



CÁTEDRA  
PwC DE GOBIERNO  
DE LAS ORGANIZACIONES

UNIVERSIDAD AUSTRAL

# Directarios en Argentina

→ ENCUESTA 2025



# Contenido

- ↓ 01. **Editorial**
- ↓ 02. **Características de la muestra**
- ↓ 03. **Resultados**
- ↓ 04. **Panorama Impositivo**
- ↓ 05. **Conclusión**

# Editorial

## GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES EN LA ARGENTINA: *entre la resiliencia y la transformación.*

**La Cátedra PwC de Gobierno de las Organizaciones del IAE Business School junto con PwC Argentina y Beccar Varela se complacen en presentar los resultados de esta encuesta, en la que participaron 62 organizaciones de diversos sectores que cuentan con directorios en funcionamiento.**

Este estudio ofrece una **mirada integral sobre la composición y las prioridades que enfrentan los órganos de gobierno corporativo en la Argentina**, en un entorno marcado por la complejidad y la necesidad de adaptación constante. Los resultados no solo aportan evidencia sobre el estado actual de la gobernanza corporativa, sino que también permiten reflexionar sobre los desafíos que enfrentan las organizaciones en nuestro país.

Más que una fotografía del estado actual de los directorios que buscan funcionar efectivamente, esta encuesta constituye una **herramienta de análisis que permite reflexionar sobre las tensiones estructurales y coyunturales que atraviesan las organizaciones**. En un espacio macroeconómico caracterizado por la volatilidad persistente, la inestabilidad financiera y el contexto político, los directorios se ven desafiados a ejercer un liderazgo que combine visión de largo plazo con capacidad de respuesta ágil frente a escenarios inciertos y cambiantes.

Los hallazgos de este estudio no solo permiten **identificar patrones y tendencias en la conformación y funcionamiento de estos directorios, sino también delinear oportunidades concretas de mejora**. En tiempos de incertidumbre, la calidad del gobierno corporativo se convierte en un factor crítico que puede marcar la diferencia entre la mera supervivencia y el crecimiento sostenido.

Desde nuestra práctica académica y profesional, reafirmamos el compromiso de acompañar a las organizaciones en el fortalecimiento de sus órganos de gobierno, promoviendo directorios más efectivos y alineados con los desafíos actuales. **Porque en tiempos complejos, la buena gobernanza no es solo deseable: ES INDISPENSABLE.**



