

# Mercado

1300 pesos



Mujeres en los directorios de las  
1000 empresas que más venden

# NADA POR AQUÍ, POCO POR ALLÁ

El potencial energético  
de la Argentina,  
grandes oportunidades,  
enormes desafíos

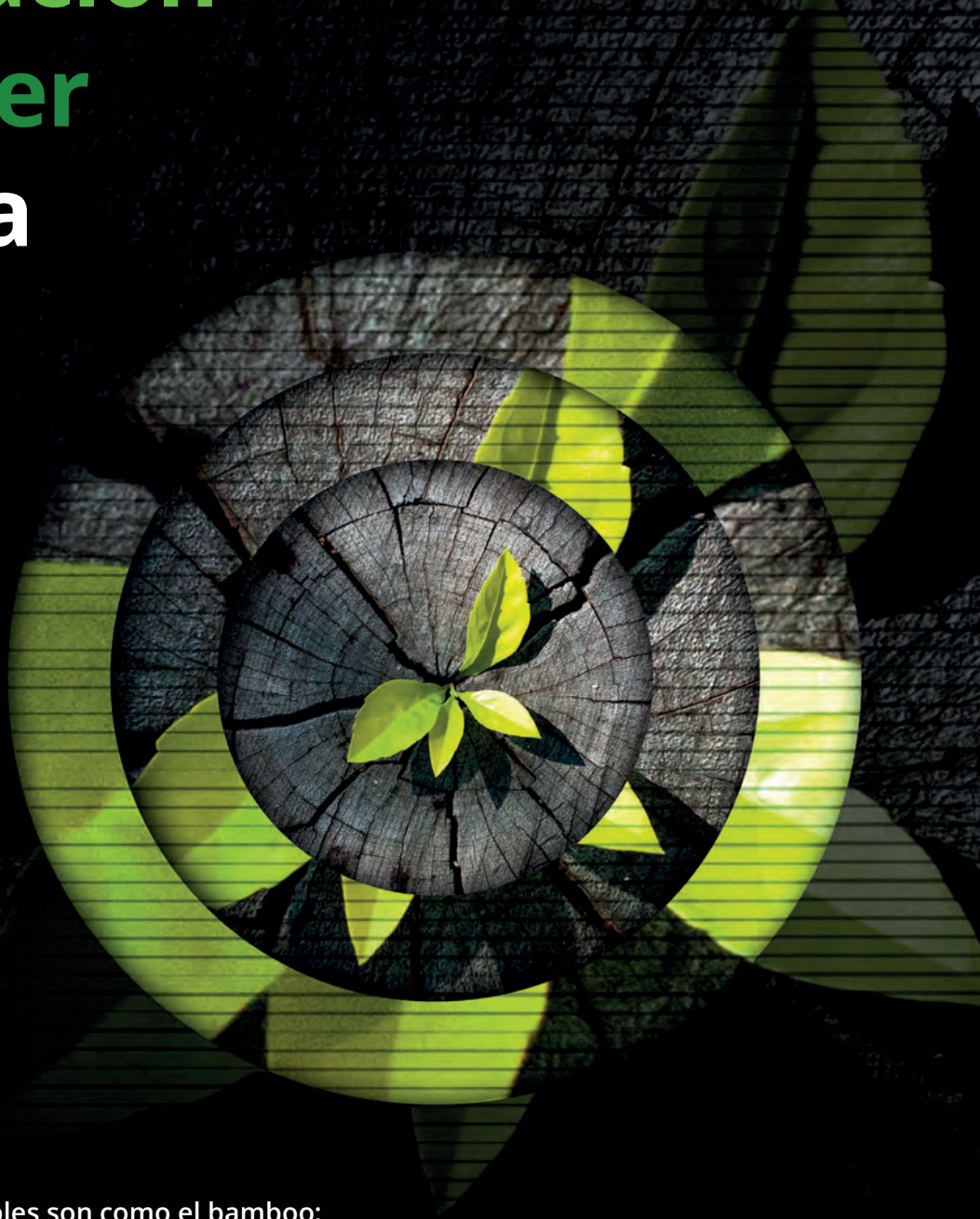
Gestión del talento:  
Atraer y fidelizar;  
más allá del dinero

Exportación de  
conocimiento,  
no todo es soja  
en Argentina

Un contexto económico  
que no permite andar  
a ciegas



**Adversidad**  
**Fortaleza**  
**Aceleración**  
**Sostener**  
**Ventaja**



Las organizaciones flexibles son como el bambú:  
prosperan debido a que cambian y se mantienen  
resilientes.

[www.deloitte.com/ar](http://www.deloitte.com/ar) #ConnectForImpact

# Edición 1254 |

## Director

Miguel Ángel Díez | mdiez@mercado.com.ar

## Secretaría general de Redacción

Carina Martínez | cmartinez@mercado.com.ar

## Colaboran en este número

María Teresa Lavayén

Juan Martínez Ruiz

## Portada

María Martínez

## Diagramación

Diego Gorzalczany

## Ilustraciones

María Martínez

## Contenidos de Internet

María Teresa Lavayén | mtlavayen@mercado.com.ar

## Gerente general

Eduardo Bianco | ebianco@mercado.com.ar

## Gerencia de Administración

Alejandra Sánchez | asanchez@mercado.com.ar

## Gerencia de Publicidad

Margarita Jourdan | mjourdan@mercado.com.ar

Línea WhatsApp: +54911 5012 3314

## Suscripciones

suscripciones@mercado.com.ar

Línea WhatsApp: +54911 6435 9400

## 3 Contenidos

## 4 Aniversario

## 6 Ideas y debates

Baja la percepción sobre la gravedad del cambio climático.

## 8 Empresas

8 | Un contexto económico que no permite andar a ciegas.

10 | Cambios esenciales en la cadena de suministro.

## 12 PORTADA

12 | La participación de las mujeres en los directorios de las 1000 empresas que más venden. Nada por aquí, poco por allá.



44 | Una foto muy masculina.

## 58 DOSSIER

El potencial energético de la Argentina, Grandes oportunidades, enormes desafíos.



## 70 INFORME I

Gestión del talento en un mercado laboral a escala mundial, Atraer y fidelizar; más allá del dinero.

## 92 INFORME II

Exportación de conocimiento, No todo es soja en Argentina.

## 98 Colofón

Un socio clave, Argentina y Brasil: qué se exporta e importa con el vecino.

## Mujeres en los directorios: nada por aquí, poco por allá

**12** Una vez más, se confirma que el camino que atraviesan las mujeres para acceder a las posiciones de máxima decisión dentro de las organizaciones es arduo y el paso extremadamente lento. De los 6.153 miembros (titulares y suplentes) que conforman las juntas directivas de las 1.000 compañías que más facturan en el país, 5.077 son hombres y solo 1.077 son mujeres (17,5%). Las presidencias están ocupada por hombres en el 93,6% de las juntas relevadas.

## El potencial energético de la Argentina

## Grandes oportunidades, enormes desafíos

**58** El país cuenta con recursos y condiciones extraordinarias para posicionarse en un sector clave. Sin dudas, la expansión del sector permitiría garantizar cuantiosas inversiones, ingresos por exportaciones, miles de puestos de trabajo, el crecimiento general de la economía y la mejora de la calidad de vida de la población. Para lograrlo, se requiere superar obstáculos coyunturales y estructurales.

## Atraer y fidelizar, más allá del dinero

**70** Una vez más, se confirma que el camino que atraviesan las mujeres para acceder a las posiciones de máxima decisión dentro de las organizaciones es arduo y el paso extremadamente lento. De los 6.153 miembros (titulares y suplentes) que conforman las juntas directivas de las 1.000 compañías que más facturan en el país, 5.077 son hombres y solo 1.077 son mujeres (17,5%). Las presidencias están ocupada por hombres en el 93,6% de las juntas relevadas.



## ANIVERSARIO |

Trayectoria indiscutida

# 54 años como referente en el ámbito corporativo

*Para una publicación especializada en economía y negocios como es Mercado, y en un país como Argentina, 54 años es muchísimo tiempo. Por esto, celebramos seguir adelante, contra viento y marea, entregando productos de calidad, que cubren en profundidad los temas más relevantes de la agenda corporativa.*

La edición 54 Aniversario de *Mercado* toca un año harto complicado, para el país y el mundo. Al largo período de pandemia global, que dinamitó todas las estructuras posibles y reconfiguró los distintos aspectos de la vida –personal, social y corporativa–, se sucedieron otros complejos como pocos. Inflación generalizada, conflictos bélicos en distintas partes del globo –y sus consecuencias sociales, políticas, económicas–, catástrofes naturales –con el cambio climático en el centro de la escena–, movimientos de extrema derecha que proliferan por doquier, etcétera, etcétera. La Argentina no fue ajena a todo esto y, además, sumó sus propios procesos internos, en un contexto de elecciones generales, con una inflación desbocada y la pobreza que se acrecienta dolorosamente.

El mundo se ha vuelto cada vez más incierto, complejo, impredecible. Y es en este mundo en que las organizaciones se manejan día a día, campeando los avatares y buscando alternativas innovadores –y resilientes– de crecer a pesar de todo.

En esta edición tan especial, abordamos principalmente cuatro temas, que tienen como finalidad aportar al debate, buscar oportunidades de crecimiento y visibilizar procesos y alternativas.

La portada, este año, está dedicada al clásico de *Mercado Las mujeres en los directorios de las 1.000 empresas que más venden*. Un producto que, desde hace cinco años, realizamos en alianza con KPMG y que parte de relevar la composición de los directorios (la mesa chica de las grandes decisiones), de las 1.000 compañías que más facturan en el país. Un análisis exhaustivo, único en su tipo, y que año a año da cuenta de que en los órganos de mayor poder –de decisión y de acción– de



las organizaciones, la equidad parece ser más discursiva que real.

El segundo, Dossier, está destinado al potencial energético de la Argentina. A partir de la consulta a referentes de compañías que se destacan en los distintos segmentos vinculados al sector, la nota busca indagar sobre las oportunidades y los enormes desafíos que tiene el país en el camino hacia la transición energética. ¿Cómo puede aprovecharse el potencial existente, para posicionar a la Argentina y cosechar los frutos de una actividad central para el mundo de hoy? ¿Qué obstáculos se requiere sortear para dar el gran salto? Grandes interrogantes que buscan ser resueltos a partir de la opinión de personas expertas en la temática.

El tercer informe aborda un tema crucial para las organizaciones de hoy, principalmente, de Argentina. ¿Es posible atraer y fidelizar talento valioso –y, muchas veces, escasos– en un contexto en que el trabajo remoto extendió

el mercado laboral a escala mundial? ¿Qué debe contener una propuesta de valor atractiva que supere el salario monetario?

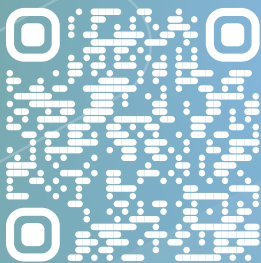
El cuarto y último informe se vincula con el anterior y hace referencia a las posibilidades que ofrece el país como exportador de conocimiento. En línea con lo que sucede en el mundo, en la Argentina, las actividades que se sustentan en tecnologías de vanguardia (la economía del conocimiento) vienen creciendo a grandes pasos. A tal punto que, en la actualidad, conforman el tercer sector exportador del país, además de ser generador de empleos de alto valor agregado y salarios notoriamente más altos que la media. Con esto en mente, el informe busca dar cuenta de qué es lo que posiciona a la Argentina en estas actividades y de qué manera se podrían potenciar aún más las ventajas competitivas, para hacer crecer estos segmentos que, a las claras, son propulsores del desarrollo del país. **M**



# Reclutamiento y Selección de Mandos Medios y Ejecutivos

*Expertos en encontrar el  
Ejecutivo que necesitás*

Conocé más



## Ideas y debates |

Una tendencia preocupante

# Baja la percepción sobre la gravedad del cambio climático

*Si bien la mayoría de la población de todos los países está de acuerdo en considerar al calentamiento global como una grave amenaza para la humanidad (83%), este porcentaje ha disminuido en comparación con sondeos anteriores. Las mujeres le otorgan más importancia que los hombres.*

La asociación mundial en investigación de mercados y sondeos WIN International publicó los resultados de la Encuesta Mundial Anual WIN 2022 que explora las opiniones y creencias de 29.739 individuos de 36 países.

La encuesta analiza creencias y opiniones relacionadas con la percepción del cambio climático en 2022 y la importancia del desarrollo sostenible en todo el mundo. El informe cuenta con datos de Argentina donde Voices! realizó el estudio, y aporta cifras de tendencia que muestran cómo evolucionó esta opinión en los últimos años.

### Sondeos y porcentajes

En el sondeo, bajó 3 puntos versus el año 2021 (86%) y ya venía con una leve baja versus 2020 (85%). En cuanto a los países, Estados Unidos (24%) y Polonia (21%) tienen el mayor porcentaje de población que no considera el calentamiento global una amenaza grave para la humanidad. En Argentina, el 85% de los encuestados considera que el calentamiento global es una seria amenaza para la humanidad, presentando también una tendencia a la baja en este indicador: esta opinión desciende 5 puntos porcentuales desde las mediciones anteriores en 2021 y 2020.

Al analizar los países de Latinoamérica, vemos que mientras que Argentina (85%) y Chile (84%) se alinean al promedio global, Mé-



xico (93%), Ecuador (89%), Brasil, Perú y Paraguay (88%), respectivamente presentan niveles más altos de preocupación acerca de este problema medioambiental. En Argentina, la preocupación por este tema cobra mayor importancia entre las mujeres que en los hombres (89% vs 80% respectivamente), lo que también ocurre a escala global. Si se analizan los datos por edad, coinciden acerca de la magnitud del calentamiento global las generaciones más jóvenes y los mayores de 50

(90% de los de 16 a 24 años y 90% de los de 50 años y más, versus 79% de quienes tienen entre 25 y 49 años). Por su parte, son los residentes del Conurbano Bonaerense quienes muestran mayor preocupación por el calentamiento (91%) opinión que desciende algo entre los porteños (86%) y quienes viven en otros puntos del país (84%).

### ¿Es demasiado tarde para frenar el cambio climático?

A escala global, la percepción

global de los individuos sobre si aún se puede hacer algo para detener el cambio climático está dividida. Mientras que para el 50% todavía hay tiempo para hacer algo contra el cambio climático, para el 45% de los encuestados, ya es demasiado tarde, un porcentaje que ha aumentado ligeramente en comparación con años anteriores, lo que significa que la población es cada vez más pesimista al respecto (2021: 43%; 2020: 40%). África y América son las regiones

del mundo donde los ciudadanos creen en mayor medida que aún se puede hacer algo para frenar el cambio climático (el 60% y el 54%, respectivamente, creen que aún no es demasiado tarde), mientras que los ciudadanos de Medio Oriente son los más pesimistas (solo el 41% cree que aún no es demasiado tarde). Las personas de Kenia destacan como las más optimistas, con un 87% de encuestadas que consideran que aún no es demasiado tarde para frenar el cambio climático, en contraste con las de Filipinas (23%), India (28%) e Italia (40%), que son las menos optimistas.

por tener una mayoría que manifiesta que todavía hay tiempo para combatir el cambio climático (cerca del 67%).

En Argentina se observa que el nivel socioeconómico bajo tiene una visión más negativa que los niveles medios y altos. Mientras que el 55% del nivel bajo sostiene que ya es demasiado tarde para luchar contra el cambio climático, el 36% considera lo opuesto. Por su parte, en los niveles altos y medios se manifiesta la opinión contraria: la gran mayoría (64% de los altos y 60% de los medios) sostiene que todavía hay tiempo para luchar

que el 62% de las personas encuestadas de la región de Asia Pacífico considera que su Gobierno está tomando las medidas necesarias para cuidar el medioambiente, a diferencia del resto del mundo. Kenia, Paraguay y Croacia destacan como los países que consideran que los Gobiernos no están haciendo mucho para cuidar el medioambiente.

Al consultar en Argentina por la *performance* de los Gobiernos en materia de cuidado medioambiental, el 59% señala que estos no están tomando las medidas necesarias para cuidar el

bre el cambio climático, y los resultados siguen siendo esenciales para comprender la percepción de los ciudadanos sobre la situación mundial. Los ciudadanos de todos los países son cada vez más pesimistas sobre si aún hay tiempo para luchar contra el cambio climático y, al mismo tiempo, reconocen cada vez más que sus gobiernos no están haciendo gran cosa para proteger el medioambiente. Los Gobiernos y las instituciones deberían aprovechar el amplio acuerdo existente sobre el calentamiento global es una amenaza para la humanidad y utilizar este

*{ En Argentina, la preocupación por este tema cobra más importancia entre las mujeres (89% vs 80%), las generaciones más jóvenes, los mayores de 50 (90%) y residentes del Conurbano Bonaerense (91%). }*

Argentina se alinea al promedio global: es algo más alta la opinión de que aún hay tiempo para frenar el cambio climático (50%) que la que considera que ya es demasiado tarde (45%). Al comparar con la medición anterior, se observa que crece algo el optimismo de 45% en 2021 a 50% en 2022.

Al analizar las opiniones de los países latinos de la región, Brasil, México y Paraguay se destacan

contra este problema ambiental, versus el 36% que manifiesta que ya es tarde.

#### **El accionar en materia medioambiental**

El 55% de las personas encuestadas a escala global considera que los Gobiernos no están tomando las medidas necesarias para cuidar el medioambiente (porcentaje superior al de 2021, que era del 51%). Cabe destacar

medioambiente versus un 33% que considera que sí lo hacen, con un aumento de esta opinión desde la última medición, cuando un 25% consideraba que sí lo hacía.

Aunque la crítica argentina es algo superior en comparación con el promedio global (59% vs 55% respectivamente), es algo menor que la media regional (62%). Por su parte, Paraguay y Perú se destacan por tener posturas significativamente más críticas hacia los Gobiernos (80% y 70%, respectivamente).

Las personas de Argentina expresan mayor disconformidad con las acciones medioambientales de los Gobiernos. Quienes se muestran más críticos son los hombres (63%), aquellos entre 50 y 64 años (66%), los niveles altos (65%) y medios (62%) y los porteños (70%).

Vilma Scarpino, presidenta de WIN International Association, comenta: "La Encuesta Mundial WIN lleva tres años haciendo un seguimiento de las opiniones so-

terreno común para encontrar soluciones globales".

Constanza Cilley, directora ejecutiva de Voices! comenta: "El calentamiento global es reconocido por la amplísima mayoría de los ciudadanos como una amenaza relevante. Esto es muy importante ya que muestra que el tema está claramente instalado como problema, reconocer un problema es el primer paso para abordarlo. Sin embargo, preocupa que porcentajes muy altos de la población creen que es demasiado tarde para frenarlo, lo cual obtura a la acción porque se pierde motivación para tratar de paliarlo con acciones personales y/o presiones a los Gobiernos y otros actores. A la hora de generar comunicaciones acerca de esta problemática es importante transmitir la urgencia, pero también mostrar lugar para la esperanza, sin la cual el accionar humano se dificulta". **M**

## Metodología

La Encuesta Global de WIN (WWS) y Voices! en Argentina es un estudio llevado a cabo cada año con el propósito de medir los pensamientos, expectativas, preocupaciones y percepciones de la gente en relación a tópicos relevantes para la sociedad y los negocios.

La encuesta se realizó en 36 países utilizando métodos de encuesta CAWI / CATI / F2F/ TAPI *online*. En Argentina se utilizó la metodología CAWI.

*Tamaño muestral y metodología de campo:* se entrevistó a un total de 29.739 personas. El trabajo de campo se realizó entre el 9 de octubre y el 10 de diciembre de 2022. En Argentina el trabajo de campo inició el 21 de octubre y finalizó el 31 del mismo mes.

La media global se ha calculado en función de la población adulta cubierta de los países encuestados.



## EMPRESAS |

Surfear las turbulencias

# Un contexto económico que no permite andar a ciegas

*La macroeconomía argentina está atravesando una etapa de fuerte turbulencia. En el relevamiento de julio de expectativas del mercado (REM/BCRA), las consultoras participantes estimaron una inflación promedio para los próximos 12 meses del 140,7% (cálculo que se hizo antes de la devaluación post PASO).*

Por Federico Mac Dougall (\*)

En paralelo a la inflación, la restricción de divisas está generando un freno en la cadena de suministros combinado con ajustes de precios mayores a la inflación para cobertura. A la hora de planificar el suministro de insumos, las empresas tienen incertidumbre sobre las principales variables del proceso como son fecha de entrega, cantidad y precio final.

Esta coyuntura afecta a la estructura de costos directos y financieros de las empresas, sus procesos internos de planificación y su capacidad de producción.

Para contener este efecto negativo de la coyuntura y mantener el margen de rentabilidad, los equipos directivos deben enfocar su atención a las variables clave del negocio con información confiable y acciones veloces. A continuación, algunos de los principales puntos sobre los cuales es importante prestar atención:

## Revisión recurrente de la estructura de costos y pricing

Los días en que las empresas podían trasladar el 100% de la inflación de sus costos a la demanda vía precios ha quedado atrás. A partir de ahora, muchos costos van a subir por el ascensor y los precios lo harán por la escalera. Los equipos de gestión están asumiendo que la revisión de costos debe ser un proceso recurrente tendiente a encontrar desvíos en forma rápida. El contexto los obliga a tener que desagregar la composición de los costos y ver su variación *ítem por ítem*, y no simplemente corregir por el promedio mensual de inflación y llevar este análisis también a estructura de proveedores externos e internos de cara a buscar los mayores desvíos por agente. Los modelos de *pricing* deben contemplar



estos cambios en los costos de forma rápida, buscando oportunidades de beneficio en nichos de mercado y ayudando a reorientar la oferta en sus clásicas variables de precio, producto y plaza de manera ágil.

La diferencia entre las empresas rentables y las no rentables pasa a ser muy exigua frente a una inflación acelerada, y es en este escenario disponer de la correcta información e integrarla en la gestión del corto plazo es la principal clave.

## Supply Chain, de proveedores a socios estratégicos

La cadena de proveedores enfrenta un problema de suministro de corto plazo debido a las trabas para ingresar insumos del extranjero, pero es muy probable que, además, enfrente fallas en algunos eslabones que no logren adaptar sus costos, precios y esquemas de producción a una realidad tan cambiante. Frente a este escenario, el *management* debe revisar sus procesos de monitoreo de proveedores y transformar sus sectores de compras. Hoy no hay oferentes infinitos, sino que hay

que construir sociedades estratégicas que trabajen en conjunto para mantener los niveles de operación con eficiencia y sin interrupciones.

Los sectores de compras deben sofisticar su *mindset* para que puedan gestionar las diversas crisis diarias con imaginación y flexibilidad y sostener el abastecimiento y la estructura de producción y servicios.

## El cliente siempre tiene razón (mientras pueda pagar)

El mismo proceso que comienza a afectar a algunos proveedores necesariamente va a afectar a algunos de nuestros clientes. En los próximos meses, la combinación de alta inflación y demanda débil llevará a que algunas empresas no puedan afrontar pagos.

En este escenario, las áreas de Comercial y Créditos y Cobranzas deben articular esquemas de trabajo conjunto que permita mantener tanto las ventas como el nivel de incobrabilidad. Es clave que se implementen sistemas de información predictivos y que estos se integren en la práctica tanto a la política del área comercial y con la de cobranzas, de forma tal de articular el reacomodamiento de precios relativos y cuidar el capital de trabajo frente a la inflación y la incobrabilidad. En conclusión, frente a los desafíos enumerados, las empresas deben considerar cambiar su modelo de gestión rápidamente y orientarlos al cortísimo plazo, armando equipos de trabajo *ad hoc* y enfocados a sortear los diversos problemas por medio de la articulación eficiente de la información y la revisión creativa de las políticas y procedimientos.

(\*) Socio de Value Creation Services y Restructuring de Deloitte Marketplace Cono Sur

# Shell BOX, El nuevo programa de beneficios de Shell.



Sumate y disfruta de promociones y experiencias únicas.  
Shell BOX es para BOX.

