

SpencerStuart

2018 Chile
Spencer Stuart
Board Index



ACERCA DE LOS SERVICIOS DE DIRECTORIO DE SPENCER STUART

En Spencer Stuart sabemos la importancia del liderazgo. Las organizaciones de todo el mundo confían en nosotros para ayudarles a tomar decisiones de liderazgo de alto nivel con un impacto duradero en sus empresas.

A través de nuestros servicios de búsqueda de ejecutivos, directorios y leadership advisory services, ayudamos a crear y mejorar equipos de alto rendimiento para clientes selectos que van desde grandes multinacionales hasta compañías emergentes a instituciones sin fines de lucro.

Somos una empresa privada fundada en 1956, nos enfocamos en entregar conocimiento y resultados a través de los esfuerzos colaborativos de un equipo de expertos que ahora abarca 56 oficinas, 30 países y más de 50 prácticas especializadas.

Las juntas directivas y los líderes recurren constantemente a Spencer Stuart para ayudar a abordar sus necesidades de liderazgo en áreas tales como búsqueda de ejecutivos de alto nivel, búsqueda de directores, eficacia de los directorios, planes de sucesión, evaluación profunda de la alta gerencia y muchas otras facetas de la efectividad organizacional.

Durante más de 30 años, nuestra Práctica de Directorios ha ayudado a directorios alrededor del mundo a identificar y reclutar a directores independientes y brindar asesoría a presidentes, CEOs y comités de nominación sobre asuntos importantes de gobierno corporativo.

Sólo en el año pasado, hemos liderado casi 700 búsquedas de directores. Somos la empresa elegida tanto por las principales multinacionales como por las organizaciones más pequeñas, realizando más de un tercio de nuestras búsquedas para empresas con ingresos inferiores a mil millones de dólares.

Nuestro equipo global de expertos en Directorios trabaja conjuntamente para asegurar que nuestros clientes tengan acceso al mejor talento directivo potencial y existente, y regularmente apoya a los directores en aumentar la diversidad de su composición.

Hemos ayudado a colocar mujeres en más de 1400 puestos de director en juntas directivas en todo el mundo.

Además de nuestro trabajo con clientes, Spencer Stuart ha desempeñado un papel activo en los gobiernos corporativos explorando -tanto nosotros mismos como con otras prestigiosas instituciones - las preocupaciones clave de los Directorios y soluciones innovadoras a los desafíos que éstos enfrentan.

Para más información acerca de Spencer Stuart, por favor visitar www.spencerstuart.com

Social Media @ Spencer Stuart

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



© 2018 Spencer Stuart. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact: permissions@spencerstuart.com.

Contenidos

1	INTRODUCCIÓN
3	GOBIERNO CORPORATIVO EN CHILE
3	Bolsa de Santiago
3	índice IGPA
5	El Directorio
5	SEP
6	METODOLOGÍA
7	COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO
7	Tamaño
8	Cargos
9	Diversidad de género
11	Independencia de sus miembros
13	Miembros internacionales
14	Edad promedio
15	Formación académica
16	Períodos
16	Roles del Presidente y CEO
17	Directorios con vice-presidentes
17	Reuniones de directorio
18	COMITÉS
18	El Comité de Directorio
18	Todos los comités
19	COMPENSACIONES
22	TABLAS DE DATOS
23	BENCHMARK INTERNACIONAL

Introducción

Por más de 30 años Spencer Stuart ha estudiado las tendencias de Gobierno Corporativo en diferentes países del mundo y contribuido activamente a las mejores prácticas de éstas. Buscamos información acerca de la composición de los directorios, comités y remuneraciones de las empresas más grandes del mundo que se transan en bolsa a través de más de 20 Board Indexes preparados por diferentes oficinas de Spencer Stuart a nivel global.

El propósito del Chile Board Index es proveer a los líderes de negocios con una completa visión de la composición y prácticas de gobierno corporativo en Chile.

En esta segunda versión hemos comparado a las empresas que componen el Índice General de Precio de Acciones (IGPA) correspondiente a la Bolsa de Comercio de Santiago al 31 de marzo de 2018 con las empresas que pertenecen al Sistema de Empresas Públicas (SEP).

Presentamos un análisis exhaustivo de las prácticas de los Directorios de todas las compañías que figuran en el índice IGPA, las empresas SEP y la información recopilada de los principales Índices de Europa y Estados Unidos así como de algunos países de Latinoamérica.

El IGPA o Índice General de Precios de las Acciones de la Bolsa de Comercio de Santiago es un indicador de carácter patrimonial, este índice mide las variaciones de todas las acciones inscritas en esa bolsa.

La medición del IGPA se efectúa mediante el patrimonio bursátil o valor bolsa de todas las entidades que la componen, clasificadas en rubros y sub-rubros, según su actividad.

El Sistema de Empresas SEP es un holding que agrupa a 20 empresas cuyo propietario o accionista es el Estado de Chile. Estas compañías proporcionan servicios a lo largo del país, en los rubros transporte, portuario y servicios.

Los enfoques principales son sobre la composición de los Directorios y las prácticas de remuneración de las empresas chilenas con altos estándares de gobierno corporativo. Se incluyen comparaciones con otros 14 países, según los parámetros comparativos de Spencer Stuart 2018.

40%

del total de directores de empresas SEP son mujeres. En el IGPA, las mujeres alcanzan el 6,8%.

24,4%

de los directores son independientes. 30% más que el año 2016.

Los mercados de capitales y los sistemas financieros chilenos son regulados y supervisados por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

Las principales fuentes de leyes, reglamentos y prácticas en materia de gobierno corporativo de las compañías públicas chilenas son la Ley N° 18.046 de Sociedades Anónimas, la Ley n° 18.045 de Mercado de Valores LMV, y otras normas expedidas por la SVS. Estas dos leyes estipulan requisitos de divulgación de información, restricciones a las operaciones con información privilegiada y manipulación de precios; y protección de los inversionistas minoritarios.

En total se analizaron 87 empresas representativas de 5 sectores industriales. Las empresas industriales (que incluyen Oil & Gas) son la mayoría (54%), seguidas por las de consumo masivo, servicios & retail (21%) y servicios financieros (20%). Farmacéuticas y “tecnología, comunicaciones y medios” son los sectores menos representados, en un 3% y un 2% respectivamente.

Industria	Número de compañías
Consumo masivo, servicios y retail	18
Servicios financieros	17
Industrial (incluye Oil & Gas)	47
Farmacéuticas	3
Tecnología, comunicaciones y medios	2
Total	87

Se estudiaron un total de 737 cargos de los Directorios de las 87 empresas. De estos puestos, los directores son el grupo principal con el 73%, y los suplentes representan la minoría (6%).

Posición	# Directores
Presidentes	89
Vicepresidentes	64
Directores	538
Suplentes	46
Total	737

64%

de los directores IGPA son Ingenieros Civiles o Comerciales.

Gobierno Corporativo En Chile

BOLSA DE COMERCIO DE SANTIAGO

Creada en 1893, la Bolsa de Comercio de Santiago (BCS) tiene varios mercados, donde actualmente se negocian más de 2.000 millones de dólares al día en acciones, valores de renta fija, instrumentos del mercado monetario, participaciones en fondos de inversión y títulos extranjeros.

Durante la última década, el nivel de actividad se ha amplificado y la BCS se ha convertido en un punto de interés global para los inversores y en un socio estratégico para los mercados bursátiles regionales. Santiago Exchange es miembro de la Federación Iberoamericana de Bolsas (FIAB) desde 1973 y la Federación Mundial de Intercambios (WFE) desde 1991.

ÍNDICE IGPA

El Índice general de precios de acciones (IGPA) está compuesto por todas las compañías con un volumen transaccional superior a 10.000 unidades de fomento (UFs) por año y:

- » Presencia de mercado bursátil de por lo menos un 5% en el día de inclusión en el índice.
- » Al menos un 5% de flotante libre.

El índice excluye a las empresas cuyas acciones se compran principalmente para tener acceso y uso de las instalaciones corporativas, como es el caso de los clubes sociales, clubes deportivos o escuelas, entre otros. En el cálculo de las transacciones anuales, sólo se incluyen operaciones normales de liquidación en efectivo en el sistema automatizado (Telepregón HT), y quedan excluidas las transacciones de acciones que no tienen derecho a ganancias de capital.

La metodología para calcular los índices de la bolsa se basa en la capitalización de mercado ajustada al flotante libre, es decir, cada compañía contribuye a un índice de acuerdo con su capitalización de mercado en función de las acciones fácilmente disponibles para ser negociadas en el mercado.

