

SpencerStuart



2019 Peru

Spencer Stuart
Board Index

ACERCA DE LOS SERVICIOS DE DIRECTORIOS DE SPENCER STUART

En Spencer Stuart, entendemos la importancia del liderazgo para las empresas. Organizaciones alrededor del mundo confían en nosotros para ayudarles a tomar decisiones de liderazgo de alto nivel con impacto duradero. A través de nuestros servicios de *executive search*, y *board and leadership advisory services*, asesoramos en la conformación y el desarrollo de equipos de alto rendimiento a nuestros clientes selectos que van desde grandes multinacionales, hasta emprendimientos e instituciones sin fines de lucro.

Somos una empresa privada que desde 1956 se enfoca en entregar conocimientos, *insights* y resultados a través del esfuerzo colaborativo de un equipo experto – actualmente abarcando más de 60 oficinas en 30 países y con 50 prácticas especializadas. Los directorios y líderes recurren constantemente a Spencer Stuart para ayudarles a abordar sus necesidades de liderazgo en búsquedas ejecutivas de alto nivel, reclutamiento de directorios, evaluaciones de efectividad de directorios, planes de sucesión, evaluaciones de altas gerencias, *engagement* y otras facetas de efectividad organizacional.

Por más de 30 años, nuestra práctica de Directorios ha ayudado a empresas alrededor del mundo en el reclutamiento de directores y directoras, y hemos asesorado a directorios, CEOs y comités de nominación en temas importantes de gobierno corporativo. Servimos a una variedad de organizaciones en diferentes geografías y escalas, desde empresas multinacionales líderes hasta organizaciones más pequeñas. Tan solo en el último año, hemos realizado más de 750 búsquedas de puestos de directorio en todo el mundo.

Nuestro equipo global trabaja de manera conjunta para garantizar que nuestros clientes obtengan acceso al mejor talento de directores existentes y perfiles potenciales. Asimismo, regularmente ayudamos a los directorios a aumentar la diversidad de su composición.

Además de nuestro trabajo con clientes, por mucho tiempo Spencer Stuart ha desempeñado un papel activo en el gobierno corporativo, tanto en nuestras propias publicaciones como colaborando con otras prestigiosas instituciones como *Next-Gen Board Leaders (NGBL)*; *The Global Institutes*, auspiciados por la Fundación de *WomenCorporateDirectors (WCD)*, *The Corporate Governance Conference* en la Universidad *Northwestern Kellogg School of Management*, *The New Directors Program*, en sociedad con *The Boston Consulting Group*, *Frederick W. Cook & Co.*, *Davis Polk*, *Lazard* y *PricewaterhouseCoopers*.

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.

    @Spencer Stuart

© 2020 Spencer Stuart. All rights reserved.

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

Contenido

- 1 Perspectiva de Spencer Stuart**
- 3 Directorios en Perú: Comparativo de los Últimos 3 Años**
- 4 Composición de los Directorios Peruanos**
 - 4 Nuevas incorporaciones
 - 5 Tamaño
 - 6 Periodo
 - 7 Permanencia
 - 7 Otros directorios
 - 8 Directores independientes
 - 8 Acerca de los directores independientes
 - 9 Edad promedio
 - 10 Mujeres
 - 11 Diversidad cultural
 - 12 CEOs
- 14 Organización de los Directorios Peruanos**
 - 14 Sesiones
 - 14 Comités
 - 16 Evaluaciones anuales
- 18 Información Comparativa**

Perspectiva de Spencer Stuart

Los directorios peruanos continuaron renovándose e incorporando nuevos perfiles profesionales a sus plantillas. Aunque el ritmo de renovaciones es moderado, más allá de reflejar la rotación natural y esperable, los cambios muestran un interés creciente por parte de los y las inversionistas en mejorar la calidad, composición y diversidad de sus directorios.

En todo el mundo, y en mercados más desarrollados, se empiezan a ver nuevas tendencias en los perfiles de la “nueva generación” en los directorios, los cuales han optado por incluir mayor diversidad de trayectorias profesionales. En los directorios peruanos, si bien continúa predominando la experiencia como CEO en posiciones de primera línea, de CFO y otras posiciones ejecutivas en finanzas, el 8% de las nuevas incorporaciones que por primera vez son miembros de directorio presentaron perfiles ligados al mundo de las comunicaciones.

En cuanto a la diversidad de género, el 15% de las nuevas incorporaciones fueron mujeres, y aunque no es un porcentaje ostentoso, este supera al promedio general de mujeres en los directorios analizados (8%), lo cual nos brinda una perspectiva optimista sobre el incremento de directoras para los siguientes años.

Aunque la evolución en estos últimos años ha sido moderada, el Spencer Stuart Board Index 2019 empieza a evidenciar patrones en los directorios peruanos. Además, siendo el tercer año consecutivo en el que presentamos este estudio, creemos que estamos sentando las bases para que los próximos años logremos identificar tendencias y celebrar progresos. A continuación, presentamos los principales hallazgos de nuestro análisis.

DIRECTORIOS PERUANOS SE RENUEVAN A PASO LENTO

La tasa de rotación de los directorios en los últimos tres años ha sido modesta; para el 2018, el 13% de los asientos fueron renovados, lo cual no dista mucho del porcentaje de renovaciones de los años anteriores (17% y 12% respectivamente).

72

Nuevos directores
titulares

8%

De los asientos de
directorio fueron ocupados
por mujeres

DIVERSIDAD, TRABAJO EN PROCESO

La inclusión de mujeres se mantiene como asignatura pendiente, no obstante, los últimos tres años muestran el esfuerzo que hacen las empresas por cerrar la brecha. Por segundo año consecutivo, el 15% de las nuevas incorporaciones fueron mujeres; en contraste con las incorporaciones de hace tres años, en donde las nuevas directoras solo representaban el 3%. Además, este año, el 43% de las 80 compañías analizadas incluyeron por lo menos a una mujer en sus directorios, superando el 36% y 28% de los años anteriores.

Aun así, las mujeres representan solo el 8% del total de asientos titulares, ocupan el 9% de los asientos de comités; y al igual que años pasados, solo una mujer es presidente en un directorio.

Se mantiene la diversidad cultural. El 25% del total de asientos titulares son ocupados por directores o directoras que provienen de un país extranjero, 1% menos que el año anterior y 2% menos que hace tres años.

Experiencia como CEO y posiciones “C-Level” siguen en alta demanda. Si bien la tendencia global apunta a que en los próximos años se incorporen distintos tipos de perfiles en los directorios, en Perú se sigue dando prioridad a trayectorias de CEO, presidencias ejecutivas, posiciones directivas o experiencia como COO.

25%

Fueron ocupados por directores o directoras con nacionalidad extranjera

74%

De las empresas incluyeron por lo menos a un director o directora independiente

MIEMBROS INDEPENDIENTES SIGUEN SIENDO MINORÍA

Solo la mitad de los directorios analizados siguen la recomendación del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, de que por lo menos un tercio del directorio esté constituido por directores y/o directoras independientes. La tendencia en este punto aún no es clara, e incluso observamos una disminución en la cantidad de directorios que incluyen por lo menos un director/a independiente en sus directorios (74% vs. 79% hace tres años); y por tercer año consecutivo, el promedio de directores/as independientes por directorio es de solo 2.

Notas del editor

El *Spencer Stuart Board Index* (SSBI) Perú se basa en el análisis de memorias anuales y fichas de buen gobierno corporativo reportadas por las empresas con información actualizada al 31 de diciembre de 2018. Las 80 compañías analizadas forman parte de los índices S&P/ Perú General Index, S&P/ Perú Select y S&P/ IBGC, a excepción de una que cotiza en la bolsa de Londres. La data presentada en las tablas, gráficos y cuadros podría no sumar 100% debido a que los números con decimales fueron redondeados.

