

Investigación inédita en el país

# Las mujeres en directorios de las 500 empresas que más venden



Latinstock

De las 15 investigaciones periodísticas programadas por *Mercado* para este año, esta –en conjunto con KPMG– es la que más entusiasmo interno ha generado. Es un tema *hot*, cada día más.

Pero aquí lo valioso es que el punto de partida son datos duros, no percepciones u opiniones. A partir de los resultados, se podrán recabar opiniones, explicaciones y análisis de tendencias. Pero lo importante es que se basa en información precisa, recogida en documentos públicos,

como los balances anuales de las compañías.

Lo que se hizo fue analizar las 500 empresas que más facturan en el país y, con metodología similar a la tarea con la que se realiza el ranking de ventas, determinar, para cada una de las compañías en cuestión, cuántos miembros integran el directorio. Y de inmediato, cuántas mujeres integran ese cuerpo. Nada de nombres de las personas. Solamente números.

Mujeres en los directorios

# Como aguja en un pajar

*Entre titulares y suplentes, solo 288 mujeres participan en los directorios de las 500 compañías que más venden en la Argentina. Esto es, 8,4% de un total de 3.413 miembros. 12 de ellas ejercen como presidentas y 25 como vicepresidentas. 370 firmas, de las 500, no cuentan con titulares mujeres dentro de sus directorios y 295 (casi 60%) tampoco suplentes.*

Por Carina Martínez

El pasado 7 de marzo, una vez más, las campañas de la Bolsa de Comercio de Buenos repicaron, junto a las de otras 43 bolsas del mundo, para reclamar la necesidad de avanzar en equidad de género dentro del mundo corporativo.

Es que el panorama resulta complejo para las mujeres ejecutivas en el mundo, y más aún en nuestro país. Según un informe que dio a conocer la Comisión Nacional de Valores, y que tuvo como lema #MasMujeresEnDirectorios, en las empresas que participan en el mercado de valores, solo 10,4% de los cargos directivos son ocupados por mujeres; además, 46,1% no cuenta con mujeres en sus directorios, y 97% de los cargos de presidente y 91,5% de los de vicepresidente son ocupados por hombres.

Con estos números –indica el informe– la Argentina se ubica entre los países con menor representatividad femenina en los directorios de las compañías participantes en este segmento.

El esfuerzo por aumentar la presencia de mujeres en cargos de dirección no es nuevo. En forma individual, pero también colectiva, las mujeres pugnan por hacerse un lugar en un universo donde aún los hombres conforman una mayoría contundente. *Women Corporate Directors Foundation*, por ejemplo, trabaja desde hace más de 15 años para posicionar a las ejecutivas en sus cargos de liderazgo y fortalecer su accionar. Está presente en 75 países y desde el año pasado cuenta con una representación en la Argentina. El grupo de afinidad *Women 20*, por su parte, reúne a mujeres líderes con el fin de influir en la agenda de quienes toman decisiones en el G20. Como estas, otras tantas entidades y organizaciones se esfuerzan, con distintos objetivos, metodologías y propuestas, por igualar los platos de la balanza en la hermética esfe-

<b>Empresas con presidenta de Directorio</b>
<i>(orden: posición en el Ranking de las 1000)</i>
Grupo Carrefour Argentina
Frávega
Provincia ART
Massalín Particulares
General Electric Internacional
Grupo Gestión
Fresenius
Navíos South American
Colcar Merbus
Volvo Trucks & Buses
Randstad
Beiersdorf

ra de los círculos más relevantes del mundo empresario.

Como aporte valioso a este proceso que aún tiene mucho por construir, *Mercado* y *KPMG* llevaron adelante un análisis de la composición de los directorios de las primeras 500 compañías que conforman el *Ranking de las 1000 empresas que más venden*; el producto emblema de la publicación pionera en economía y negocios. Los resultados, como era de esperar, confirman una vez más la mínima presencia de mujeres en la plana mayor de las decisiones empresariales, y destaca el trabajo de quienes se hacen camino en este intrincado universo.

## Minoría que no sorprende

El trabajo, encomendado a Franco Salomón, que contó además con la participación del equipo que llevó adelante el *Ranking de las 1000 empresas que más venden* (Lucas Giotta y Alexis Ferreyra), tuvo como misión dar cuenta de la cantidad de miembros que conforman el directorio de las 500 compañías que encabezan el ranking de ventas de este

<b>Empresas con vicepresidenta de Directorio</b>
<i>(orden: posición en el Ranking de las 1000)</i>
Renault Argentina
Droguería del Sud
AySa
IBM
Brightstar Fuegoína
Accenture
Nación Seguros Generales
Halliburton
Finning Soluciones Mineras
Weatherford Int. de Arg.
Ola
BMW Argentina
Fresenius
Colcar Merbus
DuPont Argentina
Banco Provincia del Neuquén
ABB
Bolland
Constr. Electromecánica del Oeste
Corven Motors Argentina
Black & Decker
Tasa Logística
Niza

año, y cuántos de ellos son mujeres, ya sea en cargos titulares como suplentes. Además, identificar cuántas, y cuáles, de estas firmas cuentan con presidentas y/o vicepresidentas. A continuación, los resultados:

- Los 500 directorios analizados sumaron un total de 3.413 miembros designados, entre titulares y suplentes.
- De estos 3.413 miembros designados, solo 288 son mujeres, lo cual representa 8,4% del total.
- 144 mujeres se desempeñan como directoras titulares.

## INVESTIGACIÓN |

- 107 mujeres se desempeñan como directoras suplentes.
- 370 firmas, de las 500, no cuentan con mujeres titulares dentro de sus directorios (74%).
- 295 no tienen mujeres titulares ni suplentes (59%).
- Según surge de la inscripción en AFIP de las empresas involucradas, los 500 directores comprenden 85 actividades económicas, 66 de las cuales cuentan con presencia de mujeres en los directorios.
- Las dos actividades con mayor presencia de mujeres son la *bancaria*, con 20 representantes, y la de *generación, transporte y distribución de energía eléctrica*, con 16.
- En 500 directorios, se encuentran solo 12 mujeres cumpliendo el rol de presidente; involucran a 10 actividades económicas.
- En 500 directorios, 23 casos muestran mujeres designadas como vicepresidentas.

## Referencias

Presidenta  Vicepresidenta  Ambos 

Nº	Empresa	Actividad	Razón social	Cantidad miembros del Directorio	Directoras titulares	Directoras suplentes
1	YPF	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	YPF S.A.	12	1	1
2	Tenaris	Ind. bás. hierro, acero y met. no ferr.	Tenaris S.A.	12	2	-
3	Banco de la Nación Argentina	Bancaria	Banco de la Nación Argentina S.A.	11	2	-
4	Shell	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Shell Compañía Argentina de Petróleo S.A.	7	-	-
5	Volkswagen Argentina	Fabricación de vehículos automotores	Volkswagen Argentina S.A.	6	-	-
6	Grupo Carrefour Argentina	Hipermercados y supermercados	INC S.A.	5	1	-
7	Banco Galicia	Bancaria	Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.U.	11	1	-
8	Osde	Servicios sociales y de salud	Organización de Servicios Directos Empresarios	14	-	-
9	Telecom Argentina	Servicios de correos y telecomunic.	Telecom Argentina S.A.	22	-	4
10	Vicentín	Elaboración de aceites	Vicentín S.A.I.C.	15	-	3
11	Aceitera General Deheza (AGD)	Elaboración de aceites	Aceitera General Deheza S.A.	4	-	-
12	Toyota Argentina	Fabricación de vehículos automotores	Toyota Argentina S.A.	8	-	-
13	Cargill (consolidado)	Elaboración de aceites	Cargill S.A.C.I.	8	1	2
14	Telefónica Móviles Argentina	Servicios de correos y telecomunic.	Telefónica Móviles Argentina S.A.	14	1	1
15	Energía Argentina	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Integración Energética Argentina S.A.	7	-	-
16	Ford Argentina	Fabricación de vehículos automotores	Ford Argentina S.C.A.	6	-	-
17	Arcor S.A.I.C.	Elab. de otros prod. alimenticios	Arcor S.A.C.I.	10	-	3
18	Axion Energy	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Axion Energy Argentina S.A.	5	-	1
19	Banco Provincia de Bs. As.	Bancaria	Grupo Banco Provincia S.A.	10	-	-
20	Bunge Argentina	Elaboración de aceites	Bunge Argentina S.A.	4	1	-
21	Louis Dreyfus	Venta mayorista de granos	LDC Argentina S.A.	6	-	-
22	Jumbo Retail Argentina	Hipermercados y supermercados	Jumbo Retail Argentina S.A.	3	-	-
23	Banco Santander Río	Bancaria	Banco Santander Río S.A.	15	1	1
24	General Motors	Fabricación de vehículos automotores	General Motor de Argentina S.R.L.	5	-	-
25	Banco Macro	Bancaria	Banco Macro S.A.	16	1	-
26	Pan American Energy LLC	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Pan American Energy LLC	1	-	-
27	Cablevisión	Servicios de correos y telecomunic.	Cablevisión S.A.	16	1	2
28	Claro Argentina	Servicios de correos y telecomunic.	Amx Argentina S.A.	5	-	-
29	Coto	Hipermercados y supermercados	Coto Centro Integral de Comercializacion S.A.	5	2	-
30	Ternium (ex siderar)	Industria bás. hierro, acero y metales no ferrosos	Ternium Argentina S.A.	18	-	1
31	PS.A. Peugeot Citroën Argentina	Fabricación de vehículos automotores	Peugeot Citroën Argentina S.A.	5	-	-
32	FCA Argentina	Fabricación de vehículos automotores	Fiat Chrysler Rimaco Argentina S.A.	5	-	-

