

The image shows a detailed view of a classical building's facade. On the left, there is a highly ornate wooden door with intricate carvings and a decorative metal grille. To the right of the door, a series of stone balustrades with decorative finials runs along the edge of the building. The architecture features classical elements like columns and pediments. The lighting is warm, suggesting a sunny day.

SpencerStuart

2016

Perú

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](http://www.spencerstuart.com).

### Social Media @ Spencer Stuart

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



© 2017 Spencer Stuart. All rights reserved.

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

# Sobre Spencer Stuart

En Spencer Stuart conocemos muy bien la importancia que tiene el tema de liderazgo para las empresas. Es por eso que organizaciones alrededor del mundo, confían en nosotros desde hace más de 60 años, para que los ayudemos en la toma de decisiones relacionadas al liderazgo de alto nivel.

A través de nuestras prácticas de Executive Search, Board Services y Leadership Advisory Services (LAS), asesoramos a nuestros clientes a formar y desarrollar equipos de alto rendimiento, tema clave para el éxito de las empresas. Nuestra selecta clientela incluye a organizaciones en casi todo el mundo, que van desde grandes corporaciones multinacionales, hasta empresas emergentes, start-ups e instituciones sin fines de lucro.

Somos una empresa privada, fundada en Chicago en 1956, que se enfoca en entregar conocimientos, “insights” y resultados, a través del esfuerzo colaborativo de un equipo de más de 400 consultores profesionales, hoy en 56 oficinas y 30 países.

En Spencer Stuart atendemos a nuestros clientes de una manera matricial, ya que aparte de nuestra extendida presencia geográfica, contamos con más de 50 expertos en las diferentes industrias especializadas, lo cual nos permite enfocar los temas en dos dimensiones, consiguiéndose así resultados más eficaces.

Otra gran ventaja que tiene nuestra firma, es su liderazgo y experiencia en la práctica de Board Services, en la cual participa hace más de 30 años, siendo el principal gestor de directorios de las empresas S&P 500. En este frente, aparte de reclutar directores independientes, asesora al Presidente o Lead Director en temas como la conformación y plan de sucesión del directorio, el proceso de evaluación anual, así como en temas relacionados a su gobierno corporativo.

Spencer Stuart viene asesorando a clientes en el Perú desde el año 2000, a quienes atendimos desde la región LATAM, a partir del 2015 contamos con presencia local, sirviendo a una cartera selecta de clientes, en diversas industrias.

Nuestra firma tiene una importante presencia internacional en el tema de Directorios, auspiciando y participando en muchos reconocidos eventos y programas educacionales sobre el tema. Estos incluyen a The New York Stock Exchange Annual Boardroom Summit, The Global Board Leaders Summit, The Global Institute auspiciado por The Women Corporate Directors Foundation, The Global Corporate Governance Conference (Kellogg School of Management), The New Directors Program (Boston Consulting Group), entre otros. También emite diversas publicaciones, entre las que está *El Spencer Stuart Board Index (SSBI)*, cuya 31ª edición, incluye por primera vez al Perú. El detalle de esta publicación, con los resultados en detalles de los diferentes países, se pueden leer en nuestra página web [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com).

Spencer Stuart Lima  
Calle General Recavarren 111  
Miraflores, Lima, Perú  
Teléfono: +51 1 4455353



# Contenido

<b>2</b>	<b>INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA</b>
<b>3</b>	<b>COMPOSICIÓN INTERNACIONAL DE SPENCER STUART BOARD INDEX</b>
<b>4</b>	<b>COMPOSICIÓN DE SPENCER STUART BOARD INDEX — PERÚ 2016</b>
<b>6</b>	<b>DATOS DE SSBI — PERÚ 2016</b>
<b>7</b>	<b>ANÁLISIS DE DATOS</b>
7	Composición de Directorio
7	Tamaño de Directorio
8	Directores Independientes
11	Directores Suplentes / Alternos
12	Gerente General en el Directorio
12	Vicepresidente
13	Duración del Mandato
14	Reuniones de Directorio
14	Comités
16	Diversidad de Género
18	Diversidad Cultural
20	Permanencia en el Directorio
21	Perfil de Directores
22	Perfil Profesional
22	Cargo Actual
23	Edad Promedio
<b>25</b>	<b>TABLAS DE DATOS</b>
26	Benchmark Internacional
27	Benchmark internacional nota
30	Información Comparativa

# Introducción y Metodología

Durante más de 30 años, Spencer Stuart ha estudiado las tendencias de los Directorios y las mejores prácticas del gobierno corporativo, de las empresas, como parte de un compromiso continuo para mejorar la gestión corporativa.

Para esto analizamos los datos sobre la composición del directorio, el perfil de los directores y los comités de las compañías más grandes del mundo que cotizan en bolsa, a través de más de 20 Board Indexes, preparados por diferentes oficinas de Spencer Stuart en el mundo.

En el caso del Perú, el objetivo del Índice es proporcionar a los líderes empresarios una amplia visión de la práctica del Directorio y buen gobierno corporativo en el país y permitir la comparación internacional.

En esta versión inaugural, en Perú analizamos 55 empresas cotizadas en el mercado peruano, de las cuales 28 componen el índice de S&P/Peru Select y/o del S&P/BVL IBGC - Índice de Buen Gobierno Corporativo y/o del S&P/Peru General Index. Las restantes 27 empresas son escogidas por su importancia, de la lista de empresas reguladas por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). El análisis ha sido hecho tomando como referencia la información de las empresas al 31 de diciembre del 2016.

Las principales fuentes de información, de donde se nutre el Spencer Stuart Board Index (SSBI), en Perú, han sido las Memorias Anuales del 2016, los reportes de "Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas", SMV y Bolsa de Valores de Lima (BVL).

Dado que es la versión inaugural del SSBI, en Perú, la comparación con los datos históricos estará disponible en los años venideros. Sin embargo, si se podrá comparar con los resultados de otros países, tales como Chile, Estados Unidos, España, Italia, Dinamarca, Noruega, Alemania y otros.

Por último, queremos agradecer a todas aquellas personas que han colaborado en la realización de este proyecto y esperamos que los resultados del SSBI - Perú 2016 sean de su interés.

7,5

Tamaño medio del Directorio

35%

Se consideran como directores independientes

29%

Extranjeros sobre el total de directores

7%

Mujeres en el Directorio

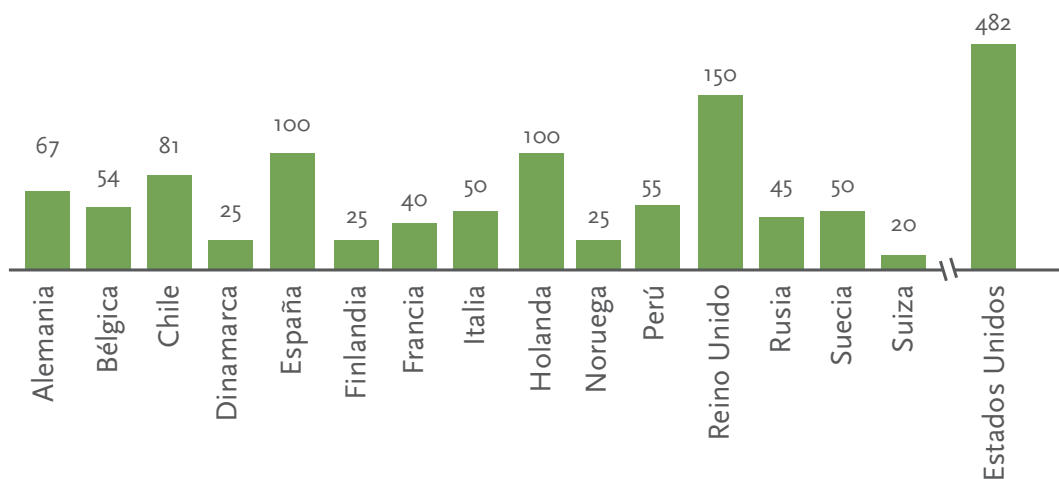
9

Años en el Directorio (media)

# Composición Internacional de Spencer Stuart Board Index

Países	Bolsas de comercio	Cantidad de compañías
Alemania	DAX30	67
Bélgica	BeL20 + BelMid	54
Chile	IGPA Index	81
Dinamarca	OMX Copenhagen	25
España	IBEX- 35 + top companies by market cap	100
Estados Unidos	S&P 500	482
Finlandia	OMX Helsinki	25
Francia	CAC40	40
Holanda	AEX	50
Italia	38 (FTSE MIB) + 62 (Mid Cap, Small Cap, Other)	100
Noruega	Oslo Stock Exchange	25
Perú	S&P/ Peru Select, S&P/BVL IBGC, S & P / Peru General Index + top companies	55
Reino Unido	FTSE 150	150
Rusia	Top companies from Expert 400	45
Suecia	OMX Stockholm	50
Suiza	SMI	20

## Comparación Internacional de SSBI



# Composición de Spencer Stuart Board Index

## — Perú 2016

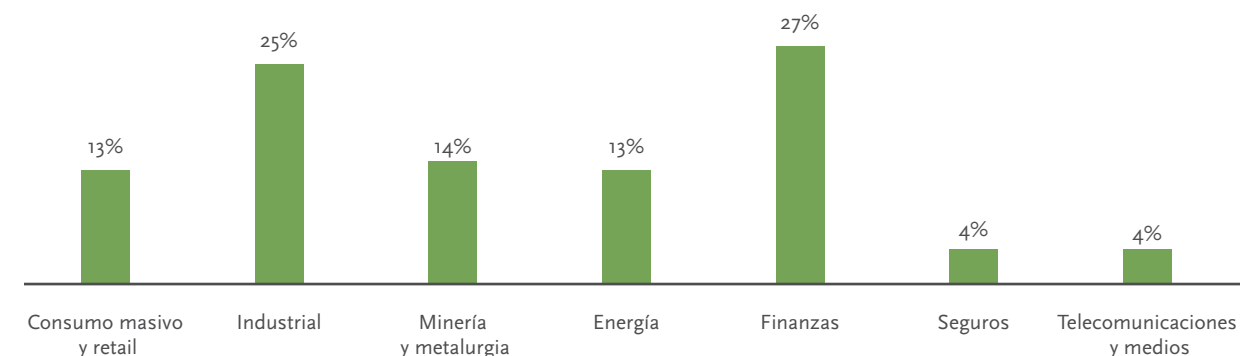
### A continuación las 55 empresas que componen el SSBI - Perú 2016:

