

# RADIOGRAFÍA DE LOS DIRECTORIOS

---



## IPSA 2024



# Introducción

Examinar la transformación de la gobernanza en las principales sociedades anónimas chilenas es clave para entender y apreciar el desarrollo de la actividad empresarial de nuestro país. Con ese propósito, en Humanitas/Cornerstone Chile hemos querido explorar la distribución y composición de los directorios IPSA.

En línea con la edición anterior, esta segunda versión del estudio utiliza información pública como una herramienta fundamental para entender la configuración de los gobiernos corporativos en Chile y detectar cambios que, de consolidarse, podrían marcar nuevas tendencias. De esta forma, pudimos identificar que el IPSA en 2024 se compuso de 28 empresas, lo que da un total de 237 sillas disponibles. De ese total, en las elecciones realizadas durante el año 2024 se eligieron 127 posiciones. En relación con los directores nuevos, cabe señalar que el presente reporte, a diferencia del anterior, considera solo a aquellos que ingresaron a los directorios durante el año 2024, y no desde la última elección de cada empresa, independiente del año.

A través de este estudio, buscamos generar datos concretos que fomenten la reflexión sobre diversidad, renovación y los desafíos que enfrentan los directorios en el dinámico entorno empresarial actual. Esperamos que esta nueva edición de la Radiografía de los directorios IPSA sea una fuente de información relevante para el estudio de los gobiernos corporativos.



**Ornella Bono**  
Socia directora  
Humanitas / Cornerstone Chile

# Resumen ejecutivo

## Radiografía

# 9

## Directores

Un Directorio IPSA en promedio se compone de:

**7 Hombres**

2 Mujeres

**7 Chilenos**

2 Extranjeros

**7 Antiguos**

2 Nuevos

**2 Directores**

Independientes

**7 Elegidos por**

**Controlador**

1 Elegidos por

Institucional

1 Elegidos por Otros

**8 años**

de antigüedad

promedio

## Principales hallazgos

**Caminos que pueden abrirse:** durante las juntas de accionistas de 2024, las empresas IPSA que renovaron sus Directorios no solo fueron las que completaban el periodo máximo de 3 años de acuerdo a la Ley 18.046 de Sociedades Anónimas, sino en aquellas que experimentaron vacancias o renuncia. Al respecto, la ley indica que se deberá proceder a la renovación total del directorio en la próxima junta ordinaria de accionistas.

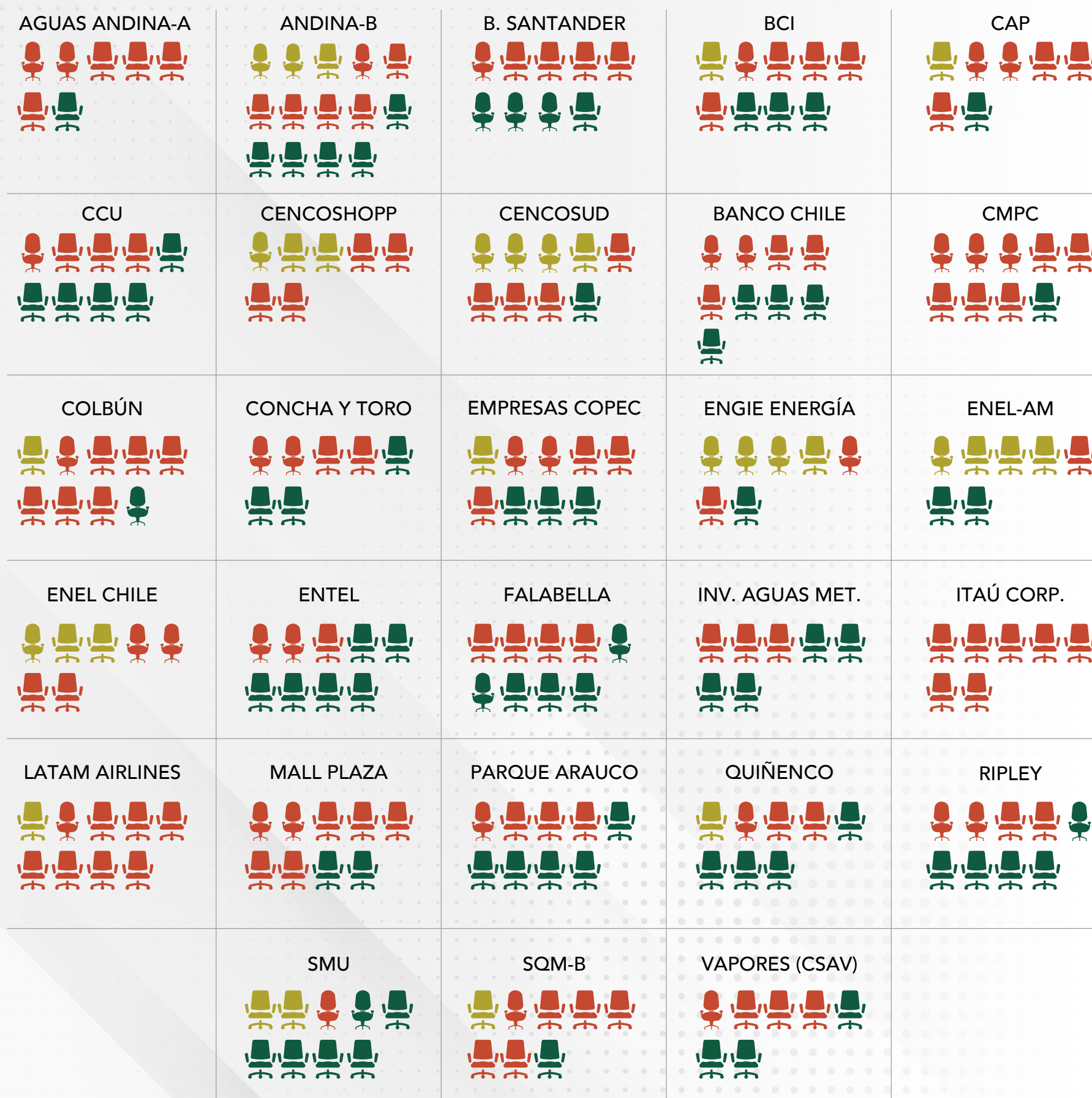
**Institucionales:** bajó el promedio de institucionales en los directorios, pasando de 2 a 1, lo que implica un mayor peso del controlador en la designación del directorio.