Nº	Empresa	Actividad	Razón social	Cantidad miembros del Directorio	Directoras titulares	Directoras suplentes
33	Wal Mart	Hipermercados y supermercados	Wal Mart Argentina S.R.L.	5	2	-
34	BBVA Banco Francés	Bancaria	BBVA Banco Francés S.A.	9	-	1
35	Aerolíneas Argentinas	Servicios de transporte	Aerolíneas Argentinas S.A.	5	-	-
36	Cervecería y Maltería Quilmes	Elaboración otras bebidas alcohólicas y no alcohólicas	Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.	9	-	-
37	Oleaginosas Moreno	Elaboración de aceites	OleaginoS.A. Moreno Hermanos S.A.C.I.F.I. y A.	5	-	-
38	Renault Argentina	Fabricación de vehículos automotores	Renault Argentina S.A.	4	1	-
39	Imp. y Exp. de la Patagonia	Hipermercados y supermercados	S.A. Importadora y Exportadora de la Patagonia	7	-	-
40	Cencosud Argentina	Hipermercados y supermercados	Cencosud S.A.	3	-	-
41	Molino Cañuelas	Elaboración de productos alimenticios de molinería	Molino Cañuelas S.A.C.I.F.I.	4	1	-
42	Telefónica Argentina	Servicios de correo y telecomunicaciones	Telefónica de Argentina S.A.	4	-	-
43	Swiss Medical	Servicios sociales y de salud	Swiss medical S.A.	11	-	-
44	Supermercado Día Argentina	Hipermercados y supermercados	Día Argentina S.A.	3	-	-
45	Mercado Libre	Venta minorista	Mercado Libre S.R.L.	17	1	-
46	Edenor	Generación y distribución de energía eléctrica	Empresa Distrib. y Comercializadora Norte	24	1	-
47	Directv Argentina	Servicios de correos y telecomunicaciones	Directv Argentina S.A.	6	-	1
48	Mercedes Benz	Fabricación de vehículos automotores	Mercedes Benz Argentina S.A.	4	-	-
49	Mastellone Hermanos	Elaboración de productos lácteos	Mastellone Hermanos S.A.	7	-	-
50	Unilever Argentina	Fabricación de productos perfumería y otros químicos	Unilever de Argentina S.A.	7	2	-
51	Droguería del Sud	Venta mayorista	Droguería del Sud S.A.	7	3	-
52	Distrilec	Servicios de intermediación financiera	Distrilec Inversora S.A.	21	1	2
53	Edesur	Generación y distribución de energía eléctrica	Empresa Distribuidora Sur S.A.	18	2	4
54	Federación Patronal Seguros	Servicios de seguros	Federación Patronal Cooperativa Limitada	6	-	-
55	HSBC Bank Argentina	Bancaria	HSBC Bank Argentina S.A.	7	-	1
56	Pampa Energía	Generación y distribución de energía eléctrica	Pampa Energía S.A.	14	1	-
57	PPB Polisor	Fabricación de sustancia químicas básicas	PBB Polisor S.R.L.	6	1	-
58	ICBC (ex standar bank)	Bancaria	Industrial and Comercial Bank of China Argentina S.A.	8	1	-
59	Galeno	Servicios sociales y de salud	Galeno Argentina S.A.	7	1	1
60	Banco Patagonia	Bancaria	Banco Patagonia S.A.	16	1	-
61	Garbarino	Venta de artículos de hogar	Garbarino S.A.I.C.	4	-	-
62	Siderca	Industria bás. hierro, acero y metales no ferrosos	Siderca S.A.I.C.	7	-	-
63	Iveco	Fabricación de vehículos automotores	Iveco argentina S.A.	4	1	-
64	Farmacy	venta minorista	Farmacy S.A.	9	1	-
65	Suizo Argentina	Venta mayorista	Suizo Argentina S.A.	5	-	-
66	Banco de la Ciudad de Buenos Aires	Bancaria	Banco de la Ciudad de Buenos Aires S.A.	6	2	-
67	Monsanto	Fabricación de agroquímicos	Monsanto Argentina S.R.L.	4	-	-
68	Clisa	Servicios financieros	Compañía Latinoamericana de Infraestructura y Servicios S.A.	3	1	-
69	Molino Agro	Elaboración de productos alimenticios	Molinos Agro S.A.	8	-	-
70	Acindar	Industria básica de hierro, acero y metal no ferroso	Acindar Industria Argentina de Aceros S.A.	6	-	1
71	Frávega	Venta de artículos de hogar	Frávega S.A.C.I. e I.	7	1	-
72	Caja Seguros Generales	Servicios de seguros	Caja de Seguros S.A.	8	-	-
73	Banco Supervielle	Bancaria	Banco Supervielle S.A.	6	-	-
74	ADM Argentina	Venta mayorista de granos	ADM Argentina S.A.	3	-	-

Nº	Empresa	Actividad	Razón social	Cantidad miembros del Directorio	Directoras titulares	Directoras suplentes
75	Prevención ART	ART	Prevención Aseguradora de Riesgo de Trabajo S.A.	11	-	-
76	Orígenes Seguro de Retiro	Servicios de seguros	Orígenes Seguros de Retiro S.A.	18	-	1
77	Tarjeta Naranja	Servicios financieros	Tarjeta Naranja S.A.	13	-	1
78	Bayer	Fabricación de productos farmacéuticos	Bayer S.A.	7	-	-
79	Aluar Aluminio Argentino	Industria básica de hierro, acero y metal no ferroso	Aluar Aluminio Argentino S.A.I.C.	23	-	1
80	Danone Argentina	Elaboración de productos lácteos	Danone argentina S.A.	8	1	-
81	Banco Credicoop	Bancaria	Banco Credicoop Cooperativo LTDO	-	-	-
82	Embotelladora Atlántico	Elaboración de bebidas alcohólicas y no alcohólicas	Embotelladora del Atlántico S.A.	-	-	-
83	Minera Argentina Gold	Minera	Minera Argentina Gold S.R.L.	11	1	1
84	Loma Negra	Elaboración de cemento	Loma Negra Compañía industrial Argentina S.A.	7	1	-
85	Industrias John Deere Arg.	Maquinaria agropecuaria	Industrias John Deere Argentina S.A.	5	-	-
86	Rafael G. Albanesi	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.	Rafael G. Albanesi S.A.	12	-	2
87	Provincia ART	ART	Provincia aseguradora de Riesgo del Trabajo S.A.	6	1	-
88	Banco de Córdoba	Bancaria	Banco de Córdoba S.A.	6	2	-
89	Aeropuertos Argentina 2000	Servicios de transporte	Aeropuertos Argentina 2000 S.A.	9	-	-
90	Supermerc. Mayorista Makro	Venta mayorista	Supermercados Mayoristas Makro S.A.	6	-	-
91	Banco Hipotecario	Bancaria	Banco Hipotecario S.A.	19	-	1
92	CCU Argentina	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.	Compañía Cervecerías Unidas Argentina S.A.	7	-	-
93	Autoservicio Mayorista Diarco	Venta mayorista	Autoservicio Mayorista Diarco	3	-	1
94	SanCor	Elaboración de productos lácteos	Sancor Cooperativas Unidas Limitada	19	-	-
95	Transportor. de Gas del Sur	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.	Transportador de Gas del Sur S.A.	12	-	1
96	Sancor Coop. de Seguros Lda.	Servicios de seguros	Sancor Cooperativa de Seguros Ltda.	16	-	1
97	Mondelez Intern. (ex Kraft)	Elab. de otros prod. alimenticios	Mondelez Argentina S.A.	13	1	-
98	Honda Motors	Fabricación de vehículos automotores	Honda Motors de Argentina S.A.	7	-	-
99	Wintershall Energía	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Wintershall Energía S.A.	8	-	-
100	Compañía de Inversiones de Energía	Serv. de intermediación financiera y aux.	Compañía de Inversiones de Energía S.A.	11	-	1
101	Electronic System	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.	Electronic System S.A.	-	-	-
102	AySa	Captación, depur. y distr. de agua	Agua y Saneamiento Argentina S.A.	6	1	-
103	Nestlé Argentina	Elaboración de productos lácteos	Nestlé Argentina S.A.	6	1	-
104	Molinos Río de la Plata	Elaboración de aceites	Molinos Río de la Plata S.A.	6	-	-
105	Monroe Americana	Venta mayorista	Monroe Americana S.A.	3	-	-
106	Kimberly-Clark	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.	Kimberly-Clark Argentina S.A.	4	-	-
107	Galeno ART	ART	Galeno Aseguradora de Riesgos del Trabajo S.A.	6	1	1
108	Bagley Argentina	Elab. de otros prod. alimenticios	Bagley Argentina S.A.	6	1	-
109	Arcos Dorados	Venta minorista	Arcos Dorados Argentina S.A.	9	-	-
110	Camin	Serv. de intermediación financiera y aux.	Camin S.A.	4	1	1
111	Unipar Indupa	Fabr. de sus. químicas básicas	Unipar Indupa S.A.I.C.	9	-	-
112	Ledesma	Elab. de otros prod. alimenticios	Ledesma S.A. Agrícola Industrial	10	-	-
113	Newsan	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.	Newsan S.A.	9	1	-
114	Nuevo Banco de Santa Fe	Bancaria	Banco de Santa Fe S.A.	12	-	-
115	Juncadella- Prosegur	Servicios de seguridad	Transportadora de Caudales Juncadella S.A.	6	1	1

Nº	Empresa	Actividad	Razón social	Cantidad miembros del Directorio	Directoras titulares	Directoras suplentes
116	Soc. Italiana de Beneficencia	Servicios sociales y de salud	Sociedad Italiana de Beneficencia en Buenos Aires Hospital Italiano	7	-	-
117	Maycar	Venta mayorista	Maycar S.A.	7	2	1
118	Consultatio	Servicios inmobiliarios	Consultatio S.A.	8	-	-
119	Gador	Fabricación de prod. farmacéuticos	Gador S.A.	12	4	1
120	Coca-Cola Femsa	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.	Coca-Cola Femsa. de Buenos Aires S.A.	7	1	-
121	Electrónica Megatone	Venta de artículos del hogar	Electronica Megatone S.A.	6	-	1
122	Oroplata	Minera	Oroplata S.A.	6	-	1
123	Massalin Particulares	Elaboración de productos de tabaco	Massalin Particulares S.R.L.	8	1	-
124	Total Austral	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Total Austral S.A. Sucursal Argentina	1	-	-
125	Despegar.com.ar	Venta minorista	Despegar.com.ar S.A.	1	-	-
126	BGH	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.	BGH S.A.	10	-	-
127	Sedesa Seguro de Depósito	Serv. de intermediación financiera y aux.	Sedasa S.A.	2	-	-
128	Procter & Gamble Argentina	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.	Procter & Gamble Argentina S.R.L.	1	-	-
129	Salta Refrescos	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.	Salta Refrescos S.A.	4	-	-
130	Grupo Peñaflo	Elab. vinos (y beb. ferm. a partir de fruta)	Grupo Peñaflo S.A.	14	-	2
131	Experta ART (ex La Caja ART)	ART	Experta Aseguradora de Riesgos del Trabajo S.A.	9	-	-
132	Lan Argentina	Servicios de transporte	Lan Argentina S.A.	3	-	-
133	Omint	Servicios sociales y de salud	Omint S.A. de Servicios	8	1	-
134	Adidas	Fab. de prod. textiles e indumentaria	Adidas Argentina S.A.	4	-	1
135	Desarrolladora Energética (DES.A.)	Servicios empresariales	Desarrolladora Energética S.A.	2	-	1
136	IBM	Soft., consultoría y hard. de oficina	IBM Argentina S.R.L.	5	1	-
137	Serv. y Produc. para Bebidas Refrescantes (Ex Coca-Cola Arg)	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.	Servicios y Productos para Bebidas Refrescantes Sociedad de Responsabilidad Limitada	3	-	1
138	JBS Argentina	Procesam. de carnes (incl. pescados)	JBS Leather Argentina S.A.	4	-	1
139	Scania Argentina	Autopartes y carrocerías	Scania Argentina S.A.	5	-	-
140	Grupo Prisma	Serv. de intermediación financiera y aux.	Prisma Medios de Pago S.A.	32	-	3
141	Cerro Vanguardia	Minera	Cerro Vanguardia S.A.	8	1	-
142	Syngenta Agro	Fabricación de agroquímicos	Syngenta Agro S.A.	3	-	-
143	Almundo.com	Servicios de esparcimiento	Almundo.com. S.R.L.	2	-	-
144	Techint Inversiones	Serv. de intermediación financiera y aux.	Techint Inversiones S.A.I.F.	4	1	-
145	Metrogas	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.	Metrogas S.A.	21	1	3
146	Minera Alumbreira Limited	Minera	Minera Alumbreira Limited	1	-	-
147	Pluspetrol	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Pluspetrol Energy S.A.	6	-	-
148	San Cristóbal	Servicios de seguros	San Cristóbal Sociedad Mutual de Seguros Generales	10	-	-
149	Nike Argentina	Venta mayorista	Nike Argentina S.R.L.	5	-	-
150	Falabella	Hipermercados y supermercados	Falabella S.A.	4	-	-
151	Deheza	Venta mayorista	Deheza S.A. Industrial Comercial Financiera Inmobiliaria	4	1	-
152	San Antonio International	Servicios petroleros	San Antonio Internacional S.A.	4	-	-
153	Grupo Casino (Sup. Libertad)	Hipermercados y supermercados	Libertad S.A.	5	-	-
154	Roemmers	Fabricación de prod. farmacéuticos	Roemmers S.A.i.c.f.	9	-	1
155	Banco Itaú	Bancaria	Banco Itaú Argentina S.A.	6	2	-
156	Profertil	Fabricación de agroquímicos	Profertil S.A.	5	-	-
157	Allianz Seguros Generales	Servicios de seguros	Allianz Argentina Compañía de Seguros S.A.	5	-	-
158	Sistemas Globales AR20	Soft., consultoría y hard. de oficina	Sistemas Globales S.A.	6	-	-