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



Índice	Empresa	Sector
Empresas escogidas de SMV	A.F.P. Integra	Finanzas
	Rimac Seguros y Reaseguros	Seguros
	Telefónica del Perú	Telecomunicaciones
	Credicorp Capital Perú	Finanzas
	El Pacífico - Peruano Suiza Cia. de Seguros y Reaseguros	Seguros
	Empresa Editora El Comercio	Media
	Gloria	Consumo masivo
	Banco de Crédito	Finanzas
	Banco Financiero	Finanzas
	Banbif	Finanzas
	Scotiabank	Finanzas
	Cosapi	Industrial / construcción
	Petroperú	Energía
	Corporación Lindley	Consumo masivo
	Laive	Consumo masivo
	Prima AFP	Finanzas
	Profuturo AFP	Finanzas
	Hermes	Finanzas
	Eternit	Industrial / materiales de construcción
	Compañía Universal Textil	Industrial / textil
	Corporación Cervetur	Industrial / agroindustria
	Hidrostral	Industrial / maquinaria
	Intradevco Industrial	Industrial / químicas
	Exalmar	Industrial / pesquera
	Quimpac	Industrial / químicas
	Lima Gas	Energía
	Falabella Perú	Conglomerado / retail

### Empresas por industria



# Datos de SSBI — Perú 2016

## Los resultados del SSBI — Perú 2016

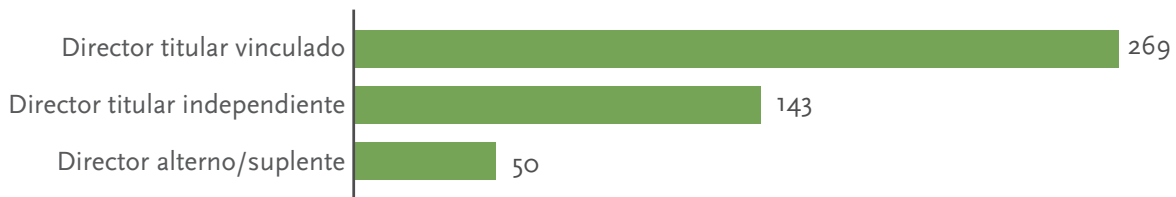
Información de Directorio	
Tamaño medio del Directorio	7,5
% de los miembros independientes en el Directorio (entre directores titulares)	35%
Número de directores independientes en el Directorio (media)	2,6
% de las empresas con al menos un director independiente	87%
% de los directores alternos/suplentes del total de directores	11%
% de las empresas con gerente general en el Directorio	42%
% de las empresas con vicepresidente	71%
Número de sesiones realizadas (media)	11
Periodo del Directorio (media)	2,1
Perfil de Directores	
Permanencia media como director (años)	9
Edad media de los directores	57.8
Número de Directorios por director (media)	4
Directorios con presidentes y CEOs combinados	16%
Diversidad	
% de mujeres en el Directorio	7%
% de empresas con mujeres en el Directorio	38%
% de mujeres como presidente del Directorio	2%
% de mujeres como gerente general	7%
% de extranjeros en el Directorio	29%
% de empresas con al menos un director extranjero	69%
Número de extranjeros por empresa (media)	2,5
Comités Especiales de Directorio	
% de empresas con al menos un comité	73%
Número de comités (media)	2,4

# Análisis de Datos

## COMPOSICIÓN DE DIRECTORIO

462 es el número total de directores que forman parte de los Directorios de las 55 compañías analizadas y se distribuyen de la siguiente manera:

### Composición de Directorio



De estos puestos, los directores titulares son el grupo principal con un 89% y los suplentes solo representan un 11%.

## TAMAÑO DE DIRECTORIO

### Número de directores por empresa



El tamaño de los Directorios de las 55 empresas analizadas varía entre 3 y 13 directores. Un 53%, la mayoría, de los Directorios cuentan con menos de 8 directores y el tamaño medio es de 7,5 directores.

Los Directorios más grandes tienen de 12 a 13 miembros y representan un 9%, mientras que los más pequeños tienen entre 3 y 8 directores, representadas en 29 empresas del total.

De la comparación internacional vemos que la media del tamaño del Directorio en Perú es la más baja. El promedio internacional es 10,3.

### Tamaño medio de Directorio

Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos	Perú	Chile
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	7.5	8.6

Si analizamos el tamaño medio por industria encontramos, los Directorios más grandes en el sector de finanzas y minería con promedio de 8,5 y 8,0.

Los directorios más pequeños encontramos en el sector de energía e industrial con un tamaño medio de 6,3 y 6,9.

### Tamaño medio del Directorio por industria

Industria	Número de empresas	Número de directores	Media por industria
Consumo masivo y retail	7	50	7,1
Industrial	14	96	6,9
Minería y metalurgia	8	64	8,0
Finanzas y seguros	17	144	8,5
Energía	7	44	6,3
Telecomunicaciones y medios	2	14	7
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>412</b>	<b>7,5</b>

## DIRECTORES INDEPENDIENTES

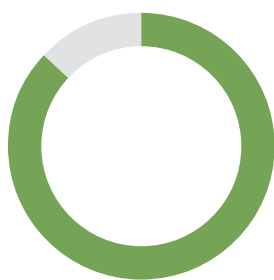
Los directores independientes son aquellos seleccionados por su trayectoria profesional, honorabilidad, suficiencia e independencia económica y desvinculación con la sociedad, sus accionistas o directivos.

La sociedad debe tomar en consideración para calificar a sus directores como independientes una o varias de las siguientes condiciones:

- » No ser director o empleado de una empresa de su mismo grupo empresarial, salvo que hubieran transcurrido tres o cinco años, respectivamente, desde el cese en esa relación.
- » No ser empleado de un accionista con una participación igual o mayor al cinco por ciento (5%) en la sociedad.
- » No tener más de ocho años continuos como director independiente de la sociedad.
- » No tener, o haber tenido en los últimos tres años una relación de negocio comercial o contractual, directa o indirecta, y de carácter significativo, con la sociedad o cualquier otra empresa de su mismo grupo.

- » No ser cónyuge, ni tener relación de parentesco en primer o segundo grado de consanguinidad, o en primer grado de afinidad, con accionistas, miembros del Directorio o de la Alta Gerencia de la sociedad.
- » No ser director o miembro de la Alta Gerencia de otra empresa en la que algún director o miembro de la Alta Gerencia de la sociedad sea parte del Directorio.
- » No haber sido en los últimos ocho años miembro de la Alta Gerencia o empleado ya sea en la sociedad, en empresas de su mismo grupo o en las empresas accionistas de la sociedad
- » No haber sido durante los últimos tres años, socio o empleado del auditor externo o del auditor de cualquier sociedad de su mismo grupo.

### 87% de empresas cuentan con al menos un director independiente



87% ● Empresas con directores independientes  
13% ● Empresas sin un director independiente

De 55 compañías analizadas, 48 cuenta con al menos un director independiente.

La mayoría de las empresas tienen entre uno y cinco directores independientes. La empresa que más tiene es nueve.

Número de directores independientes	0	1	2	3	4	5	6	9
% de empresas	13%	16%	16%	25%	15%	9%	4%	2%

Un 35% de los directores titulares se consideran como directores independientes y un 65% como directores vinculados.

Tras analizar el detalle, no todos los directores declarados como Independientes en su reporte de "Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas", cumplen con los requisitos de independencia descritos en la página anterior.

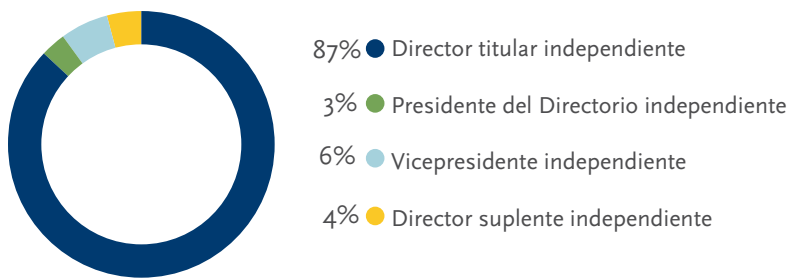
**35%**  
Directores independientes

### Directores independientes

Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos	Perú	Chile
44.8%	66.3%	83.1%	69%	60%	50.1%	60%	79.6%	32%	43%	63.7%	88%	61.1%	84%	35%	17.3%

Solamente un 3% de los directores independientes ocupan el cargo de presidente, un 6% representan vicepresidentes independientes y un 4% son directores alternos.

### Cargos de directores independientes en el Directorio



En comparación con otros países Perú tiene uno de los índices más bajos después de Chile y Rusia. Los países con el índice más alto son Suiza, Estados Unidos y Finlandia.

**2,6**  
La media de directores independientes

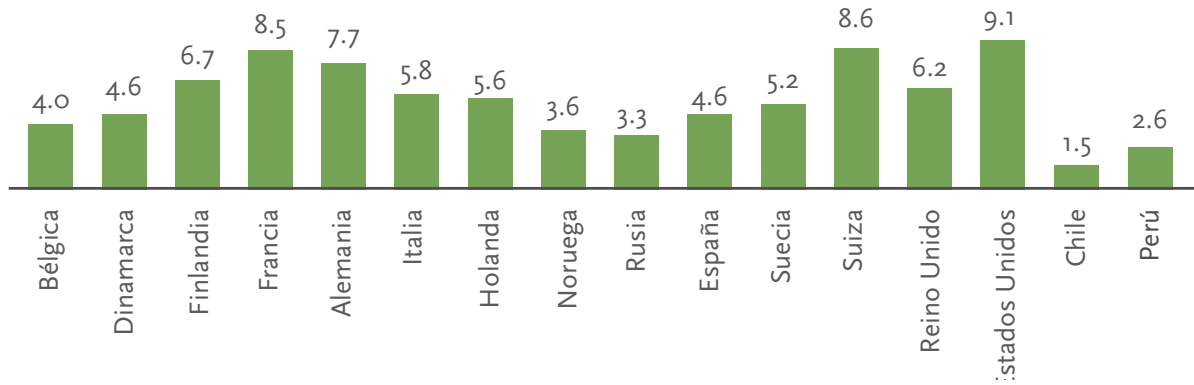
Tras analizar la media de directores independientes por industria, en el sector de finanzas y minería encontramos más directores independientes con media de 3,1 y 2,8.