**Por quiénes se inclinan los controladores:** sigue existiendo una baja rotación de directores entre las principales sociedades anónimas nacionales. En general, los nuevos directores cuentan con una trayectoria destacada, en línea con la alta responsabilidad que implica ser un director de una empresa IPSA.

**Zoom a los nuevos directores del IPSA 2024:** se puede observar que hay empresas, como Embotelladora Andina, donde el controlador tiene 3 mujeres en la mesa del Directorio, las que tienen perfiles diferentes y complementarios, lo que sin duda es una positiva estrategia para enfrentar los desafíos del entorno actual. Cencosud, en tanto, también cuenta con 3 directoras, todas abogadas. En cuanto a sus nacionalidades, una directora es peruana, otra directora es colombiana y una es chilena, lo que permite tener una mirada de los mercados en los que la empresa participa. Finalmente, podemos observar que los hombres votados por las AFP son todos directores profesionales con experiencia, peso y trayectoria. Algo similar ocurre en aquellos escogidos por el controlador que no son ejecutivos.

# ¿Cuánto tiempo llevan como Director?

Durante el año 2024, 16 empresas renovaron directorio.  
De las 127 posiciones votadas, solo 30 corresponde a nuevos directores.



Femenino  
 Masculino  
 Nuevo  
 - 9 años  
 + 9 años

Esta categorización solo considera a los Directores Titulares y no a los Directores Suplentes.

\*Nuestro reporte anterior consideró, para cada sociedad, su última elección de directorio.  
Bajo ese criterio, las nuevas sillas en ese periodo fueron 64.

# ¿Quién votó por ellos?

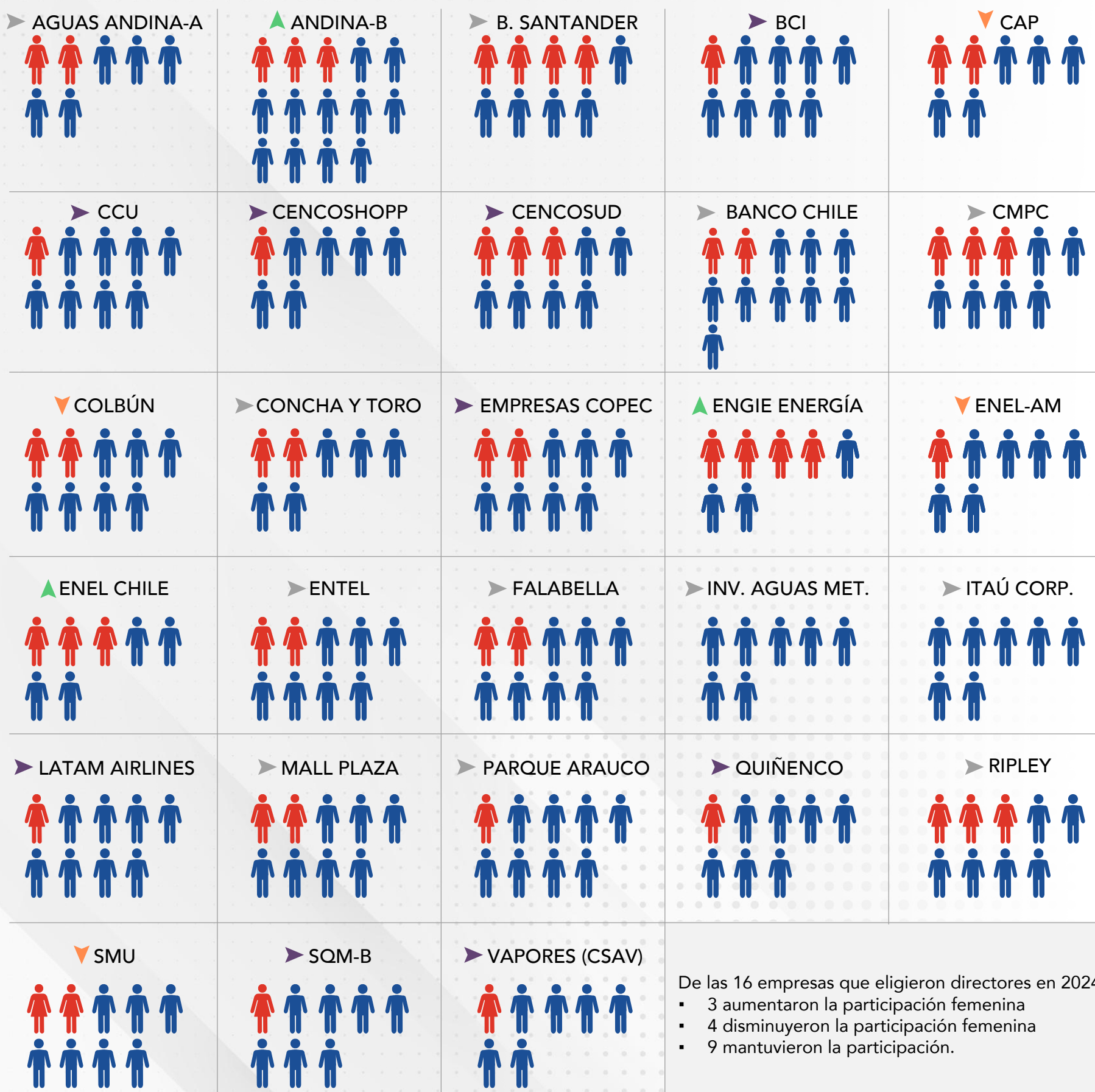
<b>AGUAS ANDINA-A</b> 	<b>ANDINA-B</b> 	<b>B. SANTANDER</b> 	<b>BCI</b> 	<b>CAP</b> 
<b>CCU</b> 	<b>CENCOSHOPP</b> 	<b>CENCOSUD</b> 	<b>BANCO CHILE</b> 	<b>CMPC</b> 
<b>COLBÚN</b> 	<b>CONCHA Y TORO</b> 	<b>EMPRESAS COPEC</b> 	<b>ENGIE ENERGÍA</b> 	<b>ENEL-AM</b> 
<b>ENEL CHILE</b> 	<b>ENTEL</b> 	<b>FALABELLA</b> 	<b>INV. AGUAS MET.</b> 	<b>ITAÚ CORP.</b> 
<b>LATAM AIRLINES</b> 	<b>MALL PLAZA</b> 	<b>PARQUE ARAUCO</b> 	<b>QUIÑENCO</b> 	<b>RIPLEY</b> 
	<b>SMU</b> 	<b>SQM-B</b> 	<b>VAPORES (CSAV)</b> 	