Nº	Empresa	Actividad	Razón social	Cantidad miembros del Directorio	Directoras titulares	Directoras suplentes
159	YPF Shale Investments	Servicios empresariales	YPF Inversora Energética S.A.	6	1	2
160	Dow Agrosciences Argentina	Fabr. de sus. químicas básicas	Dow Agrosciences Argentina S.R.L.	3	1	-
161	General Electric Internacional	Fab. otras maq. espec. e instr. precisión	General Electric International Inc. sucursal Argentina	1	1	-
162	Techint Cía. Técnica Intern.	Construcción	Techint Compañía Técnica Internacional S.A.ci	7	-	-
163	Novartis Argentina	Fabricación de prod. farmacéuticos	Novartis Argentina S.A.	4	-	1
164	Holcim Argentina (ex Juan Minetti)	Elaboración de cemento	Holcim Argentina S.A.	10	-	-
165	Brightstar Fuegoquina	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.	Brightstar Argentina S.A.	3	2	-
166	Maxiconsumo	Venta mayorista	Maxiconsumo S.A.	7	1	-
167	SC Johnson & Son	Fabricación de agroquímicos	SC Johnson & Son de Argentina S.A.I.C.	5	-	-
168	Accenture	Soft., consultoría y hard. de oficina	Accenture Service Center S.R.L.	3	1	-
169	Provincia Seguros Generales	Servicios de seguros	Provincia Seguros S.A.	10	-	1
170	Austral Líneas Aéreas	Servicios de transporte	Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A.	5	-	-
171	Nación Seguros Generales	Servicios de seguros	Nación Seguros S.A.	4	1	-
172	Camuzzi Gas Inversora	Serv. de intermediación financiera y aux.	Camuzzi Gas Inversora S.A.	11	-	-
173	Asociart ART	ART	Asociart S.A. Aseguradora de Riesgos de Trabajo	12	-	-
174	Cliba Ingeniería Ambiental	Elim. desper. y aguas resid., saneam. y serv. sim.	Cliba Ingeniería Ambiental S.A.	4	-	-
175	Agea (diario Clarín)	Activ. de edición e impresión	Arte Gráfico Editorial Argentino S.A.	5	-	-
176	Laboratorios Elea	Fabricación de prod. farmacéuticos	Laboratorio Elea Phoenix S.A	3	-	-
177	Oper. de Estac. de Servicio	Venta minorista de combustible	Operadora de Estaciones de Servicios S.A.	6	-	-
178	Pfizer	Fabricación de prod. farmacéuticos	Pfizer S.R.L.	1	-	-
179	Halliburton	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Halliburton argentina S.A.	2	1	-
180	Gas Natural Fenosa	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.		16	-	1
181	Grupo Codere	Servicios de esparcimiento	Codere Argentina S.A.	4	-	-
182	Comp. Hidrocarb. No Conven.	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Compañía de Hidrocarburo No Convencional S.R.L.	3	-	-
183	Sacde	Construcción	Sacde Sociedad Argentina de Construcción y Desarrollo Estratégico S.A.	4	-	-
184	Cincovial -ODS- S.A.cde/ UTE	Construcción	Cincovial S.A.	5	-	1
185	Grupo Logístico Andreani	Servicios de transporte	Andreani Logística S.A.	6	1	-
186	Papelera del Plata	Fabricación de papel y cartón	La Papelera del Plata S.A.	1	-	-
187	Akzo Nobel Argentina	Fabricación de pinturas	Akzo Nobel Argentina S.A.	5	-	-
188	Securitas	Servicios de seguridad	Securitas Argentina S.A.	5	-	-
189	Productos Roche	Fabricación de prod. farmacéuticos	Productos Roche S.A.Q.E.I.	5	3	-
190	La Segunda Coop. Lda.	Servicios de seguros	La Segunda Cooperativa Limitada de Seguros Generales	10	-	-
191	Pepsico de Argentina	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.	Pepsico Argentina S.R.L.	3	-	-
192	Pirelli Neumáticos	Fab. de neumáticos y prod. de caucho	Pirelli Neumáticos S.R.L.	6	-	-
193	Basf Argentina	Fabr. de sus. químicas básicas	Basf Argentina S.A.	3	-	-
194	Tetra Pak	Fabricación de papel y cartón	Tetra Pak S.R.L.	8	-	-
195	Refinería del Norte	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Refinería del Norte S.A.	5	-	-
196	Geopark	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Geopark Argentina Limited	1	-	-
197	Super Gestión Mix VI	Serv. de intermediación financiera y aux.	Santander Río Asset Management Gerente de Fondos Comunes de Inversión S.A.	7	-	-
198	Laboratorios Raffo	Fabricación de prod. farmacéuticos	Laboratorio Raffo S.A.	5	1	-
199	Bridgestone Firestone	Fab. de neumáticos y prod. de caucho	Bridgestone Argentina S.A.I.C.	6	-	-
200	Cía. Seguros La Mercantil Andina	Servicios de seguros	Compañía de Seguros La Mercantil Andina S.A.	9	3	-
201	Cartocor	Fabricación de papel y cartón	Cartocor S.A.	6	-	1

Nº	Empresa	Actividad	Razón social	Cantidad miembros del Directorio	Directoras titulares	Directoras suplentes
202	Central Puerto	Gener., trans. y dist. de energía eléc.	Central Puerto S.A.	21	1	-
203	Medicus	Servicios sociales y de salud	Medicus S.A. de Asistencia Médica y Científica	12	1	1
204	QBE Seguros la Buenos Aires	Servicios de seguros	QBE Seguros La Buenos Aires S.A.	6	-	-
205	Cementos Avellaneda	Elaboración de cemento	Cementos Avellaneda S.A.	8	-	1
206	Avon	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.	Cosméticos Avon S.A. Comercial e Industrial	5	-	1
207	Quickfood	Procesam. de carnes (incl. pescados)	Quickfood S.A.	6	-	-
208	Casino Buenos Aires	Servicios de esparcimiento	Casino Buenos Aires S.A.	3	-	-
209	Seguros Sura	Servicios de seguros	Seguros Sura S.A.	8	-	2
210	Banco Comafi	Bancaria	Banco comafi S.A.	9	1	1
211	Grupo ODS	Construcción	ODS S.A.	4	-	-
212	Camuzzi Gas Pampeana	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.	Camuzzi Gas Pampeana S.A.	19	-	-
213	La Segunda ART	ART	La Segunda Asegurador de Riesgo de Trabajo S.A.	10	1	-
214	Molfino Hermanos	Elaboración de productos lácteos	Molfino Hermanos S.A.	8	1	-
215	Petroquímica Com. Rivadavia	Elaboración de cemento	Petroquímica Comodoro Rivadavia S.A.	15	-	1
216	CHS de Argentina	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras	CHS de Argentina S.A.	2	--	-
217	Pecom Servicios de Energía	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Pecom Servicios de Energía S.A.	5	-	-
218	Los Grobo Agropecuaria S.A.	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras	Los Grobo Agropecuaria S.A.	6	-	1
219	Zurich Arg. Comp. de Seguros	Servicios de seguros	Zurich Argentina Compañía de Seguros S.A.	7	-	-
220	Laboratorios Bagó	Fabricación de prod. farmacéuticos	Laboratorios Bagó S.A.	3	-	-
221	UTE Hipódromo Arg. de Palermo	Servicios de esparcimiento	Hipódromo Argentino de Palermo S.A.	4	1	-
222	Nuevo Banco de Entre Ríos	Bancaria	Nuevo Banco de Entre Ríos S.A.	12	-	-
223	Finning Soluciones Mineras	Venta mayorista	Finning Soluciones Mineras S.A.	4	2	-
224	Banco de Santiago del Estero	Bancaria	Banco de Santiago del Estero S.A.	7	1	-
225	Grupo Gestión	Servicios empreS.A.riales	Grupo Gestión S.A.	3	1	1
226	Gerdau	Ind. bás. hierro, acero y met. no ferr.	Sipar Aceros S.A.	4	-	-
227	Aguas Danone	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.	Aguas Danone de Argentina S.A.	6	1	-
228	A-Evangelista	Construcción	A- Evangelista S.A.	8	-	1
229	Atanor	Fabricación de agroquímicos	Atanor S.C.A.	3	-	-
230	SMG ART	ART	Swiss medical ART S.A.	6	-	-
231	Nissan Argentina	Venta vehíc. autom. y serv. al autom.	Nissan Argentina S.A.	4	-	-
232	Weatherford Int. de Arg.	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Weatherford International de Argentina S.A.	4	2	-
233	L'Oréal Argentina	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.	L'Oréal Argentina S.A.	5	-	-
234	Natura Cosméticos	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.	Natura Cosméticos S.A.	4	-	-
235	Petroken	Fab. prod. plástico y otros prod. de caucho	Petroken Petroquímica Ensenada S.A.U.	8	-	-
236	Irsa. Propiedades Comerciales	Servicios inmobiliarios	Irsa Propiedades Comerciales S.A.	14	1	-
237	Alimentos Fargo	Elab. de otros prod. alimenticios	Compañía de Alimentos Garfo S.A.	6	-	-
238	Tecpetrol	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Tecpetrol S.A.	8	2	-
239	Agroservicios Pampeanos	Fabricación de agroquímicos	Nutrien AG Solutions Argentina S.A.	4	-	-
240	Comp. General de Combustibles	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Compañía General de Combustibles S.A.	9	-	-
241	Tecsan Ingeniería Ambiental	Elim. desper. y aguas resid., saneam. y serv. sim.	Tecsan Ingeniería Ambiental S.A.	4	-	-
242	Ola	Servicios de esparcimiento	Ola S.A.	3	2	-
243	Arte Radiotelevisivo Arg.	Servicios de esparcimiento	Arte Radiotelevisivo Argentino S.A.	7	-	-
244	Mapfre Seguros Generales	Servicios de seguros	Mapfre Argentina Seguros S.A.	8	1	-

