



SpencerStuart

2018 Peru  
Spencer Stuart  
Board Index

## ACERCA DE LOS SERVICIOS DE DIRECTORIO DE SPENCER STUART

---

En Spencer Stuart entendemos la importancia del liderazgo para las empresas. Desde hace más de 60 años, organizaciones en todo el mundo confían en nosotros para ayudarles en la toma de decisiones de liderazgo de alto nivel con un impacto duradero. A través de nuestros servicios de *leadership advisory services*, *board services* y *executive search*, asesoramos en la formación y el desarrollo de equipos de alto rendimiento a nuestros clientes selectos, que van desde grandes multinacionales hasta compañías emergentes, *start-ups* e instituciones sin fines de lucro.

Somos una empresa privada fundada en Chicago en 1956, y nos enfocamos en entregar conocimientos, “*insights*” y resultados a través del esfuerzo colaborativo de un equipo de más de 400 consultores profesionales y más de 50 prácticas especializadas, que hoy se encuentran en 57 oficinas y 30 países. Atendemos a nuestros clientes de manera matricial, lo cual nos permite enfocar los temas en dos dimensiones, según geografía y según especialidad, consiguiendo así resultados más eficaces. En Perú venimos asesorando clientes desde el 2000, a quienes atendimos inicialmente desde la región Latinoamérica, y a partir del 2015 con presencia local sirviendo a una cartera selecta de clientes en diversas industrias.

Desde hace más de 30 años, nuestra práctica de *Board Services* ha sido la principal gestora de los directorios de las empresas S&P 500. Hemos trabajado con directorios alrededor del mundo en la identificación y reclutamiento de directores independientes, en la asesoría de presidentes, CEOs y comités en sus procesos de conformación, en planes de sucesión, evaluaciones y otros temas relacionados al gobierno corporativo.

Además de nuestro trabajo con clientes, nuestra Firma tiene una importante presencia internacional en el tema de directorios, auspiciando y participando de muchos reconocidos eventos y programas educacionales como *The New York Stock Exchange Annual Boardroom Summit*, *The Global Board Leaders Summit*, *The Global Institute* auspiciado por *The Women Corporate Directors Foundation*, *The Global Corporate Governance Conference (Kellogg School of Management)*, *The New Directors Program (Boston Consulting Group)*, entre otros. También emitimos diversas publicaciones entre las que está el *Spencer Stuart Board Index (SSBI)*.

Para más información acerca de Spencer Stuart, por favor visitar [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com)

### Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @Spencer Stuart

© 2019 Spencer Stuart. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact: [permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com).

# Contenidos

<b>2</b>	<b>Introducción y metodología</b>
<b>4</b>	<b>Composición del Spencer Stuart Board Index – Perú 2017</b>
<b>6</b>	<b>Composición internacional del Spencer Stuart Board Index</b>
<b>7</b>	<b>Datos del Spencer Stuart Board Index – Perú 2017</b>
<b>8</b>	<b>Análisis de datos</b>
8	Tamaño
9	Cargos
10	Nuevos directores
11	Diversidad de género
14	Diversidad cultural
15	Edad promedio
16	Perfil profesional
18	Directores independientes
21	Directores suplentes / alternos
22	Gerente General en el directorio
22	Vicepresidentes
23	Duración del mandato
23	Permanencia
24	Reuniones de directorio
25	Comités
<b>27</b>	<b>Tablas de datos</b>
<b>29</b>	<b>Benchmark internacional</b>

# Introducción y metodología

Por más de 30 años, Spencer Stuart ha estudiado las tendencias de los directorios y las mejores prácticas de gobierno corporativo en diferentes países del mundo. Año tras año, a través de más de 20 *Board Indexes* preparados por las diferentes oficinas de Spencer Stuart a nivel global, analizamos información acerca de la composición de los directorios y comités de las empresas más grandes del mundo que cotizan en bolsa.

Este es el segundo año consecutivo en el que Perú presenta un *Board Index*. Nuestro objetivo es nuevamente proporcionar a los líderes empresarios una amplia visión acerca de cómo están compuestos los directorios, cuáles son las prácticas que se dan en nuestro país y cómo nos comparamos a nivel internacional.

En esta segunda versión seguimos analizando a las 55 compañías cotizadas en el mercado peruano, de las cuales 29 son parte de los índices *S&P/Perú Select*, *S&P/BVL IBGC - Índice de Buen Gobierno Corporativo* y *S&P/Perú General Index*. Las restantes 26 fueron escogidas por su importancia, con base en la lista de empresas reguladas por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). El análisis ha sido hecho tomando como referencia la información de las empresas al 31 de diciembre del 2017, y la comparación internacional toma en cuenta otros 20 países.

El *S&P/Perú Select Index* mide el comportamiento de las acciones más importantes y más líquidas que se encuentran en la Bolsa de Valores de Lima (BVL). La metodología cuenta con un sistema de ponderación por capitalización de mercado ajustado a ciertos estándares y proporciona un índice amplio, representativo, invertible y replicable.

18%

directores nuevos  
en el 2017

7,3

tamaño promedio del  
directorio

El S&P/BVL IBGC Index - Índice de Buen Gobierno Corporativo, tiene el objetivo de medir el desempeño de las compañías que cuentan con un compromiso hacia el buen gobierno corporativo. Este índice no es ponderado por capitalización de mercado, sino que calcula el buen gobierno corporativo de cada acción y la capitalización según el capital flotante.

El S&P/BVL Perú General Index está diseñado para ser el referente amplio del mercado peruano reflejando la tendencia promedio de las principales acciones cotizadas en Bolsa. Este hace seguimiento a la historia del Índice General de BVL que se remonta a 1991. A partir del 2015, este se convirtió en un índice de ponderación por capitalización de mercado ajustado a ciertos límites.

Las 55 empresas analizadas provienen de diversas industrias. Las industrias con mayor representación fueron servicios financieros (31%) y empresas industriales (25%), seguidas de la industria de minería y metalurgia (16%) y consumo masivo y retail (13%). Las industrias menos representadas fueron energía (11%), y telecomunicaciones (4%).

Industria	Número de compañías
Servicios Financieros	17
Industrial	14
Minería y metalurgia	9
Energía	6
Consumo masivo y retail	7
Telecomunicaciones y medios	2
<b>Total</b>	<b>55</b>

7,2%

de los puestos titulares son ocupados por mujeres

9,3

promedio de años de permanencia

# Composición del Spencer Stuart Board Index Perú 2017

Las 55 empresas que componen el *Spencer Stuart Board Index* Perú 2017 son las siguientes:

Índice	Empresa	Sector
Perú Select / Buen Gobierno Corporativo	Alicorp	Consumo Masivo
	BBVA Banco Continental	Finanzas
	Cementos Pacasmayo	Industrial / materiales de construcción
	Compañía de Minas Buenaventura	Minería
	Credicorp Limited	Finanzas
	Ferreycorp	Industrial / construcción
Perú Select	Compañía Minera Milpo (Nexa Resources Perú)	Minería
	Graña y Montero	Industrial / construcción
	Inretail Perú Corp.	Consumo Masivo / retail
	Intercorp Financial Services	Finanzas
	Minsur	Minería
	Refinería La Pampilla	Energía
	Sociedad Minera Cerro Verde	Minería
	Southern Peru Copper Corporation	Minería
	Unión Andina de Cementos - Unacem	Industrial / materiales de construcción
	Volcan Compañía Minera	Minería
Perú General Index	Andino Investment Holding	Finanzas
	Austral Group	Industrial / pesquera
	Bolsa de Valores De Lima	Finanzas
	Casa Grande Sociedad Anonima Abierta	Industrial / agroindustria
	Corporación Aceros Arequipa	Metalurgia
	Compania Minera Atacocha (Nexa Resources Atacocha)	Minería
	Empresa Siderúrgica del Peru	Metalurgia
	Enel Distribución - Edelnor	Energía
	Enel Generación Perú - Edegel	Energía
	Engie Energía Perú	Energía
	Inversiones Centenario	Finanzas
	Luz del Sur	Energía
	Rimac Seguros Y Reaseguros	Seguros
	Unión de Cervecerías Peruanas Backus Y Johnston	Consumo masivo

Empresas escogidas de SMV	A.F.P. Integra	Finanzas
	Banbif	Finanzas
	Banco de Crédito	Finanzas
	Banco Financiero	Finanzas
	Compañía Universal Textil	Industrial / textil
	Corporación Cervesur	Industrial / agroindustria
	Corporación Lindley	Consumo masivo
	Cosapi	Industrial / construcción
	Credicorp Capital Perú	Finanzas
	Pacífico – Compañía de Seguros Y Reaseguros	Seguros
	Empresa Editora El Comercio	Medios
	Eternit	Industrial / materiales de construcción
	Exalmar	Industrial / pesquera
	Falabella Perú	Conglomerado / retail
	Gloria	Consumo masivo
	Hermes	Finanzas
	Hidrostal	Industrial / maquinaria
	Intradevco Industrial	Industrial / químicas
	Laive	Consumo masivo
	Petroperú	Energía
	Prima AFP	Finanzas
	Profuturo AFP	Finanzas
	Quimpac	Industrial / químicas
	Scotiabank	Finanzas
	Telefónica del Perú	Telecomunicaciones

**Nota:** Cabe señalar que algunas empresas cambiaron su denominación durante el 2017. Compañía Minera Milpo ahora es NEXA Resources Perú y Compañía Minera Atacocha es NEXA Resources Atacocha, esta última ha sido incluida por primera vez en el índice de Spencer Stuart Perú. Por otro lado, se dio la fusión de Pacífico Peruano Suiza y Pacífico Vida bajo el nombre Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros.

# Composición internacional del Spencer Stuart Board Index

Las 21 compañías que conforman el Spencer Stuart Board Index (SSBI) - EMEA y Estados Unidos son las siguientes:

País	Bolsa de Comercio	Número de empresas
ALEMANIA	DAX (total), parte de M-Dax, S-Dax, Tec-Dax	70
BÉLGICA	BeL20, BelMid	59
BRASIL	B3 New Market + Level 2 + Level 1	187
CANADÁ	100 TSX Listed Companies (revenue C\$1.2billion to C\$58.3 billion)	100
CHILE	IPGA Index of the Bolsa Comercio Santiago (BCS)	87
DINAMARCA	OMX Copenhagen	25
ESPAÑA	Top 100 compañías públicas (incluye IBEX- 35)	100
ESTADOS UNIDOS	S&P 500	485
FINLANDIA	OMX Helsinki	25
FRANCIA	CAC40	40
HOLANDA	Muestra de 20 AEX + 22 AMX compañías + 8 seleccionadas aleatoriamente	50
ITALIA	37 (FTSE MIB) + 63 (Cap mediano, Cap pequeño, otras)	100
MÉXICO	Grupo BMV - Bolsa Mexicana de Valores	110
NORUEGA	OBX	25
PERÚ	S&P / Perú Select, S&P/BVL IBGC, S&P/Perú General Index + top companies	55
POLONIA	WIG (Top 40 by market cap, incl. WIG20)	40
REINO UNIDO	FTSE100 + top 50 FTSE250	150
RUSIA	RTS	41
SUECIA	OMX Stockholm	25
SUIZA	SMI 20	20
TURQUÍA	BIST 30	28

# Datos de SSBI - Perú 2017

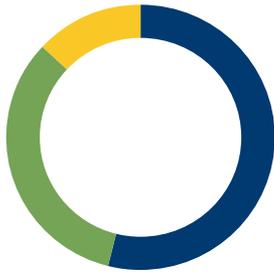
Cuadro de datos	2017	2016
<b>INFORMACIÓN DE DIRECTORIO</b>		
Tamaño medio del directorio	7,3	7,5
% de los miembros independientes en el directorio (entre directores titulares)	33%	35%
Número de directores independientes en el directorio (media)	2,4	2,6
% de las empresas con al menos un director independiente	82%	87%
% de los directores alternos/suplentes del total de directores	11%	11%
% de las empresas con gerente general en el directorio	40%	42%
% de las empresas con vicepresidente	71%	71%
Número de sesiones realizadas (media)	11,6	11
Período del directorio (media)	2,1	2,1
<b>PERFIL DE DIRECTORES</b>		
Permanencia media como director (años)	9,3	9
Edad media de los directores	57,9	57,8
Número de directorios por director (media)	4	4
Directorios con presidentes y CEOs combinados	15%	16%
<b>DIVERSIDAD</b>		
% de mujeres en el directorio	7,2%	7%
% de empresas con mujeres en el directorio	40%	38%
% de mujeres como presidente del directorio	2%	2%
% de mujeres como gerente general	6%	7%
% de extranjeros en el directorio	27%	29%
% de empresas con al menos un director extranjero	67%	69%
Número de extranjeros por empresa (media)	2	2,5
<b>COMITÉS</b>		
% de empresas con al menos un comité	75%	73%
Número de comités (media)	2,4	2,4

# Análisis de datos

## TAMAÑO DEL DIRECTORIO

El tamaño de los directorios analizados varía entre 3 y 12 directores. Los directorios más grandes tienen entre 11 y 12 miembros, mientras que los más pequeños tienen entre 3 y 6 directores.