Las empresas estudiadas son:

Aes Gener	Envases del Pacifico	Molibdenos y Metales
Aguas Andinas	Echeverría, Izquierdo	Multiexport Foods
Agencias Universales	Coca-Cola Embonor	Nitratos de Chile
Almendral	Enaex	Norte Grande
Embotelladora Andina	Enel Americas	Empresas La Polar
Antarchile	Enel Chile	Sociedad de Inversiones Oro Blanco
Empresas Aquachile	Enel Generación Chile	Pacífico V Región
Australis Seafoods	Enjoy	Parque Arauco
Banvida	Emp. Nacional de Telecomunicaciones	Forestal Constr y Com Del Pacifico Sur
Banmédica	S.A.C.I. Falabella	Paz Corp
Banco de Credito e Inversiones	Forus	Empresa Eléctrica Pehuenche
Besalco	Empresas Gasco	Sociedad Punta del Cobre
Blumar	A.F.P. Habitat	Quiñenco
Banco Santander-Chile	Hortifrut	Ripley Corp
Compañía Pesquera Camanchaca	Empresas Hites	Salfacorp
Cap	Inversiones Aguas Metropolitanas	Grupo Security
Compania Cervecerias Unidas	Inversiones La Construcción	Sigdo Koppers
Cementos Bio-Bio	Instituto de Diagnóstico	Sociedad Matriz Banco de Chile
Cencosud	Ingevec	Sociedad Matriz Saam
Banco de Chile	Compañía Marítima Chilena	SMU
Cintac	Invercap	Socovesa
Empresas CMPC	Invermar	Sonda
Colbún	Itaú Corpbanca	Soquimich Comercial
Blanco y Negro	Clínica Las Condes	Soc Química Minera de Chile
Sociedad Pesquera Coloso	Empresas Lipigas	Empresas Tricot
Viña Concha y Toro	Latam Airlines Group	Compania Sud Americana de Vapores
Empresas Copec	Masisa	Vina San Pedro Tarapaca
Cristalerías de Chile	Minera Valparaíso	Watts
Engie Energia Chile	Emp. Const. Moller y Pérez-Cotapos	Zona Franca de Iquique

EL DIRECTORIO

El Directorio es el principal órgano de gobierno corporativo de las empresas, el cual establece las directrices estratégicas y supervisa la administración de las empresas.

La estructura de los Directorios en Chile se basa en un sistema de directorio único y está compuesta por un número invariable de directores, con al menos cinco miembros nombrados, y cada uno de ellos puede ser elegido junto con el respectivo suplente.

El Directorio deberá contar con al menos siete miembros y un comité de directores (que también desempeñará funciones de auditoría), en presencia de las siguientes condiciones:

- » Capitalización bursátil de al menos 1,5 millones de UF y
- » Al menos el 12,5% de las acciones con derecho a voto poseídas por accionistas que controlan individualmente o poseen menos del 10% de estas acciones.

Los miembros del Directorio desempeñan sus funciones por un período máximo de 3 años. Al final del período, el consejo en su conjunto debe ser renovado. Los directores podrán ser reelegidos indefinidamente y podrán ser accionistas de las sociedades.

El Directorio se reúne en sesiones ordinarias y extraordinarias. En cualquier caso, el quórum para que el consejo se reúna debe ser la mayoría absoluta de sus miembros.

EMPRESAS SEP

El Sistema de Empresas SEP es un organismo técnico asesor del Estado, que tiene como finalidad concentrar las decisiones y representación que al Estado le compete como dueño en un importante grupo de empresas.

Las principales funciones y atribuciones del SEP tienen relación con el Gobierno Corporativo de las empresas que forman parte del sistema, operando como organismo técnico asesor del Estado en determinadas materias.

Para efectos de este estudio hemos considerado todas las empresas que pertenecen al SEP y otras empresas que si bien pertenecen al estado, no están agrupadas en este sistema.

TBD		
Casa de Moneda de Chile S.A.	Empresa Portuaria Antofagasta	Empresa Portuaria Talcahuano San Vicente
Comercializadora de Trigo S.A.	Empresa Portuaria Arica	Empresa Portuaria Valparaíso
Corp. Nacional del Cobre De Chile	Empresa Portuaria Austral	Polla Chilena de Beneficencia S.A.
Empresa Concesionaria de Servicios Sanitarios S.A.	Empresa Portuaria Chacabuco	Sociedad Agrícola y Servicios Isla de Pascua Ltda.
Empresa de Correos de Chile	Empresa Portuaria Coquimbo	Televisión Nacional de Chile
Empresa de Ferrocarriles del Estado	Empresa Portuaria Iquique	Zona Franca de Iquique S.A.
Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A.	Empresa Portuaria Puerto Montt	Sociedad Agrícola Sacor Ltda.
Empresa Nacional del Petróleo	Empresa Portuaria San Antonio	

Metodología

La información recopilada comprende el período del 1 de enero al 31 de diciembre 2017. La fuente es el último informe anual presentado por la empresa a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF). Todos los datos se obtuvieron en abril de 2018, poco después de la publicación oficial.

Donde es pertinente, se incluyen observaciones de los índices principales de Europa y Estados Unidos, basadas en datos propietarios de las bases de datos de SpencerStuart (parámetros comparativos del 2017).

Todos los valores de compensaciones aparecen en pesos chilenos (CLP), euros (€) y en dólares estadounidenses (US\$) al 31 de diciembre de 2017, convertidos por los tipos de cambio del Banco Central de Chile.

Países	Bolsas de comercio	Cantidad de compañías
Bélgica	BeL2o + BelMid	59
Chile	Índice IGPA	87
Dinamarca	OMX Copenhagen	25
Finlandia	OMX Helsinki	25
Francia	CAC4o	40
Alemania	Dax (total), parte de M-Dax, S-Dax, Tec-Dax	70
Italia	37 (FTSE MIB) + 63 (Cap mediano, Cap pequeño, Otras)	100
Holanda	Muestra de 20 AEX + 22 AMX compañías + 8 seleccionadas aleatoriamente	50
Noruega	OBX	25
Rusia	RTS	41
España	Top 100 de compañías públicas (Incluye IBEX 35)	100
Suecia	OMX Stockholm	25
Suiza	SMI 20	20
Reino Unido	FTSE100 + top 50 FTSE250	150
Estados Unidos	S&P 500	485

Composición del Directorio

TAMAÑO DEL DIRECTORIO

El tamaño de los Directorios del IPGA en Chile va desde 5 directores, el mínimo requerido por la ley, a 14 miembros. El 48% de los directorios del IGPA tienen 7 miembros, el mínimo requerido por ley para empresas más grandes. (Capitalización de mercado de al menos 1,5 millones de UF y al menos 12,5% de las acciones con derecho a voto de los accionistas con control individual sobre el 10% de las acciones).

Promedio IGPA: 8,4 directores

Promedio Empresas SEP: 4,8 directores

Tamaño	6 o menos	7 a 9	10 a 12	13 o más	Total
# Compañías	1	74	4	8	87

Si comparamos las cifras de este año con el año anterior, la cantidad de directores promedio por empresa y sector ha descendido levemente, pasando de 8,6 en 2016 a 8,4 en 2017.

Industria	Tamaño promedio del Directorio	
	2017	2016
Consumo masivo, servicios & retail	8.7	9.2
Servicios financieros	8.7	8.9
Industrial (incluye Oil & Gas)	8.1	8.2
Farmacéuticas	9	9
Tecnología, comunicaciones & medios	9	9.5
Total	8.4	8.6

Considerando otros países, los directorios IGPA están entre los más pequeños. Los países con directorios más grandes son Francia y Alemania.

Tamaño del Directorio (#)	CHILE	BÉLGICA	DINAMARCA	FINLANDIA	FRANCIA	ALEMANIA	ITALIA	HOLANDA	NORUEGA	RUSIA	ESPAÑA	SUECIA	SUIZA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Promedio internacional: 10,2	8.4	10	9.8	8.1	13.7	13.8	11.5	6.7	8.1	10.5	10.9	10.6	10.4	10.1	10.8

CARGOS

Todas las compañías IGPA tienen un Presidente electo. Una tiene dos Presidentes, siendo uno de ellos un Presidente Honorario. El 75% de los Directorios tiene un vicepresidente. Cincuenta y dos por ciento de los directores pertenecen a compañías industriales, seguido viene consumo masivo con un 22%, servicios financieros con un 20% y la industria farmacéutica y tecnología y medios con un 4 y 3% respectivamente.

Los directores suplentes son más frecuentes en sectores industriales (54%) seguidos por servicios financieros (30%) y consumo masivo, servicios & retail (15%).