Nº	Empresa	Actividad	Razón social	Cantidad miembros del Directorio	Directoras titulares	Directoras suplentes
245	Aes Argentina Generación	Gener., trans. y dist. de energía eléc.	Aes Argentina Generación S.A.	9	-	1
246	Ribeiro	Venta de artículos del hogar	Ribeiro S.A.C.I.FEI	8	2	1
247	Ultrapetrol	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Ultrapetrol S.A.	4	-	-
248	La Nación	Activ. de edición e impresión	La Nación S.A.	10	1	-
249	Dass Suarez	Fab. de prod. textiles e indumentaria	Dass Suárez S.A.	3	-	-
250	Biotoscana	Fabricación de prod. farmacéuticos	Biotoscana Farma S.A.	4	-	-
251	Fate	Fab. de neumáticos y prod. de caucho	Fate S.A.ICE	12	1	1
252	Distrib. de Energía Norte	Gener., trans. y dist. de energía eléc.	Empresa Distribuidora de Energía Norte S.A.	18	-	1
253	Banco de San Juan	Bancaria	Banco de San Juan S.A.	13	-	-
254	Amaggi Argentina	Elaboración de aceites	Amaggi argentina S.A.	4	-	-
255	La Meridional Cía. Arg. Seguros	Servicios de seguros	La Meridional Compañía Argentina de Seguros S.A.	6	-	-
256	Fratelli Branca Destilerías	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.	Fratelli Branca Destilerías S.A.	14	-	3
257	Grupo Alpargatas	Fab. de prod. textiles e indumentaria	Alpargatas S.A.IC	7	1	-
258	Rovella Carranza	Construcción	Rovella Carranza S.A.	10	1	1
259	Banco de La Pampa	Bancaria	Banco de la Pampa S.A.	6	-	-
260	Friar	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras	Frigorífico Regional Industrias Alimenticias Reconquista Friar S.A.	6	-	1
261	Dabra	Venta minorista	Dabra S.A.	6	-	1
262	GlaxoSmithKline Argentina	Fabricación de prod. farmacéuticos	GlaxoSmithKline Argentina S.A.	7	-	-
263	Sodimac	Venta minorista	Centro Hogar Sodimac Argentina S.A.	4	-	-
264	BMW Argentina	Venta minorista	BMW de Argentina S.A.	3	1	-
265	Fresenius	Fab. otras maq. espec. e instr. precisión	Fresenius Medical Care Argentina S.A.	6	3	1
266	Google Argentina	Servicios empreS.A.riales	Google Argentina S.R.L.	3	1	-
267	Camuzzi Gas del Sur	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.	Camuzzi Gas del Sur S.A.	13	-	-
268	Irsa (Inversiones y Representaciones)	Servicios inmobiliarios	Irsa Inversiones y Representaciones S.A.	7	-	-
269	Banco do Brasil (Suc. Arg.)	Bancaria	Banco do Brasil S.A.	1	-	-
270	José M. Alladio e Hijos	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.	José M. Alladio e Hijos S.A.	9	2	2
271	Emp. Dist. Eléct. de Tucumán	Gener., trans. y dist. de energía eléc.	Empresa de Distribución Eléctrica de Tucumán EDET S.A.	12	-	1
272	Baker Hughes	Servicios petroleros	Baker hughes S.R.L.	3	-	-
273	Acerbrag	Ind. bás. hierro, acero y met. no ferr.	Acerbrag S.A.	5	2	-
274	Interbaires	Hipermercados y supermercados	Interbaires S.A.	3	-	-
275	Navíos South American	Servicios de transporte	Navíos South American S.A.	10	1	1
276	Transener	Gener., trans. y dist. de energía eléc.	Compañía de Transporte de Energía Eléctrica en Alta Tensión Transener S.A.	17	-	1
277	Celulosa Argentina	Fabricación de papel y cartón	Celulosa Argentina S.A.	12	-	-
278	Adeco Agropecuaria	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras	Adeco Agropecuaria S.A.	6	-	-
279	Siemens	Soft., consultoría y hard. de oficina	Siemens S.A.	4	-	-
280	Laboratorios Casasco	Fabricación de prod. farmacéuticos	Laboratorios Casasco S.A.I.C.	14	1	1
281	Distrib. Eléctrica de Mendoza	Gener., trans. y dist. de energía eléc.	EDESA	18	-	3
282	Aguas Bonaerenses (Absa)	Captación, depur. y distr. de agua	Aguas Bonaerenses S.A.	9	-	-
283	Sullair	Fabricación de maquinaria de uso gral.	Sullair Argentina S.A.	6	-	-
284	Mc Cain Argentina	Elab. de otros prod. alimenticios	Mc Cain Argentina S.A.	3	-	-
285	Lartirigoyen	Venta mayorista de granos	Lartirigoyen & Oromi S.A.	5	-	-
286	Inversora Diagonal	Servicios empresariales	Inversora Diagonal S.A.	5	-	-
287	Sherwin Williams Argentina	Fabricación de pinturas	Sherwin Williams Argentina I. Y. C. S.A.	5	1	-
288	Bind Banco Industrial	Bancaria	Banco Industrial S.A.	6	-	-

Nº	Empresa	Actividad	Razón social	Cantidad miembros del Directorio	Directoras titulares	Directoras suplentes
289	Dinosaurio	Construcción	Dinosaurio S.A.	4	2	-
290	La Virginia	Elab. de otros prod. alimenticios	Cafés La Virginia S.A.	8	2	-
291	LG Electronics Argentina	Venta mayorista	LG Electronics S.A.	3	-	-
292	Urbaser	Elim. desper. y aguas resid., saneam. y serv. sim.	Urbaser Argentina S.A.	5	-	-
293	DLS Argentina	Servicios petroleros	DLS Argentina Limited	1	-	-
294	Fab. Austral de Productos Eléctricos	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.	Fábrica Austral de Productos Eléctricos S.A.	6	1	-
295	Zucamor	Fabricación de papel y cartón	Zucamor S.A.	6	-	-
296	Grupo Los Grobo	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras	Los Grobo Agropecuaria S.A.	6	-	1
297	Cordial Compañía Financiera	Serv. de intermediación financiera y aux.	Cordial Compañía Financiera S.A.	6	-	-
298	Transportador de Gas del Norte	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.	Transportadora de Gas del Norte S.A.	14	-	-
299	La Campagnola	Elab. de otros prod. alimenticios	La Campagnola S.A.C.E.I.	3	-	-
300	San Miguel	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras	San Miguel Agropecuaria S.A.	3	-	1
301	Compañía Financiera Argentina	Serv. de intermediación financiera y aux.	Compañía Financiera Argentina S.A.	6	-	-
302	Huawei	Servicios de correos y telecomunic.	Huawei Tech Investment Co. LTD. Sucursal Argentina	1	-	-
303	Renova	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.	Renova S.A.	8	-	-
304	Yamaha Argentina	Venta mayorista	Yamaha Motor Argentina S.A.	4	-	-
305	Inversora Eléct. Bs. As.	Gener., trans. y dist. de energía eléc.	Inversora Eléctrica de Buenos Aites S.A.	13	1	-
306	ADM Agro(ex Toepfer)	Venta mayorista de granos	ADM Agro S.R.L.	6	1	-
307	Supercemento	Construcción	Supercemento S.A.IC	8	-	-
308	Casino Puerto Madero (CbaS.A.- CieS.A.-Ute)	Servicios de esparcimiento	Casino Buenos Aires S.A.	3	-	-
309	Colcar Merbus	Venta minorista	Colcar Merbus S.A.	5	3	-
310	Volvo Trucks & Buses	Venta vehic. autom. y serv. al autom.	Volvo Trucks and Buses S.A.	3	1	-
311	Coppel	Venta de artículos del hogar	Coppel S.A.	5	-	-
312	Pionero Renta Ahorro	Serv. de intermediación financiera y aux.	Macro Fondos Sociedad Gerente de Fondos Comunes de Inversión S.A.	3	1	-
313	Minera Santa Cruz	Minera	Minera Santa Cruz S.A.	6	-	-
314	Banco Columbia	Bancaria	Banco Columbia S.A.	5	-	-
315	Frigorífico Gorina	Procesam. de carnes (incl. pescados)	Frigorífico Gorina	5	-	-
316	YPF Gas	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.	Ypf Gas S.A.	10	-	-
317	Milkaut	Elaboración de productos lácteos	Milkaut S.A.	11	-	1
318	Establecimiento Las Marías	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras	Establecimiento Las Marías S.A.CIFA	8	-	-
319	Banco de Corrientes	Bancaria	Banco de corrientes S.A.	3	1	-
320	Grimoldi	Fabricación de calzado	Grimoldi S.A.	12	-	-
321	Prosegur	Servicios de seguridad	Prosegur S.A.	6	2	-
322	Distrib. de Gas del Centro	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.	Distribuidora de Gas del Centro S.A.	14	1	1
323	DuPont Argentina	Otras industrias manufactureras	Dupont Argentina S.R.L.	7	4	-
324	London Supply Group	Otras industrias manufactureras	London Supply Group S.A.	5	-	-
325	Banco Provincia del Neuquén	Bancaria	Banco Provincia de Neuquen S.A.	5	1	-
326	Petrolera Entre Lomas	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Petrolera Entre Lomas S.A.	4	-	-
327	Agco	Maquinaria agropecuaria	Agco Argentina S.A.	3	-	-
328	Turner Argentina	Servicios de esparcimiento	Turner International Argentina S.A.	4	-	1
329	Litoral Gas y Tíbsa Inversora	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Litoral Gas S.A.	9	-	-
330	Colgate Palmolive	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.	Colgate Palmolive Argentina S.A.	5	-	-
331	Air Liquide Argentina	Fabr. de sus. químicas básicas	Air Liquide S.A.	5	1	-
332	Sanofi Aventis	Fabricación de prod. farmacéuticos	Sanofi Aventis Argentina S.A.	3	-	-
333	Nuevo Banco del Chaco	Bancaria	Nuevo Banco de Chaco S.A.	11	-	-

Nº	Empresa	Actividad	Razón social	Cantidad miembros del Directorio	Directoras titulares	Directoras suplentes
334	Terminales Río de la Plata	Terminal portuaria	Terminal Río de la Plata S.A.	11	1	-
335	Distrib. La Plata (Edelap)	Gener., trans. y dist. de energía eléc.	Empresa Distribuidora de la Plata S.A.	14	-	1
336	Saint Gobain Prod. Construc.	Construcción	Saint Gobain Argentina S.A.	6	-	-
337	Enel Argentina	Gener., trans. y dist. de energía eléc.	Enel Argentina S.A.	5	1	2
338	Sadesa	Curtiembres / marroquinería	Sadesa Inversora S.A.	3	-	-
339	International Trade Logistics	Servicios de transporte	International Trade Logistics S.A.	10	-	-
340	Enap Sipetrol	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Enap Sipetrol Argentina S.A.	6	-	-
341	Galicia Seguros	Servicios de seguros	Galicia Broker Asesores de Seguros S.A.	3	-	-
342	Tarshop S.A. (Irsa Inv. y Rep.)	Serv. de intermediación financiera y aux.	Tarshop S.A.	8	-	-
343	Invap Sociedad del Estado	Fab. otras maq. espec. e instr. precisión	Invap Sociedad del Estado S.A.	11	-	-
344	Minera Aguilar	Minera	Compañía Minera Aguilar S.A.	7	-	-
345	ABB	Fab. otras maq. espec. e instr. precisión	ABB S.A.	5	-	-
346	Edesa Holding	Gener., trans. y dist. de energía eléc.	Edesa Holding S.A.	13	-	2
347	Antares Naviera	Servicios de transporte	Antares Naviera S.A.	4	-	-
348	Banco Piano	Bancaria	Banco Piano S.A.	4	-	-
349	Dow Química Argentina	Fabr. de sus. químicas básicas	Dow Química Argentina S.R.L.	3	1	-
350	Mastellone San Luis	Elaboración de productos lácteos	Mastellone San Luis S.A.	4	-	-
351	Merck, Sharp & Dohme (MSD)	Fabricación de prod. farmacéuticos	MSD Argentina S.A.	1	-	-
352	Cotecsud	Servicios empresariales	Cotecsud Compañía Técnica Sudamericana S.A. de Servicios Empresarios	5	-	-
353	Laboratorios Abbott	Fabricación de prod. farmacéuticos	Abbot Laboratories Argentina S.A.	3	-	-
354	Gire (RapiPago)	Servicios empresariales	Gire S.A.	8	-	1
355	Frimetal	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.	Frimetal S.A.	3	-	-
356	Randstad (Sesa International)	Servicios empresariales	EX-International career program S.A.	5	1	-
357	Total Especialidades	Venta mayorista	Total Especialidades Argentina S.A.	5	-	-
358	Exxon Mobil	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Exxon Mobil Exploration Argentina S.R.L.	3	-	-
359	Adecco Argentina	Servicios empresariales	Adecco Argentina S.A.	4	-	-
360	Logística La Serenísima	Servicios de transporte	Logística La Serenísima S.A.	10	2	-
361	Minas Argentinas	Minera	Minas Argentina S.A.	4	-	-
362	Clorox	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.	Clorox argentina S.A.	4	-	-
363	Casino de Rosario	Servicios de esparcimiento	Casino de Rosario S.A.	4	-	-
364	Bolland	Servicios petroleros	Bolland y CIA S.A.	5	1	-
365	Schneider Argentina	Gener., trans. y dist. de energía eléc.	Schneider Electric Argentina S.A.	3	-	-
366	Gestamp Baires	Autopartes y carrocerías	Gestamp baires S.A.	5	-	-
367	Ingredion Argentina	Elab. de otros prod. alimenticios	Ingredion S.A.	7	-	-
368	Torneos y Competencias	Servicios de esparcimiento	Torneos y competencias S.A.	10	-	1
369	Sap Argentina	Soft., consultoría y hard. de oficina	SAP Argentina S.A.	3	-	-
370	Noblex	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.	Noblex Argentina S.A.	5	-	1
371	Metalsa Argentina	Autopartes y carrocerías	Metal Argentina S.A.	6	-	-
372	Boehringer Ingelheim	Fabricación de prod. farmacéuticos	Boehringer Ingelheim S.A.	3	-	-
373	Servicio Electrónico de Pago	Servicios empresariales	Servicio Electrónico de Pago S.A.	4	-	1
374	Chevron Argentina	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Chevron Argentina S.R.L.	5	1	-
375	Petrolera Pampa	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Petrolera Pampa S.A.	4	-	-
376	Autopistas Urbanas (AUSA)	Concesionaria vial	Autopistas Urbanas S.A.	8	-	-
377	Compumundo	Venta de artículos del hogar	Compumundo S.A.	3	-	-