Directorios en Perú: Comparativo de los Últimos 3 Años

	2018*	2017**	2016***
Composición de los directorios			
Tamaño promedio de los directorios	8	8	8
% de miembros independientes en los directorios****	32%	32%	35%
Promedio de miembros independientes por directorio****	2	2	2
% de empresas con al menos un miembro independiente	74%	73%	79%
% de nuevas incorporaciones	13%	17%	12%
% de miembros alternos o suplentes en los directorios	9%	9%	8%
% de las empresas que cuentan con una vicepresidencia	59%	61%	61%
% de empresas que cuentan con su CEO como miembro del directorio	39%	38%	36%
% de directorios con presidentes y CEO combinados	11%	14%	13%
Promedio de años de duración del periodo del directorio	2	2	2
Permanencia promedio en años	9	10	11
Edad promedio	58	57	57
% de mujeres en los directorios	8%	7%	5%
% de empresas con mujeres en sus directorios	43%	36%	28%
% de mujeres presidentas de directorio	1%	1%	1%
% de miembros con nacionalidad extranjera	25%	26%	27%
% de empresas con al menos un miembro de nacionalidad extranjera	60%	60%	61%
Composición de los directorios			
Promedio de sesiones realizadas	11	12	11
% de empresas con al menos un comité	71%	68%	65%
Promedio de número de Comités	2	2	2

* Data basada en la información reportada por las empresas en mayo de 2019, sobre el año fiscal de enero a diciembre de 2018.

** Data basada en la información reportada por las empresas en mayo de 2018, sobre el año fiscal de enero a diciembre de 2017.

*** Data basada en la data publicada en mayo de 2017, sobre el año fiscal de enero a diciembre de 2016.

**** Sin contar suplentes

Composición de los Directorios Peruanos

FOTO DEL 2018

560

Asientos de directorio en **80 empresas**



11

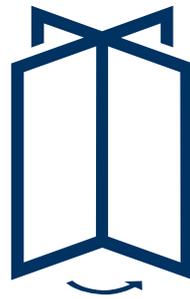
Presidentes de directorio que también son CEO de la empresa

Del total de la muestra, el



8%

son mujeres

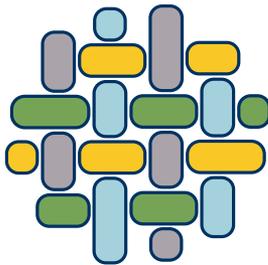


72

Asientos renovados

34%

son directores independientes



25%

Proviene de otros países

LAS NUEVAS INCORPORACIONES CONTRIBUYEN AL AUMENTO DE DIVERSIDAD Y DE ASIENTOS INDEPENDIENTES

- » De las 80 empresas analizadas, el 43% incluyó al menos a un nuevo miembro en su directorio y el 26% a dos o más miembros.
- » Por segundo año consecutivo, el 15% de las nuevas incorporaciones fueron mujeres, lo cual supera el promedio general de mujeres (8%) y representa un gran avance respecto del 2016 en donde la incorporación de mujeres fue de solo 3%.
- » La diversidad cultural continúa siendo importante, las incorporaciones de nacionalidad no-peruana representaron el 32%, superando el promedio general de 25%.
- » El 44% de las nuevas incorporaciones fueron de directores/as independientes, superando el 34% del promedio general y alcanzando la mayor incorporación de independientes en los últimos tres años (38% en 2017 y 42% en 2016).

Nuevas incorporaciones

	Nuevos miembros de directorio		
	2018	2017	2016
Nuevos miembros de directorio	72	93	69
% de asientos ocupados por mujeres	15%	15%	3%
% de asientos ocupados por extranjeros/as	32%	31%	38%
% de independientes	44%	38%	42%

Comparación global

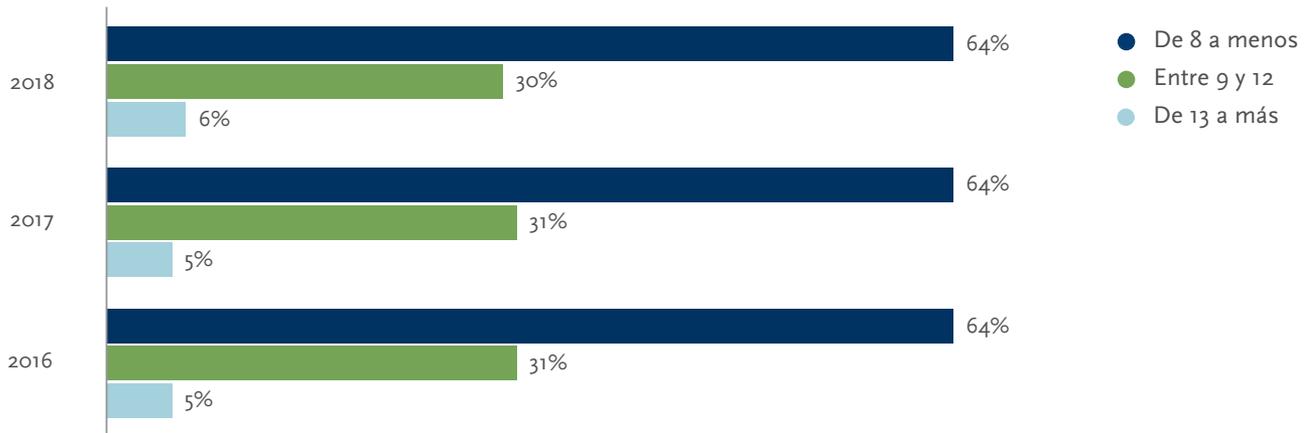
Directorios en el mundo	Perú	Latinoamérica	Estados Unidos y Canadá	Europa
% Nuevos miembros de directorio	13% (2018)	5-17%	8% -14%	10-23%

Fuente: La data de rangos regionales es tomada de nuestros Board Indexes del 2018. Los rangos de Latinoamérica incluyen los siguientes países: Brasil, Chile, México y Perú. Los rangos de Europa incluyen a Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Rusia, España, Suecia Suiza, Turquía y Reino Unido.

EL TAMAÑO DE LOS DIRECTORIOS VA DESDE 3 HASTA 16 MIEMBROS

- » El tamaño promedio de los directorios peruanos es de 8. Los directorios más pequeños cuentan con 3 personas, mientras que los más grandes cuentan con 16.
- » La tendencia de los últimos tres años ha sido de directorios de 8 a menos miembros.

Tamaño de los directorios



Comparación global

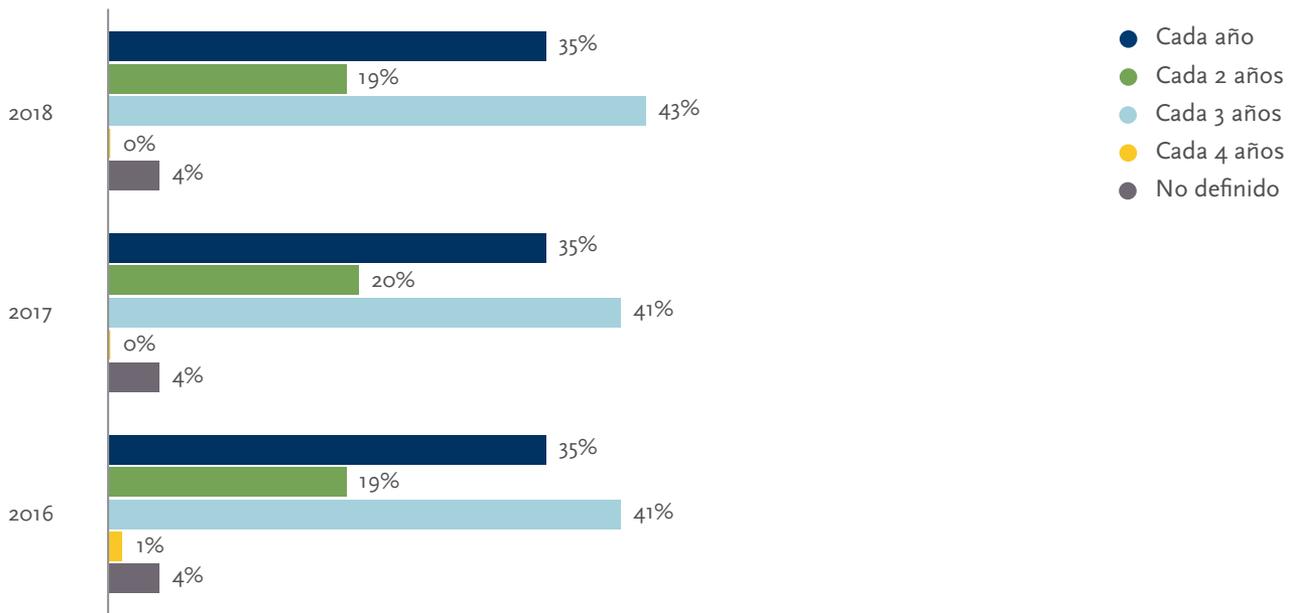
Directorios en el mundo	Perú	Latinoamérica	Estados Unidos y Canadá	Europa
Tamaño promedio del directorio	8 (2018)	7-11	11	8-14