Regístrate en [shellbox.ar](https://shellbox.ar)

o descargá **nuestra App**



Claves para el sector salud

# Cambios esenciales en la cadena de suministro

*Según un reciente estudio de McKinsey, “la crisis sanitaria de 2020 expuso las vulnerabilidades de las cadenas de abastecimiento de todo el mundo”. En este escenario, se empezó a vivir una transformación sustancial que marcó un antes y un después.*

Este proceso, obligó a todos los involucrados a reinventarse y adaptarse a la realidad rápidamente; y todavía hoy continúan haciéndolo. Incluso hubo un quiebre en la mentalidad de los tomadores de decisiones, quienes comenzaron a darle otro grado de importancia a quienes forman parte de la cadena logística, y hoy en día son considerados una pieza clave. Asimismo, se ha comprendido la relevancia de contar con otros recursos para llegar a un siguiente nivel.

“En el sector de la salud, los datos han tomado un papel fundamental en la planificación eficiente de compra de medicamentos e insumos, permitiendo proyectar hacia el futuro y prevenir escenarios de escasez o sobre stock. Además, el uso de información y analíticas, acompañado de herramientas tecnológicas innovadoras, ha generado una comprensión más profunda del mercado y, por ende, hoy se puede alcanzar una cadena de abastecimiento optimizada y eficiente, que es la esencia de lo que hacemos”, comenta Leandro Rossi Castelán, especialista en Marketing de Producto de Bionexo, Healthtech especializada en soluciones tecnológicas para la gestión insumos y medicamentos.

## Una transformación a largo plazo

Siguiendo esta línea, en el mencionado informe McKinsey enumera tres claves para una transformación de largo plazo en la cadena de abastecimiento: resiliencia, agilidad y sostenibilidad, componentes estratégicos y aplicables para fortalecer los procesos.

Resiliencia: sobreponerse y seguir adelante es clave en cualquier negocio del mundo actual. En este contexto dinámico, la capacidad para prever obstáculos y ajustar estrategias es esencial para mantener la fluidez y la eficiencia en toda la cadena de suministro.

De esta manera, para el área de compras – que es el segundo centro de costos más re-



levante en una institución de salud– es indispensable identificar anticipadamente los posibles obstáculos relacionados con la ausencia de stock: retrasos por parte de los proveedores, costos elevados, entre otros. Y esta capacidad puede ser fortalecida mediante la implementación de herramientas de *Business Intelligence* como Plannexo, mapas de problemáticas y otros recursos digitales. Estas herramientas no solo facilitan la identificación temprana, sino que también agilizan la respuesta y la toma de decisiones en un entorno de constante cambio.

Agilidad: durante la crisis sanitaria de 2020, los insumos médicos tomaron más importancia que nunca; presenciamos una ola gigantesca que las clínicas y hospitales tuvieron que surfear, recurriendo a nuevos proveedores, herramientas digitales y diferentes redes de contactos. A partir de esto, lograron hacer frente a los requerimientos de asistencia del

momento. Pero, aun después de la crisis, han tenido que mantenerse atentos, pues hemos comprobado que en cualquier momento una eventualidad puede desestabilizar el sistema de salud y complicar la disponibilidad de suministros

Por ello, actuar con agilidad y un pensamiento estratégico permite adaptarse a las circunstancias, siendo esto crucial en la cadena de abastecimiento de las entidades de salud, así como lo es el poder planificar teniendo en cuenta posibles inconvenientes o crisis a futuro. El lema: “estar preparados para lo inesperado”. Y es que esto es posible a través del análisis de datos y el estudio de las dinámicas del mercado, lo que brinda una mayor capacidad para predecir escenarios y planificar acciones de contingencia.

## Sostenibilidad

Hoy es una pieza transversal e imprescindible en la estrategia de negocio de cualquier organización y de cualquier industria; incluso, es un requerimiento en muchos procesos de financiación de proyectos.

Con esto en mente, clínicas y proveedores deben reevaluar sus planes de trabajo para garantizar la continuidad de sus operaciones, mitigando cualquier impacto en el entorno, la sociedad y la economía. En otras palabras, se trata de satisfacer las necesidades actuales, encontrando un equilibrio entre los aspectos ambientales, sociales y económicos.

“En Bionexo entendemos cuáles son las necesidades de las instituciones de salud para poder cumplir con el propósito de mejorar la calidad de vida de los pacientes, por eso creamos soluciones que tienen muy en cuenta la agilidad y la eficiencia para un gerenciamiento de abastecimiento sustentable que facilite la labor de *managers* y profesionales del sector”, concluye Leandro Rossi Castelán. **M**



# BBVA

Creando Oportunidades



 En BBVA  
**hacemos**  
que las cosas  
**sucedan**

## 21 mil millones invertidos + 1 razón

BBVA en Argentina **movilizó más de 21 mil millones de pesos** durante 2022 en financiación sostenible destinada a acción climática e inclusión financiera.

La razón es una: acompañar a nuestros clientes y a la sociedad en la transición hacia un futuro sostenible, con foco en el cambio climático y el desarrollo social inclusivo.

**BBVA en Modalidad Sostenible.**

[bbva.com/es/sostenibilidad/](https://bbva.com/es/sostenibilidad/)

Los accionistas de Banco BBVA Argentina S.A. limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas según Ley 19.550 y Ley 25.738. CUIT: 30-50000319-3. Av. Córdoba 111, piso 31, CABA (CP: C1054AAA).

Sexta edición de un estudio valioso

# La participación de las mujeres en los directorios de “Las 1.000 empresas que más venden”



Una vez más, se confirma que el camino que atraviesan las mujeres para acceder a las posiciones de máxima decisión dentro de las organizaciones es arduo y el paso extremadamente lento. Si bien la equidad de género es, en principio, un tema prioritario de la agenda de las empresas de cierta magnitud, los números muestran una realidad que, muchas veces, contradice lo discursivo. Probablemente, la suma de vicisitudes de los últimos años –pandemia, guerras, inflación global y local, crisis climática potenciada y varios etcéteras– no ha aportado positivamente en este sentido. Sin embargo, las demandas y presiones son cada

vez mayores y, más temprano que tarde, las organizaciones deberán trabajar arduamente para derribar sesgos culturales que bloquean un proceso necesario.

En esta sexta edición de *Mujeres en los directorios de las 1000 empresas que más venden (balances 2022)*, que Mercado realiza junto a KPMG, se busca echar luz sobre el tema y sumar al debate. En este estudio exhaustivo, único en su tipo en el país, se ofrece un panorama detallado, un análisis sobre los resultados más relevantes y la opinión de personas destacadas sobre una temática de absoluta actualidad.



A ritmo lento

# Mujeres en los directorios: nada por aquí, poco por allá

*Los datos de esta sexta edición del estudio anual que Mercado lleva adelante en alianza con KPMG no sorprenden. De los 6.153 miembros (titulares y suplentes) que conforman las juntas directivas de las 1.000 compañías que más facturan en el país, 5.076 son hombres y solo 1.077 son mujeres (17,5%). Las presidencias están ocupada por hombres en el 93,6% de las juntas relevadas.*

Por Carina Martínez

Si bien es innegable que las mujeres han logrado alcanzar posiciones de relativo poder dentro de las organizaciones, “la mesa chica” de los directorios sigue siendo masculina, en su inmensa mayoría.

Por supuesto, esta radiografía no hace más que reflejar una situación que se constata en los distintos ámbitos de la sociedad. Basta con echar un vistazo a las fotos de los principales encuentros políticos y económicos locales y globales del mundo para comprobar que son muy pocas las mujeres que ocupan posiciones de máxima responsabilidad. Aunque el tema se encuentra en agenda y prolifera en lo discursivo, al hacer zoom en los números, la realidad muestra que aún falta muchísimo para lograr la tan esperada (y co-

mentada) equidad. Sin embargo, los tiempos deberán acelerarse. La presión de las partes interesadas –inversores, accionistas, Gobiernos– se hace notar y empuja a las compañías a actuar cuanto antes. También, las nuevas generaciones. La escasez de talento clave, los altos niveles de rotación y los desafíos que impone un mercado laboral que hoy se extiende más allá de las fronteras nacionales obligan a las compañías a *aggiornar* sus prácticas y modelos, y jerarquizar los objetivos de “diversidad, equidad e inclusión” (DEI), afines entre las personas más jóvenes.

En este contexto, el ojo sobre la paridad de género en los directorios de las empresas está más afilado que nunca, aunque el proceso de cambio siga siendo lento y complejo. Claro que esto no es algo propio de Argentina. De acuerdo al informe *Women on*

*Boards Progress Report 2022*, de MSCI, solo el 38% de las empresas integrantes del índice MSCI ACWI (*All Country World Index*) tenían al menos un 30% de puestos en los directorios ocupados por mujeres. Además, indica el mismo informe, el objetivo del 30% de diversidad de género pronto podría perder importancia en algunos mercados desarrollados, ya que hoy la participación mínima esperada por las partes interesadas es del 40%. Para lograrlo, el trabajo será arduo: en octubre de 2022, menos de un tercio de las empresas domiciliadas en los mercados desarrollados de Europa y América alcanzaban el umbral del 40% de mujeres en las juntas directivas.

A fin de acelerar la transición, que requiere de derribar un sinfín de sesgos y sortear múltiples barreras culturales, sociales y de todo tipo, algunos Gobiernos u organismos supranacio-

## Metodología y datos principales

La recolección de la información estuvo encomendada a Lucas Giotta y Alexis Ferreyra (“el equipo del ranking”, de *Mercado*) y muestra la conformación de los directorios de las empresas que forman parte del producto anual de *Mercado*, *Las 1.000 que más venden* (de acuerdo a los balances 2022). Para ello, se valieron de la última información disponible en boletines oficiales de Nación y provincias, CNV, Bolsar, Superintendencia de Seguros de la Nación, BCRA y páginas web de las propias empresas u organizaciones. Además, consultoras y empresas colaboraron en la entrega de la información necesaria.

Cabe destacar que las designaciones surgen de las asambleas de directorios y pueden ser anuales o plurianuales (dos o más años) o no especificar el período de duración del directorio electo. En algunos casos, las actas correspondientes se pu-

blican en los boletines oficiales con una demora de más de dos años. Es posible que los datos relevados de una empresa se repitan uno o más años o que no se encuentren actualizados.

El relevamiento se realizó durante el período comprendido entre el 1° de julio y el 11 de agosto de 2022. Por este motivo es posible que posteriormente se hayan producido cambios en la conformación de los directorios.

### Principales resultados:

- Los 1.000 directorios suman 6.153 miembros designados entre presidentes, vicepresidentes y directores titulares y suplentes. Se consideraron cargos equivalentes según el tipo de empresa u organización.
- En 435 directorios no hay mujeres designadas. En el resto, 565, al menos una mujer ha sido

elegida para cubrir los cargos disponibles.

- De los 6.153 (100%) miembros, solamente 1.077 son mujeres (17,5%); el resto, 5.076 (82,5%) son hombres.
- Como resultado se registraron 60 mujeres (6,4%) sobre 933 cargos cumpliendo el rol de presidente del directorio. En el caso de vicepresidentes, se contabilizan 101 mujeres (11,8%) en 854 puestos cubiertos y en directores titulares, 510 mujeres (19,6%) de un total de 2.598 nombramientos.
- En los 1.000 directorios listados, hay 45 directorios unipersonales, por ser cargos cubiertos con signatarios designados (presidente, CEO, gerente general, etc.) por empresas extranjeras con filiales en el país, entre otros motivos.
- En 85,3% de los 955 directorios conformados por dos o más miembros, la participación de mujeres es menor al 40%.



## Directorios 2023

Empresas Relevadas: 1000

Cargo / género	Total	Mujeres	%	Hombres	%
<b>Miembros titulares:</b>	4.385	671	15,29	3.714	84,62
Presidentes:	933	60	6,43	873	93,57
Vicepresidentes:	854	101	11,83	753	88,17
Directores titulares	2.598	510	19,63	2.088	80,37
<b>Directores suplentes</b>	1.768	406	22,96	1.362	77,04
<b>Totales generales:</b>	6.153	1.077	17,49	5.076	82,44

nales han ido implementando distintos sistemas de cuotas (voluntarias u obligatorias). Por citar solo algunas, en 2022, una década después de que la propuesta inicial fuera presentada, el parlamento europeo determinó que las grandes empresas que cotizan en bolsa en la UE deberán tomar medidas antes de julio de 2026 para aumentar la presencia de las mujeres en puestos directivos. Las empresas cotizadas tendrán que informar sobre la representación de hombres y mujeres en sus Consejos de Administración a las autoridades competentes una vez al año y, si no han cumplido los objetivos, deberán detallar sus planes para hacerlo. Además, toda información deberá ser publicada en el sitio web de la empresa. Más recientemente, el Gobierno de Noruega, país que ocupó el año pasado el tercer puesto en el Informe Global sobre la Brecha de Género del Foro Económico Mundial (por detrás de Islandia y Finlandia), llegó a un acuerdo con grupos empresariales y sindicatos para implementar una política que lleve a 40% la representación de mujeres en los Consejos de Administración de las grandes y medianas empresas, a través de un plan gradual de cinco años.

En este mismo sentido, tres años atrás, en Argentina, la resolución 34/2020 había establecido que las sociedades que se inscribieran en la Inspección General de Justicia debían contar con una composición equitativa entre hombres y mujeres, normativa que quedó sin efecto tres meses después, por un fallo de la Sala C de la Cámara Comercial.

Así las cosas, las mujeres intentan ganar terreno en un mundo en que los puestos de mayor poder –de decisión y de acción– son claramente masculinos, y que cambiar la ecuación no resulta nada sencillo.

Que los equipos diversos funcionan mejor y generan mejores resultados ya fue demostrado con creces. Pero los cambios culturales son extremadamente lentos. En este recorrido engorroso, las redes han dado muestra de ser efectivas. En este sentido, organizacio-

nes como *Women Corporate Directors* (WCD) o *Women20* ayudan a las ejecutivas y profesionales a transitar este camino, acompañar y fomentar su liderazgo, además de visibilizar una temática impostergable. De la misma manera, el estudio que anualmente realiza *Mercado* en alianza con KPMG busca alimentar el debate con datos valiosos y ofrecer materia prima tangible para análisis posteriores.

### Una cuesta empinada

En 2018, *Mercado*, en alianza con KPMG, dio el puntapié inicial de un estudio que parte de analizar la participación de las mujeres en los directorios de las empresas que más facturan en el país. El primer informe presentado relevó 500 de los 1.000 juntas directivas de las compañías que, en aquel año, conformaban el clásico ranking anual de ventas de *Mercado* (balances 2017), que arrojó apenas un 8,4% de participación de mujeres.

A partir de allí, la presencia de mujeres en los directorios fue creciendo, aunque de manera extremadamente lenta. En el segundo análisis, llevado adelante en 2019 sobre el total de las 1.000 empresas de máxima facturación de aquella edición, la proporción de mujeres aumentó 2%, y alcanzó el 10,3%. En 2020, el porcentaje subió otro poco y llegó a 12,8%, mientras que en 2021, alcanzó a 13,7%. En 2022, con +2,3%, la participación de mujeres en los directorios de las compañías de mayor facturación del país fue de 16%.

En esta sexta edición, con una proporción de mujeres de 17,5% (15,3% entre los miembros titulares y 23% entre los suplentes), el crecimiento volvió a desacelerarse. De esta manera, si bien de 2019 a hoy el porcentaje de mujeres en las juntas directivas fue aumentando año a año, la proporción sigue siendo extremadamente baja: algo menos de 1,8 mujeres por cada 10 cargos disponibles.

### En la práctica, poca equidad

El nuevo relevamiento de la composición de los directorios de las 1.000 compañías que

## 100% mujeres

De las 955 compañías que cuentan con directorios de dos o más miembros, solo cinco están compuestos exclusivamente por mujeres. Dato llamativo, si tenemos en cuenta que 393 están conformados íntegramente por hombres.

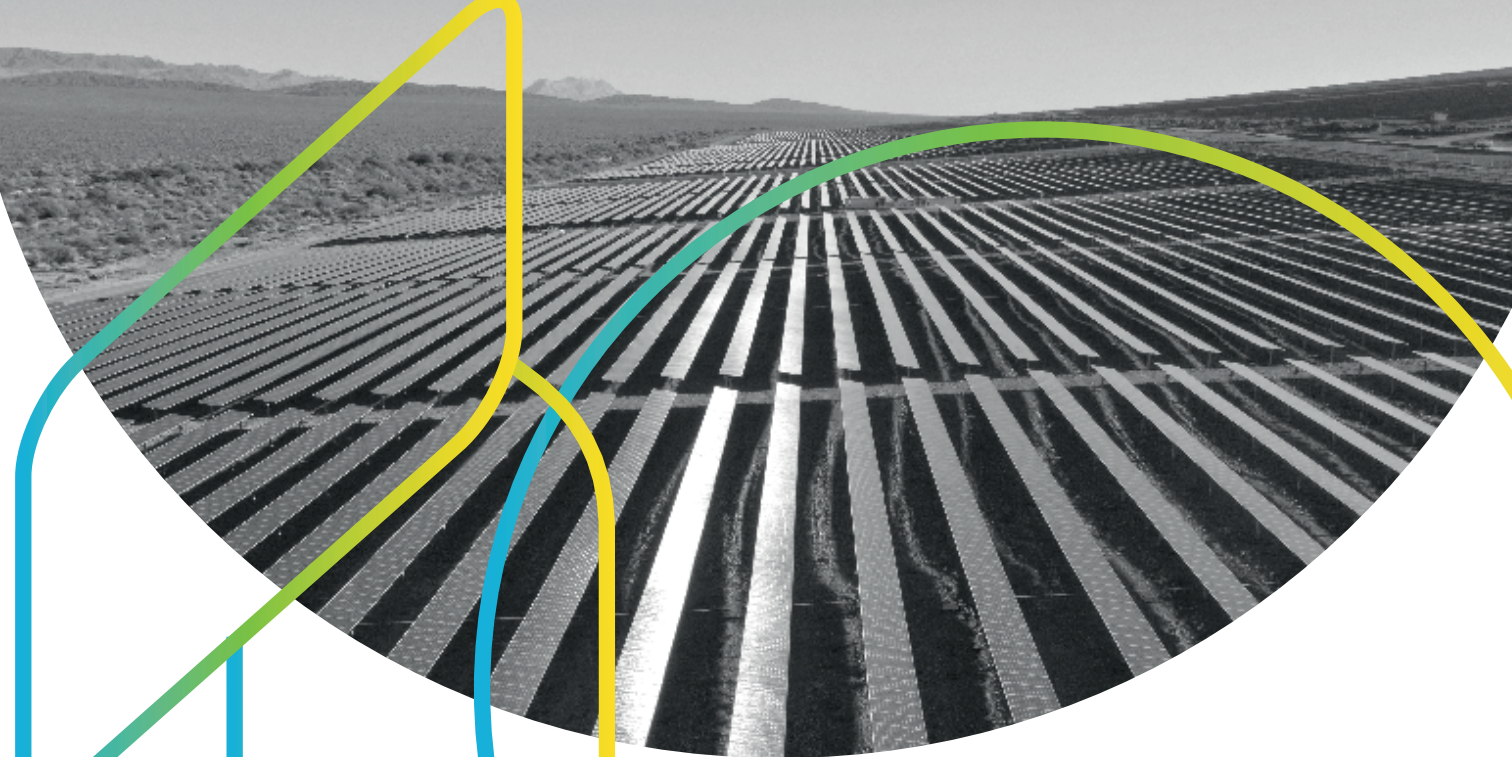
Los directorios de la empresa de alimentos Maniagro y de la concesionaria Mercedes-Benz Colcar Merbus están conformados por presidenta, vice, directora titular y directora suplente, en colectivos de cuatro integrantes. En juntas de tres miembros, la de Ford Credit Holding tiene presidenta, vice y directora, y la alimentaria Danisco cuenta con presidenta y dos directoras titulares. La de la compañía de servicios empresariales Syneos Health, por su parte, tiene presidenta y directora suplente, en una junta de dos miembros. A los directorios de las compañías ya mencionadas, con 100% de mujeres, se agregan los tres unipersonales de Bristol Myers Squibb, RCI Banque y Mapfre Reaseguros.

Si se considera la totalidad de los directorios (1.000), 435 están conformados solo por hombres y ocho exclusivamente por mujeres.

más facturan en el país (balances 2022) mostró que de los 6.157 miembros titulares y suplentes que los conforman, 5.076 son hombres (82,5%) y 1.077 (17,5%) son mujeres.

Del conjunto de directorios analizados, 45 son unipersonales por ser posiciones cubiertas por signatarios designados (presidentes, CEO, etc.) por empresas extranjeras con filiales en el país, entre otros motivos. Otros 67 están conformados por solo dos miembros y el resto (889) poseen tres o más integrantes. Entre estos últimos, o sea, directorios de tres o más integrantes, 349 no cuentan con mujeres. Lo mismo sucede en 166 directorios de cinco o más miembros. Algunos casos llaman particularmente la atención por la ausencia de mujeres en juntas directivas de 10, 20 o más miembros, o por su cuasi nula representación (una o dos) en colectivos de entre 15 y 20 integrantes.

Además de la escasa participación de mujeres en los directorios, es notoria la bajísima presencia en roles de presidente. Como suele suceder en otros ámbitos de la sociedad, la presencia de mujeres disminuye a medida que se asciende en el nivel de responsabilidad –y poder de decisión–. De esta manera, las presidencias de los directorios de las



EN 2012 NOS COMPROMETIMOS.  
HOY SOMOS LÍDERES.

**Líderes en la generación de energía renovable en solo 10 años de actividad.  
Nos comprometimos con la sustentabilidad.**

Por eso, construimos un sistema cada vez más limpio. Hoy, somos el mayor proveedor de energía renovable del país generando un 24% del total, compartiendo mercado con 4 empresas que comparten el 76% restante. Comprometidos con el cuidado de los recursos naturales, hemos reducido las emisiones de carbono a la atmósfera en 4.709.876 tn. Y comprometidos con el entorno, fomentamos el comportamiento ético, el desarrollo personal y el de la comunidad donde operamos.

**Cumplimos 10 años de compromiso y seguimos transformando el mundo.**

## PORTADA |

1.000 empresas que más venden en la Argentina están ocupadas por hombres en el 93,6% de los casos y por mujeres solo en el 6,4%. En cuanto a las vicepresidencias, la presen-

cia de mujeres es mayor pero apenas llega al 11,8%. En las posiciones de dirección, las mujeres ocupan el 19,6% de las titulares y 23% de las suplentes. O sea, solo en las posiciones

de suplente, las mujeres ocupan poco más del 20% de los cargos disponibles.