### Número de directores por empresa



- Hasta 8 (54%)
- De 8 a 10 (33%)
- De 11 a 12 (13%)

**7,3**  
tamaño promedio del directorio

Comparando las cifras de este año con el anterior, vemos que la cantidad de directores promedio ha descendido levemente en el total (de 7,5 a 7,3). El sector de servicios financieros se mantiene con el mayor promedio, mientras que dos sectores incrementaron significativamente, un punto en el caso de telecomunicaciones y medios, y 0,5 en el caso de energía. Asimismo, el sector de consumo masivo y retail disminuyó de 7,1 a 6,3.

Industria	Tamaño promedio del directorio por industria	
	2017	2016
Servicios Financieros	8,1	8,5
Telecomunicaciones y medios	8	7
Minería y metalurgia	7,8	8,0
Industrial	6,9	6,9
Energía	6,8	6,3
Consumo masivo y retail	6,3	7,1
<b>Total</b>	<b>7,3</b>	<b>7,5</b>

Considerando otros países, el tamaño promedio de los directorios peruanos es menor al promedio internacional (10) y es el de menor tamaño en Latinoamérica.

Perú	Brasil	Chile	México	Alemania	Bélgica	Dinamarca	España	Finlandia	Francia	Holanda	Italia	Noruega	Polonia	Rusia	Reino Unido	Suecia	Suiza	Turquía	Estados Unidos	Canadá
7.3	8.9	8.4	11.64	13.8	10	9.8	10.9	8.1	13.7	6.7	11.5	8.1	8.0	10.5	10.1	10.6	10.4	9.8	10.8	11.2

## CARGOS

Se analizaron un total de 454 cargos de directorios en las 55 empresas del SSBI Perú. De estos puestos, vemos que los directores titulares son el grupo principal (89%) y los suplentes representan la minoría (11%). En comparación con el 2016, observamos que incrementó ligeramente el número de directores vinculados (2%) y disminuyó ligeramente también el número de directores independientes (2%), manteniéndose el número de suplentes (11%).

Distribución de cargos	2017		2016	
	Porcentaje	Número de directores	Porcentaje	Número de directores
Director titular vinculado	60%	271	58%	269
Director titular independiente	29%	133	31%	143
Director suplente / alterno	11%	50	11%	50
<b>Total</b>		<b>454</b>		<b>462</b>

La mayoría de los directores analizados pertenecen a compañías de servicios financieros (33%), seguidos por el sector industrial (22%), minería y metalurgia (17%), energía (13%), consumo masivo y retail (12%), telecomunicaciones y medios (3%).

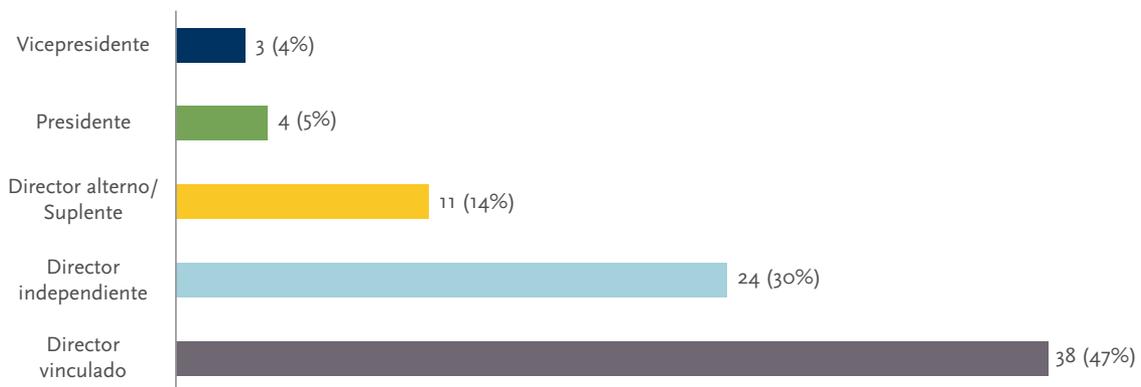
Industria	Presidente	Vicepresidente	Directores	Suplentes	Total
Servicios Financieros	17	14	106	13	150
Industrial	14	11	71	4	100
Minería y metalurgia	10	5	55	8	78
Energía	6	5	30	16	57
Consumo masivo y retail	7	4	33	9	53
Telecomunicaciones y medios	2	1	13	0	16
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>40</b>	<b>308</b>	<b>50</b>	<b>454</b>

## NUEVOS DIRECTORES

Existen diversos motivos por los cuales los directorios son renovados en el tiempo, ya sea por añadir alguna capacidad específica o por rotación natural, los cambios en cada período nos dan indicios de las preferencias y tendencias que existen en los directorios de nuestro país.

Encontramos que en el 2017, el 56% de las compañías analizadas renovó su composición. De los 454 puestos de directorio, 80 fueron ocupados por nuevos directores, lo cual representa un 18% del total. La mayoría fueron directores vinculados (47%).

### Distribución de nuevos directores



A nivel profesional, vemos que 56 de los directores reclutados ocupan paralelamente cargos ejecutivos, la mayoría en posiciones de top management o en las primeras líneas de las áreas de finanzas y estrategia.

Cargos que ocupan los nuevos directores	%
Top Management (CEO, Vicepresidentes, Managing Partners)	54%
Finanzas y estrategia	21%
Operaciones	7%
Consultoría	4%
Legal	4%
Otros*	10%

\* Gobierno, educación, recursos humanos, comunicaciones.

Las incorporaciones fueron predominantemente masculinas (83%), en su mayoría peruanos (73%) y con una edad promedio de 51 años. Esto sigue la tendencia del año pasado en cuanto a diversidad.

Si nos comparamos con otros países, vemos que Perú cuenta con un 18% de nuevas incorporaciones en el 2017, lo cual supera el promedio internacional de 14% y nos posiciona como uno de los países que más renovaciones tuvo detrás de Polonia, Rusia, Alemania y Turquía.

Perú	Brasil	Chile	México	Alemania	Bélgica	Dinamarca	España	Finlandia	Francia	Holanda	Italia	Noruega	Polonia	Rusia	Reino Unido	Suecia	Suiza	Turquía	Estados Unidos	Canadá
18%	13%	n/a	4.6%	20%	10.5%	12.9%	11.4%	14.1%	13.5%	14%	15.4%	16.1%	23.2%	22.4%	13.6%	15%	13.5%	20%	8.4%	10.5%

## DIVERSIDAD DE GÉNERO

De las 55 empresas analizadas, solo 22 cuentan con mujeres en sus directorios (40%). Al compararnos con otros países, vemos que este porcentaje es aún bajo vs. el porcentaje promedio internacional de 82%. Países como Bélgica, Finlandia, Francia, Reino Unido, Suecia y Canadá han logrado ya tener un 100% de empresas que incluyan mujeres en sus directorios. Asimismo, países como Alemania, España, Italia, Suiza y Estados Unidos se encuentran muy cerca de lograrlo.

Perú	Brasil	Chile	México	Alemania	Bélgica	Dinamarca	España	Finlandia	Francia	Holanda	Italia	Noruega	Polonia	Rusia	Reino Unido	Suecia	Suiza	Turquía	Estados Unidos	Canadá
40%	46%	37%	48%	99%	100%	88%	92%	100%	100%	86%	99%	100%	68%	51%	100%	100%	95%	82%	99%	100%

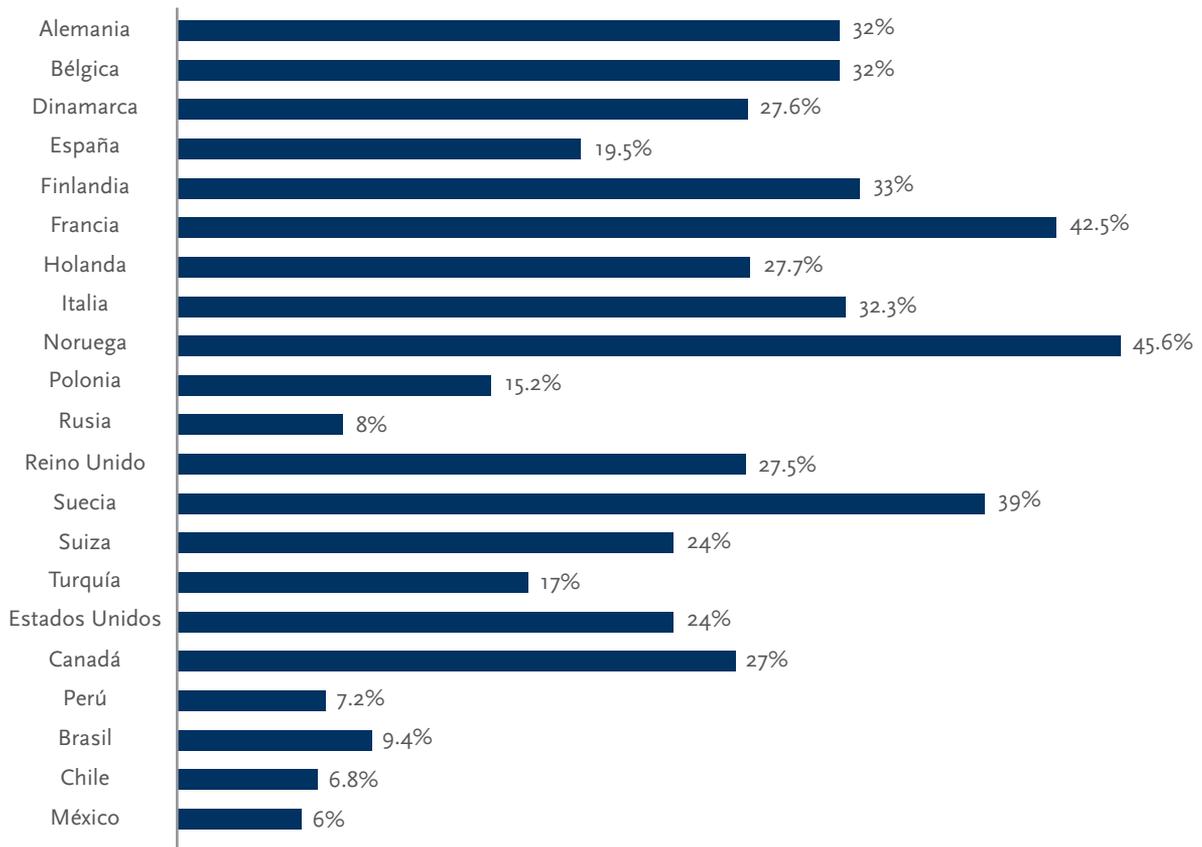
Del total de 454 puestos de directorio que hemos estudiado en Perú, 404 son puestos titulares y de estos, solo un 7,2% son mujeres. Si comparamos con la data del año pasado, la representación solo aumentó en un 0,2%.

Nuestro porcentaje es muy similar al del resto de países de Latinoamérica. Tenemos mucho camino por recorrer puesto que el porcentaje promedio internacional es de 24%.

