

SpencerStuart

An aerial night photograph of Santiago, Chile. The central focus is the Skyscraper of Chile, a tall, slender, blue-glass skyscraper that is illuminated from within. The building's facade reflects the ambient light. Surrounding the skyscraper are various other modern buildings, some with lit-up windows. In the foreground, there are roads with light trails from traffic, a power line tower, and some greenery. The background shows a vast expanse of city lights stretching across the hills under a twilight sky.

2016
Chile
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.



© 2017 Spencer Stuart. All rights reserved.

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

Contenido

1 INTRODUCCIÓN

3 GOBIERNO CORPORATIVO EN CHILE

- 3 Bolsa de Comercio de Santiago
- 3 Índice IGPA
- 4 El Directorio

5 METODOLOGÍA

6 COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO

- 6 Tamaño
- 7 Cargos
- 8 Diversidad de género
- 9 Independencia
- 11 Miembros internacionales
- 12 Edad promedio
- 13 Formación académica
- 13 Períodos
- 14 Presidentes y roles de los CEO
- 14 Directorios con vicepresidentes

15 REUNIONES DE DIRECTORIOS

16 COMITÉS

- 16 Los Comités del Directorio
- 17 Todos los comités

18 COMPENSACIÓN

- 18 Remuneración del Directorio

20 TABLAS DE DATOS

21 BENCHMARK INTERNACIONAL

- 22 Benchmark internacional nota

25 INFORMACIÓN COMPARATIVA

Introducción

Por más de 30 años Spencer Stuart ha estudiado las tendencias de Gobierno Corporativo en diferentes países del mundo y hemos tratado de contribuir 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 en el mundo.

La versión Inaugural del Chile Board Index incluye los datos de los gobiernos corporativos de las 81 empresas que componen el Índice General de Precio de Acciones (IGPA) correspondiente a la Bolsa de Comercio de Santiago (BCS) al 31 de diciembre de 2016. El IGPA de la BCS 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 propósito del Chile Board Index es proveer a los líderes de negocios con una completa visión de las prácticas de gobierno corporativo en Chile. Dado que es la primera edición, no tenemos historial para comparar con información de Chile, sin embargo, lo podremos realizar en años venideros. En este número hemos incluido tablas comparativas con la información recopilada de los principales índices de Europa y Estados Unidos.

Este número inaugural del Board Index Chile ofrece un análisis exhaustivo de las prácticas de los Directorios de todas las compañías que figuran en el índice IGPA de la BCS.

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 2016.

5,7%

del total de directores son mujeres. 24% es el promedio internacional

17,3%

del total de directores son independientes

66

Años es la edad promedio de los presidentes de Directorio

12,6

Reuniones de Directorio al año. 32% sobre el standard internacional

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.

Se analizaron 81 empresas representativas de cinco sectores industriales. Las empresas industriales (que incluyen oil y gas) son la mayoría (53%), seguidas por las de servicios financieros (21%) y de consumo masivo, servicios y retail (20%). Farmacéuticas y “tecnología, comunicaciones y medios” son los sectores menos representados, en un 4% y un 2% respectivamente.

Industria	Número de compañías
Consumo masivo, servicios y retail	16
Servicios financieros	17
Industrial (incluye oil y gas)	43
Farmacéuticas	3
Tecnología, comunicaciones y medios	2
Total	81

Se estudiaron un total de 697 cargos de los Directorios de las 81 empresas. De estos puestos, los directores son el grupo principal con el 72%, y los suplentes representan la minoría (7%).

Posición	# Directores
Presidentes	82
Vicepresidentes	61
Directores	505
Suplentes	49
Total	697

697

Cargos de directores analizados

8,6

Promedio de directores por compañía

75%

De los miembros de los Directorios son ingenieros o abogados

Gobierno Corporativo en Chile

BOLSA DE COMERCIO DE SANTIAGO

Creada en 1893, la 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. La BCS es miembro de la Federación Iberoamericana de Bolsas (FIAB) desde 1973 y la Federación Mundial de Intercambios (WFE) desde 1991.

ÍNDICE IGPA

El 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.

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 tres 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.

Metodología

La información recopilada comprende el período del 1 de enero al 31 de diciembre 2016. La fuente es el último informe anual presentado por cada empresa a la SVS. Todos los datos se obtuvieron en abril de 2017, poco después de la publicación oficial.

La comparación con datos históricos sólo serán posibles en los próximos años, ya que ésta es la primera edición. 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 Spencer Stuart (parámetros comparativos del 2016).

Todos los valores de compensaciones aparecen en pesos chilenos (CLP) y en dólares estadounidenses (US\$) al 30 de diciembre de 2016, convertidos por los tipos de cambio del Banco Central de Chile.

Compañías constituyentes de Spencer Stuart EMEA & Board Index Estadounidense

Países	Bolsas de comercio	Cantidad de compañías
Bélgica	BeL20 + BelMid	54
Chile	Santiago Stock Exchange IGPA	81
Dinamarca	OMX Copenhagen	25
Finlandia	OMX Helsinki	25
Francia	CAC40	40
Alemania	DAX30	67
Italia	38 (FTSE MIB) + 62 (Mid Cap, Small Cap, Other)	100
Holanda	AEX	50
Noruega	Oslo Stock Exchange	25
Rusia	Top companies from Expert 400	45
España	IBEX-35 + top companies by market cap	100
Suecia	OMX Stockholm	50
Suiza	SMI	20
Reino Unido	FTSE 150	150
Estados Unidos	S&P 500	482

Composición del Directorio

TAMAÑO

El tamaño del Directorio en Chile va desde cinco directores, el mínimo requerido por la ley, a 15. El promedio es de 8.6.

Cuarenta y dos por ciento de los Directorios tienen siete miembros, el mínimo para las 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).

Los Directorios más grandes (13 o más miembros) representan el 12%, mientras que los más pequeños (seis o menos miembros) se dan en el 4% de las empresas.

Tamaño de Directorio



Los Directorios más grandes se encuentran en los sectores de tecnología, comunicaciones y medios (promedio 9.5 miembros) y consumo masivo, servicios y retail (promedio 9.2). Los más pequeños se encuentran en las empresas industriales (promedio 8.2).