## Participación de las mujeres en los directorios de Las 1000 empresas que más venden

Nº	Empresa	Presid.	Vices	Direct.	Suplentes	Total mujeres	Total miembros	Actividad económica
1	YPF			1	4	5	23	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
2	Banco de la Nación Argentina	1		2		3	10	Bancaria
3	Viterra Argentina					0	7	Elaboración de aceites
4	Louis Dreyfus Argentina					0	5	Venta mayorista de granos
5	Cargill		1		1	2	5	Elaboración de aceites
6	Asociación de Cooperativas Arg.			1		1	8	Venta mayorista de granos
7	Aceitera General Deheza					0	4	Elaboración de aceites
8	Toyota Argentina			1		1	5	Fabricación de vehículos automotores
9	Banco Santander			2	1	3	11	Bancaria
10	Energía Argentina (ENARSA)					0	5	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
11	Pan American Energy Suc. Arg.					0	1	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
12	Banco Macro			1		1	13	Bancaria
13	BBVA			1		1	9	Bancaria
14	Telecom Argentina				5	5	21	Servicios de correos y telecomunic.
15	Banco Galicia			1	1	2	10	Bancaria
16	Siderca					0	6	Ind. bás. hierro, acero y met. no ferr.
17	Cencosud Argentina					0	4	Hiper Mercados y super Mercados
18	Raízen					0	7	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
19	Grupo Carrefour Argentina					0	1	Hiper Mercados y super Mercados
20	Banco Credicoop			16	19	35	109	Bancaria
21	ADM Agro			1		1	7	Venta mayorista de granos
22	Ternium Argentina			2	2	4	16	Ind. bás. hierro, acero y met. no ferr.
23	Banco Provincia de Buenos Aires			1		1	8	Bancaria
24	Mercado Libre			3		3	14	Venta minorista
25	Swiss Medical					0	11	Servicios sociales y de salud
26	Osde					0	1	Servicios sociales y de salud
27	Coto		1		1	2	4	Hiper Mercados y super Mercados
28	Volkswagen Argentina			1		1	6	Fabricación de vehículos automotores
29	ICBC			3		3	7	Bancaria
30	HSBC Bank Argentina			2	1	3	7	Bancaria
31	Banco Patagonia					0	12	Bancaria
32	Acindar (Grupo ArcelorMittal)			1	1	2	7	Ind. bás. hierro, acero y met. no ferr.
33	Syngenta Agro					0	4	Fabr. de nutrientes agrícolas
34	Banco de la Ciudad de Bs. As.			1		1	6	Bancaria
35	Aerolíneas Argentinas			1		1	5	Servicios de transporte
36	FCA Automoviles					0	4	Fabricación de vehículos automotores
37	Cervecería y Maltería Quilmes			2	1	3	11	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.
38	Iatec					0	4	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.
39	Bunge Argentina				1	1	4	Elaboración de aceites
40	Telefónica de Argentina			1	1	2	5	Servicios de correos y telecomunic.
41	Tenaris					0	1	Ind. bás. hierro, acero y met. no ferr.
42	Banco Supervielle			1		1	5	Bancaria
43	Unilever de Argentina	1		2		3	6	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.
44	Molino Cañuelas					0	3	Elab. de prod. alimenticios de molinería
45	Supermercados Día Argentina					0	3	Hiper Mercados y super Mercados
46	Caja de Jubilaciones, Pensiones y Retiros de Córdoba					0	1	Servicios sociales y de salud
47	Pampa Energía			4	7	11	20	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
48	Claro Argentina (AMX Argentina)					0	5	Servicios de correos y telecomunic.
49	Impor. y Expor. de la Patagonia			1		1	7	Hiper Mercados y super Mercados
50	Renault Argentina			1		1	5	Fabricación de vehículos automotores
51	Newsan			1		1	8	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.
52	Trafigura					0	3	Servicios petroleros
53	Peugeot Citroën Argentina	1				1	3	Fabricación de vehículos automotores
54	Citibank					0	1	Bancaria
55	Banco de Córdoba					0	6	Bancaria



N°	Empresa	Presid.	Vices	Direct.	Suplentes	Total mujeres	Total miembros	Actividad económica
56	Arcor			1	3	4	10	Elab. de otros prod. alimenticios
57	Pecom Servicios Energía					0	4	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
58	Ford Argentina			2		2	10	Fabricación de vehículos automotores
59	Edenor				4	4	23	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
60	Galeno			2		2	6	Servicios sociales y de salud
61	Mercedes Benz Argentina			1		1	3	Fabricación de vehículos automotores
62	Mastellone Hnos.			3		3	18	Elaboración de productos lácteos
63	Tarjeta Naranja			1		1	14	Serv. de intermediación financiera y aux.
64	Electrónica Megatone				2	2	6	Venta minorista
65	Farmcity			1		1	8	Venta minorista
66	Camin		1	1		2	4	Serv. de intermediación financiera y aux.
67	Droguería del Sud			4	1	5	10	Venta mayorista
68	Suizo Argentina					0	6	Venta mayorista
69	Tecpetrol					0	8	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
70	Aluar Aluminio Argentino				1	1	19	Ind. bás. hierro, acero y met. no ferr.
71	Molfino Hermanos				1	1	6	Elaboración de productos lácteos
72	Transportadora de Gas del Sur			1	2	3	18	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.
73	British American Tobacco Arg.					0	3	Elaboración de productos de tabaco
74	Gador			4	1	5	11	Fabricación de prod. farmacéuticos
75	Embotelladora del Atlántico					0	4	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.
76	Bayer				1	1	4	Fabricación de prod. farmacéuticos
77	Vista Energy Argentina				2	2	5	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
78	Empresa Provincial de Energía de Córdoba (EPEC)					0	3	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
79	Profertil				1	1	12	Fabr. de nutrientes agrícolas
80	Distrilec			1	3	4	20	Serv. de intermediación financiera y aux.
81	Edesur			2	2	4	18	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
82	Federación Patronal Seguros				1	1	8	Servicios de seguros
83	Directv Argentina					0	9	Servicios de correos y telecomunic.
84	Halliburton				1	1	2	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
85	Loma Negra			1		1	9	Elaboración de cemento
86	General Motors de Argentina		1			1	5	Fabricación de vehículos automotores
87	A-Evangelista		1		2	3	9	Construcción
88	Cooperativa Obrera Lda de Consumo y Vivienda	1		3	1	5	12	HiperMercados y superMercados
89	Lartirigoyen					0	4	Venta mayorista de granos
90	Scania Argentina					0	5	Autopartes y carrocerías
91	Minera Andina del Sol					0	12	Minera
92	Danone Argentina			2		2	6	Elaboración de productos lácteos
93	Swift Argentina					0	3	Procesam. de carnes (incl. pescados)
94	Inst. de Seg. Social del Neuquén			4		4	9	Servicios sociales y de salud
95	Amaggi Argentina			1		1	3	Elaboración de aceites
96	Cartocor				1	1	7	Fabricación de papel y cartón
97	Nissan Argentina			1		1	3	Fabricación de vehículos automotores
98	Nestlé			2		2	5	Elaboración de productos lácteos
99	Molinos Río de la Plata			1		1	8	Elaboración de aceites
100	Monroe Americana			1		1	3	Venta mayorista
101	Banco Comafi			1	1	2	10	Banca
102	Aeropuertos Argentina 2000					0	8	Servicios de transporte
103	Empresa Prov. de la Energía de Santa Fe			1		1	3	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
104	Instituto de Obra Social de las Fuerzas Armadas y de Seguridad			1		1	10	Servicios sociales y de salud
105	Bagley Argentina			1	1	2	6	Elab. de otros prod. alimenticios
106	Sancor Cooperativa de Seg. Lda.				2	2	16	Servicios de seguros
107	Wintershall Energía					0	7	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
108	Banco de Santiago del Estero			2	2	4	11	Banca
109	Agricultores Federados Arg.					0	14	Venta mayorista de granos
110	State Grid Arg. (Mondelez Arg.)	1				1	2	Elab. de otros prod. alimenticios
111	Coca-Cola Femsa		1	2		3	8	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.
112	Natura Cosméticos	1	1			2	4	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.
113	Compañía Industrial Cervecera					0	9	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.
114	Supermer. Mayoristas Makro				1	1	6	Venta mayorista
115	L'Oréal Argentina					0	5	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.
116	Autoservicio Mayorista Diarco					0	3	Venta mayorista
117	Fideicomiso ProCrear (Bco Hipot.)			2	1	3	19	Serv. de intermediación financiera y aux.

Nº	Empresa	Presid.	Vices	Direct.	Suplentes	Total mujeres	Total miembros	Actividad económica
118	Laboratorios Bagó					0	4	Fabricación de prod. farmacéuticos
119	Banco Hipotecario			2	1	3	19	Bancaria
120	Grupo Peñaflor			1	3	4	14	Elab. vinos (y beb. ferm. a partir de fruta)
121	Nutrien AG Solutions					0	5	Fabr. de nutrientes agrícolas
122	Sociedad Comercial del Plata					0	6	Serv. de intermediación financiera y aux.
123	Basf Argentina	1				1	3	Fabr. de sus. químicas básicas
124	CMPC Inversiones			1		1	3	Fabricación de papel y cartón
125	Banco de La Pampa			1	1	2	8	Bancaria
126	San Antonio International				1	1	4	Servicios petroleros
127	Industrias John Deere Argentina					0	5	Fabricación de maquinaria agrícola
128	Obra Social Unión Personal					0	3	Servicios sociales y de salud
129	Compañía Mega			2		2	20	Venta mayorista
130	Productos Roche	1	1			2	3	Fabricación de prod. farmacéuticos
131	Caja de Seguros			2	2	4	8	Servicios de seguros
132	Cementos Avellaneda					0	8	Elaboración de cemento
133	Nuevo Banco de Santa Fe					0	10	Bancaria
134	Banco Itaú			1		1	5	Bancaria
135	Prevención ART			1		1	11	ART
136	CGC Energía (ex-Sinopec Argentina Exploration)			1		1	5	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
137	Holcim Argentina			1	2	3	10	Elaboración de cemento
138	Central Puerto			1		1	18	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
139	SanCor Salud					0	11	Servicios sociales y de salud
140	Automóvil Club Argentino			1	2	3	20	Venta vehíc. autom. y serv. al autom.
141	Massalin Particulares			2	1	3	7	Elaboración de productos de tabaco
142	Aguas Danone de Argentina				2	2	10	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.
143	Unipar Indupa					0	6	Fabr. de sus. químicas básicas
144	Metrogas		1	1	3	5	20	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.
145	Laboratorios Elea Phoenix					0	3	Fabricación de prod. farmacéuticos
146	Correo Argentino	1	1	1		3	6	Servicios de correos y telecomunic.
147	First Data Cono Sur			1		1	3	Serv. de intermediación financiera y aux.
148	Los Grobo Agropecuaria				1	1	5	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
149	Provincia ART			2	1	3	10	ART
150	Ledesma					0	13	Elab. de otros prod. alimenticios
151	Rafael G. Albanesi			1	1	2	10	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.
152	Braskem Argentina		1			1	4	Fab. prod. plástico y otros prod. de caucho
153	La Segunda Coop. Lda Seg. Gen.	1			1	2	20	Servicios de seguros
154	Adidas			1		1	3	Fab. de prod. textiles e indumentaria
155	Banco de Valores			3	1	4	11	Bancaria
156	Adeco Agropecuaria					0	4	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
157	GMRA			1		1	4	Venta minorista
158	Naturgy Ban			2	2	4	18	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.
159	San Cristóbal					0	10	Servicios de seguros
160	Banco Provincia del Neuquén		1			1	5	Bancaria
161	Compañía Gral. de Combustibles					0	15	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
162	YPF Energía Eléctrica			1	2	3	16	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
163	Cetrogar		1	2	1	4	6	Venta de artículos del hogar
164	Benito Roggio Transporte					0	4	Servicios de transporte
165	Renova					0	9	Elaboración de aceites
166	Aes Argentina Generación				1	1	10	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
167	Pepsico de Argentina		1		1	2	5	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.
168	Destilería Argentina de Petróleo					0	3	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
169	World Fuel Services Argentina					0	1	Venta minorista
170	Novartis Argentina	1	1		1	3	4	Fabricación de prod. farmacéuticos
171	Pfizer			1		1	2	Fabricación de prod. farmacéuticos
172	Nuevo Banco del Chaco			2		2	10	Bancaria
173	Accenture	1		2	1	4	7	Soft., consultoría y hard. de oficina
174	Refinor					0	7	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
175	Bioceres Semillas					0	5	Venta mayorista de granos
176	Operadora de Estaciones de Servicio	1				1	6	Venta minorista de combustible
177	Seguros Bernardino Rivadavia Cooperativa Lda.					0	7	Servicios de seguros
178	Edesal Holding			1	2	3	10	Serv. de intermediación financiera y aux.
179	International Trade Logistics (ITL)			1		1	10	Servicios de transporte
180	Milkaut				1	1	8	Elaboración de productos lácteos





Estamos junto a vos,  
en todo momento,  
acompañándote.



[sancorseguros.com.ar](http://sancorseguros.com.ar)



Nº de inscripción en SSN  
0224

Atención al asegurado  
0800-666-8400

Organismo de control  
[www.argentina.gob.ar/ssn](http://www.argentina.gob.ar/ssn)

 **SSNI** SUPERINTENDENCIA DE  
SEGUROS DE LA NACIÓN



Nº	Empresa	Presid.	Vices	Direct.	Suplentes	Total mujeres	Total miembros	Actividad económica
181	Weatherford Internat. de Arg.		1			1	3	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
182	Grupo Randstad	1				1	5	Servicios empresariales
183	London Supply Group					0	4	Serv. de intermediación financiera y aux.
184	Nación Seguros Generales			1		1	5	Servicios de seguros
185	Vestas					0	4	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
186	Friar			1		1	6	Procesam. de carnes (incl. pescados)
187	Tecnomyl		1		1	2	7	Fabr. de nutrientes agrícolas
188	Cía de Seg. La Mercantil Andina	1		1		2	10	Servicios de seguros
189	Avon			2	1	3	6	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.
190	Honda Motor de Argentina					0	5	Fabricación de vehículos automotores
191	Lotería de Santa Fe					0	2	Servicios de esparcimiento
192	Johnson & Johnson de Arg.				1	1	5	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.
193	Dinosaurio		1	1		2	4	Construcción
194	Smurfit Kappa Argentina					0	1	Fabricación de papel y cartón
195	Dabra					0	4	Venta minorista
196	IBM Argentina		1	1		2	4	Soft., consultoría y hard. de oficina
197	Prysmian Energía Cables y Sistemas de Arg.					0	6	Otras industrias manufactureras
198	Fratelli Branca Destilerías					0	1	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.
199	Emova Movilidad					0	5	Servicios de transporte
200	Logística La Serenisima		1	2	1	4	10	Servicios de transporte
201	Baker Hughes Argentina					0	3	Servicios petroleros
202	Aysa					0	5	Captación, depur. y distr. de agua
203	Petroquímica Comodoro Rivadavia			2	1	3	17	Elaboración de cemento
204	Empresa Distrib. de Electricidad de Mendoza		1		1	2	18	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
205	Banco de Inv. y Comercio Exterior		1	1		2	6	Bancaria
206	Banco BICA					0	11	Bancaria
207	Bridgestone Argentina					0	3	Fab. de neumáticos y prod. de caucho
208	Dass Argentina					0	1	Venta mayorista
209	Camuzzi Gas Pampeana				1	1	20	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.
210	Gloria Arg. (Compañía Regional de Lácteos Arg.)					0	4	Elaboración de productos lácteos
211	Puma Sports Argentina			1		1	3	Fab. de prod. textiles e indumentaria
212	Clorox Argentina				1	1	4	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.
213	Establecimiento Las Marías			1		1	9	Elab. de otros prod. alimenticios
214	Exxonmobil Exploration Arg.				1	1	10	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
215	Provincia Seguros Generales		1	1	1	3	11	Servicios de seguros
216	Nuevo Banco de Entre Ríos					0	9	Bancaria
217	Fecovita			2		2	22	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.
218	Arla Foods Ingredients					0	4	Elaboración de productos lácteos
219	Janssen Cilag		1	1		2	3	Fabricación de prod. farmacéuticos
220	Topper Argentina			2		2	6	Fab. de prod. textiles e indumentaria
221	Nutricia Bagó			2	2	4	10	Elaboración de productos lácteos
222	Energía Entre Ríos (ENERSA)					0	5	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
223	FMC Química					0	4	Fabr. de sus. químicas básicas
224	Vicentín					0	3	Elaboración de aceites
225	Arcos Dorados			1	1	2	8	Venta minorista
226	Bind Banco Industrial	1				1	10	Bancaria
227	Belgrano Cargas y Logística (Trenes Arg. Cargas)			1	2	3	16	Servicios de transporte
228	Offal Exp				1	1	3	Procesam. de carnes (incl. pescados)
229	Experta ART					0	8	ART
230	Delivey Hero E-Commerce (Grupo PedidosYa)			1		1	3	Servicios empresariales
231	Terminal 4	1				1	4	Servicios de transporte
232	Gasinvest			3	1	4	14	Serv. de intermediación financiera y aux.
233	Compañía TSB					0	2	Servicios de transporte
234	Orazul Energy Generating	1		1	1	3	6	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
235	Transportadora de Gas del Norte				2	2	28	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.
236	Allianz Arg. Cía de Seguros Gen.			3		3	8	Servicios de seguros
237	Obra Social del Personal de la Construcción					0	1	Servicios sociales y de salud
238	Air Liquide Argentina			1		1	5	Fabr. de sus. químicas básicas
239	Sap Argentina	1				1	3	Soft., consultoría y hard. de oficina
240	Balanz Capital Valores			1		1	4	Servicios empresariales
241	Capex			1		1	8	Gener., trans. y dist. de energía eléc.



**CON TODO ES MEJOR.**



Fibra



Móvil



TV



Movistar  
Arena

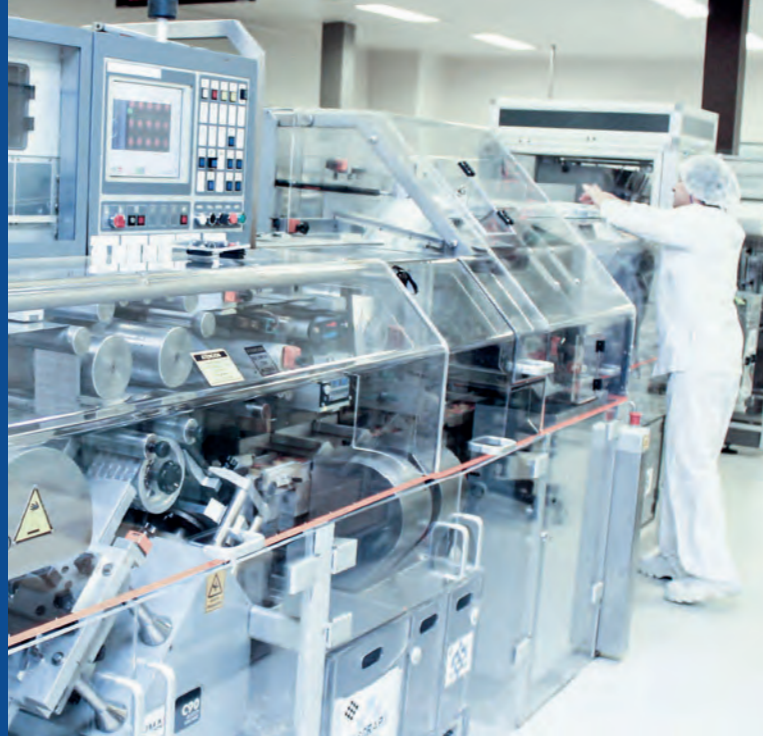
MÁS INFORMACIÓN EN [WWW.MOVISTAR.COM.AR](http://WWW.MOVISTAR.COM.AR)



Nº	Empresa	Presid.	Vices	Direct.	Suplentes	Total mujeres	Total miembros	Actividad económica
242	AGCO Argentina					0	3	Fabricación de maquinaria agrícola
243	Torneos y Competencias				1	1	8	Servicios de esparcimiento
244	Petroil Petróleo y Derivados			1		1	4	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
245	Galeno ART			2		2	5	ART
246	Zurich Arg. Compañía de Seguros			3		3	8	Servicios de seguros
247	Dietrich		2		1	3	5	Venta minorista
248	Yara Argentina	1		1		2	3	Fabr. de nutrientes agrícolas
249	Seguros Sura	1		1	1	3	7	Servicios de seguros
250	Calfrac Well Services (Arg.)					0	5	Servicios petroleros
251	Banco de Formosa		1		1	2	10	Bancaria
252	FlyBondi Líneas Aéreas		1			1	4	Servicios de transporte
253	Asociart ART				1	1	13	ART
254	ChampionX Arg. (Nalco Arg.)					0	4	Fabr. de sus. químicas básicas
255	Corven Motors Argentina					0	2	Fab. de prod. elab. de metal (exc. maq. y eq.)
256	La Segunda ART					0	10	ART
257	Robert Bosch					0	3	Autopartes y carrocerías
258	SOGEFI Suspensión Argentina					0	3	Autopartes y carrocerías
259	Philips Argentina			2	1	3	5	Venta mayorista
260	Coop. Farmacéutica de Provisión y Consumo Alberdi			2	2	4	7	Venta mayorista
261	Pioneer Argentina			1		1	4	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
262	Johnson Matthey Argentina			1		1	4	Autopartes y carrocerías
263	International Health Services			1		1	3	Servicios de seguros
264	Pirelli Neumáticos					0	7	Fab. de neumáticos y prod. de caucho
265	Empresa Distrib. de Electricidad de Salta (Edesa)			1	1	2	14	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
266	Molinos Agro					0	6	Elab. de prod. alimenticios de molinería
267	Cepas Argentinas			2	2	4	8	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.
268	Ferrero Argentina					0	5	Elab. de otros prod. alimenticios
269	American Express			1		1	7	Serv. de intermediación financiera y aux.
270	Viterra Acopio (Ex Samsa)					0	6	Venta mayorista de granos
271	Praxair Argentina			1	1	2	7	Fabr. de sus. químicas básicas
272	Rizobacter Argentina					0	4	Fabr. de nutrientes agrícolas
273	Baliarda		1	3		4	6	Fabricación de prod. farmacéuticos
274	Grimoldi					0	5	Fabricación de calzado
275	OSPAAMS			2		2	5	Servicios sociales y de salud
276	Benito Roggio e Hijos					0	4	Construcción
277	Rigolleau					0	11	Otras industrias manufactureras
278	Arte Radiotelevisivo Argentino					0	6	Servicios de esparcimiento
279	Banco del Chubut					0	7	Bancaria
280	Enap Sipepetrol Argentina			1		1	6	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
281	Lumen					0	1	Servicios de correos y telecomunic.
282	CFN			1	2	3	8	Serv. de intermediación financiera y aux.
283	La Nación			1		1	10	Activ. de edición e impresión
284	Banco CMF					0	4	Bancaria
285	Atento Argentina					0	2	Servicios empresariales
286	Sika Argentina					0	3	Fabr. de sus. químicas básicas
287	Rovella Carranza		1			1	4	Construcción
288	Colgate Palmolive					0	4	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.
289	Terminales Río de la Plata			2		2	10	Terminal portuaria
290	Schneider Electric Argentina	1				1	3	Servicios empresariales
291	Summit Agro					0	4	Fabr. de nutrientes agrícolas
292	Banco Columbia					0	5	Bancaria
293	La Meridional Cía. Arg. de Seg.			3		3	10	Servicios de seguros
294	Danisco Argentina	1		2		3	3	Fabr. de sus. químicas básicas
295	Canteras Cerro Negro					0	5	Fab. otros art. de constr. (vid., cer., horm., etc.)
296	Telmex Argentina					0	5	Servicios de correos y telecomunic.
297	Boehringer Ingelheim					0	3	Fabricación de prod. farmacéuticos
298	Minera del Altiplano			1		1	10	Minera
299	Investi Farma			1	1	2	4	Fabricación de prod. farmacéuticos
300	Milicic			2		2	4	Minera
301	Petroquímica Río III	1				1	3	Fabr. de sus. químicas básicas
302	Mansfield Minera					0	3	Minera
303	Frimsa					0	6	Procesam. de carnes (incl. pescados)
304	ZF Sachs Argentina					0	5	Autopartes y carrocerías



Investigamos,  
producimos  
y distribuimos  
**medicamentos  
de excelencia  
con los más altos  
estándares  
de calidad**



**para que nunca  
dejes de ponerte  
metas nuevas.**



**Gador**

Al cuidado de la vida

Queremos que tu vida  
**mejore todos los días.**

N°	Empresa	Presid.	Vices	Direct.	Suplentes	Total mujeres	Total miembros	Actividad económica
305	Refi Pampa				1	1	8	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
306	Termoandes					0	6	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
307	Fresenius Kabi					0	5	Fabricación de prod. farmacéuticos
308	Nueva Cristalería Rosario			1		1	3	Otras industrias manufactureras
309	Biogénesis Bagó					0	4	Fabricación de prod. farmacéuticos
310	Salentein Argentina					0	3	Elab. vinos (y beb. ferm. a partir de fruta)
311	Unimaco				2	2	7	Venta minorista
312	Tecsan Ingeniería Ambiental					0	4	Elim. desper. y aguas resid., saneam. y serv. sim.
313	Empresa Distribuidora de Energía Atlántica (EDEA)					0	9	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
314	Camuzzi Gas del Sur					0	12	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.
315	MSU Energy					0	4	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
316	Dreamco (ex Alicorp)					0	3	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.
317	Empresa Distrib. La Plata (Edelap)					0	9	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
318	Mapfre Arg. Seguros Generales			2	1	3	7	Servicios de seguros
319	Hospital Británico BA		1	2	2	5	14	Servicios sociales y de salud
320	Clear Petroleum					0	3	Servicios petroleros
321	Celulosa Argentina					0	11	Fabricación de papel y cartón
322	JP Morgan Chase Bank					0	1	Bancaria
323	Araucaria Energy (SSC Power Arg.)					0	4	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
324	Distribuidora de Gas Cuyana				2	2	11	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
325	Genneia			1		1	16	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
326	Autopistas Urbanas (AUSA)			2		2	11	Concesionaria vial
327	Quintana WellPro				3	3	4	Servicios petroleros
328	Vitopel					0	4	Fab. prod. plástico y otros prod. de caucho
329	Conarco Alambres					0	3	Fab. de prod. elab. de metal (exc. maq. y eq.)
330	Merck Argentina	1		2		3	4	Fabricación de prod. farmacéuticos
331	Tele Red Imagen				1	1	4	Servicios de correos y telecomunic.
332	Banco Piano					0	4	Bancaria
333	Banco de San Juan					0	12	Bancaria
334	Brinks Argentina		1	1		2	3	Servicios de transporte
335	Drean Argentina		1			1	4	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.
336	SKF Argentina			1		1	4	Autopartes y carrocerías
337	Ravago (Entec Argentina)			1		1	3	Venta mayorista
338	Whirlpool Argentina					0	4	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.
339	Nokia Solutions and Networks Arg.		1			1	4	Servicios de correos y telecomunic.
340	Astrazeneca	1		1		2	3	Fabricación de prod. farmacéuticos
341	NSS (Iplan)				1	1	8	Servicios de correos y telecomunic.
342	Georgalos Hnos.				1	1	6	Elab. de otros prod. alimenticios
343	Beiersdorf		1		1	2	3	Venta mayorista
344	Puig Argentina					0	3	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.
345	Swiss Medical ART					0	9	ART
346	Ivax Argentina			1		1	3	Fabricación de prod. farmacéuticos
347	Lorenzati Ruetsch			2		2	6	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
348	Compass Group de Argentina				1	1	4	Elab. de otros prod. alimenticios
349	Citytech					0	2	Servicios empresariales
350	Victorio Podesta					0	4	Servicios de transporte
351	Dell América Latina Corp.					0	1	Venta mayorista
352	UPL Argentina					0	3	Fabr. de nutrientes agrícolas
353	Nordex Energy Argentina					0	4	Fab. otras maq. espec. e instr. precisión
354	Frigorífico Gorina					0	5	Procesam. de carnes (incl. pescados)
355	Juleriaque				1	1	2	Venta minorista
356	South Management				1	1	4	Servicios empresariales
357	Phoenix Global Resources					0	1	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
358	Papel Prensa					0	12	Fabricación de papel y cartón
359	Cotecsud			1		1	4	Servicios empresariales
360	Kronen Internacional			1		1	5	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.
361	Sociedad Militar Seguro de Vida					0	13	Servicios sociales y de salud
362	Empresa Distib. de Electricidad de San Luis (Edesal)			1		1	6	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
363	Fundación Universidad Empresarial Siglo 21		1			1	2	Servicios sociales y de salud
364	Supercemento					0	5	Construcción
365	Signify Argentina					0	4	Venta mayorista
366	MSU					0	3	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
367	GDM Argentina (Ex. Asoc. Don Mario)					0	5	Venta mayorista de granos



# El gas, un puente hacia el futuro

Brindamos servicios integrados entre la producción y el consumo de gas natural, operando con calidad, confiabilidad y seguridad, preservando el medioambiente.