Pedro Vázquez  
Director Académico  
Cátedra PwC



Carlos Pace  
Director Ejecutivo  
Cátedra PwC



Damián Vázquez  
Socio PwC  
Argentina



CÁTEDRA  
PwC DE GOBIERNO  
DE LAS ORGANIZACIONES

**Directarios en Argentina**

# 01. Características de la Muestra

Encuesta 2025

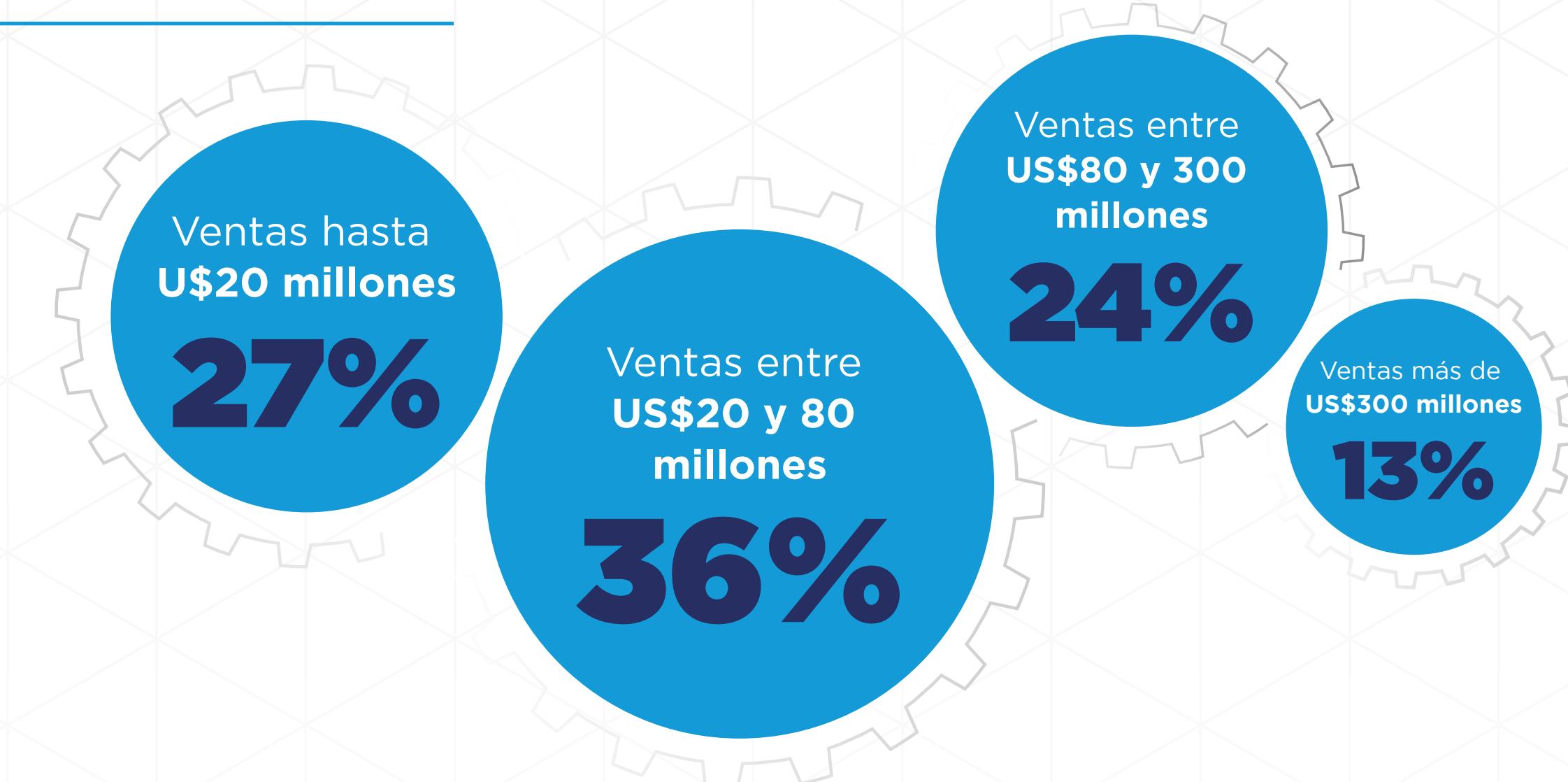
## Características de la Muestra

**62** ORGANIZACIONES  
PARTICIPANTES

que cuentan con directorios que buscan  
trabajar con efectividad



### Rango de facturación al año

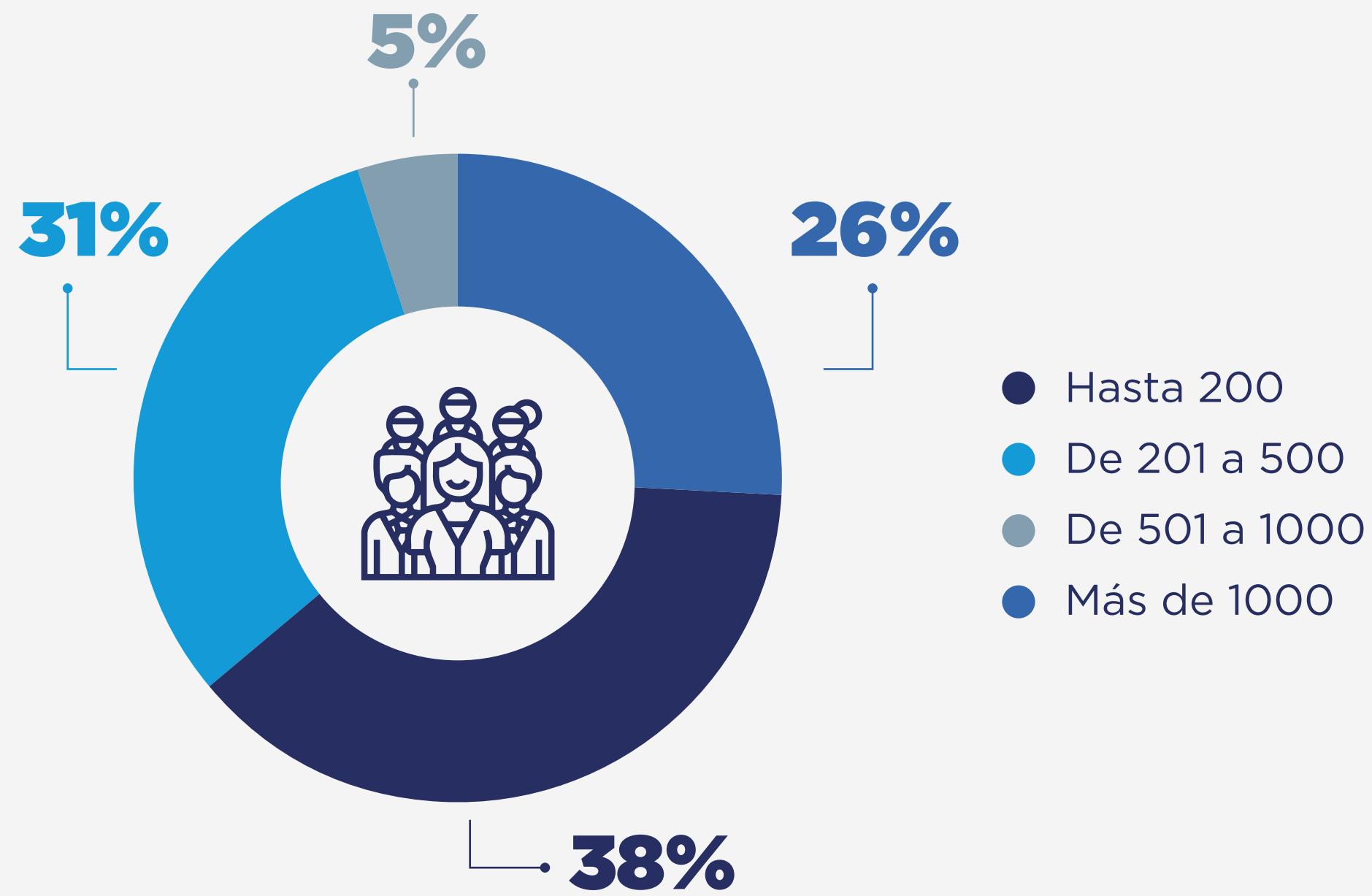


### Origen del capital

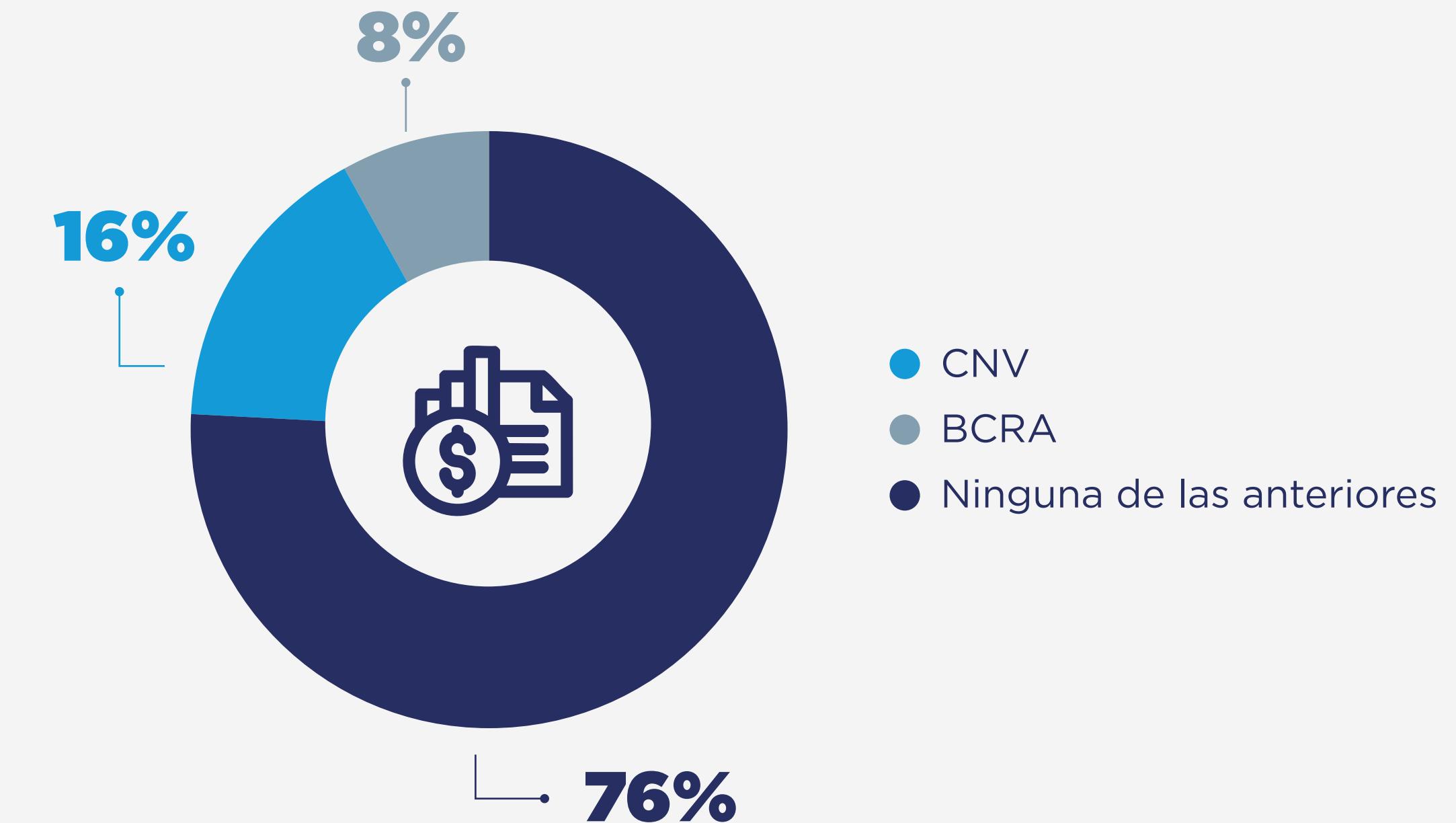


## Características de la Muestra

### Dotación de empleados

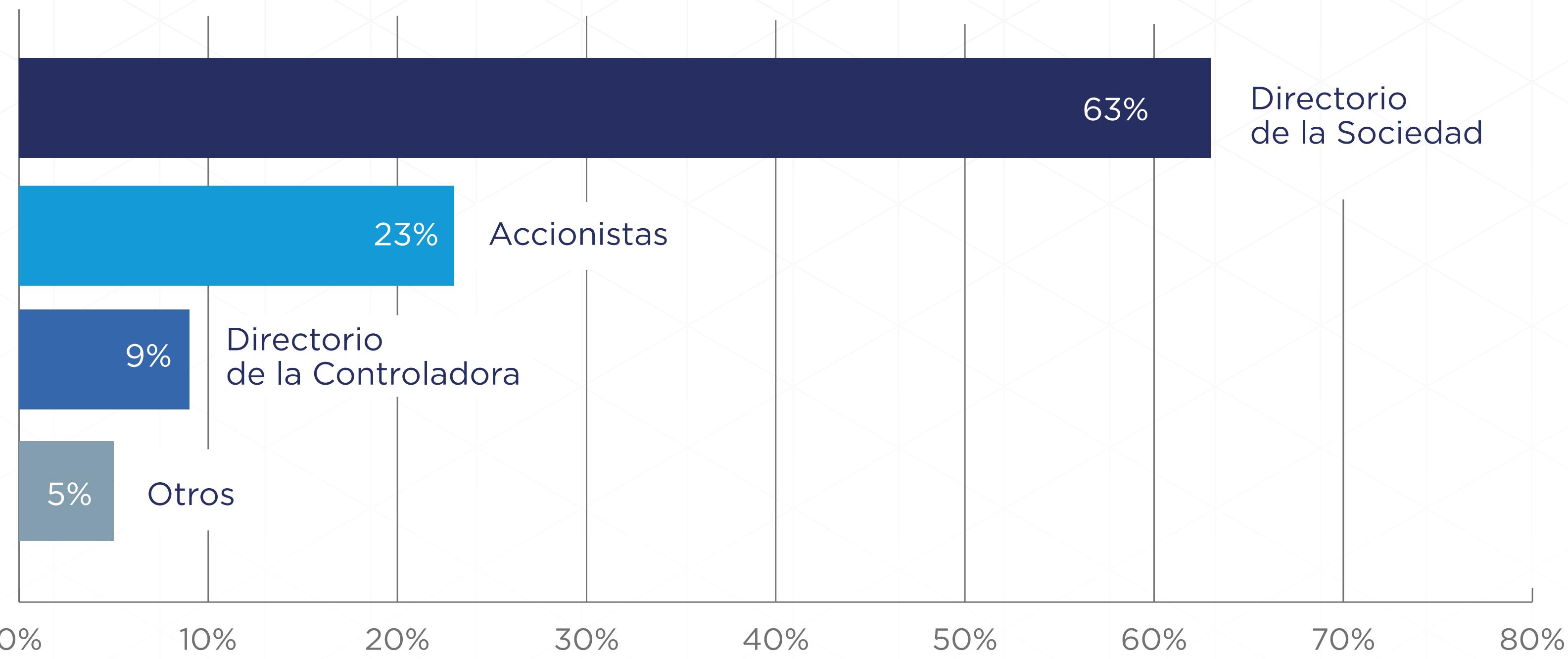


### ¿La empresa está regulada por la CNV o BCRA?



## Características de la Muestra

¿A quien reporta  