### Directores independientes por industria

Industria	Número de empresas	Número de directores independientes	Media por industria
Consumo masivo y retail	7	12	1,7
Industrial	14	37	2,6
Minería y metalurgia	8	22	2,8
Finanzas y seguros	17	53	3,1
Energía	7	16	2,3
Telecomunicaciones y medios	2	3	1,5
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>143</b>	<b>2,6</b>

El número promedio de directores independientes en Perú es de 2.6, la más baja después de Chile con 1.5. La media superior se da en Estados Unidos con 9.1 y promedio internacional es de 5.5.

### Comparación Internacional



### DIRECTORES SUPLENTE / ALTERNOS

27%

de las empresas cuentan con directores suplentes en el Directorio

En Perú es una práctica común contar con directores suplentes en los Directorios. De las 55 compañías analizadas, 15 empresas cuentan con directores suplentes. Normalmente el número de directores varía entre uno y siete directores y la media es de 3,3 (entre los que cuentan con ello).

Número de directores alternos	1	2	3	4	5	6	7
Número de empresas	3	3	3	1	3	1	1

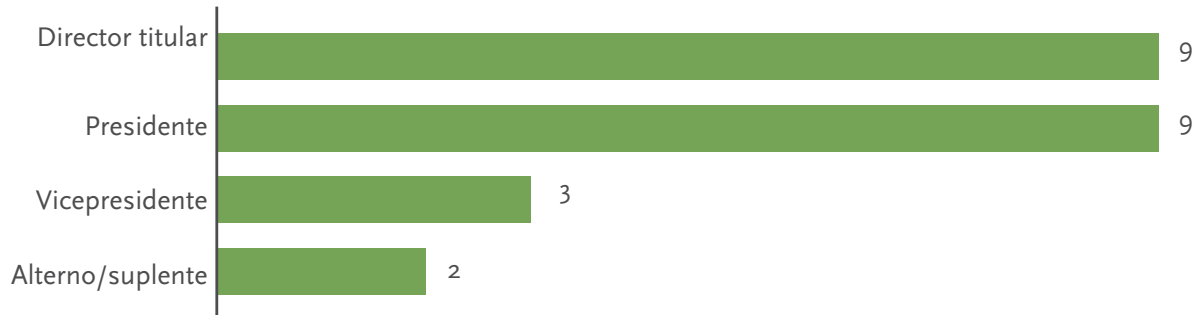
## GERENTE GENERAL EN EL DIRECTORIO

42%

de las empresas cuentan con gerente general en el Directorio

De las 23 empresas que cuentan con gerente general en el Directorio, un 39% ocupa el cargo de presidente del Directorio y otro tanto (39%) el del director titular. Un 13% representan vicepresidentes y un 9% son directores alternos.

### Cargo de gerente general en el Directorio



Un 16 % de los Directorios en Perú tienen presidentes y CEO combinados. Podemos observar en la comparación internacional que muchos países analizados tienen el porcentaje muy bajo de este índice. Hay países donde de acuerdo a la ley se regula que las funciones de los Presidentes y CEO no deben estar cruzadas. En el caso de Estados Unidos, esto es bastante común (52%), pero es generalmente mitigado con la presencia de un Lead Director independiente.

### Directorios con presidentes y CEO combinados

País	Porcentaje
Bélgica	5,6%
Dinamarca	0%
Finlandia	0%
Francia	55%
Alemania	0%
Italia	18%
Holanda	2%
Noruega	0%
Rusia	2,2%
España	66%
Suecia	2%
Suiza	0%
Reino Unido	0,7%
Estados Unidos	52%
Perú	16%
Chile	0%

## VICEPRESIDENTE

71%

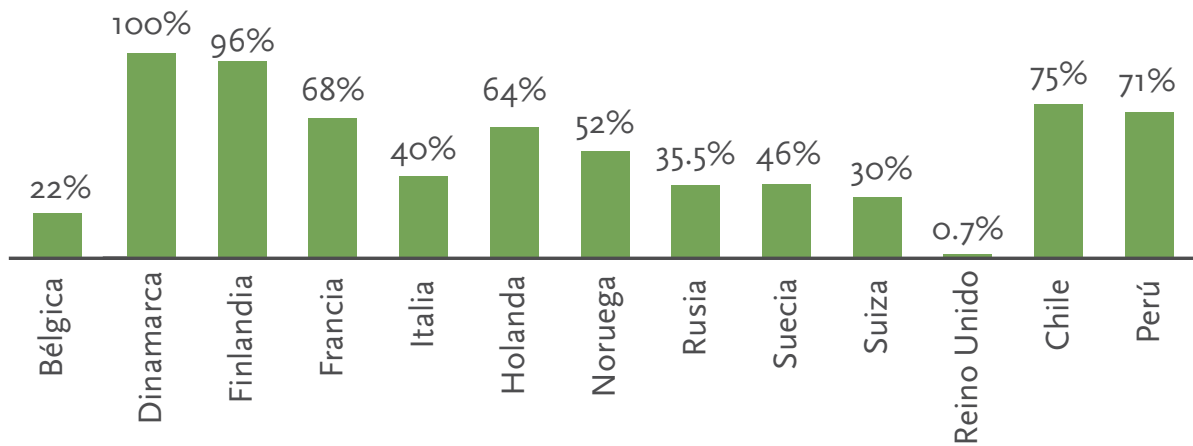
de las empresas analizadas cuentan con vicepresidentes

La mayoría de los Directorios (39 de las 55 empresas), cuentan con vicepresidentes y una de ellas cuenta con dos.

Como podemos observar en la gráfica de comparación internacional, el porcentaje de las empresas que cuentan con vicepresidentes en Perú es muy parecido al de Chile con 75%. En Dinamarca todas las empresas analizadas cuentan con ello.

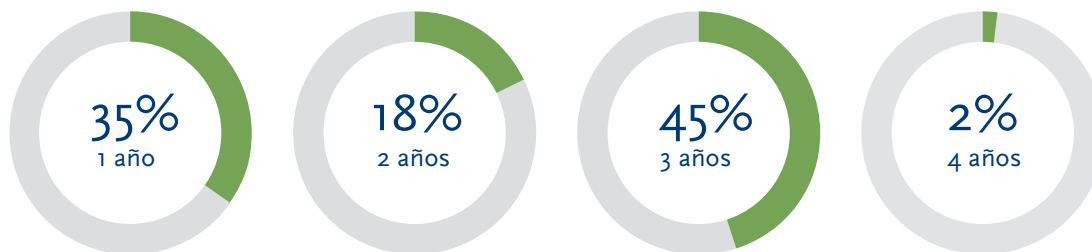


## Comparación Internacional



## DURACIÓN DEL MANDATO

### Periodo del mandato

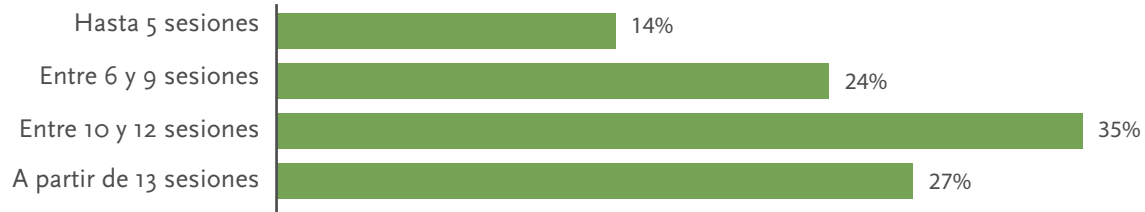


La mayoría de las compañías analizadas renuevan el directorio entre uno y tres años. Solo una empresa de las analizadas lo hace cada cuatro años. La duración media del mandato en el total de compañías es de 2,1 años.

## REUNIONES DE DIRECTORIO

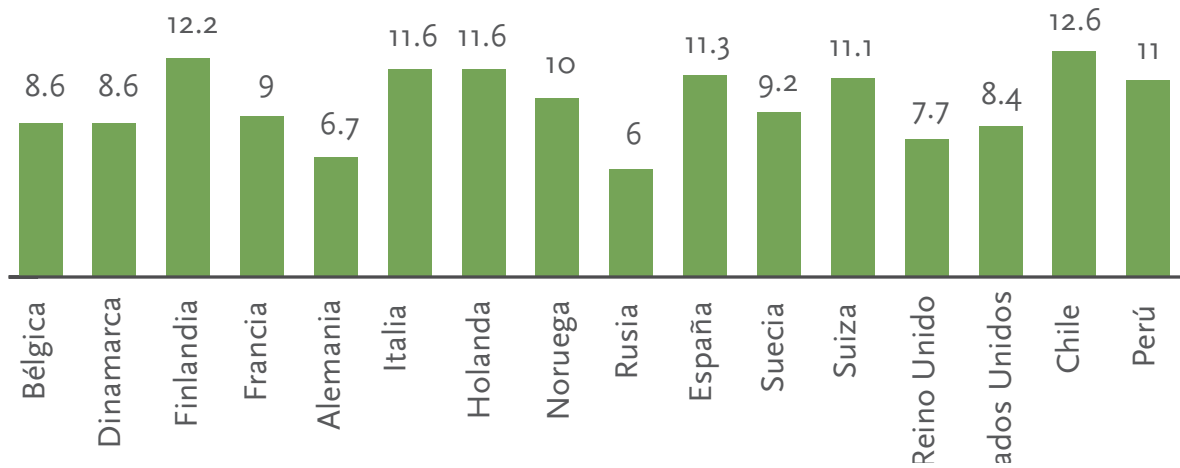
Promedio 11 sesiones de directorio al año.

### Reuniones de Directorio



Basándonos en la comparación internacional estamos posicionados al lado de Suiza con 11,1 y España 11,3. El mayor número de sesiones se han realizado en Chile con 12,6 reuniones anuales. El menor número de sesiones se han realizado en Rusia con 6 sesiones anuales. El número promedio de reuniones al año en Perú es de 11, por encima del promedio internacional (9.7).