- 
- TRANSPORTE
  - PROCESAMIENTO
  - MIDSTREAM
  - TELECOMUNICACIONES



Nº	Empresa	Presid.	Vices	Direct.	Suplentes	Total mujeres	Total miembros	Actividad económica
368	Cía. Argentina de Levaduras			2		2	8	Elab. de otros prod. alimenticios
369	Seaboard Energías Renovables y Alimentos			1		1	7	Elab. de otros prod. alimenticios
370	International Flavors & Fragrances			1	1	2	4	Elab. de otros prod. alimenticios
371	Aca Bio Cooperativa				1	1	10	Fabr. de sus. químicas básicas
372	Codere Argentina					0	3	Servicios de esparcimiento
373	Irsa Inversiones y Represen.			2		2	15	Servicios inmobiliarios
374	Droguería Ros Far				1	1	4	Fabricación de prod. farmacéuticos
375	DHL Global Forwarding				1	1	4	Servicios de correos y telecomunic.
376	Arte Gráfico Editorial Argentino (Diario Clarín)					0	4	Activ. de edición e impresión
377	Río Uruguay Coop. de Seguros			1	1	2	10	Servicios de seguros
378	Sistemas Globales AR20 (Globant)			1		1	4	Soft., consultoría y hard. de oficina
379	Sherwin Williams Argentina			1		1	7	Fabricación de pinturas
380	Industrias Lear de Argentina					0	2	Autopartes y carrocerías
381	ABB	1		1		2	4	Fabricación de maquinaria de uso gral.
382	Red Surcos				1	1	4	Fabr. de nutrientes agrícolas
383	Egger Argentina		1		1	2	4	Elaboración de prod. de madera y muebles
384	Banco Municipal de Rosario			1		1	4	Bancaria
385	Petrolera El Trébol			1		1	3	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
386	Blue Star Group (BSG)					0	2	Venta minorista
387	Black Bamboo					0	1	Procesam. de carnes (incl. pescados)
388	Transener			1	4	5	16	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
389	Generación Mediterránea			1	1	2	12	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
390	Adama Argentina					0	3	Fabr. de nutrientes agrícolas
391	Inversora Juramento			1	1	2	10	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
392	La Rural Viñedos y Bodegas					0	8	Elab. vinos (y beb. ferm. a partir de fruta)
393	Siemens AG					0	1	Soft., consultoría y hard. de oficina
394	Huawei					0	1	Venta mayorista
395	Invap			2	2	4	12	Fab. otras maq. espec. e instr. precisión
396	Club Atlético River Plate			4	2	6	33	Servicios de org., dirección y gestión de prácticas deportivas en clubes
397	3M Argentina			1		1	5	Venta mayorista
398	Prodeman				1	1	3	Venta mayorista
399	Cirion Technologies Argentina				1	1	6	Servicios de correos y telecomunic.
400	Rayen Cura					0	9	Procesam. de carnes (incl. pescados)
401	Compañía Bernal					0	2	Procesam. de carnes (incl. pescados)
402	Obra Social Luis Pasteur					0	1	Servicios sociales y de salud
403	Disal		1	1		2	7	Fabricación de pinturas
404	Rogiro Aceros			1		1	5	Ind. bás. hierro, acero y met. no ferr.
405	Quickfood (Marfrig Argentina)					0	3	Procesam. de carnes (incl. pescados)
406	Zurich Aseguradora Arg.	1		2		3	7	Servicios de seguros
407	Johnson & Johnson Medical			1		1	3	Fabricación de prod. farmacéuticos
408	Ferrum			2	1	3	10	Fab. otros art. de constr. (vid., cer., horm., etc.)
409	Yacopini Inversora				1	1	2	Venta vehíc. autom. y serv. al autom.
410	Takeda Argentina				2	2	6	Fabricación de prod. farmacéuticos
411	Simplot			1		1	6	Elab. de otros prod. alimenticios
412	Cía. Financiera Arg. (Efectivo Sí)				1	1	5	Serv. de intermediación financiera y aux.
413	Bristol Myers Squibb Arg.			1		1	1	Fabricación de prod. farmacéuticos
414	Metalfor		1			1	3	Fabricación de maquinaria agrícola
415	HP Inc.			1	1	2	3	Soft., consultoría y hard. de oficina
416	Prevención Salud				1	1	6	Servicios sociales y de salud
417	Cabot Argentina		1	1		2	5	Fabr. de sus. químicas básicas
418	Alfavinil	1	1	2		4	5	Fab. prod. plástico y otros prod. de caucho
419	Cresud			3		3	18	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
420	Y-Gen Eléctrica II					0	6	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
421	Entec Argentina (Ravago)			1		1	3	Venta mayorista
422	Sudacia					0	3	Serv. de intermediación financiera y aux.
423	Banco Provincia Tierra del Fuego				1	1	6	Bancaria
424	Oleoductos del Valle					0	14	Servicios petroleros
425	Lufthansa					0	1	Servicios de transporte
426	Terminal Zárate			1		1	4	Terminal portuaria
427	Santista Argentina					0	8	Fab. de prod. textiles e indumentaria
428	Seguros de Depósitos SA					0	6	Serv. de intermediación financiera y aux.
429	Zurich Cía de Reaseguros Arg.		1	2		3	7	Servicios de seguros
430	Gasnor				2	2	9	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.

# HONDA

## CUMPLIMOS **45 AÑOS** PONIENDO EN MARCHA LOS SUEÑOS DE LOS ARGENTINOS.



En 1978 empezamos en Argentina un viaje lleno de sueños, que fueron el motor para crear productos de calidad, innovadores y seguros, logrando superar las expectativas de nuestros clientes.

Queda mucho camino por recorrer.

Muchas gracias.

**45**  
años  
Honda en Argentina  
1978-2023

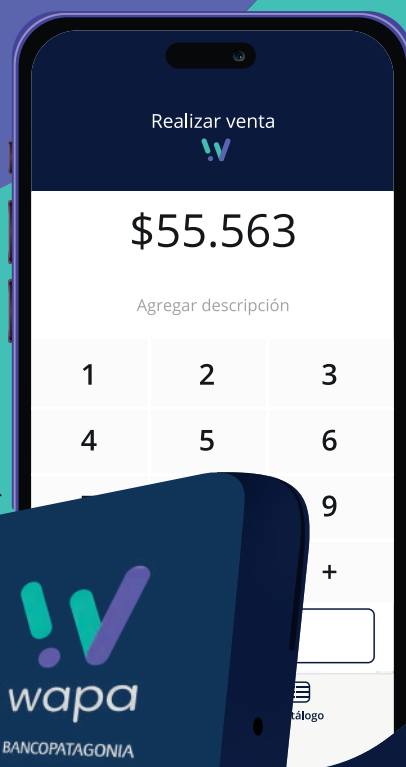
Nº	Empresa	Presid.	Vices	Direct.	Suplentes	Total mujeres	Total miembros	Actividad económica
431	NCR Argentina		1			1	3	Venta mayorista
432	Buyatti			1	3	4	20	Elaboración de aceites
433	Banco de Corrientes	1				1	4	Bancaria
434	Unión Obrera de la Construcción					0	1	Servicios sociales y de salud
435	Arsat			1		1	4	Servicios de correos y telecomunic.
436	Aperam					0	3	Fab. de prod. elab. de metal (exc. maq. y eq.)
437	Laboratorios Richmond			2		2	13	Fabricación de prod. farmacéuticos
438	Baterías Moura					0	5	Autopartes y carrocerías
439	Petrobras Operaciones			1		1	3	Extrac. petró. crudo y gas nat. Refin.
440	Galicia Seguros			1		1	6	Servicios de seguros
441	Banco de Santa Cruz					0	7	Bancaria
442	Vía Bariloche					0	3	Servicios de transporte
443	Clariant Argentina			2		2	3	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.
444	Minera Don Nicolás					0	3	Minera
445	Roca Argentina					0	6	Fab. otros art. de constr. (vid., cer., horm., etc.)
446	Frigorífico Bermejo					0	5	Procesam. de carnes (incl. pescados)
447	Central Costanera (Enel Generación Costanera)				1	1	12	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
448	Orbis Compañía Arg. de Seguros					0	4	Servicios de seguros
449	Litoral Gas				3	3	6	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.
450	Interbanking				1	1	18	Serv. de intermediación financiera y aux.
451	Cliba Ingeniería Urbana					0	4	Elim. desper. y aguas resid., saneam. y serv. sim.
452	Corporación Afiliada del Sur				1	1	5	Servicios empresariales
453	CMC Hospital Privado Centro Médico de Córdoba			1	1	2	7	Servicios sociales y de salud
454	Mirgor				1	1	10	Autopartes y carrocerías
455	Volkswagen Financ. Serv. Cía Finan.			1		1	8	Serv. de intermediación financiera y aux.
456	Vestiditos	1		2		3	6	Fab. de prod. textiles e indumentaria
457	Corven Amortiguadores				1	1	3	Autopartes y carrocerías
458	Autopistas del Sol					0	5	Concesionaria vial
459	Chubb Seguros Argentina				1	1	6	Servicios de seguros
460	Australtex					0	2	Fab. de prod. textiles e indumentaria
461	San Atanasio Energía					0	5	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
462	Citrusvil			1		1	3	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
463	DLS Archer Ltd.					0	2	Construcción
464	Mahle Argentina					0	4	Fab. de prod. elab. de metal (exc. maq. y eq.)
465	City Pharma Group				1	1	2	Venta mayorista
466	Carsa				2	2	5	Venta de artículos del hogar
467	Sales de Jujuy					0	1	Minera
468	Lipsa					0	2	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
469	John Deere Credit Cía. Financiera			2		2	8	Serv. de intermediación financiera y aux.
470	Essen Aluminio	1				1	2	Fab. de prod. elab. de metal (exc. maq. y eq.)
471	Ricardo Venturino					0	6	Venta mayorista
472	Liliana			1		1	3	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.
473	PB Leiner Argentina				1	1	4	Elab. de otros prod. alimenticios
474	Argenova					0	4	Procesam. de carnes (incl. pescados)
475	Red Dialmed (Diaverum Arg.)					0	5	Servicios sociales y de salud
476	Diesel Lange					0	3	Venta vehíc. autom. y serv. al autom.
477	SMG Compañía Arg. de Seguros					0	9	Servicios de seguros
478	Empresa Distrib. de Electricidad de la Rioja (Edelar)					0	3	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
479	Agrometal	1		1	1	3	8	Fab. otras maq. espec. e instr. precisión
480	Decavial					0	5	Construcción
481	Electrificadora del Valle			1		1	4	Servicios petroleros
482	Enrique R. Zeni y Compañía			1		1	4	Venta mayorista de granos
483	Greif Argentina					0	1	Fab. de prod. elab. de metal (exc. maq. y eq.)
484	Agrofina				1	1	6	Fabr. de nutrientes agrícolas
485	Cleanergy Argentina			1		1	3	Serv. de intermediación financiera y aux.
486	Citromax	1				1	5	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
487	Boxmark Leather					0	3	Curtiembres / marroquinería
488	Black & Decker Argentina				1	1	4	Fab. otras maq. espec. e instr. precisión
489	Club Atlético Boca Juniors		1			1	24	Servicios de org., dirección y gestión de prácticas deportivas en clubes
490	Iudú Compañía Financiera			1		1	3	Serv. de intermediación financiera y aux.
491	Nova					0	3	Fabr. de nutrientes agrícolas
492	Ilva					0	4	Fab. otros art. de constr. (vid., cer., horm., etc.)
493	Pluscarga Argentina					0	2	Servicios de transporte








Vos las ventas, **nosotros una nueva forma de cobrar**

Usá wapa y administrá tu negocio online



**BANCOPATAGONIA**  
VOS Y LO QUE QUERÉS


**CARTERA COMERCIAL** - EL OTORGAMIENTO DEL SERVICIO WAPA SE ENCUENTRA SUJETO A LA ACEPTACIÓN DE SUS TÉRMINOS Y CONDICIONES DISPUESTOS POR BANCO PATAGONIA S.A. PARA MÁS INFORMACIÓN CONTÁCTESE CON SU OFICIAL DE CUENTA, ACÉRQUESE A CUALQUIERA DE NUESTRAS SUCURSALES O INGRESE A [WWW.BANCOPATAGONIA.COM.AR](http://WWW.BANCOPATAGONIA.COM.AR) LOS ACCIONISTAS DE BANCO PATAGONIA S.A. (CUIT: 30-50000661-3, AV. DE MAYO 701 PISO 24 (C1084AAC), CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES) LIMITAN SU RESPONSABILIDAD A LA INTEGRACIÓN DE LAS ACCIONES SUSCRIPTAS. EN VIRTUD DE ELLO, NI LOS ACCIONISTAS MAYORITARIOS DE CAPITAL EXTRANJERO NI LOS ACCIONISTAS LOCALES O EXTRANJEROS, RESPONDEN EN EXCESO DE LA CITADA INTEGRACIÓN ACCIONARIA POR LAS OBLIGACIONES EMERGENTES DE LAS OPERACIONES CONCERTADAS POR LA ENTIDAD FINANCIERA. LEY 25.738. [bancopatagonia.com.ar](http://bancopatagonia.com.ar)   


Nº	Empresa	Presid.	Vices	Direct.	Suplentes	Total mujeres	Total miembros	Actividad económica
494	Sealed Air Argentina		1		1	2	4	Fab. prod. plástico y otros prod. de caucho
495	Frigorífico General Pico					0	3	Procesam. de carnes (incl. pescados)
496	Leuru		1			1	4	Fab. de prod. textiles e indumentaria
497	Life Seg. de Personas y Patrim.			3		3	9	Servicios de seguros
498	Constructora Sudamericana					0	6	Construcción
499	Pelayo Agronomía		1		1	2	4	Venta mayorista
500	Akron			1		1	4	Fabricación de maquinaria agrícola
501	Havanna					0	6	Elab. de otros prod. alimenticios
502	Hospital Alemán			2	2	4	12	Servicios sociales y de salud
503	Papel Misionero					0	6	Fabricación de papel y cartón
504	Rombo Cía Financiera	1				1	9	Serv. de intermediación financiera y aux.
505	Desdelsur			1		1	10	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
506	Despegar.com.ar					0	2	Venta minorista
507	Eco de Los Andes				1	1	7	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.
508	Banco Mariva					0	8	Bancaria
509	Banco Rioja					0	3	Bancaria
510	Solalban Energía					0	9	Gener, trans. y dist. de energía eléc.
511	Bioetanol Río Cuarto					0	12	Fabr. de sus. químicas básicas
512	Codimat				3	3	12	Venta minorista
513	Caminos de las Sierras					0	4	Concesionaria vial
514	Futuros y Opciones.Com				1	1	10	Venta mayorista de granos
515	Pernod Ricard Argentina	1		1		2	5	Elab. otras beb. alcohol. y no alcohol.
516	Datastar Argentina					0	6	Venta mayorista
517	Gualeguay Cereales				1	1	2	Venta mayorista
518	Zurich Santander Seguros Arg.			4	1	5	16	Servicios de seguros
519	Scor SE Sucursal Arg. (SCOR Global P&C)					0	1	Servicios de seguros
520	Rehau Argentina					0	3	Venta mayorista
521	Garruchos					0	4	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
522	Starr Indemnity & Liability Company, Suc. Arg., de Seguros					0	1	Servicios de seguros
523	Prudential Seguros			1	1	2	4	Servicios de seguros
524	GCDI (ex TGLT)			1		1	14	Construcción
525	La Nueva Metropól					0	3	Servicios de transporte
526	La Holando Sudamer. Cía. de Seg.			3	1	4	8	Servicios de seguros
527	Siemens Healthcare					0	4	Fab. otras maq. espec. e instr. precisión
528	Galicia Asset Management					0	5	Serv. de intermediación financiera y aux.
529	Gire (Rapipago)					0	8	Servicios empresariales
530	La Estrella Cía. de Seg. Retiro			2	4	6	14	Servicios de seguros
531	Briket				3	3	6	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.
532	Sidus		1		2	3	10	Fabricación de prod. farmacéuticos
533	Riboldi				1	1	5	Venta mayorista
534	Nouryon Chemicals Argentina			1		1	3	Fabr. de sus. químicas básicas
535	Catalent Argentina					0	6	Fabricación de prod. farmacéuticos
536	Kalciyan Tecnología del Vidrio		1			1	3	Fab. otros art. de constr. (vid., cer., horm., etc.)
537	ADT Security Services					0	3	Servicios de seguridad
538	Morixe Hnos.					0	9	Elab. de otros prod. alimenticios
539	SAF Argentina					0	5	Elab. de prod. alimenticios de molinería
540	Pinturerías Rex					0	4	Venta minorista
541	José Cartellone Construcciones				1	1	6	Construcción
542	Liag Argentina					0	6	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
543	Tasa Logística		1	1	2	4	7	Servicios de correos y telecomunic.
544	Dycasa					0	8	Construcción
545	Aguas Bonaerenses (ABSA)					0	5	Captación, depur. y distr. de agua
546	Seidor Consulting					0	5	Soft., consultoría y hard. de oficina
547	Cofesur				2	2	7	Serv. de intermediación financiera y aux.
548	Maniagro Arg. (Ex Arg. de Graaf)	1	1	1	1	4	4	Elab. de otros prod. alimenticios
549	Later Cer					0	4	Fab. otros art. de constr. (vid., cer., horm., etc.)
550	Franklin Santiago Boglich			1		1	2	Venta vehíc. autom. y serv. al autom.
551	Gasoducto Gasandes Argentina				3	3	18	Construcción
552	Cooperación Mutual Patronal Soc. Mutual de Seg. Grales.			1		1	5	Servicios de seguros
553	Compañía de Insumos y Granos				1	1	5	Venta mayorista
554	Laboratorio Cuenca				1	1	4	Fabricación de prod. farmacéuticos
555	Tadicor				1	1	4	Venta mayorista
556	Winners Productos Deportivos				1	1	3	Venta minorista
557	Grupo Concesionario del Oeste					0	14	Concesionaria vial




# 40 años Mirgor<sup>+</sup>

Innovación argentina para el mundo

 [mirgor.com](http://mirgor.com)

 [@mirgor.ar](https://www.instagram.com/mirgor.ar)

 [Mirgor Oficial](https://www.youtube.com/MirgorOficial)

 [Grupo Mirgor](https://www.linkedin.com/company/grupo-mirgor)