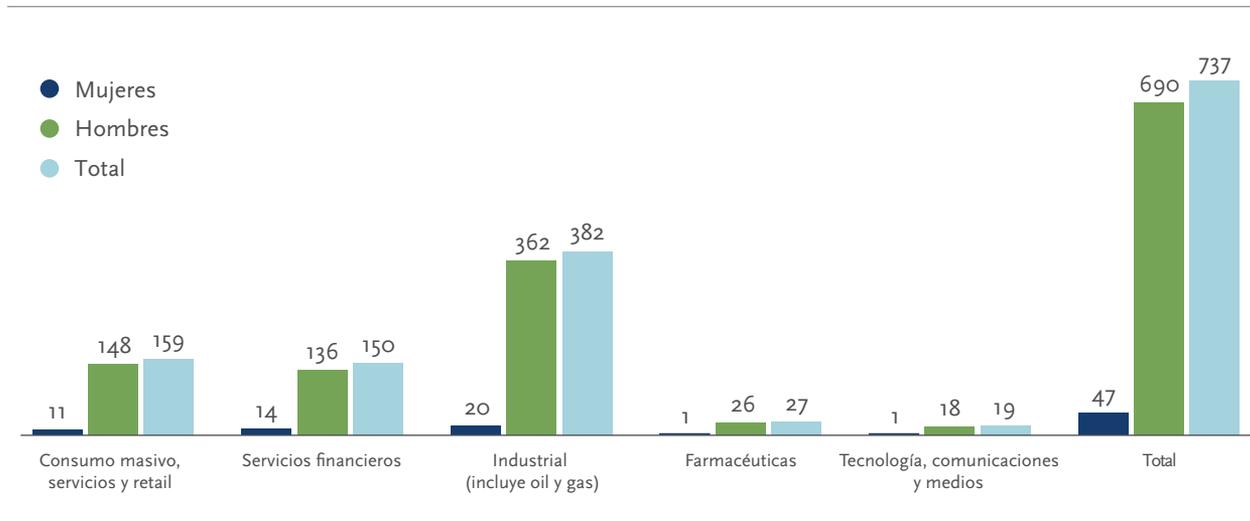
Industria	Presidente	Vice-Presidente	Directores	Suplentes	Total
Consumo masivo, servicios & retail	19	12	121	7	159
Servicios financieros	17	17	102	14	150
Industrial (incluye Oil & Gas)	47	31	279	25	382
Farmacéuticas	3	3	21	0	27
Tecnología, comunicaciones y medios	2	2	15	0	19
Total	88	65	538	46	737

DIVERSIDAD DE GÉNERO

Las mujeres representan solo el 6,8% del total de los miembros de los directorios del IGPA. Si bien es un 19% mayor que en el año 2016, todavía sigue siendo muy bajo considerando que el promedio mundial es de un 31%. Por el contrario, la presencia femenina en los directorios de las empresas públicas, llega a un 40%.

Si analizamos la distribución por industria, la presencia de mujeres se da en mayor porcentaje en la industria de servicios financieros con un 9,3%.

Industria	# Directoras mujeres	Directoras mujeres por industria (%)
Consumo masivo, servicios & retail	11	6.9
Servicios financieros	14	9.3
Industrial (incluye Oil & Gas)	20	5.2
Farmacéuticas	1	3.7
Tecnología, comunicaciones y medios	1	5.2
Total	47	6.8



El porcentaje de mujeres en Directorios IGPA es el más bajo entre los países analizados.

Directorios con Mujeres (%)	CHILE	BÉLGICA	DINAMARCA	FINLANDIA	FRANCIA	ALEMANIA	ITALIA	HOLANDA	NORUEGA	RUSIA	ESPAÑA	SUECIA	SUIZA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Promedio internacional: 31	6.8	32	27.6	33	42.5	32	32.3	27.7	45.6	8	39	39	24	27.5	24

Del total de las empresas SEP, el 100% tiene a lo menos una mujer en sus directorios. En contraposición, del total de empresas que componen el IGPA, solo el 37% tiene al menos una mujer. El promedio internacional alcanza un 87,3%.

Directorios con Mujeres (%)	CHILE	BÉLGICA	DINAMARCA	FINLANDIA	FRANCIA	ALEMANIA	ITALIA	HOLANDA	NORUEGA	RUSIA	ESPAÑA	SUECIA	SUIZA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Promedio internacional: 87,3	37	100	88	100	100	99	99	86	100	51	92	100	95	100	99,4

Con mayor frecuencia, las mujeres actúan en el cargo como directoras (6,5% de los directores) o suplentes (13% de los suplentes). Hay seis vicepresidentas (9,2% de los vicepresidentes) procedentes de diferentes países: Chile, Brasil y Escocia.

Posición	# Mujeres
Presidente	-
Vice-presidente	6
Directora	35
Suplente	6
Total	47

No hay ninguna presidente mujer en las empresas IGPA, lo que resulta en uno de los porcentajes internacionales más bajos de mujeres presidentes de Directorios.

Presidente mujer (%)	CHILE	BÉLGICA	DINAMARCA	FINLANDIA	FRANCIA	ALEMANIA	ITALIA	HOLANDA	NORUEGA	RUSIA	ESPAÑA	SUECIA	SUIZA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Promedio internacional: 8	0	5,1	0	0	42	4	9	4	16	0	7	12	5	3,9	4

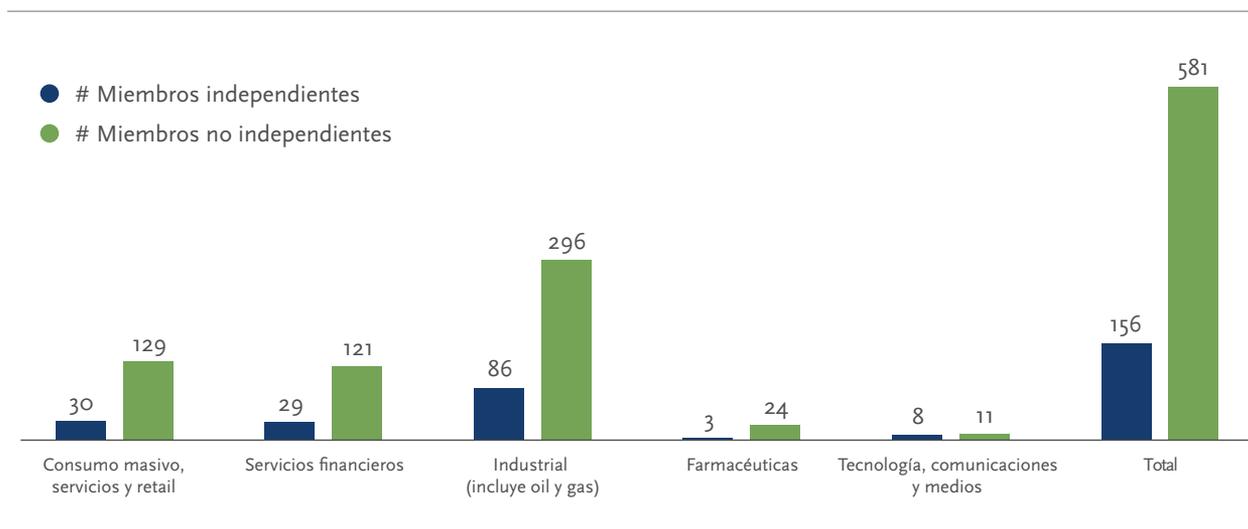
INDEPENDENCIA

De acuerdo con la legislación chilena, los Directorios de las empresas públicas que tengan una capitalización bursátil de más de 1,5 millones de UF y al menos el 12,5% de sus acciones emitidas en poder de accionistas que controlen individualmente o posean menos del 10%, deben tener por lo menos un director independiente.

Un director no será considerado independiente si mantiene relaciones materiales, económicas, profesionales o comerciales con la sociedad o las sociedades vinculadas a la compañía. Tampoco será considerado independiente si es el accionista mayoritario de la sociedad, ejecutivo o cualquiera de los demás tipos de vínculos especificados en la Ley N° 18.046.

Los directores independientes de las empresas IGPA representan el 22,4% del total, 30% más alto que en el 2016. El porcentaje de miembros independientes en las empresas de tecnología, comunicaciones y medios (42,1%) es más alto que en otras industrias, y las empresas farmacéuticas tienen el índice más bajo (11,1%).

Industria	# Miembros no Independientes	# Miembros independientes	Miembros independientes por industria (%)
Consumo masivo, servicios & retail	129	30	18.9
Servicios financieros	121	29	19.3
Industrial (incluye Oil & Gas)	296	86	22.5
Farmacéuticas	24	3	11.1
Tecnología, comunicaciones y medios	11	8	42.1
Total	581	156	22.4



En la comparación internacional, Chile presenta el porcentaje promedio más bajo de miembros independientes en los Directorios. Estados Unidos y Holanda presentan los porcentajes más altos de miembros independientes.

