



SpencerStuart

2025 Argentina

Spencer Stuart  
Board Index

# Sobre los Servicios de Directorio de Spencer Stuart

En Spencer Stuart sabemos lo importante que es el liderazgo. Organizaciones de todo el mundo confían en nosotros para ayudarles a tomar las decisiones de liderazgo de alto nivel que tienen un impacto duradero en sus empresas. A través de nuestros servicios de búsqueda de directivos y asesoramiento en liderazgo para directorios, ayudamos a crear y mejorar equipos de alto rendimiento para clientes selectos que van desde grandes multinacionales a empresas emergentes e instituciones sin ánimo de lucro.

Compañía privada desde 1956, en Spencer Stuart nos centramos en ofrecer conocimientos, perspectivas y resultados a través de los esfuerzos de colaboración de más de 70 oficinas, más de 30 países y más de 50 especialidades. Tanto directorios como directivos recurren constantemente a Spencer Stuart para que les ayude a cubrir sus necesidades de liderazgo en áreas como la búsqueda de altos ejecutivos o de miembros de directorio, consultoría de liderazgo en eficiencia de los directorios, la planificación de la sucesión, la evaluación en profundidad de la alta dirección, el compromiso de los colaboradores, y muchas otras facetas de la eficiencia organizativa.

Durante más de 35 años, nuestra Práctica de Directorios ha ayudado a directorios de todo el mundo a identificar y contratar miembros independientes y ha asesorado a presidentes de directorios, CEOs y comités de nombramiento sobre importantes cuestiones de gobernanza. En Spencer Stuart prestamos nuestros servicios a una amplia gama de organizaciones, desde multinacionales líderes hasta organizaciones más pequeñas.

Nuestro equipo global de expertos en directorios trabaja conjuntamente para garantizar que nuestros clientes tengan un acceso inigualable a los mejores miembros existentes y potenciales, y ayuda regularmente a los directorios a aumentar la diversidad y eficiencia de su composición.

## Redes Sociales @ Spencer Stuart

Mantente al día con las tendencias relevantes para tu carrera y negocio

    @Spencer Stuart

© 2026 Spencer Stuart. All rights reserved.

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

# Contenidos

- 1 Spencer Stuart Board Index Argentina 2025**
  - 2 Diez hallazgos clave
  - 3 Perfil de los Directorios: tamaño, industrias, género y edad
  - 10 El gobierno corporativo: mandatos, roles y reuniones
  - 13 Comparación de Indicadores claves 2022 vs 2025
- 14 Metodología**
- 15 Lista de Compañías**

# Spencer Stuart Board Index Argentina 2025

Spencer Stuart elaboró una nueva edición de su Board Index para la Argentina, que brinda información actualizada sobre las prácticas de gobierno corporativo y el perfil de los Directorios de las principales compañías que cotizan en el mercado de capitales local. Diseñado a partir del relevamiento de cargos titulares en los Directorios de 63 compañías, es un insumo estratégico para analizar tendencias y dinámicas.

El Board Index Argentina 2025 analiza la evolución de la composición y dinámica de los Directorios de las principales compañías del país, así como indicadores claves de la evolución respecto a años anteriores y de benchmark con muestras significativas de la región.

Para realizar el estudio se analizaron compañías representativas de siete sectores de actividad. Con datos vigentes al 30 de junio de 2025, se recopiló la información provista por las empresas a través de sus portales u otros informes, y la información enviada y publicada por la Comisión Nacional de Valores. También se aportan datos comparativos con el Board Index Argentina 2022, y con muestras regionales e internacionales.

## Características de la Muestra:

63

Total de  
compañías  
analizadas

501

Total de  
miembros de  
Directorio

7.95

Tamaño  
promedio del  
Directorio  
(miembros)

59.18

Edad  
promedio de  
los directores  
(años)

15.16%

Porcentaje de  
mujeres

41.9%

Porcentaje  
de directores  
independientes

7.7%

Porcentaje  
de miembros  
extranjeros

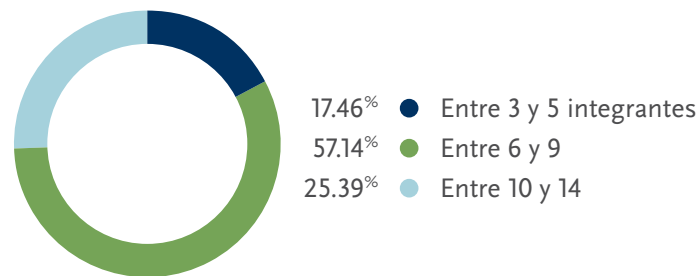
## Diez hallazgos claves

- » Las mujeres representan el 15.16% de quienes integran los Directorios de empresas. En 2022 eran el 10.6%.
- » Los sectores con mayor participación femenina en los Directorios son energía, servicios financieros e industria, que concentran la mayor cantidad de mujeres en cargos de gobierno corporativo. Esto marca un cambio respecto a 2022, cuando consumo masivo y agroindustria lideraban en este aspecto.
- » Se registra una mujer en el rol de presidenta del Directorio y cuatro como vicepresidentas, lo que representa un leve avance en la presencia femenina en posiciones de liderazgo, aunque estas siguen siendo excepcionales dentro del universo analizado.
- » La edad promedio de los directores aumentó a 59.18 años, comparada con la anterior de 57 años en 2022. Esto implica la probabilidad de que gran parte de la muestra siga siendo la misma, y el paso de los años se vea reflejado en el aumento de la edad. Aunque el 10.77% de los miembros tiene menos de 45 años, la mayoría de ellos no ocupa cargos ejecutivos ni son independientes. Esto sugiere que su presencia responde más a dinámicas de sucesión familiar que a una estrategia deliberada de diversidad generacional o profesionalización.
- » El 20.35% de los miembros del Directorio son abogados (102), el 15.76% contadores (79), el 13.57% de carreras de negocios (68), y el 13.17% economistas (66).
- » El 7.7% de los directores son extranjeros. La mayoría proviene de Brasil y España, principalmente en compañías controladas o vinculadas a grupos empresariales de esos países.
- » Los directores independientes representan un 41.9%. Esta modalidad tiene mayor participación en los sectores de energía e industria. Dentro de este grupo, las mujeres representan el 20.95%.
- » El 63.4% de las compañías tiene reuniones de Directorio cuatro veces por año (el mínimo que exige la regulación argentina).
- » El tamaño promedio de los Directorios se mantiene cercano a ocho integrantes por compañía. Los sectores con Directorios de mayor tamaño son energía, servicios financieros e industria.
- » En Argentina, la adopción de comités especializados como compensaciones, gobierno corporativo, sustentabilidad o sucesión se mantuvo sin cambios entre 2022 y 2025, con niveles aún muy bajos (entre 1.59% y 6.35% de las empresas).

