos a largo plazo en acciones manteniéndose igual respecto al ejercicio anterior con un 42,5% de los planes materializados en acciones.

En línea con la tendencia de los últimos años, se reducen los planes que se liquidan solamente en **metálico**, siendo un **12,9%** de los planes, lo que supone una reducción de 6,2% respecto a 2017.

Cada vez más planes se instrumentan en **acciones y en metálico**, un **41,9%** de los planes, lo que supone un incremento del 3,2% respecto a 2017.

La tendencia muestra cómo, cada vez más, las compañías están evolucionando de planes a largo plazo en metálico a incorporar acciones, en modelos puros o mixtos.

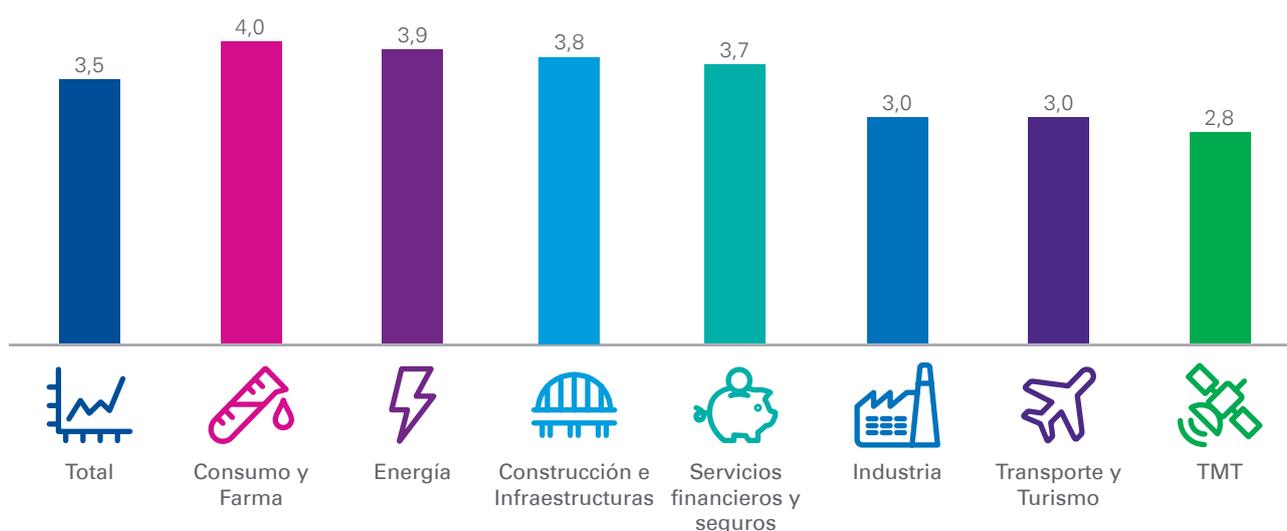
Gráfico 17. Instrumentos de pago del variable a medio/ largo plazo - % de empresas del IBEX



El número medio de años de devengo de los planes por sector es de **3,5 años**, permaneciendo estable respecto a 2017.

Consumo y farma es el sector que mayor número de años difiere en el devengo seguido de energía, construcción, servicios financieros y seguros, industria, transporte y turismo y TMT.

Gráfico 18. Número medio de años de devengo de los planes por sector del IBEX¹²



(12) No se ha incluido en el cálculo un incentivo a largo plazo de una compañía con un periodo de devengo de 10 años.

Importes y escalas de pago - Retribución variable a largo plazo

Los gráficos que aparecen a continuación reflejan la comparación entre 2018 y 2017 de la cuantía de retribución variable máxima y target como porcentaje del salario fijo (Gráfico 19) y los umbrales de cumplimiento de objetivos máximos y target para recibir variable a largo plazo (Gráfico 20).

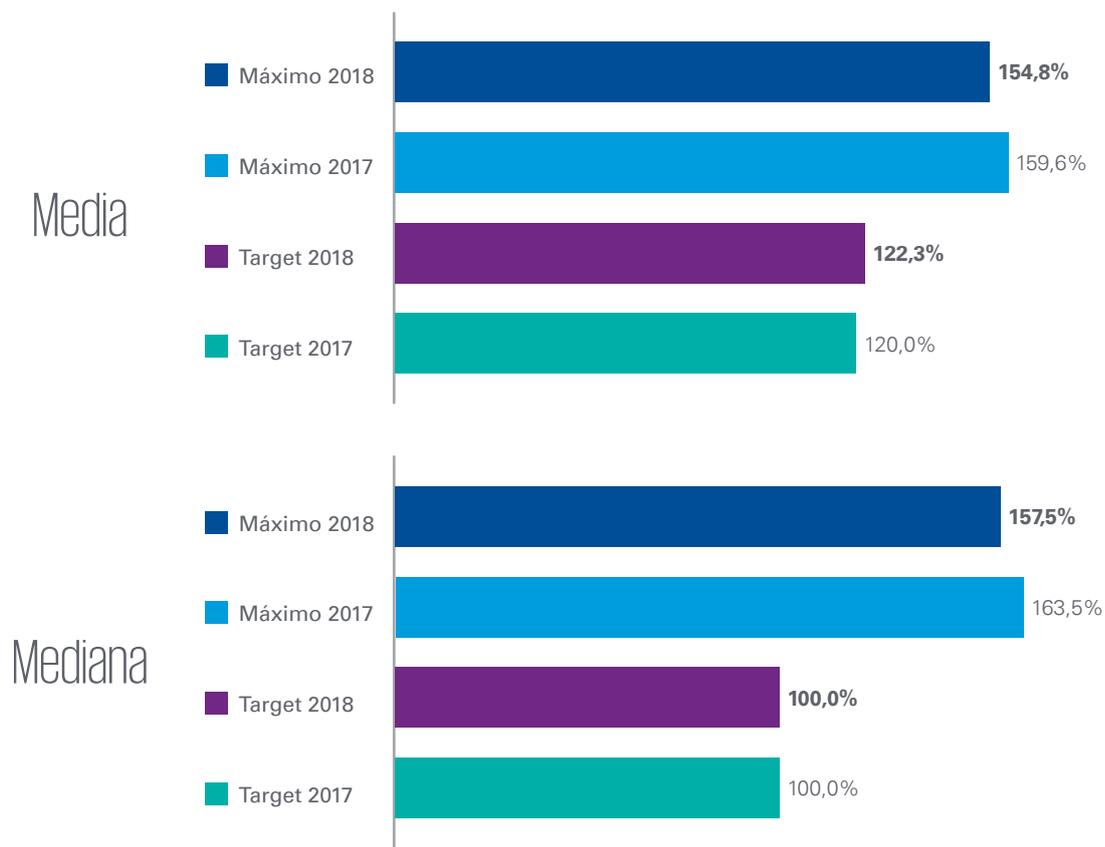
Las cuantías de retribución variable máxima y target como porcentaje del salario fijo han tenido la siguiente evolución:

- El **máximo de retribución variable a largo plazo** se sitúa en **154,8% de media** y **157,5% en mediana**. Estos porcentajes se reducen 4,8 puntos porcentuales de media y 6 puntos porcentuales en mediana respecto al ejercicio anterior.
- El **sector con el máximo de retribución variable a largo plazo** más elevado de media es TMT,

seguido de consumo y farma, transporte y turismo, construcción e infraestructuras, energía e industria. El sector con el máximo de retribución variable a largo plazo más reducido es el sector financiero.

- El **target de retribución variable a largo plazo** se sitúa en **122,3% en media** y **100% en mediana**. Este porcentaje aumenta 2,3 puntos porcentuales de media, manteniéndose igual en mediana respecto al ejercicio 2017.
- El **sector con el target de retribución variable a corto plazo más bajo** de media es el sector industria seguido de consumo y farma, transporte y turismo, energía, siendo TMT el sector que tiene el target más elevado.

Gráfico 19. Variable a medio/ largo plazo máximo y target como porcentaje del S. Fijo – Media y Mediana 2018 y 2017 por empresas¹³



(13) Se ha reducido a 125% el target de una compañía del sector no financiero que reporta un incentivo target de 625% sobre la retribución fija anual total. Es un cambio de política que entra en vigor este año y estas condiciones aplican solamente al Presidente Ejecutivo. También se ha reducido a 200% el máximo de retribución variable a largo plazo de otra compañía que reportaba un porcentaje topado de 625% de la retribución fija por cada uno de los años del periodo de medición.