Industria	Tamaño promedio del Directorio
Consumo masivo, servicios y retail	9.2
Servicios financieros	8.9
Industrial (incluye oil y gas)	8.2
Farmacéuticas	9.0
Tecnología, comunicaciones y medios	9.5
Total	8.6

Considerando otros países, los Directorios chilenos están entre los más pequeños, y se ubican en el 82% del promedio internacional.

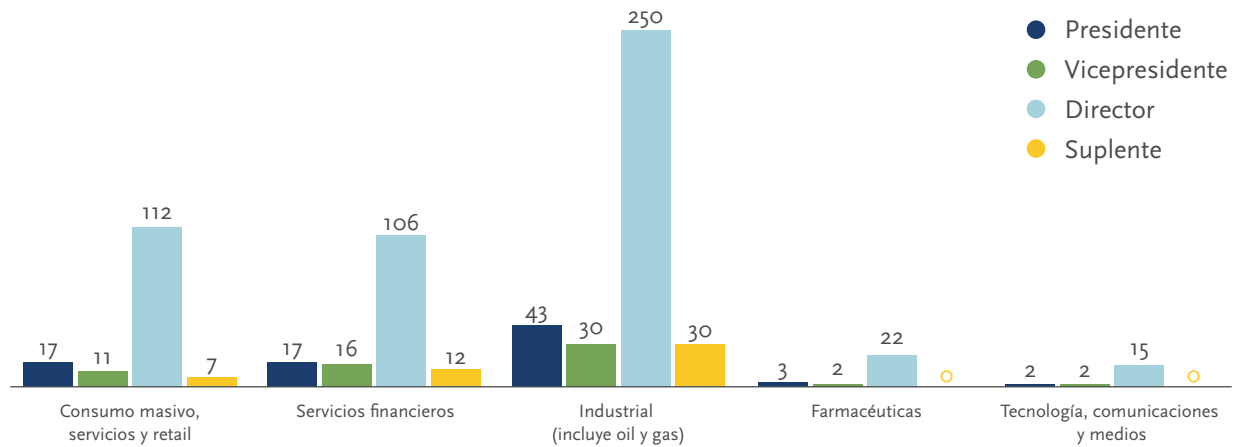
Tamaño del Directorio (#)	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
Promedio internacional: 10.5	8.6	10.4	10	8.2	13.9	14.1	11.6	9.2	8.5	10.1	10.8	9.9	10.5	10.2	10.8

CARGOS

Cincuenta y dos por ciento de los directores pertenecen a compañías industriales. Los suplentes son más frecuentes en sectores industriales (61%) seguidos por servicios financieros (24%) y consumo masivo, servicios y retail (14%).

Todas las compañías tienen un presidente electo. Una tiene dos presidentes, siendo uno de ellos un presidente honorario. El 75% de los Directorios tiene un vicepresidente.

Cargos en el Directorio por industria



DIVERSIDAD DE GÉNERO

Las mujeres representan solo el 5.7% del total de los miembros del Directorio. El porcentaje de mujeres en servicios financieros (8.6%) es relevantemente mayor que en otros sectores.

Industria	# Directores hombres	# Directoras mujeres	Directoras mujeres por industria (%)
Consumo masivo, servicios y retail	139	8	5.4
Servicios financieros	138	13	8.6
Industrial (incluye oil y gas)	335	18	5.1
Farmacéuticas	27	-	-
Tecnología, comunicaciones y medios	18	1	5.3
Total	657	40	5.7

Del total de las directoras mujeres, la mayoría viene de compañías industriales (45%) seguidas por servicios financieros (33%) y consumo masivo, servicios & retail (20%). No hay directoras mujeres en la industria farmacéutica.

El porcentaje de mujeres en Directorios chilenos es el más bajo entre los países, lo que representa menos del 24% del promedio internacional.

Mujeres en Directorios (%)	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
Promedio internacional: 24.5	5.7	27	25.7	29	38.8	n/a	26.4	20	44.1	7	16	36	20.5	24.4	21.3

Sólo el 33% de los Directorios tiene, al menos, una mujer y el 10% tiene dos o más. Cinco compañías tienen tres o más mujeres, y éstas compañías representan sólo el 6% del total de los Directorios.

Teniendo en cuenta todos los países, los Directorios chilenos que tienen al menos una mujer representan el 38% del promedio internacional, lejos de los máximos de los países nórdicos (100%).

Directorio con al menos una mujer (%)	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
Promedio internacional: 87.3	33	98	96	100	100	93	99	78	100	40	83	98	95	98	98.3

Con mayor frecuencia, las mujeres actúan en el cargo como directoras (6.1% de los directores) o suplentes (12.2% de los suplentes). Hay tres vicepresidentas (4.9% de los vicepresidentes) procedentes de diferentes países: Chile, México y Brasil. Dos de estas vicepresidentes se encuentran en el sector industrial y una en el sector financiero.

Posición	# Mujeres
Presidente	-
Vicepresidente	3
Directora	31
Suplente	6
Total	40

No hay ninguna presidente mujer, 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: 4.5	0	5.6	0	4	5	4.5	8	2	12	0	9.8	4	5	4	4.1

Sólo una empresa tiene una mujer CEO, representando el 1.2% de todas las empresas chilenas y el 34% de la media internacional:

Mujer CEO (%)	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
Promedio internacional: 3.5	1.2	6.8	7.7	0	2.5	0	4	4	0	0	8.6	8	0	4.9	4.8

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 en Chile representan el 17,3% del total. El porcentaje de miembros independientes en las empresas de tecnología, comunicaciones y medios (21,1%) es más alto que en otras industrias, y las empresas farmacéuticas tienen el más bajo (11,1%).

Industria	# Miembros no independientes	# Miembros independientes	Miembros independientes por industria (%)
Consumo masivo, servicios y retail	120	27	18.4
Servicios financieros	126	25	16.6
Industrial (incluye oil y gas)	291	62	17.6
Farmacéuticas	24	3	11.1
Tecnología, comunicaciones y medios	15	4	21.1
Total	576	121	17.3

En la comparación internacional, Chile presenta el porcentaje promedio más bajo de miembros independientes en los Directorios, casi el 29% de la media internacional.