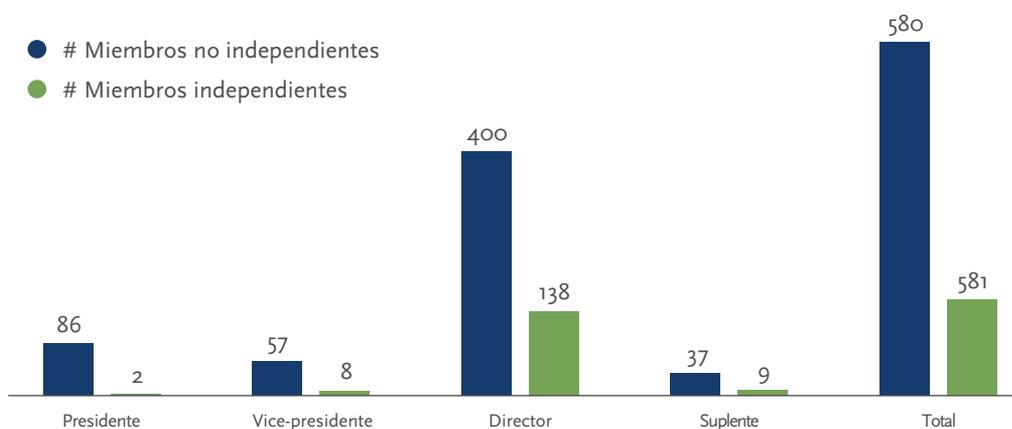
Directores independientes (%)	CHILE	BÉLGICA	DINAMARCA	FINLANDIA	FRANCIA	ALEMANIA	ITALIA	HOLANDA	NORUEGA	RUSIA	ESPAÑA	SUECIA	SUIZA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Promedio internacional: 65,6	22.4	49.2	77.1	80.8	58	60	51	86	75.8	38	45	69.1	83.2	61.3	85

El número promedio de directores independientes en Chile es de 1,8 por empresa IGPA.

Directores independientes (#)	CHILE	BÉLGICA	DINAMARCA	FINLANDIA	FRANCIA	ALEMANIA	ITALIA	HOLANDA	NORUEGA	RUSIA	ESPAÑA	SUECIA	SUIZA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Promedio internacional: 6,0	1.8	4.5	5.2	6.4	7	n/a	5.9	5.7	4.5	4	4.8	6.1	8.7	6.2	9.2

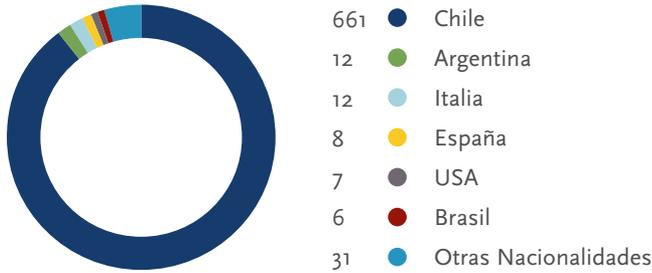
Casi la totalidad de los miembros independientes ocupan el cargo de director y son minoría entre los presidentes (2,2%) y vicepresidentes (12,3%).

Posición	# miembros no independientes	# miembros independientes
Presidente	86	2
Vice-presidente	57	8
Director	400	138
Suplente	37	9
Total	580	157



MIEMBROS INTERNACIONALES

El 10,2% de los miembros de los directorios IGPA son extranjeros y proceden de 18 países diferentes. Los países más representados son Italia y Argentina (16%), España y Estados Unidos (11% y 9% respectivamente).



Los Directorios chilenos tienen uno de los porcentajes más bajos de miembros extranjeros, seguido por Estados Unidos con un 8,2%.

Miembros extranjeros (%)	CHILE	BÉLGICA	DINAMARCA	FINLANDIA	FRANCIA	ALEMANIA	ITALIA	HOLANDA	NORUEGA	RUSIA	ESPAÑA	SUECIA	SUIZA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Promedio internacional: 29,8	10.2	30.4	39.4	33.8	35	25.3	10.1	42.6	28.2	26.1	19.8	33.6	58.2	33.5	8.2

Treinta y cuatro por ciento de los Directorios tienen por lo menos un miembro extranjero y el 22% tiene dos o más.

- » Empresas industriales concentran la mayor cantidad de directores extranjeros con un 63%
- » Empresas de servicios financieros con 19,7%
- » Empresas de consumo masivo, servicios & retail con un 17%.

EDAD PROMEDIO

El 64% de todos los directores IGPA tienen entre 51 y 70 años. Los miembros del Directorio menores de 40 años representa menos del 6% y el 17% tienen 70 años o más. Estas cifras están muy en línea con las empresas SEP en donde el 67% de los directores tienen entre 51 y 70 años solo el 4% tiene menos de 40 años.

Edades Directores	-40 años	Entre 41 y 50 años	Entre 51 y 60 años	Entre 61 y 70 años	+ de 70 años
Empresas IGPA	6%	14%	32%	32%	17%
Empresas SEP	4%	19%	29%	38%	9%

Teniendo en cuenta sólo a los presidentes de los directorios del IGPA, la edad promedio es de 64 años, prácticamente igual que la edad promedio de sus colegas internacionales.

La información sobre las edades de los directores es resultado de una investigación complementaria sobre sus biografías ya que las empresas del IGPA no están obligadas a publicar dicha información en sus memorias.

Edad promedio de los Presidentes (años)	CHILE	BÉLGICA	DINAMARCA	FINLANDIA	FRANCIA	ALEMANIA	ITALIA	HOLANDA	NORUEGA	RUSIA	ESPAÑA	SUECIA	SUIZA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Promedio internacional: 63,2	64	61.8	62	61.3	61.4	66	65	66.6	62.3	59.3	63.8	63.6	63.5	65.4	-

FORMACIÓN ACADÉMICA

Cerca del 100% de los directores de las empresas IGPA tienen algún tipo de formación académica. El 64% de los miembros son ingenieros civiles (29,6%) o comerciales (33,9%), el 14,5% son abogados. Los demás son empresarios (4,2%), economistas (3,7%), contadores (2,2%) o profesionales de otras áreas (11,9%).

Los ingenieros son mayoría en todos los sectores, con participación relevante en los sectores de tecnología, comunicaciones y medios (89%), farmacéutico (63%) e industrial (61%). Las especialidades más frecuentes de Ingeniería son la comercial (51%), industrial (22%) y civil Industrial (15%). Otras especialidades (electrónica y química) tienen menos del 2% de representatividad.

Profesión/Industria	Consumo masivo, servicios & retail	Servicios financieros	Industrial (incluye Oil & Gas)	Farmacéutica	Tecnología, comunicaciones y medios	Total
Abogado	18	21	65	3	0	107
Economista	7	6	11	2	0	26
Empresario	19	6	17	2	0	44
Ingeniero Comercial	56	60	118	9	6	249
Ingeniero Civil	37	32	129	10	11	219
Otras profesiones	22	25	42	1	2	92
Total	159	150	382	27	19	737

Si analizamos los directores de las empresas SEP, casi el 100% posee alguna formación profesional. Al igual que lo observado en las empresas IGPA, el 54% de los directores son ingenieros comerciales o ingenieros civiles, el 14% son abogados y el porcentaje restante posee diferentes títulos universitarios como periodista, contador, profesor, etc.

PERÍODOS

De acuerdo a la Ley 18.046, la renovación del Directorio debe ser total y el período no podrá exceder los 3 años. Sin embargo, los directores pueden ser reelectos indefinidamente en sus funciones.

La mayoría de las empresas optaron por un período de renovación de 3 años (95%). Sólo cinco empresas optaron por períodos menores (5%).

Duración del período	# Compañías
1 año	1
2 años	4
3 años	82
Total	87

PRESIDENTES Y ROLES DE LOS CEO

De acuerdo a la ley Chilena, las funciones de los presidentes y del CEO no deben superponerse. Todas las empresas cumplen con este requisito de modo que el número de empresas con presidentes y CEO combinado es cero.

En muchos otros países está permitido que el CEO ocupe una posición dentro del directorio de la compañía en la cual trabaja. España, Francia y Estados Unidos llevan la delantera en cuanto a la combinación de CEO y Presidente de Directorio.

Directorios con presidentes y CEO combinados (%)	CHILE	BÉLGICA	DINAMARCA	FINLANDIA	FRANCIA	ALEMANIA	ITALIA	HOLANDA	NORUEGA	RUSIA	ESPAÑA	SUECIA	SUIZA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Promedio internacional: 14,4	0	5.6	0	0	55	0	18	2	0	2.2	66	2	0	0.7	52

DIRECTORIOS CON VICE-PRESIDENTES

Chile tiene uno de los porcentajes más altos de Directorios con vice-presidentes (75,3%).

Directorios con vice-presidentes (%)	CHILE	BÉLGICA	DINAMARCA	FINLANDIA	FRANCIA	ALEMANIA	ITALIA	HOLANDA	NORUEGA	RUSIA	ESPAÑA	SUECIA	SUIZA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Promedio internacional: 60	75.3	20.3	100	92	35	100	49	74	56	34	67	48	90	15	-

REUNIONES DE DIRECTORIOS

Todas las compañías planificaron sesiones ordinarias con frecuencias mensuales. Sólo 8 compañías informaron el número de reuniones ordinarias y extraordinarias. El número promedio de reuniones al año es de 12,7; casi 46% por encima del promedio internacional.