## Perfil de los Directorios: tamaño, edad, formación, género

En **promedio**, cada compañía cuenta con un Directorio integrado por **7.95 miembros**, una cifra que se mantiene estable respecto a 2022. El **57.14%** de los Directorios está compuesto por entre 6 y 9 miembros, lo que **representa la estructura más común entre las compañías relevadas**. Por su parte, el **25.39%** cuenta con Directorios **más amplios**, integrados por entre 10 y 14 personas. En contraste, el **17.46%** de las empresas tiene Directorios **más reducidos**, con entre 3 y 5 integrantes. Las industrias de tecnología, medios y telecomunicaciones, junto con el sector energético, presentan los Directorios de mayor tamaño. Todas las compañías relevadas tienen, según la regulación argentina, un Presidente electo.

### TAMAÑO DE DIRECTORIOS DEL TOTAL DE LA MUESTRA



Fuente: Spencer Stuart Board Index.

### TAMAÑO PROMEDIO DEL DIRECTORIO

| Industria                               | 2025 |
|---|------|
| Agroindustria                           | 7.5  |
| Consumo Masivo                          | 6.25 |
| Energía                                 | 9.92 |
| Servicios Financieros                   | 8.72 |
| Farmacéutica                            | 9    |
| Industria                               | 6.94 |
| Tecnología, Telecomunicaciones y Medios | 9.75 |

Fuente: Spencer Stuart Board Index.

La **edad promedio** de los directores es de **59.18 años**, habiendo aumentado de 57 en la edición anterior, lo que es evidencia consistente de que el paso de los años afectó a la muestra, que se mantiene similar a la del Board Index 2022. En términos de **diversidad**, el **15.16% de los miembros son mujeres**, marcando un incremento en la participación femenina respecto al 2022 (10.6%) aunque aún distante de la paridad.

## El perfil de los presidentes

63      62.63      24      54      1

Presidentes

Edad promedio  
(años)

Maestrías

Argentinos

Mujeres

Fuente: Spencer Stuart Board Index.

## Directores Jóvenes en Empresas Argentinas: Análisis y Comparativa

- » En 2022, el 14.3% de los miembros de Directorio tenía menos de 45 años.
- » En 2025, ese porcentaje bajó a 10.7%, lo cual también tiene vínculo con el paso de los años en esta muestra.

### ¿Quiénes son estos jóvenes?

- » Mayoría patrimoniales: no son independientes sino representantes de grupos familiares o accionistas.
- » Pocos ejecutivos activos: la mayoría no ocupa roles ejecutivos en la empresa.

### ¿Dónde están?

Los sectores con más presencia de jóvenes en los Directorios fueron:

20      10      8      7      4      2

Energía

Servicios  
Financieros

Industrial

Agroindustria

Consumo  
Masivo

Tecnología,  
Telecomunicaciones  
y Medios

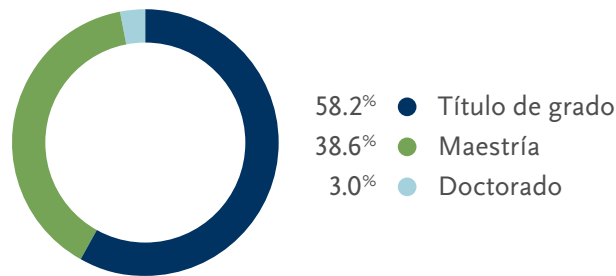
Fuente: Spencer Stuart Board Index.

Dado que se observan coincidencias de apellidos dentro de una misma empresa, estos casos refuerzan la idea de que la presencia de jóvenes en los Directorios no necesariamente responde a una estrategia de renovación generacional, sino más bien a una lógica de continuidad familiar.

## Formación en Directorios Argentinos

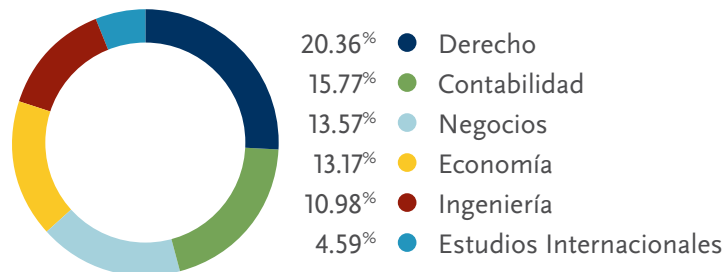
Para realizar el análisis se pudo acceder a la formación académica del 86.8% de los directores contemplados en la muestra. De este valor, el 58.2% alcanzó, como nivel educativo máximo, un título de grado. A su vez, el 38.6% cuenta con una maestría y el 3% posee un doctorado.

### NIVEL EDUCATIVO MÁXIMO



Fuente: Spencer Stuart Board Index.