Fuente: La data de rangos regionales es tomada de nuestros Board Indexes del 2018. Los rangos de Latinoamérica incluyen los siguientes países: Brasil, Chile, México y Perú. Los rangos de Europa incluyen a Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Rusia, España, Suecia Suiza, Turquía y Reino Unido.

LA MAYORÍA DE LOS DIRECTORIOS SE RENUEVA CADA TRES AÑOS

» El 43% de los directorios se renueva cada 3 años, seguido del 35% de los directorios que se renueva anualmente. Los demás se renuevan cada 2 años o no tienen un período definido.

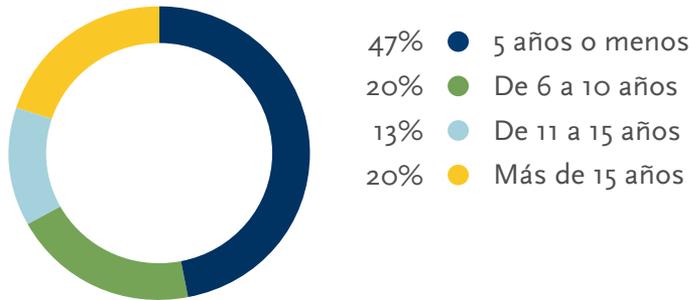
Período (duración)



LIGERA DISMINUCIÓN EN LA PERMANENCIA PROMEDIO

- » La permanencia promedio en los directorios es de 9 años, una ligera disminución frente a los años anteriores, en los que el promedio fue de 10 y 11 años respectivamente.
- » Casi la mitad de los miembros de directorio (47%) cuenta con 5 años o menos de permanencia.
- » El 20% de los directores/as cuentan con más de 15 años de permanencia en sus directorios, siendo la permanencia más larga de 56 años.

Permanencia



Comparación global

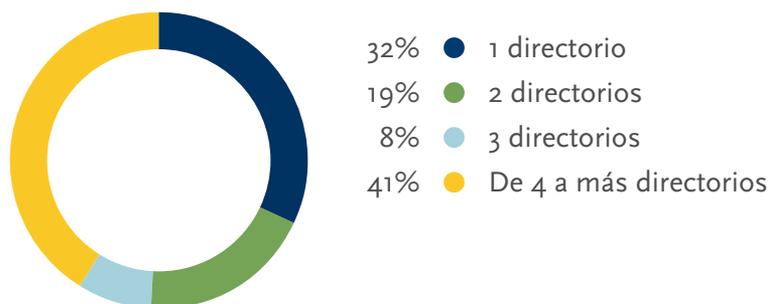
Directorios en el mundo	Perú	Latinoamérica	Estados Unidos y Canadá	Europa
Promedio de años de permanencia	9 (2018)	9-11	8	4-6

Fuente: La data de rangos regionales es tomada de nuestros Board Indexes del 2018. Los rangos de Latinoamérica incluyen los siguientes países: Brasil, Chile, México y Perú. Los rangos de Europa incluyen a Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Rusia, España, Suecia Suiza, Turquía y Reino Unido.

PARTICIPACIÓN EN OTROS DIRECTORIOS

- » El 68% de directores participa en más de un directorio. Además, tomando en cuenta directorios listados, no listados, y de distintos tipos de tamaño; observamos que el promedio de directorios por director es de 4.
- » Un 41% participa en 4 o más directorios, siendo 36 el mayor número de directorios en los que un director participa.
- » Según nuestra experiencia, el número sugerido de directorios en los que un director/a podría participar es de 3 ó 4 para que el desempeño no se vea afectado por conflictos de tiempo.

Participación en otros directorios



» Cabe resaltar que si analizamos la participación en más de un directorio únicamente dentro de las 80 empresas de la muestra, la mayoría (84%) participa en un solo directorio.

UN TERCIO DE LOS DIRECTORES SON INDEPENDIENTES

- » El 32% del total de asientos de directorio fue ocupado por independientes, 3% menos que hace 3 años.
- » El porcentaje de directorios que incluyeron por lo menos a un director/a independiente fue de 74%, 5% menos que hace tres años.
- » Por tercer año consecutivo, el promedio de directores/as independientes por directorio es de solo 2.

Comparación global

Directorios en el mundo	Perú	Latinoamérica	Estados Unidos y Canadá	Europa
% de directores y directoras independientes	32% (2018)	29-48%	81-85%	33-87%

Fuente: La data de rangos regionales es tomada de nuestros Board Indexes del 2018. Los rangos de Latinoamérica incluyen los siguientes países: Brasil, Chile, México y Perú. Los rangos de Europa incluyen a Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Rusia, España, Suecia Suiza, Turquía y Reino Unido.

En Perú, el 32% de los asientos de directores son independientes, muy cerca al rango inferior de Latinoamérica y muy lejano a Canadá y Estados Unidos. En Europa, el rango es bastante amplio, estando los países nórdicos cerca del rango superior (87%) mientras que Turquía y Rusia están cerca al rango inferior (33%).

ACERCA DE LOS DIRECTORES INDEPENDIENTES

Se espera que en los próximos años las empresas adopten mejores prácticas de gobierno corporativo con respecto a la incorporación de directores y directoras independientes, con un mayor entendimiento del aporte que significa para sus directorios y con mayor rigurosidad frente a los criterios propuestos por la Superintendencia de Mercado y Valores*.

Los nuevos lineamientos para la calificación de directores independientes son los siguientes:

- » Contar con experiencia profesional y solvencia moral y económica.
- » Estar desvinculado de la sociedad, de sus accionistas y directivos.

- No ser director, miembro de alta gerencia o empleado de la sociedad o de alguna de las empresas del mismo grupo económico u otra empresa que sea accionista de la sociedad con participación igual o mayor a 5% de su capital social; salvo que hubieran transcurrido 3 años del cese de la relación.
- No haber tenido durante los últimos 3 años una relación comercial o contractual directa o indirecta, y de carácter significativo (con pagos o prestaciones superiores al 15% de los ingresos anuales) con la sociedad o cualquier otra empresa de su mismo grupo económico.
- No ser cónyuge ni mantener una unión de hecho o mantener una relación análoga de afectividad ni de parentesco por consanguinidad o por afinidad hasta de segundo grado con accionistas con participación igual o superior al 5% de su capital social, o con 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, salvo que este último sea director independiente de la sociedad.
- No ser o haber sido durante los últimos 3 años, socio o empleado de la sociedad de auditoría externa de la sociedad o de cualquier otra sociedad de su grupo económico.
- » No participar simultáneamente como director independiente en más de 5 sociedades que tengan al menos un valor inscrito en el RPMV (registro público del mercado de valores). Excepcionalmente, un director independiente podrá mantener dicha condición en el supuesto que todas ellas pertenezcan a un mismo grupo económico.
- » No tener más de 10 años continuos o alternados durante los últimos quince años, como director independiente de la sociedad o de alguna empresa de su grupo económico.