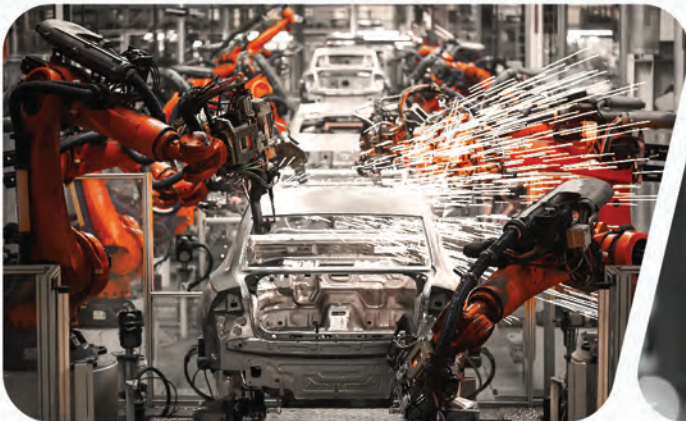


Nº	Empresa	Presid.	Vices	Direct.	Suplentes	Total mujeres	Total miembros	Actividad económica
558	Laboratorios Poen			1		1	4	Fabricación de prod. farmacéuticos
559	Longvie					0	7	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.
560	HP Energy (APR Energy)					0	1	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
561	Compañía Naviera Horamar			1		1	4	Servicios de transporte
562	Bureau Veritas Argentina					0	4	Servicios empresariales
563	Oiltanking Argentina			1		1	9	Servicios empresariales
564	Oiltanking Ebytem					0	12	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
565	London Supply					0	4	Venta minorista
566	Exterran Argentina			1		1	2	Servicios petroleros
567	Aseguradores Argentinos Cía. de Reaseg.					0	2	Servicios de seguros
568	Coteminas Argentina		1			1	3	Fab. de prod. textiles e indumentaria
569	Henry Hirschen			1		1	6	Fabr. de sus. químicas básicas
570	Godrej Argentina					0	1	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.
571	Boart Longyear Argentina					0	2	Construcción
572	TRB Pharma			1		1	5	Fabricación de prod. farmacéuticos
573	Teylem					0	2	Servicios empresariales
574	HDI Seguros					0	7	Servicios de seguros
575	Siner					0	6	Venta mayorista
576	Nación Servicios			1		1	5	Serv. de intermediación financiera y aux.
577	Lotería de Córdoba			1		1	3	Servicios de esparcimiento
578	Colcar Merbus	1	1	1	1	4	4	Venta minorista
579	Diagnóstico Maipú por Imágenes		1			1	5	Servicios sociales y de salud
580	Simmons de Argentina			2	1	3	9	Venta mayorista
581	BBVA Seguros Argentina					0	5	Servicios de seguros
582	Bodegas Trivento					0	5	Elab. vinos (y beb. ferm. a partir de fruta)
583	Cheek				1	1	2	Fab. de prod. textiles e indumentaria
584	PSA Finance Argentina	1				1	6	Serv. de intermediación financiera y aux.
585	Instituto Autárquico Prov. del Seg.					0	2	Servicios de seguros
586	Berkley Arg. de Reaseguros			2		2	5	Servicios de seguros
587	San Miguel				1	1	11	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
588	Allianz RE Argentina			3		3	8	Servicios de seguros
589	CT Barragán			1	2	3	12	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
590	Las Blondas (Rapsodia)			1		1	4	Venta minorista
591	Ontec Fortinox					0	4	Ind. bás. hierro, acero y met. no ferr.
592	Transbasa		1		1	2	16	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
593	Ivanar				1	1	5	Ind. bás. hierro, acero y met. no ferr.
594	Importadora Mediterránea					0	2	Fabricación de vehículos automotores
595	Metrovías					0	15	Servicios de transporte
596	Indunor		1		1	2	8	Fabr. de sus. químicas básicas
597	Mazalosa			1		1	3	Fab. de prod. textiles e indumentaria
598	FCA Compañía Financiera			2		2	5	Serv. de intermediación financiera y aux.
599	Meranol		1			1	8	Fabr. de sus. químicas básicas
600	Vasa Vidriería Argentina					0	7	Fab. otros art. de constr. (vid., cer., horm., etc.)
601	Frig. Entrerriano de Prod. Avícolas				1	1	5	Procesam. de carnes (incl. pescados)
602	Central Térmica Dock Sud				1	1	10	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
603	B-Gaming		1	1		2	12	Soft., consultoría y hard. de oficina
604	Envases Food Solutions					0	2	Fab. prod. plástico y otros prod. de caucho
605	Savant Pharm					0	4	Fabricación de prod. farmacéuticos
606	Gestam Argentina			1		1	7	Elim. desper. y aguas resid., saneam. y serv. sim.
607	Palmar					0	4	Fab. otros art. de constr. (vid., cer., horm., etc.)
608	Goldmund			1		1	5	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.
609	FGC Fuels Marketing					0	3	Venta mayorista
610	Agroempresa Colón	1				1	4	Venta mayorista
611	Terminales Marítimas Patagónicas					0	18	Terminal portuaria
612	Abbvie					0	6	Fabricación de prod. farmacéuticos
613	Penguin Random House Grupo Ed.				1	1	6	Activ. de edición e impresión
614	Assurant Arg. Cía de Seguros			2		2	6	Servicios de seguros
615	CNH Industrial Capital Arg.	1		1		2	4	Serv. de intermediación financiera y aux.
616	Toyota Comp. Finan. de Arg.					0	7	Serv. de intermediación financiera y aux.
617	Albanesi Energía			1	1	2	9	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
618	Banco de Servicios Financieros	1	1	1		3	5	Bancaria
619	Paraná S.A. de Seguros					0	3	Servicios de seguros
620	Marítima Heinlein					0	5	Servicios de transporte
621	Emerson Argentina				1	1	2	Soft., consultoría y hard. de oficina
622	Servicio Electrónico de Pago		1		1	2	3	Servicios empresariales
623	Agrocomercial Suardi			1		1	4	Venta mayorista

Nº	Empresa	Presid.	Vices	Direct.	Suplentes	Total mujeres	Total miembros	Actividad económica
624	Centrales de la Costa Atlántica				1	1	8	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
625	Compañía de Seguros El Norte	1				1	6	Servicios de seguros
626	Envases Tinplate					0	3	Ind. bás. hierro, acero y met. no ferr.
627	Coster Packaging					0	4	Fab. prod. plástico y otros prod. de caucho
628	Consejo Profesional de Ciencias Económicas C.A.B.A.	1	1	8	11	21	46	Servicios empresariales
629	Golden Peanut and Tree Nuts					0	4	Venta mayorista de granos
630	Instituto Cardiovascular de B.A.					0	6	Servicios sociales y de salud
631	Centro de Diagnóstico y Tratamiento Integral (Ceditrin)			2		2	7	Servicios sociales y de salud
632	Santana Textil					0	1	Fab. de prod. textiles e indumentaria
633	Amgen			1		1	3	Fabricación de prod. farmacéuticos
634	Causer			2		2	5	Servicios inmobiliarios
635	Aguas Santafesinas		1			1	4	Captación, depur. y distr. de agua
636	Casino de Rosario					0	4	Servicios de esparcimiento
637	Almundo			2		2	3	Venta minorista
638	Chevron Argentina					0	7	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
639	RCI Banque Sucursal Argentina			1		1	1	Bancaria
640	Tradelog					0	4	Servicios de transporte
641	Cirugía Alemana Insumos Méd.		1		1	2	4	Venta minorista
642	Food Service America					0	2	Servicios empresariales
643	NTT Data Argentina			1	1	2	3	Soft., consultoría y hard. de oficina
644	Punto Sur Soc. Arg. de Reaseg.			1		1	8	Servicios de seguros
645	Banco Sáenz					0	4	Bancaria
646	Mabxience	1			1	2	4	Fabricación de prod. farmacéuticos
647	Ruralco Soluciones	1				1	7	Fabr. de nutrientes agrícolas
648	Industrias Sica					0	5	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.
649	Sumitomo Chemical Argentina					0	5	Fabr. de nutrientes agrícolas
650	Reckitt Benckiser Argentina					0	4	Fabr. de sus. químicas básicas
651	London Free Zone					0	4	Venta minorista
652	Cembrass					0	4	Fab. de prod. elab. de metal (exc. maq. y eq.)
653	Vitalcan					0	4	Elab. de alim. para animales
654	Metroenergía		1		1	2	6	Venta mayorista
655	Descartables Caromar				1	1	2	Venta mayorista
656	Valentín Bianchi			1		1	8	Elab. vinos (y beb. ferm. a partir de fruta)
657	Biotoscana Farma				1	1	3	Fabricación de prod. farmacéuticos
658	Boston Compañía Arg. de Seg.					0	4	Servicios de seguros
659	Cabrales			1		1	6	Elab. de otros prod. alimenticios
660	Repas		1		1	2	3	Venta mayorista
661	Raghsa		1		2	3	10	Servicios inmobiliarios
662	Metalsur Carrocerías					0	6	Autopartes y carrocerías
663	Man Agro				1	1	8	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
664	Bodega Norton					0	5	Elab. vinos (y beb. ferm. a partir de fruta)
665	Autopistas de Bs. As. (AUBASA)					0	3	Concesionaria vial
666	Mercedes Benz Compañía Finan.			1	1	2	5	Serv. de intermediación financiera y aux.
667	BVS - Conocimiento & Tecnol.	1				1	2	Soft., consultoría y hard. de oficina
668	Mercado Abierto Electrónico (MAE)			2	1	3	35	Servicios empresariales
669	Brubank					0	4	Bancaria
670	Banco de Servicios y Transac.					0	6	Bancaria
671	Expreso General Sarmiento					0	4	Servicios de transporte
672	Banco BNP Paribas					0	2	Bancaria
673	Qualia Compañía de Seguros					0	4	Servicios de seguros
674	Expro Argentina			1		1	3	Servicios petroleros
675	Trivium Packaging Argentina					0	4	Fab. de prod. elab. de metal (exc. maq. y eq.)
676	Héctor A. Bertone			1		1	6	Venta mayorista de granos
677	Hydro Extrusion Argentina					0	4	Construcción
678	Bat Operaciones					0	4	Elaboración de productos de tabaco
679	Prometeon Tyre Group de Arg.					0	4	Venta mayorista
680	Bio Ramallo					0	2	Fabr. de sus. químicas básicas
681	Instituto Arg. de Diagnóstico y Tratamiento		1		1	2	4	Servicios sociales y de salud
682	Casino Puerto Santa Fe				1	1	6	Servicios de esparcimiento
683	Petronas E&P Argentina					0	3	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
684	Petróleos Sudamericanos					0	5	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
685	Nexco				1	1	3	Elab. de otros prod. alimenticios
686	Hierros Líder	1	1	1	1	4	6	Venta mayorista

Nº	Empresa	Presid.	Vices	Direct.	Suplentes	Total mujeres	Total miembros	Actividad económica
687	Synertech Industrias					0	4	Fabr. de nutrientes agrícolas
688	Jockey Club A.C.					0	22	Servicios de esparcimiento
689	Inalpa	1			1	2	5	Elab. de otros prod. alimenticios
690	Atos Argentina					0	2	Soft., consultoría y hard. de oficina
691	TGS Nopec Suc. Argentina					0	1	Servicios empresariales
692	Sol Naciente Seguros				3	3	7	Servicios de seguros
693	Evonik Argentina					0	3	Fabr. de sus. químicas básicas
694	Caruso Compañía Arg. de Seguros	1		1		2	8	Servicios de seguros
695	CAT Technologies Argentina					0	2	Soft., consultoría y hard. de oficina
696	Hijos de Salvador Muñoz			2		2	6	Elab. de otros prod. alimenticios
697	Plaza Logística					0	6	Construcción
698	Servicios Especiales San Antonio				1	1	4	Servicios petroleros
699	Lotería de la Ciudad de Bs. As.			2		2	5	Servicios de esparcimiento
700	Cía Introdutora de Buenos Aires			2		2	10	Elab. de otros prod. alimenticios
701	Rosario BioEnergy					0	5	Fabr. de sus. químicas básicas
702	Mapfre RE Cía de Reasg. Suc. Arg.			1		1	1	Servicios de seguros
703	Banco Roela			1		1	8	Bancaria
704	Fibercord			1		1	3	Fab. de prod. textiles e indumentaria
705	Nordelta				1	1	9	Construcción
706	Orígenes Seguros			2	2	4	10	Servicios de seguros
707	Galeno Seguros	1	1			2	5	Servicios de seguros
708	Club Atlético Talleres de Córdoba			1		1	20	Servicios de org., dirección y gestión de prácticas deportivas en clubes
709	Madalena Energy Argentina					0	3	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
710	Banco de Crédito y Securitización					0	12	Bancaria
711	Agén. Marítima Multimar (Yusen)					0	4	Servicios de transporte
712	Argensun				4	4	8	Elab. de otros prod. alimenticios
713	Molinos Juan Semino			2	1	3	11	Venta mayorista de granos
714	Sullair Argentina					0	5	Fabricación de maquinaria de uso gral.
715	The Chemours Company				1	1	2	Venta mayorista
716	Lenovo Argentina					0	1	Venta mayorista
717	Maiocco Cereales		1			1	4	Venta mayorista
718	Baysur Inversiones					0	4	Serv. de intermediación financiera y aux.
719	Under Armour Argentina					0	4	Venta mayorista
720	Firmenich					0	3	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.
721	Oppfilm Argentina					0	3	Fab. prod. plástico y otros prod. de caucho
722	Axa Assistance Argentina					0	4	Servicios de seguros
723	Romikin					0	4	Fabricación de prod. farmacéuticos
724	Hidroeléctrica Futaleufú				1	1	14	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
725	Labin Argentina				2	2	6	Fabr. de nutrientes agrícolas
726	Banco Coinag			1		1	6	Bancaria
727	Omint A.R.T.					0	6	ART
728	Compañía Inversora Industrial				1	1	6	Elab. de otros prod. alimenticios
729	Enel Generación El Chocón			3		3	15	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
730	Diransa					0	5	Fabr. de sus. químicas básicas
731	Liderar Cía General de Seg.				1	1	5	Servicios de seguros
732	Trading Sur				1	1	3	Venta mayorista
733	BYMA				1	1	12	Servicios empresariales
734	Molinos Fénix		1			1	8	Elab. de prod. alimenticios de molinería
735	Caiman				1	1	3	Fabricación de maquinaria agrícola
736	Bodega Dante Robino					0	5	Elab. vinos (y beb. ferm. a partir de fruta)
737	Gemabiotech					0	3	Fabricación de prod. farmacéuticos
738	Siegwerk Argentina					0	3	Fabricación de pinturas
739	Southamerican Trendy			1	1	2	4	Venta mayorista
740	Syneos Health Argentina	1			1	2	2	Servicios empresariales
741	Lawter Argentina					0	3	Fab. prod. plástico y otros prod. de caucho
742	Ostilio Bocci-Baterías Wao Financiera					0	6	Autopartes y carrocerías
743	Worley Argentina			2		2	4	Construcción
744	Carraro Argentina					0	4	Autopartes y carrocerías
745	Grupo Gamma		1			1	6	Servicios sociales y de salud
746	DVS Construcciones					0	4	Construcción
747	Bio Ledesma					0	3	Fabr. de sus. químicas básicas
748	Medanito			1	2	3	12	Fab. gas y dis. de comb. gas. por tuber.
749	Electrofueguina					0	4	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.
750	Astori Estructuras					0	3	Construcción
751	Cía. La Islaña					0	3	Servicios de transporte
752	Telearte		1			1	3	Servicios de esparcimiento





# Energía que impulsa a la industria

Estamos presentes en todas las cuencas productivas y llegamos con gas natural a todo el país y la región. Producimos petróleo, GLP, energía eléctrica, renovable y ofrecemos productos y servicios a la industria y estaciones de servicio. Elaboramos combustibles de máxima calidad en la refinería más moderna de Sudamérica.

**DESDE HACE MÁS DE 20 AÑOS INVERTIMOS, INNOVAMOS Y CRECEMOS EN EL PAÍS.**

[PAN-ENERGY.COM](http://PAN-ENERGY.COM)

**Pan American  
ENERGY**

Energía responsable

Nº	Empresa	Presid.	Vices	Direct.	Suplentes	Total mujeres	Total miembros	Actividad económica
753	Club Atl. San Lorenzo de Almagro			2		2	10	Servicios de org., dirección y gestión de prácticas deportivas en clubes
754	Centro Diagnóstico Veterinario					0	4	Servicios veterinarios
755	Herbalife International Arg.			1		1	3	Venta mayorista
756	Ovobrand			1		1	5	Elab. de otros prod. alimenticios
757	Archroma Argentina					0	3	Fabr. de sus. químicas básicas
758	La Perseverancia Seguros			1		1	7	Servicios de seguros
759	Gas y Petróleo del Neuquén					0	1	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
760	Pet Supplies International					0	4	Venta minorista
761	Credicuoatas Consumo					0	6	Serv. de intermediación financiera y aux.
762	Ciena Communications México - Suc. Arg.					0	1	Venta mayorista
763	Del Fabro Hnos. y Cía.		1	1		2	5	Venta mayorista
764	Puratos Argentina		1			1	4	Elab. de otros prod. alimenticios
765	Villa Nueva					0	3	Venta mayorista
766	President Petroleum			2		2	5	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
767	Valmont Industries de Arg.				3	3	10	Fabricación de maquinaria agrícola
768	Grupo Control Union					0	9	Servicios empresariales
769	Luz de Tres Picos			2		2	5	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
770	Latitud 45 Petróleo y Gas		1			1	4	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
771	Cristacol				1	1	3	Fabricación de pinturas
772	Telcom Ventures de Argentina				1	1	4	Servicios de esparcimiento
773	Vientos Los Hércules				1	1	4	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
774	Bed Time					0	2	Fabricación de sommieres y colchones
775	Biobahía					0	3	Fabr. de sus. químicas básicas
776	Remonda Castro				1	1	5	Venta mayorista
777	Berkley International A.R.T.					0	6	ART
778	Limpiolux		1		1	2	3	Servicios empresariales
779	Agrality			1	1	2	8	Venta mayorista de granos
780	Aconcagua Energía			2		2	7	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
781	Biobal Energy					0	2	Fabr. de sus. químicas básicas
782	Amauta Agro				1	1	6	Venta mayorista de granos
783	Arimex Importadora			1		1	5	Venta mayorista
784	Biocorba					0	2	Fabr. de sus. químicas básicas
785	Banco del Sol					0	5	Bancaria
786	Regional Trade					0	6	Venta mayorista
787	Terminal Puerto Rosario					0	5	Terminal portuaria
788	YPF Tecnología			1	2	3	12	Servicios empresariales
789	Yacopini Mirai			1	1	2	4	Venta vehíc. autom. y serv. al autom.
790	Glaciar Pesquera					0	1	Procesam. de carnes (incl. pescados)
791	Hoerbiger de Argentina				1	1	4	Fab. de prod. elab. de metal (exc. maq. y eq.)
792	Backfin					0	3	Serv. de intermediación financiera y aux.
793	BBVA Asset Management Arg.					0	3	Serv. de intermediación financiera y aux.
794	Sicamar Metales					0	2	Ind. bás. hierro, acero y met. no ferr.
795	Coop. Popular de Eléct., Obras y Scios. Públicos de Santa Rosa			3	2	5	13	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
796	Disprofarma					0	3	Venta mayorista
797	Hendel Hogar	1	1		1	3	5	Venta de artículos del hogar
798	Antares Naviera					0	6	Servicios de transporte
799	Santiago Sáenz				1	1	4	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.
800	Cerámicas Fanelli			1	1	2	7	Fab. otros art. de constr. (vid., cer., horm., etc.)
801	Laboratorio Kemex				1	1	4	Fabricación de prod. farmacéuticos
802	MATba Rofex			1	3	4	22	Servicios empresariales
803	GEA Westfalia Separator Arg.					0	4	Fabricación de maquinaria de uso gral.
804	Aguas de Corrientes					0	2	Captación, depur. y distr. de agua
805	Aegis				1	1	4	Soft., consultoría y hard. de oficina
806	Aseg. Total Motovehicular					0	4	Servicios de seguros
807	Paramérica				3	3	6	Venta mayorista
808	M.S. Technologies Arg.					0	2	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
809	Dico Aceros			1		1	2	Ind. bás. hierro, acero y met. no ferr.
810	HSBC Seguro de Vida			1	1	2	6	Servicios de seguros
811	Demibell			1		1	4	Venta minorista
812	Lestar Química					0	8	Fabr. de sus. químicas básicas
813	AGM Argentina					0	3	Fabr. de nutrientes agrícolas
814	Laminados Industriales					0	4	Ind. bás. hierro, acero y met. no ferr.
815	Ledvance					0	4	Venta mayorista
816	Banco Voií				2	2	8	Bancaria





PROFERTIL

Vida para nuestra tierra



¿Sabés cuánto tarda  
nuestro planeta en generar  
**1 cm de suelo fértil?**

**MIL AÑOS.**

**#CuidemosElSuelo**



Nº	Empresa	Presid.	Vices	Direct.	Suplentes	Total mujeres	Total miembros	Actividad económica
817	Creaurban			1		1	4	Construcción
818	Unionbat		1		3	4	14	Autopartes y carrocerías
819	Caja de Valores					0	12	Serv. de intermediación financiera y aux.
820	Vial Agro				1	1	4	Construcción
821	Integrity Seguros Argentina				2	2	6	Servicios de seguros
822	Foraco Argentina					0	2	Construcción
823	Specialized Bicycle Components Arg.					0	2	Venta mayorista
824	Horizonte Cia Arg. de Seg. Gen.		1			1	2	Servicios de seguros
825	Genomma Laboratories Arg.					0	4	Fabricación de prod. farmacéuticos
826	Oleoducto Loma Campana-Lago Pellegrini					0	8	Servicios petroleros
827	Grupo Editorial Planeta					0	4	Activ. de edición e impresión
828	Automotores Russoniello				1	1	2	Venta vehíc. autom. y serv. al autom.
829	Murchison Estibajes y Cargas					0	4	Servicios de transporte
830	Club Atlético Vélez Sarsfield			2	4	6	21	Servicios de org., dirección y gestión de prácticas deportivas en clubes
831	Bellamar Estancias			1		1	10	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
832	Edisur					0	4	Construcción
833	Fuhrmann			1	1	2	6	Fab. de prod. textiles e indumentaria
834	Grupo Plastar		1		1	2	3	Fab. prod. plástico y otros prod. de caucho
835	Ángel Estrada & Cía.				1	1	7	Activ. de edición e impresión
836	Guala Closures					0	6	Fab. de prod. elab. de metal (exc. maq. y eq.)
837	Furukawa					0	1	Otras industrias manufactureras
838	Consultatio			1	1	2	8	Construcción
839	Sacde (ODS)				1	1	4	Construcción
840	Gatto Hermanos			1		1	2	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
841	Just International Latam					0	4	Fab. prod. perf., lim. y otros pr. quím.
842	Bronway Technology					0	4	Fab. prod. plástico y otros prod. de caucho
843	Cbre Argentina					0	4	Servicios inmobiliarios
844	Unifarma					0	4	Fabricación de prod. farmacéuticos
845	Anselmo L. Morvillo			1		1	4	Activ. de edición e impresión
846	Neoris			1		1	4	Soft., consultoría y hard. de oficina
847	Socorro Médico Privado	1		1	1	3	6	Servicios sociales y de salud
848	Market Line					0	4	Servicios de correos y telecomunic.
849	Maizco		1			1	6	Fabricación de maquinaria agrícola
850	Eurofarma Argentina					0	5	Fabricación de prod. farmacéuticos
851	Piscinas Premium			1	1	2	4	Fab. prod. plástico y otros prod. de caucho
852	Iberá Mercantil				1	1	3	Elab. de prod. alimenticios de molinería
853	Insumos Agroquímicos			1	1	2	11	Fabr. de nutrientes agrícolas
854	Gates Argentina				1	1	4	Venta mayorista
855	Webuild S.P.A., The Lane Const. Corpor., J. J. Chediak - UTE					0	1	Construcción
856	Central Térmica Roca			1		1	5	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
857	Berkes Argentina					0	2	Fab. prod. plástico y otros prod. de caucho
858	Forestadora Tapebicuá					0	4	Elaboración de prod. de madera y muebles
859	Epta Argentina					0	6	Fabricación de maquinaria de uso gral.
860	Allaria Fondos Administrados			4		4	11	Serv. de intermediación financiera y aux.
861	América TV					0	12	Servicios de esparcimiento
862	J. F. Hillebrand Argentina	1				1	2	Servicios de transporte
863	Piedra Grande			2		2	7	Minera
864	Nec Argentina					0	3	Soft., consultoría y hard. de oficina
865	Aguas		1			1	4	Venta mayorista
866	Ceva Salud Animal					0	1	Venta mayorista
867	Operadora Argentina de Cines		1			1	4	Servicios de esparcimiento
868	Southatlantic Maritime					0	4	Servicios empresariales
869	Medallia					0	2	Soft., consultoría y hard. de oficina
870	Grupo La Redención	1				1	2	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
871	Eskabe					0	3	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.
872	Volvo Trucks & Buses Argentina	1		1		2	4	Venta vehíc. autom. y serv. al autom.
873	GPAT Cía. Financiera					0	4	Serv. de intermediación financiera y aux.
874	Garfín Agro				1	1	4	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
875	Electrolux Argentina					0	4	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.
876	Limp Ar Rosario					0	9	Elim. desper. y aguas resid., saneam. y serv. sim.
877	Agronasaja					0	2	Venta mayorista
878	Cardif Seguros					0	3	Servicios de seguros
879	Fischer Argentina					0	3	Fab. de prod. elab. de metal (exc. maq. y eq.)
880	Promedon Holding			1		1	6	Serv. de intermediación financiera y aux.



# CONECTADOS POR UN FUTURO MÁS SUSTENTABLE

Desde hace **30 años** somos parte de la vida de millones de personas, acercando energía a hogares, pymes e industrias en más de **360 localidades argentinas**.

A lo largo de todo este tiempo, la gestión sustentable ha sido un eje central de nuestra operación, participando activamente en las comunidades donde estamos presentes, potenciando nuestra cadena de valor y promoviendo la minimización del impacto ambiental en todas las actividades cotidianas.

Nuestro vínculo es cada vez más fuerte.

Nos conecta una gran red.

Camuzzi, 30 años conectados.