### Comparación Internacional



## COMITÉS

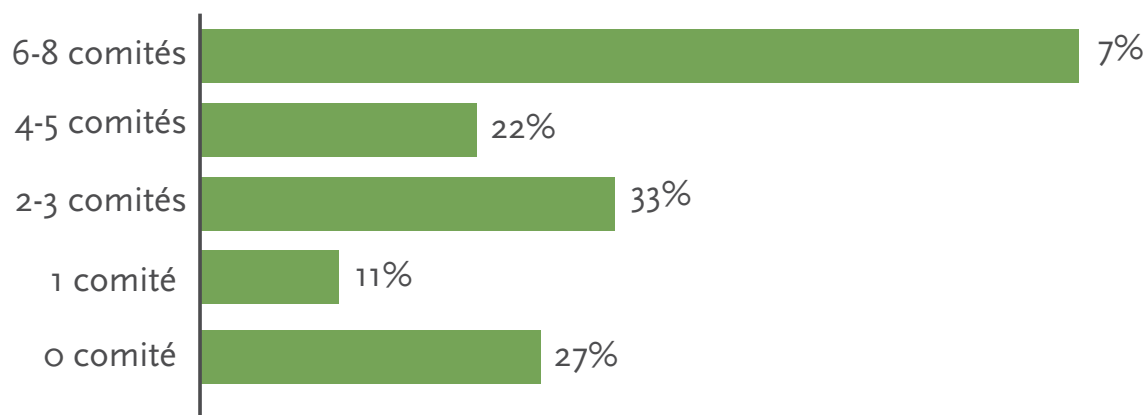
De las 55 compañías analizadas, un 27%, (15 empresas), no cuenta con ningún tipo de comité especial de directorio.

En las 40 empresas restantes, el número de comités varía entre uno y seis, siendo la media de 3.1, excluyendo las empresas sin comités.

**73%**  
de empresas cuentan con algún tipo de comité de Directorio

**2.4**  
promedio de comités por empresa

## Número de comités

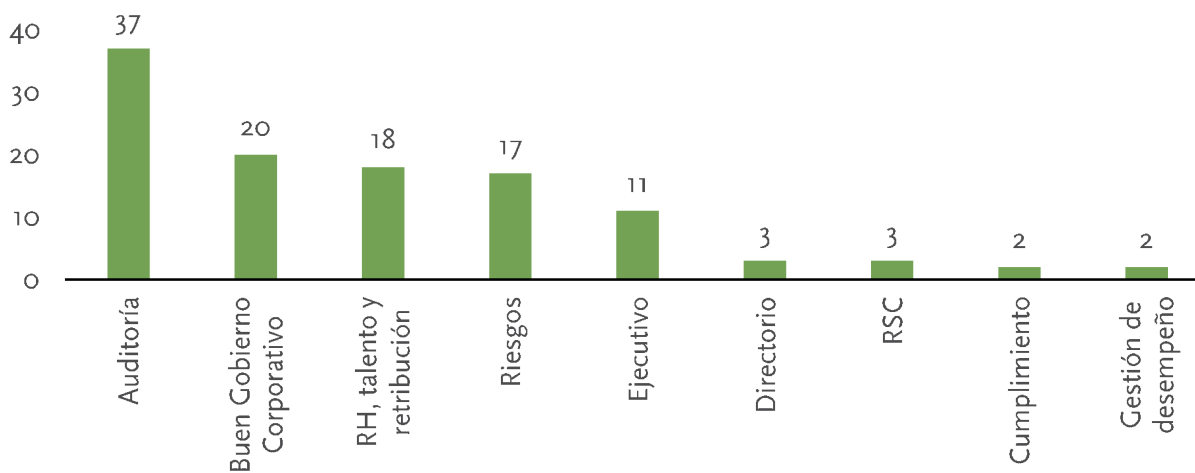


67%

de las empresas peruanas analizadas cuentan con un comité de auditoría

Los comités más frecuentes son el comité de auditoría con 37 empresas, comité de buen gobierno corporativo con 20 empresas, comité de riesgos con 17 empresas (en algunos casos se tiene un comité de riesgos e inversiones conjuntamente), comité ejecutivo con 11 empresas y nombramientos y/o retribuciones en 18 empresas, en algunos casos fusionado con el comité de buen gobierno corporativo.

## Comités especiales de Directorio



El 95% de las compañías chilenas cuentan con el comité de directorio y tienen casi las mismas funciones que el comité de auditoría. En España todas las empresas analizadas cuentan con al menos un comité de auditoría. En Reino Unido, el 100% de las compañías analizadas cuenta con tres comités: auditoría,

nombramientos y retribuciones, que están formadas íntegramente por directores independientes. Lo mismo sucede en Estados Unidos, donde estos tres comités son obligatorios, y están formados en su totalidad por directores independientes.

Asimismo, en Francia, todas las compañías analizadas tienen comités de auditoría, nombramientos y retribuciones. En el 45% de los casos, estos dos últimos comités están fusionados en uno solo. Por otra parte, en Italia, el 95% de las compañías tienen comité de auditoría, el 93% tiene comité de remuneraciones y solo el 70% tiene comisión de nombramientos.

### Comités por Industria

Industria	Número de empresas	Número de comités	Media por industria
Consumo masivo y retail	7	13	1,9
Industrial	14	20	1,4
Minería y metalurgia	8	27	3,4
Finanzas y seguros	17	57	3,4
Energía	7	8	1,1
Telecomunicaciones y medios	2	7	3,5
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>132</b>	<b>2.4</b>

La media por industria en algunos casos es más alta que la media general del total de las empresas.

Las industrias con más comités son telecomunicaciones y medios con 3,5 minería con 3,4, y finanzas con 3,4.

### DIVERSIDAD DE GÉNERO

De todas las empresas analizadas un 38% cuenta con mujeres en el Directorio y éstas solo representan un 7% del total de directores.

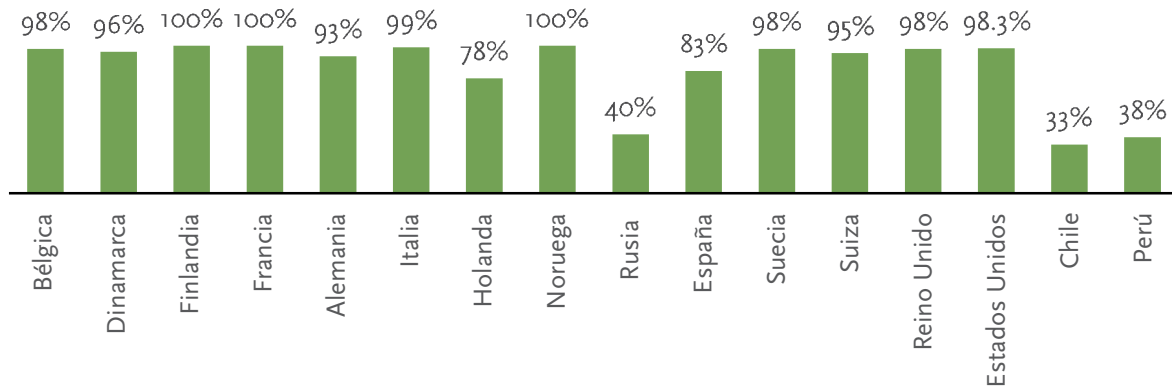
El porcentaje de mujeres en Directorios en Perú es uno de los más bajos entre los países analizados, junto con Chile. El promedio internacional es de 23.3.

### % de mujeres en el Directorio

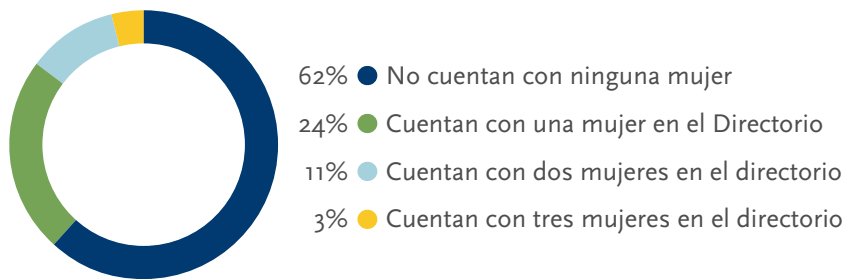
Belgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos	Perú	Chile
27%	25.7%	29.9%	38.8%	N/D	26.4%	20%	44.1%	7%	16%	36%	20.5%	24.4%	21.3%	7%	5.7%

El porcentaje de las empresas que cuentan con mujeres en el Directorio es 38%, un poco más alto que Chile, pero bastante más bajo en comparación con otros países analizados. Finlandia, Francia y Noruega cuentan con mujeres en 100% de las compañías analizadas. El promedio internacional es 84%.

### Directorios con al menos una mujer



### Número de mujeres en los Directorios



Entre las compañías que cuentan con ellas, la mayoría, el 64% cuenta con una sola directora y el 36% con más de una.

### Mujeres ejecutivas



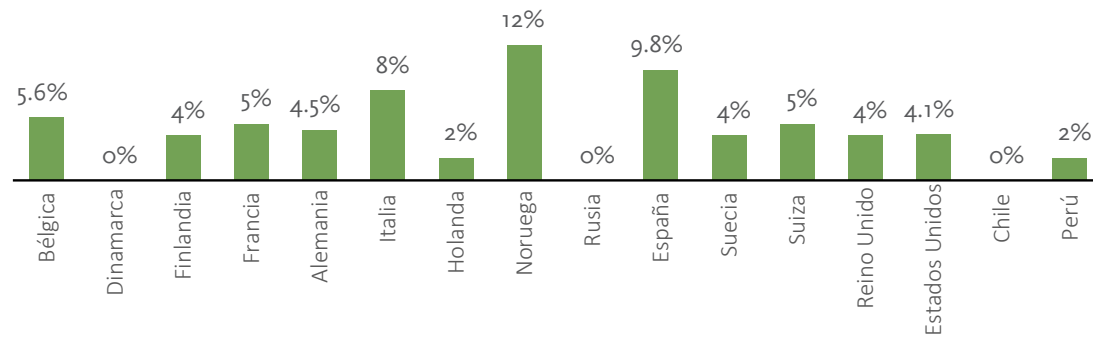
Con mayor frecuencia, las mujeres actúan en el cargo como directoras. Hay cuatro gerentes generales, lo que representa un 7% del total de ellos, dos vicepresidentas (4%) y solamente una presidenta del Directorio (2%).

**% de mujeres como gerente general**

Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos	Perú	Chile
6,8%	7,7%	0%	2,5%	0%	4%	4%	0%	0%	8,6%	8%	0%	4,9%	4,8%	7%	1,2%

Solamente una empresa cuenta con una mujer como Presidente del Directorio, representando un 2% de todas las empresas peruanas. El promedio internacional es 4.4%.

**Mujeres como presidente del Directorio**



**DIVERSIDAD CULTURAL**

Las empresas que cuentan con mayor número de directores extranjeros son en general compañías internacionales o tienen como accionistas extranjeros.

38 empresas, un 69%, cuentan con al menos un director extranjero en su Directorio. Un promedio de 2,5 directores extranjeros por empresa.

Los directores extranjeros representan un 29% del total de miembros del Directorio de las 55 compañías SSBI – Perú 2016.

El número máximo de directores extranjeros de las empresas analizadas es 11.