	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
Directores independientes (%)															
Promedio internacional: 60.2	17.3	44.8	66.3	83.1	69	60	50.1	60	79.6	32	43	63.7	88	61.1	84

El número promedio de directores independientes en Chile es de 1.5, lo que representa un 26% de la media internacional, y sólo el 16% de la media superior que se da en Estados Unidos (9.1).

	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
Directores independientes (#)															
Promedio internacional: 5.7	1.5	4.6	4.6	6.7	8.5	7.7	5.8	5.6	3.6	3.3	4.6	5.2	8.6	6.2	9.1

La mayoría de los miembros independientes ocupan el cargo de directores (91%) y son minoría entre los presidentes (1,6%) y vicepresidentes (5%).

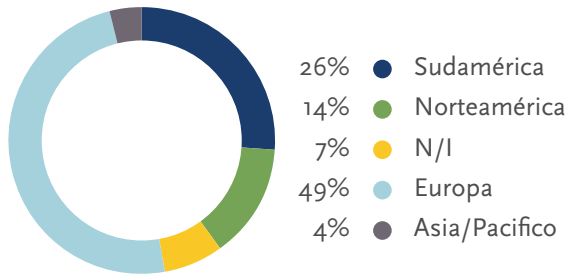
Posición	# Miembros no independientes	# Miembros independientes	Miembros independientes por industria (%)
Presidente	80	2	2.4
Vicepresidente	55	6	9.8
Director	395	110	21.8
Suplente	46	3	6.1
Total	576	121	17.4

Sólo hay 10 mujeres independientes, que representan el 25% del total de mujeres. El porcentaje de mujeres independientes (8.3%) es significativamente menor que el porcentaje total de miembros independientes (17.3%). La mayoría de las mujeres independientes se encuentran en empresas industriales, mientras que los sectores de tecnología, comunicaciones y medios y farmacéuticas no presentan ninguna mujer independiente.

MIEMBROS INTERNACIONALES

El porcentaje de miembros internacionales de los Directorios es del 10.2% y estos extranjeros proceden de 18 países diferentes. Los países más representados son Italia (15.5%), España (12.7%), Estados Unidos (8.5%), Argentina, Brasil (7% cada uno) y Bélgica, Canadá, Francia y México (5.6% cada uno). El resto tiene menos del 4.5% de representatividad.

Orígenes extranjeras



Los Directorios chilenos tienen uno de los porcentajes más bajos de miembros extranjeros, alrededor del 34% de la media internacional:

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	31.8	38.9	41	35	n/a	9.4	36	29	43.8	15.3	25.2	60	33.1	8.1

Treinta y uno por ciento de los Directorios tienen por lo menos un miembro extranjero y el 23% tiene dos o más. Once Directorios tienen tres o más, representando el 13.6% del total. Éstos se concentran en empresas industriales (63.4%), servicios financieros (22.5%) y consumo masivo, servicios y retail (14.1%).

El número total de nacionalidades representadas en los Directorios es de 1.5, equivalente al 47% de la media internacional.

Nacionalidades representadas en los Directorios (#)	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
Promedio internacional: 3.2	1.5	3.2	3.4	3.8	4.8	2.4	1.8	3.7	2.1	3.2	0	2.6	6.1	3.3	0

Sólo hay tres miembros extranjeros independientes (4.2% de todos los extranjeros).

EDAD PROMEDIO

En los informes anuales, la fecha de nacimiento y la edad no son obligatorios. El dato disponible y oficial es la diversidad de edad, informada por los Directorios como cuerpo y en un rango de 10 años. La información sobre las edades de los directores es resultado de una investigación complementaria sobre sus biografías.

El 65% de todos los directores tienen entre 51 y 70 años. Los miembros del Directorio menores de 40 años representa menos del 5% y el 16% tienen 70 años o más.

Teniendo en cuenta sólo a los presidentes, la edad promedio es de 66, un 5% más que la edad promedio de sus colegas internacionales.

Edad promedio de los Directores (#)	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
Promedio internacional: 62.7	66	62.5	62.2	61.3	60.2	66.6	64.5	66.1	60	57.1	62.5	62.8	62.7	63.7	-

FORMACIÓN ACADÉMICA

Casi el 75% de los miembros son ingenieros (58.4%) o abogados (15.6%). Otros son directores de empresas (6%), economistas (5%), administradores de empresas (5%) o contadores (2%).

Los ingenieros son mayoría en todos los sectores, con participación relevante en los sectores de tecnología, comunicaciones y medios (89%), farmacéutica (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 y retail	Servicios financieros	Industrial (incluye oil y gas)	Farmacéutica	Tecnología, comunicaciones y medios	Total
Ingeniero	73	85	215	17	17	407
Abogado	17	26	62	4	-	109
Directores empresaria	22	8	14	-	-	44
Economista	7	10	19	-	1	37
Adm. de empresas	15	9	11	-	-	35
Contador	3	1	8	-	-	12
Constructor	-	3	5	-	-	8
Médico	-	-	2	6	-	8
Otras profesiones	9	8	14	-	1	32
N/I	1	1	3	-	-	5
Total	147	151	353	27	19	697

PERÍODOS

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

La mayoría de las empresas optaron por un período de renovación de tres años (96%). Sólo tres empresas optaron por períodos menores (4%).

Duración del período	# Compañías
1 year	1
2 years	2
3 years	78
Total	81

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, uno de los mejores promedios internacionales.

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 VICEPRESIDENTES

Chile tiene uno de los porcentajes más altos de Directorios con vicepresidentes (75%), casi un 45% por encima del promedio internacional.

Directorios con vicepresidentes (%)	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
Promedio internacional: 51.6	75	22	100	96	68	-	40	64	52	35.5	-	36	30	0.7	-

Directorio con vicepresidente por industria

Industria	# Compañías	Directorio con vicepresidente
Consumo masivo, servicios y retail	16	11
Servicios financieros	17	16
Industrial (incluye oil y gas)	43	30
Farmacéutica	3	2
Tecnología, comunicaciones y medios	2	2
Total	81	61

Reuniones de Directorios

Todas las compañías planificaron sesiones ordinarias con frecuencias mensuales. Sólo 10 compañías informaron el número de reuniones ordinarias y extraordinarias. El número promedio de reuniones al año es de 12.6; casi 32% por encima del promedio internacional.