Nº	Empresa	Presid.	Vices	Direct.	Suplentes	Total mujeres	Total miembros	Actividad económica
881	Puente Hnos.					0	4	Serv. de intermediación financiera y aux.
882	Prosecur			1		1	5	Servicios de seguridad
883	Centro Privado de Tomografía Computada Córdoba			1		1	7	Servicios sociales y de salud
884	Superviella Seguros			2		2	5	Servicios de seguros
885	Lindal Argentina					0	3	Otras industrias manufactureras
886	Invitrogen Argentina	1	1			2	3	Fabricación de prod. farmacéuticos
887	Racing Club Asoc. Civil			1		1	14	Servicios de org., dirección y gestión de prácticas deportivas en clubes
888	Sistema de Urgencias del Rosafe				1	1	5	Servicios sociales y de salud
889	Segurcoop Cooperativa de Seg.					0	13	Servicios de seguros
890	Grupo San José					0	4	Construcción
891	La Segunda Cía Seg. de Personas					0	8	Servicios de seguros
892	Coop. de Electricidad Bariloche		1	2		3	6	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
893	Crown Point Energía		1			1	5	Extrac. petrol. crudo y gas nat. Refin.
894	Sadepan Latinoamericana					0	5	Elaboración de prod. de madera y muebles
895	Ford Credit Holding Argentina	1	1	1		3	3	Serv. de intermediación financiera y aux.
896	360 Energy Solar		1	1	1	3	11	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
897	Prear Pretensados Argentinos			1		1	4	Construcción
898	Benefits			1		1	4	Servicios empresariales
899	Indra SI		1			1	4	Soft., consultoría y hard. de oficina
900	Instituto de Estadística y Registro de la Ind. de la Construcción			2		2	10	Servicios empresariales
901	Kia Argentina					0	5	Venta vehíc. autom. y serv. al autom.
902	Minerar			1	1	2	4	Servicios empresariales
903	Totalenergies Marketing Arg. (Total Especialidades Arg.)			2		2	6	Venta mayorista
904	Nación Reaseguros					0	5	Servicios de seguros
905	Boldt			2		2	12	Activ. de edición e impresión
906	SMG Life Seguros de Vida			1		1	7	Servicios de seguros
907	Mina Pirquitas			1		1	3	Minera
908	Copra		1			1	3	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
909	Petroagro		1			1	4	Fabr. de nutrientes agrícolas
910	BHN Vida					0	8	Servicios de seguros
911	Club Estudiantes de la Plata			1	1	2	22	Servicios de org., dirección y gestión de prácticas deportivas en clubes
912	Envases del Plata					0	3	Fab. de prod. elab. de metal (exc. maq. y eq.)
913	San Arawa					0	1	Procesam. de carnes (incl. pescados)
914	Europ Assistance Argentina			1		1	4	Servicios sociales y de salud
915	Sargento Cabral					0	4	Servicios de transporte
916	Xerox Argentina					0	4	Soft., consultoría y hard. de oficina
917	IGT Argentina			1		1	4	Soft., consultoría y hard. de oficina
918	Cladan			1		1	4	Elab. de alim. para animales
919	Radio Mitre					0	5	Servicios de esparcimiento
920	Encompass Digital Media Arg.					0	2	Soft., consultoría y hard. de oficina
921	Club Atlético Independiente			1		1	16	Servicios de org., dirección y gestión de prácticas deportivas en clubes
922	Car Security					0	4	Servicios empresariales
923	IMPESA			1	2	3	14	Ind. bás. hierro, acero y met. no ferr.
924	Peri					0	3	Servicios empresariales
925	Runfo					0	2	Procesam. de carnes (incl. pescados)
926	Vesuvius (V.E.A.R.)					0	2	Fabricación de maquinaria de uso gral.
927	Petrex					0	1	Servicios petroleros
928	ALZ Semillas					0	4	Venta mayorista de granos
929	Refinar Bio					0	2	Fabr. de sus. químicas básicas
930	Brent Energía y Servicios					0	6	Servicios petroleros
931	Hyundai Motor Argentina		1		1	2	6	Venta vehíc. autom. y serv. al autom.
932	Innovate Pharma					0	3	Fabricación de prod. farmacéuticos
933	Jardín de Pilar				1	1	7	Servicios sociales y de salud
934	Stefanini Soluciones					0	1	Soft., consultoría y hard. de oficina
935	Vibrantz Arg. (ex Prince Arg.)					0	4	Fab. otros art. de constr. (vid., cer., horm., etc.)
936	Estremar					0	3	Procesam. de carnes (incl. pescados)
937	GD Energy Products					0	3	Venta mayorista
938	Toyota Boshoku Argentina					0	3	Autopartes y carrocerías
939	Y-Gen Eléctrica					0	5	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
940	Sursem					0	3	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
941	IRB Brasil Resseguros (Suc. Arg.)					0	1	Servicios de seguros





# Llevamos lo que te importa, *porque nos importan*

**Las personas**  
por eso potenciamos  
un ambiente inclusivo.

**La experiencia**  
por eso Invertimos  
en el desarrollo  
y la implementación  
de tecnologías y procesos.

**El planeta**  
por eso desarrollamos  
una visión circular  
para insumos y residuos.

**La sociedad**  
por eso generamos  
oportunidades de  
desarrollo y empleabilidad.

Nº	Empresa	Presid.	Vices	Direct.	Suplentes	Total mujeres	Total miembros	Actividad económica
942	Macro Fondos Soc. Gerente de FCI		1			1	3	Serv. de intermediación financiera y aux.
943	Ingredion Argentina					0	1	Elab. de otros prod. alimenticios
944	Allaria			4		4	13	Serv. de intermediación financiera y aux.
945	Establecimiento El Albardón					0	7	Fabr. de sus. químicas básicas
946	Blue Catering					0	2	Servicios empresariales
947	CG Gestión Compartida					0	5	Servicios empresariales
948	Iscar Tools Argentina					0	6	Fabricación de maquinaria de uso gral.
949	Ins. de Salta Cia. de Seg. de Vida			1		1	10	Servicios de seguros
950	Hanesbrands Argentina			1		1	5	Fab. de prod. textiles e indumentaria
951	Philagro			1	1	2	4	Venta mayorista
952	Gori			1	1	2	5	Servicios de transporte
953	Brightstar Fuegoína			1		1	4	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.
954	Fiplasto			2	1	3	9	Elaboración de prod. de madera y muebles
955	Naviera Petrolera Atlántica			1		1	4	Servicios de transporte
956	Escandinavian Outdoors					0	2	Venta mayorista
957	Binaria Seguros de Vida			2		2	7	Servicios de seguros
958	Colegio Escribanos C.A.B.A. - Ley Nº 404			4	3	7	18	Servicios empresariales
959	Vientos de Arauco Renovables			1	1	2	8	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
960	Panamerican Mall					0	6	Servicios inmobiliarios
961	Cerámica Rosario					0	8	Fab. otros art. de constr. (vid., cer., horm., etc.)
962	Special Grains		1			1	4	Venta mayorista de granos
963	Genneia Vientos del Sudoeste					0	7	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
964	Lojas Renner Argentina			1		1	3	Venta minorista
965	Galderma Argentina		1	1	1	3	4	Venta mayorista
966	Cía Arg. de Seguros Victoria					0	4	Servicios de seguros
967	Terragene					0	4	Fabricación de prod. farmacéuticos
968	Mathiesen Argentina					0	4	Venta mayorista
969	Laboratorios Peyte				2	2	6	Fabr. de nutrientes agrícolas
970	Contract Rent			2		2	8	Construcción
971	Fundición San Cayetano		1			1	4	Ind. bás. hierro, acero y met. no ferr.
972	BHN Seguros Generales					0	8	Servicios de seguros
973	Dilcar		1	2		3	4	Venta minorista
974	Greenwind	1			2	3	10	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
975	Officenet					0	3	Venta mayorista
976	Medicus				2	2	15	Servicios sociales y de salud
977	Crédito Directo			1	1	2	6	Serv. de intermediación financiera y aux.
978	Consulting Services					0	1	Soft., consultoría y hard. de oficina
979	Química del Caucho			2		2	6	Venta mayorista
980	Banco Dino		1			1	4	Bancaria
981	El Hinojo			1	1	2	5	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
982	Tuboscope Vetco de Argentina					0	3	Servicios petroleros
983	Fundación Universidad de Morón					0	8	Servicios sociales y de salud
984	Delfino Llobet					0	2	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
985	Cobranzas Regionales				1	1	5	Serv. de intermediación financiera y aux.
986	Plásticos Dise				1	1	7	Fab. prod. plástico y otros prod. de caucho
987	Achernar	1	1			2	5	Fabricación de papel y cartón
988	Autovía del Mar					0	8	Concesionaria vial
989	Central Eólica Pampa de Malaspina			1		1	3	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
990	El Norte Cordobés			1		1	2	Emp. agrícolas/ganaderas/madereras
991	Famar Fuegoína		1			1	4	Fab. elec., ap. rad., tv., com. y otros eléc.
992	Hafele Argentina			1		1	4	Venta mayorista
993	Hojalmar					0	6	Elab. de otros prod. alimenticios
994	MLH Vernet				1	1	5	Autopartes y carrocerías
995	Phibro Animal Health de Arg.					0	2	Fabricación de prod. farmacéuticos
996	Segurometal Cooperativa de Seg.				1	1	5	Servicios de seguros
997	Zelltek					0	3	Fabricación de prod. farmacéuticos
998	Alz Nutrientes					0	4	Venta mayorista
999	Hotel IQ			1		1	3	Servicios inmobiliarios
1000	Vientos La Genoveva					0	6	Gener., trans. y dist. de energía eléc.
<b>TOTALES:</b>		<b>60</b>	<b>101</b>	<b>510</b>	<b>406</b>	<b>1.077</b>	<b>6.153</b>	
		<b>5,55%</b>	<b>9,44%</b>	<b>47,46</b>	<b>37,56</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>	





**ARMEVAS**  
SOCIEDAD ANONIMA  
BUENOS AIRES (PROV. BUENOS AIRES) - REPUBLICA ARGENTINA  
TEL: 4769-2454 / Rot.

# **FELICITAMOS A MERCADO EN SU NUEVO ANIVERSARIO.**

**Nos une el compromiso  
con el desarrollo de nuestro país.**





Zoom sobre los datos

# Una foto muy masculina

De los 1.000 directorios de las compañías que más venden en la Argentina, 434 están integrados exclusivamente por hombres y 8 solo por mujeres, tres de ellos, unipersonales. En solo 15 directorios, son mujeres quienes ocupan las posiciones tanto de presidente como de vice. En casi 9 de cada 10 juntas directivas de dos o más miembros, la proporción de mujeres es menor de 40%.

Por Carina Martínez

El doble clic sobre la composición de los 1.000 directorios que conforman el ranking de las empresas que más venden en la Argentina 2023 (balances 2022) muestra que solo 60 están presididos por mujeres (6,4%); tres de ellos son de un solo integrante. Esto significa que no creció la participación de mujeres en la posición de máxima responsabilidad –y poder de decisión– respecto de la edición pasada, cuando se registraron 61 (6,3%).

En 15 de estos directorios, también son mujeres quienes ocupan la vicepresidencia. En una nutrida junta directiva de 46 miembros, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABA cuenta, además, con ocho directoras titulares y 11 suplentes; esto es, 21 mujeres en total (46% de participación). En una junta de seis integrantes, Correo Argentino tiene, también, una directora titular (tres mujeres en total), mientras que Hierros Líder cuenta con una directora titular y una suplente, esto es, cuatro mujeres entre los seis integrantes. En directorios de cinco miembros, Alfavinil tiene, además de presidenta y vice, dos directoras titulares (80% de participación); Banco de Servicios Financieros y Hendel Hogar, una directora (titular y suplente, respectivamente –60%–), y en la compañía de fabricación de papel Achernar las mujeres son dos, quienes ocupan las posiciones de máxima responsabilidad (40%).

En directorios conformados por cuatro personas, Natura Cosméticos cuenta con presidenta y vice, y Novartis Argentina suma, también, una directora suplente. Por su parte, la totalidad de los cargos de la alimentaria Maniagro y de la concesionaria Mercedes Benz Colcar Merbus están ocupados por mujeres, dos de los casos excepcionales.

Con directorios de tres miembros, dos laboratorios (Roche e Invitrogen) tienen mujeres en las posiciones de presidenta y vice, mientras

## Empresas de Las 1000 que más venden, con directorios presididos por mujeres

Empresa	Titulares			Supl.	Total	Total Miembros
	Presid.	Vice	Direct.			
Banco de la Nación Argentina	1		2		3	10
Unilever de Argentina	1		2		3	6
Peugeot Citroën Argentina	1				1	3
Cooperativa Obrera Limitada de Consumo y Vivienda	1		3	1	5	12
State Grid Arg. (Mondelez Arg.)	1				1	2
Natura Cosméticos	1	1			2	4
Basf Argentina	1				1	3
Productos Roche	1	1			2	3
Correo Argentino	1	1	1		3	6
La Segunda Coop. Lda Seg. Gen.	1			1	2	20
Novartis Argentina	1	1		1	3	4
Accenture	1		2	1	4	7
Operadora de Estaciones de Serv.	1				1	6
Grupo Randstad	1				1	5
Cía de Seg. La Mercantil Andina	1		1		2	10
Bind Banco Industrial	1				1	10
Terminal 4	1				1	4
Orazul Energy Generating	1		1	1	3	6
Sap Argentina	1				1	3
Yara Argentina	1		1		2	3
Seguros Sura	1		1	1	3	7
Schneider Electric Argentina	1				1	3
Danisco Argentina	1		2		3	3
Petroquímica Río III	1				1	3
Merck Argentina	1		2		3	4
Astrazeneca	1		1		2	3
ABB	1		1		2	4
Zurich Aseguradora Arg.	1		2		3	7
Alfavinil	1	1	2		4	5
Banco de Corrientes	1				1	4
Vestiditos	1		2		3	6
Essen Aluminio	1				1	2
Agrometal	1		1	1	3	8
Citromax	1				1	5
Rombo Cía Financiera	1				1	9
Pernod Ricard Argentina	1		1		2	5
Maniagro Arg. (Ex Arg. de Graaf)	1	1	1	1	4	4
Colcar Merbus	1	1	1	1	4	4
PSA Finance Argentina	1				1	6
Agroempresa Colón	1				1	4
CNH Industrial Capital Arg.	1		1		2	4
Banco de Servicios Financieros	1	1	1		3	5
Compañía de Seguros El Norte	1				1	6
Consejo Profesional de Ciencias Económicas C.A.B.A.	1	1	8	11	21	46

Empresa	Titulares			Supl.	Total	Total Miembros
	Presid.	Vice	Direct.			
Mabxience	1			1	2	4
Ruralco Soluciones	1				1	7
BVS - Conocimiento & Tecnol.	1				1	2
Hierros Líder	1	1	1	1	4	6
Inalpa	1			1	2	5
Caruso Compañía Argentina de Seguros	1		1		2	8
Syneos Health Argentina	1			1	2	2
Hendel Hogar	1	1		1	3	5
Socorro Médico Privado	1		1	1	3	6
J. F. Hillebrand Argentina	1				1	2
Grupo La Redención	1				1	2
Volvo Trucks & Buses Argentina	1		1		2	4
Invitrogen Argentina	1	1			2	3
Ford Credit Holding Argentina	1	1	1		3	3
Greenwind	1			2	3	10
Achernar	1	1			2	5

Compañías con presidenta + vicepresidenta
---

## Empresas de Las 1000 que más venden, con 40% o más de participación de mujeres en directorios de dos o más miembros

Nro.	Empresa	Titulares			Supl.	Total M	Total Miem.	% Mujeres
		Pres.	Vice	Dir.				
5	Cargill		1		1	2	5	40
27	Coto		1		1	2	4	50
29	ICBC			3		3	7	43
30	HSBC Bank Argentina			2	1	3	7	43
40	Telefónica de Argentina			1	1	2	5	40
43	Unilever de Argentina	1		2		3	6	50
47	Pampa Energía			4	7	11	20	55
56	Arcor			1	3	4	10	40
66	Camin		1	1		2	4	50
67	Droguería del Sud			4	1	5	10	50
74	Gador			4	1	5	11	45
77	Vista Energy Argentina				2	2	5	40
84	Halliburton				1	1	2	50
88	Cooperativa Obrera Lda de Consumo y Vivienda	1		3	1	5	12	42
94	Inst. de Seg. Social del Neuquén			4		4	9	44
98	Nestlé			2		2	5	40
110	State Grid Arg. (Mondelez Arg.)	1				1	2	50
112	Natura Cosméticos	1	1			2	4	50
130	Productos Roche	1	1			2	3	67
131	Caja de Seguros			2	2	4	8	50
141	Massalin Particulares			2	1	3	7	43
146	Correo Argentino	1	1	1		3	6	50
163	Cetrogar		1	2	1	4	6	67
167	Pepsico de Argentina		1		1	2	5	40
170	Novartis Argentina	1	1		1	3	4	75
171	Pfizer			1		1	2	50
173	Accenture	1		2	1	4	7	57
189	Avon			2	1	3	6	50
193	Dinosaurio		1	1		2	4	50
196	IBM Argentina		1	1		2	4	50
200	Logística La Serenisima		1	2	1	4	10	40
219	Janssen Cilag		1	1		2	3	67
221	Nutricia Bagó			2	2	4	10	40
234	Orazul Energy Generating	1		1	1	3	6	50
245	Galeno ART			2		2	5	40
247	Dietrich		2		1	3	5	60

que Ford Credit Holding suma una directora titular, en otro de los poquísimos directorios compuestos 100% por mujeres.

Por su parte, en 657 directorios son hombres quienes ocupan los cargos tanto de presidente como de vicepresidente.

Entre los restantes 51 directorios presididos por mujeres, se encuentran, por ejemplo, Banco de la Nación Argentina, con tres mujeres de un total de 10 integrantes; Unilever, con tres mujeres, entre sus seis miembros; Peugeot Citroën, con una de tres, y Volvo Trucks, con dos mujeres entre cuatro integrantes.

### Un análisis sectorial

Los directorios de las 52 entidades bancarias que forman parte de Las 1000 empresas que más venden 2023 suman, en total, 479 miembros, de los cuales 90 son mujeres (18,8%). Esta proporción es algo mayor a la que se evidencia en el ranking general (17,5%). Cuatro directorios cuentan con presidenta (7,7%). Con juntas de 10 miembros, el de Banco de la Nación Argentina tiene tres mujeres en total, y el de Bind, una única mujer, su presidenta. El ya mencionado Banco de Servicios Financieros cuenta con tres mujeres (presidenta, vice y directora) en un colectivo de cinco integrantes, y el de Banco de Corrientes, con una única mujer que preside una junta de cuatro miembros. Solo en tres directorios de los 52 bancos relevados (o sea, en solo el 5,8% de los casos)

## 100% mujeres

Existen solo cinco directorios compuestos íntegramente por mujeres, de los 955 que cuentan con dos o más miembros.

Los directorios de la empresa de alimentos Maniagro y de la concesionaria Mercedes-Benz Colcar Merbus están conformados por presidenta, vice, directora titular y directora suplente, en colectivos de cuatro integrantes. En juntas de tres miembros, la de Ford Credit Holding tiene presidenta, vice y directora, y la alimentaria Danisco cuenta con presidenta y dos directoras titulares. La de la compañía de servicios empresariales Syneos Health, por su parte, tiene presidenta y directora suplente, en una junta de dos miembros. A los directorios de las compañías ya mencionadas, con 100% de mujeres, se agregan los tres unipersonales de Bristol Myers Squibb, RCI Banque y Mapfre Reaseguros.

Si se considera la totalidad de los directorios (1.000), 435 están conformados solo por hombres y ocho exclusivamente por mujeres.

## PORTADA |

la proporción de mujeres es igual o mayor a 40%; esto es más de dos puntos menos que en la edición del año anterior. En 21 directorios (40,4%) no figura ni una mujer, incluso en juntas de 10 o más miembros.

El sector de *Intermediación financiera* está representado este año por 42 compañías, que forman parte del ranking de ventas 2023. Sus directorios suman un total de 299 miembros, de los cuales 56 son mujeres (18,7%). Esto marca un crecimiento de 5,7% respecto del año anterior. En cuatro de ellos, vinculados al sector automotor, hay mujeres en la máxima posición de responsabilidad. Estos son: el de Rombo Compañía Financiera, el de PSA Finance, cuyas presidentas lideran colectivos de nueve y seis integrantes, respectivamente (todos hombres excepto ellas), y el ya mencionado de Ford Credit Argentina, con mujeres en cada una de las tres posiciones (100%). A estos se suma el de CNH Industrial Capital, con presidenta y directora titular, en un órgano de cuatro integrantes. En 13 directorios (31%), no hay mujeres –ni titulares ni suplentes– y solo en cinco de los 42 (11,9%) la proporción de mujeres es de 40% o más.

El nutrido sector de *Seguros* cuenta con 67 compañías en *Las 1000 que más venden*, que suman 454 miembros de directorio: 357 hombres y 97 mujeres (21,4%). Cinco están presididos por mujeres (7,5%). En el de La Segunda Seguros Generales, figura también una directora suplente, en un amplio directorio de 20 miembros. En el de La Mercantil Andina, son también dos las mujeres (su presidenta y una directora suplente), entre 10 integrantes. En el de Compañía de Seguros El Norte, su presidenta lidera una junta de seis miembros, de los cuales cinco son hombres. En tanto, en los directorios de siete integrantes de Zurich Aseguradora y de Sura, la participación de mujeres es de 43%, con presidenta y dos directoras (una de ellas suplente, en el último caso). 23 directorios (34,3%) están compuestos íntegramente por hombres, y solamente en 14 (20,9%) la proporción de mujeres es igual o mayor a 40%.

Las 42 compañías de *Fabricación de productos farmacéuticos* presentes en el ranking de ventas de este año suman en total 181 posiciones de directorio, de las cuales 49 están ocupadas por mujeres (27%). Seis cuentan con presidenta (14,3%) y tres, además, con vice: Productos Roche e Invitrogen, con directo-

Nro.	Empresa	Titulares			Supl.	Total M	Total Miem.	% Mujeres
		Pres.	Vice	Dir.				
248	Yara Argentina	1		1		2	3	67
249	Seguros Sura	1		1	1	3	7	43
259	Philips Argentina			2	1	3	5	60
260	Coop. Farmacéutica de Provisión y Consumo Alberdi			2	2	4	7	57
267	Cepas Argentinas			2	2	4	8	50
273	Baliarda		1	3		4	6	67
275	OSPAAMS			2		2	5	40
294	Danisco Argentina	1		2		3	3	100
299	Investi Farma			1	1	2	4	50
300	Milicic			2		2	4	50
318	Mapfre Arg. Seguros Generales			2	1	3	7	43
327	Quintana WellPro				3	3	4	75
330	Merck Argentina	1		2		3	4	75
334	Brinks Argentina		1	1		2	3	67
340	Astrazeneca	1		1		2	3	67
343	Beiersdorf		1		1	2	3	67
355	Juleriaque				1	1	2	50
363	Fundación Universidad Empresarial Siglo 21		1			1	2	50
370	International Flavors & Fragrances			1	1	2	4	50
381	ABB	1		1		2	4	50
383	Egger Argentina		1		1	2	4	50
406	Zurich Aseguradora Arg.	1		2		3	7	43
409	Yacopini Inversora				1	1	2	50
415	HP Inc.			1	1	2	3	67
417	Cabot Argentina		1	1		2	5	40
418	Alfavinil	1	1	2		4	5	80
429	Zurich Cía de Reaseguros Arg.		1	2		3	7	43
443	Clariant Argentina			2		2	3	67
449	Litoral Gas				3	3	6	50
456	Vestiditos	1		2		3	6	50
465	City Pharma Group				1	1	2	50
466	Carsa				2	2	5	40
470	Essen Aluminio	1				1	2	50
494	Sealed Air Argentina		1		1	2	4	50
499	Pelayo Agronomía		1		1	2	4	50
515	Pernod Ricard Argentina	1		1		2	5	40
517	Guaaleguay Cereales				1	1	2	50
523	Prudential Seguros			1	1	2	4	50
526	La Holando Sudamer. Cía. de Seg.			3	1	4	8	50
530	La Estrella Cía. de Seg. Retiro			2	4	6	14	43
531	Briket				3	3	6	50
543	Tasa Logística		1	1	2	4	7	57
548	Maniagro Arg. (Ex Arg de Graaf)	1	1	1	1	4	4	100
550	Franklin Santiago Boglich			1		1	2	50
566	Exterran Argentina			1		1	2	50
578	Colcar Merbus	1	1	1	1	4	4	100
583	Cheek				1	1	2	50
586	Berkley Arg. de Reaseguros			2		2	5	40
598	FCA Compañía Financiera			2		2	5	40
615	CNH Industrial Capital Arg.	1		1		2	4	50
618	Banco de Servicios Financieros	1	1	1		3	5	60
621	Emerson Argentina				1	1	2	50
622	Servicio Electrónico de Pago		1		1	2	3	67
628	Consejo Profesional de Ciencias Económicas C.A.B.A.	1	1	8	11	21	46	46
634	Causar			2		2	5	40
637	Almundo			2		2	3	67
641	Cirugía Alemana Insumos Méd.		1		1	2	4	50



La medicina  
extraordinaria  
requiere una ciencia  
extraordinaria.

