

2025 Perú Spencer Stuart Board Index



Hallazgos y Conclusiones

Por octavo año consecutivo, en el Spencer Stuart Board Index Perú analizamos el funcionamiento y las mejores prácticas de los directores de las empresas que cotizan en bolsa en el país. A continuación, presentamos los principales hallazgos y conclusiones. En total se analizaron 541 miembros de directorio titulares de las 80 empresas que cotizan en bolsa. Las empresas se dividieron según la industria a la cual pertenecen en las siguientes categorías: Consumo Masivo, Servicios & Retail; Industriales; Servicios Financieros; y Tecnología, Medios y Telecomunicaciones. El análisis se basó en la información publicada por cada una de las empresas estudiadas correspondiente al año 2024.

7

integrantes promedio

15%

mujeres en el Directorio

64%

de las empresas tiene
al menos una mujer en
sus directorios

3

Presidentas de directorio

La cantidad de miembros de directorio por empresa se mantiene estable.

La cantidad promedio de miembros de directorio en empresas peruanas se ha mantenido en 7 durante los últimos seis años. Este número ha disminuido desde el año 2016, cuando el promedio era de 8,6 miembros. A comparación con otros países, Perú se encuentra por debajo del promedio internacional según el Board Index 2024: Chile tiene 7,8, Brasil 9, México 11, Estados Unidos 10,8 y países europeos como Reino Unido y España alcanzan los 11 integrantes.

La presencia de mujeres en los directorios: crecimiento en la última década y desaceleración reciente

La presencia de mujeres en los directorios de empresas en Perú ha aumentado de forma relevante en la última década, aunque el avance se ha desacelerado en los años más recientes.

- » La presencia femenina en los directorios de empresas en Perú ha crecido de un 6% en 2016 a un 15% en 2024. No obstante, al analizar el período 2022–2024, se observa un estancamiento, con una participación que se mantiene en torno al 15%.
- » En 2024, el 64% de las empresas cuenta con al menos una mujer como miembro de directorio.
- » La mayor representación femenina se observa en los sectores de Servicios Financieros (≈21%) y Energía (≈24%).
- » En comparación, en un período más amplio, México aumentó la participación femenina en directorios de 6% a 13% entre 2016 y 2023, mientras que Chile pasó de 5,7% a 19,4% en el mismo período. Al igual que en Perú, en Chile se observa un estancamiento en los años más recientes.
- » Si bien el crecimiento acumulado de la última década es evidente, el estancamiento observado en los años recientes refuerza la necesidad de seguir impulsando la incorporación de talento femenino en los directorios.

3 presidentas de directorio

Del total de empresas estudiadas en Perú, solo 3 contaban con presidentas de directorio en 2024 —Orygen Perú, Expertia Travel y Telefónica— lo que representa aproximadamente un 4%. Esta cifra es similar a la de México,

donde la participación femenina en presidencias de directorio pasó del 1.2% en 2018 al 4% en 2023, y ligeramente superior a la de Chile, que en 2023 **contaba con solo 4 empresas lideradas por mujeres en el directorio.**

Miembros internacionales se mantienen

La participación de miembros con nacionalidad extranjera en los directorios peruanos ha mostrado variaciones en los últimos años. En 2016, el porcentaje era de 26%, alcanzando un máximo de 33% en 2022 y situándose en 31% en 2024.

El porcentaje de empresas con al menos un miembro extranjero ha aumentado de manera sostenida: de 29% en 2016 a 74% en 2024.

- » Energía es el sector que más destaca, con un 46.8 % de sus miembros siendo extranjeros. Le siguen Consumo y Retail con 41.2 %, y Minería y Metalurgia con 34.4 %.
- » En contraste, Industrial (22.3 %) y Seguros (23.1 %) tienen las proporciones más bajas de miembros extranjeros entre los sectores con presencia internacional.
- » El 26 % de las empresas estudiadas durante el 2024 aún tiene solo miembros locales en sus directorios.
- » En comparación internacional, en Estados Unidos, el 18 % de los miembros de directorios son internacionales al 2024, frente al 13 % en 2019. En México, el 13 % de los asientos en los directorios están ocupados por miembros extranjeros, mientras que en Chile, el 15.8 % de los directores son extranjeros.

