

España 2004

Indice Spencer Stuart
de Consejos de Administración

SpencerStuart

España 2004

Indice Spencer Stuart de Consejos de Administración

SpencerStuart

Spencer Stuart y el Gobierno Corporativo

SpencerStuart fue fundada en 1956 y se convirtió en la primera firma consultora a escala internacional especializada en la prestación de servicios de evaluación, estructuración y selección de equipos de Alta Dirección y Consejos de Administración. Actualmente cuenta con alrededor de 300 consultores y 49 oficinas en 25 países. En España, se halla presente desde 1971 y cuenta con oficinas en Madrid y Barcelona.

Los servicios de consultoría de Spencer Stuart en Consejos de Administración ayudan a identificar y reclutar Consejeros Independientes. Asimismo, asesoran al Presidente, al Consejero Delegado o a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, sobre aspectos relevantes relativos al gobierno de sus empresas. Entre nuestros clientes se encuentran tanto sociedades ya establecidas (que incluyen cinco de las diez más grandes del Fortune 500, varias del IBEX-35 y algunos grandes grupos familiares) que están remodelando sus actuales Consejos, como compañías emergentes que lanzan una primera oferta pública de venta de acciones, o empresas que se han escindido de una gran corporación y están estableciendo sus órganos de gobierno por primera vez.

© **SpencerStuart**

C/ Oquendo, 23 - 2º

28006 Madrid

Teléfono: 34-91 745 85 00

Fax: 34-91 561 42 75

Rambla de Catalunya, 89

08008 Barcelona

Teléfono: 34-93 487 23 36

Fax: 34-93 487 09 44

<http://www.spencerstuart.com>

E-mail: ssmadrid@spencerstuart.com

Se permite la reproducción total o parcial de este documento sujeta a la mención de la fuente

Índice

	PAG.
Introducción	5
• El “buen gobierno” de las empresas	5
• Funcionamiento del Consejo	8
• Remuneración del Consejero Externo	16
Tamaño de los Consejos	18
Composición	18
Características de los Consejos	22
Reuniones del Consejo	23
Remuneración de los Consejeros Externos	24
Comisiones	26
Cuadro Comparativo de los Consejos	28
Cuadro Comparativo de las Comisiones	34
Oficinas de Spencer Stuart en el mundo	40
Otras publicaciones	42

INTRODUCCIÓN

Por octavo año consecutivo hemos elaborado el Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración de las principales empresas que cotizan en la Bolsa española. En primer lugar, agradecemos su colaboración a las sociedades que, con su contestación, nos permiten presentar este trabajo y, de forma muy especial, a los profesionales que han respondido con paciencia e interés a nuestras preguntas.

El *Índice 2004* se compone de noventa respuestas, entre ellas todas las del IBEX-35 salvo ARCELOR (a la que no hemos enviado cuestionario por tener su sede social fuera de España), lo que representa el 100% de las invitadas a participar. De las setenta y ocho empresas que nos respondieron el año pasado, no están presentes este año ARAGONESAS, BANCO ZARAGOZANO y PARQUES REUNIDOS por su exclusión de Bolsa.

Por el contrario, damos la bienvenida a quince empresas: ANTENA 3, BANESTO, BARON DE LEY, FAES, INMOCARAL, MECALUX, METROVACESA, NATRACEUTICAL, PROSEGUR, PULEVA BIOTECH, REE, SOS CUETARA, TESTA INMOBILIARIA, URBAS y VISCOFAN.

El “buen gobierno” de las empresas Las preguntas del cuestionario enviado se orientan a conocer los principales “signos externos” que se utilizan como parámetros para valorar las “prácticas de buen gobierno”:

- separación de funciones entre el Presidente del Consejo de Administración y el máximo ejecutivo de la empresa.
- tamaño del Consejo, que permita la participación de todos sus miembros en los debates que se establezcan.

- proporción adecuada de Consejeros Independientes, entendiendo por tales los que no tienen funciones ejecutivas, no representan a ningún accionista significativo y, además, no tienen relación con ninguno de los dos grupos anteriores. Idealmente deberían ampliarse estos criterios a otros, entre los que destacaríamos que su nombramiento se realizara mediante un sistema objetivo.
- número de reuniones, no excesivo a lo largo del ejercicio, pero suficiente como para permitir el seguimiento de la marcha de la sociedad y la discusión de los asuntos clave no recurrentes (plan estratégico, sucesión, fusiones, grandes inversiones,...).
- existencia de Comisiones Consultivas (o de Apoyo), que permitan mayor agilidad en la toma de decisiones por parte del Consejo de Administración, dado que los temas de sus respectivos ámbitos de actuación se expondrán ya debatidos y con una propuesta por parte de la Comisión correspondiente.
- remuneración de los Consejeros Externos, suficiente como para atraer a buenos profesionales a cubrir las posiciones de Consejeros Independientes pero que no signifique una cantidad elevada, que pueda poner en peligro su independencia de criterio.

Estos son los “*signos externos*” sobre los que centramos el cuestionario, si bien, lógicamente hay otros (reuniones sin Consejeros Ejecutivos, evaluación del Máximo Ejecutivo, existencia de un plan de sucesión) que harían muy prolijo el cuestionario y que hemos preferido tratar, al menos algunos de ellos, en una encuesta que desarrollamos en el capítulo siguiente.

La comparación de los “*signos externos*” de este *Índice 2004* con respecto a nuestro primer *Índice 1997* es:

	Índice 1997	Índice 2004
Porcentaje de Presidentes Ejecutivos	68%	64%
Tamaño medio de los Consejos (nº de miembros)	12	12,2
Consejeros Independientes (sobre cifra total de Consejeros)	21%	34%
Número de reuniones durante el año (media)	9	9,2
Compañías con Comisiones (%)	73%	100%
Remuneración media (sin Comisiones, €/año)	30.000	52.230

La compensación del Consejero Externo se basa eminentemente en honorarios fijos (58% de las empresas) y dietas por asistencia (51%). En veinticinco sociedades (28%) tienen remuneración en función de resultados. Normalmente, ésta consiste en un porcentaje sobre el beneficio neto del ejercicio, que el Consejo determina y que suele estar por debajo del límite autorizado en los Estatutos de la sociedad correspondiente.

Algunas empresas, animadas por el espíritu de mejora de sus prácticas de gobierno corporativo en temas de retribución, han puesto en marcha nuevas iniciativas. Éste es el caso de TELEFONICA, UNION FENOSA e INDRA entre otras, que han marcado un límite (en €) al coste del Consejo, o el de BANKINTER, FERROVIAL e INDITEX entre otras, en las que una parte de la retribución de los Consejeros va referenciada al comportamiento de la cotización de la acción.

El número de entidades que tienen Comisiones Consultivas, ha evolucionado muy positivamente en los últimos años.

	Índice 1997	Índice 2004
Comisión Ejecutiva	45%	53%
Comisiones Consultivas:		
• de Auditoría	27%	100%
• de Nombramientos/Retribuciones	20%	86%

Funcionamiento del Consejo En esta edición, una vez más, hemos querido enriquecer nuestro *Índice* con los resultados de entrevistas a Presidentes, Consejeros Delegados, Consejeros y Secretarios de Consejo de treinta y seis de las noventa empresas que lo componen. Esto nos permite tener una visión de primera mano sobre la tendencia que están siguiendo las sociedades en la mejora de su gobierno corporativo. De las treinta y seis compañías, veintiuna pertenecen al IBEX-35.

Antes de analizar los resultados de la encuesta, queremos resaltar una vez más que ninguna norma o buena posición en un ranking puede sustituir a la ética. Las empresas no tienen buen gobierno corporativo porque salgan bien paradas en los *rankings* realizados por empresas especializadas. Éstas sólo pueden acceder a “signos externos”, que, en ocasiones, sólo reflejan el cumplimiento de ciertas normas voluntarias o con fuerza de ley. La fortaleza y bondad de un gobierno corporativo proviene de la riqueza, calidad y honestidad de los debates dentro del Consejo de Administración.

En este sentido, cabe destacar que muchas de las compañías españolas más importantes han iniciado actuaciones que les impulsan a ser más autoexigentes en los aspectos de gobierno corporativo.

Dedicación de los Consejeros: En el 69% de las empresas la **duración** de las reuniones del Consejo está **entre dos** (22%) y **tres horas** (47%). Otro 22% utiliza cuatro horas en cada reunión. **La moda (*) está en tres horas**. La **dedicación** estimada de los Consejeros Independientes, que incluye asistencia a las reuniones del Consejo, en el 81% de los casos **es cinco o más horas al mes**. Es de destacar, que hay Consejeros Independientes que están ocupando más de veinte horas a la semana. Esto nos hace pensar que posiblemente su independencia pueda verse afectada por una dedicación (lógicamente retribuida en consonancia) cercana al 50% de su tiempo a la entidad a la que pertenecen como Consejeros.

(*) *moda": valor más repetido

Información que reciben los Consejeros: Nueve compañías de las treinta y seis sociedades (25%) **no envían información anticipada a sus Consejeros**. Debemos señalar que siete de ellas pertenecen al IBEX-35, es decir **un tercio** de las veintiuna entrevistadas de este índice bursátil.

De las compañías que la **envían**, el **81% manda información financiera y el 78% de actividad**. El 62% la envía sobre inversiones y el 35% sobre alianzas a realizar.

De las empresas que mandan información, el **53%** lo hace con una **antelación de entre tres y seis días** y un 11% con siete o más días.

Comisiones Consultivas y su funcionamiento: Todas las compañías tal y como marca la Ley Financiera tienen Comisión de Auditoría. Treinta y tres de las treinta y seis tienen Comisión de Nombramientos y Retribuciones, en dos sólo trata sobre Retribuciones, y hay una sociedad que no tiene esta Comisión.

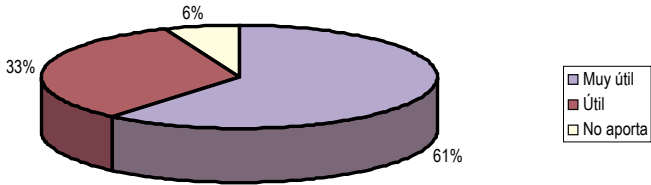
Las treinta y seis **Comisiones de Auditoría** las componen un total de ciento treinta y dos Consejeros, de los cuales el **96% son Externos** (hay cinco compañías que tienen un Consejero Ejecutivo en esta Comisión, lo cual está de acuerdo con la Ley, si bien no con las buenas prácticas). El **58%** de los **Consejeros** pertenecientes a las Comisiones de Auditoría son calificados como **Independientes**.