**69%**  
de las empresas cuentan con al menos un director extranjero

## Número de extranjeros



- 31% ● Empresas sin ningún director extranjero
- 38% ● Entre 1 y 3
- 24% ● Entre 4 y 6
- 7% ● Entre 7 y 11

**29%**  
del total de directores son extranjeros

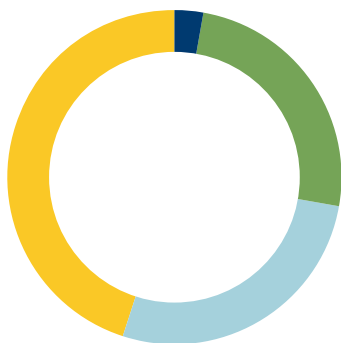
En el aspecto de diversidad cultural a nivel internacional estamos posicionados al lado de Noruega, Bélgica y Reino Unido.

## % de directores extranjeros en el Directorio

Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos	Perú	Chile
31.8%	38.9%	41%	35%	N/D	9.4%	36%	29%	43.8%	15.3%	25.2%	60%	33.1%	8.1%	29%	10.2%

Tenemos 23 nacionalidades representadas en diferentes Directorios. Las nacionalidades que nos encontramos con más frecuencia son: Chile, España, México, Estados Unidos, Colombia y Brasil.

## Región de origen

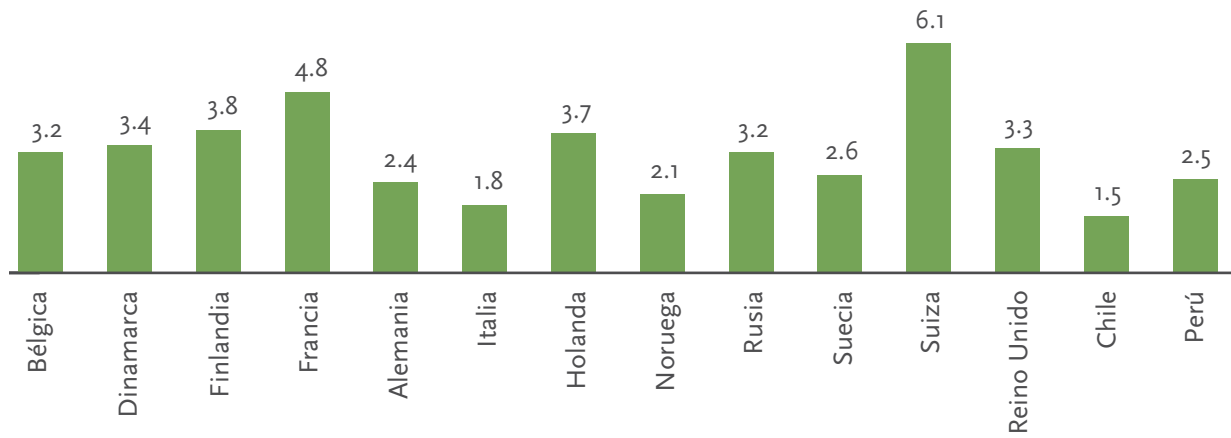


- 3% ● Asia Pacífico
- 25% ● América del Norte
- 27% ● Europa
- 45% ● América del Sur

El número promedio de nacionalidades representadas en los Directorios en Perú es de 2.5. El promedio internacional es de 3.2.

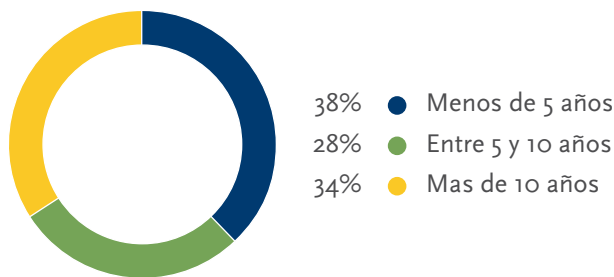
Nacionalidad	Chile	España	México	Estados Unidos	Colombia	Brasil	Argentina	Ecuador	Japón	Bélgica	Alemania	Otro **
Porcentaje	16%	14%	12%	10%	8%	7%	6%	6%	3%	3%	2%	13%

Número de extranjeros por empresa (promedio)



PERMANENCIA EN EL DIRECTORIO

Antigüedad de los directores en la empresa



9  
Años es la permanencia media como director

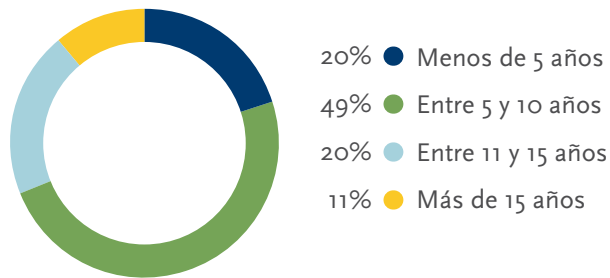
Del total de directores de las compañías analizadas, 159 personas, un 34%, llevan en el cargo más de 10 años y 53 directores permanecen en el puesto más de 20 años. 9 años es la media más alta de la comparación internacional.



## Permanencia promedio de los directores (años)

Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos	Perú	Chile
6	5.1	4.9	6.3	5.7	5.5	3.8	3.9	3.4	6.4	5.8	6.6	4.9	4	9	N/D

## Permanencia promedio por empresa:



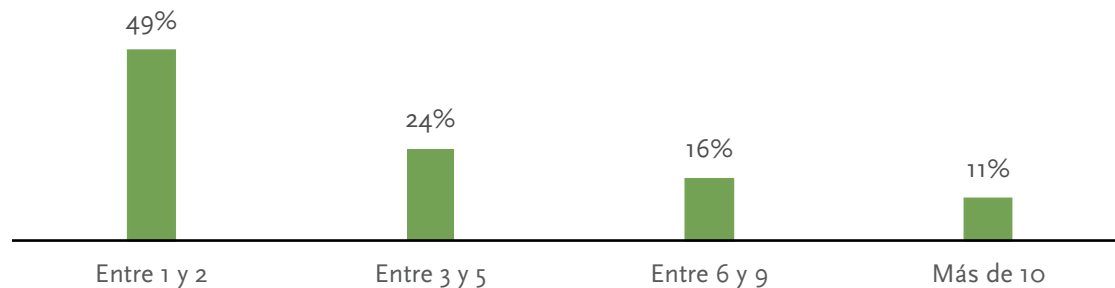
La empresa con el mayor promedio tiene 25 años.

## PERFIL DE DIRECTORES

Los 412 asientos de Directorio, son ocupados por 330 directores, lo que hace que más de 80 asientos se ocupen por los mismos directivos. Como podemos observar en la gráfica, un 51% de los directores analizados participan en más de tres Directorios.

**51%**  
de los directores analizados participan en más de tres Directorios

## Número de Directorios por director



Perú tiene el número promedio más alto en la comparación internacional, con 4 Directorios por director.

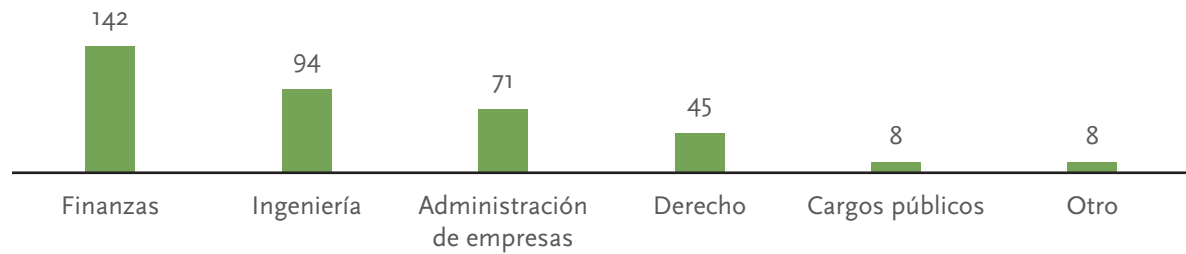
### Número de Directorios por director

Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	Italia	Holanda	Noruega	Rusia	España	Suecia	Suiza	Reino Unido	Estados Unidos	Perú	Chile
1.8	1.9	1.9	2.3	N/D	3.3	1.1	1.5	1.7	1.1	2.6	2.1	1.9	2.1	4	N/D

### PERFIL PROFESIONAL

Un 39% de los directores analizados son economistas o financieros. La segunda profesión más frecuente es ingeniería con 26%, siguiéndola administración con un 19%, un 12% derecho y un 2% son ejecutivos con experiencia profesional en el sector público.

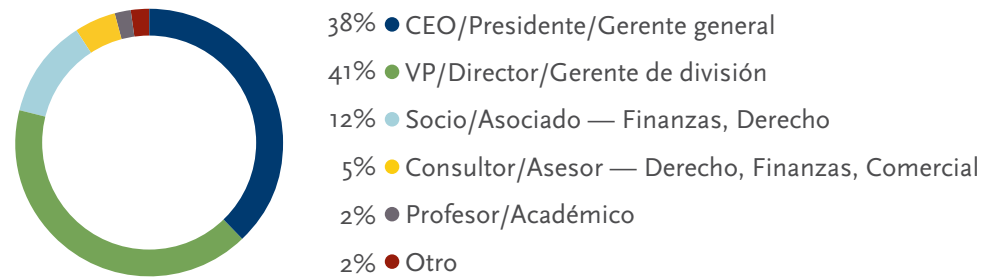
#### Perfil profesional



### CARGO ACTUAL

De los 375 directores analizados un 66% cuenta actualmente con algún cargo ejecutivo. Un 22% no cuenta con ningún cargo ejecutivo / están retirados y sobre 12% no hay información de su cargo actual.