Independencia de los miembros de directorio: una tendencia estable con espacio para avanzar

La presencia de miembros independientes en los directorios peruanos ha mostrado una evolución con altibajos durante los últimos años. En 2016, el 36% de los miembros eran independientes; esta cifra disminuyó gradualmente hasta 29% en 2022 y en 2024 se observa una recuperación al 33%.

- » El 80% de las empresas estudiadas en 2024 cuenta con al menos un miembro independiente en su directorio. Esta proporción ha oscilado entre 71% y 82% en los últimos ocho años, lo que sugiere una práctica relativamente extendida, aunque no universal.
- » El número promedio de miembros independientes por directorio se ha mantenido constante en 2 desde 2017, tras haber sido 3 en 2016.

31%

directores extranjeros

74%

de las empresas tienen al menos un miembro extranjero en sus directorios

33%

directores independientes

80%

de las empresas tienen al menos un director independiente

60 años

edad promedio

8 años

permanencia promedio
en el cargo

36%

de las empresas cuentan
con su CEO como
miembro del directorio

9%

de las empresas el
CEO también ocupa
la presidencia del
directorio

- » Los sectores de Seguros y Servicios Financieros destacan, con aproximadamente 46% de sus miembros siendo independientes.
- » En contraste, Minería y Metalurgia (25,6%), Consumo y Retail (25,5%) y Energía (19,4%) muestran una participación significativa, aunque más baja.

Trayectorias profesionales extensas y permanencias más cortas.

- » La edad promedio de los miembros de directorio en Perú se ha mantenido relativamente estable entre 57 y 64 años durante los últimos ocho años.
- » En 2024, la edad promedio es de 60 años, lo que refleja una composición mayoritariamente madura.
- » La permanencia promedio en el cargo ha disminuido ligeramente: de 9 años entre 2016 y 2021, a 7 años en 2022, y 8 años en 2024.
- » Esta reducción podría indicar una mayor rotación o renovación en los directorios, aunque el cambio no es drástico.

Participación del CEO en el directorio: una práctica común con casos de doble rol

En Perú, el 36% de las empresas estudiadas en 2024 cuentan con su CEO como miembro titular del directorio, lo que indica que más de un tercio de los líderes ejecutivos tienen influencia directa en las decisiones del órgano de gobierno.

- » En el 9% de los casos, el CEO también ocupa la presidencia del directorio.
- » Si bien este esquema concentra el liderazgo, se trata de una práctica menos extendida y generalmente asociada a contextos específicos de cada organización.

En conjunto, los datos muestran que la participación del CEO en el directorio es habitual, mientras que el doble rol de CEO y presidente se mantiene como una excepción.

Comités de directorio: una práctica común con enfoques diversos

La mayoría de las empresas estudiadas cuentan con comités de directorio, aunque la cantidad, tipo y enfoque de estos comités varía significativamente entre compañías, incluso dentro de un mismo sector. Esto refleja una tendencia a adaptar la estructura de comités a las necesidades y estrategias particulares de cada organización, más que a seguir un patrón sectorial rígido.

Los comités de directorio permiten conformar grupos de trabajo con los directores para abordar temas de valor estratégico para las compañías, como la sustentabilidad, las comunicaciones, la relación con el entorno y la operación, entre otros. El desarrollo del mundo ha vuelto específico el nivel de conocimientos que requieren las decisiones, ya que los impactos también se han vuelto más globales, lo que requiere una mayor lectura de los riesgos asociados y para eso es clave el trabajo de los comités.