En el **92%** de las Comisiones de Auditoría, el **Presidente** tiene la **experiencia y el conocimiento** necesarios para dirigirla. Esto es un **avance importante** con respecto al año pasado, en el que respondían que el 19% no tenía los conocimientos adecuados.

En el 53% de las sociedades esta Comisión tiene tres miembros. El **promedio es de 3,7 Consejeros**.

La **Comisión de Auditoría** es considerada **muy útil o útil** en el **94%** de los casos que **supera el 86%** del año anterior.

Comisión de Auditoría



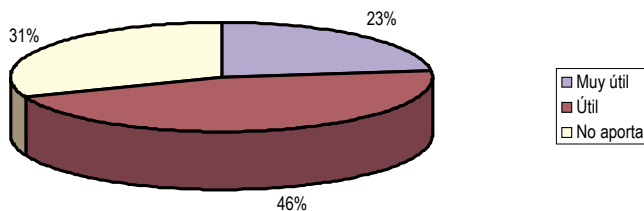
Las treinta y cinco empresas que tienen **Comisión de Nombramientos y Retribuciones** (aunque en dos es sólo de Retribuciones), ésta tiene un promedio de **3,8 miembros por Comisión**. Es de destacar, que nueve de las compañías tienen un **Consejero Ejecutivo** como miembro de la Comisión. El **93%** de los miembros son **Consejeros Externos** y el **55%** **Consejeros Independientes**.

Se aprecia con respecto al año pasado una disminución del porcentaje de **Consejeros Independientes**, del 75% al 58% en la de Auditoría y del 67% al 55% en la de **Nombramientos y Retribuciones**.

La utilidad de las Comisiones va en alza, siendo mejor considerada la de Auditoría que la de **Nombramientos y Retribuciones**.

La de **Nombramientos y Retribuciones** es considerada como **muy útil o útil** en el **69%** de los casos, **valoración algo inferior** a la que obtenía el año pasado que era del 76%. Además ha subido la calificación de **“no aporta”** hasta el **31%** desde el 24% del año anterior. En algún caso, nos han indicado que esta comisión “se limita a bendecir las propuestas del **Consejero Ejecutivo**”. Sin embargo, en los casos en que realmente funciona, como veremos a continuación, su aportación es cada vez más profunda.

Comisión de Nombramientos y Retribuciones



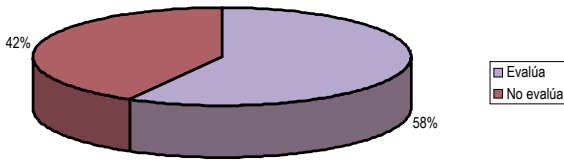
De hecho, hay tres aspectos, que comentamos en el párrafo siguiente, en los que la Comisión de Nombramientos y Retribuciones tiene bastante que decir.

Plan de sucesión y evaluaciones del Máximo Ejecutivo y del Consejo: Sobre la existencia de un **plan de sucesión del Máximo Ejecutivo**, sorprende que, siendo éste uno de los aspectos cruciales de la función del Consejo de Administración, **apenas un 8%** de las compañías **manifiesten contar con dicho plan**. Del 92% de los que responden que no lo tienen, una gran mayoría manifiesta que “deberíamos tenerlo”.

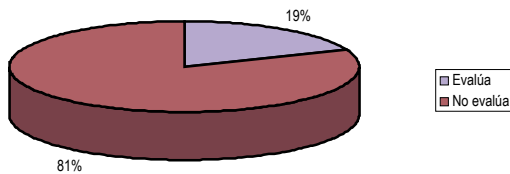
A la pregunta de si se **evalúa al Máximo Ejecutivo** de la compañía, el 58% declara que lo hacen. En los casos afirmativos, existen diferencias sobre la profundidad de esa evaluación. En todos ellos la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, al menos, aprueba el bonus del Máximo Ejecutivo y, en la mayoría, es esta Comisión la que lo propone.

La evaluación del Consejo es habitual en las sociedades que cotizan en las Bolsas de Nueva York y de Londres. En España estamos todavía lejos. De hecho, un **81%** de las compañías responden que **no se evalúa**, de manera alguna, la actuación del Consejo de Administración.

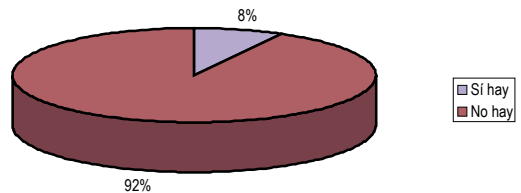
Evaluación del Máximo Ejecutivo



Evaluación de la actuación del Consejo



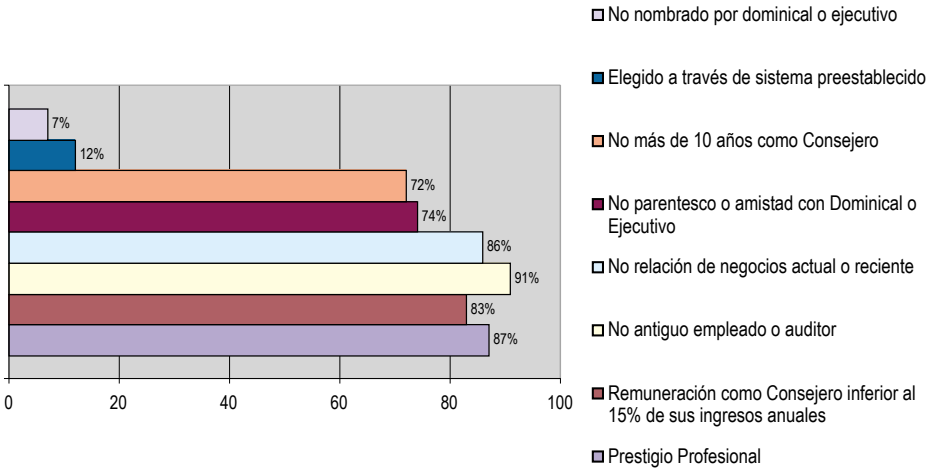
Plan de Sucesión del Máximo Ejecutivo



Consejeros Independientes: Criterios de independencia, procedencia y participación.

Independencia

Spencer Stuart España tiene definidos **once criterios** que los Consejeros deben **cumplir**, al menos **mayoritariamente**, para ser calificados como **Independientes**. En el cuadro vemos algunos de estos criterios y su porcentaje de cumplimiento.



Los criterios donde más se falla, que posiblemente sean los más importantes, son los referidos al sistema de elección de los Consejeros y al “patrocinador” de sus nombramientos. Apenas un 12% de los ciento ochenta y cinco Consejeros calificados como Independientes se han sometido a unos criterios de selección y, por tanto, su incorporación no se considera “viciada”. El 93% de los Consejeros Independientes fueron nombrados a propuesta del Presidente Ejecutivo y/o de un accionista dominical.

En los últimos años, apenas el 14% de las treinta y seis compañías han nombrado a sus Consejeros calificados como Independientes a través de un sistema preestablecido y sin la influencia o patrocinio decisivo del Presidente Ejecutivo o de algún Accionista Dominical.

Procedencia

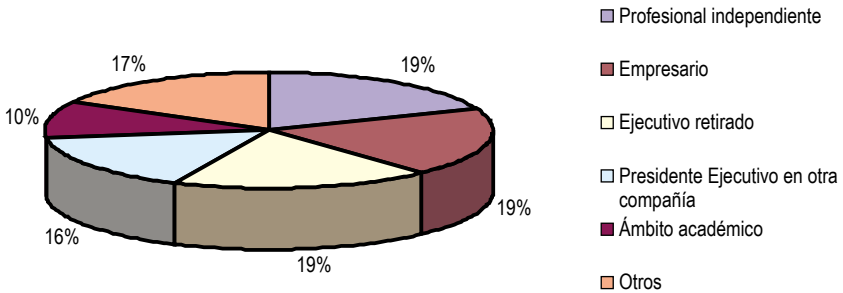
En cuanto a la procedencia de estas ciento ochenta y cinco personas, un 73% provenían de los siguientes ámbitos profesionales:

- 19% Profesional independiente (abogado, fiscalista,...)

- 19% Empresario
- 19% Ejecutivo retirado
- 16% Presidente Ejecutivo en otra compañía

En los últimos años va aumentando el número de Consejeros provenientes del ámbito académico, que actualmente es del 10%.

Procedencia de los Consejeros Independientes



Participación

Otro aspecto interesante a considerar es la **actuación de los Consejeros Independientes**, que la hemos definido a través de preguntas sobre **la calidad de su participación**.

Del total de ciento ochenta y cinco, a setenta y siete de ellos (**42%**) les califican con una **actitud pasiva**, al 28% como activos y al 30% muy activos.

Creemos que el alto porcentaje de "pasividad" en los Consejeros Independientes tiene relación directa con la forma en que han sido elegidos: su cargo proviene de un "ofrecimiento directo" por parte de un accionista significativo o del Presidente Ejecutivo al que "se deben moralmente".

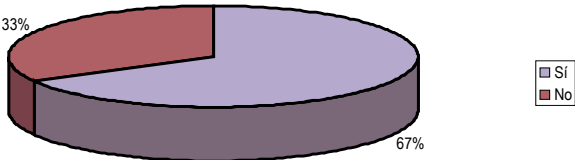
Composición y Retribución del Consejo: A la pregunta de si el Consejo de Administración contaba, por su composición, con las **competencias** (conocimientos) **necesarias**, el **67%** de los encuestados contestó afirmativamente mientras que un **33%** lo hizo **negativamente**, porcentajes exactamente iguales a los de la encuesta del año pasado.

Entre los conocimientos que se **echan en falta** se encuentran **la experiencia en el área internacional**, la presencia de **algún empresario** dentro del Consejo y la experiencia en **bienes de consumo**. Por otra parte tres de los encuestados, solicitarían una mayor dedicación por parte de los Consejeros.

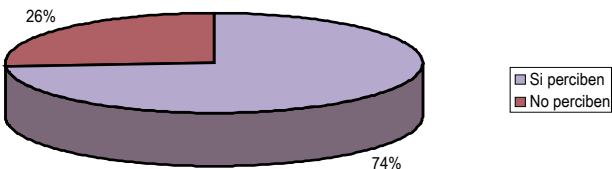
En el mundo anglosajón los Consejeros Ejecutivos no tienen percepción en su calidad de Miembros del Consejo de Administración. Sin embargo veintiséis (74%) de las treinta y cinco **compañías encuestadas en las que hay Consejeros Ejecutivos** en el Consejo, estos **perciben remuneración** como Miembros del Consejo, mientras que en nueve no la reciben.

