

An aerial night view of a city, likely Buenos Aires, Argentina. The sky is a vibrant mix of purple, pink, and blue, indicating a sunset or sunrise. In the foreground, a large, ornate building with a prominent dome and classical architectural details is brightly lit. To the left, another building with a dome is visible. The city streets are visible below, with some lights on. The overall scene is a mix of historical architecture and modern city life.

SpencerStuart

2022 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.

1.400

Hemos llevado a cabo más de 1.400 búsquedas de miembros de directorios en el último año.

55%

de los proyectos en Norte América fueron para compañías de más de mil millones de dólares de revenue.

3.000

Hemos seleccionado a más de 3.000 mujeres en roles corporativos a través del mundo.

1.000

Hemos seleccionado a más de 1.000 directores de grupos minoritarios en roles corporativos a través del mundo.

Redes Sociales @ Spencer Stuart

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



@Spencer Stuart

© 2023 Spencer Stuart. All rights reserved.

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

Contenidos

1 Spencer Stuart Board Index Argentina 2022

- 1 Diez hallazgos claves
- 2 El perfil de los Directorios: tamaño, industrias, género y edad
- 3 El perfil de los presidentes
- 3 Diversidad de género, una deuda pendiente
- 4 Directores independientes: cuántos son y cómo participan
- 5 Directores internacionales: mayor presencia de Brasil y España
- 6 Edad y formación: 57 años, con diploma de ciencias económicas
- 8 El gobierno corporativo: mandatos, roles y reuniones
- 9 ¿Con qué frecuencia se reúnen los Directorios?
- 10 Los Comités, una práctica con más adeptos en el sector financiero

10 Metodología

12 Tabla Comparativa

Spencer Stuart Board Index Argentina 2022

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 480 cargos titulares en los Directorios de 60 compañías, es un insumo estratégico para analizar tendencias y dinámicas.

Para realizar el estudio, se analizaron compañías representativas de siete sectores de actividad. Con datos vigentes al 31 de octubre de 2022, se recopiló la información provista por las empresas a través de sus portales, otros informes, y la información enviada y publicada por la Comisión Nacional de Valores. También, se aportan datos comparativos con el Board Index Argentina 2019, y con muestras regionales e internacionales.

Diez hallazgos claves

- » Las mujeres representan solo el 10,6% de quienes integran los Directorios de empresas. Sin embargo, su participación ha crecido: en 2019 eran el 8%.
- » Las compañías de consumo masivo y agroindustria cuentan con la mayor cantidad de mujeres en sus Directorios.
- » Solo una mujer se desempeña como presidenta del Directorio y una como vicepresidente. El resto ejerce el rol de directoras titulares.
- » La edad promedio de los directores es de 57 años. El 43% tiene entre 45 y 60 años.
- » En cuanto a la formación académica, el 52% cuenta con título universitario de grado, mientras que el 31% posee una maestría y el 1,46% alcanzó el nivel de doctorado.
- » Predominan las ciencias económicas: la mitad de la muestra tiene título de grado en economía, administración de empresas y contabilidad pública.
- » Solo el 8,75% de los directores son extranjeros, con mayor incidencia de quienes provienen de Brasil y España.
- » Los directores independientes representan un 37,1%. Esta modalidad tiene mayor participación en los sectores de energía (43,1%) e industria (41,6%).
- » El 67% de las compañías tiene reuniones de Directorio cuatro veces por año (el mínimo que exige la regulación argentina).
- » El tamaño promedio de los Directorios es de ocho integrantes por compañía. Los sectores con Directorios de mayor tamaño son: tecnología, medios y comunicaciones, energía y servicios financieros.