Reuniones de Directorio pro año (#)	CHILE	BÉLGICA	DINAMARCA	FINLANDIA	FRANCIA	ALEMANIA	ITALIA	HOLANDA	NORUEGA	RUSIA	ESPAÑA	SUECIA	SUIZA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Promedio internacional: 8,7	12.7	8.4	8.2	10.8	9.1	6.8	11.2	7.4	8.5	6.5	11.1	10.3	8.3	7.3	8

Comités

LOS COMITÉS DEL DIRECTORIO

Las compañías públicas con una valuación bursátil mayor a 1,5 millones de UF y con, al menos, un 12,5% de sus acciones en manos de accionistas que controlan individualmente menos del 10% de dichas acciones, están obligadas a constituir un comité de directores (CD). Éste, a su vez, cumple la función del comité de auditoría.

Los CD deben estar formados por tres miembros del Directorio y la mayoría debe ser independiente. El presidente no puede formar parte de este comité ni de sus subcomités, a menos que él o ella sea un director independiente. Las funciones de los CDs son:

- » Examinar los informes de los auditores externos, el balance y otros estados financieros; y pronunciarse sobre ellos antes de su presentación a los accionistas.
- » Proponer auditores externos y clasificadores de riesgo privados al Directorio.
- » Examinar la información relacionada con las operaciones y emitir informes específicos.
- » Examinar los sistemas de compensación y planes para gerentes, altos ejecutivos y empleados.
- » Elaborar un informe anual sobre su gestión, que incluye las principales recomendaciones a los accionistas.

No obstante lo anterior, la designación de dichos comités no puede interpretarse como delegación de responsabilidad.

Tan solo una empresa del IGPA no tiene comité de directores.

Industria	# Compañías	# CDs	CDs por industria (%)
Consumo masivo, servicios & retail	18	18	100
Servicios financieros	17	17	100
Industrial (incluye Oil & Gas)	47	46	99.9
Farmacéutica	3	3	100
Tecnología, comunicaciones y medios	2	2	100
Total	87	86	

El Comité de Directores debe celebrar reuniones regulares y extraordinarias cuando sea necesario. El quórum mínimo para las reuniones es de dos miembros. En promedio, los comités de directores se reúnen 9,8 veces al año, y el 24% de los CD se reúnen 10 a 14 veces al año.

Reuniones de CDs	4 o menos	5 a 9	10 a 14	15 - 19	20 o más	No informa
# Compañías	13	19	23	5	4	22

Compensaciones

De acuerdo a la ley chilena, sólo los miembros de los comités de auditoría tienen el derecho a ser remunerados. Las retribuciones de los demás directores deben ser definidas por los reglamentos de las distintas corporaciones.

En el caso de un Directorio remunerado, los informes anuales deben declarar todos los valores pagados a los directores por cualquier motivo: ya sea en su calidad de directores, por contratos que tuvieran con la compañía, bonos o cualquier otro concepto, ya sea en efectivo u otro medio. En 2017, la mayoría de las empresas presentaron en sus informes anuales las remuneraciones individuales de los directores y miembros del comité de directores.

Las remuneraciones individuales pueden ser diferentes para cada puesto: los presidentes tienen las más altas compensaciones fijas y variables, seguidos por vicepresidentes, directores y suplentes.

Los valores de compensación en los informes anuales se presentan en pesos chilenos (CLP), dólares estadounidenses (US\$) o unidades de fomento (UFs). Todos los valores en dólares estadounidenses y unidades de fomento se convirtieron a pesos chilenos (CLP) de acuerdo al Banco Central de Chile. Los tipos de cambio fueron tomados de la Base de Datos Estadística del Banco Central de Chile (“Dólar Observado y Dólar de Referencia”) al 30 de diciembre de 2017.

Tasa de cambio a pesos chilenos (al 30 diciembre, 2017)

1 US\$ (Dólar estadounidense)	615 CLP (Pesos chilenos)
1 €\$ (Euro)	698,51 CLP (Pesos chilenos)
1 UF (Unidades de fomento)	26.798 CLP (Pesos chilenos)

REMUNERACIÓN DEL DIRECTORIO

La remuneración del Directorio contempla todos los valores formalmente pagados a los directores en 2017, incluyendo: honorarios en su calidad de directores, por reunión, asistencia a comités, participación en el comité de directores. No son tenidos en cuenta los servicios de consultoría solicitados por el directorio; servicios de asesoría prestados por los directores para la compañía o alguna de sus filiales ni pagos por funciones ejecutivas en otras empresas del mismo grupo ni la valorización del otorgamiento de acciones. La información sobre la remuneración del Directorio considera solo a los directores remunerados.

La remuneración total promedio es de aprox. US \$ 100.000, las remuneraciones oscilan entre US \$ 14.372 (empresa de consumo masivo, servicios y retail) y US \$ 494.804 (empresas de servicios financieros).

Si comparamos con las cifras del año 2016, la remuneración mínima aumento en un 13% y la remuneración máxima bajó en casi un 20%.

Remuneración individual del Directorio –	Pesos Chilenos (CLP)	Dólares estadounidenses (US\$)
Valores anuales promedio por Director IGPA		
Consumo masivo, servicios & retail	77,046,120	125,278
Servicios financieros	83,176,264	135,246
Industrial (incluye Oil & Gas)	50,677,552	82,403
Farmacéuticas	27,654,167	44,966
Tecnología, comunicaciones y medios	38,431,377	62,490

Tablas de Datos

Benchmark Internacional

Toda la información fue tomada de los Board Indexes publicados por Spencer Stuart en 2017.

BENCHMARK INTERNACIONAL

NOTA

General

n/a = No aplica.

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

Bélgica

- 15 compañías no compartieron si habían hecho evaluación del Directorio.
- El promedio de la suma del fee fijo más un plus por asistencia multiplicado por el número de reuniones de Directorios para cada compañía (en Directorios remunerados).
- La misma fórmula que la nota anterior (2), con el número de reuniones de comités en lugar de reuniones de Directorio (excluye a 13 compañías por el comité de auditoría, 12 por remuneración y 19 por nominación).

Finlandia

- Excluye a 35 directores cuya nacionalidad no fue informada.
- Excluye a nueve directores cuya nacionalidad no fue informada.
- Figuras basadas en fees de reuniones de comité multiplicado por el número de reuniones de comité.
- Incluye CEOs que no son parte del Directorio.

Francia

- Solo presidentes no ejecutivos.
- El 50% de comités de remuneración y nominación están combinados.

Alemania

- La ley alemana establece que todos los miembros de Directorios de supervisión sean independientes.
- Porcentaje promedio de miembros de Directorios de supervisión (excluyendo representantes de los empleados) independientes de un accionista mayoritario.

Holanda

- Incluye reuniones solo con directores no ejecutivos.
- Excluye el rol combinado del presidente y CEO en Directorio ejecutivo de dos niveles.
- Sólo incluye cargos no ejecutivos en los Directorios de compañías holandesas.
- Excluye los fees por asistencia.

Noruega

- Excluye a 28 directores cuya nacionalidad no fue informada.
- Excluye cinco directores cuya nacionalidad no fue informada.
- El grado de independencia de 38 directores no fue informado.
- Incluye CEOs que no son parte del Directorio.

Rusia

- Basado en 14 compañías.

España

- Solo las compañías ubicadas en el top 50 del ranking.
- Incluye tanto ejecutivos como no ejecutivos.
- Basado en 13% de las compañías, todos pertenecientes al IBEX 35. Cuando se combinan comités de remuneración y nominación, el fee promedio es de €16'580.

Suecia

- Excluye a 41 directores cuya nacionalidad no fue informada.
- Excluye a 39 directores cuya nacionalidad no fue informada.
- Excluye a 14 directores cuya nacionalidad no fue informada.
- Nivel de dependencia o independencia de tres directores no fue informado.
- Incluye a CEOs que no forman parte del Directorio.

Suiza

- Incluye a CEOs que no forman parte del Directorio.

Reino Unido

- Solamente presidentes no ejecutivos.
- Basado en 78 compañías en el FTSE100.

Chile

- Considera reuniones planificadas que no fueron informadas.