El **52%** de los Consejeros Externos (Dominicales, Independientes y Otros) consideran que su **remuneración** como Consejeros **no es adecuada**.

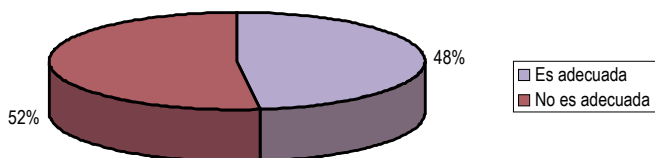
Competencias necesarias en el Consejo



Remuneración Consejeros Ejecutivos



Remuneración Consejeros Externos



Remuneración del Consejero Externo Este tema ha sido el de mayor relevancia de nuestro *Índice* durante toda su existencia, porque era la única información fiable, suministrada de forma voluntaria, disponible en el mercado español.

La remuneración anual media de un Consejero Externo es de 52.230 €, sin incluir la compensación que perciban por participar en Comisiones del Consejo.

Este dato tendrá un análisis más sencillo en el futuro. No sólo por el elevado porcentaje de entidades que voluntariamente suministran información detallada a través de sus Informes de Gobierno Corporativo (IGC) sino, sobre todo, por el sentimiento generalizado, de que ha de hacerse pública la remuneración de los Consejeros Externos. En nuestro *Índice* 2004 sólo tres empresas no se han sentido llamadas a que aparecieran las cifras de remuneración de sus Consejeros Externos, aunque lo hiciéramos bajo nuestra responsabilidad a través de cálculos realizados por nosotros sobre los datos de sus IGC.

Es importante destacar que las cifras de remuneración que aparecen en este *Índice* 2004 nos parecen ya más acordes en relación a la responsabilidad que asume un Consejero, a su dedicación para realizar bien su trabajo y a su aportación al gobierno de la compañía. Sin embargo, en las compañías más pequeñas del *Índice* se detectan remuneraciones no actualizadas.

Además, las empresas españolas han iniciado un movimiento hacia la mejora del sistema de retribución de los Consejeros en varios sentidos: marcando topes de coste máximo del Consejo en cifras absolutas (TELEFÓNICA, UNIÓN FENOSA,...), relacionando la retribución de los Consejeros con la variación de la cotización de la acción (BANKINTER, FERROVIAL, INDITEX, INDRA,...), suprimiendo “de facto” la retribución del Consejo en función del beneficio del año o retribuyendo más a los Presidentes de Comisiones, entre otras decisiones.

Estas actuaciones por parte de los Consejos de las principales empresas españolas nos animan a creer que, como decíamos anteriormente, se está avanzado claramente hacia la mejora del gobierno corporativo en España.

Para acabar esta Introducción, invitamos al lector a entrar en nuestra página web donde podrá encontrar *Índices* realizados por Spencer Stuart en varios países; en el caso de Estados Unidos, incluye diversos sectores y regiones geográficas (**). Este *Índice* español lo podrá encontrar tanto en castellano como traducido al inglés.

Spencer Stuart organiza en colaboración con Wharton School y London Business School Seminarios en Estados Unidos y Reino Unido para la formación de Consejeros. En España lo hacemos en colaboración con Deloitte y el Instituto de Empresa. En Noviembre 2004 se ha desarrollado en el Parador de Segovia la 9ª Edición del “Programa de Consejeros”, una vez más con gran éxito de asistencia y de crítica.

En lo que se refiere a la labor profesional, a través de nuestra Práctica de Consejos de Administración, asesoramos a nuestros clientes sobre cómo mejorar el gobierno corporativo de sus empresas, a definir la retribución de sus Consejeros, a realizar la autoevaluación del Consejo y buscamos Miembros tanto para Consejo de Administración como para Consejos Asesores.

(**) <http://www.spencerstuart.com>

TAMAÑO DE LOS CONSEJOS

El número de Consejeros de las empresas analizadas oscila entre 4 y 21. La media se establece en 12,2 Consejeros con una moda de 12. El 79% de los Consejos se encuadra dentro del rango aconsejado por el Informe Olivencia (entre 5 y 15 Consejeros).

Aun queda un porcentaje del 20% de empresas que tienen más de 15 Consejeros, muchas de ellas de las grandes del IBEX-35. Desde aquí las invitamos a considerar si una reunión con más de 15 personas permite una discusión franca y responsable como desearían sus accionistas.

Media: 12,2 Consejeros

- 30% menos de 10 Consejeros
- 50% entre 10 y 15 Consejeros
- 20% más de 15 Consejeros

COMPOSICIÓN

La composición de los Consejos analizados se divide de la siguiente forma:

	Proporción	Media por Consejo
Consejeros Ejecutivos	19%	2,4
Consejeros Externos	81%	9,8
• Dominicales	(44%)	(5,4)
• Independientes	(34%)	(4,1)
• Otros	(3%)	(0,3)

Consejeros Ejecutivos Hemos considerado Consejeros Ejecutivos sólo a aquellos profesionales que forman parte del equipo directivo de la empresa. No lo son, aquellos otros que pueden tener funciones ejecutivas en compañías de su Grupo. Estos están considerados como Dominicales.

El número de Consejeros Ejecutivos en las sociedades analizadas varía entre ninguno (AMADEUS, AZKOYEN, B. GUIPUZCOANO, GAS NATURAL, NATRACEUTICAL, PULEVA BIOTECH, URBAS y VIDRALA) y ocho (EBRO PULEVA).

La mayoría de las empresas (49%) cuentan con uno o dos Consejeros Ejecutivos (23% y 26% respectivamente).

- 9% de las sociedades no tiene ningún Consejero Ejecutivo
- 23% de las sociedades tienen 1 Consejero Ejecutivo
- 26% de las sociedades tienen 2 Consejeros Ejecutivos
- 42% de las sociedades tienen entre 3 y 8 Consejeros Ejecutivos

Consejeros Externos Consideramos Consejeros Externos a todos aquellos que no forman parte del equipo directivo de la Sociedad. Dentro de esta categoría, se distinguen de acuerdo con la definición de los Informes "Olivencia" y "Aldama":

- **Dominicales**, "que son los titulares o representantes de paquetes accionariales con capacidad de influir en el control de la Sociedad".
- **Independientes**, "que son aquellos que no están vinculados con el equipo de gestión ni con los accionistas que pueden influir en éste". Estos llamados Consejeros Independientes, suelen formar parte del

Consejo de Administración en razón a su alta cualificación profesional y pueden ser accionistas (no significativos). Su función principal consiste en representar y hacer valer en el Consejo de Administración, de forma ecuaníme, los intereses de todos los accionistas.

- **Otros**, que son normalmente ex-ejecutivos de la compañía.

Los Consejeros Externos representan el 81% del total de los Consejeros. Su número varía entre 2 (TAFISA) y 19 (ABERTIS, IBERDROLA y SOGECABLE) personas por Consejo, siendo la media de 9,8 miembros por Consejo y la moda 8.

En cuanto a presencia de Consejeros Externos, destacan AMADEUS, AZKOYEN, B. GUIPUZCOANO, GAS NATURAL, NATRACEUTICAL, PULEVA BIOTECH, URBAS y VIDRALA con el 100% de los Miembros del Consejo en esta categoría. Le siguen de cerca ABERTIS (95%), ENAGAS y TELEFONICA MOVILES (93%), CEMENTOS MOLINS, EUROPISTAS, NH HOTELES, ENCE, TECNOCOM, IBERDROLA, GAMESA, SOGECABLE, REE y ANTENA 3 (entre 90% y 92%).

Consejeros Externos	% de Compañías
entre 2 y 5	11%
entre 6 y 10	51%
más de 10	38%

El número de Consejeros Independientes (367) en las noventa compañías analizadas, significa un 34% del total de los Consejeros. Su presencia varía entre ninguno en siete compañías (AGUAS DE BARCELONA, CATALANA

OCCIDENTE, CEMENTOS MOLINS, ELEC NOR, EUROPISTAS, INDO y TESTA INMOBILIARIA) y catorce (ALTADIS).

Las cinco sociedades que cuentan proporcionalmente con más Consejeros Independientes son SERVICE POINT (86%), ENDESA (79%), ALTADIS (78%), TUBACEX (75%) y BBVA (73%).

Consejeros Independientes	% de Compañías
ninguno	8%
entre 1 y 3	35%
más de 3	57%

Consejeros Extranjeros Representan el 12% del total de los Consejeros de las compañías analizadas. Se hallan presentes en 46 (51%) de ellas a un promedio de 2,8 Consejeros Extranjeros.

El número de Consejeros de nacionalidad extranjera varía de 0 a 10.

Las entidades que cuentan con mayor número de Consejeros Extranjeros son aquellas que tienen como accionistas significativos empresas de otros países. Es el caso de FCC y CEPSA (10) y ALTADIS y AMADEUS (9).

- 49% de las sociedades no tienen ningún Consejero Extranjero
- 38% tienen de 1 a 3 Consejeros Extranjeros
- 13% tienen más de 3 Consejeros Extranjeros

Consejeros Femeninos El total de Consejeros Femeninos supone el 4% del total de los Consejeros.

Un 34% (31) de las empresas analizadas cuenta con mujeres (un total de 43 puestos) entre sus Consejeros. En su gran mayoría (veintitrés compañías), cuenta con un solo Consejero femenino.

Presidente y Primer Ejecutivo En algunos países, la Presidencia de las grandes compañías ha estado ligada a la figura del Máximo Ejecutivo. Éste era el caso de Francia y de Estados Unidos. Sin embargo, Francia en Mayo 2001 promulgó una ley que penalizaba esta práctica. En Estados Unidos, donde el 66% de los Presidentes son el Máximo Ejecutivo, se mantiene un fuerte debate sobre el tema. En Reino Unido, tras el Informe Cadbury, el Presidente no es el Máximo Ejecutivo en el 95% de las sociedades. En este caso, el Presidente se encarga de dirigir el Consejo de Administración y las misiones a éste encomendadas (estrategia, grandes inversiones y sucesión/sustitución del Máximo Ejecutivo entre otras).

En nuestra opinión es más aconsejable este segundo modelo, por cuanto evita la acumulación de poder en una persona, con los riesgos que ello puede conllevar.