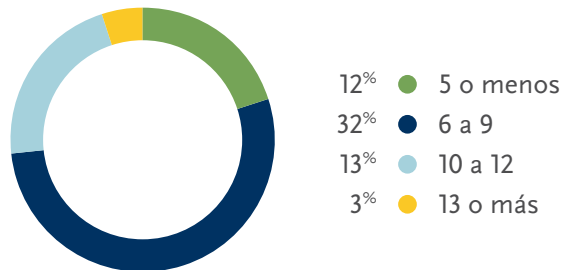
El perfil de los Directorios: tamaño, industrias, género y edad

De acuerdo con el Spencer Stuart Board Index Argentina 2022, en promedio, cada compañía cuenta con un Directorio que está integrado por 8 directores. Se trata de una cifra menor a la que se registró en el mismo estudio de 2019 cuando, en promedio, estos órganos corporativos tenían 9,1 miembros.

Entre 2019 y 2022 se redujo el tamaño promedio de los Directorios de empresas, de 9 a 8 a personas.

El 53% de los Directorios de las empresas analizadas tiene entre seis y nueve miembros, y el 27% posee entre 10 y 13 integrantes. El mínimo observado es de cuatro miembros (cantidad que se registra en solo dos Directorios), en tanto que un solo caso cuenta con el mínimo de tres directores requeridos para las empresas que hacen oferta pública de acciones.

TAMAÑO DE DIRECTORIOS DEL TOTAL DE LA MUESTRA



Fuente: Spencer Stuart Board Index.

Las industrias de tecnología, medios y telecomunicaciones, y las de energía, son las que tienen los Directorios de mayor tamaño, en una tendencia que se mantiene con respecto a la edición anterior de este informe.

TAMAÑO PROMEDIO DE DIRECTORIOS POR INDUSTRIA

Industria	2022
Consumo masivo, servicios y retail	6,6
Servicios financieros	9,1
Energía	9,3
Industrial	6,7
Agroindustria	7,1
Tecnología, medios y telecomunicaciones	9,7
Farmacéutica	9
Total	8

Fuente: Spencer Stuart Board Index.

En comparación con otros países, los Directorios de las empresas en la Argentina son más pequeños. Dentro de Latinoamérica, los Directorios en Chile y Brasil son similares, pero contrastan con México, país en donde el promedio de miembros es de 11. Todas las compañías relevadas, además, tienen un presidente electo.

El perfil de los presidentes

60

Presidentes

58,7

Edad promedio

30%

Maestrías
(estudios)

82%

Argentinos

1

Mujer

Fuente: Spencer Stuart Board Index.

Diversidad de género, una deuda pendiente

Las mujeres representan el 10,6% del total de los miembros de los Directorios de las empresas relevadas en la Argentina. Se trata de una mejora con respecto al Index de 2019, donde se observó un 8% de integrantes femeninas. Esta cifra se encuentra alineada con México, con un 10% de mujeres; y un poco por debajo de Brasil y Chile, con 13,6% y 13,8% respectivamente. Sí se observa una diferencia mayor con el valor en Estados Unidos, de 32% de miembros mujeres.

Si bien la mayoría de las mujeres se encuentran en los Directorios de las industrias de Energía o de Servicios Financieros, el valor porcentual resulta ser bastante bajo al considerar los Directorios de ambos sectores en su totalidad. Son las industrias de Consumo Masivo (15,1%) y de Agroindustria (16%) las que reúnen una tasa más alta de mujeres, en muestras más pequeñas y de dimensiones comparables entre sí.

MUJERES EN LOS DIRECTORIOS POR INDUSTRIA

Sector	Directores	Mujeres	% por industria
Consumo masivo, servicios y retail	53	8	15,1%
Energía	130	12	9,2%
Servicios financieros	91	10	11%
Industria	108	7	6,5%
Agroindustria	50	8	16%
Tecnología, comunicaciones y medios	39	4	10,2%
Farmacéutica	9	2	22%
Total	480	51	10,68%

Fuente: Spencer Stuart Board Index.

Un dato para destacar es que, de las 51 directoras relevadas, solo una ejerce el rol de presidenta del Directorio, y otra se desempeña como vicepresidenta. Las 49 restantes son directoras titulares.

Solo una mujer tiene el rol de presidenta del Directorio y una ejerce como vicepresidenta.