	CHILE	COLOMBIA	PERÚ	BÉLGICA	DINAMARCA	FINLANDIA	FRANCIA	ALEMANIA	
INFORMACIÓN GENERAL	Tamaño de la muestra	87	69	55	54	25	25	40	67
	Junta supervisora / total juntas	0/87	0/69	0/55	Jan-53	25/0	0/25	Jun-34	67/0
	Número promedio de reuniones de Directorio	13	12	11	9	9	12	9	7
	% de directorios con evaluación externa	n/a	n/a	n/a	0	0	12%	23%	22%
	% de directorios con Presidente y CEO combinados	0%	n/a	16%	0	0	0%	55%	0%
	% de directorios que tienen un Director Senior Independiente o equivalente	n/a	n/a	n/a	0%	0	0%	43%	n/a
	% de directorios con Vicepresidente	75%	n/a	71%	0	1	96%	68%	-
DIRECTORIOS	Tamaño promedio de Directorio	8	10	8	10	10	8	14	14
	Tamaño promedio de directorio excluyendo representantes de los empleados	n/a	n/a	n/a	10	7	8	12	8
	Número promedio de directores Independientes	2	6	3	5	5	7	9	8
	% de directores independientes	22%	48%	35%	45%	66%	83%	69%	60%
	# Promedio directores no ejecutivos	-	n/a	-	8	6	7	11	7
	# Promedio directores ejecutivos	-	n/a	-	2	0	0	1	n/a
EDAD	Edad promedio del total de directores	-	58	58	58	58	58	59	n/a
	Edad promedio de Presidentes de Directorio	64	63	62	63	62	61	60	67
	Edad Promedio CEO	-	56	-	55	55	56	58	55
	Edad Promedio Directores no ejecutivos	-	n/a	-	57	57	58	59	61
	Edad Promedio Directores Ejecutivos	-	n/a	-	55	n/a	n/a	59	53
EXTRANJEROS	% de directores extranjeros en el Directorio	11%	-	29%	0	0	41%	35%	n/a
	% de directores no ejecutivos de origen extranjero	-	-	-	0	0	41%	38%	23%
	% de directores ejecutivos de origen extranjero	-	-	-	0	n/a	n/a	15%	n/a
	Número promedio de directores extranjeros por empresa	0	-	3	3	3	4	5	2
GÉNERO	% de mujeres en los Directorios	7%	4%	7%	0	0	30%	39%	n/a
	% de mujeres como Presidente de Directorio	0%	0%	2%	0	0	4%	5%	5%
	% de mujeres como CEOs	-	-	7%	7%	0	0%	3%	0%
	% de mujeres directoras no ejecutivas	-	n/a	-	0	26%	30%	41%	26%
	% de mujeres directoras ejecutivas	-	n/a	-	0	n/a	n/a	2%	n/a
	% de directorios con al menos una mujer directora	37%	71%	38%	1	1	100%	100%	93%
NUEVOS MIEMBROS	% de nuevos miembros de directorio	n/a	-	n/a	0	0	14%	14%	17%
	% de nuevos miembros mujer en los directorios	n/a	-	n/a	0	0	38%	51%	45%
	% de nuevos miembros extranjeros en los directorios	n/a	-	n/a	0	0	35%	45%	21%

	ITALIA	HOLANDA	NORUEGA	RUSIA	ESPAÑA	SUECIA	SUIZA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS	
INFORMACIÓN GENERAL	Tamaño de la muestra	100	50	25	45	100	50	20	150	482
	Junta supervisora / total juntas	Mar-97	43/7	0/25	May-40	0/100	0/50	0/20	1/149	n/a
	Número promedio de reuniones de Directorio	12	12	10	6	11	9	11	8	8
	% de directorios con evaluación externa	29%	28%	12%	13%	21%	10%	5%	43%	3%
	% de directorios con Presidente y CEO combinados	18%	2%	0%	2%	66%	2%	0%	1%	52%
	% de directorios que tienen un Director Senior Independiente o equivalente	-	6%	0%	16%	56%	2%	0%	99%	86%
	% de directorios con Vicepresidente	40%	64%	52%	36%	-	36%	30%	1%	-
DIRECTORIOS	Tamaño promedio de Directorio	12	9	9	10	11	10	11	10	11
	Tamaño promedio de directorio excluyendo representantes de los empleados	n/a	9	6	N/A	N/A	8	N/A	10	N/A
	Número promedio de directores Independientes	6	6	4	3	5	5	9	6	9
	% de directores independientes	50%	60%	80%	32%	43%	64%	88%	61%	84%
	# Promedio directores no ejecutivos	9	6	5	7	9	7	9	7	-
	# Promedio directores ejecutivos	3	3	0	2	2	0	0	3	-
EDAD	Edad promedio del total de directores	59	59	56	54	60	58	61	58	-
	Edad promedio de Presidentes de Directorio	65	66	60	57	63	63	63	64	n/a
	Edad Promedio CEO	58	56	63	51	55	55	55	54	57
	Edad Promedio Directores no ejecutivos	59	62	56	54	-	58	61	60	63
	Edad Promedio Directores Ejecutivos	58	54	n/a	50	-	55	61	53	-
EXTRANJEROS	% de directores extranjeros en el Directorio	9%	36%	29%	44%	15%	25%	60%	33%	8%
	% de directores no ejecutivos de origen extranjero	9%	40%	29%	30%	18%	24%	62%	37%	-
	% de directores ejecutivos de origen extranjero	4%	27%	n/a	15%	5%	10%	50%	22%	-
	Número promedio de directores extranjeros por empresa	2	4	2	3	-	3	6	3	-
GÉNERO	% de mujeres en los Directorios	26%	20%	44%	7%	16%	36%	21%	24%	21%
	% de mujeres como Presidente de Directorio	8%	2%	12%	0%	10%	4%	5%	4%	4%
	% de mujeres como CEOs	4%	4%	0%	0%	9%	8%	0%	5%	5%
	% de mujeres directoras no ejecutivas	31%	26%	44%	8%	16%	38%	21%	30%	-
	% de mujeres directoras ejecutivas	12%	8%	n/a	3%	15%	9%	0%	8%	-
	% de directorios con al menos una mujer directora	99%	78%	100%	40%	83%	98%	95%	98%	98%
NUEVOS MIEMBROS	% de nuevos miembros de directorio	17%	13%	17%	18%	15%	19%	11%	15%	7%
	% de nuevos miembros mujer en los directorios	42%	33%	42%	12%	23%	42%	32%	29%	32%
	% de nuevos miembros extranjeros en los directorios	16%	36%	41%	22%	23%	23%	64%	39%	8%

		CHILE	COLOMBIA	PERÚ	BÉLGICA	DINAMARCA	FINLANDIA	FRANCIA	ALEMANIA
OTROS DIRECTORIOS	Número promedio de directorios por director	-	-	4	2	2	2	2	-
	% de directores ejecutivos que participan en otros directorios	-	-	-	0	n/a	n/a	59%	26%
	% de directores con algún cargo ejecutivo	-	-	66%	73%	59%	55%	72%	-
JUBILACIÓN	% de compañías que tienen edad límite de jubilación	-	-	-	0	0	8%	33%	67%
	Promedio edad límite de jubilación	-	-	-	70	70	67	74	
	Promedio de años en puestos de directorio	-	-	9	6	5	5	6	6
COMPENSACIONES	Promedio compensación fija directores	-	21766	-	31643	50839	€ 52,956	32,602 €	€ 110,884
	Promedio total compensación fija directores	100.000 US\$	-	-	53240	78673	€ 66,958	82,154 €	€ 129,332
	Promedio total compensación presidente directorio	-	n/a	-	123849	191775	€ 120,259	560,666 €	€ 258,338
	Promedio compensación por asistencia a comité auditoria	-	n/a	-	15147	21275	€ 5,847	18,847 €	€ 21,577
	Promedio remuneración por asistencia a comités	-	n/a	-	9910	17131	€ 3,633	14,163 €	n/a
	Promedio remuneración por asistencia a comité de nominación	-	n/a	-	11652	14140	€ 3,067	13,882 €	n/a
COMITÉ EJECUTIVO	Tamaño promedio de comité ejecutivo	-	3	-	6	5	10	13	5
	% de extranjeros en comité ejecutivo	-	-	-	0	0	35%	31%	25%
	% de mujeres en comité ejecutivo	-	-	-	0	0	17%	14%	9%

*Información Internacional al 31 de diciembre 2017.

	ITALIA	HOLANDA	NORUEGA	RUSIA	ESPAÑA	SUECIA	SUIZA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS	
OTROS DIRECTORIOS	Número promedio de directorios por director	3	1	2	2	1	3	2	2	
	% de directores ejecutivos que participan en otros directorios	52%	-	n/a	25%	12%	59%	50%	25%	43%
	% de directores con algún cargo ejecutivo	-	-	74%	11%	-	50%	36%	33%	-
JUBILACIÓN	% de compañías que tienen edad límite de jubilación	4%	-	N/A	N/A	23%	N/A	55%	n/a	73%
	Promedio edad límite de jubilación	72	-	N/A	N/A	72	N/A	71	n/a	73
	Promedio de años en puestos de directorio	6	4	4	3	6	6	7	5	4
COMPENSACIONES	Promedio compensación fija directores	€ 48,000	-	€ 31,208	€ 132,978	€ 67,571	€ 53,151	€ 201,410	€ 88,154	€ 106,776
	Promedio total compensación fija directores	€ 90,000	€ 77,000	€ 43,729	-	€ 127,070	€ 69,191	€ 291,925	€ 120,066	€ 256,815
	Promedio total compensación presidente directorio	€ 920,000	€ 103,000	€ 73,087	-	€ 302,765	€ 159,159	€ 2,148,120	€ 514,824	€ 340,227
	Promedio compensación por asistencia a comité auditoria	€ 16,000	€ 9,200	€ 7,628	-	€ 24,888	€ 12,565	€ 51,624	€ 18,141	€ 11,725
	Promedio remuneración por asistencia a comités	€ 13,000	€ 6,700	€ 6,431	-	€ 43,599	€ 8,059	€ 37,684	€ 16,554	€ 10,677
	Promedio remuneración por asistencia a comité de nominación	€ 12,000	€ 6,100	N/A	-	€ 44,589	N/A	€ 36,410	€ 13,014	€ 8,060
COMITÉ EJECUTIVO	Tamaño promedio de comité ejecutivo	7	3	9	10	N/A	9	10	10	-
	% de extranjeros en comité ejecutivo	3%	26%	19%	10%	N/A	27%	60%	37%	-
	% de mujeres en comité ejecutivo	6%	9%	20%	12%	N/A	22%	7%	18%	-