Los umbrales de cumplimiento de objetivos máximos y target para recibir variable a largo plazo han tenido la siguiente evolución:

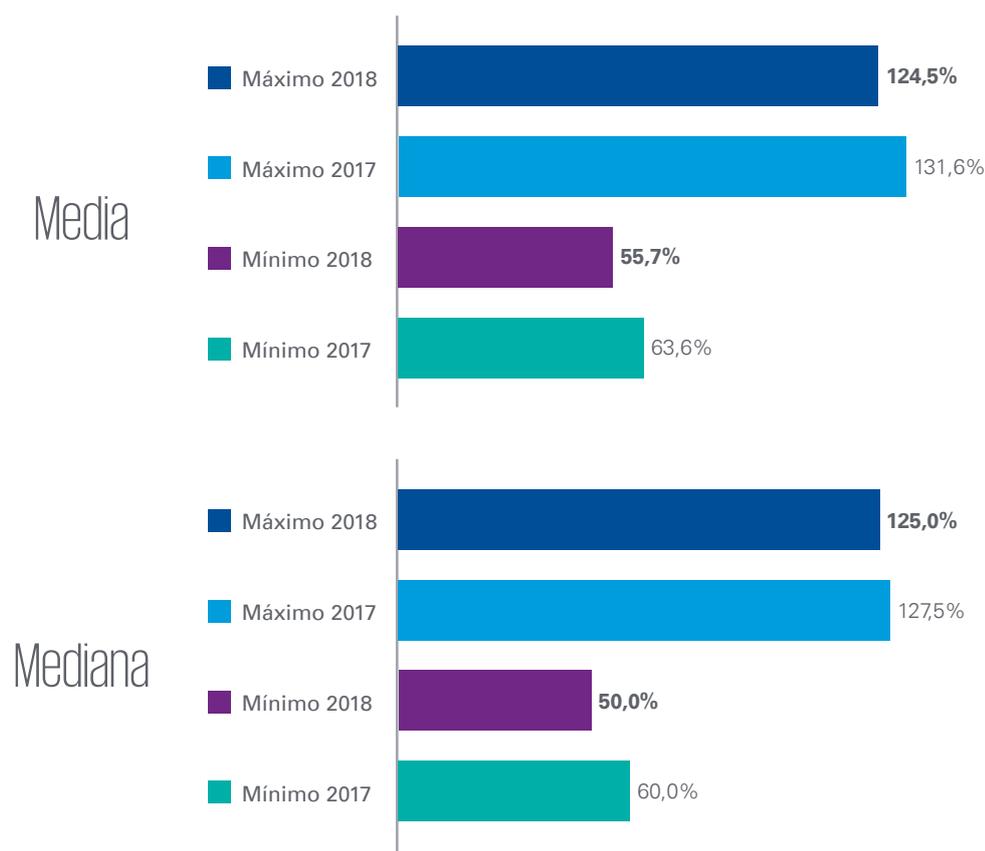
- El **umbral máximo de cumplimiento de objetivos de retribución variable a largo plazo** se sitúa en **124,5% de media** y **125,0% en mediana**. Se reduce 7,1 puntos de media y 2,5 puntos en mediana respecto a 2017.
- El sector con el umbral máximo de cumplimiento de objetivos de retribución variable a largo plazo más elevado de media es industria, seguido de energía, servicios financieros y seguros, TMT, construcción en infraestructuras y consumo y farma. El resto de sectores no reportan datos

— El **umbral mínimo de cumplimiento de objetivos retribución variable a largo plazo** se sitúa en **55,7% en media** y **50,0% en mediana**. Este porcentaje se reduce 7,9 puntos porcentuales de media y 10 puntos porcentuales en mediana respecto al ejercicio 2017.

- El sector con umbral mínimo de cumplimiento de objetivos de retribución variable a largo plazo más bajo de media es el sector TMT, seguido de servicios financieros y seguros, energía, siendo transporte y turismo el que tiene el umbral mínimo más elevado. El resto de sectores no reportan datos.

En general, los variables a largo plazo tienen umbrales menos exigentes en 2018 en la parte baja y más generosos en la parte alta.

Gráfico 20. Variable a medio y largo plazo. Umbrales máximo y mínimo de cumplimiento de objetivos – Media y Mediana 2018 y 2017 por empresas





Diferimiento - Retribución variable a largo plazo

El gráfico 21 muestra el número de compañías que reportan el porcentaje de diferimiento de incentivos a largo plazo y los años en los que se difiere.

De las **31 empresas** que han informado tener incentivos a medio o largo plazo en el IBEX 35, 8 han reportado poseer algún **porcentaje de diferimiento en el pago del incentivo variable a medio y largo plazo, adicional al periodo de devengo en sí.**

- En 2 compañías el **100%** de la retribución variable a largo plazo está diferido. Una del sector financiero, que difiere en **2 años**. Otra del sector energía difiere la entrega de acciones en **3 años**.
- Una compañía del sector energía difiere el **70%** de la retribución variable a largo plazo en **2 años**.

- Un total de 3 compañías del sector financiero difieren el **60%** del elemento de retribución variable a largo plazo. En 2 compañías está diferido a **5 años** y en otra a **3 años**.
- En una compañía del sector construcción e infraestructuras el **50%** de la retribución variable a largo plazo está diferida en un periodo de **2 años**.
- En una compañía del sector construcción e infraestructuras la entrega del **20%** de las acciones de incentivo a largo plazo están sujetas a un periodo de diferimiento de **1 año**.

Gráfico 21. Porcentaje de variable a medio/ largo plazo diferido – número de casos del IBEX

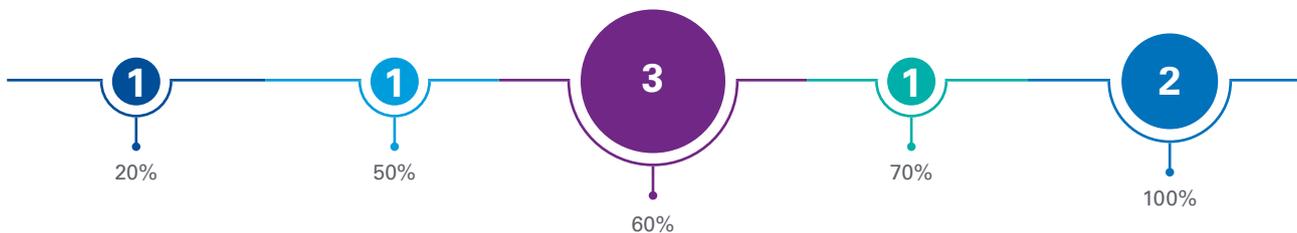
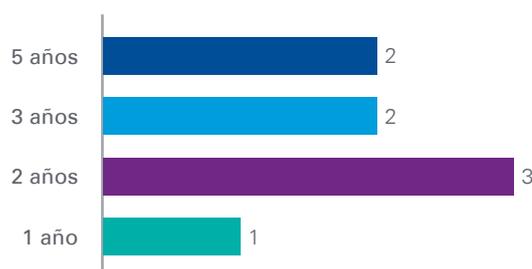


Gráfico 22. Años de diferimiento del variable a medio/ largo plazo – número de casos del IBEX





Cláusulas Malus y Clawback - Retribución variable a largo plazo

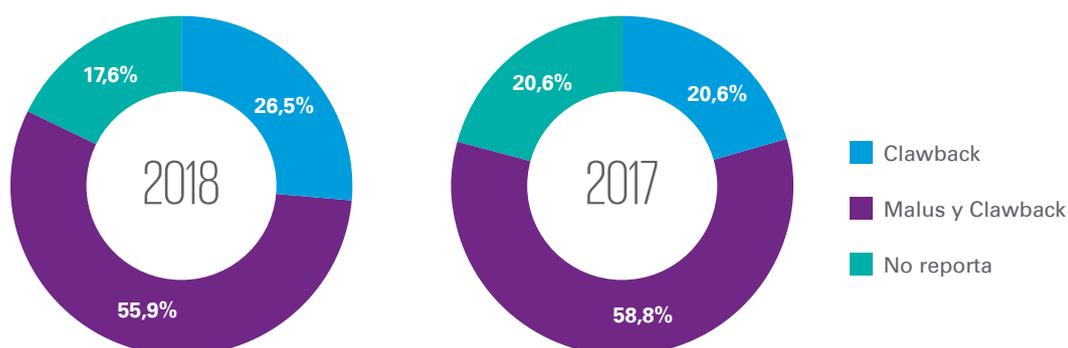
Como se observa en el gráfico 23, un **82,4%** de las compañías especifica la existencia de algún tipo de cláusulas de reducción o de recuperación que regula el funcionamiento de los planes de retribución variable a medio y largo plazo, tanto cláusulas malus y clawback como clawback solamente, lo que supone un incremento del 3,0% respecto a 2017.