En Roche estamos comprometidos con ambas. Descubrir y desarrollar medicamentos innovadores y pruebas de diagnóstico para mejorar la calidad de vida de las personas.

[www.roche.com.ar](http://www.roche.com.ar)

## PORTADA |

rios de tres miembros (67%), y Novartis, con uno de cuatro (75%). Por su parte, además de su presidenta, Merck tiene dos directoras titulares, en un colectivo de cuatro (75%); Astrazeneca, una directora titular en un conjunto de tres (67%) y Mabxience una directora suplente, en una junta de cuatro miembros (50%). Aunque entre los sectores analizados el que cuenta con mayor proporción de mujeres, en 17 juntas directivas no hay presencia de mujeres (40,5%) y solo en 11 (26,2%) la proporción de mujeres es de 40% o más.

El sector de *Generación, transporte y distribución de energía eléctrica* está representado por 48 empresas en el ranking de ventas de 2023. La totalidad de miembros de directorio alcanza a 440; 366 hombres y 74 mujeres (16,8%). Solo dos posiciones de máxima responsabilidad están ocupadas por mujeres (4,2%). Son los casos de Orazul Energy Generating que cuenta con un directorio de tres mujeres (presidenta, directora titular y directora suplente), y tres hombres; y Greenwind que, además de la presidenta, tiene dos directoras suplentes, en una junta de 10 miembros. 17 directorios (35,4%) no cuentan con presencia de mujeres y en solo cuatro (8,3%) hay una participación de mujeres de 40% o más.

En el caso del sector de *Extracción de petróleo crudo y gas natural*, las 32 compañías presentes este año en *Las 1000 que más venden* reúnen un total de 204 miembros de directorio. 177 son hombres y 27, mujeres (13,2%). Ninguna de ellas ocupa la presidencia, aunque sí roles de vice. Casi la mitad de las juntas directivas (47%) están formadas por hombres en su totalidad y solo en tres la participación de mujeres es de 40% o más (9,4%).

### Directorios con mayor representación de mujeres

En un análisis detallado sobre los datos de la composición de los directorios de dos o más miembros de las 1.000 empresas que más facturan en la Argentina, se observa que solo en 140 de los 955, las mujeres ocupan 40% o más de los cargos disponibles (14,7%). Si bien el porcentaje refleja un crecimiento de 2,3% respecto de la medición de 2022, sigue siendo extremadamente bajo.

*Cinco de los directorios analizados están íntegramente conformados por mujeres:* el de la concesionaria Mercedes-Benz Colcar Merbus, el de la agrícola Danisco, el de la empre-

Nro.	Empresa	Titulares			Supl.	Total M	Total Miem.	% Mujeres
		Pres.	Vice	Dir.				
643	NTT Data Argentina			1	1	2	3	67
646	Mabxience	1			1	2	4	50
655	Descartables Caromar				1	1	2	50
660	Repas		1		1	2	3	67
666	Mercedes Benz Compañía Finan.			1	1	2	5	40
667	BVS - Conocimiento & Tecnol.	1			1	2	50	
681	Instituto Arg. de Diagnóstico y Tratamiento		1		1	2	4	50
686	Hierros Líder	1	1	1	1	4	6	67
689	Inalpa	1			1	2	5	40
692	Sol Naciente Seguros				3	3	7	43
699	Lotería de la Ciudad de Bs. As.			2		2	5	40
706	Órigenes Seguros			2	2	4	10	40
707	Galeno Seguros		1	1		2	5	40
712	Argensun				4	4	8	50
715	The Chemours Company				1	1	2	50
739	Southamerican Trendy			1	1	2	4	50
740	Syneos Health Argentina	1			1	2	2	100
743	Worley Argentina			2		2	4	50
763	Del Fabro Hnos. y Cía.		1	1		2	5	40
766	President Petroleum			2		2	5	40
769	Luz de Tres Picos			2		2	5	40
778	Limpiolux		1		1	2	3	67
789	Yacopini Mirai			1	1	2	4	50
797	Hendel Hogar	1	1		1	3	5	60
807	Paramérica				3	3	6	50
809	Dico Aceros			1		1	2	50
824	Horizonte Cía Arg. de Seg. Gen.		1			1	2	50
828	Automotores Russoniello				1	1	2	50
834	Grupo Plastar		1		1	2	3	67
840	Gatto Hermanos			1		1	2	50
847	Socorro Médico Privado	1		1	1	3	6	50
851	Piscinas Premium			1	1	2	4	50
862	J. F. Hillebrand Argentina	1				1	2	50
870	Grupo La Redención	1				1	2	50
872	Volvo Trucks & Buses Argentina	1		1		2	4	50
884	Supervielle Seguros			2		2	5	40
886	Invitrogen Argentina	1	1			2	3	67
892	Coop. de Electricidad Bariloche		1	2		3	6	50
895	Ford Credit Holding Argentina	1	1	1		3	3	100
902	Minerar			1	1	2	4	50
951	Philagro			1	1	2	4	50
952	Gori			1	1	2	5	40
965	Galderma Argentina		1	1	1	3	4	75
973	Dilcar		1	2		3	4	75
981	El Hinojo			1	1	2	5	40
987	Achernar	1	1			2	5	40
990	El Norte Córdoba			1		1	2	50

Directorios conformados 100% por mujeres.

sa alimentaria Maniagro, el de la compañía de servicios empresariales Syneos Health y el de la financiera Ford Credit Holding.

*En seis directorios, las mujeres ocupan entre el 75% y el 80% de las posiciones.* El de la empresa de productos plásticos Alfavinitil tiene presidenta, vice y dos directoras titulares en una

junta de cinco integrantes. En juntas de cuatro miembros, hay dos laboratorios: Novartis, con presidenta, vice y una directora suplente, y Merck, con presidenta y dos directoras titulares. Y otras tres compañías, la empresa de venta minorista Dilcar, con vice y dos directoras titulares, la de venta mayorista Galderma, con vice y dos directoras (titular y suplente),

y la de servicios petroleros Quintana WellPro, que posee tres directoras suplentes.

*En 26 directorios, la presencia de mujeres se ubica entre el 55% y el 67%. En este conjunto se encuentran, por ejemplo, cinco laboratorios con 67% de participación de mujeres. Baliarda, con vice y tres directoras titulares, de los seis miembros totales, y los otros cinco, con juntas de tres integrantes: los ya mencionados con presidenta y vice (Roche e Invitrogen), Astrazeneca, con presidenta y directora titular, y Janssen Cilag (con vice y directora titular). Con 60% de mujeres se encuentran directorios de compañías como Philips, con tres mujeres entre los cinco integrantes, y con 57%, Accenture y Tasa Logística, con cuatro mujeres entre siete miembros. Pampa Energía, por su parte, tiene cuatro directoras titulares y siete suplentes, lo cual suma 11 mujeres en un nutrido directorio de 20 personas (55%).*

*En 62 directorios los cargos disponibles se distribuyen equitativamente entre mujeres y hombres (50% y 50%). Droguerías del Sud tiene una junta de 10 integrantes, con cinco direc-*

*toras (cuatro de ellas titulares). Caja de Seguros, La Holando Seguros, Cepas y Argensun tienen cuatro directoras cada una, (titulares o suplentes), entre los ocho miembros de directorio. Otras 10 juntas tienen cinco integrantes, cinco de ellas con mujeres presidiendo; Unilever, Correo Argentino, Orazul Energy, Vestiditos (Mimo & Co) y Socorro Médico Privado. Avon, por su parte, tiene tres directoras, una de ellas suplente.*

*En tanto 24 juntas directivas de cuatro miembros cada una están compuestas por dos mujeres y dos hombres. En cinco, presiden mujeres, como en la de Natura que, además, tiene una vice. Otras compañías con directorios de dos y dos son, por ejemplo, IBM, ABB, Prudential Seguros, Sealed Air e Instituto Argentino de Diagnóstico y Tratamiento. El resto (23) son directorios de dos miembros.*

*En 13 juntas directivas, las mujeres constituyen entre 42% y 46% de los integrantes. En cuatro casos, están lideradas por mujeres: Cooperativa Obrera Limitada de Consumo y Vivienda (cinco mujeres entre 12 miembros), Seguros Sura y Zurich Aseguradora, ambas con órga-*

*nos de siete integrantes y CPDCEBA, con 21 de 46. Otras juntas con tres mujeres entre siete miembros son las de los bancos HSBC e ICBC, Massalin Particulares, y las empresas de seguros Mapfre, Sol Naciente, Zurich Aseguradora y Zurich Reaseguradora. En el directorio de La Estrella Seguros, seis de las 14 posiciones están ocupadas por mujeres, en el del laboratorio Gador, hay cinco mujeres entre los 11 miembros, y en el de Instituto de Seguridad Social del Neuquén hay cuatro mujeres en un directorio de nueve integrantes.*

*Por último, en 28 directorios las mujeres ocupan el 40% de las posiciones disponibles. En cuatro casos, se trata de colectivo de 10 integrantes (cuatro mujeres): Arcor, Logística La Serenísima, Nutricia Bagó y Orígenes Seguros. El resto son juntas de cinco miembros, entre los cuales hay dos mujeres. Es el caso de Pepsico Argentina (con vice y una directora suplente), Nestlé (con dos directoras titulares), Cabot, Mercedes Benz Compañía Financiera, entre otras. En otras tres, es una mujer quien lidera el directorio: Pernod Ricard, Inlpa y Achernar.*

A la hora  
de decidir  
no es bueno  
estar solo

**alzas  
& bajas**  
EN EL MERCADO DE CAPITALES



De la palabra a la acción

# La diversidad como compromiso permanente

*En materia de diversidad no es tanto el decir sino pasar a la acción, para contagiar al resto de las empresas y a la sociedad en general de la necesidad de avanzar hacia la equidad de género en el mundo de los negocios. Espacios de conversación que permitan compartir experiencias y mejores prácticas son fundamentales a la hora de impulsar cambios efectivos.*

Por Andrea Pastrana (\*)

Las acciones concretas en materia de género redundan en un ambiente laboral más seguro, aumenta el compromiso de los equipos, atrae mejores talentos, propicia la creatividad y la adaptación a un entorno dinámico con mejores decisiones y más diversas que impactan positivamente en el trabajo el resultado económico.

Muchas empresas han adoptado medidas que reconocen el valor de la diversidad. El primer desafío con el "hacer" es lograr que la diversidad sea parte de la estrategia de los negocios y una cultura de la organización. En este sentido, en KPMG tenemos un enfoque integral (Diversidad, Equidad e Integración/DEI) y la diversidad es parte de nuestra estrategia y misión. Tanto es así que nuestro Comité de Diversidad cuenta con el compromiso y la activa participación de nuestro CEO como también la de los socios y distintos colaboradores, áreas y niveles de la firma. Desde los procesos de contratación, abogamos por que haya en las empresas políticas de diversidad. Tenemos mediciones que permiten evaluar cada año los avances logrados que son informados en nuestro reporte de sostenibilidad. También realizamos en forma periódica la revisión de políticas de beneficios inclusivos, capacitaciones y charlas para visibilizar casos reales que son las que más captan el interés de nuestros profesionales. Hemos lanzado una política de respeto y contra la discriminación y el acoso, y creamos un grupo de aliados que son voluntarios para dar contención, en un entorno seguro y de asesoramiento, cuando se produzca un caso. Además, lanzamos un programa de mentoreo femenino y participamos en distintos espacios de conversación para compartir nuestras



experiencias con otras empresas.

En KPMG tomamos acciones concretas internas y externas con planes de acción orientados al desarrollo, cuidado y crecimiento profesional de las mujeres. Tenemos más de un 50% de mujeres en nuestro plantel de más de 1.500 colaboradores; y el 50% del *board* está integrado por mujeres. En materia de acciones concretas con el mercado somos *main sponsor* de Woman Corporate Directors (WCD), la organización más importante del mundo de mujeres ejecutivas. Desde hace seis años contamos con nuestro capítulo local que nuclea a más de 100 mujeres líderes y que ha sido reconocido como el de mayor crecimiento de toda la red global, al tiempo que la organización Lide Argentina reconoció el trabajo de WCD por la labor desarrollada en "equidad de género e innova-

ción". *Networking* de calidad, compartir experiencias y charlas de impacto e innovadoras para las mujeres de esta red y el mundo de los negocios son valores agregados que brindamos desde WCD.

En esta línea de acciones hace tres años lanzamos junto con la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y Ucema la certificación "Next-Board: tu próximo paso para integrar un Directorio", que es tanto para hombres como para mujeres, ya tiene más de 100 egresados, la mayoría de ellos mujeres, quienes sumaron contenidos, conocimientos y diversas herramientas necesarias para integrar con solvencia un primer directorio corporativo o acceder a otros.

Si bien las cifras de esta edición 2023 de Mujeres en los Directorios de las empresas más importantes del país van mejorando, aunque lentamente, aún continúan lejos de los registros de países europeos y ciertos estados de Estados Unidos. Sin embargo, Argentina encabeza la tendencia en equidad respecto de otros países latinoamericanos. El cambio es lento, en especial en cargos de liderazgo, y el desafío continúa siendo aumentar esta participación en los roles jerárquicos y claves para la toma de decisiones. Por suerte, las nuevas generaciones, las exigencias normativas y los inversores impulsan a las empresas a avanzar en la equidad de género.

Colaborar, crear herramientas de crecimiento y sólidas redes de vínculos, visibilizar y apoyar a las mujeres que marcan el camino de la equidad en las empresas es clave para contagiar al ecosistema y lograr acelerar la tendencia leve pero sostenida de crecimiento de mujeres en la alta dirección empresarial.

(\*) *Socia Líder de Diversidad en KPMG Argentina*

Vida profesional post 50

# Silver Economy, oportunidad de oro para mujeres en directorio

*Soy una chica silver. De acuerdo con el nuevo mapa de la vida soy una fiel representante de la generación baby boomer y, gracias a la revolución de la longevidad, podría aspirar a vivir 100 años, ya que envejecer es la gran conquista social de las últimas décadas, según el doctor Alexander Kalache.*

Por Liliana Parodi (\*)

Qué buena noticia, pensé. Apenas pasé la mitad de mi vida, o sea, estoy en la adolescencia de esta segunda parte.

Luego de trabajar en una corporación por más de 35 años me encontré fuera del sistema.

Siempre me identifiqué con ser muy pragmática y activa. Los castillos en el aire no eran para mí y mucho menos las utopías o los sueños irrealizables. Simplemente fui haciendo lo que la vida me puso por delante y tomando decisiones que finalmente me trajeron hasta acá. Pertenecer a una corporación durante tantos años hizo que mi identidad se fundiera con el apellido de la empresa, por eso mi nombre completo era Liliana Parodi de América. Terminar mi relación laboral fue un divorcio en buenos términos donde cada parte obtuvo lo que necesitaba. En mi caso, una buena división de bienes y, en la otra parte, la libertad para elegir una nueva directora de contenidos. Como en todo fin de una relación tan hermosa y fructífera para ambos pensé que seguramente pasaría algún tiempo algo deprimida porque habíamos estado juntos más de la mitad de mi vida.

El día después, con la agenda vacía y con el teléfono que parecía desconectado porque dejó de sonar, pensé: hay que empezar de nuevo. Había logrado consolidar mi situación económica y eso se lo debo a mi obsesión desde jovencísima por ahorrar e invertir todo lo que pudiera de manera tal que mi yo adulto no sufriera las necesidades que sufrió mi yo pequeña y adolescente.

Definitivamente la necesidad fue mi maestra y ser una cazadora de oportunidades lo que me identifica.

Si llevaba trabajando en relación de depen-



dencia más de 40 años, sumando los del grupo de medios y otros trabajos previos ya que lo hacía desde los quince años, ¿cómo iba a pensar mi vida sin trabajar? ¿Qué debería hacer? ¿Salir a presentar mi CV? ¿Me considerarían o tendrían problemas por "exceso de edad" o "exceso de experiencia"? ¿Debería llamar a todos los contactos? ¿Debería ofrecerme como candidata a los mejores head-hunters? ¿O generar mi propia pyme o unidad de negocios?

Comencé a tomar programas, cursos, maestrías, certificaciones que avalaran todo lo que traía de mi anterior vida profesional para poder aplicarla a otras industrias y, bajo la consigna de *never stop learning*, mejorar las *skills* de mi propia experiencia.

Presenté mis credenciales para formar parte de WCD y a partir de mi incorporación a este grupo de mujeres líderes de todas las disciplinas de Argentina y el mundo ingresé al Next

Board en Ucema, me capacité y recibí la certificación para integrar directorios.

Como en mi vida anterior, fui andando y tomando todas las oportunidades que fueron apareciendo. El *networking* es la palabra que me identifica en este tiempo. Conocí a tantas personas, sobre todo mujeres profesionales de actividades absolutamente distintas, que sentí que había estado presa adentro de un televisor antes de todo esto.

Pude lograr mi propio espacio armando mi consultoría en liderazgo, comunicación, medios y asuntos públicos. Algo impensado para alguien que toda su vida creyó que no podría hacer nada fuera del cobijo de la corporación. Para mi sorpresa, no extrañé ni tuve depresión.

Hace pocos meses comencé a reunirme con Andrea Falcone, abogada y empresaria que lidera algo fantástico en lo que comencé a involucrarme, la *Silver Economy*. Al instante pensé, "este tema me atraviesa completamente". Andrea, como fundadora y con gran generosidad, me nombró presidenta del SEF (*Silver Economy Forum*) cuya última edición en la UCA fue una experiencia enriquecedora y muy positiva para quienes aspiramos a tener una vida activa después post 50.

Encontré en la economía plateada un lugar para transmitir, gestionar y aplicar todo el conocimiento y la experiencia previa. Creo que este nuevo movimiento mundial es una oportunidad de oro para las mujeres en directorios y posiciones de decisión ya que la madurez profesional y experiencia serán requeridas en los próximos años para sumarse a todos los desafíos profesionales desde esta enorme *silver opportunity*.

(\*) Líder de Media, Content & Entertainment Expert

Un aspecto clave

# El impacto real de la diversidad en las empresas emergentes

*En el ecosistema de startups, la diversidad es más que una simple palabra de moda. Es un componente esencial que enriquece el tejido de la innovación, aportando una variedad de perspectivas que mejoran la inteligencia colectiva.*

Por Marta Cruz (\*)

La diversidad trasciende las cuotas o el mantenimiento de una imagen particular: sirve como un sólido catalizador para crear valor tangible e intangible, en aquellas empresas que logran contar con equipos diversos.

En este artículo incluyo siete valores que aporta la diversidad a los equipos fundadores de startups, pero son aplicables a cualquier tipo y tamaño de empresa:

## *Genera valor a partir de la variedad de perspectivas*

Los equipos diversos invariablemente aportan un espectro más amplio de perspectivas para la resolución de problemas. Esta diversidad, que abarca etnias, géneros, grupos de edad y orígenes, conduce a soluciones creativas que un grupo homogéneo puede pasar por alto. La generación de ideas innovadoras añade un valor intangible pero significativo a la startup, y eso se puede ver en el mediano y largo plazo, a través de la valorización de las mismas en el mercado.

## *Amplía la comprensión del mercado*

Uno de los beneficios tangibles de la diversidad radica en una mejor comprensión de los mercados. Un equipo fundador diverso puede empatizar de manera más integral con el target que desean alcanzar, lo que lleva a desarrollar productos, servicios y/o plataformas, que tienen una amplia resonancia con el consumidor global. Este beneficio amplifica la penetración en el mercado, contribuyendo directamente al aumento de los ingresos, por lo tanto, este es un valor tangible clave.

## *Mejora la toma de decisiones*

Un equipo diverso se encuentra en un pedestal más alto en la toma de decisiones, una cualidad crucial en el acelerado ecosistema de



startups. Los estudios revelan que grupos diversos toman decisiones más precisas y rápidas, y esto es particularmente cierto para los equipos fundadores con miembros mujeres. Esta eficiencia se traduce directamente en beneficios tangibles como operaciones optimizadas y un mejor desempeño financiero.

## *Fomenta una cultura positiva*

En el lado intangible, la diversidad fomenta una cultura inclusiva de respeto mutuo. Un equipo fundador diverso prepara el escenario para un lugar de trabajo que valora las diferencias individuales, lo que conduce a una mayor satisfacción de los empleados, una mejor retención y una imagen de marca positiva.

## *Atrae a los mejores talentos*

La diversidad también proporciona una ventaja tangible en la adquisición de talento. Muchos profesionales talentosos prefieren trabajar en entornos diversos, por lo que las

startups con equipos fundadores diversos tienen más éxito a la hora de atraer y retener talentos de primer nivel, una contribución directa al crecimiento y al éxito de la startup.

## *Potencia la creatividad y la innovación*

La diversidad es el alma de la creatividad y la innovación: un valor intangible pero poderoso. La combinación de experiencias y puntos de vista variados a menudo genera creatividad que conduce a innovaciones revolucionarias. Es posible que el valor de esta innovación no siempre sea cuantificable, pero enriquece significativamente el viaje de una startup.

## *Persigue el triple impacto*

Además de estos valores, las startups con diversidad a menudo persiguen un triple impacto: social, ambiental y financiero, logrando entre otras cosas, la democratización al acceso a productos y servicios a poblaciones de todos los estratos, cuidar el ambiente, al tiempo que generar ingresos que permiten la viabilidad a largo plazo de las empresas. Esta filosofía de triple impacto agrega valor tanto tangible (rendimientos financieros, crecimiento del mercado) como intangible (reputación de marca, impacto) a las startups.

Por lo tanto, la importancia de la diversidad dentro de los equipos fundadores de startups es indiscutible. La combinación única de beneficios tangibles e intangibles puede mejorar significativamente la resiliencia, la competitividad y las capacidades de innovación. Como *Co-Founder* y *Managing Partner* de NXP Ventures, he tenido el privilegio de apoyar el ecosistema emprendedor, con un fuerte enfoque en fomentar la diversidad y la inclusión entre las startups del portafolio de inversiones, actuando casi como un catalizador para que estas adopten, persigan y logren equipos diversos, enfatizando par-



# Tu vida nos inspira.

 Bagó

89 años cerca tuyo, **impulsando**  
tu bienestar y el de tu familia  
en cada etapa de la vida.



ticularmente en la diversidad de género. La combinación única de beneficios tangibles e intangibles, sin duda aumenta el potencial de crecimiento, impacto y éxito de las *startup*. Por lo tanto, la diversidad es más que un

mandato corporativo o una expectativa social: es el ingrediente secreto que impulsa la innovación, fomenta la resiliencia y cataliza el crecimiento de las empresas emergentes.

(\*) Board Member de Asociación Paraguaya de Venture Capital (PARCAPY), WeXchangedic, Zolvers, VU Securit, Co-founder & Managing Partner de NXTP Ventures

El análisis del equipo del Ranking de las 1.000

# Lento pero constante

*Desde hace seis años, en forma ininterrumpida, realizamos el relevamiento sobre presencia de mujeres en la composición de los directorios de las empresas que habitualmente participan del "Ranking anual de Las 1.000 empresas que más venden en Argentina" y podemos corroborar que hay una evolución positiva.*

Por Lucas Giotta, Alexis Ferreyra y Mariana Giotta (\*)

En el primer relevamiento en 2018, encontramos que de 100 cargos directivos solo 8 mujeres estaban designadas, mientras que, en este último, la presencia de mujeres se incrementó a 18, es decir más del doble. Aunque los datos encontrados parecen no cumplir con la meta de equidad de género a las que aspiran las Resoluciones Generales de la Inspección General de Justicia 34 y 35/2020 y la regulación de la Comisión Nacional de Valores en la Resolución General 797/2019 (14/06/2019), la realidad no es para nada despreciable.

influencia muy decisiva sobre los roles de género. Continúa prevaleciente y arraigado el supuesto de que, varones y mujeres, deben realizar actividades específicas para cada género. Un informe de marzo pasado sobre la brecha salarial de género en la economía argentina, la Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género indica que ésta alcanzó el 27,7%: las mujeres ocupadas debieron trabajar 8 días y 10 horas más que los varones ocupados para ganar lo mismo que ellos en un mes.