* Información obtenida de la página de la Superintendencia de Mercado y Valores.

LA EDAD PROMEDIO ES DE 58 AÑOS

- » Las edades de los miembros de los directorios van desde los 31 hasta los 92 años. La edad promedio es de 58 años, un año más que los años anteriores.
- » La mayoría tiene más de 46 años (88%), con una concentración del 30% sobre los 65 años.
- » Solo 2 personas son menores de 35 años (1%) y solo un 11% tiene menos de 45 años.

Edad

	Edad promedio de los directores		
	2018	2017	2016
Edad promedio de los directores	58	57	57
Edad más baja	31	34	33
Edad más alta	92	91	90

Comparación global

Directorios en el mundo	Perú	Latinoamérica	Estados Unidos y Canadá	Europa
Edad promedio	58 (2018)	55-59	63	54-60

Fuente: La data de rangos regionales es tomada de nuestros Board Indexes del 2018. Los rangos de Latinoamérica incluyen los siguientes países: Brasil, Chile, México y Perú. Los rangos de Europa incluyen a Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Rusia, España, Suecia Suiza, Turquía y Reino Unido.

Rangos de edad

	Rangos de edad		
	2018	2017	2016
Menor de 35 años	1%	1%	0%
Entre 36 y 45 años	11%	16%	19%
Entre 46 y 55 años	31%	32%	28%
Entre 56 y 65 años	27%	28%	28%
Mayor de 65 años	30%	23%	25%

CRECE LA REPRESENTACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS DIRECTORIOS

- » Este año, los asientos de directorio ocupados por mujeres representan el 8% de la muestra, incremento frente al 7% del año pasado y al 5% del 2016.
- » Por primera vez, alcanzamos el promedio de una mujer por directorio, y la máxima cantidad observada fue de 3 mujeres en dos directorios.
- » El 43% de las empresas analizadas incluyeron por lo menos a una mujer en su directorio, un notable incremento frente al 36% y al 29% de los años anteriores.
- » En cuanto a la representación de mujeres en los asientos de comités, solo el 9% son ocupados por mujeres, 1% más que los años anteriores.
- » Continúa existiendo solo una mujer con el cargo de presidenta de directorio.

Mujeres en los directorios

Cantidad de mujeres en un directorio	Porcentaje de mujeres en los directorios		
	2018	2017	2016
0	58%	64%	71%
1	29%	28%	21%
2	11%	6%	6%
3	3%	3%	1%

Comparación global

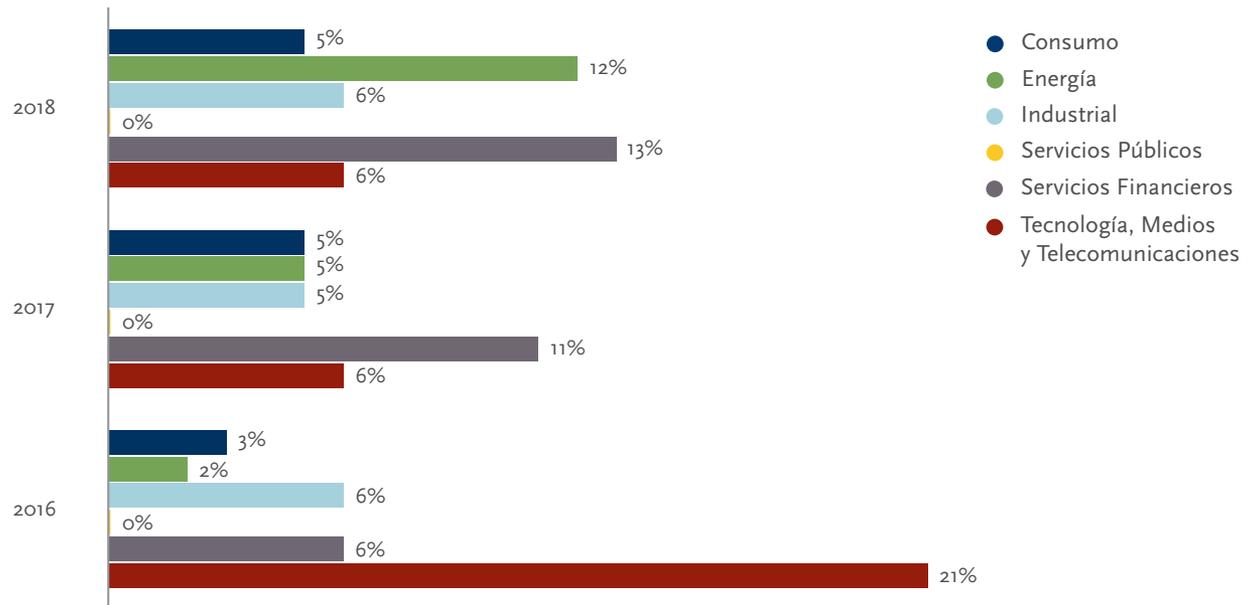
Directorios en el mundo	Perú	Latinoamérica	Estados Unidos y Canadá	Europa
% Mujeres en los directorios	8% (2018)	6-9 %	24-27%	15-46%

Fuente: La data de rangos regionales es tomada de nuestros Board Indexes del 2018. Los rangos de Latinoamérica incluyen los siguientes países: Brasil, Chile, México y Perú. Los rangos de Europa incluyen a Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Rusia, España, Suecia Suiza, Turquía y Reino Unido.

En Perú, al igual que en Latinoamérica el porcentaje de mujeres que ocupan asientos de directorio es significativamente bajo cuando es comparado con Estados Unidos, Canadá y algunos países de Europa considerados en la muestra. En Europa, el rango de representación de mujeres es bastante amplio, siendo Noruega el país con mayor representación mientras que Rusia, Polonia y Turquía tienen la menor representación.

- » La industria financiera sigue siendo la que alberga mayor número de mujeres en sus directorios, con un 13% de representación. El sector de energía ha incrementado la inclusión de mujeres en los últimos años, mientras que el resto se ha mantenido.

Porcentaje de mujeres por industria



Porcentaje de directorios que incluyen mujeres

Directorios en el mundo	Perú	Latinoamérica	Estados Unidos y Canadá	Europa
% de directorios que incluyen mujeres	43% (2018)	37-48 %	99-100%	51-100%