El porcentaje de Presidentes Ejecutivos en España ha bajado algo en los últimos años. El 64% de las compañías analizadas tiene Presidente Ejecutivo.

Mandato En el 74% de las sociedades la duración del mandato de los Consejeros es el máximo permitido por Ley (5 años). No hay todavía una norma que diferencie el tiempo del mandato del Presidente o de los Consejeros Dominicales del de los Consejeros Independientes.

Creemos que se deberían establecer fórmulas que limitaran la reelección continuada de los Consejeros Independientes, o que, al menos, no hicieran fácil su perpetuación. En tal sentido, no parece que las compañías españolas hayan empezado a tomar medidas. El porcentaje de Consejeros Independientes con antigüedad superior a 5 años en la posición, es el 55% del total de Consejeros Independientes. En el 30% de las sociedades que tienen Consejeros Independientes todos tienen una antigüedad inferior a 5 años.

Podemos señalar que España todavía está a cierta distancia de la práctica en países anglosajones, donde más del 50% de las compañías regulan mandatos de 3 años para todos sus Consejeros Externos y suelen poner algún tipo de obstáculo a la reelección continuada de los Consejeros Independientes. En Estados Unidos suelen elegir cada año a los Miembros del Consejo, si bien es difícil encontrar Consejeros Externos con antigüedad superior a 8 años.

En este tema, la misión de la Comisión de Nombramientos es clave dado que debe emitir su opinión sobre la conveniencia o no de reelegir a un determinado Consejero cuyo mandato haya expirado.

Sometemos a la consideración de estas Comisiones si la antigüedad elevada de un Consejero en el cargo le inhabilita, o no, para ser considerado Independiente.

Edad de los Consejeros La edad media de los Consejeros es de 56 años.

El 51% de las compañías analizadas no tiene establecida una edad de retiro para sus Consejeros. El restante 49% la tiene establecida entre 65 y 75 años, con una moda de 70 años.

En los países anglosajones, existe un consenso generalizado en que la edad de retiro de los Consejeros Externos sea de alrededor de 70 años.

REUNIONES DEL CONSEJO

Hay una gran diferencia en el número de reuniones anuales de los Consejos, que varían, entre 3 y 18. Sin embargo, es de destacar, que las compañías con más de 13 reuniones en el año, han tenido cambios sustanciales (fusión, compra de grandes activos, remodelación de accionariado).

La media de reuniones es de 9,2 por año y la moda es 12.

Nº Reuniones de Consejo por Año	% de Compañías
menos de 5	4%
de 5 a 9	51%
de 10 a 12	31%
más de 12	14%

REMUNERACIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS

Todas las empresas salvo cuatro (ABERTIS, AGUAS DE BARCELONA, BANESTO y ZARDOYA OTIS) nos han suministrado datos completos para poder analizar adecuadamente la remuneración de los Consejeros Externos o nos han permitido, aunque haya sido tácitamente, incluir cifras provenientes de nuestro análisis sobre datos publicados. Todas las sociedades indican al menos el tipo de remuneración que existe.

Basándonos en las respuestas que hemos obtenido, observamos que:

- Seis compañías no pagan ninguna remuneración a este tipo de Consejeros (BANCO POPULAR, BARON DE LEY, CATALANA OCCIDENTE, PULEVA BIOTECH, TESTA INMOBILIARIA y URBAS).
- Veinticinco compañías indican que la remuneración de los Consejeros Externos varía en función de los resultados. De entre ellas, siete (CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS, FCC, ELEC NOR, FAES, INMOCARAL, PROSEGUR y ZARDOYA) sólo retribuyen en función de los resultados.

- Cuarenta y seis informan que pagan dietas de asistencia, de las cuales cuarenta y cinco dan cifras. La media es de 2.319 €/reunión. El rango está entre 500 €/reunión (CEMENTOS MOLINS y VISCOFAN) y 9.015 €/reunión (SOL MELIA) y la moda se encuentra en 3.000 €/reunión (ocho empresas).
- Cincuenta y dos indican tener honorarios fijos. Cuarenta y nueve de ellas comunican dichos honorarios, con una media de 41.543 €/año. El rango oscila entre 6.000 €/año (SERVICE POINT) y 140.272 €/año (REPSOL-YPF).
- Veintidós empresas tienen honorarios fijos y además dietas de asistencia. Además de por estos dos conceptos, tres compañías retribuyen en función de resultados. Ninguna de estas tres lo hace en forma de acciones u opciones sobre acciones.
- Cinco sociedades tienen retribución en forma de opciones sobre acciones.
- Solo dos empresas tienen retribución en forma de acciones (BANKINTER y FERROVIAL).

Remuneración media del Consejero Externo: 52.230 €/año

La cifra anterior es el resultado de sumar honorarios fijos y/o en función de resultados de 2003 más el total de las dietas de asistencia, suponiendo que el Consejero haya participado en todas las reuniones.

Remuneración del Consejero Externo

21%	hasta 24.000 €/año
33%	entre 24.001 y 42.000 €/año
32%	entre 42.001 y 90.000 €/año
14%	más de 90.000 €/año

En cuanto a la retribución por pertenecer a Comisiones del Consejo, cincuenta y tres compañías de las noventa indican que sí retribuyen a los Consejeros que pertenecen a ellas. La remuneración máxima anual por ser Miembro de una de las Comisiones (salvo la Comisión Ejecutiva) es de 60.000 €/año (BBVA) y la mínima 300 €/reunión (SNIACE).

En general la remuneración del Presidente de una Comisión no difiere de la de los otros Miembros de la misma Comisión, aunque entre las cincuenta y tres hay trece en las que sí lo hace.

Un aspecto interesante y que puede deshacer viejos malentendidos respecto a la compensación total de los Consejeros Externos de las compañías que cotizan en Bolsa, es que solo veintiuna (23%) entidades de las noventa que han contestado, responden positivamente a la pregunta "¿Hay alguna compensación anual no dineraria para los Consejeros Externos (Pensiones, Seguros, etc.)?". Siete de ellas señalan tener plan de pensiones / jubilación u otro tipo de remuneración en especie. El resto tienen distintos tipos de seguros.

COMISIONES

Número y tipo de Comisiones El 100% de las sociedades analizadas cuenta con algún tipo de Comisión, ya que desde 2003 la Ley Financiera obliga a las empresas a tener Comisión de Auditoría.

De ellas:

- el 53% tienen Comisión Ejecutiva (48 compañías)
- el 100% Comisión de Auditoría (90 compañías)
- el 86% Comisión de Nombramientos/Retribuciones (77 compañías)
- el 23% Otro tipo de Comisiones (21 compañías)

El número de Comisiones en las sociedades que cuentan con ellas varía entre 1 y 7.

47 empresas (52%) tienen Comisión Ejecutiva, de Auditoría y de Nombramientos/Retribuciones

La Comisión Ejecutiva se reúne como media 8 veces/año, salvo en Bancos (35) y en Eléctricas (24).

Otras Comisiones, en su mayoría Auditoría y Nombramientos/Retribuciones, se reúnen una media de 4,5 veces/año.

Pertenencia a Comisiones El 22% (20) de las compañías analizadas tienen a todos sus Consejeros Externos en alguna de las Comisiones. El 78% restante tiene algún Consejero Externo que no participa en Comisión alguna.

Hay siete sociedades que responden no tener Consejeros Independientes en sus Consejos. De las ochenta y tres que tienen Consejeros Independientes, en treinta y cuatro (38%) todos sus Consejeros Independientes pertenecen a alguna Comisión Consultiva.

Solo hay una compañía de las ochenta y tres en la que ningún Consejero Independiente pertenece a Comisión alguna.

CUADRO COMPARATIVO DE LOS CONSEJOS

	Número y clases de Consejeros							Presidente	
	Total	Ejecutivos	Externos			Externos Extranjeros	Fem	¿Ejecutivo?	
			Dominic.	Independ.	Otros(a)				
Ibex-35 en negrita									
ABERTIS	20	1	15	4	0	19	3	2	No
ACCIONA	11	2	4	5	0	9	1	0	Si
ACERINOX	14	3	8	2	1	11	4	0	Si
ACS	18	4	8	6	0	14	0	0	Si
ADOLFO DOMINGUEZ	7	2	1	4	0	5	0	0	Si
AGUAS DE BARCELONA	15	2	9	0	4	13	5	0	Si
ALDEASA	14	3	3	7	1	11	0	1	Si
ALTADIS	18	3	0	14	1	15	9	0	Si
AMADEUS	13	0	10	3	0	13	9	1	No
AMPER	11	3	4	4	0	8	1	0	No
ANTENA 3 TV	12	1	8	3	0	11	4	0	No
AZKOYEN	5	0	2	3	0	5	0	1	No
BANCO GUIPUZCOANO	11	0	4	7	0	11	1	0	No
BANCO PASTOR	9	3	0	2	4	6	0	1	Si
BANCO POPULAR	19	4	6	9	0	15	2	0	No
BANCO SABADELL	12	3	1	4	4	9	1	0	Si
BANESTO	9	3	3	3	0	6	0	2	Si
BANKINTER	9	2	3	4	0	7	2	1	Si
BARON DE LEY	7	3	0	4	0	4	0	0	No
BBVA	15	3	0	11	1	12	1	1	Si
CAMPOFRIO	9	1	5	2	1	8	1	0	Si
CATALANA OCCIDENTE	14	2	12	0	0	12	0	0	Si
CEMENTOS MOLINS	12	1	11	0	0	11	2	1	No
CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS	17	3	11	3	0	14	7	1	No
CEPSA	19	2	15	2	0	17	10	1	Si
CORPORACION FINANCIERA ALBA	11	3	3	4	1	8	1	0	No
CORPORACION MAPFRE	18	4	11	3	0	14	1	0	No
CORTEFIEL	15	2	8	5	0	13	1	1	Si
DOGI	9	3	2	4	0	6	0	0	Si
DURO FELGUERA	12	2	8	2	0	10	0	0	Si

NS: No Suministrado

(**) Las cifras de retribución son cálculos realizados por Spencer Stuart extraídos de datos públicos de la compañía.

(a) Principalmente ex-ejecutivos.

(b) Excluye honorarios por Comisiones y asume asistencia a todas las reuniones.

(c) La retribución total de los Consejeros por pertenecer al Consejo y por las distintas Comisiones es de 1.548.000 €

(d) Hasta la Junta General las dietas eran 3.000 €/reunión y posteriormente 6.000 €/reunión.

(e) El Presidente 35.000 € anuales.

(f) Del 1 de enero a 30 de junio de 2003: 0 €/reunión.