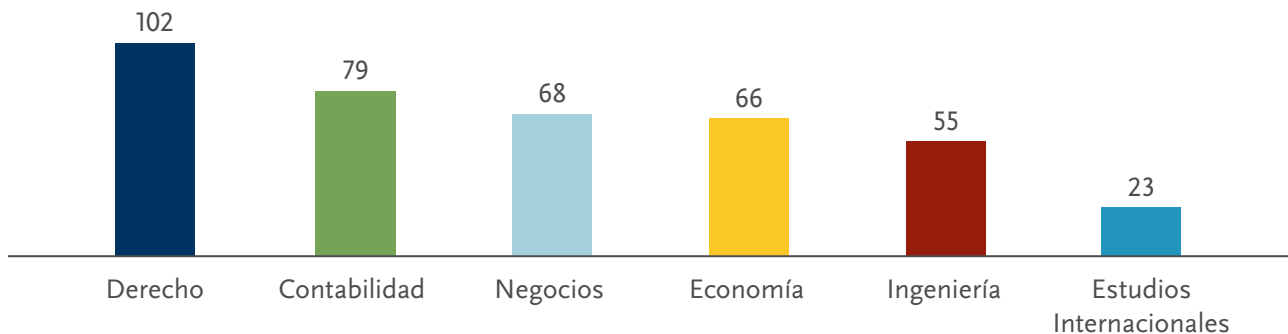
### LOS CAMPOS DE ESTUDIO (DE GRADO) MÁS COMUNES ENTRE LOS MIEMBROS DE DIRECTORIO SON



Fuente: Spencer Stuart Board Index.

Esto indica una fuerte presencia de perfiles con formación jurídica, contable y económica, lo que es consistente con las competencias clave requeridas en la toma de decisiones estratégicas y regulatorias.

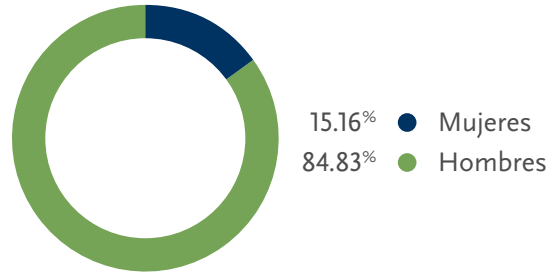
### DIRECTORES SEGÚN FORMACIÓN ACADÉMICA



Fuente: Spencer Stuart Board Index.

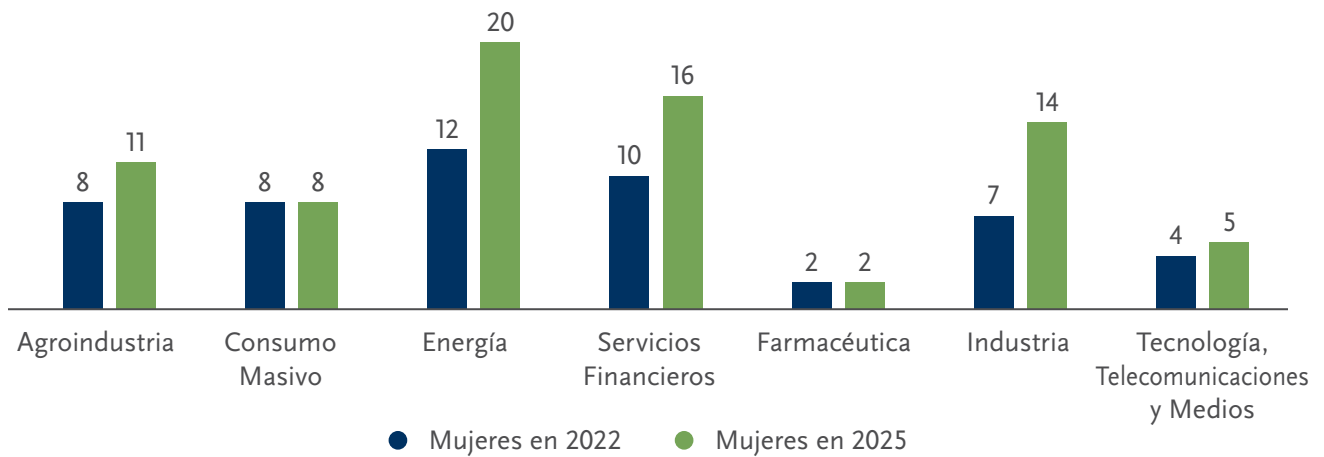
# Diversidad de Género: del Dato al Cambio

## DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO EN LOS DIRECTORIOS 2025



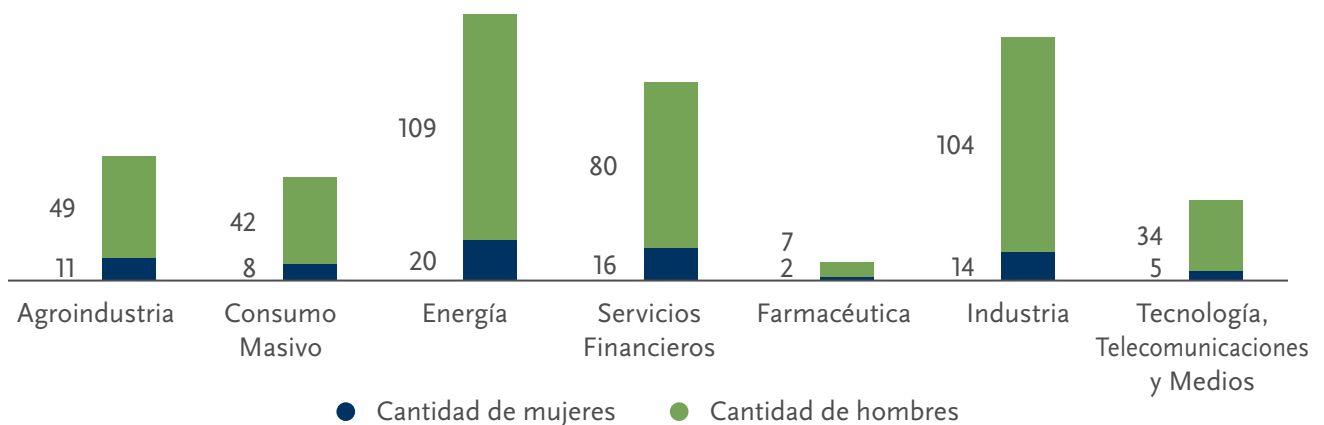
Fuente: Spencer Stuart Board Index.