Femenino  
 Masculino  
 Elegido con el apoyo del controlador  
 Independiente Institucional  
 Otro

Esta categorización solo considera a los Directores Titulares y no a los Directores Suplentes.

Respecto a quién votó por ellos (controlador, institucional, independiente u otro), se mantiene la composición de los directorios al comparar 2024 con 2023.

# ¿Cómo es la composición por género?



Femenino



Masculino

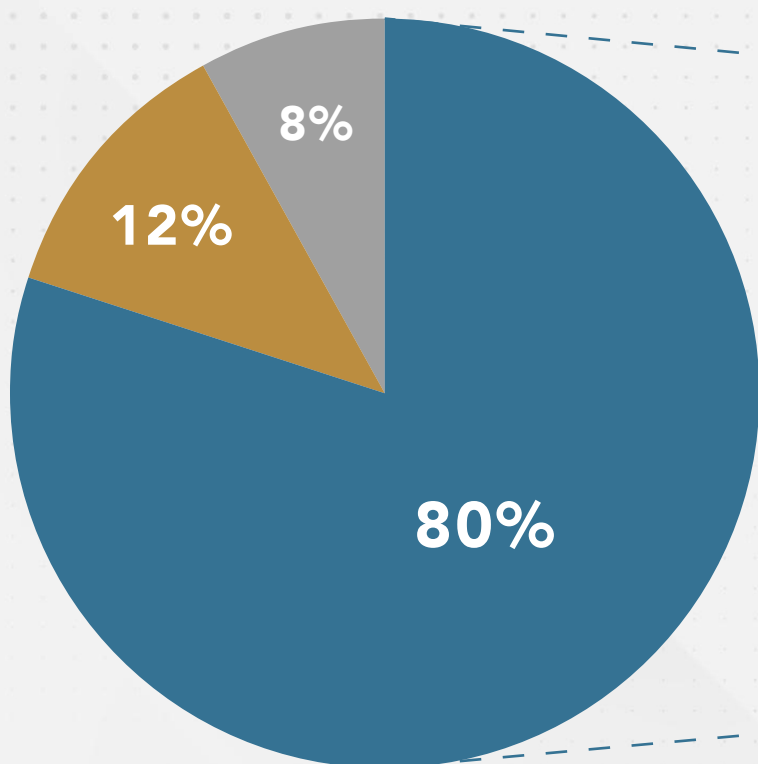
Esta categorización solo considera a los Directores Titulares y no a los Directores Suplentes.

- ▲ Aumenta participación femenina
- ▼ Disminuye participación femenina

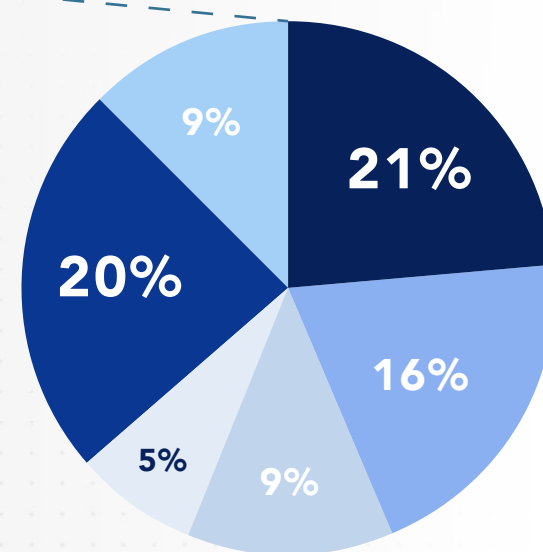
- ▶ Mantiene con renovación de directorio
- Mantiene sin renovación de directorio

# ¿Quién los presenta a la Junta?

Directores Titulares



Directores con Apoyo Controlador

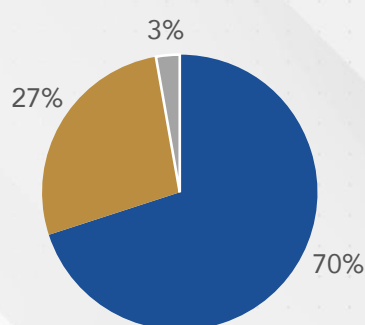


## SON 237 ASIENTOS DE DIRECTOR TITULAR PARA LAS 28 SOCIEDADES IPSA DE 2024

- 80%** 191 son elegidos con los votos de los Controladores.
- 12%** 27 son elegidos con los votos de accionistas institucionales.
- 8%** 19 son elegidos con otros casos.