A partir del 1 julio de 2003: 1.000 €/reunión.

(g) Del 1 de enero a 30 de junio de 2003: 751,27 €/reunión.

A partir del 1 julio de 2003: 1.800 €/reunión.

(h) Remuneración fija de 20.325 euros en entrega de acciones.

DE LAS MAYORES COMPAÑÍAS ESPAÑOLAS (I)

Mandato		Edad Consejero		Frecuencia	Retribución de los Consejeros Externos (€)				
Duración	Indep. >5años	Edad de Retiro Consj. Ext.	Promedio Edad	Número reuniones Consejo	Retrib. anual Consejero Externo(b)	Dietas de Asistencia	Honorarios Fijos	Compensación en función resultados	Pago en acciones/ opciones
5	0	No	58	4	Si/NS (c)	No	Si/NS (c)	No	No/No
5	5	No	57	6	39.546	No	39.546	No	No/No
4	2	72	NS	7	59.500 (**)	1.500	49.000	No	No/No
5	3	No	58	6	80.790 (**)	NS	NS	80.790	No/No
5	6	70	54	5	30.000 (**)	No	30.000	No	No/No
5	-	No	59	8	Si/NS	Si/NS	No	Si/NS	No/No
5	4	No	54	12	72.000	6.000 (d)	No	No	No/No
5	6	70	59	8	51.500 (**)	No	51.500	No	No/No
4	0	70	55	6	31.000	1.000	25.000 (e)	No	No/No
5	0	70	51	9	18.308	1.000 (f)	15.308 (g)	No	No/No
5	0	No	NS	13	39.000	3.000	No	No	No/No
5	0	70	NS	15	40.575	1.503	18.030	No	No/No
5	5	70	58	12	76.190 (**)	3.050	No	39.590	No/No
5	0	No	NS	12	64.800 (**)	2.400	36.000	No	No/No
5	11	No	66	6	0	No	No	No	No/No
5	1	70	59	12	120.000 (**)	No	120.000	No	No/No
5	0	No	54	10	Si/NS	No	Si/NS	No	No/No
4	2	No	47	9	40.647	2.258	20.325	No	Si/Si(h)
5	4	75	56	3	0	No	No	No	No/No
5	0	70	57	13	110.000	No	110.000	No	No/No
5	1	70	56	6	16.676	No	16.676	No	No/No
5	-	No	62	10	0	No	No	No	No/No
5	-	No	60	8	24.735	500	20.735	No	No/No
5	3	No	69	7	120.000	No	No	120.000	No/No
5	2	No	56	7	138.250	2.308	No	122.094	No/No
4	2	No	61	5	30.000	No	30.000	No	No/No
4	1	70	58	5	9.935	1.987	No	No	No/No
5	3	70	NS	6	34.462	No	34.462	No	No/No
5	1	70	NS	7	26.052	No	26.052	No	No/No
5	0	70	56	12	21.765	600	14.565	0	No/No

CUADRO COMPARATIVO DE LOS CONSEJOS

	Número y clases de Consejeros							Presidente	
	Total	Ejecutivos	Externos			Externos Extranjeros	Fem	¿Ejecutivo?	
			Dominic.	Independ.	Otros(a)				
Ibex-35 en negrita									
EBRO PULEVA	21	8	11	2	0	13	2	0	Si
ELEC NOR	12	4	8	0	0	8	1	0	No
ENAGAS	14	1	6	7	0	13	1	0	Si
ENCE	11	1	6	4	0	10	0	0	No
ENDESA	14	2	1	11	0	12	0	0	No
ERCROS	8	1	2	5	0	7	0	0	Si
EUROPISTAS	12	1	11	0	0	11	1	0	No
FAES	10	4	4	2	0	6	0	0	Si
FCC	20	4	12	4	0	16	10	3	Si
FERROVIAL	11	3	3	4	1	8	1	1	Si
GAMESA	10	1	7	2	0	9	0	0	No
GAS NATURAL	17	0(m)	11	6	0	17	0	0	No
IBERDROLA	21	2	5	10	4	19	0	0	Si
IBERIA	12	2	6	4	0	10	2	0	Si
INDITEX	10	4	1	5	0	6	2	2	Si
INDO INTERNACIONAL	6	1	5	0	0	5	0	1	No
INDRA SISTEMAS	12	3	2	7	0	9	0	0	Si
INMOBILIARIA COLONIAL	9	1	6	2	0	8	0	1	No
INMOBILIARIA URBIS	12	2	6	4	0	10	0	1	Si
INMOCARAL	8	5	0	3	0	3	0	1	Si
JAZZTEL	6	2	0	3	1	4	3	0	No
LA SEDA DE BARCELONA	16	2	9	5	0	14	2	0	Si
LOGISTA	9	2	4	3	0	7	1	0	Si
MECALUX	7	3	2	2	0	4	0	0	Si
METROVACESA	20	3	10	7	0	17	0	0	Si
MIQUEL I COSTAS	10	2	6	2	0	8	0	0	Si
NATRACEUTICAL	4	0	3	1	0	4	0	0	No
NH HOTELES	12	1	4	7	0	11	2	0	Si
OHL	12	2	5	5	0	10	0	0	No
PRISA	20	7	7	6	0	13	0	1	Si

NS: No Suministrado

(**) Las cifras de retribución son cálculos realizados por Spencer Stuart extraídos de datos públicos de la compañía.

(a) Principalmente ex-ejecutivos.

(b) Excluye honorarios por Comisiones y asume asistencia a todas las reuniones.

(i) 1.352 €/reunión hasta el mes de abril y a partir de mayo 1.958 €/reunión.

(j) 1.202 €/reunión hasta el mes de junio y 2.003 €/reunión a partir de julio.

(k) 3.500 €/reunión hasta febrero y a partir de marzo 3.250 €/reunión.

(l) Los consejeros tienen la obligación de destinar su retribución a la adquisición de acciones de la propia compañía.

(m) El Consejero Delegado es representante de un accionista y ha sido clasificado como Dominical.

DE LAS MAYORES COMPAÑÍAS ESPAÑOLAS (II)

Mandato		Edad Consejero		Frecuencia	Retribución de los Consejeros Externos (€)				
Duración	Indep. >5años	Edad de Retiro Consej. Ext.	Promedio Edad	Número reuniones Consejo	Retrib. anual Consejero Externo(b)	Dietas de Asistencia	Honorarios Fijos	Compensación en función resultados	Pago en acciones/ opciones
5	0	70	50	9	79.148	1.202	No	68.330	No/No
5	-	No	NS	12	208.500 (**)	No	No	208.500	No/No
4	0	No	58	11	53.000	3.000	20.000	No	No/No
3	0	70	53	18	35.244	1.958 (i)	No	No	No/No
4	9	70	58	16	85.319	2.003 (j)	38.465	14.806	No/No
5	5	70	61	7	21.000	3.000	No	No	No/No
4	-	No	56	11	50.484	2.404	24.040	No	No/No
5	1	No	58	7	57.000	No	No	57.000	No/No
5	1	No	NS	4	77.250 (**)	No	No	77.250	No/No
3	0	70	50	12	88.864	3.250 (k)	No	49.364	Si/No (l)
5	0	70	53	12	28.800 (**)	2.400	No	No	No/No
3	0	No	57	12	100.000	No	100.000	No	No/No
5	9	70	61	12	126.500 (**)	1.500	No	108.500	No/No
4	0	70	58	17	75.500	1.500	50.000	No	No/No
5	4	68	57	5	60.101	No	60.101	No	No/Si
5	-	No	57	7	24.000	No	24.000	No	No/No
3	7	No	58	8	75.090	No	21.000	54.090	No/Si
5	2	No	NS	7	79.000 (**)	3.000	Si/NS (n)	58.000	No/No
3	2	No	59	8	25.000	3.125	No	No	No/No
5	0	No	NS	8	36.667 (**)	No	No	36.667	No/No
3	2	No	52	13	30.000	No	30.000	No	No/Si
5	1	75	55	9	22.250 (**)	1.000	13.250	No	No/No
4	2	70	NS	11	42.000 (**)	No	42.000	No	No/No
5 (ñ)	0	No	NS	8	30.050	No	30.050 (o)	No	No/No
5	2	75	NS	12	39.396	No	39.396	No	No/No
5	8	No	63	11	39.900 (**)	900	No	30.000	No/No
5	0	No	NS	5	30.000	No	30.000	No	No/No
3	7	70	56	13	36.061	No	36.061	No	No/No
5	3	No	54	8	34.167 (**)	1.500	22.167 (p)	No	No/No
5	6	No	61	11	93.100	3.000	60.100	No	No/No

(n) Los honorarios fijos son a cuenta de la compensación en función de resultados.

(ñ) Los Consejeros Independientes solo pueden ser reelegidos por un segundo mandato.

(o) Cantidad fija establecida en los Estatutos de la sociedad para los Consejeros Independientes. A los otros consejeros les determina su retribución de forma individualizada la JGA.

(p) El Consejo tiene una remuneración fija anual de 500.000 €. De esta cantidad se pagan las dietas de asistencia a las Comisiones y al Consejo en importe de 1.500 €/reunión. El remanente, hasta los 500.000 €, es distribuido entre los consejeros externos .

CUADRO COMPARATIVO DE LOS CONSEJOS

	Número y clases de Consejeros								Presidente	
	Total	Ejecutivos	Externos			Externos	Extranjeros	Fem	¿Ejecutivo?	
			Dominic.	Independ.	Otros(a)					
Ibex-35 en negrita										
PROSEGUR	9	3	3	3	0	6	4	3	Si	
PULEVA BIOTECH	8	0	3	5	0	8	0	0	No	
RECOLETOS	12	3	3	5	1	9	4	1	Si	
REE	11	1	5	5	0	10	0	0	Si	
REPSOL - YPF	14	2	5	6	1	12	1	0	Si	
SACYR VALLEHERMOSO	15	6	8	1	0	9	0	0	Si	
SCH	21	5	5	8	3	16	3	1	Si	
SERVICE POINT	7	1	0	6	0	6	3	0	No	
SNIACE	9	2	3	4	0	7	0	0	Si	
SOGECABLE	21	2	16	3	0	19	4	0	No	
SOL MELIA	12	3	3	5	1	9	0	1	Si	
SOS CUETARA	15	5	6	4	0	10	1	1	Si	
TAFISA	5	3	1	1	0	2	3	0	No	
TAVEX ALGODONERA	12	2	6	4	0	10	0	0	Si	
TECNOCOM	11	1	4	6	0	10	0	1	Si	
TELEFONICA	19	5	6	8	0	14	3	0	Si	
TELEFONICA MOVILES	14	1	8	5	0	13	3	0	Si	
TELEPIZZA	10	2	2	5	1	8	1	0	No	
TERRA NETWORKS	9	1	5	3	0	8	1	0	Si	
TESTA INMOBILIARIA	10	3	7	0	0	7	0	0	Si	
TPI	8	1	2	5	0	7	0	2	Si	
TRANSPORTES AZKAR	10	2	5	3	0	8	0	4	Si	
TUBACEX	8	1	1	6	0	7	1	0	Si	
UNION FENOSA	20	4	11	4	1	16	0	0	No	
URALITA	12	4	5	3	0	8	0	0	Si	
URBAS	5	0	2	3	0	5	0	0	No	
VIDRALA	10	0	9	1	0	10	0	2	No	
VISCOFAN	7	1	2	4	0	6	0	1	Si	
ZARDOYA OTIS	9	1	7	1	0	8	4	0	No	
ZELTIA	11	3	4	3	1	8	0	1	Si	

NS: No Suministrado

(**) Las cifras de retribución son cálculos realizados por Spencer Stuart extraídos de datos públicos de la compañía.