Se incrementa el uso de **cláusulas clawback** o de recuperación de la retribución variable, que aparecen en un **26,5%** de los ILPs, lo que supone un incremento del

5,9% respecto a 2017.

El **55,9%** de las compañías disponen tanto de **cláusulas malus como clawback**. En cuanto a sectores, el sector financiero y seguros en su totalidad disponen de estas cláusulas en línea con las obligaciones regulatorias. El resto se reparten en diferentes sectores, 5 compañías del sector energía, 2 compañías del sector construcción e infraestructuras, 2 de TMT, 1 de consumo y farma, 1 de industria y 1 compañía de transporte y turismo.

Gráfico 23. Frecuencia de cláusulas malus y clawback en variables a medio y largo plazo - % de empresas del IBEX



Planes de ahorro y pensiones

Frecuencia de uso y tipología

Es práctica habitual en las compañías del IBEX considerar otros sistemas de remuneración basados en el ahorro a largo plazo como complemento a la retribución fija y variable de los consejeros ejecutivos.

Concretamente, en 2018 el **70,6%** del IBEX (24 compañías) incluye en sus IARC algún tipo de plan para garantizar a los consejeros la percepción de prestaciones en caso de jubilación, incapacidad o fallecimiento y realizan aportaciones anualmente.

Contingencias cubiertas

El gráfico 24 muestra la evolución de la distribución de los planes de ahorro y pensiones identificando las principales contingencias que están cubiertas bajo estos sistemas.

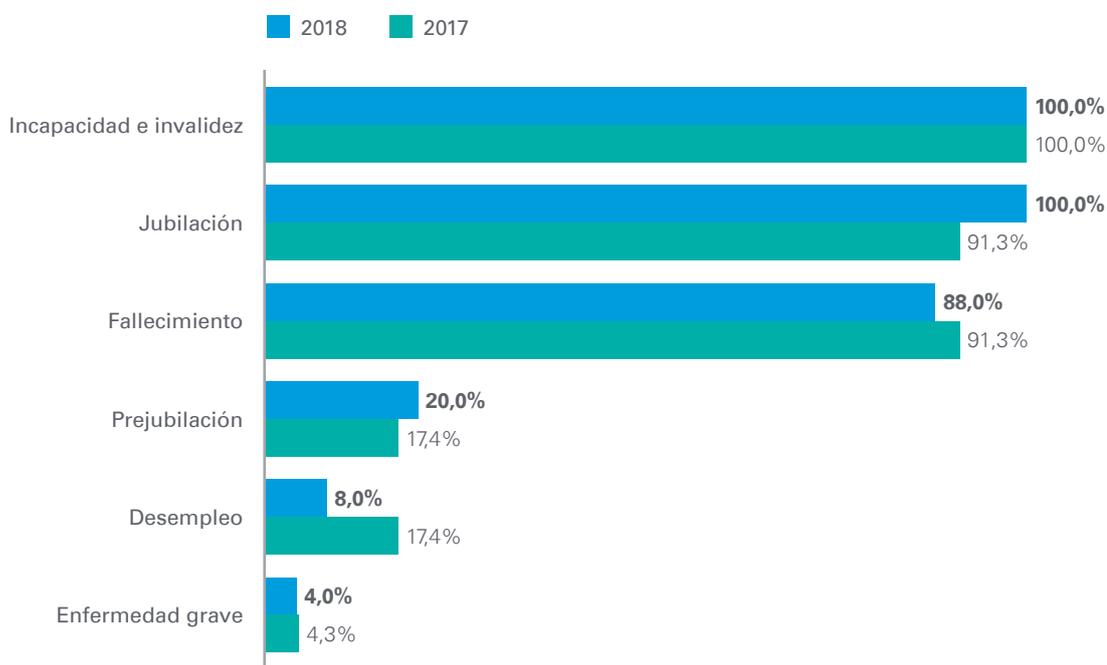
En 2018, todos los planes de ahorro a largo plazo incluyen aportaciones para la contingencia de **jubilación**, lo que supone un incremento del 8,7% respecto al ejercicio interior. Todos los planes incluyen cobertura de **incapacidad e invalidez**.

En 2018, con respecto al ejercicio anterior se **reportan aportaciones a tres planes nuevos**. En una entidad del sector financiero se aprobó un nuevo plan de aportación definida de previsión social para consejeros ejecutivos y comité de dirección. También se reporta un nuevo plan de aportación definida en una entidad del sector no financiero que especifica que las aportaciones se formalizarían en 2018. Una compañía, que coincide con su entrada en el índice, reporta otro plan de aportación definida y prestación definida.

Un 88,0% de los planes incluyen cobertura para la contingencia de **fallecimiento**, una reducción del 3,3% respecto del ejercicio anterior.

En cuanto a otras coberturas, un 20,0% contemplan **prestaciones adicionales de prejubilación**, un **8,0%** incluyen **desempleo** que desciende 9,39 puntos respecto a 2017, y sólo el 4,0% incluye **enfermedad grave** como contingencia cubierta directa.

Gráfico 24. Frecuencia de las contingencias cubiertas en las empresas IBEX que reportan datos



Aportación media a planes de ahorro y pensiones

En este apartado, se ha calculado la **aportación media en porcentaje** que hacen las empresas a los planes de ahorro, diferenciando las empresas que lo hacen sobre el fijo de aquellas que lo hacen sobre fijo más variable a corto plazo.

En el gráfico 25 se muestra que el total de **aportación media sobre el salario fijo** que realizan las empresas del IBEX para sus consejeros es del **41,2%**, lo que supone un **incremento del 10,9%** respecto al ejercicio anterior. Sin embargo, existen diferencias en función de la edad y el perfil del consejero, prácticas de la empresa concreta, etc.

Si hacemos la distinción por sectores, el sector **Industria** es el sector que hace **aportaciones más**

elevadas, un 61,9% sobre el salario fijo, datos que no se reportaban en 2017. Le sigue Construcción e Infraestructuras con un 60%, 10 puntos más que el año anterior.

TMT es el sector que hace **aportaciones más bajas** respecto del salario fijo, 26,7%.

En el gráfico 26 se observa que la aportación media en porcentaje a los planes de ahorro en las empresas que utilizan para el cálculo la suma de **fijo más variable** es del **18,3%**, lo que supone un **descenso del 5%** respecto a las aportaciones del ejercicio anterior. Por sectores, construcción e infraestructuras y energía hace aportaciones del 20,0% y TMT del 15,0%.

Gráfico 25. Aportación media en % a planes de ahorro por sector del IBEX (base: retribución fija)