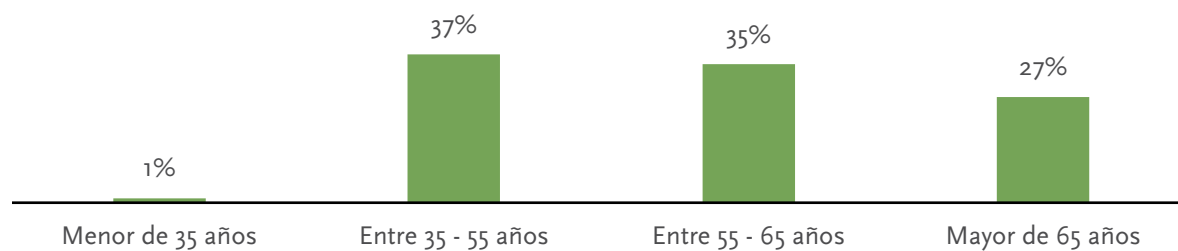
#### Cargo ejecutivo



## EDAD PROMEDIO

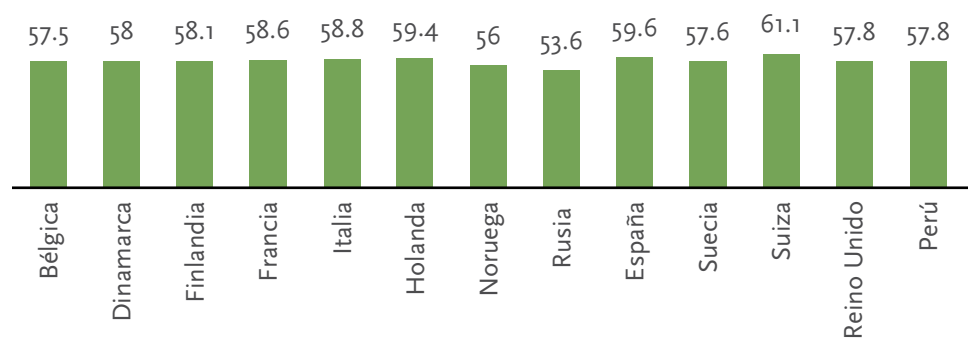
Como podemos observar en la gráfica la mayoría de los directores se encuentran en el rango de 35 a 65 años. Basado en los reportes de BGC solamente cinco directores de cuatro empresas figuran como menores de 35 años.

### Rangos de edades



57,8 años es la edad media de los directores en Perú, muy parecido al promedio internacional (58 años).

### Comparación internacional de edad aproximada





# Tablas de Datos

# Benchmark Internacional

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

## Información de composición

Países	Bolsas de comercio	Cantidad de compañías
Alemania	DAX30	67
Bélgica	BeL20 + BelMid	54
Chile	IGPA Index	81
Dinamarca	OMX Copenhagen	25
España	IBEX- 35 + top companies by market cap	100
Estados Unidos	S&P 500	482
Finlandia	OMX Helsinki	25
Francia	CAC40	40
Holanda	AEX	50
Italia	38 (FTSE MIB) + 62 (Mid Cap, Small Cap, Other)	100
Noruega	Oslo Stock Exchange	25
Perú	S&P/ Peru Select, S&P/BVL IBGC, S & P / Peru General Index + top companies	55
Reino Unido	FTSE 150	150
Rusia	Top companies from Expert 400	45
Suecia	OMX Stockholm	50
Suiza	SMI	20

	Perú	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	
INFORMACIÓN GENERAL	Tamaño de la muestra	55.0	81.0	54.0	25.0	25	40	67
	Junta supervisora / total juntas	0/55	0/81	1/53	25/0	0/25	6/34	67/0
	Número promedio de reuniones de Directorio	11	12.6	8.6	8.6	12.2	9.0	6.7
	% de directorios con evaluación externa	n/a	n/a	11.1%	20.0%	12%	23%	22.4%
	% de directorios con Presidente y CEO combinados	16%	0%	5.6%	0%	0%	55%	0%
	% de directorios que tienen un Director Senior Independiente o equivalente	n/a	n/a	0%	0%	0%	43%	n/a
% de directorios con Vicepresidente	71.0%	75.3%	22.0%	100.0%	96.0%	68.0%	-	
DIRECTORIOS	Tamaño promedio de Directorio	7.5	8.6	10.4	10.0	8.2	13.9	14.1
	Tamaño promedio de directorio excluyendo representantes de los empleados	n/a	n/a	10.3	7.0	8.0	12.4	7.7
	Número promedio de directores Independientes	2.6	1.5	4.6	4.6	6.7	8.5	7.7
	% de directores independientes	35%	17.3%	44.8%	66.3%	83.1%	69.0%	60.0%
	# Promedio directores no ejecutivos	-	-	7.9	6.0	7.0	11.0	6.6
# Promedio directores ejecutivos	-	-	1.5	0.0	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	10.0	6.0	11.3	9.2	11.1	7.7	8.4
	29%	28%	12%	13.0%	21%	10%	5%	42.7%	3%
	18%	2.0%	0.0%	2.2%	66.0%	2.0%	0.0%	0.7%	52.0%
	-	6%	0%	15.5%	56%	2%	0%	99.3%	86%
	40.0%	64.0%	52.0%	35.5%	-	36.0%	30.0%	0.7%	-
	11.6	9.2	8.5	10.1	10.8	9.9	10.5	10.2	10.8
	n/a	9.1	6.0	N/A	N/A	8.0	N/A	10.1	N/A
	5.8	5.6	3.6	3.3	4.6	5.2	8.6	6.2	9.1
	50.1%	60.0%	79.6%	32.2%	43.0%	63.7%	88.0%	61.1%	84.0%
	8.6	5.5	5.0	7.0	9.0	6.7	9.2	6.6	-
	2.6	2.8	0	1.5	1.8	0.6	0.3	2.5	-

BENCHMARK INTERNACIONAL

	Perú	Chile	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Alemania	
EDAD	Edad promedio del total de directores	57.8	-	57.5	58.0	58.1	58.6	n/a
	Edad promedio de Presidentes de Directorio	61.9	66.0	62.5	62.2	61.3	60.2	66.6
	Edad Promedio CEO	-	54.3	55.0	55.0	56.4	58.0	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	% de directores extranjeros en el Directorio	29%	10.2%	31.8%	38.9%	41.0%	35.0%	n/a
	% de directores no ejecutivos de origen extranjero	-	-	32%	39%	41.2%	38%	23.1%
	% de directores ejecutivos de origen extranjero	-	-	35%	n/a	n/a	15%	n/a
	Número promedio de directores extranjeros por empresa	2.5	1.5	3.2	3.4	3.8	4.8	2.4
GÉNERO	% de mujeres en los Directorios	7%	6%	27%	26%	30%	39%	n/a
	% de mujeres como Presidente de Directorio	2%	0%	6%	0%	4%	5%	5%
	% de mujeres como CEOs	7%	1%	7%	8%	0%	3%	0%
	% de mujeres directoras no ejecutivas	-	-	30%	25.7%	30.0%	41%	26.4%
	% de mujeres directoras ejecutivas	-	-	12%	n/a	n/a	2%	n/a
	% de directorios con al menos una mujer directora	38%	33.0%	98.1%	96.0%	100.0%	100.0%	93.0%
NUEVOS MIEMBROS	% de nuevos miembros de directorio	n/a	n/a	12.5%	11%	14.4%	14%	16.9%
	% de nuevos miembros mujer en los directorios	n/a	n/a	45.7%	37%	37.9%	51%	44.8%
	% de nuevos miembros extranjeros en los directorios	n/a	n/a	41.4%	37%	35.0%	45%	20.9%
OTROS DIRECTORIOS	Número promedio de directorios por director	4	-	1.8	1.9	1.9	2.3	-
	% de directores ejecutivos que participan en otros directorios	-	-	35%	n/a	n/a	59%	25.5%
	% de directores con algún cargo ejecutivo	66%	-	72.8%	59.2%	54.5%	72%	-
JUBILACIÓN	% de compañías que tienen edad límite de jubilación	-	-	44%	80%	8.0%	33%	67.2%
	Promedio edad límite de jubilación	-	-	70.1	70.4	66.5	74	
	Promedio de años en puestos de directorio	9	-	6.0	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	€ 191,775	€ 120,259	€ 560,666	€ 258,338
	Promedio compensación por asistencia a comité auditoria	-	-	€ 15,147	€ 21,275	€ 5,847	€ 18,847	€ 21,577
	Promedio remuneracion por asistencia a comités	-	-	€ 9,910	€ 17,131	€ 3,633	€ 14,163	n/a
	Promedio remuneración por asistencia a comité de nominación	-	-	€ 11,652	€ 14,140	€ 3,067	€ 13,882	n/a
COMITÉ EJECUTIVO	Tamaño promedio de comité ejecutivo	-	-	6.4	5.1	9.6	13	5.0
	% de extranjeros en comité ejecutivo	-	-	35.9%	39.8%	34.5%	31%	24.9%
	% de mujeres en comité ejecutivo	-	-	15%	12%	17%	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	60.0	57.1	62.5	62.8	62.7	63.7	n/a
	58.1	56.2	62.9	50.5	54.6	54.6	55.0	53.8	57.2
	58.9	61.8	55.5	54.0	-	57.9	61.1	59.6	63
	58.4	53.7	n/a	50.1	-	54.5	61.4	52.8	-
	9.4%	36.0%	29.0%	43.8%	15.3%	25.2%	60.0%	33.1%	8.1%
	9.2%	40%	29%	30.1%	18.2%	23.6%	61.8%	37.1%	-
	3.9%	27%	n/a	15.0%	5.1%	10.0%	50%	22.4%	-
	1.8	3.7	2.1	3.2	-	2.6	6.1	3.3	-
	26.4%	20.0%	44.1%	7.0%	16.0%	36.0%	20.5%	24.4%	21.3%
	8%	2.0%	12.0%	0.0%	9.8%	4.0%	5.0%	4.0%	4.1%
	4%	4.0%	0.0%	0.0%	8.6%	8.0%	0.0%	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%	-
	99.0%	78.0%	100.0%	40.0%	83.0%	98.0%	95.0%	98.0%	98.3%
	17.0%	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%	22.2%	23%	23.1%	63.6%	39.4%	8%
	3.3	1.1	1.5	1.7	1.1	2.6	2.1	1.9	2.1
	52.0%	-	n/a	24.6%	11.9%	59.4%	50%	24.8%	43%
	-	-	74.2%	11.3%	-	50.0%	36.3%	32.6%	-
	4%	-	N/A	N/A	23%	N/A	55.0%	n/a	73%
	72.0	-	N/A	N/A	72.4	N/A	71.3	n/a	73.3
	5.5	3.8	3.9	3.4	6.4	5.8	6.6	4.9	4.0
	€48,000	-	€ 31,208	€ 132,978	€ 67,571	€ 53,151	€ 201,410	€ 88,154	€ 106,776
	€90000	€ 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	€ 514,824	€ 340,227
	€16,000	€ 9,200	€ 7,628	-	€ 24,888	€ 12,565	€ 51,624	€ 18,141	€ 11,725
	€13,000	€ 6,700	€ 6,431	-	€ 43,599	€ 8,059	€ 37,684	€ 16,554	€ 10,677
	€12,000	€ 6,100	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	-
	3.0%	26%	19.1%	10.0%	N/A	27.4%	59.6%	36.8%	-
	6%	9%	20.4%	11.9%	N/A	21.6%	7.4%	18.3%	-