## CANTIDAD DE MUJERES POR INDUSTRIA EN 2022 Y 2025



Fuente: Spencer Stuart Board Index.

## COMPOSICIÓN DE LAS INDUSTRIAS POR GÉNERO



Fuente: Spencer Stuart Board Index.

Como se observa en la composición por género de los Directorios empresariales, ninguna de las industrias analizadas cuenta con al menos un 50% de representación femenina. En las siete industrias relevadas, se evidencia una marcada subrepresentación de las mujeres en los Directorios de las empresas argentinas.

**Aspectos destacados:**

- » La representación femenina alcanza el 15.16%, lo que marca un récord histórico respecto a ediciones anteriores del Board Index.
- » La visualización permite dimensionar de forma inmediata la brecha de género aún existente, al mostrar que más del 84% de los cargos siguen ocupados por hombres.

A pesar de que Argentina registra un 15.16% de mujeres en los Directorios, ubicándose por encima de México (13%), aún se encuentra por debajo de Brasil (18.4%) y Chile (19.4%).

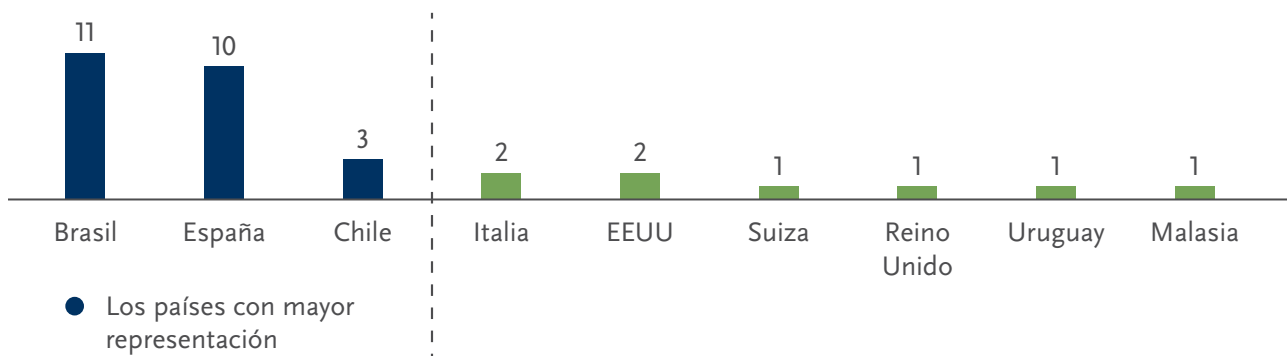
**Los sectores con mayor participación femenina en los Directorios son energía, servicios financieros e industria, concentran la mayor cantidad de mujeres en cargos de gobierno corporativo.**

## Directores Extranjeros

En cuanto a los **directores extranjeros**, el 7.7% de los miembros de los Directorios argentinos son provenientes de otros países. La mayoría es originaria de Brasil o España, y están principalmente vinculados a compañías que tienen vínculos de control o propiedad con esos países; son subsidiarias de grupos empresariales de esos países, o bien tienen vínculos accionariales o de control con empresas matrices en Brasil o España.

Esto sugiere que su presencia en los Directorios no es casual, sino que responde a estructuras de propiedad o control corporativo.

### PROCEDENCIA Y NACIONALIDAD DE LOS DIRECTORES INTERNACIONALES



Fuente: Spencer Stuart Board Index.

## Dato de miembros extranjeros

Los sectores con mayor proporción de miembros extranjeros en sus Directorios son:

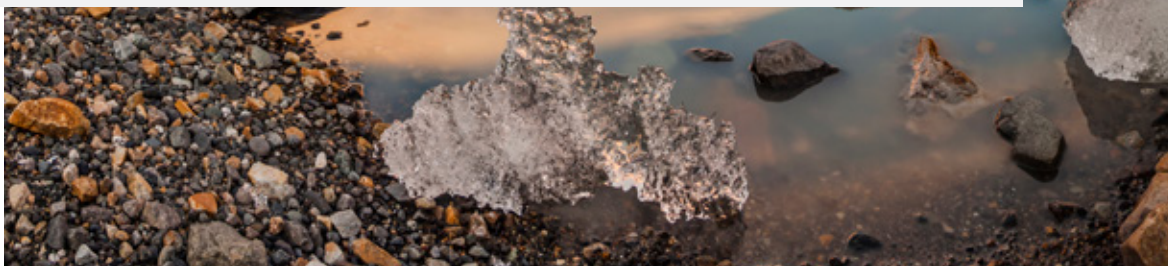
- » Servicios Financieros – El 11.4% de los miembros de Directorios del sector de servicios financieros son extranjeros.
- » Industrial – El 10.1% de los miembros de Directorios del sector industrial son extranjeros.
- » Agronegocios – El 8.3% de los miembros de Directorios de empresas de agronegocios son extranjeros.

## Diversidad con Identidad: Talento Femenino

El talento femenino en los Directorios argentinos no solo crece en número, sino que también comienza a delinear un perfil propio. En 2025, las mujeres que integran los órganos de gobierno corporativo tienen una **edad promedio de 54.7 años**, lo que sugiere una combinación de experiencia y proyección.

En relación a los estudios, predominan las formaciones en **Derecho, Contabilidad y Economía**, reflejando una fuerte orientación hacia disciplinas clave para la toma de decisiones estratégicas, aun así alineada al total de la muestra.