- » Las empresas estudiadas tienen 2,4 comités promedio y un promedio de 11,4 sesiones por año. Este promedio es menor al de países como Estados Unidos, donde los directorios mantienen en promedio 4,2 comités permanentes, y también menor al de México, donde los directorios tienen en promedio tres comités permanentes.
- » El número máximo de comités por empresa es 5, cifra que se observa principalmente en empresas del sector Servicios Financieros e Industrial, pero también en casos como Alicorp, Sociedad Minera Cerro Verde y Compañía de Minas Buenaventura.
- » Empresas como Aenza S.A.A, Andino Investment Holdings S.A.A, Empresa Editora El Comercio S.A, Electro Sur Este S.A.A, Empresa Agrícola San Juan S.A., Empresa Electricidad del Perú - Electroperu S.A., y Sedapal registran más de 20 sesiones anuales.

Un momento de oportunidad para los directorios peruanos

Durante más de 30 años, Spencer Stuart ha acompañado a los directorios en el fortalecimiento de la diversidad de perspectivas y trayectorias de sus integrantes. A medida que los directorios evolucionan para responder a las demandas cambiantes de sus negocios, se abre una oportunidad para revisar su composición, promover una mayor inclusión y asegurar la alineación de habilidades y experiencia con la estrategia de largo plazo de las organizaciones.

11.4

promedio de sesiones
por año

Directorios en el Perú: Comparativo de 2016-2024

TENDENCIAS EN LOS ÚLTIMOS 8 AÑOS.

	2024	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Composición de los directorios								
Tamaño promedio de los directorios	7	7	7	7	7	8	8	8
% de miembros independientes en los directorios	33%	29%	31%	33%	34%	33%	32%	36%
Promedio de miembros independientes por directorio	2	2	2	2	2	2	2	3
% de empresas con al menos un miembro independiente	80%	71%	76%	79%	81%	75%	81%	82%
% de nuevas incorporaciones	13%	16%	8%	12%	13%	13%	20%	13%
% de miembros alternos o suplentes en los directorios	9%	8%	5%	5%	8%	8%	9%	9%
% de las empresas que cuentan con una vicepresidencia	53%	53%	65%	64%	58%	68%	69%	68%
% de empresas que cuentan con su CEO como miembro titular del directorio	36%	35%	28%	31%	32%	36%	39%	33%
% de directorios con presidencia y CEO combinadas	10%	6%	7%	8%	10%	10%	15%	11%
Promedio de años de duración del periodo del directorio	3	2	2	2	2	2	2	2
Permanencia promedio en años	8	7	8	9	9	9	9	9
Edad promedio	60	58	59	60	60	64	57	58
% de mujeres en los directorios	15%	15%	13%	11%	10%	8%	7%	6%
% de empresas con mujeres en sus directorios	64%	61%	61%	54%	51%	43%	40%	29%
Mujeres presidentas del directorio	3	3	2	2	2	1	1	1
% de miembros con nacionalidad extranjera	31%	33%	28%	26%	24%	24%	26%	26%
% de empresas con al menos un miembro de nacionalidad extranjera	74%	73%	60%	54%	51%	43%	40%	29%
Organización de los directorios								
Promedio de sesiones realizadas	11	11	12	12	12	12	12	11
% de empresas con al menos un comité	75%	75%	78%	79%	74%	75%	71%	71%
Promedio de número de Comités	2	2	2	3	2	2	2	2

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 alto nivel con un impacto duradero en sus empresas.

A través de nuestros servicios de búsqueda de ejecutivos, directorios y asesoramiento en liderazgo, 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. Contamos hoy con más de 60 oficinas en más de 30 países y más de 50 prácticas especializadas. Los directorios y líderes ejecutivos recurren de manera constante a Spencer Stuart para atender sus necesidades de liderazgo, incluyendo la búsqueda de ejecutivos de alta dirección, búsqueda de directores, efectividad de directorios, planificación de sucesión, evaluación y desarrollo de ejecutivos, transformación cultural y aceleración del desempeño de equipos de liderazgo senior.

Para más información sobre Spencer Stuart, por favor visite www.spencerstuart.com.

Social Media @ Spencer Stuart

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