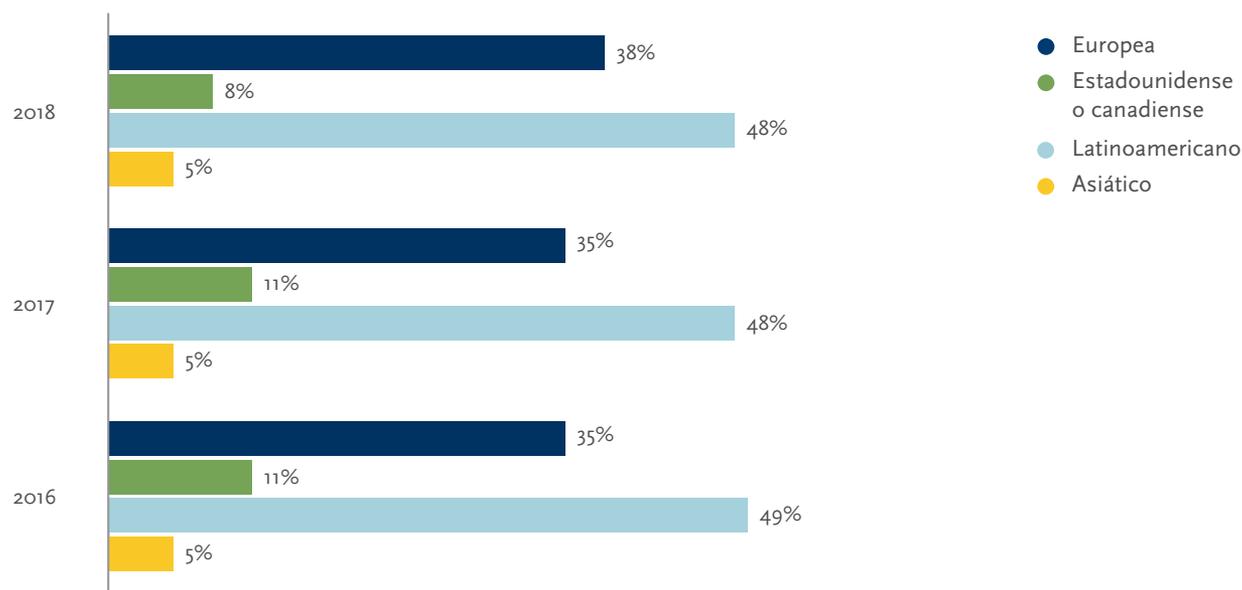
Fuente: La data de rangos regionales es tomada de nuestros Board Indexes del 2018. Los rangos de Latinoamérica incluyen los siguientes países: Brasil, Chile, México y Perú. Los rangos de Europa incluyen a Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Rusia, España, Suecia Suiza, Turquía y Reino Unido.

En Perú y Latinoamérica, el porcentaje de empresas que cuentan con al menos una mujer en su directorio, es significativamente bajo cuando es comparado con Estados Unidos, Canadá y la mayoría de Europa. Particularmente en Europa, con excepción de países como Polonia y Rusia, entre el 82% y 100% de las compañías analizadas incluyeron al menos una mujer en sus directorios.

DIVERSIDAD CULTURAL PRESENTE EN MÁS DE LA MITAD DE LOS DIRECTORIOS

- » Al igual que el año pasado, el 60% de los directorios incluyó por lo menos a un director o directora de nacionalidad extranjera.
- » El 25% del total de asientos analizados cuentan con una nacionalidad distinta a la peruana, similar al 26% y 27% de los años anteriores.
- » Existen 15 directorios (19%) cuyos presidentes son hombres y extranjeros.

Distribución de nacionalidades



Comparación global

Directorios en el mundo	Perú	Latinoamérica	Estados Unidos y Canadá	Europa
% Directores y directoras de otras nacionalidades	25% (2019)	8-27 %	8-29%	10-58%

Fuente: La data de rangos regionales es tomada de nuestros Board Indexes del 2018. Los rangos de Latinoamérica incluyen los siguientes países: Brasil, Chile, México y Perú. Los rangos de Europa incluyen a Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Rusia, España, Suecia Suiza, Turquía y Reino Unido.

MÁS DEL 30% DE LOS CEOS ES MIEMBRO DEL DIRECTORIO DE SU COMPAÑÍA

- » Año tras año incrementa el número de CEOs que ocupan un cargo en los directorios. El 39% de los CEOs contó con un asiento de directorio en su compañía (vs. 38% y 36% de los años anteriores).
- » Según el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, las personas encargadas de la designación de cargos del gerente general y del presidente del directorio son distintas, por lo que no necesariamente tendrían que coincidir. Este año, el 11% de las empresas contó con CEOs que a la vez ocuparon el cargo de presidentes en el directorio.
- » Cabe resaltar que todos fueron hombres y peruanos.

CEOs que son miembros de los directorios de sus compañías



Comparación global

Directorios en el mundo	Perú	Latinoamérica	Estados Unidos y Canadá	Europa
% de directorios donde el CEO es presidente	11% (2018)	9-21%	13-50%	1-54%

Fuente: La data de rangos regionales es tomada de nuestros Board Indexes del 2018. Los rangos de Latinoamérica incluyen los siguientes países: Brasil, Chile, México y Perú. Los rangos de Europa incluyen a Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Rusia, España, Suecia Suiza, Turquía y Reino Unido.

Organización de los Directorios Peruanos

FOTO DEL 2018



EL PROMEDIO DE SESIONES POR DIRECTORIO ES DE 11

- » Los últimos tres años han mostrado un promedio similar de sesiones por directorio, 11 sesiones en 2018, 12 en 2017 y 11 en 2016.
- » Al analizar directorio por directorio, encontramos en los extremos que un directorio tuvo una sola sesión, mientras que el directorio con mayor número de sesiones tuvo 35.

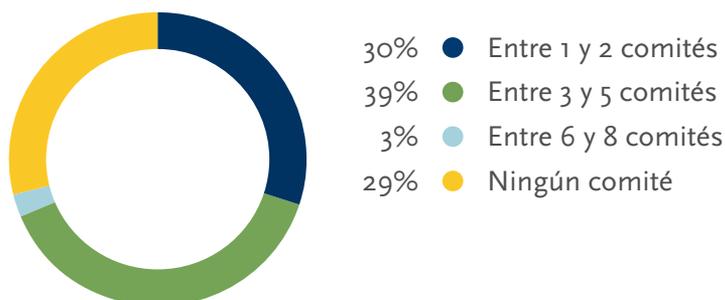
Comparación global

Directorios en el mundo	Perú	Latinoamérica	Estados Unidos y Canadá	Europa
Promedio de sesiones	11 (2018)	4-18	8	7-20

LOS DIRECTORIOS CUENTAN CON UN PROMEDIO DE 2 COMITÉS

- » Por tercer año consecutivo, el promedio de comités por directorio es de 2. La mayoría de los directorios tienen entre 3 y 5 comités, siendo el menor número de comités 1 y el mayor 8. Además, un 29% no presenta ningún comité.

Número de comités



- » El Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas recomienda que los directorios cuenten, como mínimo, con un Comité de Nombramientos y Retribuciones, y un Comité de Auditoría. En línea con esto, de los directorios analizados, solo el 18% presentó un Comité de Nombramientos; un 31% el comité de Retribuciones, en ocasiones juntos; y un 60% presentó un comité de Auditoría.
- » Los comités más frecuentes son los de Auditoría, Riesgos, Retribuciones y Buen Gobierno Corporativo.
- » Sigue existiendo solo un directorio que cuenta con el Comité de Innovación y Sistemas en el sector industrial y otro directorio con el Comité de Manejo de Crisis en el sector de minería.

Comités más comunes

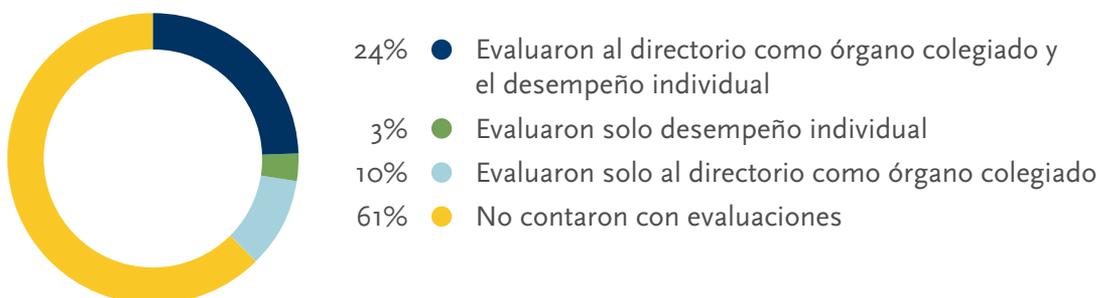
	% de directorios que cuentan con estos comités*		
	2018	2017	2016
Auditoría	60%	54%	53%
Riesgos	40%	33%	33%
Retribuciones	31%	23%	25%
Buen Gobierno Corporativo	30%	20%	18%
Ejecutivo	25%	18%	15%
Nombramientos	18%	13%	15%
Recursos humanos / desempeño	10%	10%	10%
Cumplimiento / Legal	6%	10%	10%
Ética	6%	6%	6%
Inversiones	5%	6%	5%
Sostenibilidad / Responsabilidad Social Corporativa	5%	5%	4%
Adquisiciones / desarrollo corporativo	5%	3%	3%
Finanzas	3%	3%	3%
Manejo de Crisis	1%	1%	1%
Innovación y Sistemas	1%	1%	1%

* En algunos casos, algunos comités se presentan de forma conjunta (ej. Comité de Auditoría y Riesgos, Comité de Nombramientos y Retribuciones, entre otros). Se contaron como comités separados para los propósitos de este estudio.