Reuniones de Directorio por año (#)	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
Promedio internacional: 9.6	12.6	8.6	8.6	12.2	9	6.7	11.6	11.6	10	6	11.3	9.2	11.1	7.7	8.4

Reuniones de Directorios por año



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 Comité de Directores 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.

Setenta y siete empresas tienen un comité de directores (95% del total) y también se dan en todos los sectores.

Industria	# Compañías	# CDs	CDs por industria (%)
Consumo masivo, servicios y retail	16	15	94
Servicios financieros	17	17	100
Industrial (incluye oil y gas)	43	40	93
Farmacéutica	3	3	100
Tecnología, comunicaciones y medios	2	2	100
Total	81	77	95

El CD 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 10.2 veces al año, y el 45% de los CD se reúnen 10 a 14 veces al año.

Reuniones de CDs	4 o menos	5 - 9	10 - 14	15 - 19	20 o más
# Compañías	7	21	29	5	1

TODOS LOS COMITÉS

Sólo cuatro empresas (5% del total) no tienen ningún comité. Cuarenta y tres por ciento tienen sólo un comité, el CD.

Considerando todos los comités, el promedio es de 2.9 por compañía. Sin tener en cuenta el comité de directores, que es obligatorio para la mayoría de las empresas, el número promedio es de 2.0 comités por empresa.

# Comités	0	1	2 - 3	4 - 5	6 o más
# Compañías	4	35	15	12	15

Las compañías con mayor cantidad de comités se dan en los sectores de tecnología, comunicaciones y medios y servicios financieros:

Industria	# Comités	# Comités por compañía
Consumo masivo, servicios y retail	35	2.2
Servicios financieros	89	5.2
Industrial (incluye oil y gas)	98	2.3
Farmacéutica	8	2.7
Tecnología, comunicaciones y medios	8	4.0
Total	238	2.9

Después del comité de directores, los comités más frecuentes son auditoría, riesgos y finanzas e inversiones; cada uno de ellos aparece en aproximadamente el 26% de las compañías. Entre los comités menos frecuentes (“otros”) se encuentran: activos, crédito, tecnología de la información, seguridad de la información y continuidad del negocio, innovación, mercados y stakeholders.

Comités	# Compañías	% Compañías
Comité de directores	77	95
Auditoría	22	27
Riesgos	21	26
Finanzas e inversiones	21	26
Ética	15	19
RSE y sustentabilidad	9	11
Remuneración, sucesión y RRHH	7	9
Gobierno corporativo	6	7
Comité ejecutivo	5	6
Estrategia	4	5
Otros	27	33

Compensación

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 2016, 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 CLP, US\$ o UFs. 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 2016.

Tipos de cambio a CLP (al 30 Diciembre, 2016)

1 US\$ (Dólar estadounidense)	667,29 CLP
1 E€ (Euro)	698,51 CLP
1 UF (Unidades de fomento)	26,347.13 CLP

REMUNERACIÓN DEL DIRECTORIO

La remuneración del Directorio contempla todos los valores formalmente pagados a los directores en 2016, incluyendo: honorarios en su calidad de directores, por reunión, asistencia a comités, participación en el comité de directores y otorgamiento de acciones. 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. La información sobre la remuneración del Directorio considera solo a los directores remunerados.

La remuneración total promedio es de US \$109,498 y la remuneración oscila entre US \$12,686 en farmacéuticas y US \$567,519 en servicios financieros.

Remuneración individual del Directorio — valores anuales promedio	(CLP)	(US\$)
Consumo masivo, servicios y retail	87,491,948	131,115
Servicios financieros	103,024,410	154,392
Industrial (incluye oil y gas)	59,153,995	88,648
Farmacéuticas	32,528,774	48,748
Tecnología, comunicaciones y medios	56,000,333	83,922
Promedio Total	73,066,761	109,498

Tablas de Datos

Benchmark Internacional

Toda la información fue tomada de los Board Indexes publicados por Spencer Stuart en 2016.

Información de composición

BÉLGICA	BeL20 + BelMid
CHILE	Santiago Stock Exchange IGPA
DINAMARCA	OMX Copenhagen
FINLANDIA	OMX Helsinki
FRANCIA	CAC40
ALEMANIA	DAX30
ITALIA	38 (FTSE MIB) + 62 (Mid Cap, Small Cap, Other)
HOLANDA	AEX
NORUEGA	Oslo Stock Exchange
RUSIA	Top companies from Expert 400
ESPAÑA	IBEX-35 + top companies by market cap
SUECIA	OMX Stockholm
SUIZA	SMI
REINO UNIDO	FTSE 150
ESTADOS UNIDOS	S&P 500

	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	
INFORMACIÓN GENERAL	Tamaño de la muestra	81	54	25	25	40	67
	Junta supervisora / total juntas	0/81	1/53	25/0	0/25	6/34	67/0
	Promedio cantidad de reuniones de Directorio por año	12.6	8.6	8.6	12.2	9	6.7
	% de Directorios con evaluación externa	N/A	11.1% ¹	20%	12%	23%	22.4%
	% de Directorios en donde el presidente del Directorio es también el CEO	0%	5.6%	0%	0%	55%	0%
	% de Directorios que tienen un director senior independiente o equivalente	N/A	0%	0%	0%	43%	n/a
	% de Directorios que tienen vicepresidente	75.3%	22%	100%	96%	68%	-
DIRECTORIOS	Promedio total tamaño de Directorio	8.6	10.4	10	8.2	13.9	14.1
	Promedio total tamaño de Directorio excluyendo representantes de los empleados	n/a	10.3	7	8	12.4	7.7
	Promedio de directores independientes	1.5	4.6	4.6	6.7	8.5	7.7 ¹⁰
	% Directores independientes excluyendo directores ejecutivos	17.3%	44.8%	66.3%	83.1%	69%	60% ¹¹
	# Promedio directores no ejecutivos	-	7.9	6	7	11	6.6
	# Promedio directores ejecutivos	-	1.5	0	0	1	n/a

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

- 1 15 compañías no compartieron si habían hecho evaluación del Directorio.
- 2 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).
- 3 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

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

Francia

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

Alemania

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

Holanda

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

Noruega

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

Rusia

- 20 Basado en 14 compañías.