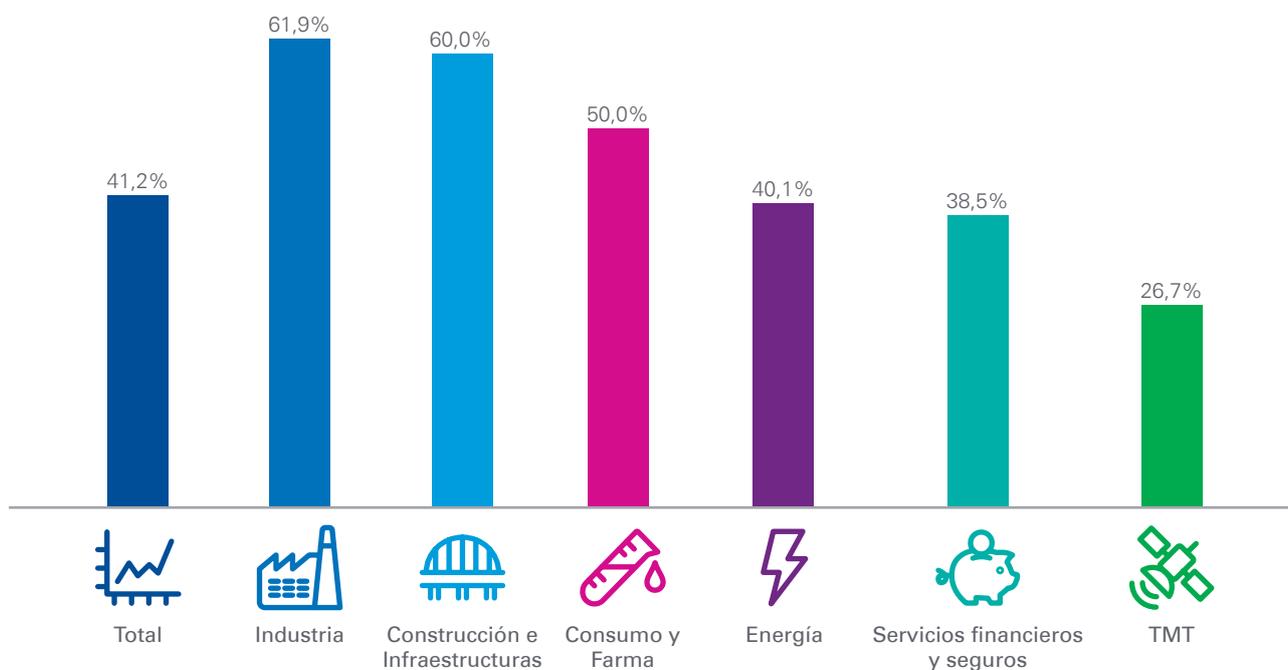
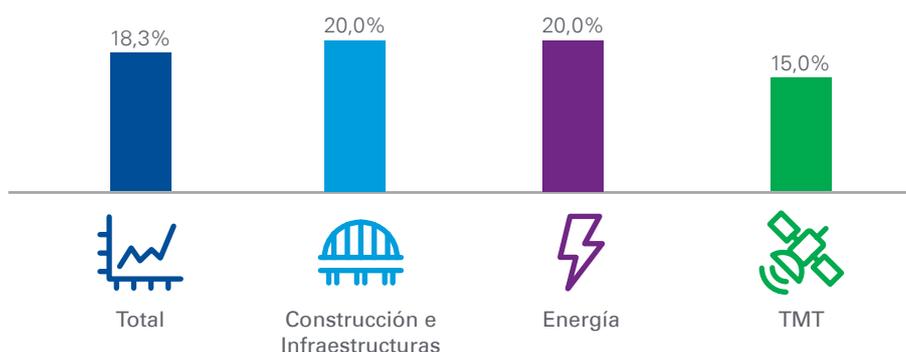


Gráfico 26. Aportación media en % a planes de ahorro por sector del IBEX (base: retribución fija + retribución variable)



Indemnizaciones y otras condiciones contractuales

Frecuencia e importe de las indemnizaciones

Un 85,3% de las compañías del IBEX incluyen algún tipo de cláusula indemnizatoria para los consejeros ejecutivos. En 2018 se aplicó esta cláusula indemnizatoria en dos compañías¹⁴.

Estas cantidades varían dependiendo del cargo del consejero. A modo de ejemplo, hay una entidad financiera que no tiene indemnización para consejeros ejecutivos, pero sí para el Presidente Ejecutivo.

Los importes de las indemnizaciones se estiman sobre la base de un número de anualidades del salario regulador, que puede ser el fijo solamente, o la suma de fijo y variable a corto plazo.

El **número medio de anualidades** de las cuantías a las que tendrán derecho a percibir los consejeros ejecutivos de las empresas que tienen en cuenta el

concepto de **retribución fija** para hacer el cálculo de la indemnización (gráfico 27) es de 1,56 años, 0,16% menos que en 2017. Por sectores, los sectores que indemnizan con un número mayor de anualidades son consumo y farma y TMT, seguido de industria, servicios financieros y seguros, transporte y turismo.

El **número medio de anualidades** que pagan las empresas teniendo en cuenta el concepto de **retribución fija y variable** para hacer el cálculo de la indemnización (gráfico 28) es de 1,99 años. Por sectores, destaca consumo y farma que pasa de indemnizar con 3,5 anualidades en 2017 a 5 en 2018. Le sigue Construcción, infraestructuras y TME con 2 anualidades. El sector que indemniza con menos anualidades utilizando la retribución fija y variable es el sector transporte y turismo con una anualidad de media.

Gráfico 27. Número medio de anualidades por sector del IBEX (base: retribución fija)

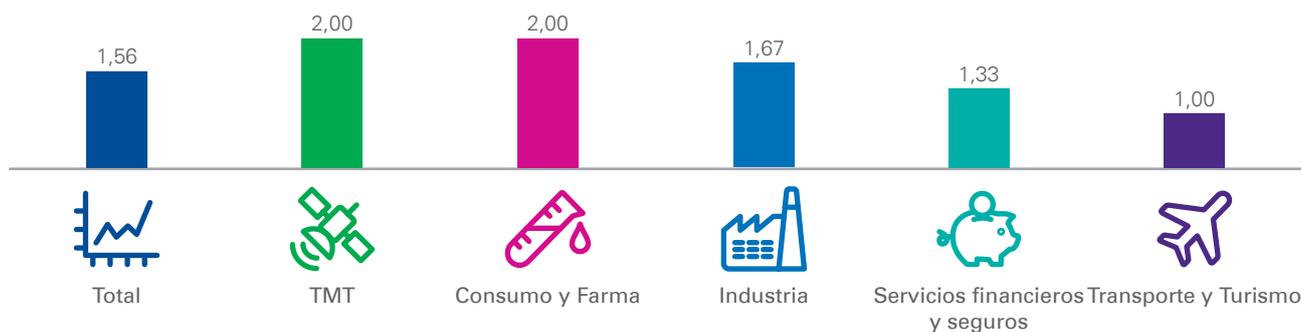
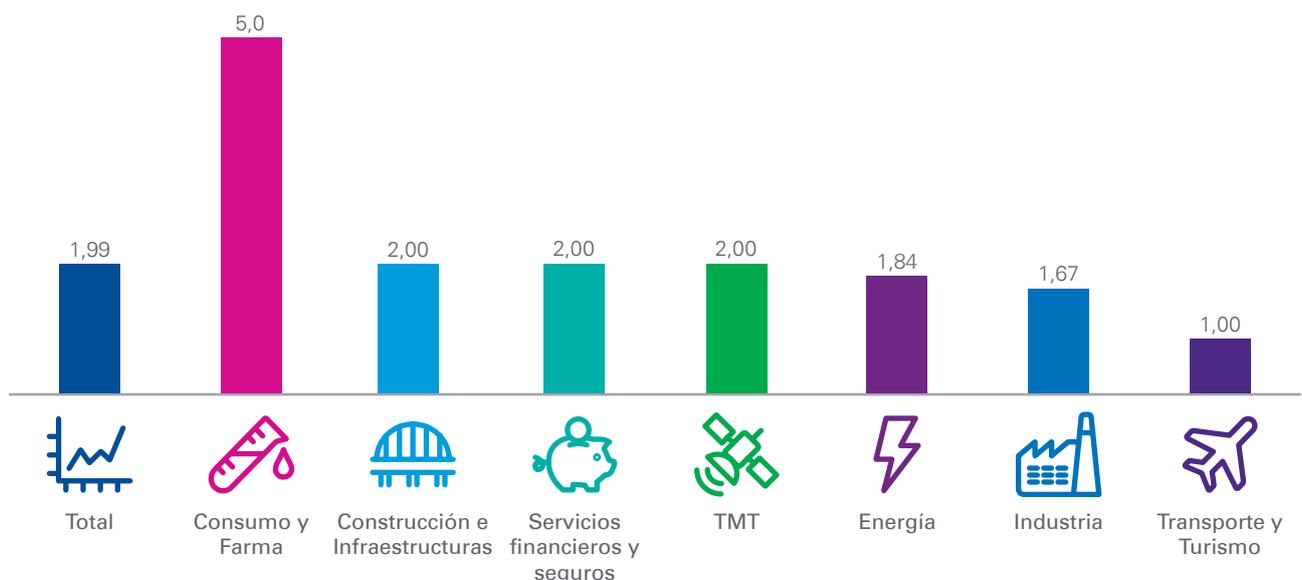


Gráfico 28. Número medio de anualidades por sector del IBEX (base: retribución fija + retribución variable)



(14) En este ejercicio, se ha reportado tres pagos indemnizatorios en dos compañías. Una indemnización por extinción de contrato del Consejero Delegado por importe de tres anualidades de la retribución total, por valor de 10,686 millones de euros, y la compensación por pacto de no competencia por una anualidad de la retribución total, 3,561 millones de euros. En otra compañía se ha realizado un pago indemnizatorio por falta de preaviso en el cambio de cargo a un Presidente Ejecutivo por importe de 6.000 euros.