el management?





CÁTEDRA  
PwC DE GOBIERNO  
DE LAS ORGANIZACIONES

**Directarios en Argentina**

# 02. Presentación de Resultados

Encuesta 2025

## Presentación de Resultados

### REUNIONES

**10** SESIONES  
ANUALES

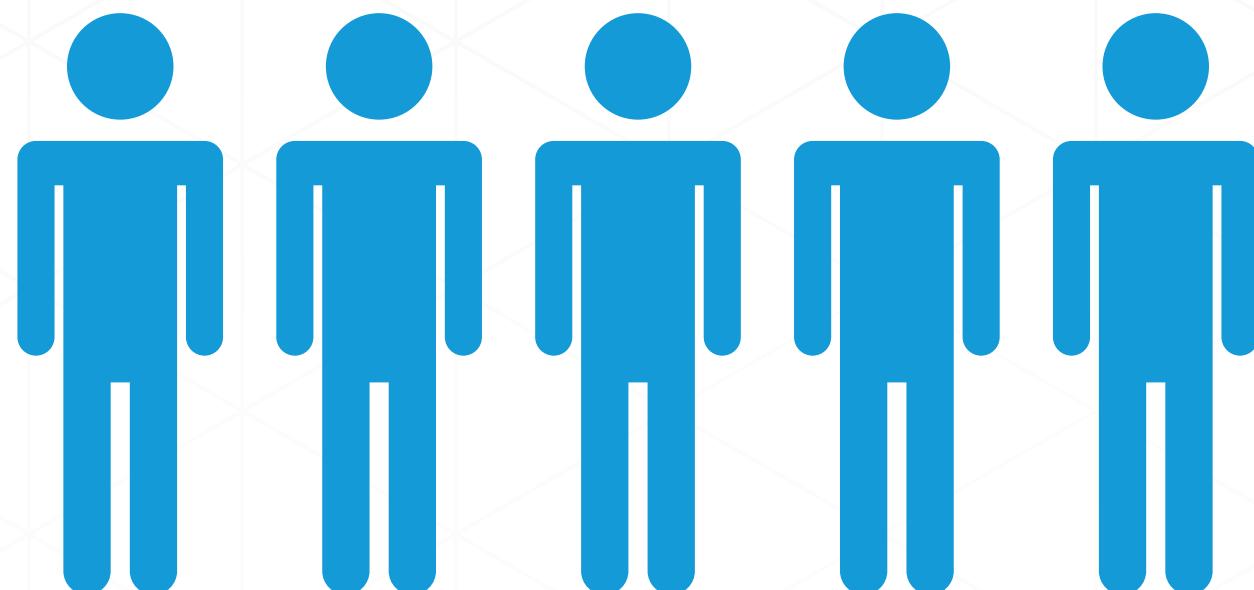
son las que tienen los  
directarios en promedio



## Presentación de Resultados

# COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO según la encuesta

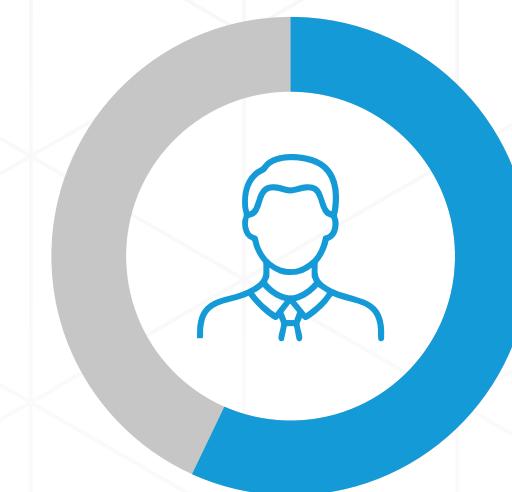
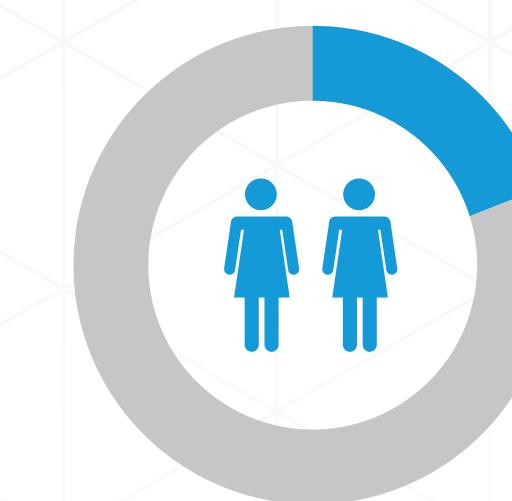
Los **directorios de las empresas**



están conformados por  
**5 MIEMBROS PROMEDIO**



Solo un **20%** de los directorios está compuesto por **personal femenino**.



El **60%** corresponde a ejecutivos **no accionistas**.