- 49 p. - Elegido por Controlador: Otros
- 48 p. - Familia Controlador
- 38 p. - Ejecutivo Controlador
- 22 p. - Independiente (Controlador)
- 22 p. - Elegido por Controlador: Ex-Ejecutivo
- 12 p. - Elegido por Controlador: Director Otras Empresas

## Directores Nuevos



**De las 237 sillas que integran el IPSA, en 2024 se eligieron 127 posiciones; de estas, 30 corresponden a nuevos directores, lo que implica que un 76% de los directores elegidos se mantuvieron en sus posiciones.**

- 21** Directores fueron elegidos con votos del Controlador. De estos 7 tienen o han tenido alguna relación familiar o laboral con él.
- 8** Directores fueron elegidos con votos de institucionales, 2 mujeres y 6 hombres.
- 1** Director fue elegido por otras situaciones.

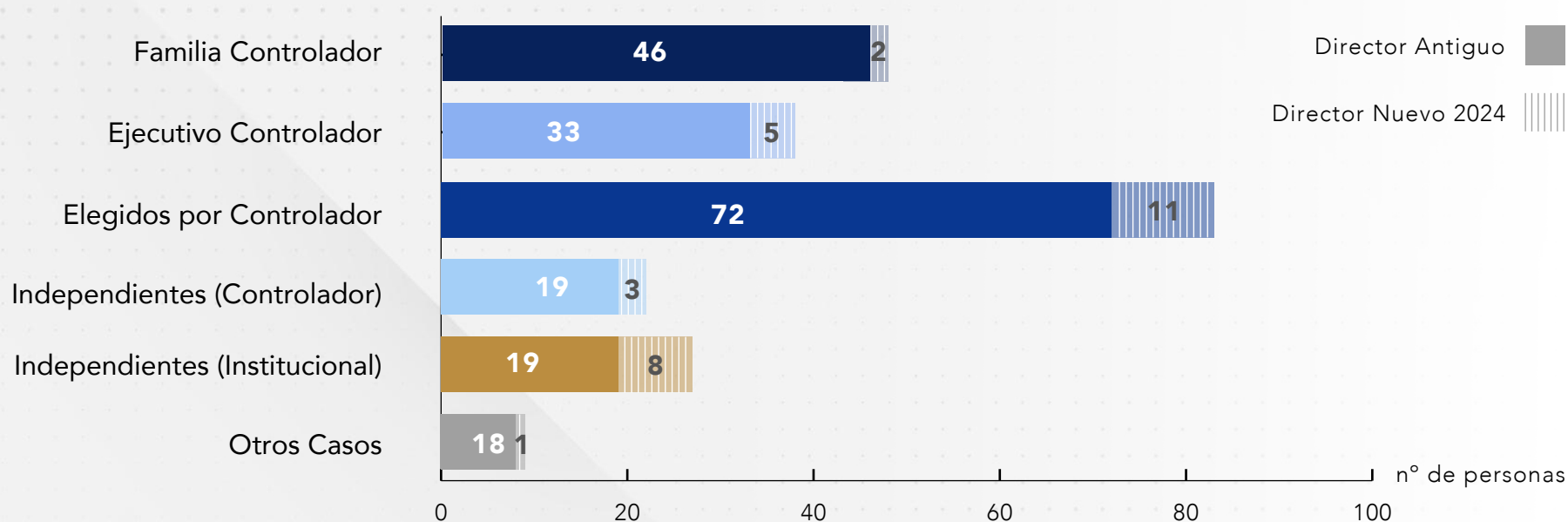
De las 16 empresas que eligieron directores en 2024, 15 tuvieron elecciones en sus Juntas Ordinarias de Accionistas y una reemplazó a un director (BCI).

- 7 elecciones fueron dentro del plazo de 3 años.
- 4 elecciones fueron dentro del plazo de 2 años desde la última elección.
- 4 elecciones fueron dentro del plazo de 1 año desde la última elección.
- 1 reemplazó un director el último año.

## Comparación elecciones 2023

- De las 253 sillas IPSA existentes ese año, se eligieron 117 posiciones; de estas, 27 correspondieron a nuevos directores, por lo que el 77% de los elegidos se mantuvieron en sus posiciones.
- 6 fueron elegidos con votos de institucionales (4 mujeres y 2 hombres).

# ¿Quiénes se sumaron al Club IPSA en las últimas elecciones?



**En el año 2024, 15 empresas eligieron directores y una reemplazó a un director, lo que equivale a 127 posiciones. De estas, 30 corresponden a directores nuevos, mientras que 97 se reeligieron por otro período.**

- 30** Directores que entran con el apoyo del grupo controlador y no presentan relación familiar o laboral con él (8 mujeres y 5 hombres).
- 8** Directores que fueron elegidos con el apoyo del controlador y presentan alguna relación familiar, ejecutiva o directiva (7 hombres y 1 mujer).
- 8** Directores que ingresaron con el apoyo de instituciones administradoras de fondos (6 hombres y 2 mujeres).
- 1** Director que ingresó elegido por accionistas que no pertenecían al grupo controlador (1 hombre).

De esta forma, para 2024 podemos concluir que, de los 30 directores nuevos, 21 no presentan relación previa con la sociedad que representan. De estos, 13 fueron elegidos con el apoyo del controlador y 8 con el de institucionales. Estos 21 directores se dividen en 11 hombres y 10 mujeres.