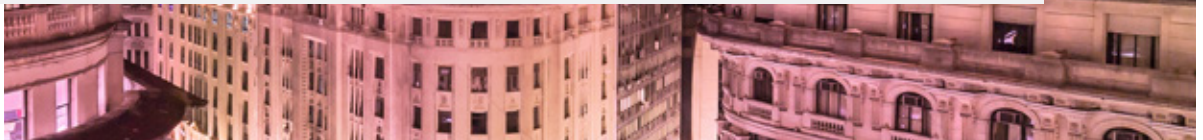
El talento femenino tiene perfil propio

La creciente incorporación de mujeres a las mesas de decisión corporativa da cuenta de una agenda cada vez más enfocada en tener Directorios más diversos en materia de género.

De hecho, para el 65% de las mujeres relevadas en el estudio de Spencer Stuart, esta es su primera experiencia en un Directorio o bien es el único rol de este tipo que desempeñan.

La edad promedio de las directoras relevadas es de 55,2 años, una cifra por debajo de la muestra general, de 57 años. Además, casi un tercio de ellas pertenecen a las familias que son accionistas de las compañías.

En cuanto a la formación de grado, el 30% de las mujeres relevadas en la muestra son abogadas, aunque también se registra una alta presencia de contadoras públicas, y muchas de ellas han desarrollado su carrera en las áreas de banca y finanzas. El 10%, además, alcanzó un puesto de CEO a lo largo de su carrera.



Directores independientes: cuántos son y cómo participan

Los Directorios deben contar con niveles adecuados de independencia y diversidad que les permitan tomar decisiones considerando el mejor interés de la compañía. La presencia de directores independientes permite la toma de decisiones objetivas minimizando potenciales riesgos, propios de las sociedades cotizantes, donde los accionistas mayoritarios o de control, a través de los administradores, podrían llevar a cabo operaciones en su propio beneficio y en detrimento de los accionistas minoritarios.

Según la Comisión Nacional de Valores (CNV), es “independiente” aquel director cuya principal relación material con la compañía es su cargo en el órgano de administración donde se desempeña.

A su vez, las sociedades que hacen oferta pública de sus acciones tienen la obligación de implementar un Comité de Auditoría, según la Ley de Mercado de Capitales y las normas de la Comisión Nacional de Valores.

El Comité de Auditoría debe funcionar en forma colegiada con tres o más miembros del Directorio, que serán designados por el Directorio (salvo disposición contraria del estatuto), y la mayoría deberá necesariamente tener la condición de “independiente”.

En el mercado argentino los directores independientes representan un 37,1% del total de directores analizados, con una mayor incidencia en los sectores de energía e industria, que alcanzan el 43,1% y el 41,67% respectivamente. Esta tendencia también se observaba en el índice de 2019.

DIRECTORES INDEPENDIENTES POR INDUSTRIA

Sector	Total de miembros	Independientes	%
Consumo masivo, servicios y retail	53	18	34%
Energía	130	56	43,1 %
Servicios financieros	91	33	36,26%
Industria	108	45	41,67%
Agroindustria	50	15	30%
Tecnología, medios y telecomunicaciones	39	9	23,08%
Farmacéutica	9	2	22%
Total	480	178	37,1%

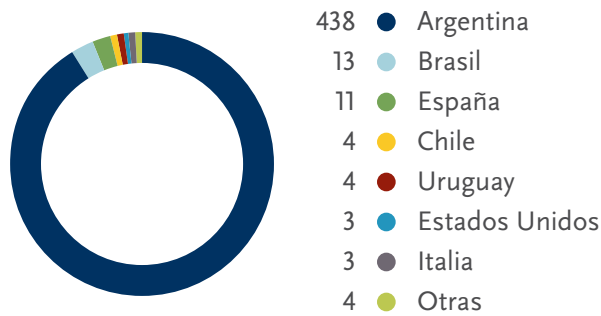
Fuente: Spencer Stuart Board Index.

En promedio, la cantidad de directores independientes por compañía es de 2,97, siendo 2 el número mínimo e indispensable, lo que tiene especial relación con la formación de mayoría en el Comité de Auditoría. En 2019, en cambio, el promedio de directores independientes por compañía era mayor: 3.83.