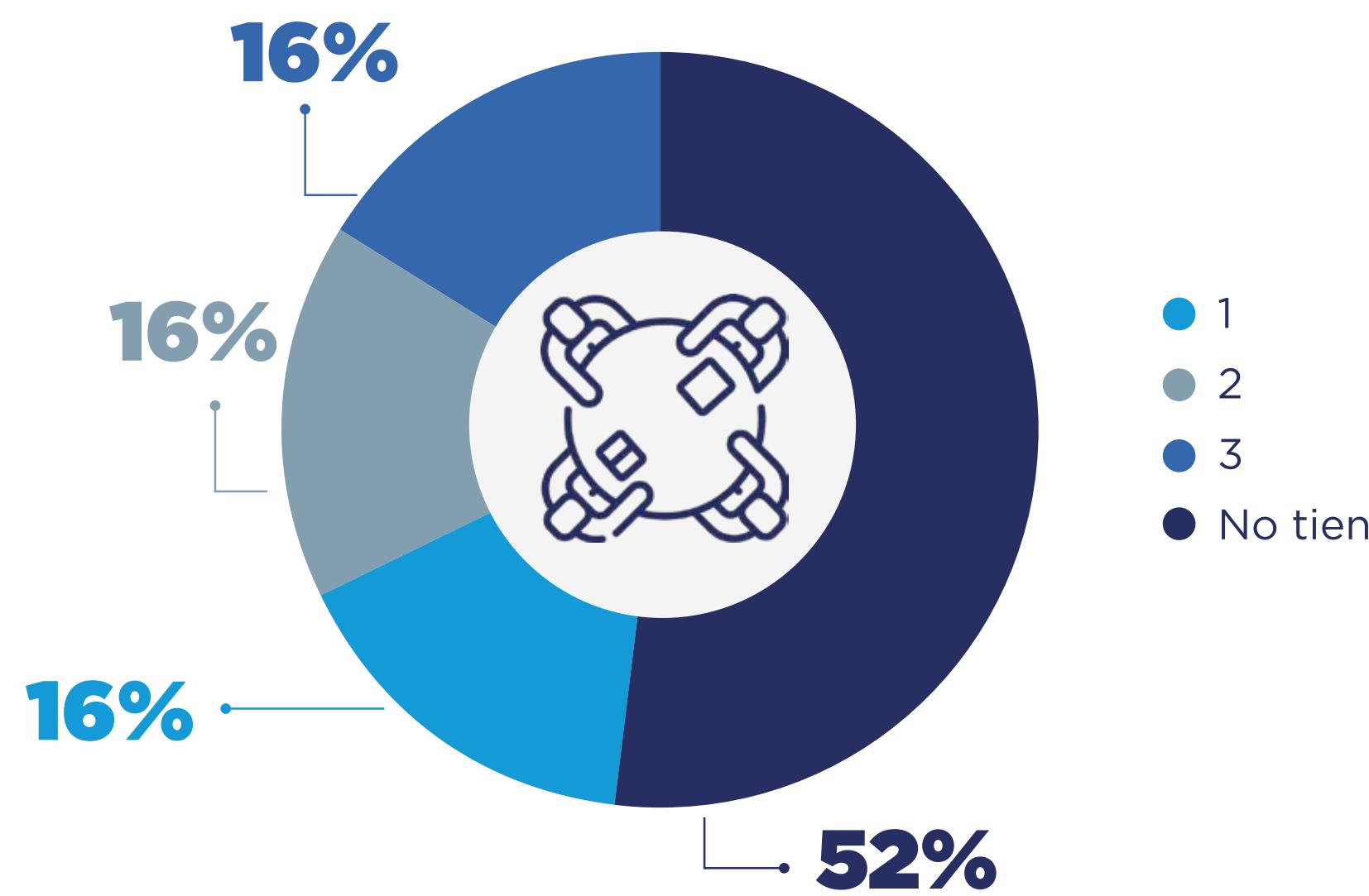


Los **directores externos independientes** están representados por un **20%** de sus miembros.

## Presentación de Resultados

# COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO

## CANTIDAD DE COMITÉS



Como podemos observar, en la mayoría de casos **NO se cuenta con Comités** que actúen como **órganos de apoyo al directorio** y gestionen temas específicos en áreas clave como auditoría, riesgos, recursos humanos, entre otros.

Esto representa una **OPORTUNIDAD DE MEJORA** importante para la gestión de la organización.

## Presentación de Resultados

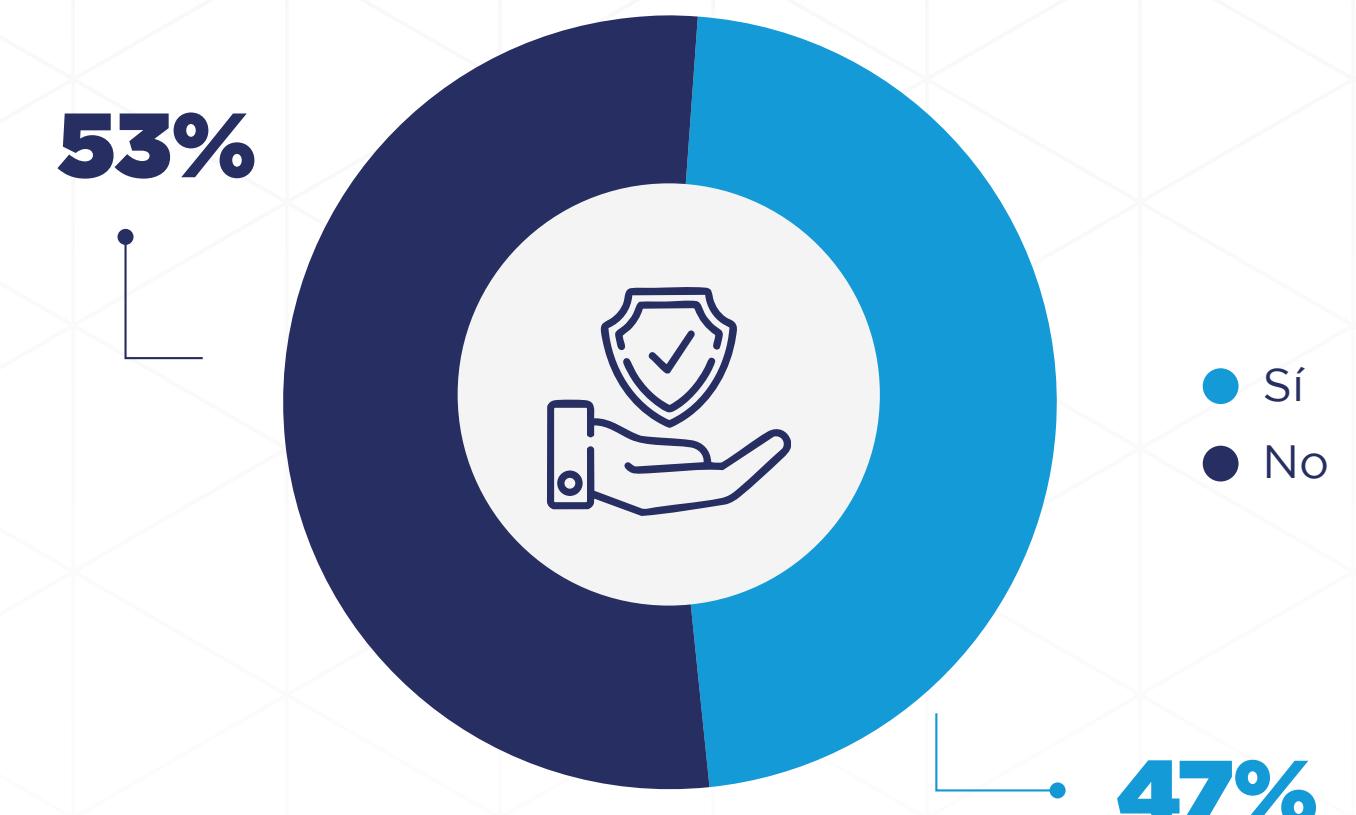
# COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO

## SALVAGUARDAS DEL DIRECTORIO

### ¿Tienen los directores carta de indemnidad otorgada por los accionistas?

Solamente un **23%** de la muestra cuenta con carta de indemnidad que protege a los miembros que forman parte del directorio de posibles reclamos y responsabilidades que puedan surgir por acciones o decisiones tomadas durante su gestión.

### ¿Tienen los directores seguro D&O\*?



\*El **seguro D&O** (Directors and Officers) es una póliza de responsabilidad civil que protege a los directores y ejecutivos de una empresa contra las demandas que puedan ser presentadas por terceros, como accionistas, empleados o proveedores, debido a errores u omisiones en su gestión.