Hombres elegidos por el Controlador, sin tener relación laboral o familiar previa:

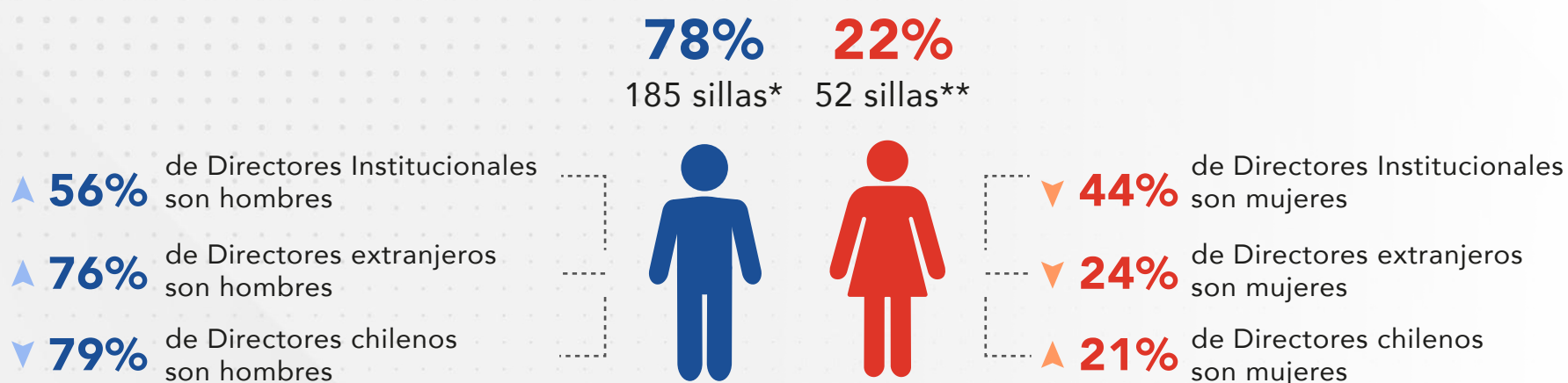
- 6 institucionales
- 1 independiente (controlador)
- 4 elegidos por el controlador
- Todos chilenos.



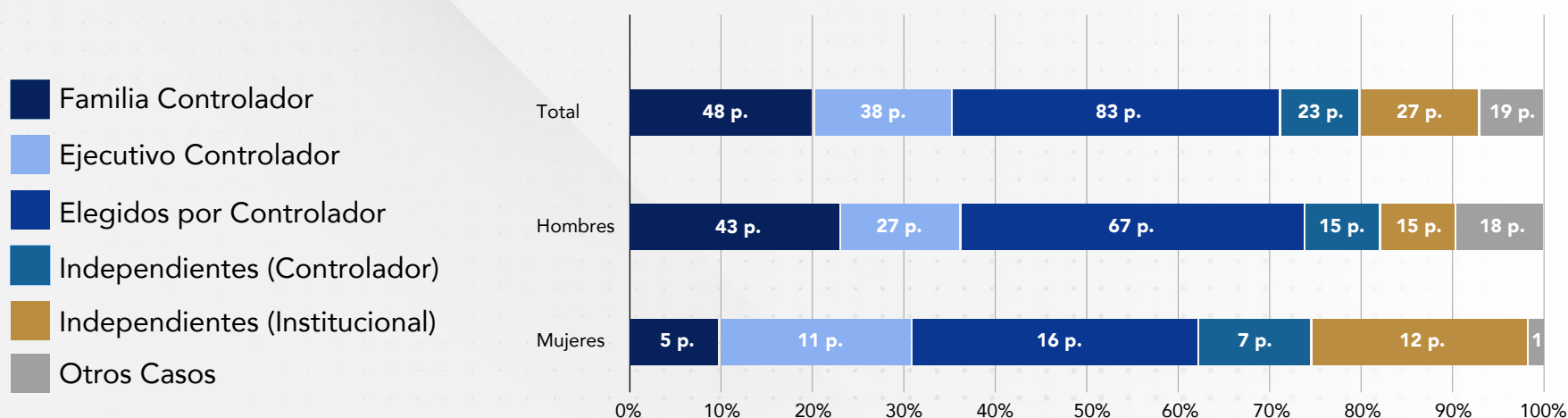
Mujeres elegidas por el Controlador, sin tener relación laboral o familiar previa:

- 2 institucionales
- 2 independientes (controlador)
- 6 elegidas por el controlador
- 7 chilenas y 3 extranjeras.

# ¿Cómo crece la diversidad de género?



Comparación con respecto al estudio anterior.



**22%** Directoras IPSA corresponden a Directoras mujeres

- 52 sillas.
- 50 mujeres.
- 2 pertenecen a más de 1 Directorio.
- 75% fueron elegidas con el apoyo del Controlador.
- 23% de las Directoras es elegida por Institucional.
- 37% son independientes (Institucional + Controlador).

- 1 de cada 4 mujeres es Institucional.
- 1 de cada 3 es Independiente.
- 1 de cada 7 hombres es Institucional.
- 1 de cada 4 es Independiente.

**6 Empresas IPSA** cuentan con más de un 30% de mujeres.

**9 Empresas IPSA** cuentan con sólo 1 mujer en su directorio.

**2 Empresas IPSA** cuentan con 4 directoras en su directorio cada una.

**2 Empresas IPSA** no tienen directora mujer.

## Sobre las nuevas Directoras

De las 30 sillas nuevas, 11 son ocupadas por mujeres.

- 21% de las Directoras IPSA 2024 mujeres son nuevas en su Directorio.
- 10% de los Directores hombres son nuevos.
- 54% de las Directoras lleva menos de 3 años en el rol.

De las 11 mujeres nuevas, el Controlador incorporó 9; de ellas, 1 se ha desempeñado como ejecutiva del Controlador en el pasado y 2 son Independientes elegidas por Controlador.

## De las 16 empresas que eligieron directores en 2024:

- 3 aumentaron la participación femenina.
- 4 disminuyeron la participación femenina.
- 9 mantuvieron la participación.