7,2%

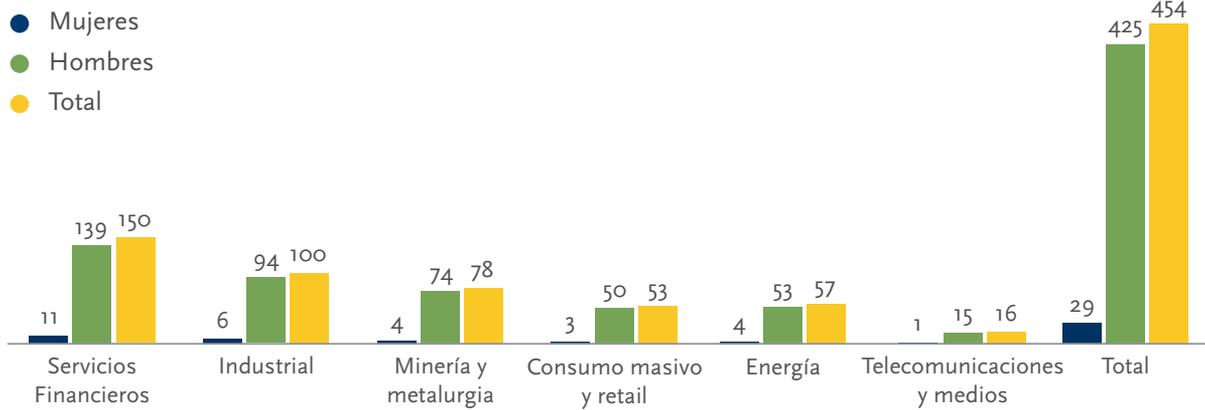
de los puestos de directores titulares son ocupados por mujeres

% de mujeres en el directorio



Si analizamos la distribución por industria, vemos que la presencia de mujeres se da en mayor porcentaje en la industria de servicios financieros, con 11 mujeres que representan un 7% en su industria.

### Distribución de directoras por industria



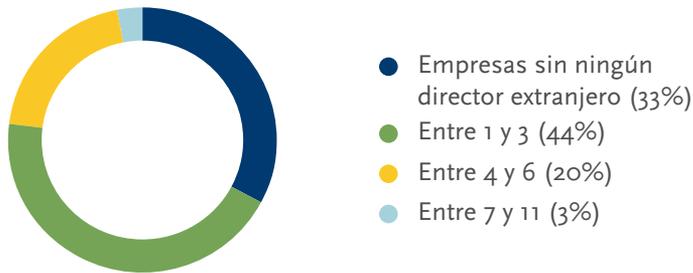
La representación de las mujeres en cargos de presidencia sigue siendo un reto a nivel global, pues el promedio internacional es de 7%, siendo Francia uno de los países con mayor número de presidentas (42%) y siendo Dinamarca, Finlandia, Rusia y Chile los países que aún no cuentan con ninguna presidencia femenina. En el caso de Perú, de las 29 mujeres en directorios, 28 son directoras y solo una es presidente.

Perú	Brasil	Chile	México	Alemania	Bélgica	Dinamarca	España	Finlandia	Francia	Holanda	Italia	Noruega	Polonia	Rusia	Reino Unido	Suecia	Suiza	Turquía	Estados Unidos	Canadá
1.8%	6.4%	0%	1.8%	4%	5.1%	0%	7%	0%	42%	4%	9%	16%	15.8%	0%	3.9%	12%	5%	11%	4%	8%

## DIVERSIDAD CULTURAL

Las empresas que presentan mayor número de directores extranjeros suelen ser compañías internacionales o aquellas que cuentan con accionistas en otros países. Este año hemos encontrado que 37 de las 55 empresas analizadas cuentan con al menos un director extranjero (67%).

### Número de extranjeros



Los directores extranjeros representan el 27% de los 454 puestos analizados, y los países más representados son España, Chile, México, Brasil y Estados Unidos.

### Nacionalidades



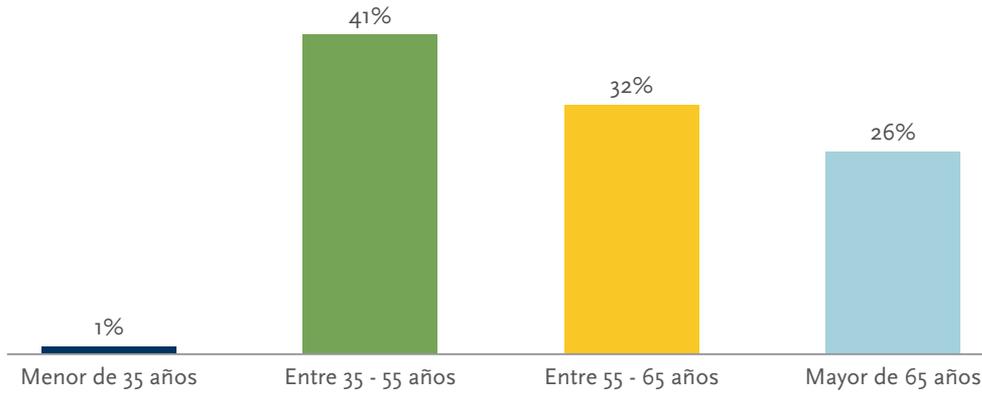
En el aspecto de diversidad cultural a nivel internacional, tenemos el mayor porcentaje de directores extranjeros en Latinoamérica con 27,5% vs el promedio internacional de 26,3%.

Perú	Brasil	Chile	México	Alemania	Bélgica	Dinamarca	España	Finlandia	Francia	Holanda	Italia	Noruega	Polonia	Rusia	Reino Unido	Suecia	Suiza	Turquía	Estados Unidos	Canadá
27.5%	8.3%	11%	8.5%	25.3%	30.4%	39.4%	19.8%	33.8%	35%	42.6%	10.1%	28.2%	26.8%	26.3%	33.3%	33.6%	58.2%	17.1%	8.2%	29.2%

## EDAD PROMEDIO

La mayoría de los directores tiene entre 35 y 65 años (73%), los miembros menores de 35 años representan solo el 1% y el 26% es mayor de 65 años.

### Rangos de edades



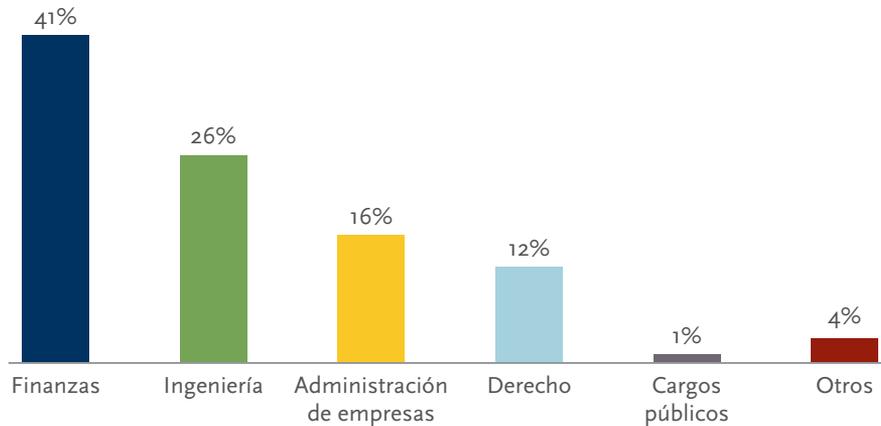
La edad promedio de los directores en Perú es de 57,9, muy cerca del promedio internacional de 58,4.

Perú	Brasil	Chile	México	Alemania	Bélgica	Dinamarca	España	Finlandia	Francia	Holanda	Italia	Noruega	Polonia	Rusia	Reino Unido	Suecia	Suiza	Turquía	Estados Unidos	Canadá
57.9	55	64	59	58	57.7	58.9	60.3	58.5	58.9	61.5	58	57.3	55.6	54.3	59	58.9	60	58.7	n/a	62.7

## PERFIL PROFESIONAL

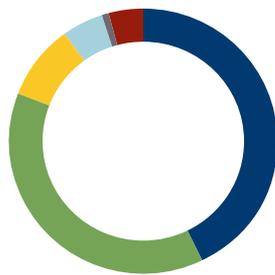
Un 41% de los directores analizados son economistas o financieros. La segunda profesión más frecuente es ingeniería con 26%, seguida de administración con un 16%, derecho en un 12% y un 1% de ejecutivos con experiencia profesional en el sector público.

### Perfil profesional



De los 454 directores analizados, encontramos que un 62% cuenta actualmente con algún cargo ejecutivo, la mayoría ocupando posiciones de CEO, presidentes o Gerentes Generales.

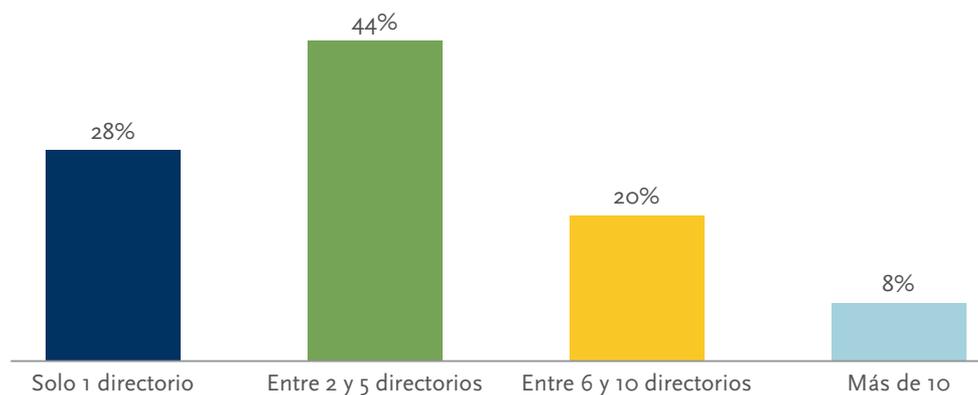
### Distribución de cargos ejecutivos



- CEO/Presidente/Gerente general (43%)
- VP/Director/Gerente de división (38%)
- Socio/Asociado - Finanzas, Derecho (9%)
- Consultor/Asesor - Derecho, Finanzas, Comercial (5%)
- Profesor/Académico (1%)
- Otro (4%)

Por otro lado, la mayoría de los directores participan en más de un directorio. Como podemos observar en el gráfico, el 72% de los directores analizados participan en más de tres directorios.

### Número de directorios por director



Perú tiene el número promedio más alto en la comparación internacional, con 4 Directorios por director y supera el promedio internacional de 2,0.

Perú	Brasil	Chile	México	Alemania	Bélgica	Dinamarca	España	Finlandia	Francia	Holanda	Italia	Noruega	Polonia	Rusia	Reino Unido	Suecia	Suiza	Turquía	Estados Unidos	Canadá
4.0	1.1	n/a	n/a	n/a	1.9	1.9	1.1	1.8	1.3	1.9	3.2	1.8	1.27	1.7	2.2	2.5	2.0	1.8	2.1	2.1

## DIRECTORES INDEPENDIENTES

De acuerdo con la legislación peruana hasta el 2017, los **directores independientes** son aquellos seleccionados por su trayectoria profesional, honorabilidad, suficiencia e independencia económica, y desvinculación con su sociedad, sus accionistas o directivos.

**Para reconocer a sus directores como independientes, la sociedad debe tomar en cuenta una o varias de las siguientes condiciones:**

- » No ser director o empleado de una empresa de su mismo grupo empresarial, salvo que hubieran transcurrido tres o cinco años, respectivamente, desde el cese en esa relación.
- » No ser empleado de un accionista con una participación igual o mayor al cinco por ciento (5%) en la sociedad.
- » No tener más de ocho años continuos como director independiente de la sociedad.
- » No tener, o haber tenido en los últimos tres años una relación de negocio comercial o contractual, directa o indirecta, y de carácter significativo, con la sociedad o cualquier otra empresa de su mismo grupo.
- » No ser cónyuge, ni tener relación de parentesco en primer o segundo grado de consanguinidad, o en primer grado de afinidad, con accionistas, miembros del Directorio o de la Alta Gerencia de la sociedad.
- » No ser director o miembro de la Alta Gerencia de otra empresa en la que algún director o miembro de la Alta Gerencia de la sociedad sea parte del Directorio.
- » No haber sido en los últimos ocho años miembro de la Alta Gerencia o empleado ya sea en la sociedad, en empresas de su mismo grupo o en las empresas accionistas de la sociedad
- » No haber sido durante los últimos tres años, socio o empleado del auditor externo o del auditor de cualquier sociedad de su mismo grupo.

De las 55 compañías analizadas, 45 cuentan con al menos un director independiente (82%), y de los 404 cargos titulares, 33% son de directores independientes, un 2% por debajo del 2016.