MENOS DE LA MITAD DE LOS DIRECTORIOS EVALUARON SU DESEMPEÑO EN EL 2018

- » El Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas sugiere que los directorios se evalúen al menos una vez al año, tanto como órgano colegiado como por desempeño individual. Además, se recomienda que se alterne la metodología de autoevaluación con evaluaciones realizadas por asesores externos.
- » En el 2018, solo el 34% de los directorios contó con una evaluación como órgano colegiado y el 26% evaluó el desempeño individual de sus directores y directoras.
- » Solo 3 de los directorios reportaron haber realizado sus evaluaciones con asesores externos.

Evaluaciones de desempeño



Información Comparativa

Información Comparativa

NÚMERO DE DIRECTORES

DIRECTOR VINCULADO
DIRECTOR INDEPENDIENTE
DIRECTOR TITULAR
DIRECTOR ALTERNO / SUPLENTE
TOTAL

DATOS DEL DIRECTORIO

VICEPRESIDENTE
PERIODO DE DIRECTORIO (AÑOS)
PERIODO DE DIRECTORIO
MÚJERES EN EL DIRECTORIO
DIRECTORES EXTRANJEROS

COMITÉS ESPECIALES

NÚMERO DE COMITÉS ESPECIALES
SESIONES DE DIRECTORIO AL AÑO
GERENTE GENERAL EN EL DIRECTORIO
MÁXIMO AÑOS EN EL DIRECTORIO
MÍNIMO AÑOS EN EL DIRECTORIO
AÑOS EN EL DIRECTORIO (MEDIA)

CONSUMO MASIVO, RETAIL

Alicorp	8	3	9	2	11	2019-2022	3	Si	1	0	13	3	18	No	12	5
Corporación Lindley	8	4	8	4	12	2019-2020	1	Si	9	0	1	1	1	No	6	2
Falabella Peru	5	0	5	0	5	2015-2018	3		3	0	9	2	24	Sí	8	0
Inretail Peru Corp	5	0	5	0	5	2016-2018	2		1	0	6	1	8	No	10	1
LAIVE	7	0	8	0	8	2018-2019	1	Si	4	1	9	1	19	No	11	0
Leche Gloria	3	0	3	0	3	2016-2019	3	Si	0	0	23	3	33	Sí	13	3
Saga Falabella	6	0	6	0	6	2018-2020	2		2	0	13	2	24	No	15	0
SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.	5	1	6	0	6	2018	1		3	0	8	6	16	Sí	10	2
Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston	5	2	7	0	7	2017-2018	1		4	2	2	2	3	Sí	9	1

Consumo Masivo, Retail - Promedio	6	1	6	1	7		2		3	0.3	10	2	16		10	2
-----------------------------------	---	---	---	---	---	--	---	--	---	-----	----	---	----	--	----	---

INDUSTRIAL

Agrokasa Holdings S.A.	7	0	7	0	7	2018-2021	3	Si	0	0	8	8	8	Si	10	0
Andino Investment Holdings SA	4	2	6	0	6	2018-2021	3	Si	0	0	10	4	14	No	34	3
Austral Group	3	2	5	0	5	2017-2019	2		3	1	13	11	14	No	5	3
Casa Grande	5	0	5	0	5	2017-2020	3	Si	0	0	12	11	13	Sí	8	2
Cementos Pacasmayo	7	4	9	2	11	2017-2019	2	Si	2	1	10	1	28	Sí	5	4
Central Azucarera Chucarapi Pampa Blanca S.A.	3	2	5	0	5	2019-2020	1	Si	0	0	13	5	19	No	9	0
Compania Universal Textil	3	2	5	0	5	2018-2021	3	Si	0	0	15	3	28	No	10	0
Corporación Cervesur	4	1	5	0	5	2018-2021	3	Si	0	0	24	16	40	Sí	12	0
Cosapi	4	1	5	0	5	2019-2022	1	Si	0	1	20	5	45	No	9	2
Empresa Agrícola San Juan SA	0	5	5	0	5	N.D.	N.D.		0	0	1	1	2	No	5	0
Empresa Agrícola Sintuco SA (Coazucar)	3	0	3	0	3	2018-2021	3	Si	0	0	11	10	12	No	6	2
EXSA S.A.	8	0	6	2	8	2019-2020	1		0	1	12	2	24	No	7	1
Fabrica Peruana Eternit	4	2	4	2	6	2019	1		2	0	7	2	25	Sí	4	0
Ferreycorp	5	4	9	0	9	2017-2020	3	Si	0	0	16	2	48	No	14	3

INFORMACIÓN COMPARATIVA

	NÚMERO DE DIRECTORES					DATOS DEL DIRECTORIO								COMITÉS ESPECIALES		
	DIRECTOR VINCULADO	DIRECTOR INDEPENDIENTE	DIRECTOR TITULAR	DIRECTOR ALTERNO / SUPLENTE	TOTAL	PERIODO DE DIRECTORIO	PERIODO DE DIRECTORIO (AÑOS)	VICEPRESIDENTE	DIRECTORES EXTRANJEROS	MUJERES EN EL DIRECTORIO	DIRECTORIO (MEDIA) AÑOS EN EL DIRECTORIO	MINIMO AÑOS EN EL DIRECTORIO	MAXIMO AÑOS EN EL DIRECTORIO	GERENTE GENERAL EN EL DIRECTORIO	COMITÉS ESPECIALES	NÚMERO DE SESIONES DE COMITÉS ESPECIALES
Filamentos Industriales SA	3	0	3	0	3	2016-2019	3	Si	1	1	8	2	12	No	4	0
Graña y Montero	4	6	10	0	10	2017-2020	3	Si	1	0	4	1	23	No	27	8
Hermes	9	0	9	1	10	2019-2021	2	Si	3	0	5	1	26	No	13	5
Hidrostral	4	1	5	0	5	2018-2021	3	Si	3	0	12	5	22	Sí	4	0
Industrias del Envase	3	1	4	0	4	2017-2020	3	Si	3	0	7	2	8	No	3	0
Intravenco Industrial	6	0	6	0	6	2019-2021	2		0	2	16	9	21	Sí	7	0
Inversiones Centenario S.A.A.	9	2	11	0	11	2018-2021	3	Si	1	0	12	1	33	No	7	4
Lima Caucho	0	6	3	3	6	2019-2020	1		4	0	2	1	3	No	11	0
Pesquera Exalmar	2	5	7	0	7	2019	1	Si	3	1	8	3	22	No	10	5
Quimpac	5	5	10	0	10	2019-2021	2	Si	1	0	13	1	27	Sí	8	0
Union Andina de Cementos	10	3	13	0	13	2018-2020	2	Si	0	0	10	1	25	Sí	15	3

Industrial - Promedio	5	2	6	0.4	7		2		1	0.3	11	4	22		10	2
------------------------------	----------	----------	----------	------------	----------	--	----------	--	----------	------------	-----------	----------	-----------	--	-----------	----------