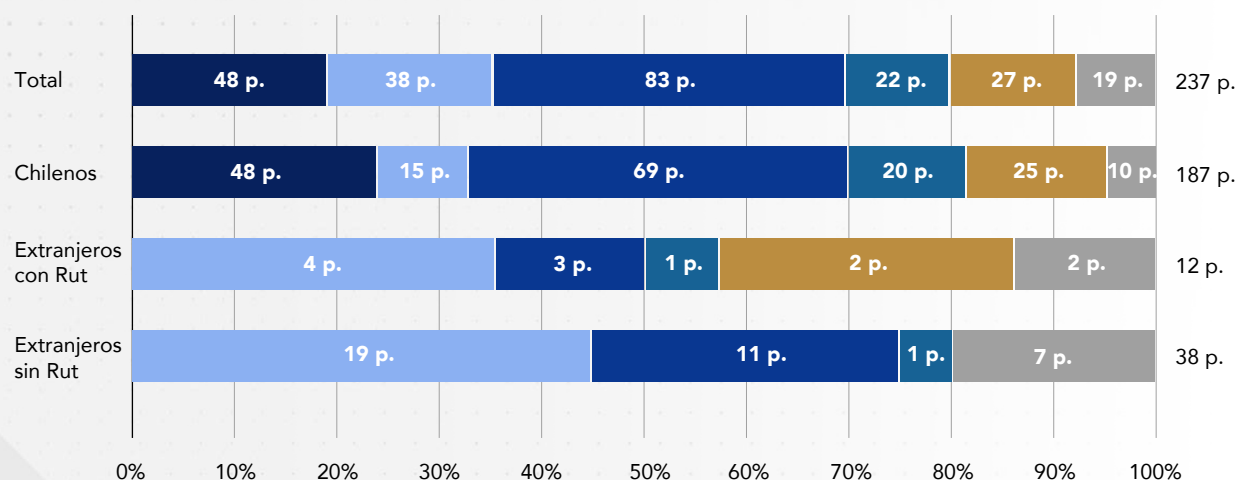
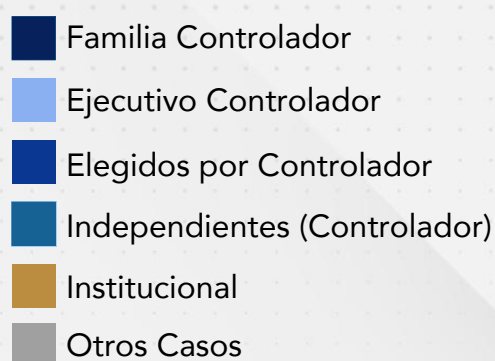
## De las directoras que ingresaron con el apoyo del controlador (9 sillas)

- 3 son extranjeras sin residencia.
- 1 Directora extranjera con residencia en Chile.
- 5 son chilenas con residencia.

\*185 sillas corresponden a 164 personas, pues 16 Directores tienen más de 1 directorio, 3 Directores tienen más de 2 directorios, 2 Directores tienen más de 3 directorios.

\*\* 52 sillas corresponden a 50 personas. 2 Directoras tienen más de 1 directorio

# ¿Qué sabemos sobre la nacionalidad de los Directores?



## 187 Directores Chilenos

9% ejercen como ejecutivos del Controlador  
11% adicional lo hicieron en el pasado.



## 50 Directores Extranjeros

43% son ejecutivos del Controlador  
6% adicional lo fueron en el pasado.

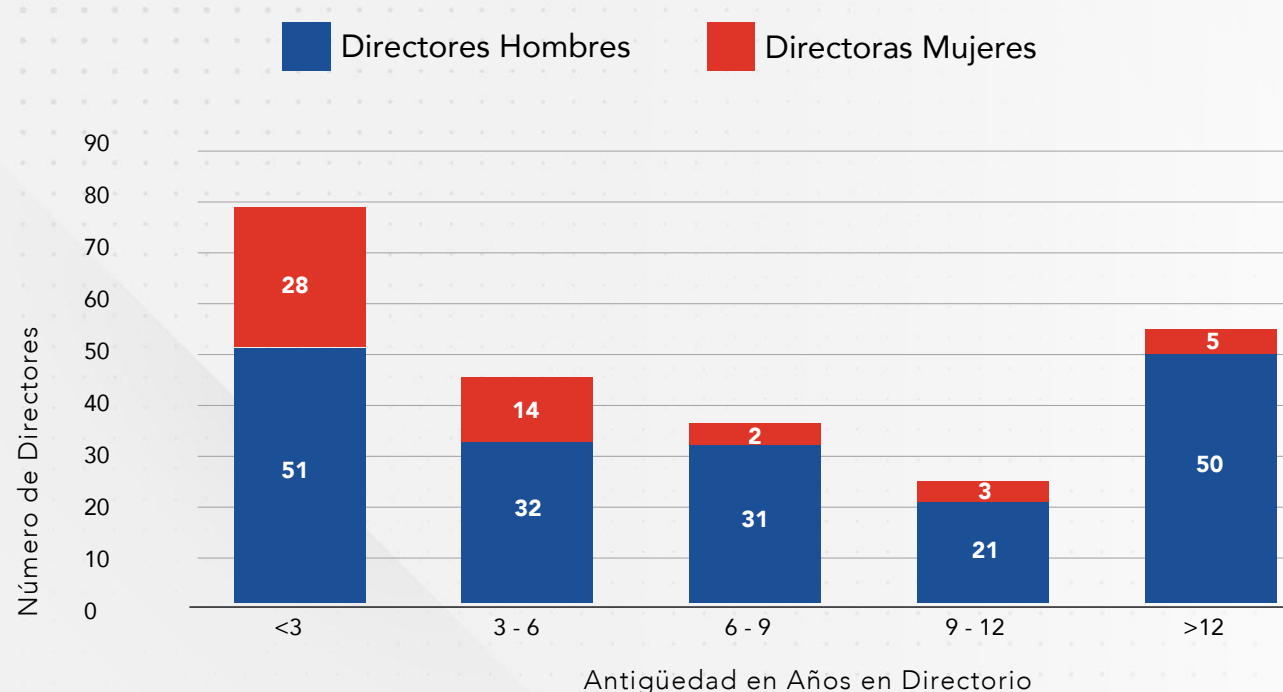
- ▶ **79%** de los Directores son chilenos.
- ▶ **24%** de los Directores extranjeros se encuentran naturalizados en Chile.
- ▶ **24%** de los Directores extranjeros son mujeres, mientras que solo un 21% de los Directores chilenos son mujeres.
- ▶ **23%** de las Directoras mujeres es extranjera.
- ▶ **21%** de Directores hombres es extranjero.