Perú y Chile cuentan con el porcentaje más bajo de miembros independientes en los directorios, 33% y 22,4% respectivamente, mientras que el promedio internacional es de 58%.

# 33%

de los puestos de directores titulares fueron ocupados por directores independientes

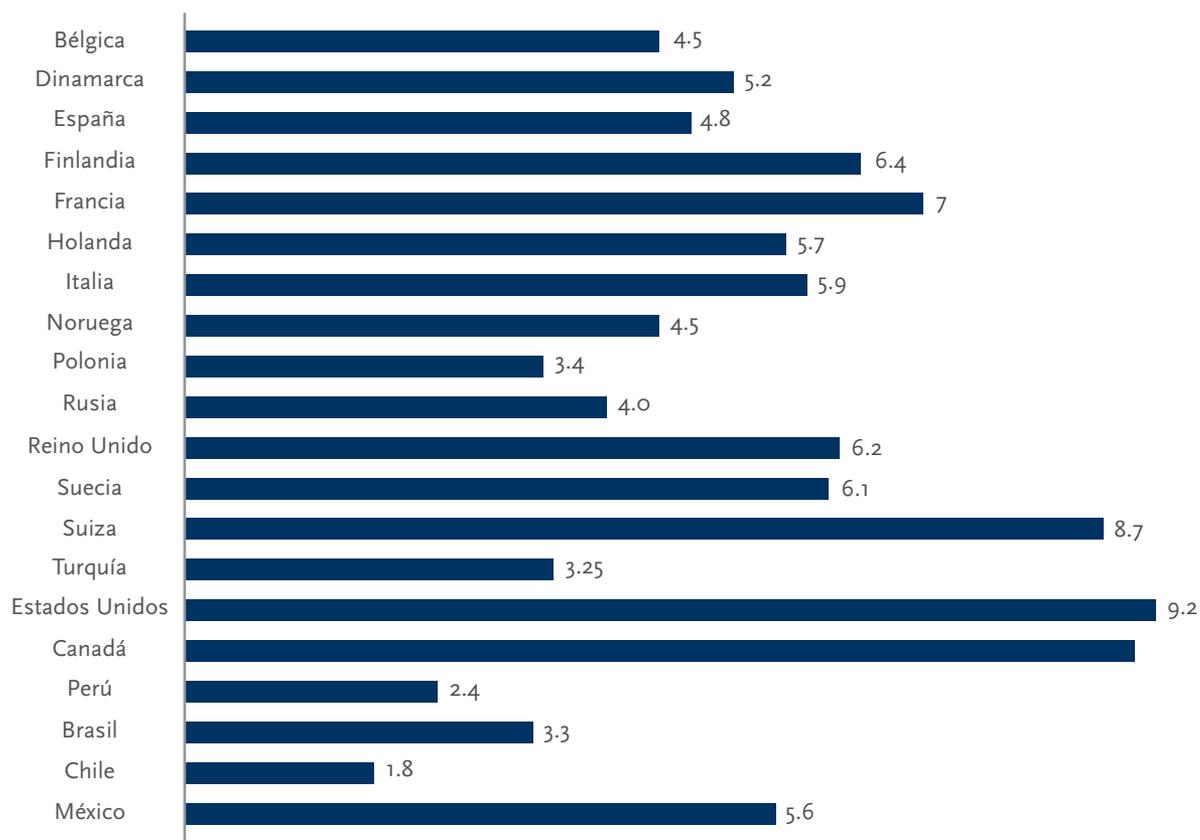
Perú	Brasil	Chile	México	Alemania	Bélgica	Dinamarca	España	Finlandia	Francia	Holanda	Italia	Noruega	Polonia	Rusia	Reino Unido	Suecia	Suiza	Turquía	Estados Unidos	Canadá
33%	37%	22.4%	48.5%	60%	49.2%	77.1%	45%	80.8%	58%	86%	51%	75.8%	45%	38%	61.3%	69.1%	83.2%	33.1%	85%	81%

La mayoría de las empresas en Perú tienen entre uno y cinco directores independientes, siendo 8 el máximo número en un directorio.

Número de directores independientes	0	1	2	3	4	5	6	8
% de empresas	18%	11%	27%	20%	11%	7%	4%	2%

El número promedio de directores independientes en Perú es de 2,4 que dista del promedio internacional de 5,3. Países como Estados Unidos y Canadá cuentan con los promedios altos.

### Promedio de directores independientes



En cuanto a la distribución de directores independientes según industrias, vemos que en Perú, el porcentaje de miembros independientes en el sector industrial (37%) es más alto que en otros sectores, y el de consumo masivo y retail es el que tiene el índice más bajo (11%).

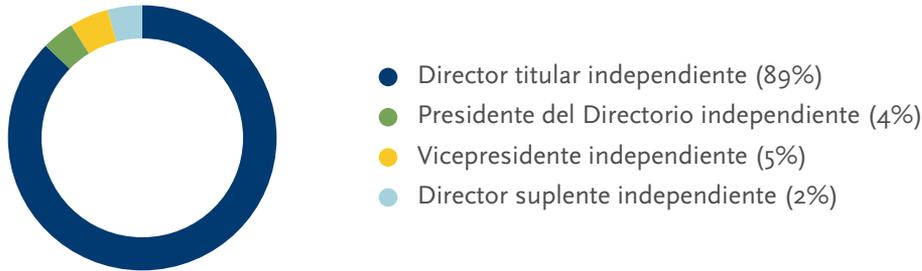
#### Directores independientes por industria

Industria	Número de directores no independientes	Número de directores independientes	Miembros independientes por industria (%)
Servicios Financieros	101	49	33%
Industrial	63	37	37%
Minería y metalurgia	56	22	28%
Energía	43	14	25%
Consumo masivo y retail	47	6	11%
Telecomunicaciones y medios	11	5	31%
<b>Total</b>	<b>321</b>	<b>133</b>	<b>29%</b>

Solamente un 4% de los directores independientes ocupan el cargo de presidente, un 5% representan vicepresidentes independientes y un 4% son directores alternos.

---

### Cargos de directores independientes en los directorios



---

### DIRECTORES SUPLENTE / ALTERNOS

En Perú es una práctica común contar con directores suplentes en los directorios. De las 55 compañías analizadas, 13 cuentan con directores suplentes (24%), un 3 % menos que el año anterior, y estos son la minoría (11%) de los 454 puestos estudiados.

Normalmente el número de directores suplentes en un directorio varía entre uno y siete directores y la media es de 3,3 (entre los que cuentan con ello).

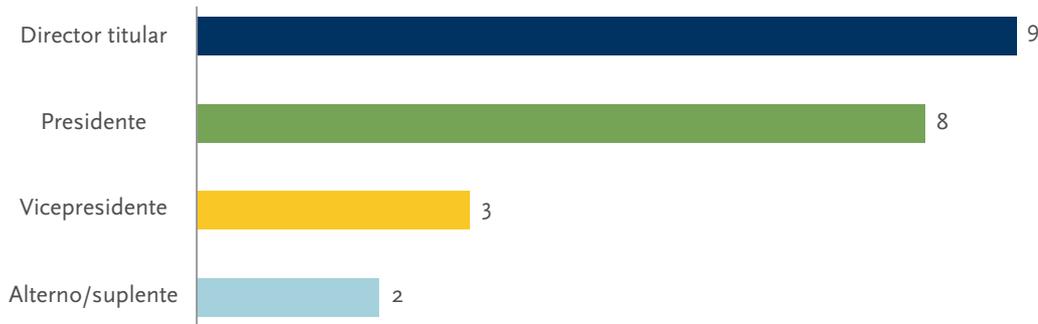
## GERENTE GENERAL EN EL DIRECTORIO

De las 55 empresas analizadas, 22 de ellas cuentan con su gerente general en el directorio (40%) y un 15% de estos gerentes generales tienen también el cargo de presidentes de sus directorios, lo cual supera el promedio internacional de 11%.

En algunos países como Chile, la ley regula que estas funciones no sean superpuestas, por lo que no es posible encontrar la combinación de gerente general y presidente del directorio. Países como España, Finlandia y Estados Unidos llevan la delantera en cuanto a esta combinación.

Perú	Brasil	Chile	México	Alemania	Bélgica	Dinamarca	España	Finlandia	Francia	Holanda	Italia	Noruega	Polonia	Rusia	Reino Unido	Suecia	Suiza	Turquía	Estados Unidos	Canadá
15%	0%	0%	21.8%	0%	1.7%	0%	54%	0%	52.5%	0%	17%	0%	0%	0%	1%	4%	0%	11%	50%	13%

### Cargo de gerente general en el Directorio



## VICEPRESIDENTES

De las 55 empresas que hemos analizado, encontramos que 39 de ellas cuentan con vicepresidentes en sus directorios (71%), y una de ellas cuenta con dos vicepresidentes. Perú cuenta con un porcentaje alto en este punto, superando el promedio internacional de 60%.

Perú	Brasil	Chile	México	Alemania	Bélgica	Dinamarca	España	Finlandia	Francia	Holanda	Italia	Noruega	Polonia	Rusia	Reino Unido	Suecia	Suiza	Turquía	Estados Unidos	Canadá
70.91%	65%	74%	20.9%	100%	20.3%	100%	67%	92%	35%	74%	49%	56%	80%	34%	15%	48%	90%	96%	n/a	14%

## DURACIÓN DEL MANDATO

La mayoría de las empresas analizadas renuevan sus directorios cada uno, dos o tres años. Solo una empresa de las analizadas lo hace cada cuatro años. La duración media del mandato en el total de compañías es de 2,1 años.

### Periodo del mandato



## PERMANENCIA EN EL DIRECTORIO

La mayoría de los directores estudiados, 42% de los 454 cargos, cuentan con menos de 5 años en sus directorios; mientras que solo el 18% cuenta con más de 15 años en el puesto.

### Permanencia promedio por empresa



El promedio de años de permanencia en los directorios peruanos es de 9,3 lo cual supera el promedio internacional de 6 años.

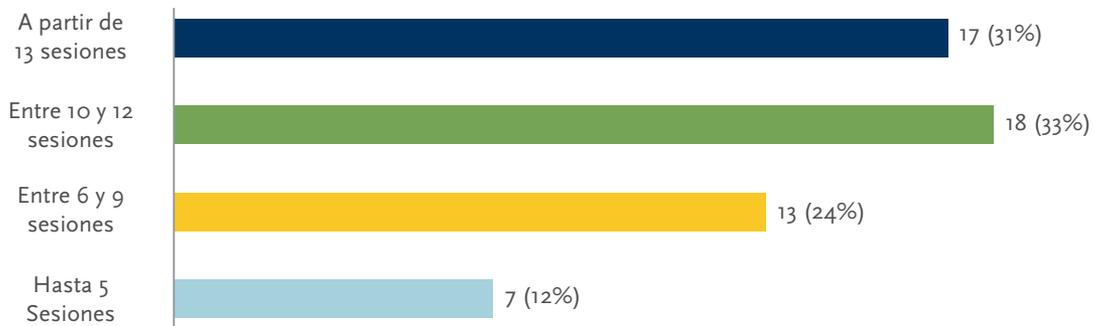
Perú	Brasil	Chile	México	Alemania	Bélgica	Dinamarca	España	Finlandia	Francia	Holanda	Italia	Noruega	Polonia	Rusia	Reino Unido	Suecia	Suiza	Turquía	Estados Unidos	Canadá
9.3	n/a	n/a	10.99	5.7	5.1	5.3	6.3	4.8	5.7	4.5	6.5	4.3	4.2	4.3	4.6	5.7	5.9	5.3	8.1	8

## REUNIONES DE DIRECTORIO

El promedio de sesiones que tuvieron los directorios en Perú durante el 2017 fue de 11,6. Basándonos en la comparación internacional, superamos el promedio internacional de 9,7.