España

- 21 Solo las compañías ubicadas en el top 50 del ranking.
- 22 Incluye tanto ejecutivos como no ejecutivos.
- 23 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

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

Suiza

- 29 Incluye a CEOs que no forman parte del Directorio.

Reino Unido

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

Chile

- 32 Considera reuniones planificadas que no fueron informadas.

	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
	100	50	25	45	100	50	20	150	482
	3/97	43/7	0/25	5/40	0/100	0/50	0/20	1/149	n/a
	11.6	11.6 ¹²	10	6	11.3	9.2	11.1	7.7	8.4
	29%	28%	12%	13%	21%	10%	5%	42.7%	3%
	18%	2% ¹³	0%	2.2%	66%	2%	0%	0.7%	52%
	-	6%	0%	15.5%	56%	2%	0%	99.3%	86%
	40%	64%	52%	35.5%	-	36%	30%	0.7%	-
	11.6	9.2	8.5	10.1	10.8	9.9	10.5	10.2	10.8
	n/a	9.1	6	n/a	n/a	8	n/a	10.1	n/a
	5.8	5.6	3.6 ¹⁸	3.3	4.6	5.2 ²⁷	8.6	6.2	9.1
	50.1%	60%	79.6% ¹⁸	32%	43%	63.7% ²⁷	88%	61.1%	84%
	8.6	5.5	5	7	9	6.7	9.2	6.6	-
	2.6	2.8	0	1.5	1.8	0.6	0.3	2.5	-

BENCHMARK INTERNACIONAL

	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	
EDAD	Edad promedio total directores	-	57.5	58	58.1	58.6	60.7
	Edad promedio presidente Directorio	66	62.5	62.2	61.3	60.2	66.6
	Edad promedio CEO	54.3	55	55	56.4	58	54.6
	Edad promedio directores no ejecutivos	-	57.3	57.3	58.1	59	60.7
	Edad Promedio directores ejecutivos	-	54.9	n/a	n/a	59	53.1
EXTRANJEROS	% del total de directores de origen extranjero	10.2%	31.8%	38.9%	41% ⁴	35%	n/a
	% de directores no ejecutivos de origen extranjero	-	32.4%	39.1%	41.2% ⁴	38%	23.1%
	% de directores ejecutivos de origen extranjero	-	34.6%	n/a	n/a	15%	n/a
	# de nacionalidades representadas en el Directorio	1.5	3.2	3.4	3.8	4.8	2.4
GÉNERO	% de mujeres miembros de Directorios	5.7%	27%	25.7%	29.9%	38.8%	n/a
	% de mujeres presidente de Directorio	0%	5.6%	0%	4%	5%	4.5%
	% de mujeres CEOs	1.2%	6.8%	7.7%	0% ⁷	2.5%	0%
	% de mujeres directoras no ejecutivas	-	29.6%	25.7%	30%	41%	26.4%
	% de mujeres directoras ejecutivas	-	12.3%	n/a	n/a	2%	n/a
	% de Directorios con al menos una mujer directora	33%	98%	96%	100%	100%	93%
NUEVOS MIEMBROS	% de nuevos miembros de Directorio	n/a	12.5%	10.9%	14.4%	14%	16.9%
	% de nuevos miembros mujer en los Directorios	n/a	45.7%	36.8%	37.9%	51%	44.8%
	% de nuevos miembros extranjeros en los Directorios	n/a	41.4%	36.8%	35% ⁵	45%	20.9%
OTROS DIRECTORIOS	Promedio cantidad de Directorios en los cuales un director no ejecutivo participa	-	1.8	1.9	1.9	2.3	-
	% de directores ejecutivos que participan en otros Directorios	-	34.6%	n/a	n/a	59%	25.5%
	% de directores con rol ejecutivo a tiempo completo	-	72.8%	59.2%	54.5%	72%	-
JUBILACIÓN	% de compañías que tienen edad límite de jubilación	-	44.4%	80%	8%	33%	67.2%
	Promedio edad límite de jubilación	-	70.1	70.4	66.5	74	-
	Promedio de años en puestos de Directorio	-	6	5.1	4.9	6.3	5.7
COMPENSACIONES	Promedio compensación fija directores	-	€ 31,643	€ 50,839	€ 52,956	€ 32,602	€ 110,884
	Promedio total compensación fija directores	€ 104,603	€ 53,240	€ 78,673	€ 66,958	€ 82,154	€ 129,332
	Promedio total compensación presidente Directorio	-	€ 123,849 ²	€ 191,775	€ 120,259	€ 560,666 ⁸	€ 258,338
	Promedio compensación por asistencia a comité auditoria	-	€ 15,147 ³	€ 21,275	€ 5,847 ⁶	€ 18,847	€ 21,577
	Promedio remuneración por asistencia a comités	-	€ 9,910 ³	€ 17,131	€ 3,633 ⁶	€ 14,163 ⁹	n/a
	Promedio remuneración por asistencia a comité de nominación	-	€ 11,652 ²	€ 14,140	€ 3,067 ⁶	€ 13,882 ⁹	n/a
COMITÉ EJECUTIVO	Promedio tamaño comité ejecutivo	-	6.4	5.1	9.6	13	5
	% de extranjeros en comité ejecutivo	-	35.9%	39.8%	34.5%	31%	24.9%
	% de mujeres en comité ejecutivo	-	14.8%	11.5%	17.1%	14%	9%