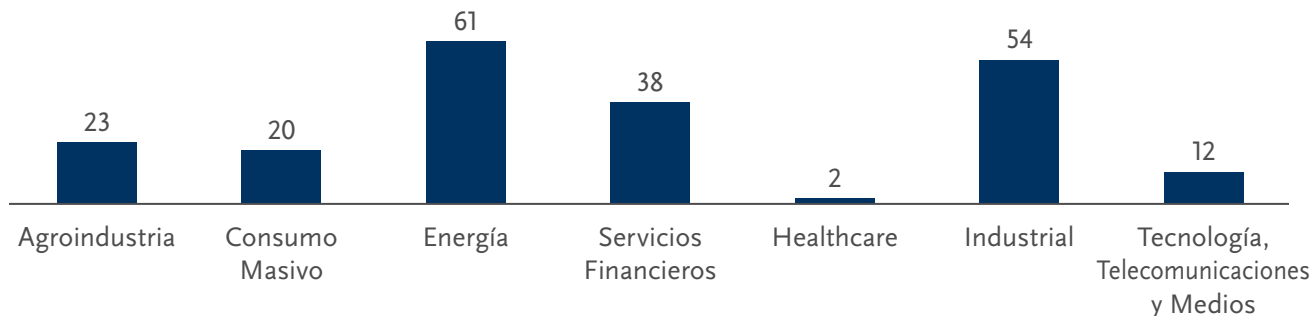
La presencia femenina en los comités sigue siendo limitada, con un promedio inferior a una mujer por comité. Si bien una mujer preside un Directorio y 4 ocupan vicepresidencias, estos casos no representan avances sustanciales en términos de liderazgo respecto de años anteriores.



## Miembros Independientes

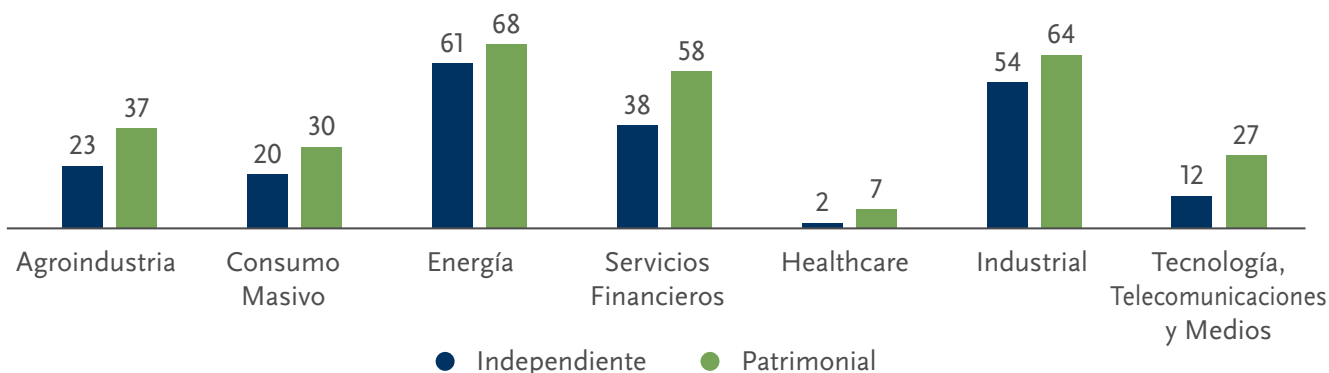
Si hablamos de composición del Directorio, el **41.9% de los miembros son independientes**, lo que refuerza la objetividad y la supervisión estratégica.

### CANTIDAD DE DIRECTORES INDEPENDIENTES POR SECTOR



Fuente: Spencer Stuart Board Index.

### DISTRIBUCIÓN DE DIRECTORES INDEPENDIENTES Y PATRIMONIALES POR SECTOR



Fuente: Spencer Stuart Board Index.

### DIRECTORES INDEPENDIENTES POR INDUSTRIA Y % DE MUJERES POR INDUSTRIA

| Sector                                  | Cantidad de Directores Independientes | Mujeres Independientes | % de mujeres Independientes |
|---|---------------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Agroindustria                           | 23                                    | 5                      | 21.7%                       |
| Consumo Masivo                          | 20                                    | 3                      | 15%                         |
| Energía                                 | 61                                    | 13                     | 21.3%                       |
| Servicios Financieros                   | 38                                    | 11                     | 28.9%                       |
| Healthcare                              | 2                                     | 0                      | 0%                          |
| Industrial                              | 54                                    | 11                     | 20.3%                       |
| Tecnología, Telecomunicaciones y Medios | 12                                    | 1                      | 8.3%                        |

Fuente: Spencer Stuart Board Index.

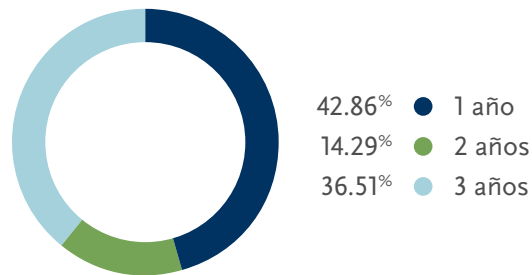
En cuanto a la proporción de miembros independientes en los Directorios de la región, México lidera con un 50%, seguido por Brasil con un 44%. Argentina alcanza un 41.9%. Por su parte, Chile se ubica por debajo del promedio regional, con un 25.3%. Estos datos reflejan distintos enfoques regulatorios y de gobernanza en la región, y posicionan a Argentina como un actor comprometido con el fortalecimiento de la independencia en la toma de decisiones corporativas.

## El gobierno corporativo: mandatos, roles y reuniones

En cuanto a la duración de los mandatos, se observa una distribución diversa: el 42.8% de las compañías opta por mandatos de un año, el 36.5% por tres años, y el 14.29% por dos años.