(a) Principalmente ex-ejecutivos.

(b) Excluye honorarios por Comisiones y asume asistencia a todas las reuniones.

(q) No podrá rebasar el 2,5% del resultado consolidado.

(r) 2.100 €/reunión para Consejeros Residentes y 1.700 €/reunión para Consejeros no Residentes.

(s) Los Consejeros Ejecutivos no cobran.

(t) En los meses de noviembre y diciembre solo se remuneró a los Consejeros con el 50% de dicho importe tanto en Consejos como en la Comisión Ejecutiva.

DE LAS MAYORES COMPAÑÍAS ESPAÑOLAS (III)

Mandato		Edad Consejero		Frecuencia	Retribución de los Consejeros Externos (€)				
Duración	Indep. >5años	Edad de Retiro Consj. Ext.	Promedio Edad	Número reuniones Consejo	Retrib. anual Consejero Externo(b)	Dietas de Asistencia	Honorarios Fijos	Compensación en función resultados	Pago en acciones/ opciones
5	7	No	NS	5	45.127 (**)	No	No	45.127	No/Si
5	0	No	NS	7	0	No	No	No	No/No
4	2	No	51	9	42.000	No	42.000	No	No/No
4	2	70	54	18	135.500	3.000	No	81.500	No/No
4	5	No	60	12	140.272	No	140.272	No	No/No
5	0	No	56	14	70.000 (**)	5.000	No	Si/NS (q)	No/No
3	5	No	63	10	85.904	2.100 (r)	No	64.904	No/No
5	3	No	45	12	17.424	952	6.000	No	No/No
5	3	70	53	9	8.928	992	No	No	No/No
5	1	70	NS	6	48.000	3.000	30.000	No	No/No
5	5	No	55	6	54.090	9.015	No	No	No/No
5	1	75	52	6	18.000	3.000	No	No	No/No
5	1	75	54	6	27.044 (**)	No	27.044	No	No/No
5	3	75	56	5	21.900 (s)	No	21.900	No	No/No
5	3	No	57	11	27.050	2.705 (t)	No	No	No/No
5	2	70	55	13	90.152	No	90.152 (u)	No	No/No
5	0	70	53	11	90.152	No	90.152	No	No/No
5	2	No	54	7	26.250	3.750	No	No	No/No
5	1	70	53	16	60.101	No	60.101	No	No/No
5	-	72	NS	11	0	No	No	No	No/No
5	0	70	54	11	60.101	No	60.101	No	No/No
5	0	75	45	6	28.848	1.803	18.030	No	No/No
5	6	65	57	8	16.800	2.100	No	0	No/No
5	4	No	NS	12	65.200	2.000	41.200	No	No/No
5	0	70	48	10	36.000	No	36.000	No	No/No
NS	2	No	NS	4	0 (**)	No	No	No	No/No
5	0	72	55	11	53.376	1.200	19.831	20.345	No/No
5	4	No	NS	9	78.375 (**)	500	No	73.875	No/No
4	1	No	60	6	Si/NS	No	No	Si/NS (v)	No/No
5	7	75	NS	8	66.056	1.382	55.000	No	No/No

Se trata de una medida tomada con carácter temporal.

(u) Los Vicepresidentes del Consejo percibieron cada uno 150.253 €.

(v) Corresponde al 1,75% del beneficio neto de 2003. En la Junta de 2004 se ha reducido al 1,5% del beneficio neto consolidado.

CUADRO COMPARATIVO DE

	Número y clase de Comisiones del Consejo					Nº de reuniones de las Comisiones	
	Total	Ejecutiva	Auditoria	Nombra/ Retribuc.	Otras(a)	Ejecutiva	Media de Otras (b)
Ibex-35 en negrita							
ABERTIS	3	Si	Si	Si	No	4	2,5
ACCIONA	3	No	Si	Si	Si (e)	-	4
ACERINOX	2	No	Si	Si	No	-	4
ACS	3	Si	Si	Si	No	10	3
ADOLFO DOMINGUEZ	1	No	Si	No	No	-	5
AGUAS DE BARCELONA	3	Si	Si	Si	No	8	4
ALDEASA	3	Si	Si	Si	No	1	5,5
ALTADIS	3	Si	Si	Si	No	5	4,5
AMADEUS	3	No	Si	Si (g)	Si (h)	-	3
AMPER	2	No	Si	Si	No	-	5
ANTENA 3 TV	3	Si	Si	Si	No	20	3,5
AZKOYEN	3	Si	Si	Si	No	6	3
BANCO GUIPUZCOANO	4	Si	Si	Si	Si (e)	48	4
BANCO PASTOR	3	Si	Si	Si	No	12	5
BANCO POPULAR	4	Si	Si	Si (j)	Si (k)	48	9,5(l)
BANCO SABADELL	4	Si	Si	Si	Si (m)	42	8,5(n)
BANESTO	3	Si	Si	Si	No	49	4,5
BANKINTER	4	Si	Si	Si	Si (ñ)	2	8
BARON DE LEY	1	No	Si	No	No	-	2
BBVA	4	Si (o)	Si	Si	Si (p)	28	13(q)
CAMPOFRIO	1	No	Si	No	No	-	4
CATALANA OCCIDENTE	2	No	Si	Si	No	-	3,5
CEMENTOS MOLINS	3	Si (c)	Si	Si	No	3	2,5
CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS	2	Si	Si	No	No	5	1
CEPSA	3	Si	Si	Si	No	12	2
CORPORACION FINANCIERA ALBA	2	No	Si	Si	No	-	2,5
CORPORACION MAPFRE	4	Si	Si	Si	Si (s)	5	4
CORTEFIEL	3	Si	Si	Si	No	22	2
DOGI	1	No	Si	No	No	-	2
DURO FELGUERA	3	No	Si	Si	Si (t)	-	2,3

(*) ABERTIS: NS; ACS: NS; AGUAS DE BARCELONA: 0 €; ALDEASA: 0 €; ALTADIS: 12.500 € anuales; ANTENA 3 TV: 3.600 €/reunión; AZKOYEN: 18.030 € anuales; BANCO GUIPUZCOANO: 1.200 €/reunión; BANCO PASTOR: 0 €; BANCO POPULAR: 0 €; BANCO SABADELL: 0 €; BANESTO: 0 €; BANKINTER: 1.500 €/reunión (Presidente 2.500 €/reunión); BBVA: 140.000 € anuales (Presidente no cobra); CEMENTOS MOLINS: 12.000 € anuales; CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS: 0 €; CEPSA: 2.308 €/reunión; CORPORACIÓN MAPFRE: 13.985 € anuales (Presidente no cobra); CORTEFIEL: 0 €.

NS: No Suministrado

(**) Las cifras de retribución son cálculos realizados por Spencer Stuart extraídos de datos públicos de la compañía.

(a) Principalmente son Comisiones de Estrategia, Control, Asesoramiento e Inversión y en el caso de los Bancos, Comisiones de Riesgos y Operaciones.

(b) Incluye a todas las Comisiones excepto la Ejecutiva y las de Riesgos y Operaciones.

(c) Comisión Delegada.

(d) La retribución total de los Consejeros por pertenecer al Consejo y por las distintas Comisiones es de 1.548.000 €

(e) Estrategia.

LAS COMISIONES DEL CONSEJO (I)

Nº de Consejeros Externos que participan en alguna Comisión			Dietas por reunión (€) (Salvo Comisión Ejecutiva: Ver (**))		
Dominicales	Independientes	Otros	Presidente	Consejero	
9	1	0	Si/NS (d)	Si/NS (d)	
4	5	0	6.250 (f)	6.250 (f)	anual
4	2	0	1.500	1.500	(**)
6	3	0	NS	NS	(**)
1	2	0	6.000	6.000	(**)anual
4	-	2	-	-	
3	7	0	0	0	
0	12	0	12.500	12.500	(**)anual
6	3	0	7.000 - 9.000 (i)	7.000 - 9.000 (i)	anual
4	4	0	600	600	
7	3	0	3.000	3.000	
2	3	0	0	0	
4	6	0	1.200	1.200	(**)
0	2	4	0	0	(**)
2	4	0	0	0	
0	3	4	0	0	(**)
2	2	0	-	-	
2	4	0	2.500	1.500	
0	3	0	0	0	
0	10	0	90.000 - 150.000	36.000 - 60.000	anual
2	2	0	0	0	
5	-	0	0	0	
7	-	0	10.000	10.000	anual
7	2	0	0	0	
7	0	0	1.538 (r)	1.538 (r)	
2	3	0	0	0	
9	2	0	0	10.490	anual
3	2	0	0	0	
2	1	0	0	0	
6	2	0	0	0	

(f) La Comisión de Estrategia se retribuye con 60.581 € anuales.

(g) Nombramientos.

(h) Retribuciones.

(i) 5.000 € anuales fijos más 1.000 €/reunión.

(j) Nombramientos y Retribuciones/Gobierno Corporativo y Conflicto de Intereses.

(k) Créditos.

(l) No incluye la Comisión de Riesgos que se ha reunido 48 veces.

(m) Comisión de Operaciones.

(n) No incluye la Comisión de Operaciones que se ha reunido 49 veces.

(f) Comisión de Negocio.

(o) Comisión Delegada Permanente.

(p) Comisión de Riesgos.