Información Comparativa

	#TOTAL DIRECTORES	#DIRECTORAS MUJER	#DIRECTORES EXTRANIEROS	#DIRECTORES EXTRANIEROS	PLAZO DE VIGENCIA (AÑOS)	REUNIONES DE DIRECTORIO	REUNIONES COMITÉS DE DIRECTORES	#MIEMBROS REMUNERADOS	TOTAL REMUNERACIONES DIRECTORIO (CLP)	TOTAL REMUNERACIONES INDIVIDUALES DIRECTORIO (CLP)
--	-------------------	-------------------	-------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------------------	---------------------------------	-----------------------	---------------------------------------	--

CONSUMO MASIVO, SERVICIOS Y RETAIL

BLANCO Y NEGRO S.A.	9	1	0	0	3	12	n/i	10	\$88,390,161	\$ 8,839,016
CENCOSUD S.A.	9	1	2	2	3	12	9	9	\$ 1,193,298,000	\$ 132,588,667
COCA-COLA EMBONOR S.A. SERIE "B"	14	0	1	0	2		7	7	\$ 669,158,000	\$ 95,594,000
COMPANIA CERVECERIAS UNIDAS S.A.	9	0	1	3	3	12	13	9	\$ 2,089,679,000	\$ 232,186,556
COMPAÑIA PESQUERA CAMANCHACA S.A.	7	0	2	1	3		n/i	7	\$ 318,360,240	\$ 45,480,034
EMBOTELLADORA ANDINA S.A. SERIE A	13	2	2	2	3	12	n/i	14	\$ 1,080,000,000	\$ 77,142,857
EMPRESAS HITES S.A.	7	1	2	0	3	12	n/i	9	\$ 743,899,000	\$ 82,655,444
EMPRESAS LA POLAR S.A.	7	0	2	0	3	12	9	10	\$ 366,200,000	\$ 36,620,000
EMPRESAS TRICOT S.A.	8	1	1	0	3	12	n/i	8	\$ 533,333,000	\$ 66,666,625
ENJOY S.A.	9	0	2	3	3	12	5	8	\$ 443,804,453	\$ 55,475,557
FORUS S.A.	7	0	1	1	3	12	12	7	\$ 350,902,000	\$ 50,128,857
PARQUE ARAUCO S.A.	9	0	3	0	3	12	11	8	\$ 378,691,000	\$ 47,336,375
RIPLEY CORP S.A.	9	2	3	0	3	12	n/i	9	\$ 317,908,000	\$ 35,323,111
S.A.C.I. FALABELLA	9	2	1	0	3	15	6	10	\$ 2,087,652,000	\$ 208,765,200
SMU S.A.	9	1	1	0	3	12	22	7	\$ 537,916,000	\$ 76,845,143
VINA CONCHA Y TORO S.A.	7	0	1	0	3	16	14	7	\$ 718,822,000	\$ 102,688,857
VINA SAN PEDRO TARAPACA S.A.	7	0	1	1	3	12	8	7	\$ 99,882,000	\$ 14,268,857
WATTS S.A.	9	0	3	0	3	12	n/i	9	\$ 164,025,000	\$ 18,225,000
Promedio Consumo Masivo, Servicios y Retail	9	1	2	1	3	12	11	9	\$ 676,773,325	\$ 77,046,120

FARMACEÚTICA

BANMEDICA S.A.	9	0	1	0	3	12	15	9	\$ 419,516,794	\$ 46,612,977
CLINICA LAS CONDES S.A.	9	0	1	0	3	12	23	16	\$ 301,146,000	\$ 18,821,625
INSTITUTO DE DIAGNOSTICO S.A.	9	1	2	0	3	12	4	10	\$ 175,279,000	\$ 17,527,900
Promedio Farmacéutica	9	0	1	0	3	12	14	12	\$ 298,647,265	\$ 27,654,167

INDUSTRIAL

AES GENER S.A.	14	2	2	9	3	12	14	0	\$ -	\$ -
AGENCIAS UNIVERSALES S.A.	7	1	2	0	3		5	8	\$ 311,374,500	\$ 38,921,813
AGUAS ANDINAS S.A., SERIE A	11	2	2	2	3	12	12	9	\$ 211,853,000	\$ 23,539,222
AUSTRALIS SEAFOODS S.A.	7	2	1	0	3	12	9	7	\$ 153,003,600	\$ 21,857,657
BESALCO S.A.	9	0	4	0	3	12	4	9	\$ 308,611,000	\$ 34,290,111
BLUMAR S.A.	7	0	2	0	3	12	4	7	\$ 278,698,000	\$ 39,814,000
CAP S.A.	7	0	0	3	3	12	n/i	12	\$ 617,000,000	\$ 51,416,667
CEMENTOS BIO-BIO S.A.	7	1	2	0	3	12	11	8	\$ 721,406,000	\$ 90,175,750
CINTAC S.A.	7	0	2	1	3	12	12	8	\$ 190,035,000	\$ 23,754,375
COLBUN S.A.	9	3	2	0	3	12	10	9	\$ 455,100,000	\$ 50,566,667
COMPANIA SUD AMERICANA DE VAPORES S.A.	7	1	1	0	3	12	13	7	\$ 210,509,580	\$ 30,072,797
COMPAÑIA MARITIMA CHILENA S.A.	7	0	2	1	3	n/i	4	7	\$ 204,509,640	\$ 29,215,663
CRISTALERIAS DE CHILE S.A.	10	0	2	0	3	12	12	12	\$ 1,020,801,000	\$ 85,066,750
ECHEVERRIA, IZQUIERDO S.A.	7	0	1	0	3		6	7	\$ 460,301,055	\$ 65,757,294