La mayor parte de los Directores extranjeros no naturalizados corresponde a personas que se desempeñan en cargos ejecutivos en alguna filial internacional de la empresa IPSA para la que son Directores.

Empresas con casa matriz internacional (como Enel Américas, Engie Energía Chile y Banco Itaú Chile) tienden a formar su directorio casi exclusivamente con ejecutivos extranjeros no naturalizados en Chile y chilenos independientes.

*Comparación con respecto al estudio anterior.*

# ¿Cuánto tiempo llevan en los Directorios?

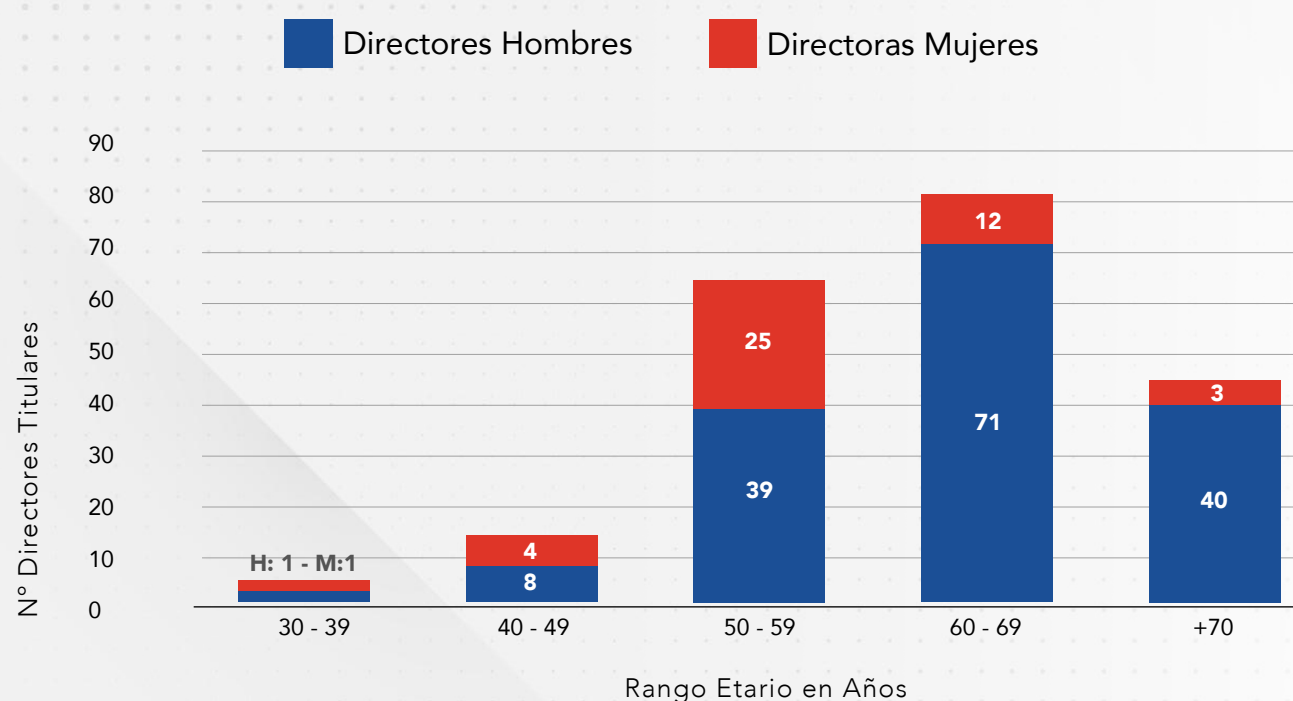


Definimos la antigüedad de un director como el tiempo total que ha ejercido como Director Titular de la empresa. Las antigüedades han sido calculadas al 04/03/2025.

- **8 años** es la antigüedad promedio de una persona en su Directorio.
- **9 años** promedio es la antigüedad de los Directores hombres.
- **5 años** promedio es la antigüedad de las Directoras mujeres.
- ▼ **54 %** de las mujeres lleva menos de 3 años.
- ▲ **8 empresas** tienen una antigüedad promedio del Directorio completo mayor a 10 años.

*Comparación con respecto al estudio anterior.*

# ¿Como se distribuye la edad?



Se identificó la edad de 204 Directores, incluyendo a todos los directores chilenos. Las edades fueron calculadas al 04/03/2025.

**65 años** es la edad promedio de los Presidentes.

Edad promedio en hombres: 64 años.

Edad promedio en mujeres: 58 años.