Directores internacionales: mayor presencia de Brasil y España

El 8,75% de los directores actuales son extranjeros, procedentes de 10 países distintos. En los casos de empresas con casa matriz en el exterior, se identifica una clara relación entre la nacionalidad de los miembros internacionales y el país de origen de la organización. La mayor incidencia extranjera en los Directorios de la Argentina es de Brasil (2,71%) y España (2,29%).

NACIONALIDADES DE LOS MIEMBROS DE DIRECTORIO



Fuente: Spencer Stuart Board Index.

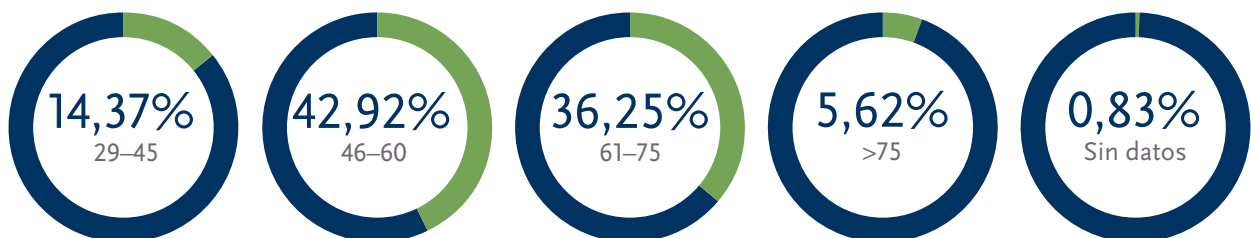
La muestra de 2019 contaba con un 10,42% de directores extranjeros, con Brasil también como el país de mayor incidencia.

Las compañías del sector industrial son las que tienen una mayor proporción de miembros extranjeros en su Directorio. Le siguen las entidades financieras y las empresas de energía.

En 2022, en tanto, el 35% de los Directorios analizados tiene, por lo menos, un miembro extranjero. A su vez, el 15% de los Directorios cuenta con dos miembros extranjeros o más. La participación de directores extranjeros varía de acuerdo con el sector de actividad. Mientras que las empresas del sector industrial concentran la mayor parte de miembros extranjeros, con un 40%, las entidades financieras y las compañías de energía concentran el 24% y el 19%, respectivamente. El resto de los directores extranjeros se desempeña en el sector de agroindustria y de tecnología, medios y comunicaciones.

Edad y formación: 57 años, con diploma de ciencias económicas

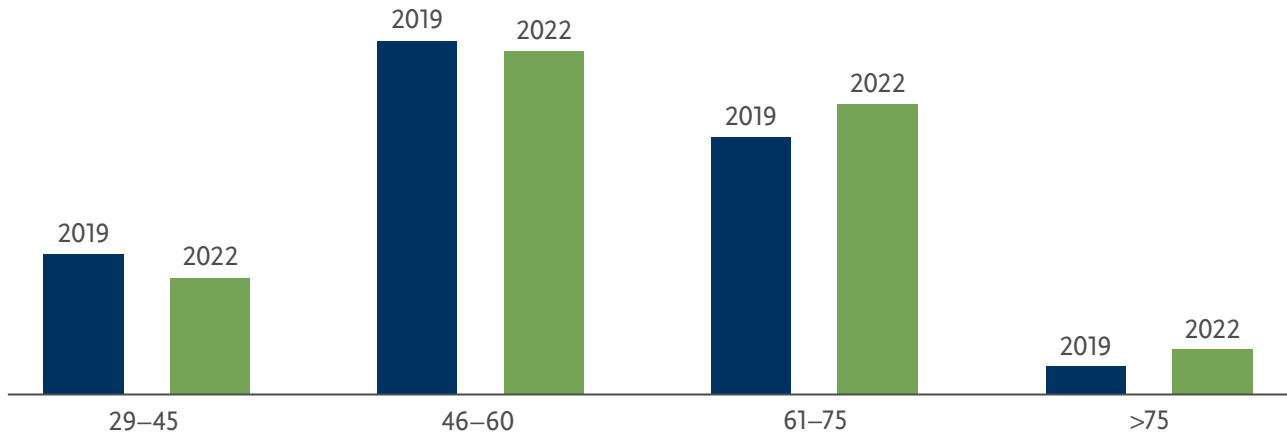
Casi el 43% de los directores tiene entre 45 y 60 años, mientras que un 36,25% tiene entre 60 y 75 años. Así, cerca del 80% de la muestra se concentra en los rangos de edad que van de los 45 a los 75 años. Solo el 14,37% de los directores tiene menos de 45 años, y el 5,62% se encuentra por arriba de los 75 años. El miembro más joven, a diciembre de 2022, tiene 25 años; el mayor tiene 86.