En casi todos los casos, a través de las reelecciones de miembros, los Directorios combinan continuidad con renovación. Además, se consolida una **creciente separación entre funciones ejecutivas y de supervisión**, en línea con las mejores prácticas de gobernanza corporativa.

### DURACIÓN DE LOS MANDATOS

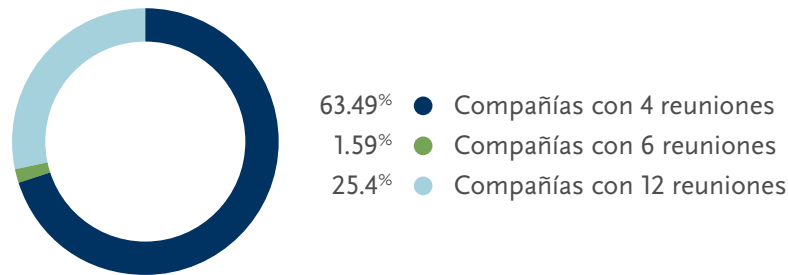


Fuente: Spencer Stuart Board Index.

La mayoría de las compañías realiza al menos cuatro reuniones anuales, cumpliendo con los requisitos regulatorios mínimos. No obstante, se observa una tendencia **creciente hacia una mayor frecuencia**: el 25.3% de las empresas lleva a cabo **reuniones mensuales**, lo que refleja un **compromiso más activo con la supervisión estratégica y la toma de decisiones informadas**. Por otro lado, el 63.4% mantiene una periodicidad trimestral, mientras que solo una compañía reporta seis reuniones al año.

La frecuencia de reuniones y la duración de los mandatos son dos aspectos clave que **reflejan el nivel de involucramiento y la madurez institucional de los Directorios en Argentina**.

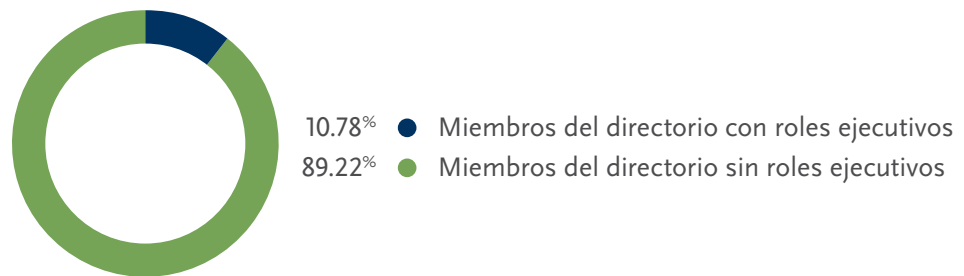
## REUNIONES POR AÑO



Fuente: Spencer Stuart Board Index.

En cuanto a los roles de los miembros del Directorio, el 10.7% de los mismos también ejercen posiciones ejecutivas.

## DIRECTORES CON ROLES COMBINADOS CON CEO



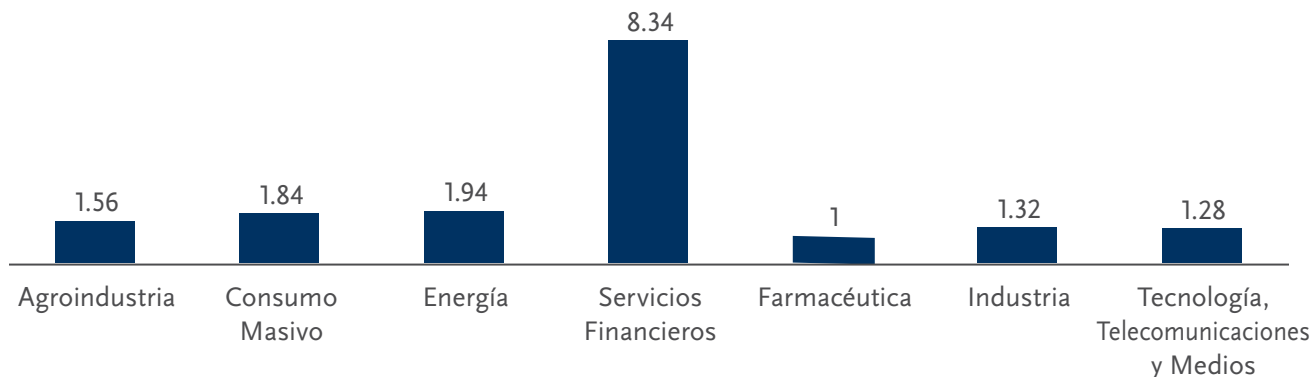
Fuente: Spencer Stuart Board Index.

## Los Comités, una práctica con más adeptos en el sector Financiero

El sector con mayor promedio de comités por compañía es Servicios Financieros, con un promedio de 8.34 comités por empresa.

Esto refleja un alto grado de institucionalización y especialización en la estructura de gobernanza de este sector, probablemente impulsado por regulaciones más estrictas y la necesidad de una supervisión más robusta.