Perú	Brasil	Chile	México	Alemania	Bélgica	Dinamarca	España	Finlandia	Francia	Holanda	Italia	Noruega	Polonia	Rusia	Reino Unido	Suecia	Suiza	Turquía	Estados Unidos	Canadá
11.6	18.2	12.7	4.2	6.8	8.4	8.2	11.1	10.8	9.1	7.4	11.2	8.5	8.7	6.5	7.3	10.3	8.3	19.7	8	8

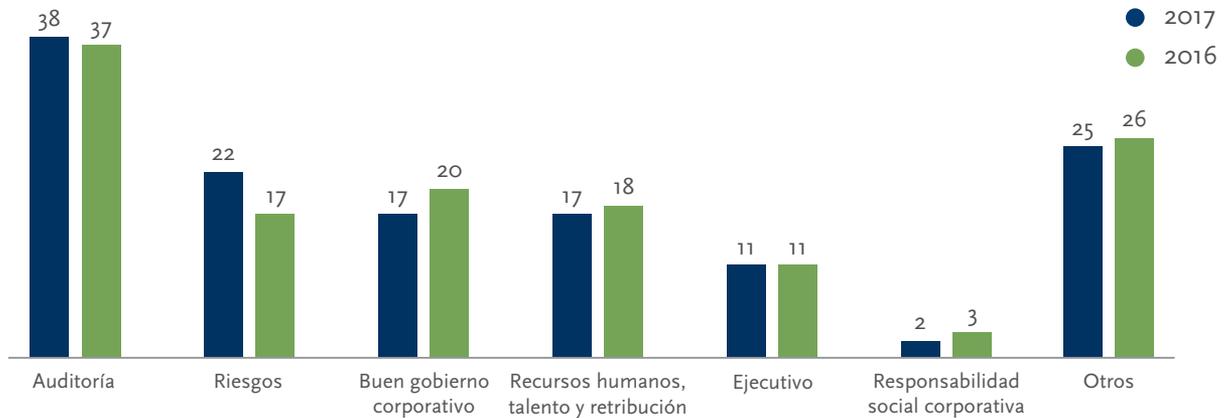
### Reuniones de Directorio



## COMITÉS

En el 2017, la mayoría de las empresas contaron con los comités de auditoría en sus directorios (38), riesgos (22), buen gobierno corporativo (17) y recursos humanos, talento y retribución (17). Los números son muy similares a los del año anterior, aunque vemos que algunos directorios prescindieron de sus comités de buen gobierno corporativo, mientras que otros crearon comités de riesgos.

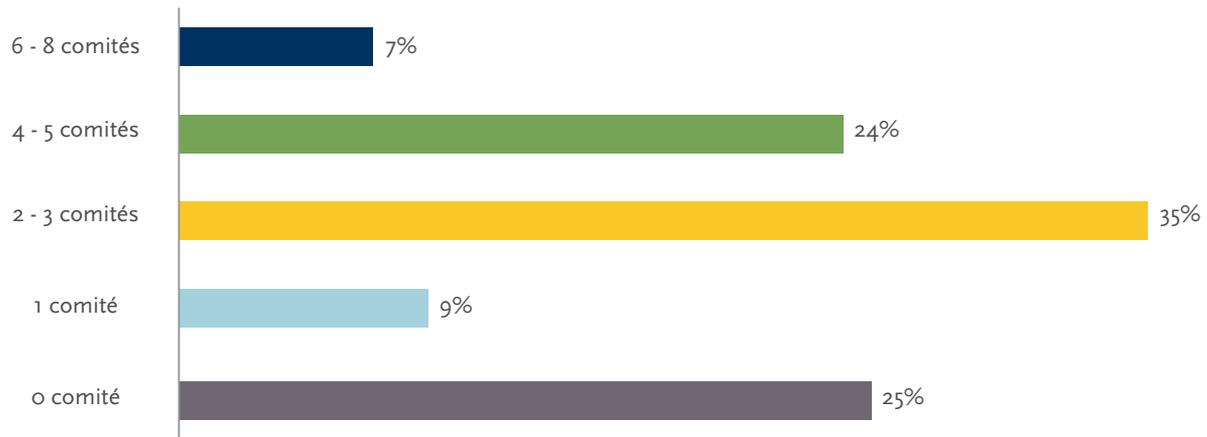
### Comités especiales



Entre los comités menos frecuentes se encuentran los de cumplimiento, gestión de desempeño, responsabilidad social corporativa y ética, y fusiones y adquisiciones. Cabe señalar que solamente una empresa cuenta con un comité de innovación y sistemas.

De las 55 compañías analizadas, 14 no cuentan con ningún tipo de comité especial de directorio (25%), mientras que, en las 41 empresas restantes, el número de comités varía entre uno y seis, siendo la media de 3,2, excluyendo las empresas sin comités.

### Número de comités



Las industrias con más comités son servicios financieros, minería y metalurgia, y telecomunicaciones y medios con una media de 3,5 cada una.

### Comités por industria

Industrias	Número de empresas	Número de Comités	Media por industria
Servicios Financieros	17	59	3,5
Industrial	14	20	1,4
Minería y metalurgia	8	28	3,5
Energía	7	8	1,1
Consumo masivo y retail	7	11	1,6
Telecomunicaciones y medios	2	7	3,5
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>133</b>	<b>2.4</b>

Tablas de datos



# Benchmark internacional - Nota

## General

n/a = No aplica.

Un espacio en blanco denota que la información no está disponible o no la incluimos en nuestra investigación.

### Bélgica

- 7% no reveló información
- Una compañía no reveló información
- Basado solo en 6 compañías
- Dos puestos no son remunerados
- Nueve compañías no remuneran a los co miembros de auditoría
- 10 compañías no pagan honorarios a comités de remuneración
- 14 compañías no pagan honorarios a comités de nominación

### Dinamarca

- Todos los cálculos excluyen a los representantes de empleados
- Un director ejecutivo en la muestra
- Seis compañías no revelaron información

### FinalIndia

- Solo un CEO en la muestra

### Francia

- 75% de las compañías CAC 40 conducen una evaluación externa al menos cada tres años; en 2017, 75% de estas fueron conducidas por Spencer Stuart
- De acuerdo al Afep/Medef Código de gobierno corporativo
- Solo puestos no ejecutivos
- 47.5% comités de remuneración y nominación se han fusionado, con un honorario promedio de 17,254 €

### Alemania

- Proporción mínima promedio de miembros que deben ser independientes
- Solo representantes de accionistas
- Comités de remuneración son muy extraños en Alemania
- Excepto por los bancos, los comités de nominación en Alemania solo tratan con nominaciones de directores no ejecutivos y la membresía del comité es pocas veces remunerada
- Únicamente directorio supervisor

### Italia

- Incluye CEOs que también ocupan puestos de directorio

### Holanda

- Incluye miembros ejecutivos de directorio
- Solo no ejecutivos
- Incluye directores ejecutivos en los dos tiers de directorios
- Incluye directores de directorios ejecutivos
- Siete compañías no revelaron información

### Noruega

- Siete compañías no revelaron información
- Solo un director ejecutivo
- Excluye un puesto ejecutivo

### Polonia

- Seis compañías tienen representantes de empleados en el directorio. Estos son excluidos de las siguientes cifras
- Un directorio no reveló información; todos los directores han sido clasificados como no independientes
- Excluye 141 de los 302 directores (edad no revelada)
- Excluye 16 puestos (edad no revelada)
- Excluye 15 CEOs (edad no revelada; dos son co-CEOs) y dos compañías sin CEO
- Excluye 125 de 265 directores (edad no revelada)
- Excluye dos compañías: una no tenía puestos y la otra tenía un puesto que no podía ser identificado
- Incluye una compañía donde todos los directores fueron nombrados durante el año, dada la formación de un nuevo directorio/compañía
- Cinco compañías no revelaron información
- Cifras no disponibles para 24 compañías: año incompleto (9), persona no remunerada (6), no presenta vicepresidente

40 Reveló información insuficiente

41 Conversión a la tasa promedio 2017: PLN/EUR = 4.257

### Rusia

- Excluyendo Unipro PAO de la muestra
- Reuniones de directorio promedio por persona. Número promedio de reuniones incluyendo las reuniones sostenidas en ausencia: 20.8
- Tres compañías no revelaron información
- Excluye 15 directores (edad no revelada)
- Excluye 2 puestos (edad no revelada)
- Excluye un CEO (edad no revelada)
- Excluye 9 directores (edad no revelada)
- Excluye 4 directores (edad no revelada)
- Magnit señaló CEO mujer después de la fecha de corte
- Nueve compañías no revelaron los montos específicos
- 28 compañías no revelaron las cifras individuales
- 35 compañías no revelaron información, o la cifra no está disponible para el año
- 32 compañías no revelaron información, o la cifra no está disponible para el año
- Incluye solo 24 compañías
- Incluye solo 22 compañías
- Los 12 miembros del comité ejecutivo de una compañía Danesa son extranjeros
- Conversión a la tasa promedio de 2017: RUB/EUR = 65.922

### España

- Solo 50 compañías Top
- Incluye directores ejecutivos y no ejecutivos
- El honorario adicional promedio pagado a los directores seniors independientes fue de 31,645€
- Solo 14% de las compañías en España tienen comités separados de nominación y remuneración. El honorario promedio para los miembros de estos comités es de 23.632 €

### Turquía

- Excluye Koza Altin y Koza Anadolu Metal
- Tres compañías tuvieron alrededor de 40 reuniones por año, una de ellas sostuvo 92. Siete compañías no revelaron información
- Excluye 17 directores (edad no revelada)
- Excluye un puesto (edad no revelada)
- Excluye un CEO (edad no revelada)
- Personas con doble nacionalidad no fueron contadas como extranjeras
- Cuatro compañías no revelaron información, o no estaba disponible
- Tasa de conversión promedio anual de 2017: TRY/EUR = 4.120

### Reino Unido

- Cuatro compañías no tenían directores independientes senior debido a que recientemente se habían retirado y existía una búsqueda activa por el reemplazo o por la aplicación de un código de gobierno corporativo extranjero
- La tasa de cambio utilizada es 1 EUR = 1.141317 GBP
- Solo directores independientes senior, aquellos que sirvieron un año completo
- Incluye 140 puestos de tiempo parcial. Ocho puestos son de tiempo completo y son remunerados en diferentes modalidades. Dos de ellos no reciben honorarios
- Solo FTSE 100

### Estados Unidos

- Porcentaje del S&P 500 boards que revelaron información
- Todos los CEOs están en los directorios de las compañías
- Solo el Top 200 de las compañías S&P 500
- Únicamente CEOs
- Únicamente el promedio de tiempo en el cargo de directores independientes
- Solo puestos no ejecutivos