**Edad mínima** 36 años en los hombres, 39 años en las mujeres y 50 en los Presidentes.

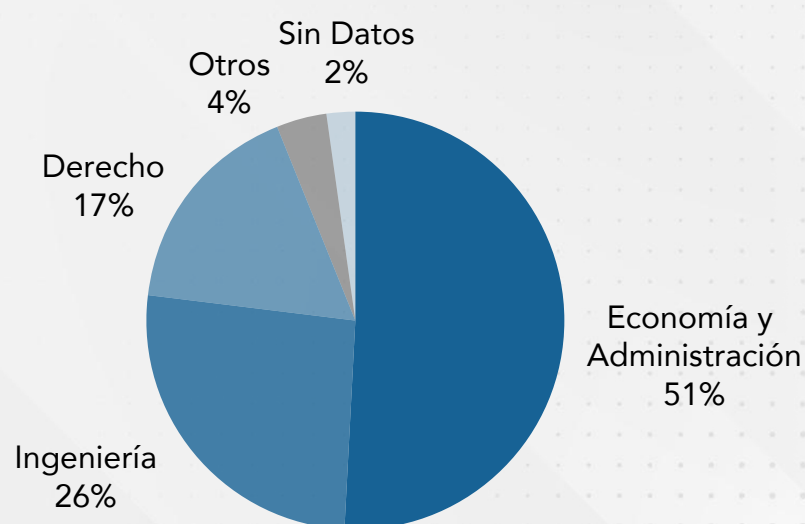
**Edad máxima** 89 años en los hombres y 81 en las mujeres.  
5 directores tienen más de 80 años, 1 es Presidente y 1 es mujer.

**2 directores** tienen menos de 40 años.

Si se consideran por separado, el directorio más joven tiene una edad promedio de 56 años y 9 directorios de empresas tienen una edad promedio por sobre los 65 años.

# ¿Qué formación profesional tienen?

ÁREA DE ESTUDIOS PROFESIONALES	NÚMERO DIRECTORES	PORCENTAJE DEL TOTAL	DIRECTORES HOMBRES	DIRECTORAS MUJERES
 Derecho	40	17%	28	12
 Ingenierías	61	26%	55	6
 Economía y Administración	122	51%	93	29
 Otros	10	4%	6	4
 Sin Datos	4	2%	3	1
<b>TOTAL</b>	<b>237</b>		<b>185</b>	<b>52</b>



## CATEGORÍA: SEGÚN PROFESIÓN

**Área Derecho:** Abogados o licenciados en ciencia jurídicas.

**Área Ingeniería:** Ingenieros civiles o título equivalente en su país.

**Área Economía y Administración:** Economistas, ingenieros comerciales, contadores auditores, administradores de empresas o similar.

**Otros:** título de educación superior en otra área.

**Sin Datos:** No se encontró información o el director no presenta título de educación superior.

**51%** estudiaron carreras asociadas al área de economía, administración y finanzas (ingeniería comercial, economía, contabilidad, administración de empresas, etc.)

**94%** de los directores son del área del derecho, ingeniería y economía y administración.

**56%** de las mujeres estudió una carrera del área de economía y administración.

# Empresas IPSA



## FUENTE DE LA INFORMACIÓN

Este estudio considera las empresas IPSA reportadas al 28 de febrero de 2025 según la Bolsa de Comercio de Santiago. Los datos de los directorios se obtuvieron a partir de información pública de la CMF (Comisión para el Mercado Financiero), páginas web de las empresas IPSA, Juntas Ordinarias de Accionistas y otras fuentes secundarias de carácter público.

## SUPUESTOS

Para este estudio se considera cada cargo de director como un dato diferente. Es decir, si una persona participa en dos directorios diferentes, ambos cargos de director se consideran como un dato individualizado y diferente.

# ¿Cómo lo hicimos?

**OBJETIVO:** Comprender la evolución de la composición de los Directorios de las principales sociedades anónimas de Chile. Para esto, presentamos el análisis de los Directorios IPSA 2024, clasificados de acuerdo al voto de:



*Controlador (o pacto controlador).*



*Institucional (entidades financieras administradoras de fondos).*



*Otros (elegido por otros accionistas o por acreedores, caso LATAM).*

**CONSIDERACIONES:** Se considera en el análisis solo a los Directores titulares y para cada uno de ellos se revisaron las Juntas Ordinarias de Accionistas, entendiendo qué tipo de accionistas votaron por cada uno de acuerdo con la caracterización. Se identifica también género, edad, nacionalidad, profesión y su antigüedad en el rol de Director. Toda la información es obtenida desde fuentes públicas.

**CARACTERIZACIÓN:** A cada Director asignamos una de las 3 Categorías siguientes, de acuerdo con el apoyo de qué Stakeholder (nominación y/o votos) fueron elegidos para formar parte del Directorio:

**CONTROLADOR:**

Director elegido con el apoyo del grupo o pacto Controlador. Se subdivide en:

- **Familia Controlador:** Director que presenta una relación familiar cercana con el Controlador de la empresa.
- **Ejecutivo Controlador:** Director que actualmente ejerce en un cargo ejecutivo en alguna empresa del Controlador.
- **Independiente (Controlador):** Director elegido con votos del Controlador que, ha firmado una declaración jurada de independencia de acuerdo con los criterios indicados en la Ley de Sociedades Anónimas n°18046, Art. 50 bis.
- **Elegido por Controlador:** Director elegido con los votos del Controlador que no se encuentra en ninguna de las categorías anteriores. En esta categoría se encuentran Directores que en el pasado y "no actualmente" han ejercido en cargos ejecutivos en alguna empresa del Controlador, Directores que han ejercido en cargos directivos por al menos 2 periodos en otra empresa del Controlador y Directores que no presentan una relación formal previa con el Controlador.

**INSTITUCIONAL:**

Director elegido con el apoyo de Instituciones Administradoras de Fondos (AFP, fondos de inversión, etc.). Es siempre independiente de acuerdo con la Ley de Sociedades Anónimas n°18046, Art. 50 bis.

**OTROS:**

Director elegido por otros Stakeholders (p.e. Accionistas o Acreedores en caso LATAM).



CORNERSTONE

Cerro El Plomo 5680 Of. 202  
Edificio de Las Artes, Santiago, Chile  
Tel / Phone: (56 2) 2616 9400  
Contacto / Contact us: [humanitas@humanitaschile.com](mailto:humanitas@humanitaschile.com)

[www.humanitaschile.com](http://www.humanitaschile.com)



Síguenos en LinkedIn y entérate de las novedades del mercado