## PROMEDIO DE COMITÉS POR COMPAÑÍA POR SECTOR



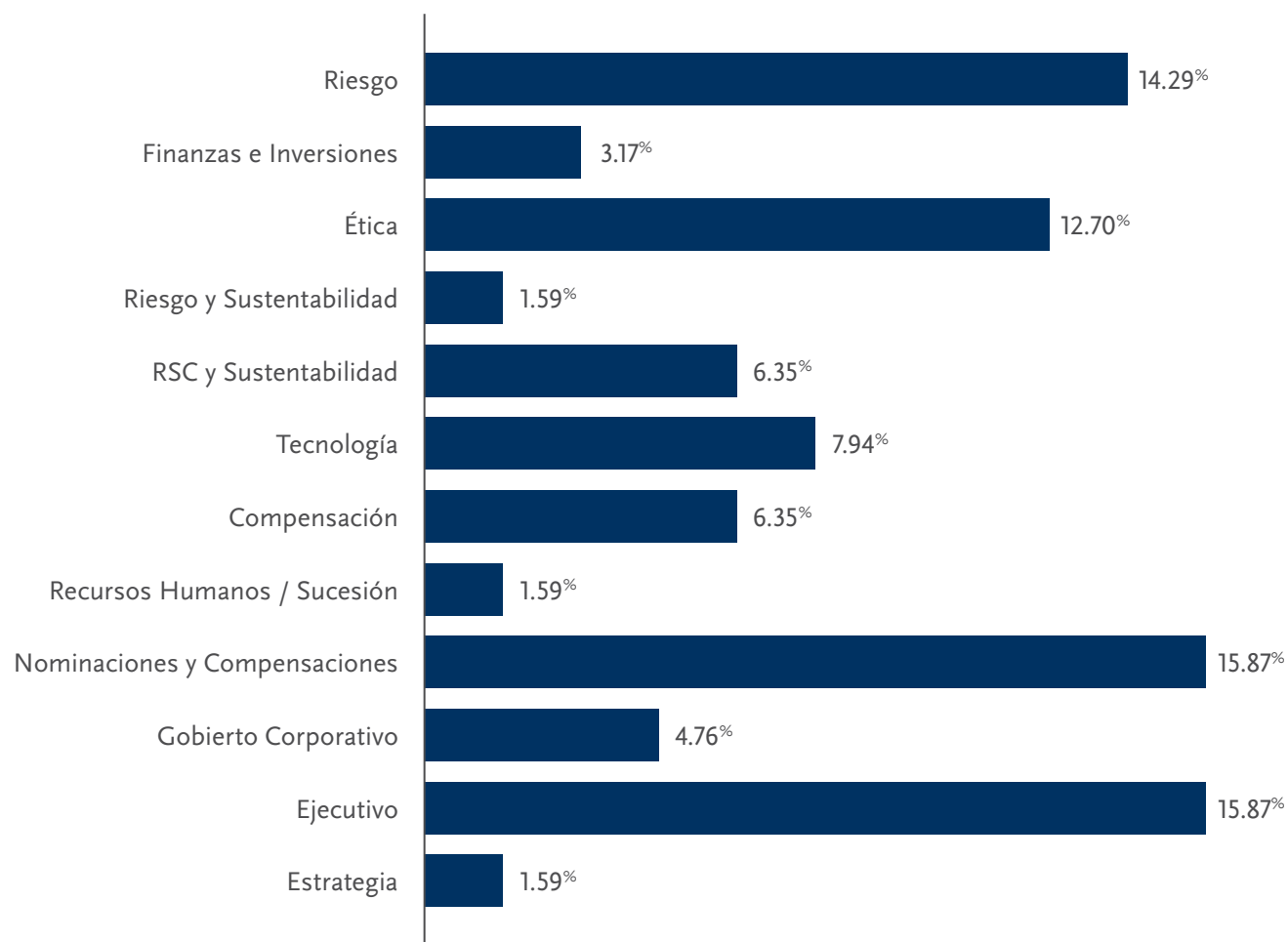
Fuente: Spencer Stuart Board Index.

El 100% de las compañías relevadas cuenta con un **Comité de Auditoría**, dentro del cual **el 74.8% de sus integrantes son miembros independientes**. Esto muestra el cumplimiento de la regulación vigente en Argentina y el rol clave de los miembros independientes en la supervisión financiera y el control interno. Este nivel de cobertura refleja una fuerte institucionalización de las prácticas de control corporativo.

En cuanto a la consolidación de **comités estratégicos**, la distribución de comités no ha variado significativamente. La distribución actual es la siguiente:

- » El 15.87% de las compañías cuenta con un **Comité de Nominaciones y Compensaciones**
- » El 14.29% cuenta con **Comité de Riesgo**
- » El 12.70% cuenta con **Comité de Ética**

## DISTRIBUCIÓN DE COMITÉS EN EMPRESAS ARGENTINAS



Fuente: Spencer Stuart Board Index.

La mayoría de las empresas siguen contando únicamente con Comité de Auditoría. La adopción de comités especializados sigue siendo **muy baja**, lo que indica que la institucionalización de prácticas de gobierno más sofisticadas aún no se ha consolidado.

## Comparación de Indicadores claves 2022 vs 2025

El siguiente cuadro resume la evolución de los principales indicadores de gobernanza corporativa entre 2022 y 2025. Estos datos permiten observar con claridad las transformaciones estructurales en la composición y funcionamiento de los Directorios en Argentina.

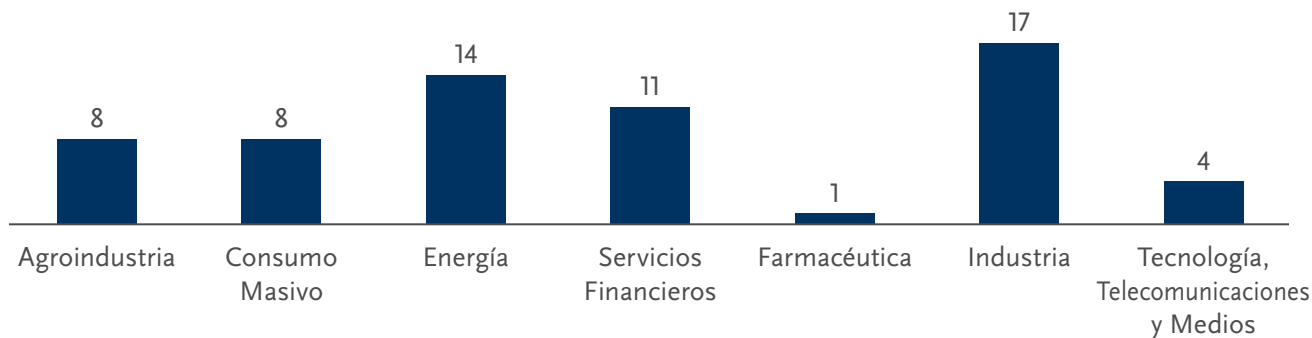
| Indicador                      | 2022  | 2025   | Variación  |
|--------------------------------|-------|--------|------------|
| Tamaño promedio del Directorio | 8.0   | 7.95   | -0.05      |
| Porcentaje de mujeres          | 10.6% | 15.16% | +4.56 pp   |
| Directores independientes      | 37.1% | 41.9%  | +4.8 pp    |
| Edad promedio                  | 57.0  | 59.18  | +2.18 años |
| Miembros extranjeros           | 8.7%  | 7.7%   | -1 pp      |

Fuente: Spencer Stuart Board Index.