	#TOTAL DIRECTORES	#DIRECTORAS MUJER	#DIRECTORES EXTRANEROS	#DIRECTORES EXTRANEROS	PLAZO DE VIGENCIA (AÑOS)	REUNIONES DE DIRECTORIO	REUNIONES COMITÉS DE DIRECTORIOS	#MIEMBROS REMUNERADOS	TOTAL REMUNERACIONES DIRECTORIO (CLP)	TOTAL REMUNERACIONES INDIVIDUALES DIRECTORIO (CLP)
EMP. CONST. MOLLER Y PEREZ-COTAPOS S.A.	7	0	1	0	3	12	4	7	\$212,776,000	\$ 30,396,571
EMPRESA ELECTRICA PEHUENCHE S.A.	5	0	0	0	3		No tiene	0	\$ -	\$ -
EMPRESAS AQUACHILE S.A.	7	0	1	0	3	12	9	7	\$207,141,225	\$ 29,591,604
EMPRESAS CMPC S.A.	9	1	2	0	3		13	9	\$600,000,000	\$ 66,666,667
EMPRESAS COPEC S.A.	9	0	1	0	3	12	10	9	\$1,090,720,950	\$ 121,191,217
EMPRESAS GASCO S.A.	9	1	1	0	3	12	6	9	\$323,552,000	\$ 35,950,222
EMPRESAS LIPIGAS S.A.	14	0	2	0	3	12	n/i	9	\$287,600,000	\$ 31,955,556
ENAEX S.A.	9	0	2	1	3		5	10	\$117,465,000	\$ 11,746,500
ENEL AMERICAS S.A.	7	0	3	5	3	12	n/i	3	\$244,334,580	\$ 81,444,860
ENEL CHILE S.A.	7	0	2	3	3	12	17	4	\$445,162,135	\$ 111,290,534
ENEL GENERACION CHILE S.A.	9	0	3	6	3	12	n/i	3	\$176,621,235	\$ 58,873,745
ENGIE ENERGIA CHILE S.A.	14	0	3	4	2	12	n/i	3	\$ 195,570,000	\$ 65,190,000
ENVASES DEL PACIFICO S.A.	7	1	2	0	3	12	4	7	\$ 106,571,000	\$ 15,224,429
FORESTAL CONSTR Y COM DEL PACIFICO SUR	7	0	1	0	3	12	n/i	7	\$ 239,000,000	\$ 34,142,857
HORTIFRUT S.A.	9	1	1	0	3	12	11	9	\$ 537,946,000	\$ 59,771,778
INGEVEC S.A.	7	0	1	0	3	12	11	7	\$ 191,437,000	\$ 27,348,143
INVERMAR S.A.	7	0	1	0	3	12	n/i	8	\$ 87,010,000	\$ 10,876,250
LATAM AIRLINES GROUP S.A.	9	0	2	2	2	12	21	9	\$ 212,067,990	\$ 23,563,110
MASISA S.A.	7	1	1	4	3	20	16	7	\$ 276,750,000	\$ 39,535,714
MINERA VALPARAISO S.A.	7	0	1	0	3	12	n/i	8	\$ 212,067,990	\$ 26,508,499
MOLIBDENOS Y METALES S.A.	10	0	8	2	3	12	4	10	\$ 1,513,744,395	\$ 151,374,440
MULTIEXPORT FOODS S.A.	7	0	1	1	3	12	12	4	\$ 43,251,105	\$ 10,812,776
NITRATOS DE CHILE S.A.	7	0	3	0	3	12	3	7	\$ 201,720,000	\$ 28,817,143
PACIFICO V REGION S.A.	7	0	1	0	3	12	3	7	\$ 283,000,000	\$ 40,428,571
PAZ CORP S.A.	7	0	1	0	3	12	n/i	7	\$ 268,015,000	\$ 38,287,857
SALFACORP S.A.	7	1	3	0	3	12	11	7	\$ 222,961,000	\$ 31,851,571
SIGDO KOPPERS S.A.	7	0	1	0	3	12	n/i	7	\$ 897,733,000	\$ 128,247,571
SOC QUIMICA MINERA DE CHILE S.A. SERIE A	8	1	2	3	3	12	n/i	11	\$ 1,678,236,682	\$ 152,566,971
SOCIEDAD MATRIZ SAAM S.A.	7	0	2	0	3	12	n/i	13	\$ 594,705,000	\$ 45,746,538
SOCIEDAD PESQUERA COLOSO S.A.	9	1	1	1	3	n/i	3	9	\$ 98,055,000	\$ 10,895,000
SOCIEDAD PUNTA DEL COBRE S.A. SERIE A	9	0	1	0	3	12	n/i	9	\$ 418,200,000	\$ 46,466,667
SOCOVESA S.A.	7	0	1	0	3	20	14	7	\$1,195,112,000	\$ 170,730,286
SOQUIMICH COMERCIAL S.A.	7	0	1	0	3	12	6	7	\$ 64,575,000	\$ 9,225,000
Promedio Industrial	8	0	2	1	3	12	9	7	\$391,197,950	\$ 49,599,307

	#TOTAL DIRECTORES	#DIRECTORAS MUJER	#DIRECTORES EXTRANJEROS	#DIRECTORES EXTRANJEROS	PLAZO DE VIGENCIA (AÑOS)	REUNIONES DE DIRECTORIO	REUNIONES COMITÉS DE DIRECTORIOS	#MIEMBROS REMUNERADOS	TOTAL REMUNERACIONES DIRECTORIO (CLP)	TOTAL REMUNERACIONES INDIVIDUALES DIRECTORIO (CLP)
SERVICIOS FINANCIEROS										
A.F.P. HABITAT S.A.	8	0	1	4	3	12	16	8	\$778,922,872	\$ 97,365,359
ALMENDRAL S.A.	7	0	1	0	3	12	4	3	\$166,336,000	\$ 55,445,333
ANTARCHILE S.A.	7	0	1	0	3	12	8	8	\$979,698,690	\$ 122,462,336
BANCO DE CHILE	13	1	0	1	3	23	16	12	\$1,427,000,000	\$ 118,916,667
BANCO DE CREDITO E INVERSIONES	9	1	2	1	3	22	28	9	\$2,738,740,800	\$ 304,304,533
BANCO SANTANDER-CHILE	11	3	6		3	12	12	9	\$1,268,617,320	\$ 140,957,480
BANVIDA S.A.	7	0	1	0	3	12	n/i	7	\$ 121,179,000	\$ 17,311,286
GRUPO SECURITY S.A.	9	1	1	1	3	18	9	9	\$ 621,258,034	\$ 69,028,670
INVERCAP S.A.	7	0	1	2	3	n/i	n/i	10	\$ 190,035,000	\$ 19,003,500
INVERSIONES AGUAS METROPOLITANAS S.A.	13	3	3	3	3	12	12	14	\$ 379,466,000	\$ 27,104,714
INVERSIONES LA CONSTRUCCION S.A.	7	0	2	0	1	13	10	9	\$ 658,392,000	\$ 73,154,667
ITAU CORPBANCA	13	0	5	3	3	12	11	13	\$ 578,836,800	\$ 44,525,908
NORTE GRANDE S.A.	7	0	1	0	3	12	6	7	\$ 201,720,000	\$ 28,817,143
QUINENCO S.A.	8	0	1	0	3	12	7	8	\$ 885,134,000	\$ 110,641,750
SOCIEDAD DE INVERSIONES ORO BLANCO S.A.	7	1	2	0	3	12	7	7	\$ 328,000,000	\$ 46,857,143
SOCIEDAD MATRIZ BANCO DE CHILE, SERIE B	9	0	2	0	3	12	3	1	\$ 127,604,000	\$ 127,604,000
ZONA FRANCA DE IQUIQUE S.A.	7	4	1	0	2	12	13	7	\$ 73,472,000	\$ 10,496,000
Promedio Servicios Financieros	9	1	2	1	3	14	11	8	\$ 677,906,619	\$ 83,176,264
TMT										
EMP. NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A.	9	0	2	0	3	12	4	10	\$ 434,667,000	\$ 43,466,700
SONDA S.A.	9	1	6	0	3	12	8	9	\$ 300,564,493	\$ 33,396,055
Promedio TMT	9	1	4	0	3	12	6	10	\$ 367,615,747	\$ 38,431,377

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



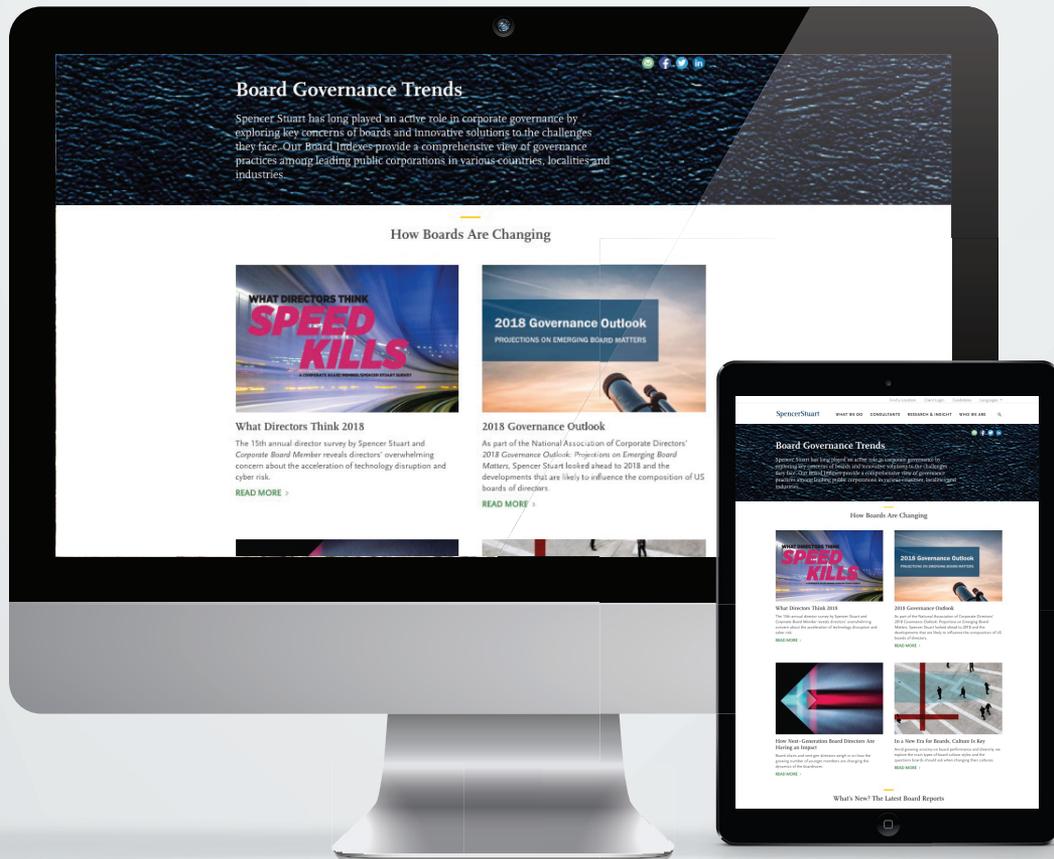
How Boards Can Overcome
the Most Common Succession
Planning Obstacles



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

Visit 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