COMPARACIÓN INTERNACIONAL

	PERÚ	BRASIL	CHILE	MÉXICO	ALEMANIA	BÉLGICA	CANADÁ	DINAMARCA	ESPAÑA	FRANCIA	
INFORMACIÓN GENERAL	Tamaño de la muestra	55	187	87	110	70	59	100	25	100	40
	Junta supervisora / total juntas	0/55	n/a	0/87	110	70/0	1/58	0/100	25/0	0/100	7/33
	Número promedio de reuniones de directorio	11.6	18.2	12.7	4.2	6.8	8.4	8	8.2	11.1	9.1
	% de directorios con evaluación externa	-	6.4%	n/a	n/a	17%	5.1% <sup>1</sup>	21%	8.3%	34%	30% <sup>12</sup>
	% de directorios con Presidente y CEO combinados	9.1%	0%	0%	21.8%	0%	1.7%	13%	0%	54%	52.5%
	% de directorios que tienen un Director Senior independiente o equivalente	-	n/a	n/a	3.6%	0%	1.7%	32%	0%	68%	52.5%
	% de directorios con vicepresidente	70.91%	65%	74%	20.9%	100%	20.3%	14%	100%	67%	35%
DIRECTORIOS	Tamaño promedio de directorio	7.3	8.9	8.4	11.64	13.8	10	11.2	9.8 <sup>8</sup>	10.9	13.7
	Tamaño promedio de directorio (excluyendo representantes de los empleados)	-	n/a	n/a	n/a	7.5	10	n/a	6.8	n/a	12
	Promedio de directores independientes	2.4	3.3	1.8	5.6	n/a	4.5	9.0	5.2	4.8	7
	% de directores independientes	33%	37%	22.4%	48.5%	60% <sup>16</sup>	49.2%	81%	77.1%	45%	58%
	Promedio de directores no ejecutivos	-	7.2	-	10.5	6.5 <sup>17</sup>	7.7	9.9	5.8	8.6	11
	Promedio directores ejecutivos	-	0.7	-	1.1	n/a	1.4	1.3	0.04	1.8	1
EDAD	Edad promedio del total de directores	57.9	55.0	-	59	58	57.7	62.7	58.9	60.3	58.9
	Edad promedio de presidentes del directorio	58.8	58.8	-	58	66	61.8	65.7	62	63.8	61.4
	Edad promedio CEO	-	52.1	n/a	50	n/a	53.8	56.7	n/a	54.7 <sup>99</sup>	59
	Edad promedio de todos los CEO, incluyendo aquellos que no están en el directorio	-	-	n/a	-	55	54	56.7	55	-	57.9
	Edad promedio de directores no ejecutivos	-	55.2	n/a	60	60 <sup>17</sup>	57.7	62.4	58.5	-	59
	Edad promedio de directores ejecutivos	-	52.9	n/a	56	53.2	54.5	56.6	47.6 <sup>9</sup>	-	57.8
EXTRANJEROS	% directores extranjeros en el directorio	27.5%	8.3%	11.0%	8.5%	25.3%	30.4%	29.2%	39.4%	19.8%	35%
	% de presidentes extranjeros	23.2%	7.5%	10.3%	-	13%	15.3%	19%	28%	7%	17.5%
	% de directores no ejecutivos extranjeros	-	9.1%	n/a	8.1%	26% <sup>17</sup>	32.7%	32.1%	39.6%	21.6%	37%
	% de directores ejecutivos extranjeros	-	2.2%	n/a	0.3%	n/a	27.2%	15%	0%	7.7%	2%
	Promedio de nacionalidades representadas en el directorio	0.2	1.5	0.2	0.9	2.5 <sup>17</sup>	3.1	2.4	3.4	-	4.3
GÉNERO	% de mujeres en los directorios	7.2%	9.4%	6.8%	6%	32% <sup>20</sup>	32.1%	27%	27.6%	19.5%	42.5% <sup>13</sup>
	% de mujeres presidentes	1.8%	6.4%	0%	1.8%	4%	5.1%	8%	0%	7%	42%
	% de mujeres CEO	6.3%	1.6%	-	1.2%	0%	7.9%	4%	0%	2%	2.5%
	% de mujeres directoras no ejecutivas	-	9.6%	n/a	93.6%	32% <sup>17</sup>	38.6%	32.1%	27.8%	21.3%	45.3%
	% de mujeres directoras ejecutivas	-	6.7%	n/a	6.41%	10.4%	14.5%	4%	0%	7.2%	0.3%
	% de directorios con al menos una mujer directora	40.0%	46%	37%	48.1%	99%	100%	100%	88%	92%	100%
NUEVOS MIEMBROS	% de nuevos miembros de directorio	17.6%	13%	-	4.6%	20% <sup>20</sup>	10.5%	10.5%	12.9%	11.4%	13.5%
	% de nuevos miembros mujer en los directorios	17.0%	13%	-	0.4%	26% <sup>20</sup>	46.8%	25.6%	22.7%	31%	41.9%
	% de nuevos miembros extranjeros en los directorios	26.0%	14%	-	1.1%	12% <sup>20</sup>	32.3%	39.3%	45.5%	24%	36.8%
OTROS DIRECTORIOS	Promedio de directorios por director	4.0	1.1	-	n/a	n/a	1.9	2.1	1.9	1.1	1.3
	Promedio de directorios por presidente	9.0	1.3	-	n/a	2.8	2.3	2.25	2	1.3	2.3
	% de directorios ejecutivos que participan en otros directorios	-	-	-	0%	22%	28.4%	40%	0%	10.6%	58%
	% de directores con algún cargo ejecutivo	-	-	-	9.7%	42% <sup>17</sup>	63.2%	-	62.5%	-	54%

	FINLANDIA	HOLANDA	ITALIA	NORUEGA	POLONIA	RUSIA	REINO UNIDO	SUECIA	SUIZA	TURQUÍA	ESTADOS UNIDOS	
INFORMACIÓN GENERAL	Tamaño de la muestra	25	50	100	25	40	41 <sup>42</sup>	150	25	20	28 <sup>63</sup>	485
	Junta supervisora / total juntas	0/25	44/6	1/99	25/0	40/0	6/35	1/149	0/25	0/20	0/28	0/485
	Número promedio de reuniones de directorio	10.8	7.4	11.2	8.5	8.7	6.5 <sup>43</sup>	7.3	10.3	8.3	19.7 <sup>64</sup>	8
	% de directorios con evaluación externa	17.4%	30%	38%	22.2% <sup>27</sup>	n/a	17% <sup>44</sup>	44%	16.7%	12.5%	n/a	9% <sup>65</sup>
	% de directorios con Presidente y CEO combinados	0%	0%	17%	0%	0%	0%	.7%	4%	0%	10.7%	49.9%
	% de directorios que tienen un Director Senior independiente o equivalente	0%	6%	34%	0%	0%	17.1%	97.3% <sup>71</sup>	4%	25%	0%	80%
DIRECTORIOS	% de directorios con vicepresidente	92%	74%	49%	56%	80%	34.1%	14.7%	48%	90%	96%	-
	Tamaño promedio de directorio	8.1	9.3 <sup>22</sup>	11.5	8.1	8	10.5	10.1	10.6	10.4	9.8	10.8
	Tamaño promedio de directorio (excluyendo representantes de los empleados)	7.9	9.3 <sup>22</sup>	n/a	5.96	7.55 <sup>30</sup>	n/a	10.1	8.8	n/a	n/a	n/a
	Promedio de directores independientes	6.4	5.7	5.9	4.5	3.4 <sup>31</sup>	4	6.2	6.1	8.7	3.3	9.2
	% de directores independientes	80.8%	87.1% <sup>23</sup>	51%	75.8%	45% <sup>31</sup>	38%	61.3%	69.1%	83.2%	33.1%	85%
	Promedio de directores no ejecutivos	6.8	6.5	8.8	5	6.6	7.9	6.6	7.2	9.1	7.9	9.2
EDAD	Promedio directores ejecutivos	0.1	2.8 <sup>24</sup>	2.3	0.04	n/a	1.6	2.5	0.6	0.4	1.1	1
	Edad promedio del total de directores	58.5	60.7	58	57.3	55.6 <sup>32</sup>	54.3 <sup>45</sup>	59	58.9	60	58.7 <sup>65</sup>	-
	Edad promedio de presidentes del directorio	61.3	66.9	65	62.3	53.8 <sup>33</sup>	59.3 <sup>46</sup>	65.4	63.6	63.5	58.3 <sup>66</sup>	-
	Edad promedio CEO	58.4 <sup>11</sup>	59	57	n/a	n/a	52.4	55	54.9	55.6	55.2	57.6
	Edad promedio de todos los CEO, incluyendo aquellos que no están en el directorio	56.7	56	n/a	55.5	50.4 <sup>35</sup>	51.9 <sup>47</sup>	55.3	54.1	54.5	54.6 <sup>67</sup>	57.6 <sup>77</sup>
	Edad promedio de directores no ejecutivos	58.2	60.7	61	56.3	55.9 <sup>35</sup>	54.1 <sup>48</sup>	60	58.7	59.9	59.4	63
EXTRANJEROS	Edad promedio de directores ejecutivos	51.5	54.2 <sup>25</sup>	60	66 <sup>28</sup>	n/a	52.2 <sup>49</sup>	54.2	53.9	55.3	54.4	-
	% directores extranjeros en el directorio	33.8%	39%	10.1%	28.2%	26.8%	26.3%	33.3%	33.6%	58.2%	17.1% <sup>68</sup>	8.2% <sup>78</sup>
	% de presidentes extranjeros	16%	18%	5.7%	16%	18.4% <sup>36</sup>	29.3%	21.3%	12%	30%	10.7%	-
	% de directores no ejecutivos extranjeros	36.8%	42.6%	8.1%	30.6%	28%	29.9%	39%	38.3%	60.8%	19%	-
	% de directores ejecutivos extranjeros	0%	30.4% <sup>25</sup>	5.6%	0%	n/a	4.7%	25.1%	12.5%	75%	6.3%	-
	Promedio de nacionalidades representadas en el directorio	2.92	3.1	2.2	2.28	1.95	3.2	3.7	3.6	6.15	2	-
GÉNERO	% de mujeres en los directorios	33.3%	21.3%	32.3%	45.6%	15.2%	7.9%	27.5%	39.1%	24%	17.1%	24%
	% de mujeres presidentes	0%	4%	9%	16%	15.8%	0%	3.9%	12%	5%	10.7%	4.1%
	% de mujeres CEO	4.2%	6%	6%	4.2%	5.6%	0% <sup>50</sup>	5.3%	8%	0%	0%	5.4%
	% de mujeres directoras no ejecutivas	38.6%	27.3%	39%	51.6%	15.2%	9.6%	38.6%	45%	27.1%	19.9%	-
	% de mujeres directoras ejecutivas	0%	7.2% <sup>25</sup>	9%	0%	n/a	4.7%	8.4%	12.5%	0%	6.3%	-
	% de directorios con al menos una mujer directora	100%	86%	99%	100%	67.5%	51.2%	100%	100%	95%	82.1%	99.4%
NUEVOS MIEMBROS	% de nuevos miembros de directorio	14.1%	14.7%	15.4%	16.1%	23.2% <sup>37</sup>	22.4%	13.6%	15%	13.5%	20%	8.4%
	% de nuevos miembros mujer en los directorios	32.1%	19.5%	48%	45.8%	15.7%	9.4%	35.7%	36.4%	39.3%	27.3%	40%
	% de nuevos miembros extranjeros en los directorios	32.1%	49.4%	9%	37.5%	25.7%	21.9%	37.7%	33.3%	78.6%	20%	10.5%
OTROS DIRECTORIOS	Promedio de directorios por director	1.8	1.9	3.2	1.8	1.27	1.7	2.2	2.5	2	1.8	2.1
	Promedio de directorios por presidente	2.1	2.02	3.6	2.24	1.3	1.9	2.2	2.92	2.4	1.3	1.5 <sup>79</sup>
	% de directorios ejecutivos que participan en otros directorios	33.3%	37.5%	52.7%	100% <sup>28</sup>	n/a	23.4%	30.4%	50%	25%	21.9%	40%
	% de directores con algún cargo ejecutivo	48%	34.8%	-	71%	74.6%	71.6%	36.8%	40%	45.3%	54.8%	-

COMPARACIÓN INTERNACIONAL

	PERÚ	BRASIL	CHILE	MÉXICO	ALEMANIA	BÉLGICA	CANADÁ	DINAMARCA	ESPAÑA	FRANCIA	
JUBILACIÓN	% de compañías que tienen edad límite de jubilación	-	n/a	n/a	n/a	88%	47.5%	52%	63.2% <sup>10</sup>	21%	45%
	Promedio edad límite de jubilación	-	n/a	n/a	n/a	72	70.6	73	70.1	71.9	71.6
	Promedio de años en puestos de directorio	9.3	-	n/a	10.99	5.7	5.1	8	5.3	6.3 <sup>90</sup>	5.7
COMPENSACIÓN	Promedio compensación fija directores no ejecutivos	-	-	-	-	€75,507	€29,847 <sup>2</sup>	€122,210.24	€52,263	€73,380	€24,449
	Promedio compensación fija directores ejecutivos	-	-	-	-	n/a	€55,623	€134,470.99	€83,573	€121,020	€85,165
	Promedio compensación total de vicepresidente del directorio	-	-	-	-	n/a	€98,817 <sup>3</sup>	-	€133,487	€154,526 <sup>61</sup>	€143,509
	Promedio compensación total de presidente del directorio	-	-	-	-	€291,226	€121,100 <sup>4</sup>	€285,522.18	€210,682	€374,845	€627,954 <sup>14</sup>
	Promedio compensación por asistencia a comité de auditoría	-	-	-	-	€31,552	€11,762 <sup>5</sup>	€6,533.11	€23,212	€30,081	€22,642
	Promedio compensación por asistencia a comités	-	-	-	-	n/a <sup>18</sup>	€8,174 <sup>6</sup>	€6,203.41	€20,402	€34,737 <sup>62</sup>	€14,542 <sup>15</sup>
	Promedio compensación por asistencia a comité de nominación	-	-	-	-	n/a <sup>19</sup>	€8,365 <sup>7</sup>	€5,391.81	€21,649	€33,888 <sup>62</sup>	€12,294 <sup>15</sup>
COMITÉ EJECUTIVO	Tamaño promedio de comité ejecutivo	-	5.9	-	11.8	5.1	6.3	-	5.2	-	12.5
	% de extranjeros en comité ejecutivo	-	9.7%	-	8%	25%	34.1%	-	39.2%	-	32%
	% de mujeres en comité ejecutivo	-	7.3%	-	5.2%	10%	18.5%	-	11.5%	-	16%