Nº	Empresa	Actividad	Razón social	Cantidad miembros del Directorio	Directoras titulares	Directoras suplentes
378	Capex	Gener., trans. y dist. de energía eléc.	Capex S.A	7	1	1
379	Petroquímica Cuyo	Fab. prod. plástico y otros prod. de caucho	Petroquímica Cuyo S.A.I.C.	7	0	0
380	Distribuidora de Gas Cuyana	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Distribuidora Gas Cuyana S.A	20	1	1
381	Fiat Plan	Serv. de intermed. financiera y aux.	FCA S.A. de Ahorro para Fines Determinados	4	-	-
382	Masterfoods Argentina Ltd.	Elab. de otros prod. alimenticios	Masterfoods Argentina Ltd	1	-	-
383	Electrofueguina	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.	Electrofueguina S.A.	4	-	-
384	SKF Argentina	Autopartes y carrocerías	SKA Argentina S.A	4	1	-
385	Curtiembres Fonseca	Curtiembres / marroquinería	Curtiembres Fonseca S.A.	7	-	1
386	Albanesi	Serv. de intermediación financiera y aux.	Albanesi S.A.	12	-	2
387	Banco del Chubut	Bancaria	Banco Del Chubut S.A	7	-	-
388	Engelhart	Venta mayorista de granos	Engelheart S.A.	3	-	-
389	Berkley Argentina	Servicios de seguros	Berkley Argentina de Reaseguros S.A.	5	-	-
390	Sudacia	Serv. de intermediación financiera y aux.	Sudacia S.A.	4	-	-
391	Zara Argentina	Venta minorista	Zara Argentina S.A.	4	-	-
392	Telmex Argentina	Servicios de correos y telecomunic.	Telmex Argentina S.A.	5	-	-
393	Constr. Electromecánica del Oeste	Construcción	CEOSA	4	1	-
394	London Supply	Venta minorista	London Supply S.A.C.I.F.I	5	-	-
395	Metlife Seguros	Servicios de seguros	Metlife Seguros S.A.	5	-	-
396	Johnson & Johnson	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.	Johnson & Johnson S.A.C.E.I.	7	2	1
397	Genneia (ex Emgasud)	Gener., trans. y dist. de energía eléc.	Genneia S.A	16	-	-
398	Baliarda	Fabricación de prod. farmacéuticos	Baliarda S.A	5	3	-
399	Hipódromo de Palermo	Servicios de esparcimiento	Hipódromo Argentino de Palermo	4	1	-
400	Benito Roggio Transporte	Servicios de transporte	Benito Roggio Transporte S.A.	3	-	-
401	Generación Mediterránea	Gener., trans. y dist. de energía eléc.	Generación Mediterránea S.A.	16	-	3
402	Phoenix Global Resources	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Andes Energía Argentina S.A.	4	-	-
403	Cardif Seguros	Servicios de seguros	Cardif Seguros S.A.	3	-	-
404	Alicorp	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.	Alicorp Argentina S.C.A	4	-	-
405	Exterran Argentina	Servicios petroleros	Exterran Argentina S.R.L	3	-	-
406	Bristol Myers Squibb Argentina	Fabricación de prod. farmacéuticos	Bristol Myers Squibb Argentina S.R.L	3	-	1
407	Novo Nordisk Pharma Argentina	Fabricación de prod. farmacéuticos	Novo Nordisk Pharma Argentina S.A.	4	-	-
408	Egger S.A.U. (Ex Masisa Arg.)	Elaboración de prod. de madera y muebles	Egger Argentina S.A.	3	-	-
409	Cepas Argentinas	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.	Cepas Argentinas S.A.	9	2	1
410	Transportes Olivos	Elim. desper. y aguas resid., saneam. y serv. sím.	Transportes Olivos S.A.C.I.YF	8	-	-
411	Electroingeniería	Construcción	Electroingeniería ICS S.A.	5	-	-
412	Banco de Formosa	Bancaria	Banco de Formosa S.A	5	1	-
413	Compass de Argentina	Elab. de otros prod. alimenticios	Servicios Compass de Argentina S.A.	3	-	-
414	Ghella S.P.A.	Construcción	Ghella SPA	1	-	-
415	First Data Cono Sur	Serv. de intermediación financiera y aux.	First Data Cono Sur	4	1	-
416	Compañía TSB	Servicios de transporte	Compañía TSB S.A.	2	-	1
417	Unimaco	Venta minorista	Unimaco S.A.	7	-	-
418	Assurant Argentina	Servicios de seguros	Assurant Argentina Compañía de Seguros S.A	6	-	-
419	Viluco	Elab. de alimentos para animales	Viluco S.A.	4	-	1

Nº	Empresa	Actividad	Razón social	Cantidad miembros del Directorio	Directoras titulares	Directoras suplentes
420	Bodegas Esmeralda	Elab. vinos (y beb. ferm. a partir de fruta)	Bodegas Esmeralda S.A.	7	-	1
421	Organización Courier Argentina (OCAS.A.)	Servicios de transporte	Organización Courier Argentina S.A	4	-	-
422	Corven Motors Argentina	Fab. de prod. elab. de metal (exc. maq. y eq.)	Corven Motors Argentina S.A.	4	1	-
423	Citrusvil	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras	Citruvil S.A.	3	-	1
424	International Health Services	Servicios de seguros	International Health Sevices S.A.	3	-	-
425	Vasa Vidriería Argentina	Fab. otros art. de constr. (vid., cer., horm., etc.)	Vidrierías Argentinas S.A.	7	-	-
426	Cheek	Fab. de prod. textiles e indumentaria		1	1	-
427	Autopistas del Sol	Concesionaria vial	Autopistas del Sol S.A.	3	-	-
428	Sideco Americana (cons.)	Construcción	Sideco Americana S.A.	6	-	1
429	Philips Argentina	Venta mayorista	Philips Argentina S.A.	7	-	-
430	Central Costanera	Gener., trans. y dist. de energía eléc.	Central Costanera S.A.	13	3	3
431	Supercanal	Servicios de esparcimiento	Supercanal S.A.	7	-	-
432	Nabors	Servicios petroleros	Nabors International Argentina S.R.L.	3	-	-
433	Endriven	Serv. de intermediación financiera y aux.	Endriven S.A.	4	-	-
434	CMR	Serv. de intermed. financiera y aux.	CMR falabella S.A.	4	-	-
435	Gefco Argentina	Servicios de transporte	Gefco Argentina S.A.	8	-	-
436	Atento	Servicios empresariales	Atento Argentina S.A.	2	-	-
437	Biogenesis Bagó	Fabricación de prod. farmacéuticos	Biogenesis Bagó S.A.	5	-	-
438	Eg3 Red	Venta minorista de combustible	Eg3 Red S.A.	5	-	-
439	Smurfit Kappa Argentina	Fabricación de papel y cartón	Smurfit Kappa Argentina S.A.	3	-	-
440	Beiersdorf	Venta mayorista	Beiersdorf S.A.	3	1	-
441	Bolsas y Mercados Argentinos (BYMA)	Serv. de intermediación financiera y aux.	Bolsas y Mercados Argentinos S.A.	28	1	2
442	Emp. Arg. De Navegación Aérea	Servicios de transporte	EANA	3	-	-
443	Sociedad Comercial del Plata	Serv. de intermediación financiera y aux.	Sociedad Comercial del Plata S.A.	6	-	-
444	Black & Decker	Fab. otras maq. espec. e instr. precisión	Black & Decker Argentina S.A.	5	1	1
445	Marfrig Argentina	Procesam. de carnes (incl. pescados)	Marfrig Argentina S.A.	4	-	-
446	ACE Seguros	Servicios de seguros	ACE seguros S.A.	7	-	-
447	Mabe Argentina	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.	Mabe Argentina S.A.	4	-	-
448	Tuboscope Vetco	Servicios petroleros	Tuboscope Vetco de Argentina S.A.	4	-	1
449	Faurecia Argentina	Autopartes y carrocerías	Faurecia Argentina S.A.	6	-	-
450	Mirgor	Autopartes y carrocerías	Mirgor S.A.C.I.F.A	9	-	-
451	Iberargen	Servicios de esparcimiento	Iberargen S.A.	4	-	-
452	Energía San Juan	Gener., trans. y dist. de energía eléc.	Energía San Juan S.A.	14	-	-
453	Metrovías	Servicios de transporte	Metrovías S.A.	14	-	-
454	Rayén Curá	Fab. otros art. de constr. (vid., cer., horm., etc.)	Rayén Curá S.A.I.C	9	-	-
455	Compañía Bernal	Procesam. de carnes (incl. pescados)	Compañía Bernal S.A.	4	1	-
456	Zurich Santander Seg. Arg.	Servicios de seguros	Zurich Santander S.A.	16	-	-
457	Orbis Cía. Argentina de Seguros	Servicios de seguros	Orbis Compañía Argentina de Seguros S.A.	3	-	-
458	Promaiz	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Promaiz S.A.	6	1	-
459	BBVA Seguros	Servicios de seguros	BBVA consolidar S.A.	5	-	-
460	Termoandes	Gener., trans. y dist. de energía eléc.	Termoandes S.A.	6	-	-
461	Kasdorf	Elaboración de productos lácteos	Kasdorf S.A.	6	1	-
462	Tadicor	Venta mayorista	Tadicor S.A.	5	-	-
463	Caputo	Construcción	Caputo Hermanos S.A.	2	-	-