MINERÍA, METALURGIA

Aceros Arequipa	7	5	12	0	12	2019-2021	2	Si	0	1	14	2	21	No	14	3
Buenaventura	2	5	7	0	7	2017-2020	3		0	1	8	1	16	No	8	4
Compañía Minera Atacocha (NEXA Resources Atacocha)	7	2	9	0	9	2019-2021	2	Si	5	0	7	3	17	No	8	1
Compañía Minera Milpo (NEXA Resources Perú)	7	2	9	0	9	2017-2019	2	Si	5	0	11	3	40	No	9	1
Empresa Siderurgica del Peru - SiderPeru	1	2	3	0	3	2019-2022	3		1	0	7	2	12	Sí	14	0
Hochschild	3	5	8	0	8	N.D.	3		5	1	7	1	13	Sí	4	4
Industrias Electro quimicas SA IEQSA	5	0	5	0	5	2019-2021	2		2	0	23	6	56	Sí	1	0
Metalúrgica Peruana	3	2	5	0	5	2019-2020	1	Si	4	1	12	1	24	No	16	1
Minsur	7	0	7	2	9	Hasta 2020	1	Si	0	1	7	2	18	No	8	4
Shougang Hierro Perú S.A.A	5	0	5	0	5	2019-2022	3		5	0	5	2	13	Sí	17	0
Sociedad Minera Cerro Verde	6	0	5	6	11	2017-2020	3		7	1	6	1	14	Sí	8	3
SOCIEDAD MINERA EL BROCAL S.A.A.	14	1	15	0	15	2018-2019	2	Si	0	0	13	1	21	Sí	8	4
Southern Peru Copper Corp	2	8	10	0	10	2019-2020	1		9	0	13	1	20	Sí	4	6
Volcan Compania Minera	7	0	7	0	7	2018-2021	3	Si	3	2	11	2	26	No	9	4

Minería, Metalurgia - Promedio	5	2	8	1	8		2		3	1	10.3	2	22		9	3
---------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	--	----------	--	----------	----------	-------------	----------	-----------	--	----------	----------

	NÚMERO DE DIRECTORES					DATOS DEL DIRECTORIO							COMITÉS ESPECIALES			
	DIRECTOR VINCULADO	DIRECTOR INDEPENDIENTE	DIRECTOR TITULAR	DIRECTOR ALTERNATIVO / SUPLENTE	TOTAL	PERIODO DE DIRECTORIO	VICEPRESIDENTE	DIRECTORES EXTRANJEROS	MUJERES EN EL DIRECTORIO	DIRECTORIO (MEDIA) AÑOS EN EL DIRECTORIO	MINIMO AÑOS EN EL DIRECTORIO	MAXIMO AÑOS EN EL DIRECTORIO	GERENTE GENERAL EN EL DIRECTORIO	COMITÉS ESPECIALES	SESIONES DE DIRECTORIO AL AÑO	NÚMERO DE COMITÉS ESPECIALES
SERVICIOS FINANCIEROS																
AFP INTEGRAL	4	3	7	0	7	2019	1	2	3	8	2	22	No	8	2	
Banco de Credito del Perú	5	9	13	1	14	2018-2021	3	Si	0	2	12	1	40	No	12	2
Banco Financiero	4	7	8	3	11	2019	1	Si	5	2	10	1	23	Sí	17	4
Banco Interamericano de Finanzas - BANBIF	3	3	6	0	6	2019	1	Si	1	1	7	2	17	Sí	12	4
Banco Internacional del Perú S.A.A. - Interbank	3	7	10	0	10	2019-2020	2		0	2	14	1	25	No	12	5
BBVA Continental	9	5	11	5	16	2019	1	Si	7	0	7	1	18	Sí	12	5
Bolsa de Valores de Lima	8	3	11	0	11	2019-2022	3	Si	2	0	5	2	11	No	8	3
Credicorp Capital	5	0	5	0	5	2018-2021	3		0	1	2	2	2	No	13	0
Credicorp Limited	4	4	8	0	8	2017-2020	3	Si	0	1	11	2	24	No	10	5
CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.	4	2	6	0	6	2019	1		0	1	3	2	6	No	14	3
Futura Consorcio Inmobiliario SA	9	1	9	2	11	2019	1	Si	1	3	7	2	16	No	5	0
InterCorp Financial Services	3	2	5	0	5	2019-2021	3		0	0	12	10	13	No	7	1
InterCorp Peru LTD.	4	0	4	0	4	2019	1		0	0	21	19	22	Sí	11	1
Mibanco Banco de la Microempresa	7	2	8	1	9	2018-2020	2	Si	0	1	3	1	5	No	12	2
Prima AFP	6	2	8	0	8	2019	1	Si	1	0	7	1	14	No	6	5
PROFUTURO AFP	4	3	7	0	7	2019	1		2	1	4	2	8	No	12	5
Scotiabank	2	5	7	0	7	2019	1	Si	1	2	5	2	12	Sí	12	3
Servicios financieros - Promedio	5	3	8	1	9		2	1	1	8.1	3	16		11	3	

SEGUROS

Mapfre Peru Compañía de Seguros Y Reaseguros	3	3	6	0	6	2019-2020	1	Si	1	2	6	1	20	Sí	12	1
Pacífico Compañía de Seguros Y Reaseguros	5	3	8	0	8	2017-2019	2	Si	0	0	6	2	18	No	12	1
Rimac Seguros y Reaseguros	7	4	11	0	11	2019-2022	3	Si	0	0	17	1	40	No	12	3

Seguros - Promedio	5	3	8	0	8		2	1	1	10	1	26		12	2
---------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	--	----------	----------	----------	-----------	----------	-----------	--	-----------	----------

ENERGÍA

Petroperú	3	2	5	0	5	2016-2019	3	Si	0	1	2	1	2	No	43	3
Refinería La Pampilla - Repsol	6	4	10	0	10	2017-2018	1	Si	4	1	5	1	13	Si	12	1
Luz del Sur	4	0	4	4	8	2017-2018	1	Si	4	1	2	1	6	No	12	2

INFORMACIÓN COMPARATIVA

	NÚMERO DE DIRECTORES					PERIODO DE DIRECTORIO	DATOS DEL DIRECTORIO						COMITÉS ESPECIALES		
	DIRECTOR VINCULADO	DIRECTOR INDEPENDIENTE	DIRECTOR TITULAR	DIRECTOR ALTERNIVO / SUPLENTE	TOTAL		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
Petroperu	2	2	4	0	4	2019-2022	Si	0	1	2	1	3	No	35	3
Refinería La pampilla - Repsol	6	4	10	0	10	2019-2022	Si	4	2	4	1	14	Si	13	1
Transportadora de gas del Perú S.A.	5	0	5	4	9	2019-2022	Si	8	1	2	1	6	No	9	0
Energía - Promedio	6	2	6	2	9			4	1	3	1	8		20	1

TELECOMUNICACIONES, MEDIOS

El Comercio	9	2	11	0	11	2017-2020	3	Si	2	1	2	2	2	Ssí	19	4
Telefonica	2	3	11	0	5	2018-2021	3	Si	5	0	8	1	16	No	10	2
Telecomunicaciones, Medios - Promedio	6	3	11	0	8		3		4	1	5	2	9		15	3