## Presentación de Resultados

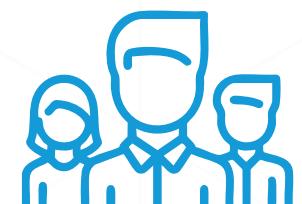
# COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO

## PRESIDENTE DEL DIRECTORIO



**56 años**

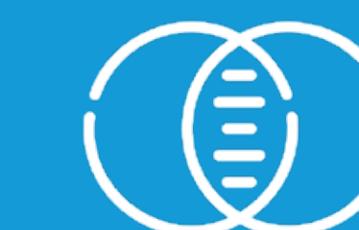
Edad mínima reportada: 32  
Edad máxima reportada: 83



**11 años**

Antigüedad promedio  
de los presidentes

## Área de expertise del presidente



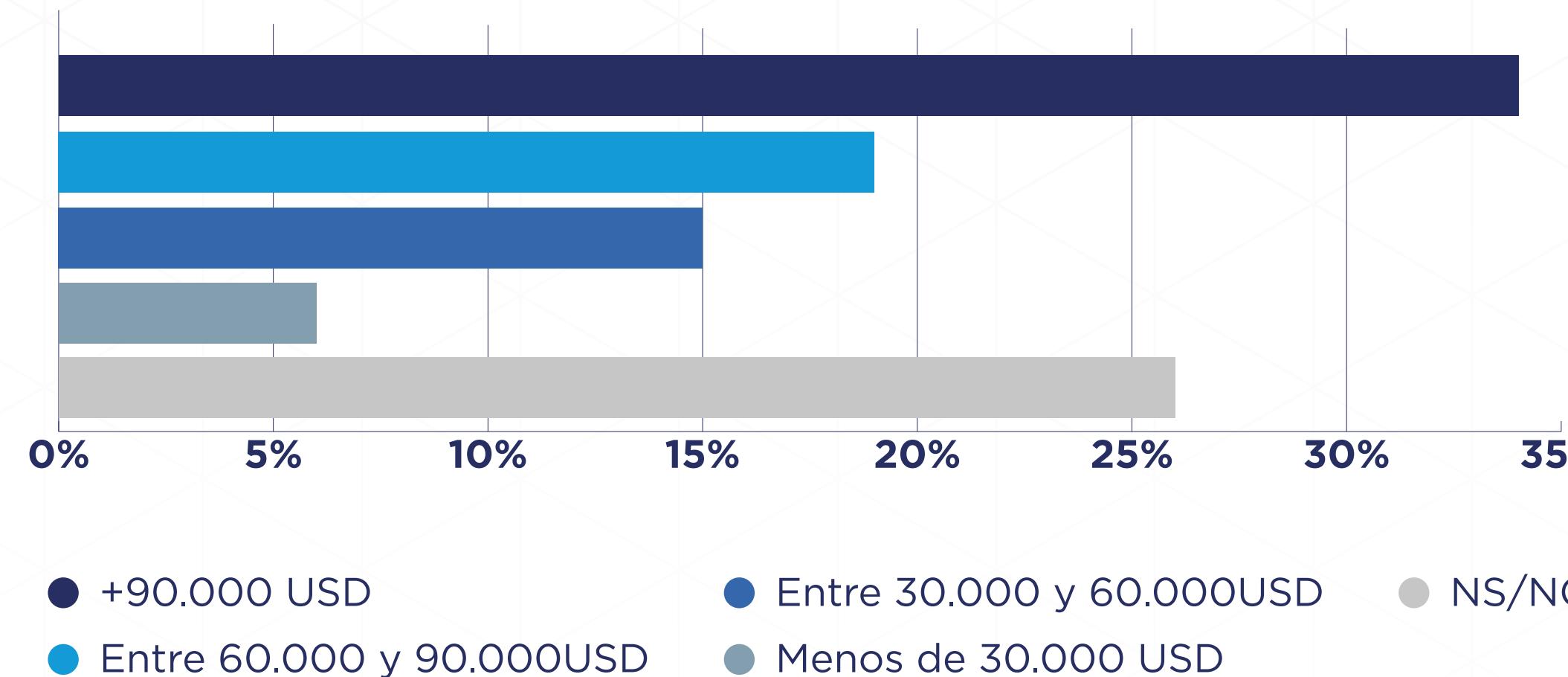
La superposición de rol de Presidente de Directorio  
y CEO se da en un 45% de la muestra.

## Presentación de Resultados

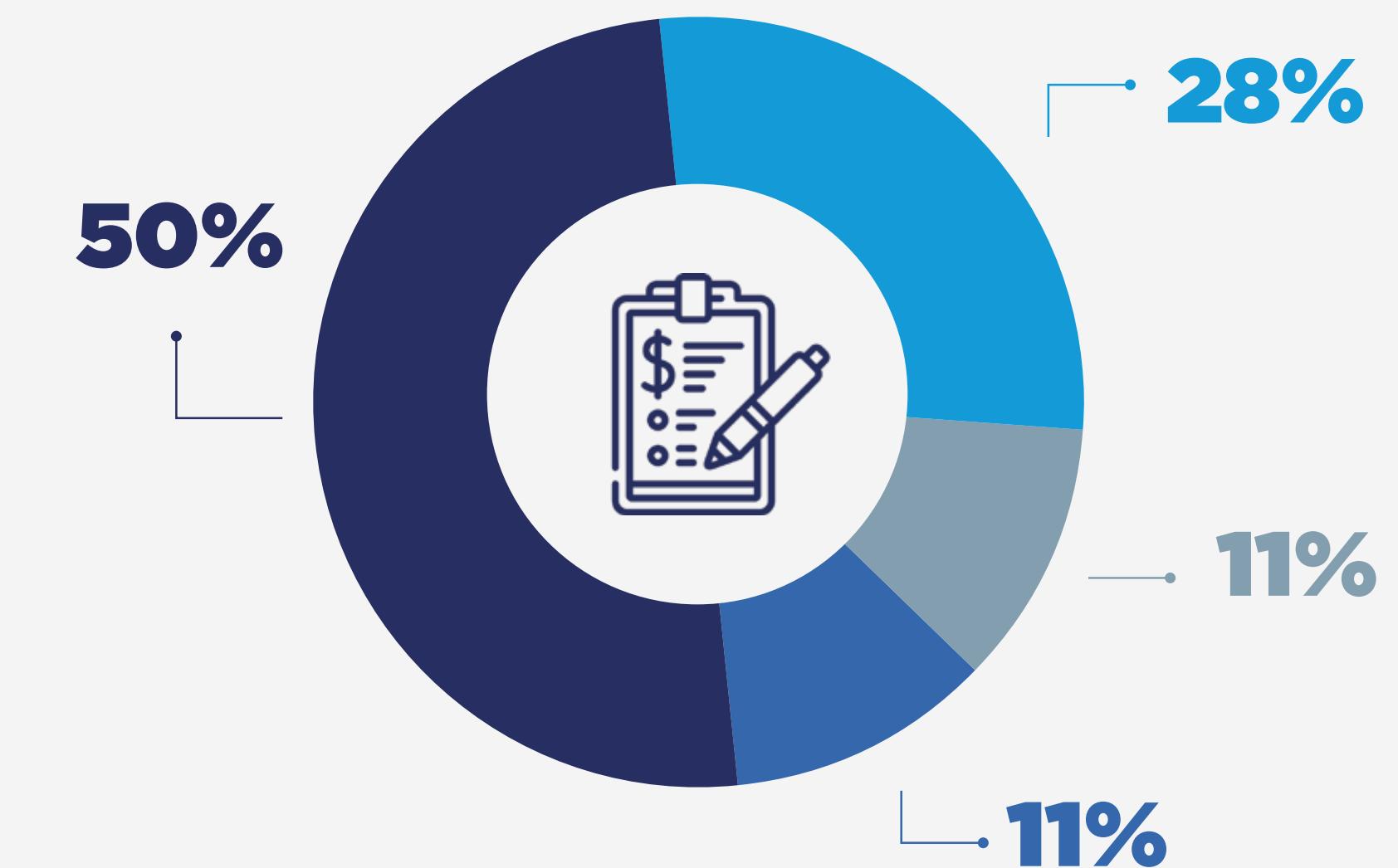
# COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO

## PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

Honorario total anualizado  
del presidente en USD (al 31/5/2025)



Gastos de representación / viáticos  
mensuales percibidos por el presidente



- Menos de 800 USD
- Entre 800 y 2.500 USD
- Más de 2500 USD
- NS/NC

- +90.000 USD
- Entre 60.000 y 90.000 USD
- Entre 30.000 y 60.000 USD
- Menos de 30.000 USD
- NS/NC



## Presentación de Resultados

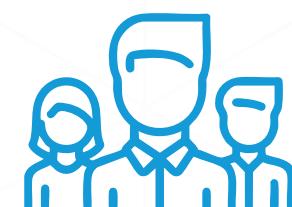
# COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO

### MIEMBROS NO INDEPENDIENTES (accionistas y/o ejecutivos) del Directorio



**53 años**

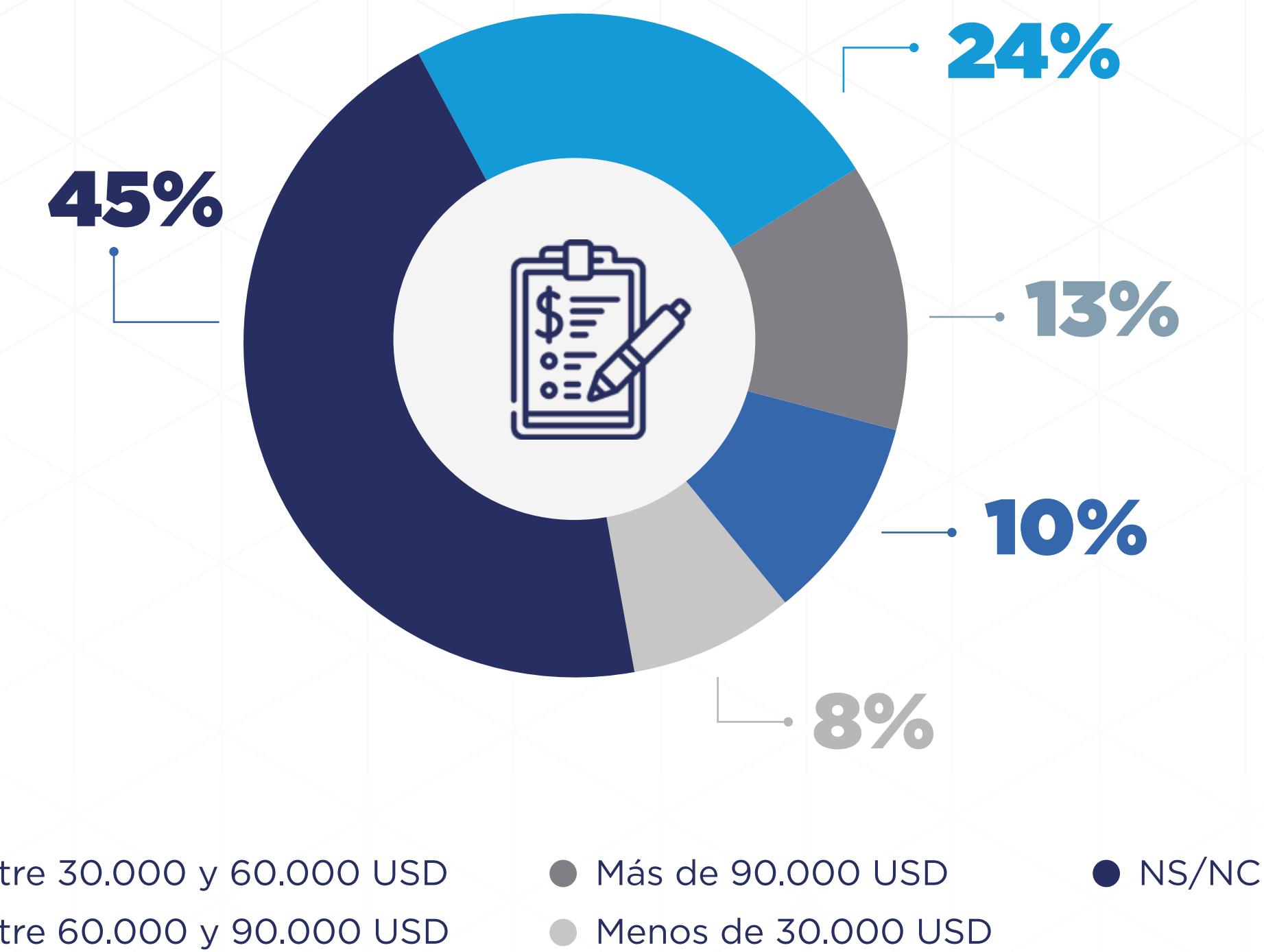
Edad mínima reportada: 35  
Edad máxima reportada: 65



**13 años**

Antigüedad promedio de los miembros en el directorio

### Rango de honorarios anuales por la función de director en USD - promedio



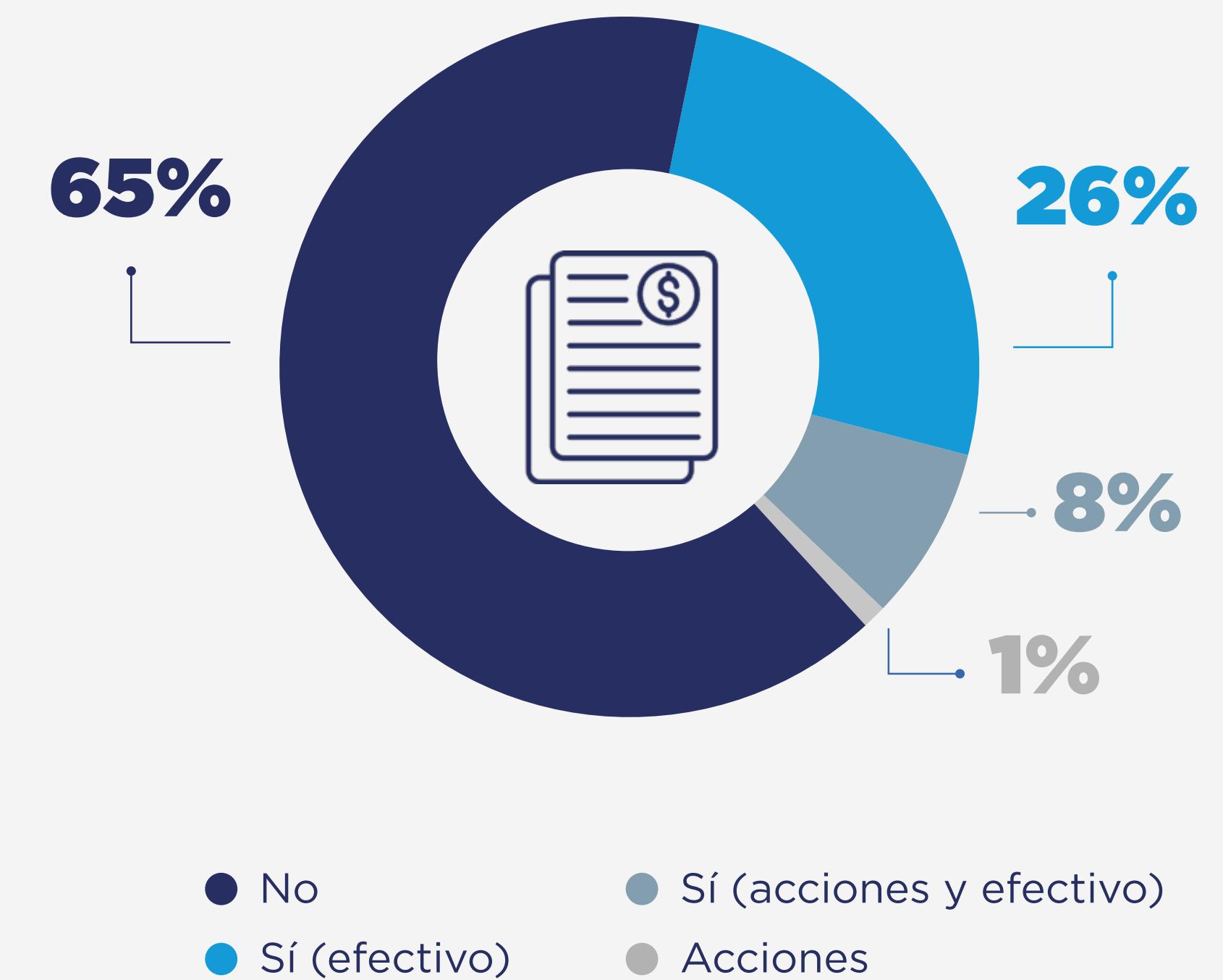
## Presentación de Resultados

# COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO

**MIEMBROS NO INDEPENDIENTES**  
(accionistas y/o ejecutivos) del Directorio



¿Perciben bonos variables  
(que no están incorporados a su sueldo  
como eventuales ejecutivos)?