Nº	Empresa	Actividad	Razón social	Cantidad miembros del Directorio	Directoras titulares	Directoras suplentes
464	Allianz RE Argentina	Servicios de seguros	Allianz RE Argentina S.A.	5	-	-
465	Merck Química Argentina	Fabricación de prod. farmacéuticos	Merck S.A.	3	-	-
466	Unisol (Puma Argentina)	Fab. de prod. textiles e indumentaria	Unisol S.A.	3	1	-
467	Robert Bosch	Autopartes y carrocerías	Robert Bosch Argentina Industrial S.A.	3	-	-
468	Transclor	Fabr. de sus. químicas básicas	Transcolor S.A.	4	-	-
469	Avaluar Soc. de Gtía. Recíproca	Serv. de intermediación financiera y aux.	Avaluar S.G.R.	2	-	-
470	Dycasa	Construcción	Dycasa S.A.	8	-	-
471	Pilagá	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras	Pilaga S.A.	5	-	-
472	Rombo Cía Financiera	Serv. de intermediación financiera y aux.	Rombo Compañía Financiera S.A.	5	-	-
473	Banco de Invers. y Com. Ext.	Bancaria	Banco de Inversión y Comercio Exterior	6	-	-
474	Hospital Privado Ctro. Med. Cba.	Servicios sociales y de salud	Hospital Privado Centro Médico de Córdoba S.A.	11	-	-
475	Petrobras Operaciones	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Petrobras Operaciones S.A.	4	-	-
476	Nación Servicios	Serv. de intermediación financiera y aux.	Nación Servicios S.A.	5	-	-
477	Tele Red Imagen	Servicios de correos y telecomunic.	Tele Red Imagen S.A.	3	-	-
478	Punto Sur	Servicios de seguros	Punto Sur Sociedad Argentina de Reaseguros S.A	6	-	-
479	UABL	Servicios de transporte	UABL S.A.	3	-	-
480	Abbvie	Fabricación de prod. farmacéuticos	Abbvie S.A.	4	-	-
481	Praxair Argentina	Fabr. de sus. químicas básicas	Praxair Argentina S.R.L.	7	1	-
482	Servic. Especiales San Antonio	Servicios petroleros	Servicios especiales San Antonio S.A.	4	-	-
483	Helmerich & Payne Arg. Drilling	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.	Helmerich & Payne Arg. Drilling Co Suc. Arg.	2	-	-
484	Argenova	Procesam. de carnes (incl. pescados)	Argenova S.A.	4	-	-
485	Metalpar Argentina	Autopartes y carrocerías	Metalpar Argentina S.A.	6	-	-
486	Terminal Zárate	Terminal portuaria	Terminal Zarate S.A.	5	1	-
487	Genomma Laboratories Argentina	Fabricación de prod. farmacéuticos	Genomma Laboratories Argentina S.A.	2	-	-
488	Liderar Cía. General de Seguros	Servicios de seguros	Lidearar Compañía General de Seguros S.A.	6	-	2
489	Whirlpool	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.	Whirlpool Argentina S.R.L.	4	-	-
490	Nuevo Central Argentino	Servicios de transporte	Nuevo Central Argentino S.A.	20	-	2
491	Tasa Logística	Servicios de correos y telecomunic.	Tasa Logística S.A.	6	2	2
492	Braskem Argentina	Venta mayorista	Braskem Argentina S.A.	4	1	-
493	Canteras Cerro Negro	Fab. otros art. de constr. (vid., cer., horm., etc.)	Canteras Cerro Negro S.A.	4	-	-
494	Electrificadora del Valle	Servicios petroleros	Electrificadora del Valle S.A.	5	-	1
495	Constructora Norberto Odebrecht - Suc. Argentina	Construcción	Constructora Norberto Odebrecht S.A. - Suc. Arg.	2	-	-
496	CFN	Serv. de intermediación financiera y aux.	CFN S.A.	3	-	-
497	Edesal Holding	Gener., trans. y dist. de energía eléc.	Edesal Holding S.A.	2	-	-
498	Transfármaco	Servicios de transporte	Transfarmaco S.A.	5	-	-
499	Niza	Elab. de otros prod. alimenticios	Niza S.A.	2	1	-
500	Nutricia Bagó	Elaboración de productos lácteos	Nutricia Bagó S.A.	9	-	2

Los datos relevados refieren a los últimos disponibles en Boletín Oficial, al momento de la realización del informe.

Cambiar pautas culturales

# Una información indispensable

*Este es un año muy especial para las mujeres. Quizás como nunca, en la Argentina se ha instalado una serie de temas muy postergados en el debate público, que habían quedado en un segundo plano a pesar de la modernización y los acelerados cambios de este nuevo siglo.*

Por Néstor García (\*)

Me refiero a los derechos e igualdades de oportunidades que deben tener las mujeres en una sociedad muy impregnada de ancestrales costumbres y culturas, que han tenido al hombre, aun hoy, como centro del control de las decisiones colectivas.

A pesar de que Argentina es uno de los países en América latina que más avanzó en esta materia, todavía queda mucho por hacer. Y lo más difícil es cambiar pautas culturales que constituyen comportamientos que expresan injusticias que siguen existiendo.

¿Qué lógica hay ante un hecho tan real y concreto como que la mujer cobre un salario menor al de un hombre? ¿Qué explicación se puede dar cuando se les niega espacios de poder en una empresa por el solo hecho de ser mujer? ¿Por qué se las suele generalmente encasillar en funciones administrativas y de servicios cuando poseen iguales capacidades que los varones?

La lista puede ampliarse, y revertir esa situación llevará años; de ahí la importancia de que todos aceptemos, empezando por los hombres, la necesidad de cambiar esta historia que no es más que abordar nuevas relaciones humanas que permitan construir un mundo más justo.

Para resolver un problema el primer paso es identificarlo con toda exactitud. Reconocerlo conduce a la toma de consciencia de que hay que enfrenarlo, sin miedos y prejuicios, asumiendo riesgos.

Este informe de las mujeres que integran los directorios de las 500 empresas con mayores ingresos del país es un aporte trascendente porque nos permite saber la representati-



Néstor García. Radiografía de la presencia femenina.

dad real que tienen las mujeres en el máximo nivel de conducción de las empresas.

## Llamado a la reflexión

De acuerdo a los datos obtenidos se confirma que el porcentaje es muy bajo. La cifra de solo 8,4% de mujeres en directorios deberían llevar a una reflexión más profunda a los empresarios en todos sus niveles: actúan en un país donde la mitad de su población está compuesta por mujeres. Este es un primer paso, tener una radiografía de la presencia femenina en la dirección de las empresas. Datos objetivos, documentados, relevados de fuentes legales y directas que nos permiten analizar, y por primera vez, conocer el lugar que ocupan las mujeres en la alta dirección, y al mismo tiempo cuales son las compañías que marcan el camino de esa representati-

dad para que en un futuro el proceso pueda expandirse hacia el resto de las organizaciones. No se trata de ocupar puestos para cumplir con las expectativas del cambio, como tampoco nombrar a mujeres en cargos de dirección por una cuestión de imagen. Se trata de abrir espacios de participación, de competencia y de igualdad de oportunidades. Entonces, la mujer será nombrada directora por mérito propio, por capacidad, por compromiso y entusiasmo.

En KPMG venimos trabajando con ese horizonte. A escala mundial nos comprometimos en el marco del Pacto Mundial de las Naciones Unidas con los "Principios de Empoderamiento de la Mujer", una plataforma que ayuda a los líderes empresariales mundiales a identificar fortalezas, brechas y oportunidades para mejorar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en el lugar de trabajo. También apoyamos como principal sponsor las actividades que desarrolla la organización internacional *Women Corporate Directors (WCD)*, la primera red mundial que nuclea a las mujeres que se desempeñan en cargos directivos. El objetivo es acompañarlas en sus responsabilidades y desafíos laborales, y abrir nuevos espacios para que más mujeres lleguen a esas posiciones. Esta experiencia la hemos trasladado al país al abrir el año pasado el Capítulo Argentina de WCD; y siendo *sponsor* del reconocimiento anual a la mujer destacada en el ámbito empresarial para que sea referente y ejemplo de otras profesionales que están en el mismo camino. Por eso, nos satisface este estudio que es un aporte al mundo de los negocios, de las instituciones públicas y privadas, de investigadores, académicos y estudiosos de la temática de género. Conocer cuál es la real presencia de mujeres en los directorios de las empresas más importantes del país. Una información indispensable que permite impulsar los cambios necesarios para que la diversidad no sea solo una buena intención.

(\*) Socio director ejecutivo KPMG Argentina.

Ser parte del debate y de la solución

# “Hay una gran oportunidad para trabajar en una YPF más plural”

*En 2016, la empresa instaló en la gestión de su agenda corporativa de diversidad e inclusión una serie de acciones, entre las que se destacan la incorporación del eje de equidad de género al Código de Ética y Conducta; la creación del Comité de Diversidad; y el Programa de Formación para la Empleabilidad de Personas con Discapacidad.*

Por Blas Gómez

Todas ellas tienen como finalidad la construcción de una YPF más plural.

Estos temas son parte de la conversación cotidiana del mundo laboral y, más aún, son firmemente exigidos por parte de los diferentes públicos con los que interactúan las empresas.

El presidente del Directorio de YPF, Miguel Ángel Gutiérrez, señaló que la compañía “aspira ser parte del debate y de la solución”.

## –¿Existe en YPF una política de inclusión y diversidad?

–Nuestro objetivo es que todos los que trabajan en YPF, junto a nuestros *stakeholders*, entiendan que esto es una política de la compañía, que baja desde lo más alto y por eso fue aprobada por el Directorio en 2016.

A partir de allí, trabajamos en la creación de un Comité de Diversidad, con participación de hombres y mujeres de distintas áreas de la compañía y realizamos encuestas a más de 1900 mujeres de la empresa, con la idea de entender dónde se presentaban brechas.

Sirvió para trazar 10 ejes de trabajo tangibles, que pudieran ser implementados, en los casos en que las mujeres encuentran obstáculos para desarrollarse plenamente: indumentaria, infraestructura, participación, formación técnica, modalidad de trabajo, maternidad, desarrollo profesional, conductas inapropiadas, protección a las personas y cultura.

## –¿Cuántas mujeres ocupan hoy el directorio de YPF? ¿Es un número a mejorar o se considera suficiente?

–Según el estatuto, el directorio de YPF puede estar integrado por un mínimo de 11 directores titulares y un máximo de 21. En



Miguel Ángel Gutiérrez. 10 ejes de trabajo tangible.

2011, estaba conformado por 17 miembros titulares y se redujo a los 12 actuales. Hoy, YPF cuenta con una mujer titular y una suplente, entre 12 directores.

Nuestra intención es ir al mínimo que establece el estatuto, que son 11, con dos directoras titulares, lo que le haría muy bien al directorio.

## –¿Cuánto se mejoró en cuestiones de igualdad de género?

–Mucho más allá de los indicadores concretos o duros. Se entendió que hay un problema, se priorizaron las acciones a desarrollar para atacarlo y se trazó una agenda de trabajo, a partir de un plan que cuenta con un monitoreo mensual –al más alto nivel–, de su avance y las dificultades de implementación. Haber puesto el tema en el foco y en la mesa del directorio, haber creado el Comité y haber encuestado a las mujeres de la compañía, cambia totalmente la dinámica de trabajo y

cambia la confianza. Es decir, que nos hemos puesto por delante del problema, y que hoy lo vemos como una gran oportunidad. Una compañía diversa se comporta mejor que una no diversa.

## –Este sector de la actividad económica, históricamente ha estado identificado con el protagonismo masculino. ¿Es correcto?

–Es cierto que históricamente un porcentaje de mujeres en algunas áreas del sector de la energía, por ejemplo en *upstream*, es menor que en otras áreas como las comerciales, las estaciones de servicio o en refinería. También es cierto que, si se pone foco, definitivamente se puede incrementar el porcentaje de mujeres que participan en tales actividades.

Pero lo más importante que estamos abordando es cómo podemos asegurarnos que las mujeres, durante su período de estudio y formación, sepan que en carreras vinculadas al sector de la energía, existen posibilidades con todas las condiciones.

Por eso estamos trabajando a través de programas de becas en colegios secundarios y como resultado del último lanzamiento del programa de becas para el año próximo, de los 200 estudiantes, 47% son mujeres.

## –¿Qué cree usted que puede aportar una mayor presencia femenina?

–La mujer aporta una visión distinta, que proviene desde su perspectiva y su experiencia. Realmente es un pecado no tener esa perspectiva en una sala de toma de decisiones, que puede aportar una visión diferente sobre el mismo problema.

Además, hay ciertas tareas en las que la mujer tiene una visión precisa que probablemente el hombre no tiene y que contribuye a una decisión final mucho más completa.

Tamara Vinitzky – KPMG

# Visibilizar los temas de diversidad e inclusión

*La temática de inclusión y diversidad ocupa un espacio cada vez más importante en la agenda corporativa y, en muchos casos, está instalada en el máximo órgano de decisiones de las compañías: el directorio. Allí, la presencia de la mujer continúa en desventaja, frente a una fuerte mayoría de hombres, sin embargo la tendencia comienza a corregirse.*

Socia de la firma KPMG Argentina y responsable de *Head of Markets*, Tamara Vinitzky, resalta la importancia de un directorio con distintas personalidades, que hacen posible la diversidad de pensamiento, lo que siempre favorece una mejor toma de decisiones.

“Si los directorios estuvieran integrados por personas que piensan igual, que hacen lo mismo y que provienen del mismo lugar, sería muy difícil enriquecer la toma de cualquier decisión”.

Vinitzky es, desde marzo de este año, responsable del área de Diversidad e Inclusión en KPMG, que pronto contará con un comité. A su vez, reparte su tiempo como *co-chair* de *Women Corporate Directors* (WCD), una fundación de origen estadounidense que agrupa a las directivas, las CEO, presidentas y dueñas de compañías en el mundo.