# Metodología

Para realizar el estudio se analizaron compañías representativas de siete sectores de actividad. Con datos vigentes al 30 de junio de 2025, se recopiló la información provista por las empresas a través de sus portales u otros informes, y la información enviada y publicada por la Comisión Nacional de Valores.

## CONFORMACIÓN DE LA MUESTRA POR INDUSTRIA



Fuente: Spencer Stuart Board Index.

# Lista de Compañías

## Las compañías relevadas en este índice son las siguientes:

---

Agrometal

---

Aluar Aluminio Argentino

---

Autopistas Del Sol

---

Banco Bbva Argentina

---

Banco De Valores

---

Banco Hipotecario

---

Banco Macro

---

Banco Patagonia

---

Banco Santander Rio

---

Boldt

---

Bolsas Y Mercados Argentinos

---

Cablevisión Holding

---

Camuzzi Gas Pampeana

---

Capex

---

Carbochlor

---

Carlos Casado

---

Celulosa Argentina

---

Central Puerto

---

Compañía Introdutora De Buenos Aires

---

Consultatio

---

CRESUD

---

Distribuidora De Gas Cuyana

---

DOMEC S.A.

---

Dycasa

---

ECOGAS Inversiones S.A.

---

Enel Generación Costanera

---

Ferrum

---

Fiplasto

---

Garovaglio Y Zorraquin

---

Grimoldi

---

Grupo Clarin

---

Grupo Concesionario Del Oeste

---

Grupo Financiero Galicia

---

Grupo Supervielle

---

Havanna Holding

---

Holcim (Argentina)

---

Importadora Y Exportadora De La Patagonia

---

Insumos Agroquimicos S.A.

---

Inversora Juramento

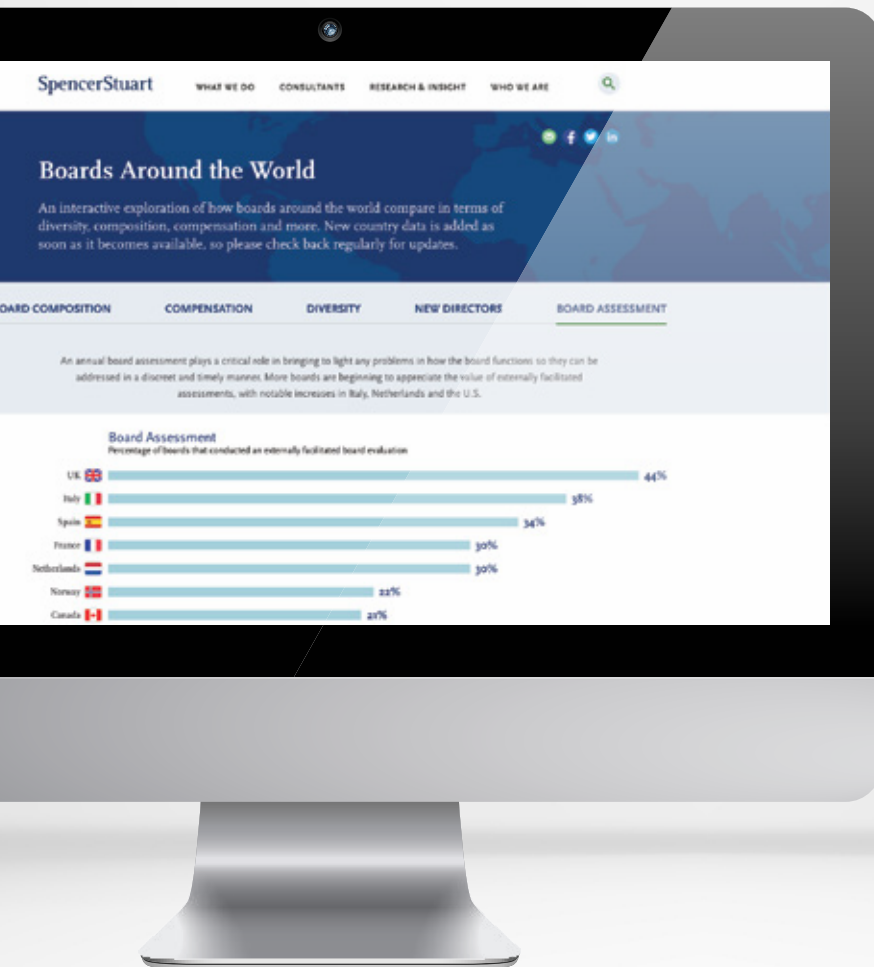
---

IRSA Inversiones Y Representaciones

---

# Los Directorios del Mundo

Spencer Stuart publica sus Board Index en más de 25 países de todo el mundo. La mayoría se publican anualmente, y otros de forma iterativa cada dos o tres años.



A través de la información clave de todos los países, hemos compuesto una herramienta interactiva de exploración de datos de **Los Directorios del Mundo**.

Compara los datos de compañías líderes de América, Europa y Asia-Pacífico, separados por países y a través de un rango amplio de filtros.

Nuestro set de datos de comparación internacional, anteriormente publicado en ediciones impresas de Board index, ahora está disponible únicamente en línea.

Visita [spencerstuart.com/BATW](https://spencerstuart.com/BATW)  
para más información.



SpencerStuart