La edad promedio de los integrantes de los Directorios analizados es de 57,04 años, cifra similar a la de Brasil (56,5) y menor a la de México (61).

Con respecto al estudio realizado en 2019, aumentó levemente la edad de los directores, ya que ese año la edad promedio era de 56,6 años. Los rangos etarios más altos también se incrementaron, tal como indica el gráfico siguiente.

EVOLUCIÓN DE RANGOS ETARIOS*

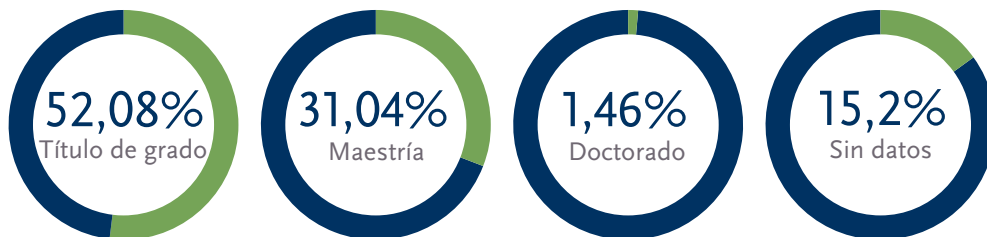


Fuente: Spencer Stuart Board Index.

* La información sobre las edades de los directores es resultado de una investigación complementaria sobre sus biografías, ya que la regulación argentina no obliga a ninguna compañía a publicar dicha información.

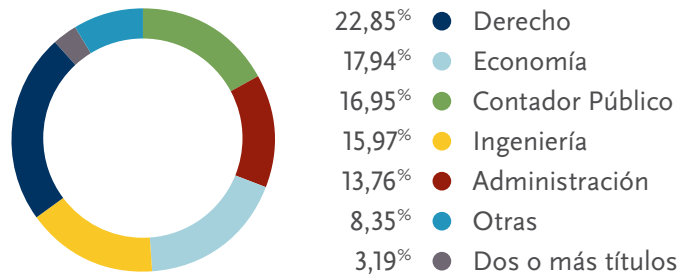
**La edad promedio de los presidentes de Directorio es de 57 años.
El 30% de ellos, además, cuenta con un título de maestría.**

Para realizar el análisis, se pudo acceder a la formación académica del 85% de los directores contemplados en la muestra. El 52,08% alcanzó, como nivel educativo máximo, un título de grado. A su vez, el 31,04% cuenta con una maestría y el 1,46% posee un doctorado.



Fuente: Spencer Stuart Board Index.

En cuanto a las carreras universitarias, el 51,59% estudió ciencias económicas (12 de los 13 directores con dos o más títulos de grado cursaron administración de empresas); el 15,97% se graduó en ingeniería (en sus distintos campos de aplicación), y el 22,85% estudió abogacía.



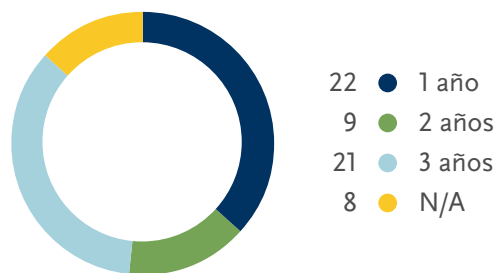
Fuente: Spencer Stuart Board Index.