En KPMG más de la mitad de la plantilla está integrada por mujeres y aproximadamente 33% de los socios es la representación del sexo femenino. “Cuando ingresé había una sola mujer en esa posición y hoy somos 14”, cuenta Vinitzky. Este año KPMG decidió trabajar en potenciar y apoyar sus recursos y talentos más jóvenes dentro de la compañía. Además, la firma está presente en más de 180 redes de diversidad y ocupa el puesto número 8, entre las 50 principales empresas en el mundo en este campo, según la encuesta global de DiversityInc.

Por su parte, WCD pone su foco en dar visibilidad a las mujeres, trabajar cerca de los organismos gubernamentales para ayudar a acelerar los cambios, otorgar herramientas de gestión para las mujeres que ya llegaron



*Tamara Vinitzky. Enriquecer la toma de decisiones.*

y trabajar como nexo con *headhunters* que buscan directoras para las organizaciones.

“Es muy importante destacar la participación del hombre para visibilizar el trabajo”, dice Vinitzky. “Si solo habláramos entre mujeres, no conseguiríamos ningún cambio. Es por ello que los eventos organizados por WCD deben estar dirigidos a una audiencia compuesta por muchos hombres. Si en la actualidad, los directorios están compuestos por menos de 10% de mujeres, necesitamos que el 90 y pico % restante, que es quien hoy toma la decisión, escuche lo que queremos decir”.

Vinitzky considera que lo ideal es poder contar con un directorio diverso, integrado por hombres y mujeres, donde las características de unos u otras no son mejores ni peores, sino diferentes y, como tales, complementarias. “Las mujeres son buenas negociadoras, cuentan con un buen manejo del conflicto y poseen una escucha amplia. En tal sentido, es favorable incorporar más mujeres al directorio”.

“Creo que el tema está instalado, que se vienen haciendo cosas y se va mejorando. Si miramos hacia atrás, está mucho más presente en las empresas que años atrás. También es cierto que hay una evolución que se refleja en la cantidad de mujeres egresadas de la universidad, que es superior a la de los hombres”.

## **–¿Qué tipo de empresas están más adelantadas en este tema?**

–El tema de inclusión y diversidad empezó hace muchos años en el resto del mundo, y en América latina está menos desarrollado. Las multinacionales estadounidenses o europeas que, trabajan hace años sobre la temática, están más adelantadas.

Dentro de la región, Brasil está trabajando desde hace muchos años y también hay empresas nacionales que hacen un esfuerzo muy fuerte sobre inclusión y diversidad.

## **Atributos de liderazgo femenino**

Negociadora, habilidad en el manejo del conflicto, escucha amplia son las cualidades salientes que destacan a las mujeres sobre los hombres, entre sus rasgos comunes. Aunque Vinitzky cree que las mujeres “tenemos que ser más audaces, confiar más en lo que podemos hacer, tomar riesgos. A veces las mujeres sienten que tienen que rendir examen todo el tiempo, y quizá por eso son más perfeccionistas”.

“Creo que los talentos son independientes del género y lo que debemos hacer desde las organizaciones es detectar los talentos de forma temprana. En el caso de las mujeres, cuando llegue la etapa media de la carrera –que muchas veces coincide con el embarazo–, los líderes internos deben saber acompañarlas. Si ello ocurre, en el largo plazo, habrán ganado tanto las organizaciones como aquellos talentos identificados”.

B.G.

Balance de género

# Equipos diversos o el mejor talento: ¿Hay que elegir?

*La gran ventaja de contar con estudios de este nivel de profundidad en Argentina, como el de KPMG, es poder responder con facilidad la pregunta de cuán profunda es la brecha entre el número de hombres y mujeres en posiciones de dirección en la Argentina.*

Por Myriam Álvarez Iturre (\*)

Ante la contundencia de la respuesta que nos ofrece el estudio, enfocarnos directamente en cuál es el propósito de alcanzar un mejor balance de género y cuáles podrían ser las principales palancas para conseguirlo. Hablar del propósito del balance de género en niveles de dirección nos conecta con la oportunidad que traen los equipos diversos a las organizaciones que hoy, casi sin excepción, enfrentan fortísimos escenarios de disrupción digital y de mercado. La probabilidad de innovar aumenta con equipos diversos, pero estos requieren un modelo de liderazgo inclusivo. Buscar diversidad solo por completar cupos, y no impulsar cambios de comportamiento en el modelo de liderazgo, solo contribuiría a generar más rotación o a que, quienes son parte de la minoría y en pos de lograr mayor aceptación, pierdan aquellas características de unicidad que hicieron que fuera valioso incorporarlos. A la vez, la población más joven, en su elección de empleador prioriza ambientes diversos e inclusivos, a aquellos que no lo son.

Una cuestión que encuentro relevante y que escucho frecuentemente es la que dice que forzar a que haya más mujeres en puestos de dirección conspira contra la necesidad de contar con el mejor talento, y este es un aspecto que preocupa tanto a mujeres como a hombres líderes que tienen ambición de crecer. Es indispensable que el sello de los procesos de selección sea la meritocracia, en base a listas muy competitivas en términos de capacidades y balanceadas en género. La parte compleja es que a veces entre los primeros candidatos que surgen no salen nombres de mujeres líderes con tanta facilidad, y para que la competencia por una posición sea equitativa, debemos esforzarnos en identificar nuevo talento y buscar en cuadros de



Myriam Álvarez Iturre. Base de la selección: la meritocracia.

sucesión menos tradicionales, tanto internamente como en el mercado.

El gran desafío en un entorno donde los mismos contenidos de los puestos cambian es saber buscar capacidades y no posiciones específicas. Esto abre nuevas posibilidades para la generación de equipos que se enriquecen a partir de la incorporación de personas con experiencias y atributos diferentes.

## Evitar los sesgos

A la hora de decidir a quién se elige para una determinada posición es inevitable que ese aspecto tribal que todos tenemos juegue un papel determinante y nos influya para elegir, los parecidos a nosotros, aquellos que “enganchan rápido” con nuestro estilo, inclusive a costa de perder futuro valor agregado en términos de innovación.

Este aspecto no siempre es intencionado o consciente, sino que responde a nuestros modelos de creencias, derivas culturales, qué vimos, a qué nos expusimos. Es indispensa-

ble, así, trabajar en identificar nuestros propios sesgos, en generar entornos que los señalen como algo normal, pedir opiniones a nuestros pares para complementar nuestras perspectivas y prever acciones que nos ayuden a minimizar el impacto de los sesgos cuando se toman decisiones importantes. Para las organizaciones, empieza a ser visible el valor de enfocarse en el tema de sesgos inconscientes porque no solo impacta positivamente en la construcción de ambientes más inclusivos, sino también en la relación con los clientes, en el desarrollo de productos y servicios que transmiten mayor empatía con los consumidores y en la creación de entornos “ágiles”.

Equipos multidisciplinarios, que co-crean entre personas provenientes de distintas funciones y niveles organizacionales, lo hacen mucho mejor si aprenden a convivir con la diferencia y a obtener de ella ventajas significativas.

Habiendo tenido la oportunidad de trabajar en España y en Brasil, y muchos años en Argentina, expuesta a estilos de liderazgo de diferentes culturas, estoy convencida de que contar con equipos de dirección inclusivos y balanceados potencia el talento y establece un modelo a seguir. Son múltiples los momentos en los que impactamos en diversidad y construimos el tipo de organización que somos: promociones, rotaciones locales e internacionales, asignaciones de proyectos, participaciones en foros externos a la compañía y otros.

La diversidad es una realidad, la inclusión, en cambio, una elección y una cultura que se construye con hechos cada día.

(\*) Directora de Talento y Desarrollo de Telefónica Global. Miembro de Women Corporate Directors (WCD) Capítulo Argentina. Miembro de IDEA Diversidad

Los directorios

# ¿La mayor brecha de desigualdad de género?

*¿Nos sorprendemos realmente de las pocas mujeres en los niveles ejecutivos y de dirección, o es simplemente la reacción adecuada a lo que nuestra conciencia nos dice que debería ser más parejo?*

Por Mabel Rius (\*)

La información existe, es real. Hay muchos estudios internacionales sobre el tema y este reciente estudio de KPMG arroja luz sobre la realidad de las 500 empresas locales de mayor facturación. Ya no es un dato lejano que pertenece a otros mercados, ahora es nuestro. Incluso, en la mayoría de las empresas en las que trabajamos revisamos periódicamente el porcentaje de participación de las mujeres en los distintos niveles de la organización, y al ver la debilitada franja superior surgen las preguntas y las hipótesis sobre qué se puede hacer para mejorar la situación.

¿Y si probamos con las cuotas de mujeres? Lo desaconsejaría fuertemente. No funcionan, no hacen más que atentar contra la meritocracia de una organización. No es bueno para las mujeres que son elegidas, quienes se sienten cuestionadas desde el primer día; ni para los hombres, que quedan relegados injustamente. Sí es valioso establecer objetivos de representación que tengan que ver con la disponibilidad de talento en el mercado y con el compromiso de promover y desarrollar a las mujeres en los niveles inferiores.

Desde mi lugar como profesional de Recursos Humanos y como mujer, muchas veces he escuchado: *"las mujeres no están interesadas en ascender"*, como la razón por la cual encontramos tan pocas en la cima. Cuando se profundizan los motivos detrás de esta afirmación, uno se encuentra que muchas veces son las mismas mujeres las que se autoexcluyen de las promociones corporativas porque la relación costo-beneficio termina siendo desventajosa. Parecería que existe una dicotomía irreconciliable entre la elección de la vida personal, la formación de una familia, el cuidado de los hijos y el hogar, el asistir a actos escolares, visitas pediátricas y las demandas de una posición jerárquica. En charlas in-



Mabel Rius. Inclusión y flexibilidad.

dividuales con las interesadas, comentan que la mayor responsabilidad conllevaría un precio que solo muy pocas están dispuestas a pagar. ¿Es realmente así?

Dos temas surgen como las llaves que podrían destrabar esta problemática: *inclusión y flexibilidad*.

*Inclusión*, entendida no desde la aceptación sino desde la incorporación de diferentes modelos que aporten conocimientos, experiencias y soluciones diversas que, sin lugar a duda, enriquecerán las propuestas y resultados de cualquier equipo de trabajo. Los entornos de trabajo más inclusivos mitigan los sesgos inconscientes al momento de elegir y desarrollar a los líderes, en este caso, líderes mujeres.

Una de las principales fuentes de las desigualdades organizacionales son los sesgos

inconscientes. Siempre es mucho más fácil trabajar con aquellos que *"son como uno"*. Tenemos por delante un trabajo profundo que consiste en cambiar la mirada, reconociendo como primer paso la existencia de sesgos en todos y cada uno de nosotros. Nuestros sesgos inconscientes dan forma a lo que pensamos, creemos y hacemos, teniendo indefectiblemente un impacto en las contrataciones y promociones.

Desde la dirección de una organización, es importante armar y sostener políticas de género que desafíen y ayuden a disminuir estos sesgos para seguir promoviendo la meritocracia.

La *flexibilidad* laboral aparece como un factor crítico al momento de plantearse el manejo de la carrera y los desafíos de la vida personal. Incluso cuando no se acceda a programas de trabajo remoto, horario flexible, horario reducido o sabático, tener la certeza de que se podría acceder a ellos en el caso de necesitarlo genera una seguridad psicológica importante al momento de asumir mayores responsabilidades. El colaborador sabe que si pasa algo, la empresa estará allí para apoyarlo.

Si realmente queremos mejorar la participación de las mujeres en los niveles de dirección, debemos revisar el grado de inclusión y flexibilidad de nuestras organizaciones para asegurarnos un entorno donde el precio de crecer no sea percibido como una carrera de obstáculos sino una trayectoria de desarrollo sostenido en base al mérito.

(\*) Directora de Recursos Humanos para América Latina & Argentina de HSBC. Miembro de Women Corporate Directors (WCD) Capítulo Argentina. Líder del espacio de Diversidad & Integración de IDEA.