Otras condiciones contractuales

Las 34 compañías del IBEX analizadas detallan algún tipo de condición contractual especial en los contratos de sus consejeros ejecutivos. En el gráfico 29 se muestran las condiciones contractuales más recurrentes en este tipo de contratos, con pocas variaciones respecto a 2017.

La cláusula más frecuente en los contratos es la cláusula de **preaviso**, en un **70,6%** de las compañías, lo que supone un incremento del 8,8% respecto al ejercicio anterior pasar a ser la cláusula más utilizada.

La segunda cláusula más utilizada es **exclusividad** en un **67,7%** de los casos, reduciéndose un 3,0% respecto al año pasado que era la más utilizada.

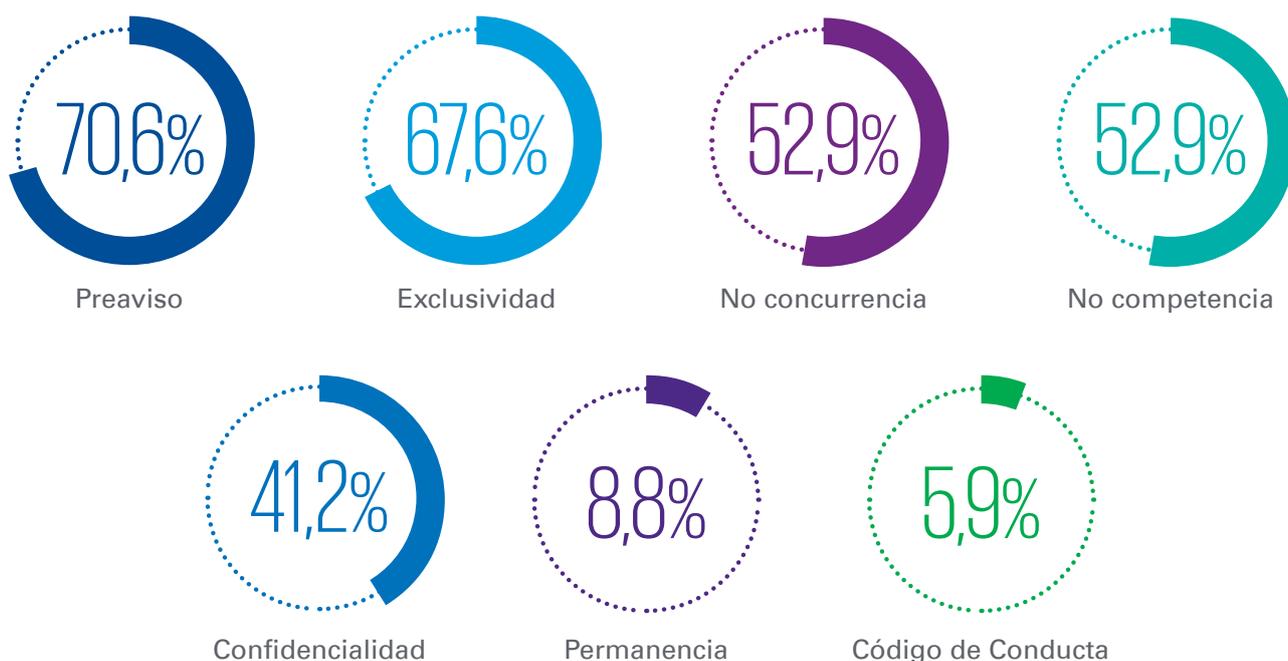
Las cláusulas de **no competencia** y **no concurrencia** aparecen en un **52,9%** de las compañías.

La cláusula de **confidencialidad** aparece en un 41,2% de las compañías, con una reducción de 3 puntos respecto al año anterior.

Adicionalmente, algunas compañías añaden **otras cláusulas** como código de conducta e un 8,8% de las compañías, especialmente en el sector financiero. Otras cláusulas que aparecen residualmente son la devolución de documentos o deberes deontológicos.

Destaca que ha habido modificaciones en los contratos por el cambio de composición de los Consejos de Administración, especialmente Consejeros Delegados y Presidentes, lo que ha influido en la variación de las condiciones contractuales reportadas.

Gráfico 29. Frecuencia de condiciones contractuales relevantes en las empresas del IBEX



Novedades normativas y consideraciones adicionales

Guía Técnica 1/2019 sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones

La CNMV ha aprobado con fecha 20 de febrero de 2019 la Guía Técnica sobre las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones (CNR) que sintetiza las recomendaciones sobre **buenas prácticas de funcionamiento de estas comisiones**.

Los destinatarios son sociedades emisoras de valores y sociedades cotizadas. Es un documento no vinculante, por lo que no aplica el principio de cumplir o explicar.

Recomienda que formen parte de la CNR Consejeros Dominicales que no representen dominicales de control, ni un porcentaje relevante del capital, no superior al 5% y que haya **mayoría de independientes**.

Recomienda disponer de **dos comisiones separadas**, una de nombramientos y otra de retribuciones, dependiendo de la naturaleza y complejidad de la organización y de los posibles conflictos que pudieran darse entre las áreas de trabajo.

La Comisión debería contar con **un reglamento propio** y reunirse al menos **3 veces al año**.

Considera miembros de la **Alta Dirección** a quienes desarrollan funciones directivas bajo la dependencia directa del Consejo, de comisiones ejecutivas o del Primer Ejecutivo, así como el auditor interno.

Los principios de actuación deberían ser la **independencia y escepticismo**, el diálogo constructivo y el diálogo interno.

Se considera buena práctica contar con **asesores externos**, especialmente para cuestiones técnicas, y que sean diferentes para cada función (selección, evaluación y remuneración).

Para la **evaluación y selección de consejeros**, se recomienda concretar el perfil del consejero, analizar las competencias y preparar una **matriz de competencias** del Consejo.

Se considera buena práctica que la CNR, junto con el Consejero Coordinador, tome el liderazgo en la **evaluación del Consejo y sus comisiones**.

Para los **nombramientos** se recomienda **externalizar las búsquedas**. Para la **sucesión** del Primer Ejecutivo, se recomienda consultar con el Presidente y con el Primer Ejecutivo actual, e involucrar al Consejero Coordinador.

La sociedad debe actuar con transparencia cuando un consejero cese en su cargo. En el caso de **renuncia voluntaria**, se recomienda diálogo con el Consejero para valorar las razones, dar transparencia sobre las causas en el IAGC.

Se recomienda involucrar a la CNR en la relación con los **Proxy Advisors e inversores**.

La **Política Retributiva** debe ser clara, precisa, verificable, debe basarse en criterios objetivos y ser coherente con las circunstancias particulares de la entidad. Se deben tener en cuenta las recomendaciones del CBG (Malus y Clawback).

La CNR debe **revisar la política retributiva anualmente** para asegurar que está alineada con la situación y la estrategia de la entidad y con las condiciones del mercado y para valorar si contribuye a la creación de valor a largo plazo y a un control y gestión adecuados de los riesgos. Debe **verificar las remuneraciones devengadas** y evaluar el grado cumplimiento de objetivos. Además, debería proponer una **política de diversidad** de Consejeros y la Alta Dirección y valorar la independencia del asesor externo.

Ley 11/2018 en materia de información no financiera y diversidad

La Ley 11/2018, de 28 de diciembre modifica el Código de Comercio, la Ley de Sociedades de Capital y la Ley de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

Esta norma introduce novedades tanto respecto al **contenido del informe**, por ejemplo, la inclusión de la información fiscal en relación con los beneficios obtenidos país por país, como los **aspectos formales**, por ejemplo dicho informe debe ser tratado como punto separado del orden del día para su aprobación en la junta general y debe publicarse en la web de la sociedad por un período de 5 años.