# Información Comparativa

NÚMERO DE DIRECTORES

DATOS DEL DIRECTORIO

COMITÉS ESPECIALES

DIRECTOR VINCULADO  
DIRECTOR INDEPENDIENTE  
DIRECTOR ALTERNATIVO / SUPLENTE  
DIRECTOR TITULAR  
PERIODO DE DIRECTORIO (AÑOS)  
PERIODO DE DIRECTORIO  
VICEPRESIDENTE  
MÚJERES EN EL DIRECTORIO  
AÑOS EN EL DIRECTORIO  
MÍNIMO AÑOS EN EL DIRECTORIO (MEDIA)  
MÁXIMO AÑOS EN EL DIRECTORIO  
GERENTE GENERAL EN EL DIRECTORIO  
NÚMERO DE COMITÉS ESPECIALES  
TIPO DE COMITÉS ESPECIALES

## CONSUMO MASIVO, RETAIL

Alicorp	6	3	9	2	11	2016 - 2019	3	Si	1	0	10	1	15	No	8	5	A; BGC; R; S; Tal & Comp.
Corporación Lindley	8	0	8	3	11	2016 - 2017	1	No	10	2	3	1	13	No	10	4	A, BGC, R & Inv, N & Retr.
Falabella Peru	4	1	5	0	5	2015 - 2017	2	No	3	0	12	3	22	Si	12	0	-
Gloria	3	0	3	0	3	2016 - 2019	3	Si	0	0	25	13	31	No	14	1	A Int.
Inretail Peru Corp	4	1	5	0	5	2016 - 2018	2	No	1	0	5	5	6	No	13	0	-
LAIVE	7	1	8	0	8	2016 - 2018	2	Si	4	0	8	5	17	No	11	0	-
Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston	6	6	12	0	12	2016 - 2017	1	Si	6	2	7	1	15	Si	9	3	A, ET, BGC

## TOTAL CONSUMO MASIVO, RETAIL

Promedio	5.4	1.7	7.1	0.7	7.9		2.0		3.6	0.6	10.0	4.1	17.0		11.0	1.9	
----------	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	--	-----	-----	------	-----	------	--	------	-----	--

## INDUSTRIAL

Austral Group	3	2	5	0	5	2015 - 2017	2	No	3	1	11	9	12	No	3	2	BGC, A
Casa Grande	5	0	5	0	5	2014 - 2017	3	Si	0	0	10	9	11	Si	8	0	-
Cementos Pacasmayo	4	4	8	2	10	2015 - 2017	2	Si	2	1	10	3	26	Si	5	4	E, Libre Comp, A, BGC
Compania Universal Textil	3	2	5	0	5	2015 - 2018	3	Si	0	0	13	1	26	No	5	0	-
Corporación Cervecerías	4	1	5	0	5	2015 - 2018	3	Si	0	0	22	14	38	Si	14	0	-
Cosapi	6	1	7	0	7	2016 - 2019	3	Si	0	1	15	3	43	No	7	1	DI
Fabrica Peruana Eternit	2	2	4	2	6	2016	1	No	1	0	8	1	23	Si	4	0	-
Ferreycorp	5	5	10	0	10	2014 - 2017	3	Si	0	1	17	6	46	No	12	4	D & E, N & Rem & BGC, A & R, Inn & Si.
Graña y Montero	4	4	8	0	8	2014 - 2017	3	Si	1	0	10	3	30	Si	6	3	A & P, GH & RSC, R & Inv.
Hidrostral	4	1	5	0	5	2015 - 2018	3	Si	3	0	10	3	20	Si	5	0	-
Intradevco Industrial	3	3	6	0	6	2015 - 2017	2	No	0	2	13	7	19	Si	4	0	-
Pesquera Exalmar	2	5	7	0	7	2016	1	Si	3	1	6	1	20	No	13	5	A, BGC, Nombr & Rem. F, R
Quimpac	5	4	9	0	9	2015 - 2017	2	Si	0	0	13	2	25	Si	4	0	-
Union Andina de Cementos	9	3	12	0	12	2016 - 2018	2	Si	0	0	14	3	36	Si	12	1	A;

## TOTAL INDUSTRIAL

Promedio	4.2	2.6	6.9	0.3	7.1		2.4		0.9	0.5	12.3	4.6	26.8		7.3	1.4	
----------	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	--	-----	-----	------	-----	------	--	-----	-----	--

## MINERÍA, METALURGIA

Aceros Arequipa	7	5	12	0	12	2016 - 2019	3	Si	0	1	13	1	19	No	14	2	A & R, N & Retr & RH.
Buenaventura	3	4	7	0	7	2014 - 2017	3	No	1	0	7	1	14	Si	7	4	Comp; A; Nom; BGC;
Compañía Minera Milpo	7	2	9	0	9	2015 - 2017	2	Si	5	0	9	1	38	No	6	4	Gob. C, A, Comp & RH, RSC
Empresa Siderurgica del Peru - SiderPeru	1	2	3	0	3	2016 - 2019	3	No	1	0	6	4	10	No	15	0	-

NÚMERO DE DIRECTORES					DATOS DEL DIRECTORIO										COMITÉS ESPECIALES		
DIRECTOR VINCULADO	DIRECTOR INDEPENDIENTE	DIRECTOR ALTERNATIVO / SUPLENTE	DIRECTOR TITULAR	TOTAL	PERIODO DE DIRECTORIO	PERIODO DE DIRECTORIO (AÑOS)	VICEPRESIDENTE	DIRECTORES EXTRANJEROS	MUJERES EN EL DIRECTORIO	AÑOS EN EL DIRECTORIO	MÍNIMO AÑOS EN EL DIRECTORIO (MEDIA)	MÁXIMO AÑOS EN EL DIRECTORIO	GERENTE GENERAL EN EL DIRECTORIO	SESIONES DE DIRECTORIO AL AÑO	NÚMERO DE COMITÉS ESPECIALES	TIPO DE COMITÉS ESPECIALES	

### MINERÍA, METALURGIA (CONTINUACIÓN)

Minsur	6	1	7	1	8	2014 - 2017	3	Si	0	1	10	1	16	No	11	4	E & GD, R & A, Cr, Cump.
Sociedad Minera Cerro Verde	5	0	5	6	11	2014 - 2017	3	No	7	1	7	1	12	Si	8	3	IM, R, GE
Southern Peru Copper Corp	7	5	12	0	12	2016 - 2017	1	No	11	0	13	7	18	Si	4	6	E, A, Comp, Nombr, Gob, Adm.
Volcan Compania Minera	6	3	9	0	9	2015 - 2018	3	Si	2	2	9	3	23	No	15	4	E, A, GH, RSC

### TOTAL MINERÍA, METALURGIA

Promedio	5.3	2.8	8.0	0.9	8.9		2.6		3.4	0.6	9.3	2.4	18.8		10.0	3.4	
----------	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	--	-----	-----	-----	-----	------	--	------	-----	--

### SERVICIOS FINANCIEROS

AFP Integra	4	3	7	0	7	2016 - 2017	1	No	2	2	6	1	20	No	8	2	BGC; A;
Andino Investment	4	3	7	0	7	2015 - 2018	3	Si	0	0	7	2	12	No	24	3	A; BGC; Ev. D;
Banco de Crédito del Perú	4	9	13	1	14	2015 - 2019	4	Si	2	1	14	2	35	No	12	2	E; R
Banco Financiero	2	5	7	5	12	2016 - 2017	1	Si	7	0	10	1	21	Si	18	3	E, A, R
Banco Interamericano de Finanzas - BANBIF	3	4	7	0	7	2016 - 2017	1	Si	1	1	6	3	15	Si	12	3	E, A, R
BBVA Continental	8	1	9	5	14	2016 - 2017	1	Si	6	0	8	1	22	Si	12	5	A, Nombr & Rem, BGC, R, Cump.
Bolsa de Valores de Lima	8	3	11	0	11	2016 - 2019	3	Si	1	0	3	1	9	No	16	3	A, R & Inv; BGC; Pro. & Des;
Credicorp Capital	8	1	9	3	12	2014 - 2017	3	Si	4	0	3	3	3	No	12	0	-
Credicorp Limited	4	4	8	0	8	2014 - 2017	3	Si	1	0	19	3	35	No	12	6	E, R, A, Comp, N, BGC
HERMES	9	0	9	3	12	2015 - 2017	2	No	5	0	5	1	24	No	14	4	Gest, A, R, M & A
Intercorp Financial Services	3	2	5	0	5	2016 - 2018	2	No	0	0	10	8	11	No	8	1	A;
Inversiones Centenario	8	3	11	0	11	2015 - 2018	3	Si	1	0	14	4	31	No	6	3	A, E, BGC & Rem.
Prima AFP	5	2	7	0	7	2016 - 2017	1	Si	1	0	7	2	12	No	7	8	E; A; R; BGC; Comp; Nom. R de Inv; Inv;
Profuturo AFP	6	3	9	0	9	2016 - 2017	1	Si	4	0	3	1	9	No	12	6	R de Inv, A. Int, BGC & Nombr & Retr. Estr de Inv., Gestión de R, R de Cred.
Scotiabank	3	4	7	0	7	2016 - 2017	1	Si	2	1	6	1	18	Si	12	2	A, R;

### TOTAL SERVICIOS FINANCIEROS

Promedio	5.3	3.1	8.4	1.1	9.5		2.0		2.5	0.3	8.1	2.3	18.5		12.3	3.4	
----------	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	--	-----	-----	-----	-----	------	--	------	-----	--

### SEGUROS

El Pacifico - Peruano Suiza Cia. De Seguros Y Reaseguros	5	3	8	0	8	2016 - 2017	1	Si	0	0	10	1	16	No	12	3	A; R; E;
Rimac Seguros Y Reaseguros	7	3	10	1	11	2016 - 2017	1	Si	0	0	16	1	38	No	12	3	A; R; T & Rem;

### TOTAL SEGUROS

Promedio	6.0	3.0	9.0	0.5	9.5		1.0		0.0	0.0	13.0	1.0	27.0		12.0	3.0	
----------	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	--	-----	-----	------	-----	------	--	------	-----	--