El gobierno corporativo: mandatos, roles y reuniones

Solo el 17,31% de las compañías relevadas elige un periodo de mandato de dos años para sus directores, un porcentaje mayor que en 2019, cuando esta modalidad representaba el 13,5%. La mayor parte de la muestra, en tanto, opta por mandatos de un año (42,31%) o de tres años (40,38%), que es el máximo permitido por la ley. Esta tendencia se mantiene desde 2019, cuando el 37,8% tenía mandatos de un año y el 43,2% de tres años. En casi la totalidad de los casos, de todas formas, los directores pueden ser reelectos indefinidamente.

En algunos casos, el estatuto establece la discrecionalidad de la duración del mandato para cada director designado, que puede ser de uno a tres años, siendo la Asamblea la que fija la duración específica cada vez que se nombran directores nuevos. De esta manera, según la decisión de la Asamblea del año en que se asumió, un director puede tener un mandato de distinta duración al de sus colegas.

LA DURACIÓN DEL MANDATO



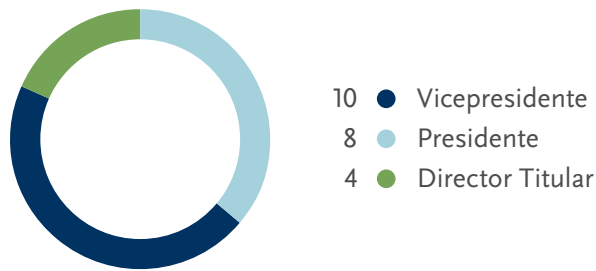
Fuente: Spencer Stuart Board Index.

La mayor parte de las empresas analizadas elige a sus directores por un período de mandato de uno o tres años, con posibilidad de reelección indefinida.

Los CEOs del 37% de la muestra (22 compañías) también participan en el Directorio. Se observa, además, una proporción mayor de vicepresidentes con rol ejecutivo (10) –un modelo particular de compañías donde el presidente es parte de la familia accionista, y el vicepresidente integra el Management Team–. Los presidentes con cargo de CEO son ocho, mientras que solo cuatro CEOs tienen rol de director titular en el Directorio.

En el 37% de las empresas relevadas los CEOs participan del Directorio.

DIRECTORES CON ROLES COMBINADOS CON CEO



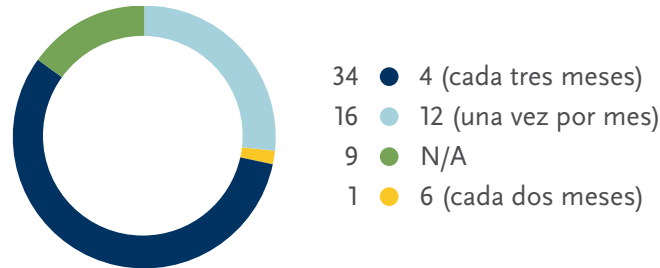
Fuente: Spencer Stuart Board Index.

¿Con qué frecuencia se reúnen los Directorios?

En cuanto a la frecuencia de las reuniones del equipo directivo, el 67% de la muestra se encuentra cuatro veces por año (mínimo requerido por la regulación argentina). En 2019, ese porcentaje era levemente mayor, del 70,2%. El 31% de las empresas se reúne una vez por mes, lo que significa un crecimiento con respecto al 2019, cuando era del 27%. Solo una compañía se reúne seis veces por año; es decir, cada dos meses.

Vale aclarar que cada Asamblea y/o Directorio puede convocar a reunión cuantas veces quiera y necesite, ya que el número pactado en el estatuto es únicamente un mínimo por cumplir. En función de esto, y considerando que la ley exige un mínimo de cuatro reuniones anuales, se podría inferir que las nueve compañías de las que no se posee información se reúnen, en definitiva, cuatro veces por año como mínimo.