Esta Ley tiene como objetivo identificar riesgos para mejorar la sostenibilidad y aumentar la confianza de los inversores, consumidores y la sociedad en general. A tal fin, establece la obligatoriedad para determinadas empresas de preparar un **estado de información no financiera** que contenga información relativa a las siguientes cuestiones:

- Medioambientales
- Sociales y relativas al personal (incluyendo la brecha salarial)
- Al respeto de los derechos humanos
- La lucha contra la corrupción y el soborno
- Sobre la sociedad

Real Decreto Ley 6/2019 para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades en el empleo y la ocupación

Se modifica el artículo 28 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

Establece que las empresas con 50 o más trabajadores están obligadas a tener un **plan de igualdad** y deben hacer un **diagnóstico previo** que ha de ser negociado con la representación de los trabajadores.

En relación con las medidas de **igualdad de remuneración por razón de sexo**, el **empresario está obligado a llevar un registro** con los valores medios de los salarios, los complementos salariales y las percepciones extrasalariales de su plantilla, desagregados por sexo y distribuidos por grupos profesionales, categorías profesionales o puestos de trabajo iguales o de igual valor. Junto a ello se establece el derecho de los **trabajadores a acceder al registro salarial, a través de los representantes legales**.

Cuando en una empresa **con al menos 50 trabajadores**, el promedio de las retribuciones a los trabajadores de un sexo sea superior a los del otro en un veinticinco por ciento o más, tomando el conjunto de la masa salarial o la media de las percepciones satisfechas, el empresario deberá incluir en el **registro salarial** una justificación de que dicha diferencia. El comité de empresa deberá ser informado anualmente

del contenido de ese registro y de los datos sobre la proporción entre hombres y mujeres en los diferentes niveles profesionales.

Se introduce una nueva regulación para el ejercicio del derecho de todos los trabajadores para la **adaptación de la duración y distribución de la jornada** en aras a conciliar la vida familiar y laboral, inclusive para la prestación de trabajo a distancia.

Se introduce el **permiso retribuido por nacimiento**, que comprende tanto el parto como el cuidado del menor de hasta 16 semanas, tanto para la madre biológica como al progenitor distinto de aquella (permiso de paternidad).

Anteproyecto de Ley por el que se modifica la Ley de Sociedades de Capital y otras normas financieras para adaptarlas a la Directiva (UE) 2017/828 sobre la implicación a largo plazo de los accionistas

Con el objetivo llevar a cabo la trasposición al ordenamiento jurídico español de la **Directiva (UE) 2017/828 del Parlamento Europeo y del Consejo** en lo que respecta al fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas, cuyo **plazo finaliza el 10 de junio de 2019**, el Ministerio de Economía y Empresa ha publicado el 24 de mayo de 2019 el Anteproyecto de Ley, por el que se modifica la Ley de Sociedades de Capital y otras normas financieras, que se encuentra en fase de **audiencia pública hasta el 14 de junio**.

La transposición de la Directiva aportará **mejoras en el ámbito del gobierno corporativo**, en torno a dos ejes:

- **mejorar la financiación a largo plazo**
- **aumentar la transparencia** en la actuación de agentes del mercado de capitales como inversores institucionales, gestores de activos o asesores de voto (proxy advisors); y en relación con las **remuneraciones de los consejeros** o las **operaciones entre la sociedad y sus partes vinculadas**.

La ley modifica varias normas y obliga a las sociedades gestoras de activos a elaborar y publicar una **política**

de implicación, que debe explicar cómo integran la implicación de los accionistas en su política de inversión y como han ejercido los derechos de voto y, en su caso, el recurso a los servicios de asesores de voto.

Otra novedad es la regulación de las **operaciones con partes vinculadas** para dotarlas de más claridad y sistematicidad, y se remite a su definición a la recogida en las Normas Internacionales de Información Financiera.

Se introduce en la Ley de Sociedades de Capital el **derecho de las sociedades a identificar a los accionistas formales y también a los beneficiarios últimos**, con la finalidad de que estos estén en mejores condiciones de ejercer sus derechos y su implicación en la sociedad.

Los **proxy advisors o asesores de voto** son **regulados por primera vez** en un acto de la Unión Europea. Se introduce en la **Ley de Mercado de Valores** que los asesores de voto deberán publicar la referencia del **código de conducta**, un **informe anual** con la información relacionada con sus investigaciones, su asesoramiento y las recomendaciones de voto que emitan y determinarán y comunicarán a sus clientes cualquier **conflicto de interés** real o potencial.

Se regula con más detalle el contenido de la **política de remuneraciones de los consejeros** en la que se debe explicar cómo **contribuye a la estrategia empresarial y a los intereses y la sostenibilidad a largo plazo**. También describirá y se indicará la proporción relativa de los **distintos componentes de la remuneración fija y variable**, incluidos todas las bonificaciones y otras prestaciones que pueden ser concedidas a los administradores. Se expondrá de qué forma se han tenido en cuenta las **condiciones de retribución y empleo de los trabajadores** de la sociedad al fijar la política de remuneraciones.

- Para la concesión de **remuneración variable** y señalará los criterios de rendimiento financiero y no financiero, incluidos, los relativos a la responsabilidad social. Informará períodos de diferimiento y sobre la posibilidad de exigir la devolución de la remuneración variable.
- Cuando la sociedad conceda **remuneración basada en acciones**, especificará los períodos de devengo, de retención de acciones tras la consolidación.
- La política de remuneraciones señalará la duración de los **contratos con los administradores**, los plazos de preaviso, las características de los sistemas de pensión complementaria o jubilación anticipada y las condiciones de terminación y los pagos vinculados a esta.
- Explicará el **proceso de toma de decisiones** para su determinación, revisión y aplicación, incluidas las medidas destinadas a evitar o gestionar los conflictos de intereses y la función de la comisión de nombramientos y retribuciones y de las demás comisiones que hubieran podido intervenir.

- En caso de **revisión de la política**, se describirán y explicarán todos los cambios significativos y cómo se tienen en cuenta las votaciones y los puntos de vista de los accionistas sobre la política y los informes.

Las sociedades podrán aplicar **excepciones temporales a la política de remuneraciones** en las que la excepción sea necesaria para servir a los intereses a largo plazo y la sostenibilidad de la sociedad.

Si la **política de remuneraciones** es **rechazada** por la junta general de accionistas, la sociedad **continuará aplicando la política en vigor** y deberá someter a aprobación una nueva política de remuneraciones en la siguiente junta.

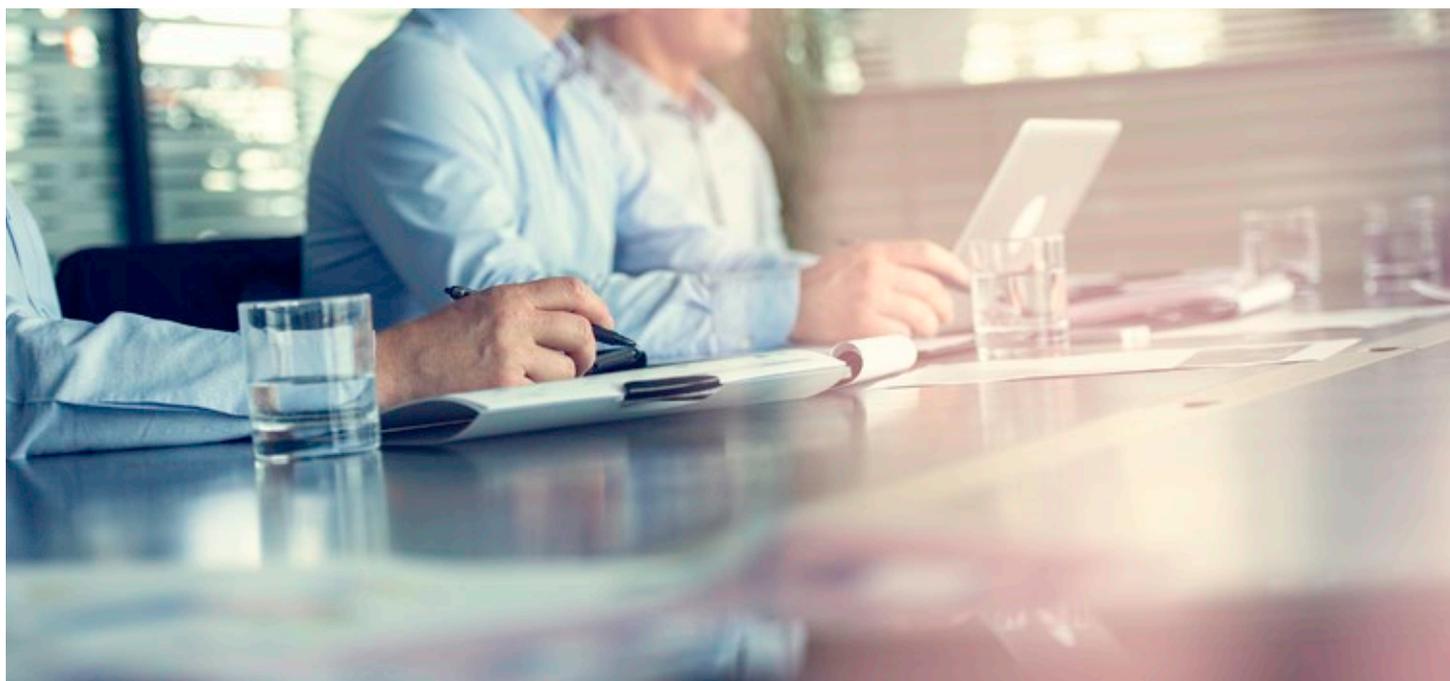
Introduce que el **informe anual sobre remuneraciones de los consejeros** se mantendrá accesible en la web de la sociedad y de la CNMV de forma gratuita durante un periodo mínimo de diez años.