Avanzar en el cambio

# Cuando todas las mujeres lleguen

*Tanto en el mundo como en la Argentina hay empresas que ya no solo desean la igualdad entre hombres y mujeres: decidieron adelantarse a los cambios sociales y legales, y ejercen esta igualdad puertas adentro. De los miles de empleados que tiene Amex 65% somos mujeres y un porcentaje similar ejercemos cargos directivos.*

Por Patricia Furlong (\*)

No es una moda pasajera ni un *slogan* publicitario, la diversidad también es un excelente negocio donde las personas y sus familias son más productivas y comprometidas con lo que hacen. Forjan sociedades más sólidas capaces de pensarse en el largo plazo.

La igualdad de género y el respeto a la diversidad es un movimiento imparable que incluso explica parte del crecimiento económico global que, por fin, comienza a experimentarse. La influencia de las mujeres está haciendo nacer empresas y hasta nuevos mercados en el mundo en desarrollo. Pero también el fenómeno se repite en países como Estados Unidos. Allí, según la Oficina del Censo, el número de compañías con dueñas creció 45% entre 2007 y 2016. Sus empresas aumentan a una tasa cinco veces más alta que el promedio y emplean cada vez más personas. Las últimas cifras oficiales indican que más de 11 millones de empresas (38% del total) son propiedades de mujeres, cuando en 2007 la cifra era de solo 29%.

## Más mujeres, mejores empresas

¿Qué está sucediendo? Aunque aún falta mucho para cerrar la brecha de género, más mujeres se animan a llegar alto en sus carreras. Tiempo atrás, si a hombres y a mujeres les preguntaban en su juventud si creían poder llegar a ser CEO, el público masculino levantaba la mano al unísono y muy pocas lo hacían desde las mujeres. Lentamente, se animan al desafío. Incluso en países como la Argentina, comienzan a verse "indicadores



Patricia Furlong. La diversidad, un excelente negocio.

de inicio" que son muy positivos en la tendencia. Por ejemplo, según el Censo Nacional 2010, ya hay más mujeres que hombres universitarios (1 millón contra 800.000); y cifras del Ministerio de Educación revelan que entre 2001 y 2015, 61% de los graduados fueron mujeres.

En carreras relacionadas a Ciencias Humanas y de la Salud, ocho de cada 10 lo son. Pero esos indicadores pueden revertirse. Las mujeres van postergando su interés profesional por diversas razones, como patrones de con-

ducta social y falta de adaptación por parte de las empresas donde trabajan. Evitar esto es una necesidad de toda la sociedad y también para las empresas que, cada vez más, saben que el desarrollo profesional de sus mujeres permite mejorar la productividad y el *engagement* con los colaboradores, tal como lo demuestra el estudio "When Women Thrive, Business Thrive" (Cuando las mujeres progresan, los negocios progresan), de la consultora Mercer.

Contribuir al cambio comienza en lo cotidiano, empoderándolas y fomentando su autoconfianza. Los programas *work-life balance* son necesarios pero no suficientes, tan importantes como sacar de plano los "micro machismos" que suelen darse en la oficina, en forma de palabras, gestos o expresiones que muchas no se animan a frenar.

Está comprobado en decenas de estudios que las mujeres aportan más y mejor trabajo en equipo, decisiones compartidas y empatía con las problemáticas. Pero es en la conjunción de las habilidades de los géneros que se agrega valor en las discusiones, decisiones, interacciones y en la búsqueda de innovación. Cada uno debe poner su parte arriba de la mesa y eso es lo que agrega valor a las compañías.

Todos los meses se suma nueva literatura para avanzar en el cambio. En *Harvard Business Review*, un artículo titulado "The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling" (El efecto del patrocinador: rompiendo el último techo de cristal) muestra como los mentores internos en las empresas son claves para acompañar a las mujeres en el desarrollo de sus carreras, lo que incluye aprender a balancear el trabajo con los roles hogareños. Liderazgos como el de Sheryl Sandberg's y la metodología "Lean In" también permiten desandar nuestra hoja de ruta. Al igual que libros como "Leadership and the Sexes: Using Gender Science to Create Success in Business" de Michael Gurian y Barbara Annis, que muestran cómo la suma de un hombre y una mujer es mucho más que dos personas. Es el universo complejo descifrado con los puntos de vista naturalmente diferentes y válidos de uno y otro. Hacia allí vamos.

(\*) Vicepresidente y gerente general de American Express Commercial Services en Argentina. Miembro de Women Corporate Directors (WCD) Capítulo Argentina.

Incluso en Estados Unidos

# El retroceso en diversidad en los directorios es global

*Para aquellos que abogan por la diversidad de género en los directorios de empresas, siempre se producen noticias contradictorias. Un estudio global realizado por Egon Zehnder encontró progresos en 36 de 44 países, y 84% de los directorios de grandes empresas en el mundo tenían un miembro femenino, comparado con 77% en 2014.*

Pero la lista de países donde las cosas retrocedieron incluye a Estados Unidos y Gran Bretaña, donde la proporción de nuevas incorporaciones femeninas a directorios cayó en ambos países.

Las noticias provenientes de Estados Unidos fueron particularmente decepcionantes: allí la proporción de mujeres en los directorios está estancada en 1 de cada 5 desde 2012. Como para subrayar la estadística sobre falta de diversidad, el conglomerado danés Maersk nombró nuevo presidente de directorio que no solo es un hombre blanco de 51 años sino también que ya había sido nombrado presidente del directorio de otra gran compañía europea una semana antes, el grupo industrial alemán Siemens.

El ex CEO de Sap, Jim Hagemann Snabe, parece perfectamente calificado para ambas presidencias, pero contratarlo para el mismo cargo en ambas compañías muestra falta de imaginación. También plantea el tema de si puede cumplir bien con ambos a la vez.

Luego de que varios bancos quebraran durante la crisis financiera de 2008, el informe de Sir David Walker sobre qué fue lo que falló reveló que hubo un problema de directorios débiles y que no intervienen. Recomendaba allí que los presidentes de los directorios de bancos dedicaran por lo menos dos tercios de su tiempo a la institución, y que no presidieran otros directorios. Otros no llegaron a tanto, pero un estudio de McKinsey de 2014 descubrió que los directorios que ejercían fuerte influencia trabajaban en promedio el doble de días por año que los que se describían como de baja influencia. A los accionistas les preocupa el problema de los directores comprometidos en exceso, especialmente aquellos que también son CEO.



Latinstock

## Alternancia en los puestos

Cuando el periodismo cubre temas de género, por lo general genera cierto menosprecio, pero si se niega a hacerlo, hace mal. Una investigación reciente de inversores realizada por el grupo de consultoría *Institutional Shareholder Service (ISS)*, descubrió que una gran mayoría pensaba que los CEO activos no deberían actuar en más dos directorios corporativos adicionales, y 48% de ellos quería un límite de un cargo de directorio en otra parte. ISS y su rival Glass Lewis ahora recomiendan que los inversores voten en contra de nombrar a un CEO que esté intentando ser miembro de más de tres directorios. Esta desaprobación parece estar teniendo efecto. En 2012, más de 10% de los CEO de S&P 500 tenían una silla en por lo menos otros dos directorios de grandes compañías, según ISS Analytics. Ahora eso ocurre en apenas 6,5% de los casos. En el FTSE 100 CEO, 6,3% es miembro de dos directorios externos. Esto de tener

muchos sombreros a la vez es más común y más aceptado en el caso de directores no ejecutivos. Más de 11% de los directores no ejecutivos en Gran Bretaña son miembros de los directorios de por lo menos cuatro compañías del FTSE 100.

En el S&P 500, la proporción es 6,6%. Los accionistas también son más tolerantes con los compromisos múltiples, aunque aquí también tienen límites: 34% de los inversores en la encuesta del ISS piensa que cuatro puestos de directores por director-no-ejecutivo es mucho, y otro 38% piensa que cinco o seis debería ser el máximo. Una razón fundamental para tener directores no ejecutivos es combatir el pensamiento único.

Acciones tangibles

# Fondos de inversión por la igualdad de género

*Lo que la sociedad reclama ahora es algo más que “hablar” sobre la necesidad de igualar los géneros. Por eso se crearon los “fondos para la igualdad de género”, que permiten invertir en las empresas que demuestren un verdadero compromiso con esa equidad.*

Luego del movimiento mundial #MeToo (yo también), ya no alcanza con hablar del tratamiento que reciben las mujeres o con preocuparse por la inequidad de género. Hoy se exigen acciones tangibles para hacer realidad la igualdad entre los sexos. En finanzas, uno de los pasos que se han tomado en esta dirección es la reciente creación de “fondos para la igualdad de género” (ETF, según siglas inglesas). Ellos dan a los inversores la posibilidad de invertir activamente en compañías que defienden la igualdad entre hombres y mujeres en las empresas. Uno de los últimos bancos en ofrecerlos fue la Unión de Bancos Suizos (UBS).

Este fondo del UBS está ligado al índice de los *Solactive Equileap Global Gender Equality 100 Leaders*, que incluye a las principales compañías internacionales consideradas líderes en la promoción de la igualdad de género sobre la base de 19 indicadores fijados por Equileap, una organización que intenta fomentar la igualdad por medio de inversiones.

Las empresas son calificadas según el equilibrio de género que se vea en su alta gerencia, en las remuneraciones, en los programas de licencia parental, en las oportunidades de horario flexible, en los programas de capacitación, en la seguridad en el lugar de trabajo y en la transparencia y sentido de responsabilidad en sus esfuerzos por ser equitativas. Las compañías también deben cumplir con criterios ambientales, sociales y de gobierno según lo establecen las reglas Solactive.

## Inversión con énfasis en el género

Los fondos ETF del UBS son parte de un segmento en lo que ahora se conoce como inversión con énfasis en el género, donde el ca-



Latinstock

pital se dirige hacia las empresas que tienen como misión declarada la diversidad de género y la inclusión de la mujer.

Una investigación realizada por la Escuela de Negocios Wharton y publicada en octubre de 2017 demostró que gana fuerza la inversión en mujeres, algo que significa desde aumentar el acceso de la mujer al capital hasta desarrollar productos o servicios por y para mujeres.

Uno de los proyectos analizó los fondos de capital privado (*private equity funds*) e identificó 58 fondos que reunían y hacían uso de por lo menos US\$ 1.300 millones para esos fines.

En noviembre pasado, Lyxor, una firma de administración de capitales que es propiedad del banco francés *Société Générale*, fue la primera inversora europea en ofrecer EFT de igualdad de género. En septiembre, la compañía canadiense Evolve ETF lanzó un *North American gender-equality EFT*, que actualmente administra US\$ 2.700 millones en activos.

Luego está el *State Street's Gender Diversity Index ETF*, que administra más de US\$ 300 millones. Fue lanzado en marzo de 2016, pero tiene criterios más estrechos que los otros porque invierte solamente en empresas norteamericanas y sobre la base de la diversidad de género de sus directorios y alta gerencia. Los nuevos fondos EFT basados en el índice Equileap, en cambio, miden compañías por su impacto en las mujeres que están fuera de los roles de liderazgo *senior* e incluso de las que están fuera de su firma, un grupo mucho más grande.

Esto es apenas una pequeña porción del dinero que podría ser invertido con mejores resultados para las mujeres.

Los EFT del UBS forman parte de un esfuerzo más amplio del banco por mejorar la forma en que atiende a sus clientes mujeres, llamado *UBS Unique*.

Además de aportar productos de inversión y capital filantrópico para lograr la paridad de género y el empoderamiento femenino, el UBS intenta mejorar la confianza financiera entre las mujeres.

“El programa del banco se propone aumentar la confianza financiera de un millón de mujeres en los próximos tres a cinco años”, explica Olga Miler, directora gerente de Administración de Riqueza del UBS, quien está al frente del proyecto. Hay también un programa educativo que comprende una plataforma *online* y un libro que permite autoevaluaciones, comparaciones con pares y otros materiales de enseñanza. **M**