REUNIONES POR AÑO



Fuente: Spencer Stuart Board Index.

Los Comités, una práctica con más adeptos en el sector financiero

Como mencionado con anterioridad, las compañías analizadas, en cumplimiento de la regulación vigente, tienen un Comité de Auditoría dentro del Directorio. Salvo una excepción, con cuatro miembros, y tres casos con dos integrantes, el resto de la muestra (93,3%) posee Comités de tres miembros. El 74% de los integrantes de los Comités de Auditoría son directores independientes.

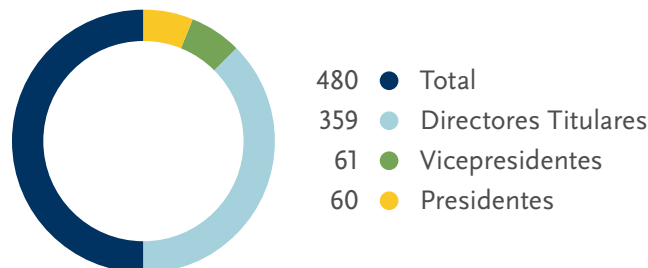
El 74% de los integrantes de los Comités de Auditoría son directores independientes.

En el 56,7% de la muestra (34 compañías) el Comité de Auditoría es el único comité funcional. Más de la mitad de las empresas que cuentan con más de tres Comités pertenecen al sector de servicios financieros, lo que muestra una clara tendencia en esa industria a incorporar mejores prácticas de comités a sus Directorios.

Metodología

Para realizar el estudio, se analizaron 480 cargos titulares en Directorios de 60 compañías representativas de siete sectores de actividad. Las empresas vinculadas al sector industrial (27% de la muestra) y de energía (23%) son la mayoría, seguidas por las del sector financiero (17%). Consumo masivo, agroindustria, farmacéutica y tecnología, telecomunicaciones y medios son los sectores menos representativos, sumando el 33% restante.

POSICIONES DENTRO DEL DIRECTORIO



La información recopilada comprende hasta el 31 de octubre de 2022. La fuente es la información provista por las empresas a través de sus portales, otros informes y de la información enviada y publicada por la Comisión Nacional de Valores. Los datos se obtuvieron entre octubre y diciembre del 2022.

A su vez, se aportan datos comparativos con el Board Index Argentina 2019, edición anterior de este informe publicada en marzo de 2020.

En el caso puntual de la Argentina, no se realizó un apartado de compensaciones de directores por falta de información unificada provista por las compañías objeto de estudio. De acuerdo con la reglamentación local, la asamblea aprueba un monto global (que se informa) y autoriza la distribución al Directorio.

El universo del presente índice está compuesto por el conjunto de todas las acciones listadas en BYMA (Bolsas y Mercados Argentinos, entidad continuadora de la actividad del Mercado de Valores de Buenos Aires S.A.) como valores nacionales.

CONFORMACIÓN DE LA MUESTRA POR INDUSTRIA



Tabla Comparativa

Las compañías relevadas en este índice son las siguientes:

Agrometal	Metrogas
Aluar Aluminio Argentino	Mirgor
Autopistas Del Sol	Molinos Agro
Banco Bbva Argentina	Molinos Juan Semino
Banco De Valores	Molinos Rio De La Plata
Banco Hipotecario	Morixe Hermanos
Banco Macro	Naturgy Ban
Banco Patagonia	Pampa Energía
Boldt	San Miguel
Bolsas Y Mercados Argentinos	Sociedad Comercial Del Plata
Cablevisión Holding	Telecom Argentina
Camuzzi Gas Pampeana	Ternium Argentina
Capex	TGLT
Carbochlor	Transener S.A.
Carlos Casado	Transportadora De Gas Del Norte
Celulosa Argentina	Transportadora De Gas Del Sur
Central Puerto	YPF
Compañía Introdutora De Buenos Aires	
Consultatio	
CRESUD	
Distribuidora De Gas Cuyana	
Dycasa	
Edenor	
Edesa Holding	
Enel Generación Costanera	
Ferrum	
Fiplasto	
Garcia Reguera	
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	
Inversora Juramento	
IRSA Inversiones Y Representaciones	
Laboratorios Richmond	
Ledesma	
Loma Negra	
Longvie	

Research and Insights

Spencer Stuart regularly explores the key concerns of boards and senior management, as well as innovative solutions to the challenges they face.