Detalla el **contenido del informe anual de remuneraciones** sobre cada administrador:

- **Remuneración total devengada** desglosada por componentes, proporción entre fijo y variable, explicar cómo cumple la política de remuneraciones y **cómo contribuye al rendimiento sostenible y a largo plazo de la sociedad**.
- **Importe de la remuneración total anual devengada y la variación** en el año de la remuneración del consejero, el rendimiento de la sociedad y la **remuneración media sobre una base equivalente a tiempo completo de los trabajadores distintos de los administradores** durante los cinco ejercicios más recientes de modo que resulte posible establecer comparaciones.
- Remuneración procedente de cualquier otra empresa del grupo.
- Número de **acciones y opciones sobre acciones** concedidas u ofrecidas y las condiciones para el ejercicio de los derechos, incluidos el precio y la fecha de ejercicio.
- Información sobre el uso de la posibilidad de **exigir la devolución de la remuneración variable**.
- Información sobre la **desviación del procedimiento** para la aplicación las excepciones de la política retributiva **incluida la explicación del carácter de las circunstancias excepcionales** y la indicación de los componentes específicos que son objeto de excepción.

Finalmente, la Ley introduce **otras mejoras normativas en materia de gobierno corporativo** y de funcionamiento de los mercados, que no están incluidos en la Directiva.

- Establece que los **consejeros de las sociedades cotizadas deberán ser necesariamente personas físicas**.



- Introduce **acciones de lealtad con voto adicional**, permitiendo a las sociedades cotizadas contemplarlas en sus estatutos sociales.
- Introduce la excepción de la obligación de publicar los **informes anuales de gobierno corporativo** para determinados emisores de valores.
- Elimina la obligatoriedad de publicar el **informe financiero trimestral**.

Directiva CDR V del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se modifica la Directiva 2013/36/UE

El 20 de mayo de 2019 se aprobó la Directiva CRD V por la que se modifica la Directiva 2013/26/UE (CRD IV) en lo que respecta a los entes exentos, las sociedades financieras de cartera, las sociedades financieras mixtas de cartera, las remuneraciones, las medidas y las facultades de supervisión y las medidas de conservación del capital.

El 7 de junio de 2019 se publicó la CDR V en el Diario Oficial de la Unión Europea, que entrará en vigor a los veinte días de su publicación. Los Estados miembros transpondrán la directiva, a más tardar **dieciocho meses después de la fecha de su entrada en vigor**.

La CDR V tiene por objeto abordar las cuestiones suscitadas por las disposiciones de la CDR IV que han demostrado no ser suficientemente claras y han estado sujetas a interpretaciones divergentes, o que se han considerado excesivamente onerosas para determinadas entidades.

Se introduce de nuevo el **principio de proporcionalidad**, aplicable solamente sobre las reglas de abono de la **retribución variable en instrumentos,**

y retención de 5 años sobre los beneficios discrecionales de pensiones. Se introduce el **principio de igualdad de retribución** entre trabajadores y trabajadoras para un **mismo trabajo o para un trabajo de igual valor**, recogido en el artículo 157 del Tratado de Funcionamiento de la UE (TFUE), y en España en el reciente Real Decreto 6/2019, para garantía de la igualdad.

Se extiende a las sociedades cotizadas la posibilidad de conceder **instrumentos vinculados a las acciones o instrumentos no pecuniarios equivalentes** a fin de reducir costes y cargas administrativas y obtener ventajas prudenciales equivalentes.

Se amplía el tiempo de **diferimiento** de, al menos el 40% de la retribución variable a un **mínimo de 4 años** y se mantiene el máximo de 5 años. En la anterior redacción este periodo era entre 3 y 5 años. Se deberá aplicar 5 años en el caso de los miembros del órgano de dirección y de la alta dirección.

Se añaden **excepciones de aplicación para las filiales** de los artículos de la CDR IV relativos a la política de remuneración, elementos variables de la remuneración y comité de remuneraciones, siempre dando margen de actuación a los Estados Miembros a la hora de transponer la norma.

Se introducen requisitos de **identificación del colectivo identificado**, ya recogidas en el Reglamento Delegado 604/2014 (UE).

Se establece la **prohibición de pagar remuneraciones variables y/o pagos vinculados a instrumentos en determinados casos**, cuando no se cumplan los requisitos de combinados de colchón o los requisitos de colchón de ratio de apalancamiento.

Anexo I: Metodología de análisis de los datos de las empresas del IBEX

En este anexo se reflejan las compañías que forman parte del IBEX 35 y la clasificación que se ha empleado en cuanto a facturación, sector y número de empleados.

Al igual que en los estudios anteriores, se han ofrecido las cifras de facturación con la finalidad de proveer contexto de cara a la interpretación de los datos retributivos. En este sentido, y a fin de hacer las cifras homogéneas y comparables, se ha definido “facturación” como:

- Ingresos brutos para las compañías en general (ventas brutas y demás ingresos de explotación).
- Margen bruto en Banca.
- Ingresos brutos netos de reaseguros en empresas aseguradoras (volumen por primas y otros ingresos).

| **Tabla 1.** Empresas del IBEX 35 por orden de facturación

Empresas IBEX	Facturación	Sector	Empleados	
Banco Santander	Mayor de 40.000 millones de euros	Servicios Financieros y Seguros	Mas de 100.000	
Repsol		Energía		
Telefónica		TMT		
ACS	Entre 15.000 y 40.000 millones de euros	Construcción e Infraestructuras	Mas de 100.000	
Iberdrola		Energía	Entre 25.000 y 50.000	
BBVA		Servicios Financieros y Seguros	Mas de 100.000	
Inditex		Consumo y Farma		
Naturgy		Energía	Entre 5.000 y 25.000	
IAG		Transporte y Turismo	Entre 50.000 y 100.000	
Endesa		Energía	Entre 5.000 y 25.000	
Mapfre		Servicios Financieros y Seguros	Entre 25.000 y 50.000	
Ferrovial		Entre 5.000 y 15.000 millones de euros	Construcción e Infraestructuras	Entre 50.000 y 100.000
Siemens Gamesa				Entre 5.000 y 25.000
Acciona	Servicios Financieros y Seguros		Entre 25.000 y 50.000	
CaixaBank				
Acerinox	Industria	Entre 5.000 y 25.000		
Amadeus IT	Entre 1.000 y 5.000 millones de euros	TMT	Entre 25.000 y 50.000	
Banco Sabadell		Servicios Financieros y Seguros		
Grifols		Consumo y Farma	Entre 5.000 y 25.000	
Técnicas Reunidas		Industria		
Aena		Construcción e infraestructuras		
Indra Sistemas		TMT	Entre 25.000 y 50.000	
CIE Automotive (nueva)		Industria		
Bankia		Servicios Financieros y Seguros		
Red Eléctrica		Energía		
Meliá		Transporte y Turismo	Menos de 5.000	
Bankinter	Servicios Financieros y Seguros			
Enagas	Energía			
Mediaset	TMT			
Cellnex Telecom	TMT			
Ence (nueva)	Energía			
Viscofan	Industria			
Merlín	Construcción e Infraestructuras			
Inmobiliaria Colonial				

Anexo II: Tipos de Consejero en las empresas del IBEX analizadas

El presente Anexo recoge una tabla que representa las cifras absolutas (en términos de FTEs) y relativas de cargos de consejeros del IBEX en 2017 para las 34 empresas analizadas, estudiando su tipología y porcentaje de representatividad sobre el total de Consejeros.