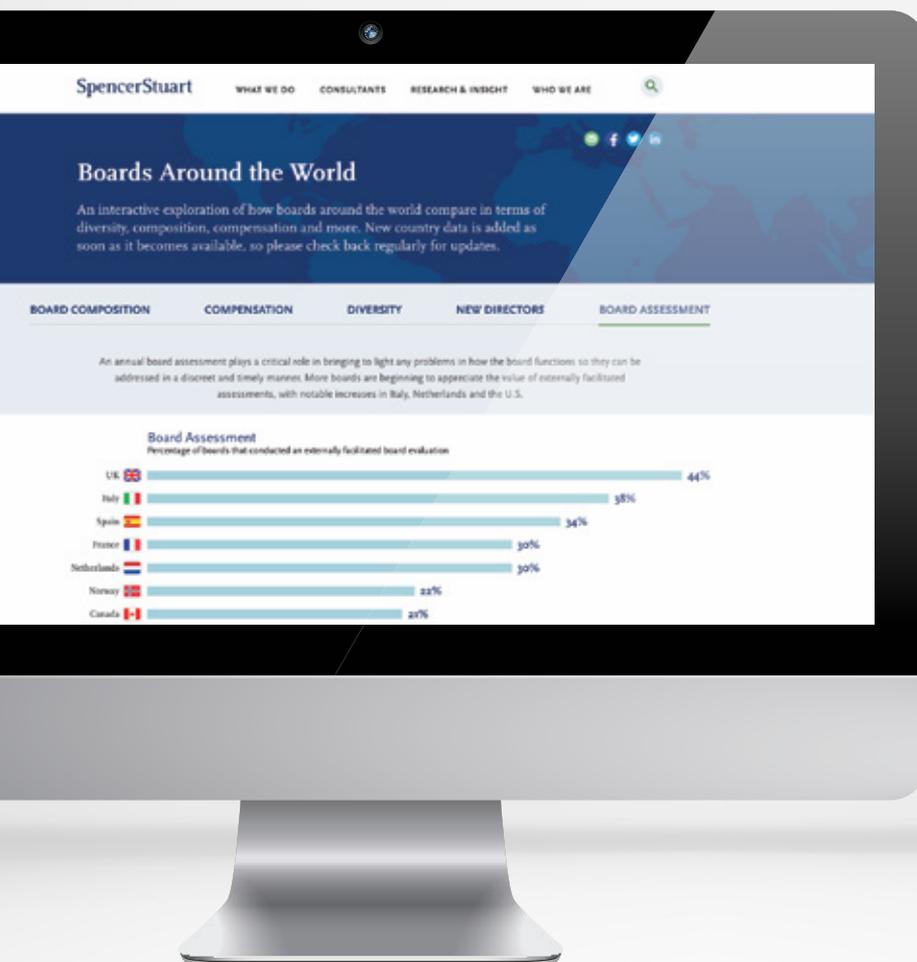
SERVICIOS PÚBLICOS

Sedapal	1	4	5	0	5	N.D.	3		0	0	2	1	3	No	24	1
Servicios Públicos - Promedio	1	4	5	0	5		3		0	0	2	1	3		24	1
TOTAL PROMEDIO	5	2	7	1	8		2		2	1	9	3	18		12	2

FUENTE: Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), Memorias Anuales 2018, Reportes sobre el cumplimiento del código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas, Bolsa de Valores de Lima (BVL).

Directorios Alrededor del Mundo

Spencer Stuart publica el Board Index en más de 25 países alrededor del mundo. En algunos casos el estudio es publicado anualmente, mientras que en otras oficinas se hace con un año intermedio.



Hemos recopilado datos clave de todos estos países en nuestro Gráfico de Comparación Internacional 2019, que esta disponible en spencerstuart.com/bgt.

En este enlace, se podrán comparar datos internacionales de las empresas líderes en diferentes lugares del mundo, como Norteamérica, Sudamérica, Europa, Oceanía y Asia.

Lo invitamos a que visite nuestro “Boards Around the World” en spencerstuart.com/bgt para una representación interactiva, gráfica y comparativa de los datos recolectados.

Visite spencerstuart.com/bgt para más detalles.

Investigacion e Insights

Spencer Stuart explora frecuentemente las preocupaciones clave de los directorios y de la alta gerencia, y las soluciones innovadoras para los retos que enfrentan.



Encontrando al Candidato Ideal:
Evaluando a Candidatos para
incorporarse por Primera Vez
a un Directorio



El Dilema Digital: Optimizando
la Composición del Directorio
en la Era Digital



Haciendo una Transición
Exitosa de Líder Tecnológico
a Director



Priorizando la Experiencia:
Cuando Hay Mucho en Juego al
Seleccionar al CEO Correcto,
¿Buscan los Directorios Apostar
por lo Seguro?



Comité de Nominaciones/
Gobierno: Supervisando la
Composición del Directorio,
Funciones y Evaluaciones



Un Cuento de Dos Fusiones:
Siete Conclusiones Clave de
Fusiones Exitosas (y No Exitosas)



Por qué tu equipo no funciona:
Cómo los CEOs pueden
fomentar Equipos de Liderazgo
de Clase Mundial



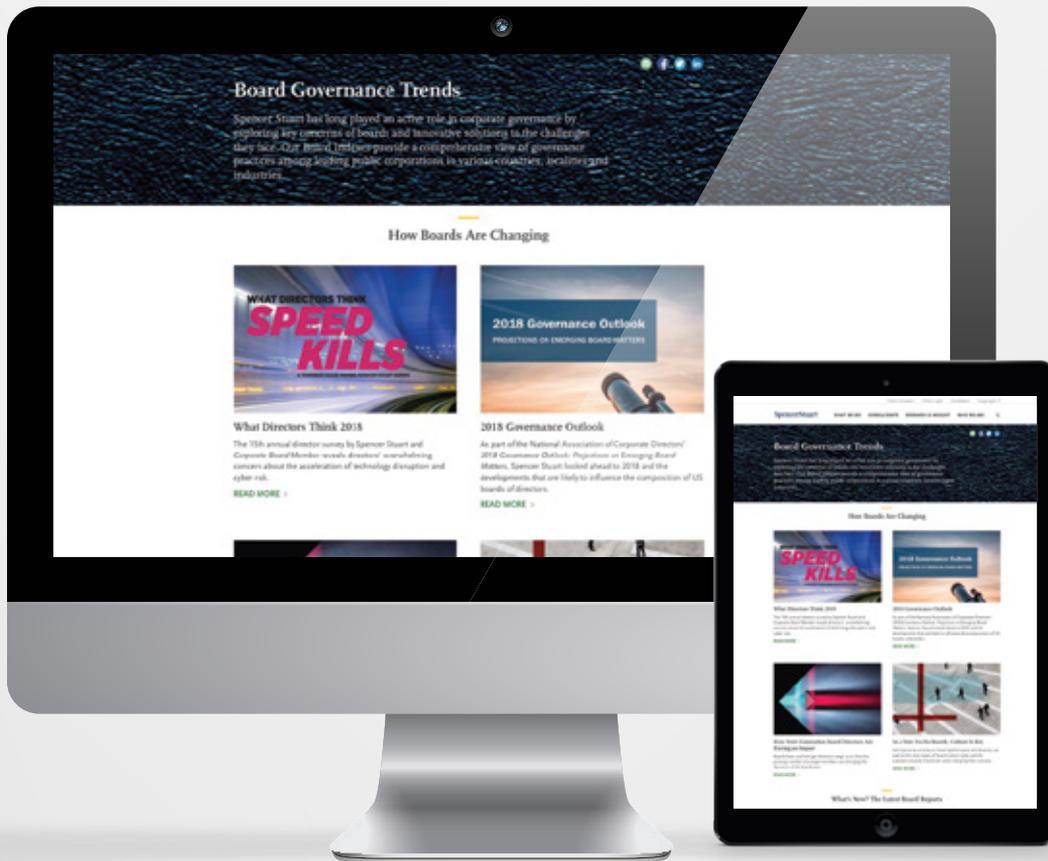
Líderes Mujeres:
Cómo Llegamos Aquí



¿Cómo Deben Evaluar
los Directorios Corporativos
su Efectividad?

Visita spencerstuart.com para más información.

Tendencias en Gobierno de Directorios: Perspectiva Global



Tendencias en Gobierno de Directorios es una fuente exclusiva de insights sobre la forma en que las prácticas de directorio están cambiando alrededor del mundo y cómo se comparan entre países. Es un recurso en línea con la última data de composición de directorios, prácticas de gobierno y compensación en las compañías públicas líderes de más de 20 países.

www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes

Visite spencerstuart.com/bgt para más detalles.



SpencerStuart