	FINLANDIA	HOLANDA	ITALIA	NORUEGA	POLONIA	RUSIA	REINO UNIDO	SUECIA	SUIZA	TURQUÍA	ESTADOS UNIDOS	
JUBILACIÓN	% de compañías que tienen edad límite de jubilación	0%	n/a	4%	n/a	n/a	0%	n/a	37.5%	n/a	71%	
	Promedio edad límite de jubilación	n/a	n/a	75.5	n/a	n/a	n/a	n/a	71.1	n/a	73.5	
	Promedio de años en puestos de directorio	4.8	4.5	6.5	4.3	4.2	4.3	4.6	5.7	5.9	8.1 <sup>80</sup>	
COMPENSACIÓN	Promedio compensación fija directores no ejecutivos	€58,436	€56,987	€59,000	€34,030	€33,872 <sup>41</sup>	€107,442 <sup>51,58</sup>	€77,887 <sup>72</sup>	€64,844	€193,946	€60,633 <sup>69,70</sup>	€110,229
	Promedio compensación fija directores ejecutivos	€72,972	€71,878	€90,000	€53,910	€31,984 <sup>38,41</sup>	€149,285 <sup>52,58</sup>	€105,892 <sup>72</sup>	€78,322	€287,725	n/a	€265,124
	Promedio compensación total de vicepresidente del directorio	€92,022	€84,453	€452,000	€42,280	€25,724 <sup>39,41</sup>	n/a <sup>53</sup>	€128,038 <sup>72,73</sup>	€116,821	€387,969	n/a	-
	Promedio compensación total de presidente del directorio	€141,358	€154,517 <sup>26</sup>	€903,000 <sup>21</sup>	€71,854 <sup>29</sup>	€47,468 <sup>41</sup>	€238,529 <sup>54,58</sup>	€477,176 <sup>72,74</sup>	€250,179	€1,796,868	n/a	€389,540 <sup>81</sup>
	Promedio compensación por asistencia a comité de auditoría	€5,877	€9,895	€22,000	€7,808	n/a <sup>40</sup>	€15,530 <sup>55,58</sup>	€17,472 <sup>72</sup>	€19,354	€51,802	n/a	€12,172
	Promedio compensación por asistencia a comités	€4,467	€7,550	€17,000	€4,773	n/a <sup>40</sup>	€16,527 <sup>56,58</sup>	€14,868 <sup>72</sup>	€11,046	€45,707	n/a	€10,751
	Promedio compensación por asistencia a comité de nominación	€4,215	€7,059	€17,000	n/a	n/a <sup>40</sup>	€16,527 <sup>56,58</sup>	€11,183 <sup>72</sup>	n/a	€37,645	n/a	€8,359
COMITÉ EJECUTIVO	Tamaño promedio de comité ejecutivo	9.6	6.6	4.9	7.7	5.8	9.7	9.9 <sup>75</sup>	9.4	9.4	9.3	-
	% de extranjeros en comité ejecutivo	27.1%	42.7%	7.2%	19.2%	14.3%	7% <sup>57</sup>	37.6% <sup>75</sup>	18.3%	60.6%	6.1%	-
	% de mujeres en comité ejecutivo	19.2%	14.9%	14.6%	24.4%	13.4%	13%	18.6% <sup>75</sup>	24.7%	10.1%	9.2%	-

# Información Comparativa

## NÚMERO DE DIRECTORES

DIRECTOR VINCULADO  
DIRECTOR INDEPENDIENTE  
DIRECTOR TITULAR  
DIRECTOR ALTERNO / SUPLENTE  
TOTAL

## DATOS DEL DIRECTORIO

PERIODO DE DIRECTORIO (AÑOS)  
VICEPRESIDENTE  
DIRECTORES EXTRANINEROS  
MÚJERES EN EL DIRECTORIO  
AÑOS EN EL DIRECTORIO (MEDIA)  
MINIMO AÑOS EN EL DIRECTORIO  
MAXIMO AÑOS EN EL DIRECTORIO

## COMITÉS ESPECIALES

TIPO DE COMITÉS ESPECIALES  
NÚMERO DE COMITÉS ESPECIALES  
SESIONES DE COMITÉS ESPECIALES EN EL AÑO  
GERENTE GENERAL EN EL DIRECTORIO

### CONSUMO MASIVO, RETAIL

Compañía	Director Vinculado	Director Independiente	Director Titular	Director Alterno / Suplente	Total	Período de Directorio (Años)	Vicepresidente	Directores Extranineros	Mujeres en el Directorio	Años en el Directorio (Media)	Mínimo años en el Directorio	Máximo años en el Directorio	Gerente General en el Directorio	Sesiones de Comités Especiales en el Año	Número de Comités Especiales	Tipo de Comités Especiales	
Alicorp	6	3	9	2	11	2016 - 2019	3	Si	1	0	10	2	16	No	9	5	A, BGC, R, S,T & Comp.
Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston	5	2	7	0	7	2017 - 2018	1	Si	4	2	2	1	4	Si	12	2	A, ET.
Leche Gloria	3	0	3	0	3	2016 - 2019	3	Si	0	0	26	14	32	Si	18	2	A Int, R.
Corporación Lindley	8	0	8	7	15	2017 - 2018	1	No	7	1	4	1	14	No	6	2	A, R & Inv.
LAIVE	7	1	8	0	8	2016 - 2018	2	Si	4	0	9	6	18	No	11	0	-
Falabella Perú	5	0	5	0	5	2015 - 2018	3	No	3	0	9	1	23	Si	7	0	-
Inretail Perú Corp	4	0	4	0	4	2016 - 2018	2	No	1	0	7	6	7	No	13	0	-

Consumo Masivo, Retail - Promedio	5.4	0.9	6.3	1.3	7.6		2.1	2.9	0.4	9.5	4.4	16.3		10.9	1.6	
-----------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	-----	-----	-----	-----	------	--	------	-----	--

### INDUSTRIAL

Ferreycorp	5	4	9	0	9	2017 - 2020	3	Si	0	0	13	1	47	No	16	3	Nom & Rem & BGC, A & R, Inn & Si.
Unión Andina de Cementos	9	3	12	0	12	2016 - 2018	2	Si	0	0	15	4	37	Si	12	1	A.
Cementos Pacasmayo	5	3	8	2	10	2017 - 2019	2	Si	2	1	10	1	27	Si	5	4	E, Libre Comp, A, BGC.
Quimpac	5	4	9	0	9	2017 - 2019	2	Si	0	0	14	3	26	Si	3	0	-
Cosapi	6	1	7	0	7	2016 - 2019	3	Si	0	1	16	4	44	No	7	1	DI.
Intravedco Industrial	3	3	6	0	6	2017 - 2019	2	No	0	2	15	8	20	Si	4	0	-
Corporación Cervesur	4	1	5	0	5	2015 - 2018	3	Si	0	0	23	15	39	Si	14	0	-
Casa Grande	5	0	5	0	5	2017 - 2020	3	Si	0	0	11	10	12	Si	7	0	-
Pesquera Exalmar	2	5	7	0	7	2017 - 2018	1	Si	3	1	7	2	21	No	16	5	A, BGC, Nombr & Rem. F, R.
Austral Group	3	2	5	0	5	2017 - 2019	2	No	3	1	12	10	13	No	2	2	BGC, A.
Graña y Montero	3	6	9	0	9	2017 - 2020	3	Si	1	0	4	1	22	No	12	4	A & P, G, T, R, Inv.
Fábrica Peruana Eternit	2	2	4	2	6	2017 - 2018	1	No	1	0	6	1	24	Si	7	0	-
Hidrostral	4	1	5	0	5	2015 - 2018	3	Si	3	0	11	4	21	Si	3	0	-
Compañía Universal Textil	3	2	5	0	5	2015 - 2018	3	Si	0	0	14	2	27	No	11	0	-

Industrial - Promedio	4.2	2.6	6.9	0.3	7.1		2.4	0.9	0.4	12.2	4.7	27.1		8.5	1.4	
-----------------------	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	-----	-----	------	-----	------	--	-----	-----	--

	NÚMERO DE DIRECTORES					DATOS DEL DIRECTORIO							COMITÉS ESPECIALES			TIPO DE COMITÉS ESPECIALES	
	DIRECTOR VINCULADO	DIRECTOR INDEPENDIENTE	DIRECTOR TITULAR	DIRECTOR ALTERNATIVO / SUPLENTE	TOTAL	PERIODO DE DIRECTORIO	PERIODO DE DIRECTORIO (AÑOS)	VICEPRESIDENTE	DIRECTORES EXTRANJEROS	MUJERES EN EL DIRECTORIO	AÑOS EN EL DIRECTORIO (MEDIA)	MINIMO AÑOS EN EL DIRECTORIO	MAXIMO AÑOS EN EL DIRECTORIO	GERENTE GENERAL EN EL DIRECTORIO	SESIONES DE COMITÉS ESPECIALES		NÚMERO DE COMITÉS ESPECIALES
<b>MINERÍA, METALURGIA</b>																	
Sociedad Minera Cerro Verde	5	0	5	6	11	2017 - 2020	3	No	4	0	4	1	13	Si	7	3	IM, R, GE.
Southern Perú Copper Corp	5	6	11	0	11	2017 - 2018	1	No	10	0	13	1	19	Si	4	6	E, A, Comp, Nom, BGC, Adm.
Buenaventura	3	4	7	0	7	2017 - 2020	3	No	1	0	8	1	15	No	5	4	A, Com.; Nom, BGC.
Volcan Compañía Minera	7	0	7	0	7	2015 - 2018	3	Si	3	2	10	1	24	No	13	4	E, A, GH, RSC.
Compañía Minera Milpo (NEXA Resources Perú)	7	2	9	0	9	2017 - 2019	2	Si	5	0	10	2	39	No	9	4	BGC, A, Comp & RH, RSC.
Compañía Minera Atacocha (NEXA Resources Atacocha)	7	2	9	0	9	2017 - 2019	2	Si	5	0	7	2	16	No	9	1	A.
Minsur	6	1	7	2	9	2017 - 2018	1	Si	0	1	13	2	17	No	11	4	A & R, CR, Cump, T & Rem.
Aceros Arequipa	7	5	12	0	12	2016 - 2019	3	Si	0	1	13	1	20	No	16	2	A & R, N & Retr & RH.
Empresa Siderúrgica del Perú - SiderPerú	1	2	3	0	3	2016 - 2019	3	No	1	0	6	1	11	Si	14	0	-
<b>Minería, Metalurgia - Promedio</b>	<b>5.3</b>	<b>2.4</b>	<b>7.8</b>	<b>0.9</b>	<b>8.7</b>		<b>2.3</b>		<b>3.2</b>	<b>0.4</b>	<b>9.3</b>	<b>1.3</b>	<b>19.3</b>		<b>9.8</b>	<b>3.1</b>	

## SERVICIOS FINANCIEROS

Credicorp Limited	4	4	8	0	8	2017 - 2020	3	Si	0	1	14	1	36	No	12	6	E, R, A, Comp, Nom, BGC.
Banco de Crédito del Perú	3	8	11	1	12	2018 - 2021	3	Si	1	2	12	1	39	No	12	2	E, R.
BBVA Continental	8	1	9	5	14	2017 - 2018	1	Si	4	0	9	2	23	Si	12	5	A, Nombr & Rem & G.T, BGC, R, Cump.
Scotiabank	3	5	8	0	8	2017 - 2018	1	Si	2	2	4	1	11	Si	12	2	A, R.
InterCorp Financial Services	3	2	5	0	5	2016 - 2018	2	No	0	0	11	9	12	No	13	1	A.
Credicorp Capital	5	0	5	0	5	2018 - 2021	3	No	0	1	1	1	1	No	13	3	E, R, A.
Banco Interamericano de Finanzas - BANBIF	3	4	7	0	7	2017 - 2018	1	Si	1	1	6	1	16	Si	12	4	E, A, R, Rem.
Banco Financiero	2	5	7	4	11	2017 - 2018	1	Si	4	0	15	7	22	Si	20	3	E, A, R.
Andino Investment	4	2	6	0	6	2015 - 2018	3	Si	0	0	9	3	13	No	26	3	A, BGC, Ev. D.
Inversiones Centenario	9	2	11	0	11	2015 - 2018	3	Si	1	0	15	5	32	No	9	3	A, E, BGC & Rem.
AFP Integra	4	3	7	0	7	2017 - 2018	1	No	2	3	7	1	21	No	8	2	BGC, A.
Prima AFP	5	2	7	0	7	2017 - 2018	1	Si	1	0	8	3	13	No	6	8	E, R - GG, Nom, Rem & Comp. A, BGC, R - Prima AFP, Inv.
Profuturo AFP	5	3	8	0	8	2017 - 2018	1	Si	3	1	3	1	7	No	12	6	R de Inv, A. Int, BGC & Nombr & Retr. Estr de Inv., Gestión de R, R de Cred.