## INFORMACIÓN COMPARATIVA

	NÚMERO DE DIRECTORES					DATOS DEL DIRECTORIO										COMITÉS ESPECIALES	
	DIRECTOR VINCULADO	DIRECTOR INDEPENDIENTE	DIRECTOR ALTERNATIVO / SUPLENTE	DIRECTOR TITULAR	TOTAL	PERIODO DE DIRECTORIO	PERIODO DE DIRECTORIO (AÑOS)	VICEPRESIDENTE	DIRECTORES EXTRANJEROS	MUJERES EN EL DIRECTORIO	AÑOS EN EL DIRECTORIO	MÍNIMO AÑOS EN EL DIRECTORIO (MEDIA)	MÁXIMO AÑOS EN EL DIRECTORIO	GERENTE GENERAL EN EL DIRECTORIO	NÚMERO DE COMITÉS ESPECIALES	TIPO DE COMITÉS ESPECIALES	

### ENERGÍA

Enel Distribución - Edelnor	5	3	8	0	8	2016 - 2017	1	Si	4	0	3	2	8	Si	13	0	-
Enel Generación - Edegel	5	2	7	7	14	2016 - 2017	1	Si	4	3	2	1	8	Si	13	0	-
Engie	4	3	7	5	12	2016 - 2019	3	No	6	1	3	1	13	Si	10	2	Rev. de Trans; A;
Lima Gas	2	1	3	0	3	2016	1	No	2	0	3	1	4	No	11	0	-
Luz del Sur	4	0	4	4	8	2016 - 2017	1	Si	8	2	3	1	10	No	11	2	A; Seg;
Petroperu	3	2	5	0	5	2016 - 2019	3	Si	0	1	1	1	1	Si	41	3	BGC, A, Adm.
Refinería La pampilla - Repsol	5	5	10	0	10	2016 - 2017	1	Si	4	0	4	1	12	Si	12	1	A;

### TOTAL ENERGÍA

Promedio	4.0	2.3	6.3	2.3	8.6		1.6		4.0	1.0	2.7	1.1	8.0		15.9	1.1	
----------	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	--	-----	-----	-----	-----	-----	--	------	-----	--

### TELECOMUNICACIONES, MEDIOS

El Comercio	9	0	9	0	9	2014 - 2017	3	Si	0	3	18	3	36	No	14	5	E; Cons. Edit; ; A; Gest. de T; R;
Telefonica	2	3	5	0	5	2015 - 2018	3	No	5	0	10	5	14	No	9	2	A; Nomb. Retr & BGC;

### TOTAL TELECOMUNICACIONES, MEDIOS

Promedio	5.5	1.5	7.0	0.0	7.0		3.0		2.5	1.5	14.0	4.0	25.0		11.5	3.5	
----------	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	--	-----	-----	------	-----	------	--	------	-----	--

### TOTAL PROMEDIO

	4.9	2.6	7.5	0.9	8.4		2.1		2.5	0.6	9	3	19.6		11	2.4	
--	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	--	-----	-----	---	---	------	--	----	-----	--

**Nota:** Ha habido variaciones en diferentes directorios durante el año 2016.

**Fuente:** Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), Memoria Anual 2016, Reporte sobre el cumplimiento del código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas, Bolsa de Valores de Lima (BVL)

#### Notas para comités:

A - Auditoría

A & P - Auditoría & Procesos

A Int. - Auditoría Interna

Adm. - Administrativo

BGC - Buen Gobierno Corporativo

Comp & RH - Compensación & Recursos Humanos

Comp. - Compensación

Cons. Edit - Consejo Consultivo Editorial

CR - Manejo de Crisis

Cump. - Cumplimiento

D & E - Dirección & Estrategia

DI - Directorio

E - Ejecutivo

Est & GD - Estrategia & Gestión de Desarrollo

ET - Ética

Ev. D - Evaluación de Desempeño

F - Finanzas

GE - Gerencia

Gest - Gestión

GH - Gestión Humana

Gob. - Gobernabilidad

Gob. C. - Gobierno Corporativo

IM - Impuestos

Inn & Si - Innovación y Sistemas

Libre Comp. - Buenas Prácticas en Materia de Libre

Competencia

M & A - Mergers & Acquisitions

N & Rem & GC - Nominaciones, Remuneraciones y

Gobierno Corporativo

N. - Nombramiento

Nom. - Nominaciones

Nombr & Rem - Nombramientos y Remuneraciones

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

Pro. & Des. - Proyectos & Desarrollo

R - Riesgos

R & Inv - Inversiones & Riesgos

R. de Cred. - Riesgo de Crédito de la

Administradora

Rev. de Trans; - Revisión de Transacciones entre

Compañías Afiliadas

RSC - Responsabilidad Social Corporativa

S - Supervisión

Seg. - Seguridad

T & Comp. - Talento & Compensación

T & Rem. - Talento y Remuneraciones



# Contact Us Globally

**AMSTERDAM**

T 31 (0) 20.305.73.05

**ATLANTA**

T 1.404.504.4400

**BANGALORE**

T 91 80.6660.5712

**BARCELONA**

T 34.93.487.23.36

**BEIJING**

T 86.10.6535.2100

**BOGOTÁ**

T 57 1.654.3000

**BOSTON**

T 1.617.531.5731

**BRUSSELS**

T 32.2.732.26.25

**BUENOS AIRES**

T 54 11.5680.1900

**CALGARY**

T 1.403.538.8658

**CHICAGO**

T 1.312.822.0080

**COPENHAGEN**

T 45 3334.6700

**DALLAS**

T 1.214.672.5200

**DUBAI**

T 971.4.426.6500

**FRANKFURT**

T 49 (0) 69.61.09.27.0

**GENEVA**

T 41 22.312.36.38

**HONG KONG**

T 852.2521.8373

**HOUSTON**

T 1.713.225.1621

**ISTANBUL**

T 90 212.315.0400

**JOHANNESBURG**

T 27.11.557.5300

**LIMA**

T 51 1.445.5353

**LONDON**

T 44 20 7298.3333

**LOS ANGELES**

T 1.310.209.0610

**MADRID**

T 34.91.745.85.00

**MELBOURNE**

T 61.3.8661.0100

**MEXICO CITY**

T 52.55.5002.4950

**MIAMI**

T 1.305.443.9911

**MILAN**

T 39.02.771251

**MINNEAPOLIS/ST. PAUL**

T 1.612.313.2000

**MONTREAL**

T 1.514.288.3377

**MOSCOW**

T 7 495.797.36.37

**MUMBAI**

T 91 22 6616.1414

**MUNICH**

T 49 (0) 89.45.55.53.0

**NEW DELHI**

T 91 12.4485.4444

**NEW YORK**

T 1.212.336.0200

**ORANGE COUNTY**

T 1.949.930.8000

**PARIS**

T 33 (0) 1.53.57.81.23

**PHILADELPHIA**

T 1.215.814.1600

**PRAGUE**

T 420.221.411.341

**ROME**

T 39.06.802071

**SAN FRANCISCO**

T 1.415.495.4141

**SANTIAGO**

T 56.2.2.940.2700

**SÃO PAULO**

T 55 11.2050.8000

**SEATTLE**

T 1.206.224.5660

**SHANGHAI**

T 86 21.2326.2828

**SILICON VALLEY**

T 1.650.356.5500

**SINGAPORE**

T 65 6586.1186

**STAMFORD**

T 1.203.324.6333

**STOCKHOLM**

T 46 8.5348015 0

**SYDNEY**

T 61.2.9240.0100

**TOKYO**

T 81 3.5223.9510

**TORONTO**

T 1.416.361.0311

**VIENNA**

T 43.1.36.88.700.0

**WARSAW**

T 48.22.321.02.00

**WASHINGTON, D.C.**

T 1.202.639.8111

**ZÜRICH**

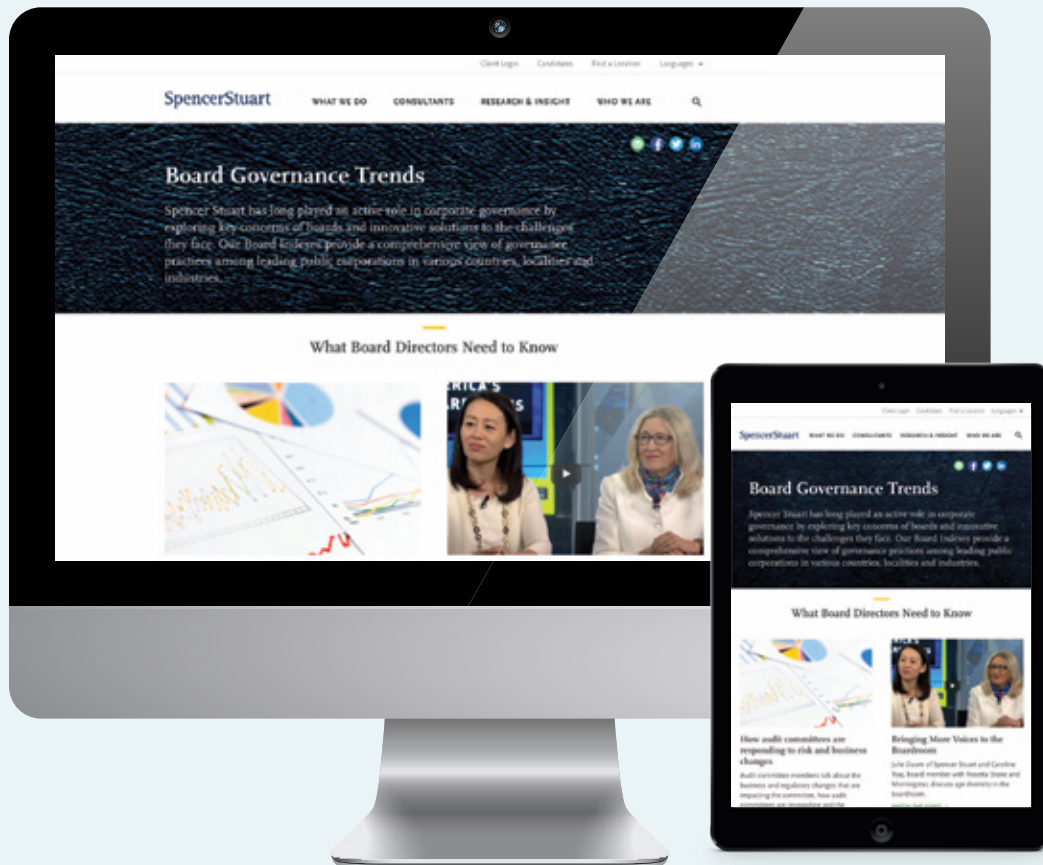
T 41.44.257.17.17

## Social Media @ Spencer Stuart

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



# Board Governance Trends: A Global View



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

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

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

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