(q) No incluye la Comisión de Riesgos que se ha reunido 106 veces.

(r) Corresponde a la C. Auditoría. No se ha retribuido a los miembros de la C. de Nombramientos y Retribuciones.

(s) Comisión de Cumplimiento.

(t) Comisión Consultiva.

CUADRO COMPARATIVO DE

	Número y clase de Comisiones del Consejo					Nº de reuniones de las Comisiones	
	Total	Ejecutiva	Auditoria	Nombra/ Retribuc.	Otras(a)	Ejecutiva	Media de Otras (b)
Ibex-35 en negrita							
EBRO PULEVA	4	Si	Si	Si	Si (u)	10	4,3
ELECNOR	3	Si	Si	Si	No	20	1
ENAGAS	2	No	Si	Si	No	-	4
ENCE	3	Si	Si	Si	No	7	6
ENDESA	3	Si	Si	Si	No	25	6,5
ERCROS	3	No	Si	Si	Si	-	3
EUROPISTAS	1	No	Si	No	No	-	0
FAES	2	No	Si	Si	No	-	5,5
FCC	2	Si	Si	No	No	12	2
FERROVIAL	3	Si	Si	Si	No	12	7
GAMESA	2	No	Si	Si	No	-	5,5
GAS NATURAL	3	Si	Si	Si	No	12	4
IBERDROLA	3	Si	Si	Si	No	24	8
IBERIA	4	Si	Si	Si	Si(b')	9	7,3
INDITEX	3	Si	Si	Si	No	0	5
INDO INTERNACIONAL	3	No	Si	Si(c')	Si(d')	-	4
INDRA SISTEMAS	3	Si	Si	Si	No	6	7,5
INMOBILIARIA COLONIAL	2	No	Si	Si	No	-	3,5
INMOBILIARIA URBIS	3	Si	Si	Si	No	7	2,5
INMOCARAL	1	No	Si	No	No	-	6
JAZZTEL	2	No	Si	Si	No	-	4
LA SEDA DE BARCELONA	3	Si	Si	Si	No	6	4
LOGISTA	2	No	Si	Si	No	-	2,5
MECALUX	1	No	Si	No	No	-	5
METROVACESA	3	Si	Si	Si	No	9	5,5
MIQUEL I COSTAS	2	No	Si	Si	No	-	2
NATRACEUTICAL	1	No	Si	No	No	-	2
NH HOTELES	2	No	Si	Si	No	-	4,5
OHL	2	No	Si	Si	No	-	6
PRISA	2	No	Si	Si	No	-	5

(*) EBRO PULEVA: 68.330 € anuales más 601 €/reunión (Presidente no cobra); ELECNOR: 0 €; ENCE: 1.352 €/reunión hasta el mes de abril y a partir de mayo 1.958 €/reunión; ENDESA: 1.202 €/reunión hasta junio y 2.003 €/reunión desde junio hasta diciembre; FCC: NS; FERROVIAL: 1.500 €/reunión hasta marzo 2003 y 2.000 €/reunión a partir de dicha fecha; GAS NATURAL: 100.000 € anuales (Presidente 150.000 € anuales); IBERDROLA: 1.500 €/reunión más 49.863 € anuales (Presidente 3.000 €/reunión más 49.863 € anuales); IBERIA: 1.500 €/reunión; INDITEX: 30.051 € anuales; INDRA: 18.000 € anuales; INMOBILIARIA URBIS: 0 €; LA SEDA DE BARCELONA: 1.000 €/reunión; METROVACESA: 41.407 € anuales.

NS: No Suministrado

(**) Las cifras de retribución son cálculos realizados por Spencer Stuart extraídos de datos públicos de la compañía.

(a) Principalmente son Comisiones de Estrategia, Control, Asesoramiento e Inversión y en el caso de los Bancos, Comisiones de Riesgos y Operaciones.

LAS COMISIONES DEL CONSEJO (II)

Nº de Consejeros Externos que participan en alguna Comisión			Dietas por reunión (€) (Salvo Comisión Ejecutiva: Ver (**))		
Dominicales	Independientes	Otros	Presidente	Consejero	
7	2	0	30.748 - 37.581 (v)	23.915 - 28.015 (v)	anual
6	-	0	0	0	(**)
3	4	0	2400 (w)	2.400	
2	4	0	1.958 (x)	1.958 (x)	
1	11	0	2.003 (y)	2.003 (y)	
2	4	0	3.000	3.000	
5	-	0	0	0	
0	2	0	0	1.000	
6	2	0	0	0	(**)
2	4	1	1.500 (z)	1.500	
6	2	0	4.800	2.400	(**)
7	2	0	10.000	10.000	anual
3	4	4	3.000 (a')	1.500 (a')	(**)
6	4	0	1.500	1.500	
0	5	0	18.030	12.020	anual
5	-	0	0	0	
2	7	0	15.000	15.000	anual
4	2	0	0	0	(**)
5	2	0	0	0	
0	3	0	0	0	(**)
0	3	1	10.000	10.000	anual
NS	NS	0	1.000	1.000	(**)
2	3	0	0	0	(**)
1	1	0	0	0	
5	4	0	19.698	19.698	anual
6	2	0	0	0	(**)
3	1	0	0	0	
2	4	0	11.711 (e')	11.711 (e')	anual
5	5	0	1.500	1.500	(**)
4	4	0	3.000	3.000	

(b) Incluye a todas las Comisiones excepto la Ejecutiva y las de Riesgos y Operaciones.

(c) Comisión Delegada.

(u) Estrategia e Inversiones.

(v) Corresponde a las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones y de Auditoría donde también perciben una dieta de 601 €/reunión. Los miembros de la C. Estrategia e Inversiones perciben 15.716 € anuales más una dieta de 601 €/reunión. El Presidente de dicha Comisión no cobra.

(w) El Presidente tiene una dieta adicional de 5.000 €/reunión

(x) 1.352 €/reunión hasta el mes de abril y a partir de mayo 1.958 €/reunión.

(y) 1202 €/reunión hasta junio y 2.003 €/reunión desde julio hasta diciembre.

(z) El Presidente recibe una remuneración adicional de 6.000 € anuales.

(a') Los miembros de las Comisiones reciben una remuneración adicional de 49.863 € anuales.

(b) Comisión de Seguridad.

(c) Creada en marzo 2004.

(d) Cumplimiento Normativo.

(e) Corresponde a la Comisión de Auditoría. La remuneración del Presidente y los miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones es de 20.342 € anuales.

CUADRO COMPARATIVO DE

	Número y clase de Comisiones del Consejo					Nº de reuniones de las Comisiones	
	Total	Ejecutiva	Auditoria	Nombra/ Retribuc.	Otras(a)	Ejecutiva	Media de Otras (b)
Ibex-35 en negrita							
PROSEGUR	3	Si	Si	Si	No	NS	2
PULEVA BIOTECH	1	No	Si	No	No	-	0
RECOLETOS	2	No	Si	Si	No	-	5
REE	2	No	Si	Si	No	-	6
REPSOL - YPF	4	Si	Si	Si	Si(f')	11	7,3
SACYR VALLEHERMOSO	3	Si	Si	Si	No	10	8,5
SCH	6	Si	Si	Si	Si(g')	52	6(h')
SERVICE POINT	2	No	Si	Si	No	-	4,5
SNIACE	3	Si	Si	Si	No	3	7,5
SOGECABLE	3	Si	Si	Si	No	7	7
SOL MELIA	2	No	Si	Si	No	-	3
SOS CUETARA	4	Si	Si	Si	Si(u)	12	3,7
TAFISA	2	No	Si	Si	No	-	2,5
TAVEX ALGODONERA	3	No	Si	Si	Si(u)	-	3,7
TECNOCOM	3	Si	Si	Si	No	NS	NS
TELEFONICA	7	Si(c)	Si	Si	Si(k')	19	7,2
TELEFONICA MOVILES	3	Si	Si	Si	No	3	9
TELEPIZZA	4	Si	Si	Si	Si(u)	6	3
TERRA NETWORKS	2	No	Si	Si	No	-	10
TESTA INMOBILIARIA	2	No	Si	Si	No	-	2
TPI	3	Si(m')	Si	Si	No	0	5,5
TRANSPORTES AZKAR	2	No	Si	Si	No	-	6
TUBACEX	3	No	Si	Si	Si(u)	-	3,6
UNION FENOSA	3	Si	Si	Si	No	22	6,5
URALITA	2	No	Si	Si	No	-	2,5
URBAS	1	No	Si	No	No	-	1
VIDRALA	3	No	Si	Si	Si(n')	-	5
VISCOFAN	3	Si	Si	Si	No	6	2
ZARDOYA OTIS	1	No	Si	No	No	-	4
ZELTIA	3	Si	Si	Si	No	12	5,5

(*) PROSEGUR: NS; REPSOL YPF: 140.272 € anuales; SACYR VALLEHERMOSO: 3.333 €/reunión; SCH: 141.026 € anuales; SNIACE: 0 €; SOGECABLE: 3.000 €/reunión más 60.000 € anuales (Presidente no cobra); SOS CUETARA: 0 €; TECNOCOM: 877 €/reunión. En los meses de noviembre y diciembre solo se remuneró con el 50% del citado importe; TELEFONICA: 60.101 € anuales; TELEFONICA MOVILES: 902 €/reunión; TELEPIZZA: 3.335 €/reunión; UNION FENOSA: 2.000 €/reunión más 20.600 € anuales (Presidente 2.000 €/reunión); VISCOFAN: 500 €/reunión; ZELTIA: 1.382 €/reunión (Presidente no cobra).

NS: No Suministrado

(**) Las cifras de retribución son cálculos realizados por Spencer Stuart extraídos de datos públicos de la compañía.

(a) Principalmente son Comisiones de Estrategia, Control, Asesoramiento e Inversión y en el caso de los Bancos, Comisiones de

Riesgos y Operaciones.

(b) Incluye a todas las Comisiones excepto la Ejecutiva y las de Riesgos y Operaciones.

(c) Comisión Delegada.

(u) Estrategia e Inversiones.