	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos
	58.8	59.4	55.5	53.6	59.6	57.6	61.1	57.8	-
	64.5	66.1	60	57.1	62.5 ²¹	62.8	62.7	63.7	-
	58.1	56.2	62.9	50.5	54.6 ²¹	54.6	55 ²⁹	53.8	57.2
	58.9	61.8	55.5	54	-	57.9	61.1	59.6	63
	58.4	53.7	n/a	50.1	-	54.5	61.4	52.8	-
	9.4%	36%	29% ¹⁶	43.8%	15.3%	25.2% ²⁴	60%	33.1%	8.1%
	9.2%	40%	29% ¹⁶	30.1%	18.2%	23.6% ²⁵	61.8%	37.1%	-
	3.9%	27%	n/a	15%	5.1%	10%	50%	22.4%	-
	1.8	3.7	2.1	3.2	-	2.6	6.1	3.3	-
	26.4%	20%	44.1%	7%	16%	36%	20.5%	24.4%	21.3%
	8%	2%	12%	0%	9.8%	4%	5%	4%	4.1%
	4%	4%	0% ¹⁹	0%	8.6%	8% ²⁸	0%	4.9%	4.8%
	31.3%	26%	44.4%	7.9%	16.3%	38.2%	21.1%	29.9%	-
	11.5%	8%	n/a	3%	15.3%	9.4%	0%	8%	-
	99%	78%	100%	40%	83%	98%	95%	98%	98.3%
	17%	13%	17.2%	17.7%	14.9%	19.1%	10.5%	14.9%	6.6%
	41.6%	33%	42.3%	12.3%	23%	41.8%	31.8%	28.8%	32%
	16.2%	36%	40.9% ¹⁷	22.2%	23%	23.1% ²⁶	63.6%	39.4%	8%
	3.3	1.1 ¹⁴	1.5	1.7	1.1	2.6	2.1	1.9	2.1
	52%	-	n/a	24.6%	11.9%	59.4%	50%	24.8%	43%
	-	-	74.2%	11.3%	-	50%	36.3%	32.6%	-
	4%	-	N/A	N/A	23%	N/A	55%	n/a	73%
	72	-	N/A	N/A	72.4	N/A	71.3	n/a	73.3
	5.5	3.8	3.9	3.4	6.4 ²²	5.8	6.6	4.9	4
	€ 48,000	-	€ 31,208	€ 132,978 ²⁰	€ 67,571	€ 53,151	€ 201,410	€ 88,157	€ 106,776
	€ 90,000	€ 77,000	€ 43,729	-	€ 127,070	€ 69,191	€ 291,925	€ 120,066	€ 256,815
	€ 920,000	€ 103,000	€ 73,087	-	€ 302,765	€ 159,159	€ 2,148,120	€ 514,843 ³⁰	€ 340,227
	€ 16,000	€ 9,200 ¹⁵	€ 7,628	-	€ 24,888 ²³	€ 12,565	€ 51,624	€ 18,141	€ 11,725
	€ 13,000	€ 6,700 ¹⁵	€ 6,431	-	€ 43,599 ²³	€ 8,059	€ 37,684	€ 16,554	€ 10,677
	€ 12,000	€ 6,100 ¹⁵	N/A	-	€ 44,589	N/A	€ 36,410	€ 13,014	€ 8,060
	6.8	3	8.6	9.5	N/A	9.4	10.2	10.1 ³¹	-
	3%	26%	19.1%	10%	N/A	27.4%	59.6%	36.8% ³¹	-
	6.1%	9%	20.4%	11.9%	N/A	21.6%	7.4%	18.4% ³¹	-

Información Comparativa

	#TOTAL DIRECTORES	#DIRECTORAS MUJERES	#DIRECTORES INDEPENDIENTES	#DIRECTORES EXTRANJEROS	PLAZO DE VIGENCIA (AÑOS)	REUNIONES DE DIRECTORIO	REUNIONES COMITÉS DE DIRECTORIOS	#MIEMBROS REMUNERADOS	TOTAL REMUNERACIONES DIRECTORIO (CLP)	TOTAL REMUNERACIONES INDIVIDUALES DIRECTORIO (CLP)	TOTAL REMUNERACIONES INDIVIDUALES DIRECTORIO (US\$)
--	-------------------	---------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------------------	----------------------------------	-----------------------	---------------------------------------	--	---

CONSUMO MASIVO, SERVICIOS Y RETAIL

BLANCO Y NEGRO S.A.	9	0	0	0	3	12	n/a	10	84,653,160	8,465,316	12,686
CENCOSUD S.A.	8	1	2	2	3	12	9	9	1,123,595,000	124,843,889	187,091
COCA-COLA EMBONOR S.A.	15	0	2	0	2	12	8	9	682,758,000	75,862,000	113,687
COMPANIA CERVECERIAS UNIDAS S.A.	11	0	1	3	3	12	14	11	2,322,735,000	211,157,727	316,441
COMPAÑIA PESQUERA CAMANCHACA S.A.	8	0	2	0	3	12	n/i	7	360,428,738	51,489,820	77,163
EMBOTELLADORA ANDINA S.A.	14	1	1	3	3	12	n/i	17	1,492,087,666	87,769,863	131,532
EMPRESAS HITES S.A.	7	1	2	0	3	12	n/i	9	1,203,246,000	133,694,000	200,354
EMPRESAS LA POLAR S.A.	7	0	1	0	3	26	17	6	540,000,000	90,000,000	134,874
ENJOY S.A.	9	0	2	1	3	12	5	9	383,832,020	42,648,002	63,912
FORUS S.A.	7	0	1	1	3	12	10	7	516,753,000	73,821,857	110,629
PARQUE ARAUCO S.A.	9	0	3	0	3	12	12	11	371,799,000	33,799,909	50,653
RIPLEY CORP. S.A.	9	2	2	0	3	12	15	12	368,041,000	30,670,083	45,962
S.A.C.I. FALABELLA	9	3	1	0	3	17	5	9	2,393,207,000	265,911,889	398,495
VINA CONCHA Y TORO S.A.	9	0	2	0	3	15	11	8	833,627,000	104,203,375	156,159
VINA SAN PEDRO TARAPACA S.A.	7	0	1	0	3	12	12	9	407,598,000	45,288,667	67,870
WATTS S.A.	9	0	4	0	3	12	n/i	9	182,203,000	20,244,778	30,339

PROMEDIO CONSUMO MASIVO, SERVICIOS Y RETAIL

9.2	0.5	1.7	0.6	2.9	13.4	10.7	9.5	829,160,224	87,491,948	131,115
-----	-----	-----	-----	-----	------	------	-----	-------------	------------	---------