INFORMACIÓN COMPARATIVA

	NÚMERO DE DIRECTORES					PERIODO DE DIRECTORIO	DATOS DEL DIRECTORIO						COMITÉS ESPECIALES				
	DIRECTOR VINCULADO	DIRECTOR INDEPENDIENTE	DIRECTOR TITULAR	DIRECTOR ALTERNATIVO / SUPLENTE	TOTAL		PERIODO DE DIRECTORIO (AÑOS)	VICEPRESIDENTE	DIRECTORES EXTRANJEROS	MUJERES EN EL DIRECTORIO	DIRECTORIO (MEDI) AÑOS EN EL DIRECTORIO	MINIMO AÑOS EN EL DIRECTORIO	MAXIMO AÑOS EN EL DIRECTORIO	GERENTE GENERAL EN EL DIRECTORIO	DIRECTORIO AL AÑO	COMITÉS ESPECIALES	NÚMERO DE SESIONES DE COMITÉS ESPECIALES
HERMES	9	0	9	3	12	2017 - 2019	2	No	3	0	8	2	25	No	14	4	Gest, A, R, M&A.
Bolsa de Valores de Lima	8	3	11	0	11	2016 - 2019	3	Si	2	0	4	1	10	No	9	3	A, R & Inv; BGC; Pro. & Des.

Servicios financieros - Promedio	5.0	2.9	7.9	0.9	8.8		1.9		1.6	0.7	8.4	2.6	18.7		12.7	3.7	
----------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	--	-----	-----	-----	-----	------	--	------	-----	--

**SEGUROS**

Rimac Seguros Y Reaseguros	8	2	10	0	10	2017 - 2018	1	Si	0	0	17	1	39	No	12	3	A, R, T & Rem.
Pacífico Compañía de Seguros Y Reaseguros	5	3	8	0	8	2017 - 2019	2	Si	0	0	7	1	22	No	12	4	A, R, E, Rem.

Seguros - Promedio	6.5	2.5	9.0	0.0	9.0		1.5	-	0.0	0.0	12.0	1.0	30.5		12.0	3.5	
--------------------	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	---	-----	-----	------	-----	------	--	------	-----	--

**ENERGÍA**

Petroperú	3	2	5	0	5	2016 - 2019	3	Si	0	1	2	1	2	No	43	3	BGC, A, Adm.
Refinería La Pampilla - Repsol	6	4	10	0	10	2017 - 2018	1	Si	4	1	5	1	13	Si	12	1	A.
Luz del Sur	4	0	4	4	8	2017 - 2018	1	Si	4	1	2	1	6	No	12	2	A, Se.
Enel Distribución - Edelnor	5	3	8	0	8	2017 - 2018	1	Si	3	0	3	1	9	Si	15	0	-
Engie	4	3	7	5	12	2016 - 2019	3	No	4	0	4	2	14	Si	15	2	Rev. de Trans, A.
Enel Generación - Edegel	5	2	7	7	14	2017 - 2018	1	Si	3	1	4	1	9	Si	15	0	-

Energía - Promedio	4.5	2.3	6.8	2.7	9.5		1.7		3.0	0.7	3.3	1.2	8.8		18.7	1.3	
--------------------	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	--	-----	-----	-----	-----	-----	--	------	-----	--

**TELECOMUNICACIONES, MEDIOS**

Telefónica	2	3	5	0	5	2015 - 2018	3	No	5	0	11	6	15	No	10	2	A, Nomb. Retr & BGC.
El Comercio	9	2	11	0	11	2017 - 2020	3	Si	2	1	7	1	28	No	22	5	E, Cons. Edit, A & R, Comp, Adq.

Telecomunicaciones, Medios - Promedio	5.5	2.5	8.0	0.0	8.0		3.0		3.5	0.5	9.0	3.5	21.5		16.0	3.5	
---------------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	--	-----	-----	-----	-----	------	--	------	-----	--

TOTAL PROMEDIO	4.9	2.4	7.3	0.9	8.3		2.1		2	0.5	9.3	3	20.1		11	2.4	
----------------	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	--	---	-----	-----	---	------	--	----	-----	--

FUENTE: Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), Memoria Anual 2017, Reporte sobre el cumplimiento del código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas, Bolsa de Valores de Lima (BVL)

## NOTAS PARA COMITÉS:

A - Auditoría

A & P - Auditoría & Procesos

A Int. - Auditoría Interna

Adm. - Administrativo

Adq. - Adquisiciones

BGC - Buen Gobierno Corporativo

Comp & RH - Compensación & Recursos Humanos

Comp. - Compensación

Cons. Edit - Consejo Consultivo Editorial

CR - Manejo de Crisis

Cump. - Cumplimiento

D & E - Dirección & Estrategia

DI - Directorio

E - Ejecutivo

Est & GD - Estrategia & Gestión de Desarrollo

ET - Ética

Ev. D - Evaluación de Desempeño

F - Finanzas

GE - Gerencia

Gest - Gestión

GH - Gestión Humana

G.T - Gestión de Talento

Gob. - Gobernabilidad

IM - Impuestos

Inn & Si - Innovación & Sistemas

Libre Comp. - Buenas Prácticas en Materia de Libre

Competencia

M & A - *Mergers & Acquisitions*

Nombr & Rem & GC - Nominaciones, Remuneraciones

& Gobierno Corporativo

Rem. - Remuneraciones

Nombr. - Nombramiento

Nom. - Nominaciones

Nombr & Rem - Nombramientos & Remuneraciones

Nombr & Retr & RH - Nombramiento, Retribución & Recursos Humanos

Pro. & Des. - Proyectos & Desarrollo

R - Riesgos

R & Inv - Inversiones & Riesgos

R. de Cred. - Riesgo de Crédito de la Administradora

Rev. de Trans; - Revisión de Transacciones entre Compañías Afiliadas

RSC - Responsabilidad Social Coporativa

S - Supervisión

Seg. - Seguridad

T & Comp. - Talento & Compensación

T & Rem. - Talento & Remuneraciones

# Research and Insights

Spencer Stuart regularly explores the key concerns of boards and senior management, as well as innovative solutions to the challenges they face.



Beyond “Check The Box”:  
Getting Real Value from  
Board Assessments



New Director Onboarding:  
5 Recommendations for  
Enhancing Your Program



Six Lessons CEOs  
Can Learn from  
HR-Forward Companies



How Audit Committees Are  
Responding to Risk and  
Business Changes



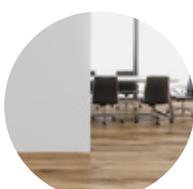
CEO Succession  
Planning: The CEO's  
Critical Role



Getting a Seat at the Table:  
Executives Can Position  
Themselves to Get on Boards



Delighting the Customer:  
The Rise of the CXO in a  
Big Data World



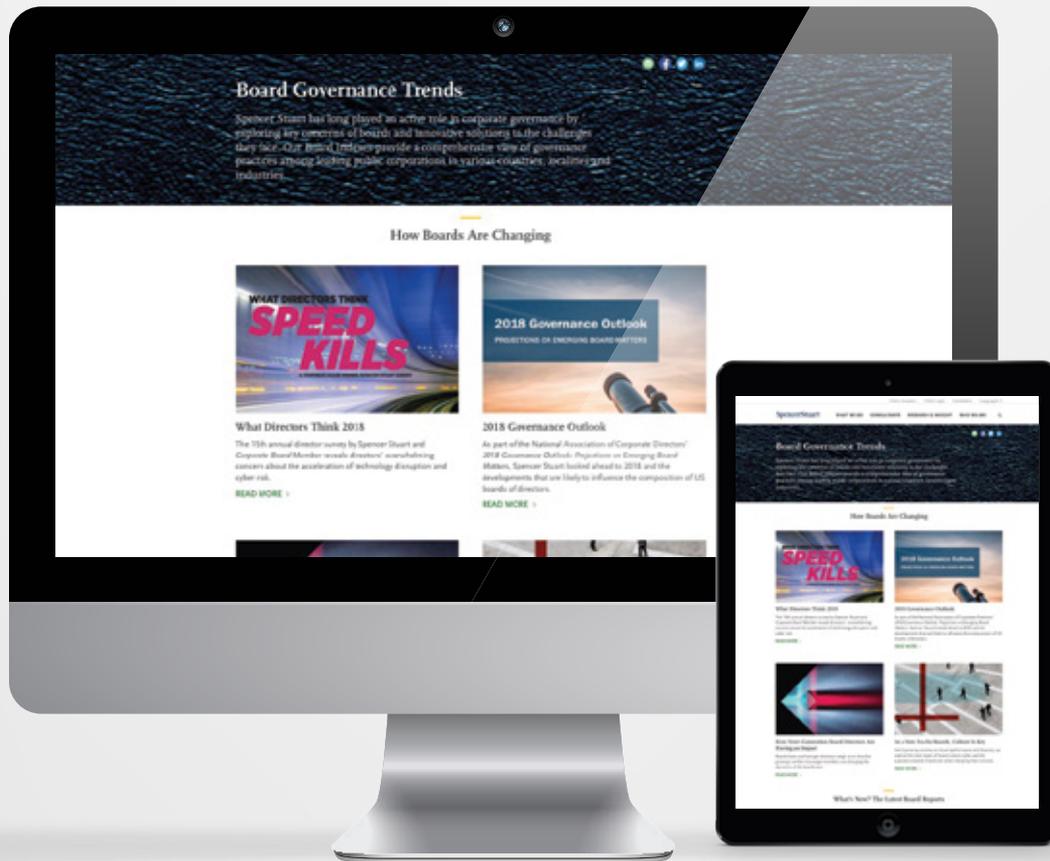
How Boards Can Overcome  
the Most Common Succession  
Planning Obstacles



The Perception of  
Organizational Culture  
in Latin America

Visit [spencerstuart.com](https://www.spencerstuart.com) for more information.

# Board Governance Trends: A Global View



Spencer Stuart Board Governance Trends is an exclusive source of insight into the way board practices are changing around the world and how they compare across countries. It is a one-stop online resource for the latest data in board composition, governance practices and director compensation among leading public companies in more than 20 countries.

[www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes](http://www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes)

Visit [spencerstuart.com](http://spencerstuart.com) for more information.

Amsterdam  
Atlanta  
Bangalore  
Barcelona  
Beijing  
Bogotá  
Boston  
Brussels  
Buenos Aires  
Calgary  
Chicago  
Copenhagen  
Dallas  
Dubai  
Düsseldorf  
Frankfurt  
Geneva  
Hong Kong  
Houston  
Istanbul  
Johannesburg  
Lima  
London  
Los Angeles  
Madrid  
Melbourne  
Mexico City  
Miami  
Milan  
Minneapolis/St. Paul  
Montreal  
Moscow  
Mumbai  
Munich  
New Delhi  
New York  
Orange County  
Paris  
Philadelphia  
Prague  
Rome  
San Francisco  
Santiago  
São Paulo  
Seattle  
Shanghai  
Silicon Valley  
Singapore  
Stamford  
Stockholm  
Sydney  
Tokyo  
Toronto  
Vienna  
Warsaw  
Washington, D.C.  
Zürich



SpencerStuart