LAS COMISIONES DEL CONSEJO (III)

Nº de Consejeros Externos que participan en alguna Comisión			Dietas por reunión (€) (Salvo Comisión Ejecutiva: Ver (*))		
Dominicales	Independientes	Otros	Presidente	Consejero	
2	2	0	0	0	(**)
0	3	0	0	0	
1	4	0	0	0	
2	3	0	14.424	14.424	anual
5	6	1	35.068	35.068	anual
6	1	0	1.667	1.667	(**)
2	8	3	1.050 (i')	1.050 (i')	
0	5	0	0	0	
3	4	0	300	300	
11	2	0	0	3.000	
1	3	0	0	0	
5	2	0	0	6.000 (j')	
1	1	0	0	0	(**)
6	4	0	0	0	
4	6	0	0	0	
5	7	0	859	859	
4	5	0	1.352 (l')	1.352 (l')	
2	4	1	1.202	1.202	
2	2	0	601	601	
4	-	0	0	0	
2	4	0	601	601	
5	3	0	10.200	0	anual
1	6	0	1.800	1.800	
8	4	1	2.000 (n')	2.000	
3	2	0	12.000	6.000	anual
1	2	0	0	0	(**)
9	1	0	1.200 (o')	1.200 (o')	
1	4	0	500	500	(**)
2	1	0	0	0	
1	2	1	1.382 (p')	1.382	

(f) Estrategia, Inversiones y Competencia.

(g) Comisión de Riesgos, Comisión Internacional y Comisión de Tecnología, Productividad y Calidad.

(h) No incluye la C. Riesgos que se ha reunido 99 veces.

(i) La Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene además una retribución de 32.455 € anuales que se percibe en concepto de participación estatutaria por cuantía equivalente al 50% de lo que reciba en el mismo concepto cada Consejero que no forme parte de la Comisión Ejecutiva.

(j) Corresponde solo a la C. Estrategia e Inversiones.

(k) RRHH y Reputación Corporativa, Regulación, Calidad del Servicio y

Atención Comercial y Asuntos Internacionales.

(l) Los miembros de la C. Nominamientos y Retribuciones cobran 902 €/reunión.

(m) Existe Comisión Ejecutiva pero no se ha reunido en 2003.

(n) Los Presidentes de ambas comisiones perciben adicionalmente 10.500 € anuales.

(ñ) Estrategia y Desarrollo.

(o) Las dietas de las Comisiones no se pagan si éstas coinciden con reuniones del Consejo de Administración.

(p) Los Presidentes de las Comisiones cobran además 55.000 € anuales.

Oficinas de SpencerStuart

ESTADOS UNIDOS

Atlanta

2600 Resurgens Plaza
945 East Paces Ferry Road
Atlanta, GA 30326
T 1.404.504.4400
F 1.404.504.4401

Boston

24 Federal Street, 10th Floor
Boston, MA 02110
T 1.617.531.5731
F 1.617.531.5732

Chicago

401 N. Michigan Avenue, Suite 3400
Chicago, IL 60611
T 1.312.822.0080
F 1.312.822.0116

Dallas

13355 Noel Road, #1200
Dallas, TX 75240
T 1.214.672.5200
F 1.214.672.5299

Filadelfia

One Commerce Square
2005 Market Street, Suite 2350
Philadelphia, PA 19103
T 1.215.814.1600
F 1.215.814.1681

Houston

1000 Main Street, Suite 2700
Houston, TX 77002
T 1.713.225.1621
F 1.713.658.8336

Los Angeles

10900 Wilshire Boulevard, Suite 800
Los Angeles, CA 90024
T 1.310.209.0610
F 1.310.209.0912

Miami

355 Alhambra Circle, Suite 1300
Coral Gables, FL 33134
T 1.305.443.9911
F 1.305.443.2180

Minneapolis/St. Paul

225 S. Sixth Street, Suite 4141
Minneapolis, MN 55402
T 1.612.313.2000
F 1.612.313.2001

Nueva York

277 Park Avenue, 20th Floor
New York, NY 10172
T 1.212.336.0200
F 1.212.336.0296

Orange County

2020 Main Street, Suite 350
Irvine, CA 92614
T 1.949.930.8000
F 1.949.930.8001

San Francisco

525 Market Street, Suite 3700
San Francisco, CA 94105
T 1.415.495.4141
F 1.415.495.7524

San Mateo

2988 Campus Drive, 3rd Floor
San Mateo, CA 94403
T 1.650.356.5500
F 1.650.356.5501

Stamford

Financial Centre
695 E. Main Street
Stamford, CT 06901
T 1.203.324.6333
F 1.203.326.3737

Washington, D.C.

1440 New York Avenue, Suite 400
Washington, D.C. 20005
T 1.202.639.8111
F 1.202.639.8222

CANADA

Montreal

Tour Scotia
1002, rue Sherbrooke Ouest
Suite 2500
Montreal, Quebec
H3A 3L6 Canada
T 1.514.288.3377
F 1.514.288.4626

Toronto

One University Avenue, Suite 801
Toronto, Ontario M5J 2P1,
Canada
T 1.416.361.0311
F 1.416.361.6118

EUROPA

Amsterdam

Gabriel Metsustraat 9
1071 DZ Amsterdam, The Netherlands
T 31.20.305.7305
F 31.20.305.7350

Barcelona

Rambla de Catalunya, 89
08008 Barcelona, Spain
T 34.93.487.23.36
F 34.93.487.09.44

Bruselas

Park Lane
Culliganlaan 2, Building F
(2nd Floor)
1831 Diegem, Belgium
T 32.2.732.26.25
F 32.2.732.19.39

Budapest

Riado u. 12
H-1026 Budapest, Hungary
T 36.1.200.08.50
F 36.1.394.10.97

Estocolmo

Drottningatan 33
SE-111 51 Stockholm, Suecia
T 46.8.534.801.50
F 46.8.534.801.69

Frankfurt

Schaumainkai 69
60596 Frankfurt, Germany
T 49.69.6109270
F 49.69.61092750

Ginebra

2, Bd Jaques-Dalcroze
1204 Geneva, Switzerland
T 41.22.312.36.38
F 41.22.312.36.39

Leeds

Equinox 3
Audby Lane
York Road
Wetherby LS22 7RD, U.K.
T 44 (0) 1937.547700
F 44 (0) 1937.547710

Londres

16 Connaught Place
London W2 2ED, U.K.
T 44 (0) 20.7298.3333
F 44 (0) 20.7298.3388

Madrid

Oquendo, 23
28006 Madrid, Spain
T 34.91.745.85.00
F 34.91.561.42.75

Manchester

Adlington Court
Greencourts Business Park
333 Styal Road
Manchester M22 5LG, U.K.
T 44 (0) 161.499.6700
F 44 (0) 161.499.6710

Milán

12, Via Visconti di Modrone
20122 Milan, Italy
T 39.02.771251
F 39.02.782452

Munich

Leopoldstrasse 11 B
80802 Munich, Germany
T 49.89.45.55.53.0
F 49.89.45.55.53.33

París

83, avenue Marceau
75116 Paris, France
T 33 (0) 1.53.57.81.23
F 33 (0) 1.53.57.81.00

Praga

V Jáme 12
CZ-110 00 Prague 1, Czech
Republic
T 420.221.411.341
F 420.222.233.087

Roma

7, Via A. Kircher
00197 Rome, Italy
T 39.06.802071
F 39.06.80207200

Varsovia

ul. Srodiemnomorska 11
02-758 Warsaw, Poland
T 48.22.840.60.61
F 48.22.642.36.78

Viena

Marc-Aurel-Gasse 4/14
1010 Vienna, Austria
T 43 (1) 36.88.700.0
F 43 (1) 36.88.777

Zurich

Hottingerstrasse 21
8032 Zurich, Switzerland
T 41.1.257.17.17
F 41.1.257.17.18

SUDÁFRICA

Johannesburgo

First Floor, Yellowwood House
Ballywoods Office Park
33 Ballyclare Drive
Bryanston
Sudáfrica
T 27.11.707.9460
F 27.11.463.3371

LATINOAMÉRICA

Bogotá

Carrera 9A No. 99-02
Primer Piso
Bogota, Colombia
T 571.618.2488
F 571.618.2317

Buenos Aires

Torre Alem Plaza
Av. Leandro N. Alem 855 4°
C1001AAD Buenos Aires,
Argentina
T 54.11.4313.2233
F 54.11.4313.2299

Méjico D.F.

Edificio Omega
Campos Eliseos 345, 6th Floor
Colonia Polanco
Mexico, D.F., 11560, Mexico
T 5255.5281.4050
F 5255.5281.4184

Santiago

Avda. Isidora Goyenechea
No. 3162, 2° Piso of. 202
Codigo Postal (6760215)
Las Condes, Santiago, Chile
T 56.2.940.2700
F 56.2.249.7883

San Pablo

Av. Major Sylvio de Magalhães
Padiha, 5200
Miami Building - 2nd floor
05677-000 Sao Paulo, SP, Brazil
T 55.11.3759.7700
F 55.11.3759.7736

ASIA/PACÍFICO

Pekín

Rm. 2709
Tower 1, China World Trade Center
1, Jianguomenwai Ave.
Beijing 100004, P.R. China
T 86.10.6505.1031
F 86.10.6505.1032

Hong Kong

4013-19, Jardine House
1 Connaught Place, Central,
Hong Kong
T 852.2521.8373
F 852.2810.5246

Melburne

Level 35, 101 Collins Street
Melbourne, Victoria 3000,
Australia
T 61.3.9654.2155
F 61.3.9654.4730

Shanghai

Room 1107, One Corporate
Avenue
222 Hu Bin Road
Shanghai 200021, P.R. China
T 86.21.6386.1177
F 86.21.5306.2718

Singapur

9 Raffles Place
56-02 Republic Plaza
Singapore 048619
T 65.6438.3138
F 65.6438.3136

Sidney

Level 24, Gold Fields House
1 Alfred Street
Sydney, N.S.W. 2000, Australia
T 61.2.9247.4031
F 61.2.9251.3021

Tokio

Kawakita Memorial Building, 8F
18 Ichibancho
Chiyoda-ku, Tokyo 102-0082,
Japan
T 81.3.3238.8901
F 81.3.3238.890

Otras publicaciones Spencer Stuart publica anualmente un Índice de Consejos de Administración (SSBI) en varios países.

Los SSBI publicados hasta la fecha son:

Alemania	Alemán
Argentina	Español
Brasil	Portugués
Canadá	Inglés
España	Español/Inglés
Estados Unidos	Inglés
Estados Unidos(algunos sectores y zonas)	Inglés
Francia	Francés
Holanda	Inglés
Italia	Italiano/Inglés
Reino Unido	Inglés
Sudáfrica	Inglés
Suiza	Inglés

Para recibir cualquier ejemplar de los arriba mencionados, contactar con cualquiera de nuestras oficinas españolas.

SpencerStuart

SpencerStuart