Como puede observarse, los Consejeros Ejecutivos representan un 16% del total y los Consejeros Independientes suponen un 49% del total de cargos consejeros en el IBEX.

Tabla 2. Tipos de Consejero en las empresas del IBEX analizadas

Distribución de los cargos de consejero por tipología (FTEs) – Cifras absolutas y Porcentajes

Empresas IBEX	Ejecutivo	Independiente
Acciona	2,0	6,0
Acerinox	1,0	7,6
ACS	5,0	5,0
Aena	1,0	6,0
Amadeus IT	1,0	8,1
Banco Sabadell	3,3	10,0
Banco Santander	3,0	8,8
Bankia	3,7	7,2
Bankinter	2,0	5,0
BBVA	2,9	7,0
CaixaBank	1,0	9,0
Cellnex Telecom	1,0	6,2
CIE Automotive (nueva)	2,0	2,0
Enagas	2,0	7,0
Ence (nueva)	1,0	4,8
Endesa	2,0	5,0
Ferrovial	2,0	5,8
Grifols	2,5	7,0
IAG	2,0	9,6
Iberdrola	2,0	9,0
Inditex	1,0	4,5
Indra Sistemas	2,9	6,0
Inmobiliaria Colonial	2,0	4,0
Mapfre	5,0	6,0
Mediaset	3,0	4,0
Meliá	1,0	5,0
Merlín	2,0	7,9
Naturgy	1,0	5,5
Red Eléctrica	1,0	7,0
Repsol	2,0	7,8
Siemens Gamesa	2,0	4,9
Técnicas Reunidas	2,0	5,6
Telefónica	2,0	8,7
Viscofan	2,0	4,0
Total:	71,3	217,9

Dominical	Otro Externo	Total FTEs	Ejecutivo	Independiente	Dominical	Otro Externo	Total FTEs
2,0	1,0	11,0	18%	55%	18%	9%	100%
6,0	-	14,6	7%	52%	41%	-	100%
4,0	4,0	18,0	28%	28%	22%	22%	100%
8,6	-	15,6	6%	39%	55%	-	100%
-	1,9	11,0	9%	73%	-	18%	100%
1,0	0,4	14,7	22%	68%	7%	3%	100%
-	3,0	14,8	20%	59%	-	20v	100%
-	-	10,8	34%	66%	-	-	100%
2,0	1,0	10,0	20%	50%	20%	10%	100%
-	4,2	14,2	21%	50%	-	30%	100%
7,7	-	17,7	6%	51%	43%	-	100%
4,0	-	11,2	9%	55%	36%	-	100%
7,7	1,0	12,7	16%	16%	61%	8%	100%
2,0	2,0	13,0	15%	54%	15%	15%	100%
5,0	3,0	13,8	7%	35%	36%	22%	100%
4,0	-	11,0	18%	45%	36%	-	100%
2,0	2,0	11,8	17%	49%	17%	17v	100%
1,0	2,5	13,0	19%	54%	8%	19%	100%
-	0,5	12,0	17%	80%	-	4%	100%
-	3,0	14,0	14%	64%	-	21%	100%
3,0	0,5	9,0	11%	50%	33%	5%	100%
3,1	-	13,0	22%	54%	24%	-	100%
4,6	-	10,6	19%	38%	43%	-	100%
4,0	-	15,0	33%	40%	27%	-	100%
5,7	1,0	13,7	22%	29%	42%	7%	100%
4,0	1,0	11,0	9%	45%	36%	9%	100%
2,0	-	11,9	17%	66%	17%	-	100%
7,5	-	14,0	7%	39%	54%	-	100%
3,0	1	12,0	8%	58%	25%	8%	100%
4,4	1,2	15,4	13%	51%	29%	8%	100%
6,0	-	12,9	15%	38%	46%	-	100%
2,0	4,0	13,6	15%	41%	15%	30%	100%
4,9	1,3	16,9	12%	51%	29%	8%	100%
2,0	2,0	10,0	20%	40%	20%	20%	100%
113,1	41,4	443,9	16%	49%	26%	9%	100%

Anexo III: Glosario de Conceptos Retributivos



I **Tabla 3.** Glosarios de términos retributivos

Concepto retributivo	Definición
Sueldo	Importe de las retribuciones que no son de carácter variable y que ha devengado el consejero por sus labores ejecutivas. Se considera remuneración fija.
Remuneración Fija (Honorarios de consejero)	Importe de la compensación en metálico con una periodicidad de pago preestablecida, sea o no consolidable en el tiempo, que se devengue por el consejero por su mera pertenencia al órgano de administración, con independencia de su asistencia efectiva a las reuniones del Consejo. Se considera remuneración fija.
Dietas de Consejo	Retribución derivada de la asistencia a las reuniones del Consejo de Administración. Se considera remuneración fija. El importe de las dietas devengadas obedece a la política retributiva de la sociedad concreta, al número de reuniones en las que participa cada consejero y el cargo que desempeña en el Consejo.
Dietas de Comités / Comisiones	Remuneraciones por pertenencia a Comisiones / Comités del Consejo. En este tipo de remuneraciones, al igual que en las dietas de Consejo, los importes devengados no dependen del cargo desempeñado, sino que se aplican en función del número de Comisiones y reuniones en las que participa.
Remuneración Variable a Corto Plazo	Recoge los importes variables devengados en un periodo igual o inferior a un año que están ligados al desempeño de funciones o a la consecución de unos objetivos individuales o de grupo.
Remuneración Variable a Medio y Largo Plazo	Recoge los importes devengados en un periodo superior a un año ligados al desempeño, frecuentemente basado en el logro de objetivos estratégicos o de creación de valor de compañía.
Otros conceptos retributivos	Estos suelen referirse a los importes satisfechos en concepto de coche de empresa, beneficios, seguros médicos, etc. Incluimos las indemnizaciones, es decir, cualquier retribución devengada por el consejero derivada de la extinción de la relación que le vincule con la sociedad.
Cláusulas Malus y Clawback	Las cláusulas Malus, también denominadas cláusulas de reducción, permiten no abonar la parte diferida de la retribución variable devengada en años o periodos 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 o no pudiera poner en riesgo la capitalización de la sociedad. Por otra parte, las cláusulas Clawback (o de recuperación de incentivos) permiten a la empresa reclamar a posteriori cantidades ya devengadas y abonadas si se producen esas circunstancias sobrevenidas.
Ciclos Solapados ("Rolling-Plans") y Ciclos Únicos ("One-Off")	En lo referido a los periodos de devengo, explicados en el apartado de incentivos a largo o medio plazo, es importante distinguir entre planes de Ciclos Solapados ("Rolling Plans") y planes de Ciclo Único ("One Off"). En los planes de Ciclos Solapados ("Rolling Plans"), el incentivo se devenga durante un periodo determinado pero la concesión y el pago del mismo se fraccionan a lo largo de varios años. Al haber varios planes en paralelo, se produce el solape parcial de los ciclos de devengo y pago. En el caso de los incentivos de Ciclo Único ("One-Off"), el incentivo se devenga en el periodo plurianual que se defina y el pago se produce íntegramente en un único momento, una vez ha vencido el plazo y se ha constatado el cumplimiento de los objetivos en el periodo.



Contactos



Mónica San Nicolás
**Directora de Compensación General
de Consejeros y de Directivos**
KPMG Abogados
T. +34 91 456 35 08
M. +34 689 574 795
E. msannicolas@kpmg.es



Mar Escanez
**Compensación General
de Consejeros y de Directivos**
KPMG Abogados
T. +34 91 456 34 00
M. +34 636 493 714
E. mar.escanez@kpmg.es



Arantxa Odriozola
**Compensación General
de Consejeros y de Directivos**
KPMG Abogados
T. +34 91 451 30 13
M. +34 669 163 177
E. aodriozola@kpmg.es

kpmgabogados.es



© 2019 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.