## Presentación de Resultados

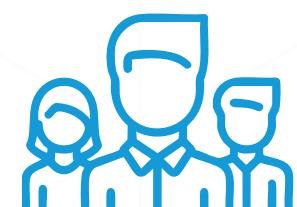
# COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO

## MIEMBROS INDEPENDIENTES DEL DIRECTORIO



**55 años**

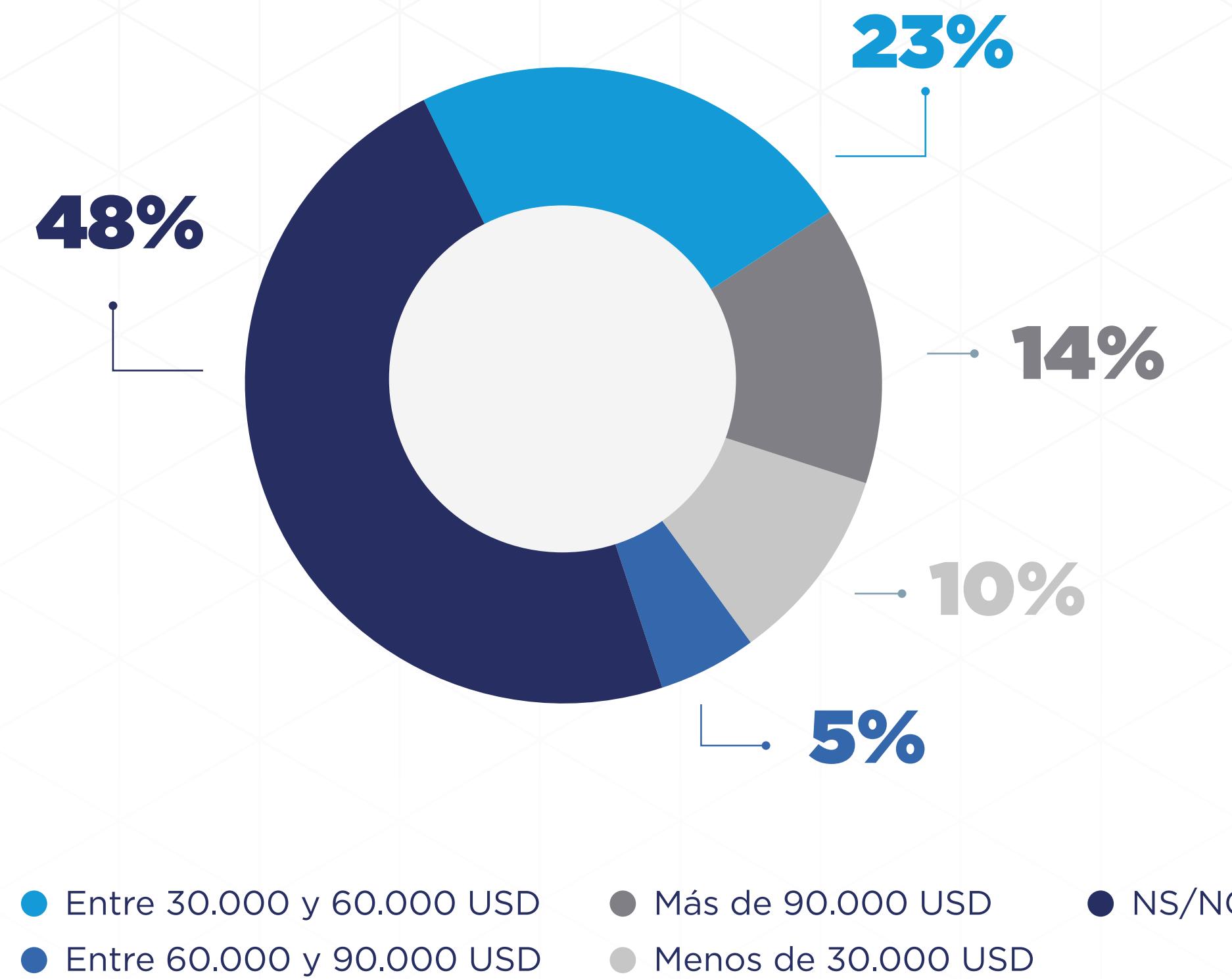
Edad mínima reportada: 35  
Edad máxima reportada: 71



**11 años**

Antigüedad promedio

## Rango de honorarios anuales por la función de director en USD - promedio



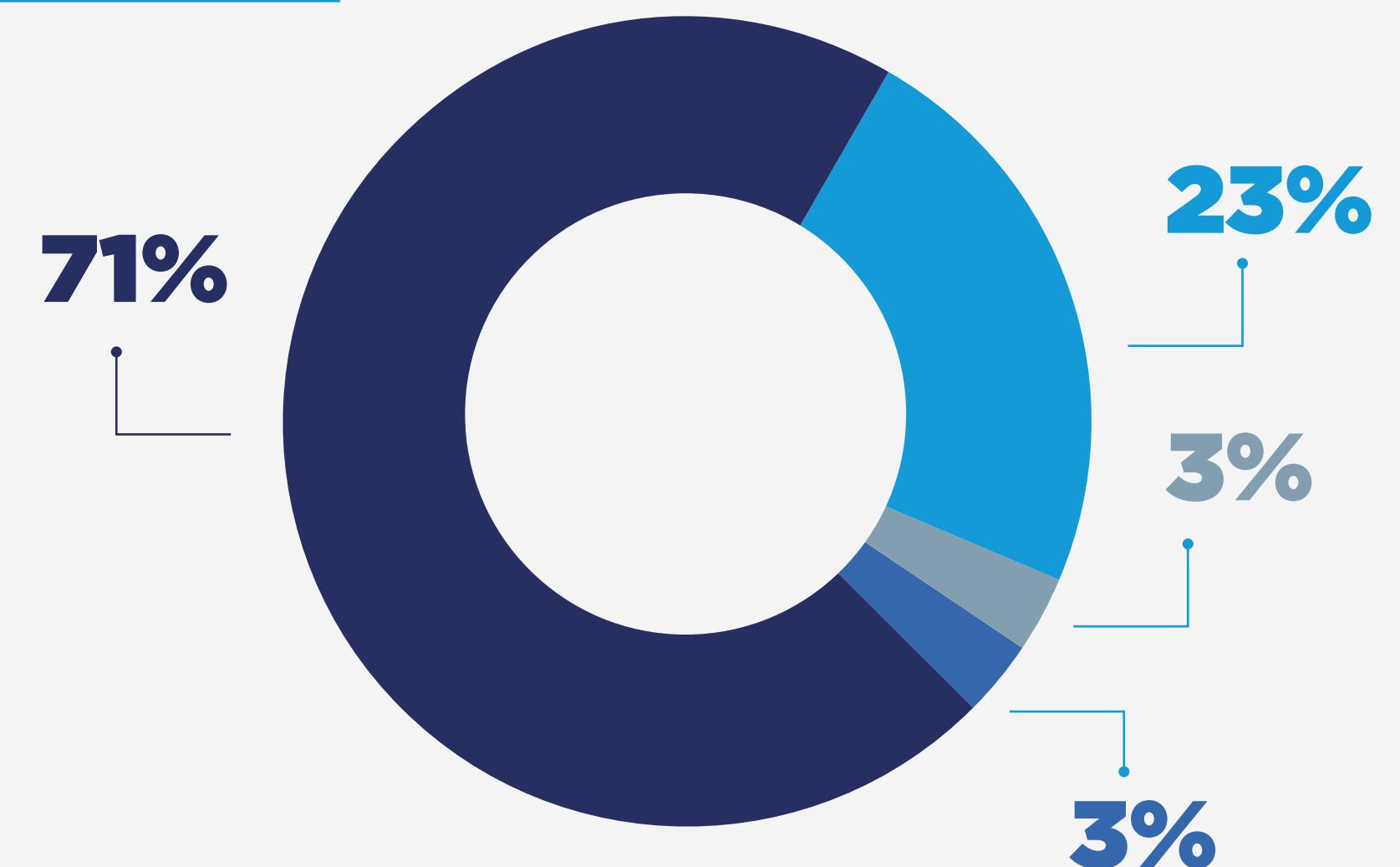
## Presentación de Resultados

# COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO

## MIEMBROS INDEPENDIENTES DEL DIRECTORIO



¿Perciben bonos variables (que no están incorporados a su sueldo como eventuales ejecutivos)?