Sustainability in the
Spotlight: Board ESG
Oversight and Strategy



2022 S&P 500 Board
Diversity Snapshot



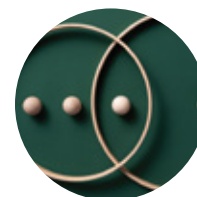
The Last Mile to the Top:
Future CEOs Who
Beat the Odds



Nominating/Governance
Committee in the
Spotlight: Three Priorities
for 2022



Transitioning from
Founder-Led to
Founder-Inspired



Board Governance and
SPACs: New Competition
for Capital and Talent



Cybersecurity and
the Board



Finding the Right CEO

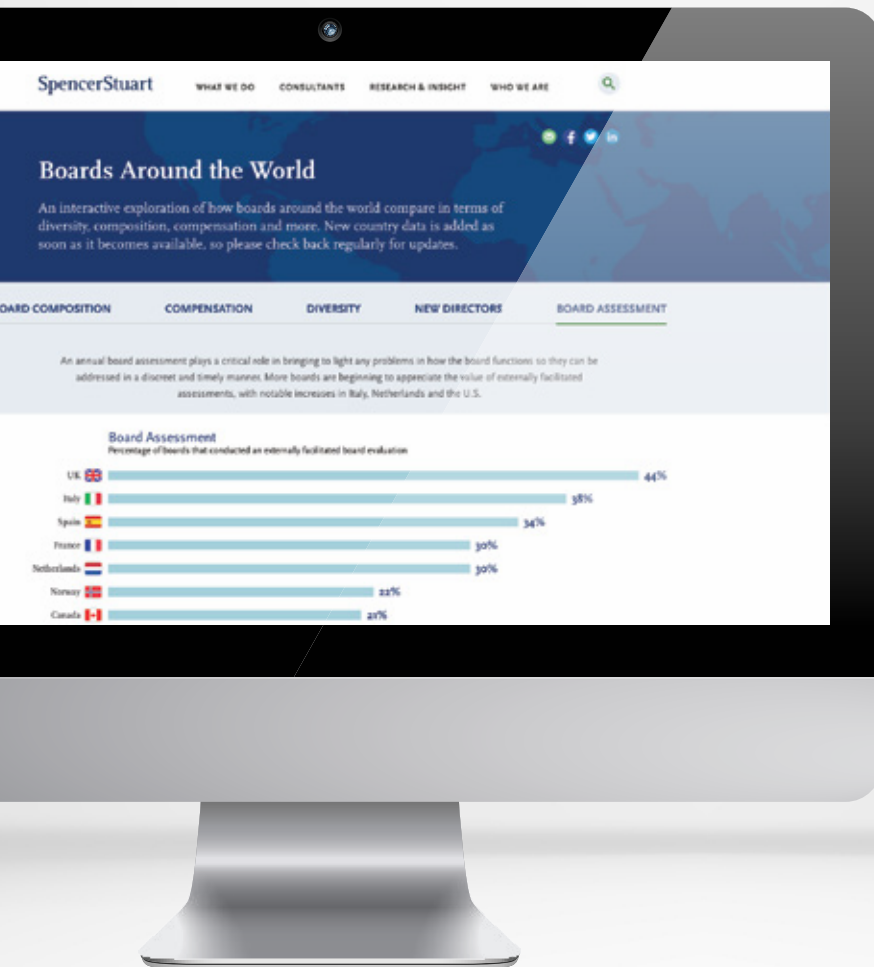


Stakeholder Voices in the
Boardroom: Ensuring
Stakeholder Interests
Are Factored into
Decision-Making

Visit spencerstuart.com/insights for more details.

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 para más información.



SpencerStuart