SERVICIOS FINANCIEROS

A.F.P. HABITAT S.A.	8	1	0	4	3	12	14	7	1,002,445,327	143,206,475	214,609
ALMENDRAL S.A.	7	0	1	0	3	12	3	7	182,571,000	26,081,571	39,086
ANTARCHILE S.A.	7	0	2	0	3	12	7	7	1,181,490,995	168,784,428	252,940
BANCO DE CHILE	13	1	2	1	3	23	18	10	3,787,000,000	378,700,000	567,519
BANCO DE CREDITO E INVERSIONES	9	1	2	1	3	14	28	9	2,623,549,354	291,505,484	436,850
BANCO SANTANDER-CHILE	13	3	1	2	3	12	12	11	1,284,580,670	116,780,061	175,006
BANVIDA S.A.	7	1	1	0	3	12	12	8	73,771,964	9,221,496	13,819
GRUPO SECURITY S.A.	9	1	1	1	3	17	12	10	943,648,808	94,364,881	141,415
INVERCAP S.A.	7	0	1	2	3	12	n/i	7	143,467,350	20,495,336	30,714
INVERSIONES AGUAS METROPOLITANAS S.A.	14	1	2	3	3	12	12	11	401,987,000	36,544,273	54,765
INVERSIONES LA CONSTRUCCION S.A.	7	0	1	0	1	12	11	9	455,377,000	50,597,444	75,825
ITAU CORPBANCA S.A.	13	0	5	2	3	12	14	13	435,000,000	33,461,538	50,145
NORTE GRANDE S.A.	7	0	1	0	3	12	5	10	205,525,320	20,552,532	30,800
QUINENCO S.A.	8	0	1	0	3	12	7	8	1,559,791,000	194,973,875	292,188
SOCIEDAD DE INVERSIONES ORO BLANCO S.A.	7	1	0	0	3	12	8	11	208,194,480	18,926,771	28,364
SOCIEDAD MATRIZ BANCO DE CHILE	9	0	1	0	3	12	4	1	130,605,000	130,605,000	195,724
ZONA FRANCA DE IQUIQUE S.A.	6	3	1	0	3	12	14	10	166,138,000	16,613,800	24,897

PROMEDIO SERVICIOS FINANCIEROS

8.9	0.8	1.4	0.9	2.9	13.1	11.3	8.8	869,714,310	103,024,410	154,392
-----	-----	-----	-----	-----	------	------	-----	-------------	-------------	---------

	#TOTAL DIRECTORES	#DIRECTORAS MUJERES	#DIRECTORES INDEPENDIENTES	#DIRECTORES EXTRANJEROS	PLAZO DE VIGENCIA (AÑOS)	REUNIONES DE DIRECTORIO	REUNIONES COMITÉS DE DIRECTORIOS	#MIEMBROS REMUNERADOS	TOTAL REMUNERACIONES DIRECTORIO (CLP)	TOTAL REMUNERACIONES INDIVIDUALES DIRECTORIO (CLP)	TOTAL REMUNERACIONES INDIVIDUALES DIRECTORIO (US\$)
--	-------------------	---------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------------------	----------------------------------	-----------------------	---------------------------------------	--	---

INDUSTRIAL (INCLUYE OIL Y GAS)

AES GENER S.A.	13	3	2	7	3	12	14	5	151,759,469	30,351,899	45,485
AGUAS ANDINAS S.A.	12	2	2	2	3	12	12	15	375,919,000	25,061,282	37,557
AUSTRALIS SEAFOODS S.A.	7	2	1	0	3	12	6	7	169,340,000	24,191,436	36,253
BESALCO S.A.	8	0	2	0	3	12	5	7	622,664,000	88,952,007	133,303
BLUMAR S.A.	7	0	2	0	3	12	4	7	286,042,000	40,863,150	61,237
CAP S.A.	7	0	0	2	3	12	n/i	8	427,732,890	53,466,619	80,125
CEMENTOS BIO-BIO S.A.	7	0	2	0	3	12	11	9	1,735,435,000	192,826,120	288,969
COLBUN S.A.	9	3	2	0	3	12	7	13	920,860,200	70,835,413	106,154
COMPANIA INDUSTRIAL EL VOLCAN S.A.	13	0	1	2	3	12	12	6	159,201,000	26,533,506	39,763
COMPANIA SUD AMERICANA DE VAPORES S.A.	7	1	1	0	3	12	12	12	269,218,818	22,434,913	33,621
CRISTALERIAS DE CHILE S.A.	10	0	1	0	3	12	16	10	898,171,000	89,817,110	134,600
EMP. CONST. MOLLER Y PEREZ-COTAPOS S.A.	7	0	7	0	3	12	4	6	125,912,000	20,985,339	31,449
EMPRESA ELECTRICA PEHUENCHE S.A.	5	0	0	0	3	12	n/a	0	-	-	-
EMPRESAS AQUACHILE S.A.	7	0	3	0	3	12	9	10	398,642,382	39,864,248	59,741
EMPRESAS CMPC S.A.	9	1	1	0	3	14	18	14	759,233,000	54,230,943	81,270
EMPRESAS COPEC S.A.	9	0	1	0	3	12	6	11	953,399,262	86,672,671	129,888
EMPRESAS LIPIGAS S.A.	13	0	1	0	3	12	n/i	7	288,900,000	41,271,436	61,849
ENDESA AMERICAS S.A.	9	0	1	0	3	12	5	9	1,275,191,190	141,687,919	212,333
ENEL AMERICAS S.A.	7	0	1	5	3	12	n/i	5	381,870,260	76,374,057	114,454
ENEL CHILE S.A.	7	0	1	3	3	12	14	4	447,918,000	111,979,504	167,812
ENEL GENERACION CHILE S.A.	9	0	3	6	3	12	n/i	5	416,944,000	83,388,805	124,966
ENGIE ENERGIA CHILE S.A.	14	0	3	5	3	12	12	11	276,258,060	25,114,380	37,636
FORESTAL CONSTRUCTORA Y COMERCIAL DEL PACIFICO SUR	7	0	1	0	3	12	12	9	185,506,620	20,611,856	30,889
GAS NATURAL CHILE S.A.	6	0	0	0	3	12	5	11	130,823,000	11,893,011	17,823
GASCO S.A.	8	1	1	0	3	12	8	15	248,694,000	16,579,615	24,846
HORTIFRUT S.A.	9	1	1	0	3	12	8	9	510,350,000	56,705,565	84,979
INGEVEC S.A.	7	0	1	0	3	12	11	7	207,781,000	29,683,007	44,483
INVERMAR S.A.	7	1	0	0	3	12	n/a	7	88,437,050	12,633,871	18,933
LATAM AIRLINES GROUP S.A.	9	0	1	3	2	12	21	9	188,418,674	20,935,417	31,374
MASISA S.A.	7	1	2	3	3	17	13	7	463,900,008	66,271,437	99,314
MINERA VALPARAISO S.A.	7	0	1	0	3	12	12	9	543,174,060	60,352,682	90,444
MOLIBDENOS Y METALES S.A.	10	0	2	2	3	12	4	11	779,027,043	70,820,651	106,132
MULTIEXPORT FOODS S.A.	7	0	1	1	3	12	12	4	62,897,421	15,724,359	23,565
NITRATOS DE CHILE S.A.	7	0	2	0	3	12	6	9	210,196,350	23,355,159	35,000
PAZ CORP S.A.	7	0	1	0	3	12	n/i	7	1,219,269,000	174,181,293	261,028
PORTUARIA CABO FROWARD S.A.	7	0	0	0	3	12	n/a	8	212,198,220	26,524,786	39,750
SALFACORP S.A.	7	1	3	0	3	12	6	7	271,895,000	38,842,150	58,209