- No
- Sí (efectivo)
- Sí (acciones y efectivo)
- Acciones

Solamente un 8% percibe una suma adicional por participación en comités.  
(Solo para directorios con comités).

## RESUMEN DE PRINCIPALES HALLAZGOS:

El directorio promedio tiene 5 integrantes y se reúne 10 veces al año. 40% compuesto por miembros de la familia fundadora.

La definición e implementación de Comités representa una oportunidad clave de mejora para la gestión de algunos directorios ya que solo un 48% de la muestra cuenta con los mismos.

La práctica de contar con una carta de indemnidad o seguro de D&O no se encuentra muy divulgada.

La duplicidad Presidente y CEO se da en el 45% de los casos.

20% de participación femenina promedio, con 47% de las organizaciones que no tienen ninguna mujer como miembro del directorio. Esto muestra una baja diversidad en la dimensión de género.

La diversidad es un factor que suele sumar efectividad en el funcionamiento y la toma de decisiones, por lo que es un asunto a abordar.

La edad promedio del presidente del directorio es de 56 años, edad que refleja experiencia, madurez, relacionamiento, y credibilidad. Solamente un 6% de la muestra cuenta con miembros de directorio de 40 años o menos (lo que se suma al déficit de diversidad mencionado en el punto anterior). La antigüedad promedio es de 11 años.

Solamente 20% del directorio está conformado por miembros independientes, con antigüedad promedio de 11 años; una antigüedad que excede lo que varios códigos y reguladores admiten para considerar a un director como independiente. Esto muestra un gran potencial para la mejora de la independencia (con la efectividad que esta conlleva).

El perfil de las organizaciones que mejor remuneran a su presidente del directorio corresponde a empresas de más de 1000 empleados y con un volumen de ventas de más de USD 300 millones al año.



CÁTEDRA  
PwC DE GOBIERNO  
DE LAS ORGANIZACIONES

UNIVERSIDAD AUSTRAL

**Directarios en Argentina**

# 03. Panorama Impositivo

**Encuesta 2025**

## Panorama impositivo

### Situación Laboral y Tributaria de los Directores-Empleados en Argentina

**La figura del director-empleado en las sociedades argentinas plantea un escenario particular en materia laboral y tributaria.**

Este rol, que combina funciones de dirección con una relación de dependencia laboral en la misma sociedad, genera implicancias relevantes tanto para el individuo como para la organización. Analizar estas cuestiones resulta esencial para comprender los costos asociados, las obligaciones fiscales y el impacto en la futura jubilación.

#### 1. Marco Previsional

Los directores y administradores de sociedades están obligados a tributar al **Régimen de Trabajadores Autónomos**, independientemente de su condición de empleados. La categoría aplicable depende de los ingresos por honorarios. Los aportes se actualizan periódicamente y existe un mecanismo de imputación que permite aplicar pagos de un año a obligaciones del siguiente, aunque sin generar acreditación para beneficios jubilatorios futuros.

El pago de aportes y contribuciones de seguridad social y obra social en relación de dependencia laboral es voluntario. Esta opción debe evaluarse de modo estratégico dependiendo del historial previsional del director empleado. En este sentido, la opción de no hacerlo implica consecuencias:

- **Incremento neto del salario** del director-empleado.
- **Ahorro para la empresa** al evitar contribuciones patronales sobre el total del sueldo.
- **Reducción del beneficio previsional futuro**, que puede compensarse mediante distintas alternativas.

Cabe destacar que los **directores suplentes** sólo tributan como autónomos si ejercen la titularidad, mientras que los directores titulares extranjeros deben aportar aún sin residencia fiscal.

## Panorama impositivo

### 2. Aspectos Tributarios

**El director debe inscribirse en el Impuesto a las Ganancias**, presentando su **declaración jurada individual**, incluso si todos sus ingresos provienen de la relación de dependencia. Asimismo, corresponde la **inscripción en el IVA**, aunque en carácter de exento.

### 3. Aspectos Laborales

**La condición previsional no altera la naturaleza laboral:** la persona puede ser simultáneamente director y empleado, siempre que se cumplan los parámetros de subordinación técnica, jurídica y económica. En cuanto a compensaciones, **el salario por tareas dependientes debe diferenciarse de los honorarios por funciones de dirección**, aprobados por la Asamblea. Una incorrecta caracterización —por ejemplo, considerar honorarios lo que corresponde a salario— puede generar contingencias impositivas y previsionales.

### Conclusión

La situación de los directores-empleados en Argentina combina complejidades normativas que impactan en costos empresariales, derechos laborales y beneficios previsionales.

Las decisiones sobre aportes y estructura de compensaciones requieren un análisis integral que contemple la normativa vigente y las expectativas futuras del directivo. Una planificación adecuada, que incluya alternativas de compensación de cualquier detrimiento en el haber previsional futuro, permite mitigar riesgos y optimizar resultados tanto para la empresa como para el director. Por ello, resulta fundamental evaluar cada caso en particular y considerar mecanismos que compensen eventuales desventajas previsionales, asegurando un equilibrio entre eficiencia fiscal y protección a largo plazo.



CÁTEDRA  
PwC DE GOBIERNO  
DE LAS ORGANIZACIONES

UNIVERSIDAD AUSTRAL

## Directarios en Argentina

# 04. Conclusión

Encuesta 2025



UNIVERSIDAD AUSTRAL

INSPIRÁ  
EL CAMBIO



# Conclusión

**En tiempos complejos, la buena gobernanza no es solo deseable: ES INDISPENSABLE.**



Los resultados de esta encuesta ofrecen un mapa del estado de la gobernanza corporativa en el mercado argentino para una muestra cuyo **60% se compone de empresas que facturan entre 20 y 300 millones de dólares anuales** y que, en su mayoría, no está sujeta a reguladores.

Sabemos que los directarios enfrentan desafíos clave relacionados con la necesidad de **profesionalizar su funcionamiento, fortalecer la independencia de sus miembros y adoptar prácticas alineadas con estándares internacionales**. Sin embargo, entendemos que también persisten retos estructurales que limitan la efectividad de estos órganos, especialmente en lo que respecta a la diversidad, la gestión del riesgo y la planificación estratégica de largo plazo.

**Muchas organizaciones se encuentran en una etapa de transición:** reconocen la importancia de evolucionar sus modelos de gobierno, pero aún enfrentan barreras culturales, regulatorias y económicas que dificultan su implementación. En este contexto, **el rol del directorio como**

**agente de transformación cobra una relevancia central.** La capacidad de estos cuerpos para anticipar escenarios, gestionar la incertidumbre y liderar con visión será determinante para la sostenibilidad de las empresas en un entorno local volátil y globalmente competitivo.

Un aprendizaje importante de esta encuesta es **la importancia de trabajar en dotar a los Directores de miembros con independencia ya que el número de los mismos** (20%) y la antigüedad promedio en el cargo (11 años) muestran un gran espacio de mejora.

Otro tema importante a revisar es que **aún casi la mitad de los Presidentes ocupan el rol de CEO**, algo que atenta contra las buenas prácticas que sugieren la separación de estos roles.

Esperamos que este estudio pueda replicarse anualmente sumando aún más empresas, para poder avanzar en el conocimiento profundo de los Directores de nuestro país y contribuir con sus acciones de mejora.



CÁTEDRA  
PwC DE GOBIERNO  
DE LAS ORGANIZACIONES

# Gracias

**Carlos Pace**

Cpace@iae.edu.ar

**Pedro Vázquez**

Pvazquez@iae.edu.ar

**Damián Vázquez**

damian.Vazquez@pwc.com

Esta publicación ha sido preparada para una orientación general acerca de asuntos de interés solamente, y no constituye asesoramiento profesional.

Los receptores de la misma no deben actuar en base a la información contenida en esta publicación sin obtener asesoramiento independiente.