INFORMACIÓN COMPARATIVA

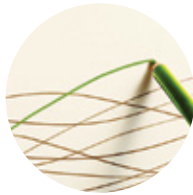
	#TOTAL DIRECTORES	#DIRECTORAS MUJERES	#DIRECTORES INDEPENDIENTES	#DIRECTORES EXTRANJEROS	PLAZO DE VIGENCIA (AÑOS)	REUNIONES DE DIRECTORIO	REUNIONES COMITÉS DE DIRECTORIOS	#MIEMBROS REMUNERADOS	TOTAL REMUNERACIONES DIRECTORIO (CLP)	TOTAL REMUNERACIONES INDIVIDUALES DIRECTORIO (CLP)	TOTAL REMUNERACIONES INDIVIDUALES DIRECTORIO (US\$)
INDUSTRIAL (INCLUYE OIL Y GAS) CONTINUADO											
SIGDO KOPPERS S.A.	7	0	1	0	3	12	n/i	8	935,006,949	116,875,877	175,150
SOC QUIMICA MINERA DE CHILE S.A.	8	1	3	4	3	12	n/i	11	1,525,207,426	138,655,232	207,789
SOCIEDAD MATRIZ SAAM S.A.	7	0	2	0	3	12	12	12	1,295,877,180	107,989,777	161,833
SOCIEDAD PUNTA DEL COBRE S.A. SERIE A	9	0	1	0	3	12	3	9	260,243,100	28,915,909	43,333
SOCOVEA	7	0	1	0	3	17	9	10	886,698,000	88,669,810	132,880
SOQUIMICH COMERCIAL S.A.	7	0	1	0	3	12	11	7	79,407,510	11,343,937	17,000
PROMEDIO INDUSTRIAL (INCLUYE OIL & GAS)											
	8.2	0.4	1.5	1.0	3.0	12.3	9.7	8.5	515,371,884	59,154,004	88,648
FARMACÉUTICA											
BANMEDICA S.A.	9	0	1	0	3	12	10	9	317,547,203	35,283,023	52,875
CLINICA LAS CONDES S.A.	9	0	1	0	3	12	11	10	435,628,000	43,562,800	65,283
INSTITUTO DE DIAGNOSTICO S.A.	9	0	1	0	3	12	4	10	187,405,000	18,740,500	28,084
PROMEDIO FARMACEÚTICA											
	9.0	-	1.0	-	3.0	12.0	8.3	9.7	313,526,734	32,528,774	48,748
TECNOLOGÍA, COMUNICACIONES Y MEDIOS											
EMP. NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A.	9	0	1	0	3	12	n/i	9	465,290,000	51,698,889	77,476
SONDA S.A.	10	1	3	0	3	12	7	9	542,716,000	60,301,778	90,368
PROMEDIO TECNOLOGÍA, COMUNICACIONES Y MEDIA											
	9.5	0.5	2.0	-	3.0	12.0	7.0	9.0	504,003,000	56,000,333	83,922
PROMEDIO TOTAL											
	8.6	0.5	1.5	0.9	3.0	12.6	10.2	8.8	645,573,902	73,066,766	109,498

Research & Insights

As the premier firm for board and CEO counsel and recruitment, Spencer Stuart plays an active role in exploring the key concerns of boards and senior management and in the search for innovative solutions to the challenges they face. Through a range of articles and studies available at spencerstuart.com, we examine business trends and developments in governance and their implications.



CEO Succession Planning
in Family Business



Four Hidden CEO Succession
Risks and How to Avoid Them



Highlights from the Global
Board of Directors Survey



Performance in the Spotlight:
Assessment and
Board Effectiveness



Challenging the Status Quo:
The Case for Diversity in
Infrastructure Leadership



Digital Transformation:
Five Key Learnings



Who's at the Wheel?
The Autonomous Vehicle and
Its Impact on Leadership



Fresh Perspectives:
Why Your Next CFO May Be
Working in Another Industry



Whole Brain Marketing:
Data, Creativity and the
Leadership Challenge



Overcoming the Global/Local
Challenge: How Consumer
Goods Companies Are
Organizing to Compete



A New Mandate:
The Evolution of Human
Resources in Building the
Workplace of Tomorrow



Can They Make the Leap?
What It Takes to Get to — and
Succeed in — the Most Senior
Functional Roles

Amsterdam
Atlanta
Bangalore
Barcelona
Beijing
Bogotá
Boston
Brussels
Buenos Aires
Calgary
Chicago
Copenhagen
Dallas
Dubai
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