De hecho, en el ranking de las 1.000 están incluidas 64 actividades económicas, sociales y culturales diferentes, motivo por el cual nos

jetivo, ya que, a pesar de tratarse de una actividad laboral que estaba dominada por los hombres, se convirtió en una famosa diseñadora Art Deco. (Recomendamos ver *The color room* –Claire McCarty– 2021).

**¿Qué concluimos?** A pesar de parecer lento, es un cambio constante, sin retorno y sostenible en el tiempo y, si bien falta mucho para lograr la equidad, la continuidad y evolución es tangible. Todos los cambios culturales llevan tiempo, primero cambian las ideas y después las costumbres. Es probable que la masa trabajadora actual, de la que se hace referencia haya crecido y se haya desarrollado bajo

*{Ciertamente, algunas circunstancias continúan interactuando negativamente, al momento de pensar en un cambio con mayor contundencia y velocidad: fuertes legados, patrones, mandatos y paradigmas o modelos culturales.}*

Así como en Argentina, en el resto del mundo – al menos en el denominado mundo occidental – sucede lo mismo. En este sentido, el Informe global 2022 sobre la brecha de género del Foro Económico Mundial (FEM) señala que se demoraría 132 años más en corregir la brecha de género en todo el mundo, algo realmente aflitivo.

Ciertamente, algunas circunstancias continúan interactuando negativamente, al momento de pensar en un cambio con mayor contundencia y velocidad: fuertes legados, patrones, mandatos y paradigmas o modelos culturales, tradiciones o aspectos religiosos milenarios, que actualmente mantienen una

interrogamos si, para cada una de ellas, existe actualmente la suficiente cantidad de mujeres profesionalmente formadas, que puedan asumir las responsabilidades que implican integrar un directorio. Ciertamente la disposición, voluntad y vocación para involucrarse juegan un rol definitorio. Una muestra ejemplificadora de todas estas actitudes y aptitudes es Clarice Cliff (alguien la definió con precisión "una rara avis entre hombres"), al animarse a romper el techo de cristal y revolucionar el entorno laboral de una fábrica inglesa de cerámicas AJ Wilkinson, a principios del siglo pasado (1920). Cliff es el modelo positivo que muestra perseverancia y determinación para lograr su ob-

el supuesto de que cada género tiene un rol predeterminado que cumplir. No obstante, es esperanzador pensar que las nuevas generaciones, que se están preparando para ingresar en el mundo laboral, están impregnadas de estas nuevas formas de ver al mundo, y probablemente sean ellas quienes logren con mayor celeridad el tan esperado cambio.

(\*) Lucas Giotta y Alexis Ferreyra conforman el equipo que lleva adelante el ranking Las 1000 que más venden, de Mercado, y son responsables del relevamiento de datos recopilados para el presente estudio. Mariana Giotta es colaboradora.



Encuesta "Global Female Leaders Outlook 2023"

# Los desafíos de las ejecutivas argentinas

Todos los años KPMG Internacional realiza la encuesta a mujeres ejecutivas conocida como "Global Female Leaders" que para este año tiene como mensaje principal "Liderar en los tiempos de crisis". Sobre los avances en diversidad, las participantes de Argentina se mostraron menos optimistas que sus pares globales.

En la muestra se recogen opiniones acerca de sus actividades como empresarias, cuestiones de liderazgo, equidad, ESG, diversidad e Inclusión, manejo de crisis, tecnología, y perspectivas del negocio, de las economías de sus países y del mundo. Se encuestó a 835 mujeres de más de 80 países de las cuales 24 fueron argentinas.

Este año es el quinto consecutivo que se hace el informe, un trabajo desarrollado conjuntamente con Management Circle, que permite comparar experiencias y contextos entre las mujeres líderes de distintas partes del mundo, entre ellas de la Argentina, y tener así una visión integral de sus agendas del presente. Las encuestadas representan a sectores productivos y de servicios como automotor, seguros, consumo, medios, tecnología, energía, salud, telecomunicaciones, transporte y logística, e infraestructura.

## Diversidad e inclusión

En el tema de diversidad e inclusión, casi un tercio de las ejecutivas argentinas cree que se ha desacelerado el avance que se había conseguido en los últimos años. En cambio, hay un consenso mayoritario del 62% acerca de que mejorará el desempeño de las organizaciones en los próximos tres años, un porcentaje menor al recibido de respuestas en el mundo que fue del 76%.

En cuanto al tiempo que consideran que se podrá alcanzar la tan declamada igualdad de género en la máxima conducción de las empresas, las expectativas son muy bajas: solo el 13% de las más optimistas ejecutivas argentinas estiman que sucederá en un término de cinco años. Y a escala global se obtuvo el doble de respuestas optimistas con un 27%. Otro dato interesante es que un poco más de la mitad de las encuestadas argentinas

(58%) respondió que en su organización perdura aún un "club de viejos muchachos" que es determinante en las decisiones corporativas, una valoración que a escala mundial fue del 51%. De todas maneras, los esfuerzos por

¿Cuenta con ayuda para el manejo de su vida privada y familiar?



Perspectivas de crecimiento de la economía global para los próximos tres años

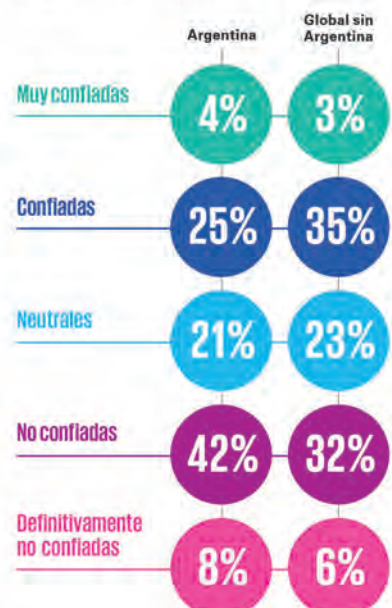


alcanzar las metas de inclusión y diversidad en el mundo empresario parecen estar dando frutos según se desprende de todas las respuestas. Un 63% de las empresarias argentinas dijo tener apoyo a sus carreras profesionales a través de una red de líderes femeninas y del *networking*; y el 58% cree que hay una mayor transparencia a tener salarios equitativos con relación al hombre. El 57% de las ejecutivas argentinas trabaja en forma híbrida que es la modalidad predominante en Argentina y el mundo.

Para el 70%, el *networking* fue determinante para su éxito personal.

Es bajo el porcentaje de mujeres que integran el *board* ejecutivo y las que tienen responsabilidades estratégicas. Solo el 33% de las consultadas son socias / directoras.

Perspectivas de crecimiento de tu país para los próximos tres años





## PORTADA |

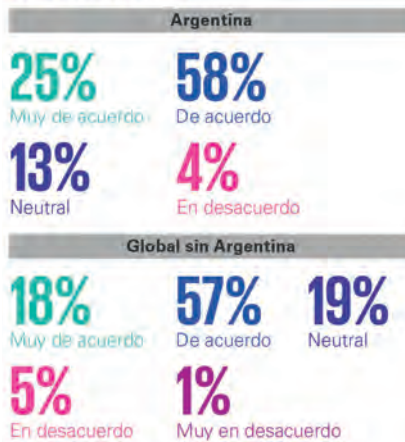
Con relación a temas de liderazgo, las respuestas de las argentinas expresan en un alto porcentaje la presencia de estereotipos y prejuicios en sus lugares de trabajo (79%). Además de la adaptación a escenarios impredecibles, una crisis múltiple demanda el ejercicio de un estilo de liderazgo flexible, capaz de interpretar las necesidades de los equipos de trabajo. Esta conducta queda reflejada en las tres cuartas partes de las respuestas tanto de las mujeres locales como de las del mundo. Una conducción más estratégica y más ágil define al estilo de liderazgo, que adoptaron mayoritariamente las encuestadas en los dos universos de la muestra, para adaptar su estilo de liderazgo en las crisis múltiples.

### Crecimiento económico y de sus empresas

En la misma encuesta se consultó acerca del nivel de confianza que tienen en el crecimiento de la economía global para los próximos tres años, y las ejecutivas argentinas demuestran un optimismo superior a las de otros países. Esto podría deberse a la apreciación de que desde la Argentina se hace sobre las crisis de otros países donde los indicadores resultan alarmantes que resultan ser, comparativamente, muy inferiores a aquellos que recurrentemente se registran a escala local. Por otra parte, luego de la crisis global producida por la pandemia, la recuperación del conjunto global ha sido más sólida que en la Argentina. Para las líderes mundiales, el incierto panorama que plantean la invasión rusa a Ucrania, la guerra en Medio Oriente, así como la alta inflación y la desaceleración del crecimiento de la economía, generaron respuestas que en conjunto reflejan que cerca de la mitad de la muestra tiene sentimientos negativos o neutros sobre las expectativas futuras de crecimiento mundial.

Tomando las perspectivas de crecimiento para los próximos tres años de la Argentina, las optimistas representan solo un tercio, pero si se suma la visión negativa y las que no confían alcanza a la mitad. Y si bien el escenario preelectoral de la Argentina despierta expectativas de cambios macroeconómicos tendientes a superar la crisis, estas respuestas reflejan que hay consciencia de que los resultados visibles no surgirán en el corto plazo. Al ser preguntadas sobre sus negocios, las ejecutivas argentinas tienen expectativas de que un nuevo Gobierno ponga en marcha a sectores claves de la economía los que, a su vez, podrán producir un efecto arrastre en otras industrias. Una interpretación pare-

**Necesitamos ser más rápidos para desplazar inversiones hacia oportunidades digitales y dejar otros negocios.**



**¿Existe todavía el "club de los viejos muchachos" en su compañía?**



cida es la que tienen las mujeres ejecutivas del resto del mundo en cuanto al efecto de arrastre que podrían ejercer los sectores menos afectados por la crisis global sobre otros sectores relacionados y, por ende, a un grupo significativamente numeroso de compañías de distintos rubros.

Sin embargo, cuando se pone a consideración la confianza en el nivel de resiliencia del sector en el que se desenvuelven, ambos universos muestran grandes niveles de optimismo. Si bien las encuestadas tienden a confiar en la resiliencia de la economía mundial, no ven de la misma manera la capacidad de sus propios países para sobreponerse a los problemas locales. Esto se desprende tanto de las respuestas de las líderes argentinas como del resto del mundo. Sucede que los escenarios volátiles de la economía mundial dificultan en gran medida la posibilidad de pronosticar con certeza los niveles de crecimiento de las empresas para el próximo trienio. Mientras que la muestra de la Argentina refleja un 29% de respuestas que proyectan entre un 2,5% y un 5% por año, porcentajes que se repiten en el resto los países, el resto de las respuestas en los dos universos están

## Mercado

muy fragmentadas en apreciaciones que van desde un decrecimiento de un 20% hasta un crecimiento que supera el 20%.

### Inversión, amenazas y responsabilidad social

En la Argentina, las restricciones para el acceso a moneda extranjera produjeron atrasos en la actualización de equipamiento que hacen que hoy sea prioritario recuperar esa inversión. Consultadas sobre cuál es la principal característica que hará a una empresa resiliente frente a la incertidumbre actual, las participantes, tanto de Argentina como del resto del mundo coincidieron en la siguiente definición: "rápida adaptación a los cambios del negocio". Tanto globalmente como en la Argentina esta respuesta mayoritaria estuvo cercana al 90%.

Los riesgos asociados a amenazas a la ciberseguridad y operacionales están entre los factores que podrían afectar el crecimiento de las empresas según las encuestadas. Ante la pregunta sobre qué tan bien preparadas están las organizaciones contra un ciberataque, solo un 38% de las líderes argentinas afirmó que su empresa lo está. Este déficit tecnológico que refleja la Argentina tiene relación con los resultados de las respuestas sobre prioridades de inversión. Una eventual recesión en ciernes no hará que las encuestadas, según respondieron en cifras cercanas al 70%, similares en ambos universos, posponga o reduzca sus estrategias digitales. En cambio, un 20% en las dos muestras ya ha tomado medidas en ese sentido y un 15% lo hará en los próximos seis meses.

Por último, alrededor de un 10% del total de las encuestadas no sabe dónde estará el foco de atención en los próximos tres años acerca de los temas de ESG. En la Argentina, la mayoría entiende que estará puesta en lo social (38%). En cambio, en el mundo las compañías se centrarán en temas del medioambiente (39%). La aplicación de principios relacionados a ESG en la empresa es una práctica relativamente nueva, por lo que aún no hay un criterio único que defina una estrategia o sea capaz de anticipar claramente los desafíos futuros. Así queda expresado en los resultados referidos a estas políticas, donde se observa una marcada dispersión de respuestas. **M**



ManpowerGroup®



## EL MUNDO DEL TRABAJO EVOLUCIONA CONSTANTEMENTE

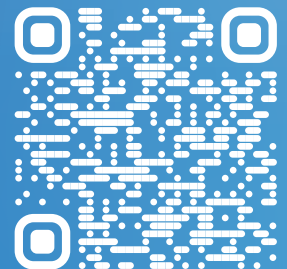
Nuevas tecnologías, tendencias, avances y cambios que ponen a prueba nuestra capacidad para adaptarnos.

En **ManpowerGroup** ofrecemos soluciones innovadoras de fuerza laboral, basadas en tecnología que potencian el éxito de tu negocio.

Recordá que tenemos todas estas soluciones para ayudarte:

- Búsqueda y Selección de Profesionales
- Talento IT y Soluciones en Tecnología
- Recruitment Process Outsourcing - RPO
- Consultoría en Transición de Carrera | Outplacement

Conocé más

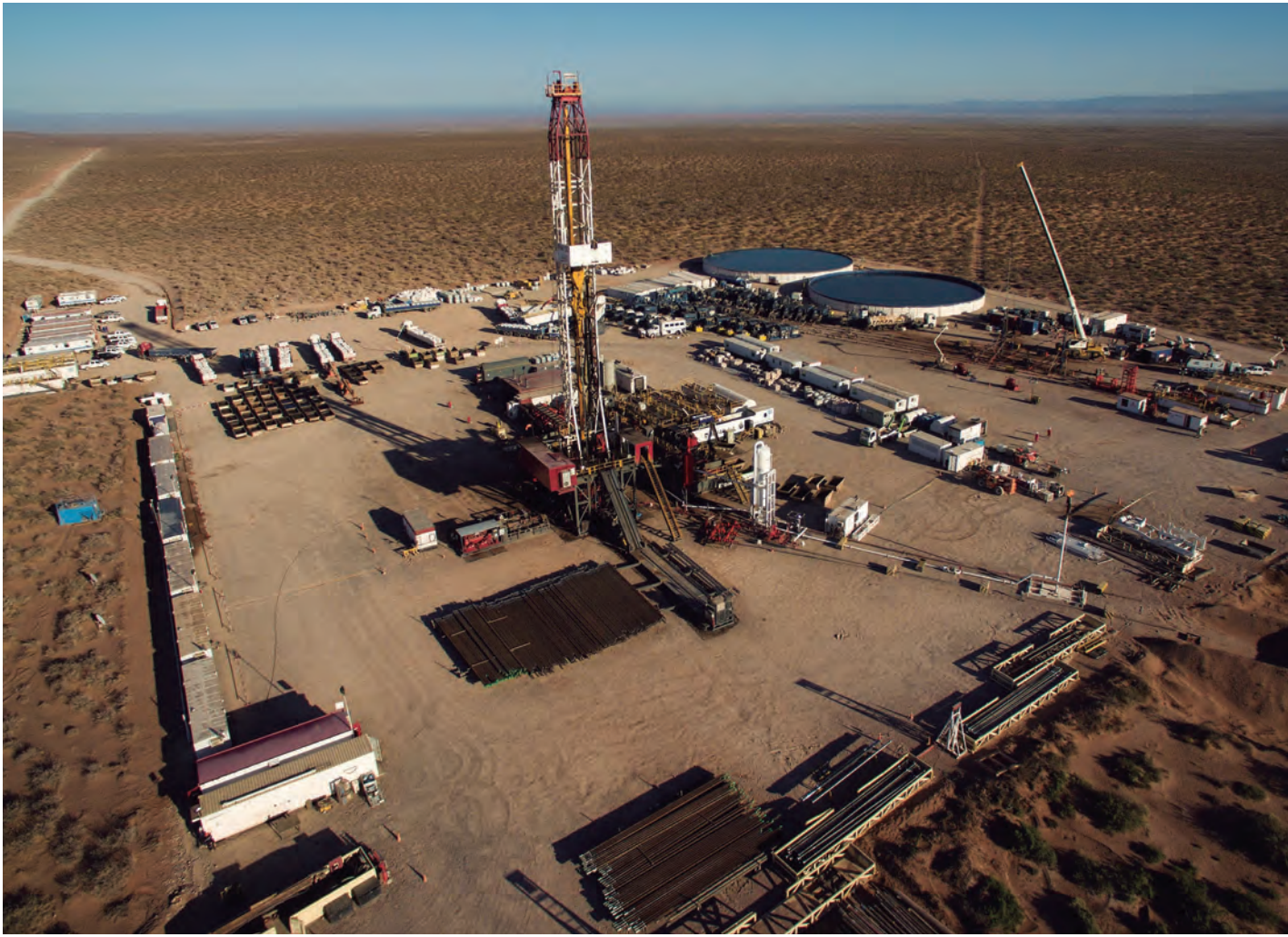




## DOSSIER |

El potencial energético de la Argentina

# Grandes oportunidades, enormes desafíos



El país cuenta con recursos y condiciones extraordinarias para posicionarse en un sector clave. En hidrocarburos, Vaca Muerta es la segunda reserva mundial de gas natural no convencional y la cuarta en crudo del mismo origen. Además, las energías renovables y fuentes indispensables para garantizar un crecimiento sostenible también cuentan con enormes posibilidades de crecimiento. Sin dudas, la expansión del sector permitiría garantizar cuantiosas inversiones, ingresos por exportaciones, miles de puestos de trabajo, el crecimiento general de la economía y la mejora de la calidad de vida de la población.

De acuerdo a Cippec (noviembre de 2022), en la próxima década, la transición energética puede significar el estímulo para la generación de más de 34.000 empleos en la industria argentina, 44.000

en el sector de la construcción e ingresos por US\$ 8.400 millones, gracias al desarrollo de proyectos energéticos de distintas tecnologías.

Para lograrlo, se requiere superar obstáculos coyunturales y estructurales. La sinergia público-privada será clave, así como la definición de normativas y proyectos fundamentales, que permitan la expansión de la actividad.

Como parte de esta edición aniversario, *Mercado* abordó este tema crucial con algunos de los principales referentes del sector, quienes volcaron sus valiosas opiniones y perspectivas, en las notas que se presentan a continuación.

*El dossier estuvo a cargo de Carina Martínez*



Un potencial indiscutido

# Transporte, infraestructura y regulación: los grandes retos

*De acuerdo a Martín Mandarano, CEO de YPF Luz, "El sector energético en Argentina tiene un enorme potencial, por los recursos de clase mundial con los que cuenta, tanto en hidrocarburos como en materia de energías renovables y en nuevas energías asociadas a la transición energética".*

"En este sentido, las empresas se están comprometiendo cada vez más a operar con energías renovables, lo que representa un desafío y a la vez una oportunidad para las compañías generadoras en el país, ya que el ritmo se aceleró en los últimos años. En el caso de la YPF Luz, más de la mitad de los clientes abastecen casi el 90% de su demanda con energías renovables –explica Martín Mandarano, CEO de YPF Luz-. A su vez, la Unión Europea exige cada vez más conocer la cadena de valor de los productos que ingresan: cuál es el impacto climático, cuál es la huella de carbono, si provienen de energías limpias o no. Esto puede resultar en una oportunidad y una apertura del mercado. Estamos en ese punto de transición energética".

**–¿Cuáles son los principales retos a afrontar? (económico–financieros, políticos y geopolíticos, sociales, culturales, ambientales, entre otros).**

–Uno de los principales retos que tiene el sector energético se vincula con los limitantes de capacidad de transporte y cuestiones relacionadas a la infraestructura. Actualmente, existe consenso sobre cuáles son las obras de infraestructura necesarias para superar estos limitantes, de manera que se puedan evitar los cuellos de botellas.

A su vez, es clave trabajar en reglamentaciones y regulaciones que acompañen este proceso, junto con condiciones macroeconómicas favorables que habiliten el financiamiento y la construcción de estas obras. Esto permitirá diversificar la matriz energética y continuar incorporando más oferta renovable, que alcance y acompañe los niveles de potencial que puede tener el país. En este sentido, este año la Secretaría de Energía trabajó en diferentes resoluciones que permitirán incrementar las capacidades de nueva generación renovable y viabilizar ampliaciones de transporte.



**Múltiples posibilidades**

**–¿Qué oportunidades existen actualmente y cómo podrían potenciarse?**

–La minería sustentable: está ampliamente relacionada con la transición energética. Por ejemplo, el cobre se necesita para la electrificación y el litio se utiliza para el almacenamiento de la energía. La producción de estos insumos debe realizarse de la forma más sustentable posible, es decir, con energía eléctrica baja en emisiones de CO<sub>2</sub>, con suministro confiable y accesible. En Argentina, la demanda está concentrada en Buenos Aires y la energía generada en otros sitios debe transportarse, por lo que se producen cuellos de botellas. En el caso de los grandes proyectos mineros, requieren de generación en el sitio, o muy cerca de él, para poder transportarla de manera más sencilla. Por lo cual las soluciones competitivas deben llegar desde nuestro sector para que la minería sea competitiva a escala mundial. En este sentido, la energía renovable y el gas natural son claves. En YPF Luz firmamos acuerdos con Golden

Mining, Los Azules y Minera Exar. Hay empresas con las que estamos trabajando desde el inicio, desde la etapa de exploración y en la planificación de proyectos de energía renovable de manera conjunta, para acompañar esta transición energética.

*La Industria de Oil & Gas:* el potencial de Vaca Muerta y su producción con bajas emisiones es otra oportunidad para el sector eléctrico, ya que podemos brindar soluciones a esta industria con generación *in situ* usando gas residual, electrificando operaciones y brindando energía renovable desde diferentes regiones del país.

*Las cadenas de valor sustentables:* los requisitos de sostenibilidad de mercados, como el de la Unión Europea, están imponiendo la exigencia de descarbonizar la cadena de valor, y ello repercute en una mayor demanda de energías bajas en emisiones de CO<sub>2</sub> en industrias muy diversas como la agroindustria, la química e incluso el sector de *Oil & Gas*.

Esta tendencia está relacionada con que cada vez más empresas buscan contratar su demanda muy por encima de las cuotas previstas en la ley de renovables. Más de la mitad de nuestros clientes contrató aproximadamente el 90% de su demanda con energías renovables. Lo cierto es que cualquier tipo de empresa, grande o pequeña, puede abastecerse con energías limpias.

El hidrógeno es otra oportunidad en materia de transición energética. YPF Luz participa en el consorcio H2Ar, que analiza diversas tecnologías y modelos de negocio asociados a la producción de hidrógeno. Recientemente, junto a YPF S.A. e Y-TEC se firmó un acuerdo de entendimiento con Posco, una de las principales productoras coreanas de acero a escala mundial. El MOU se enmarca como un "Green Hydrogen Business Cooperation" para Argentina, que incluye el desarrollo de energías renovables, oportunidades de inversión

## DOSSIER |

en el país –como una planta de producción de hidrógeno verde– con posibilidades de exportación. Es el inicio de una cooperación

conjunta para evaluar planes, intercambiar experiencias y conocimientos respecto de la innovación para generación de hidrógeno, la

excelencia operativa y la reducción del impacto ambiental.  
C.M.

Hidrógeno verde

# Una oportunidad que no se puede dejar pasar

*La transición energética es un tema crucial en la agenda global, y Argentina no es la excepción. Con una gran variedad y abundancia de recursos naturales renovables que se materializa en cada vez mayor penetración de energías renovables en la matriz eléctrica, el país tiene un enorme potencial para liderar el camino hacia un futuro más sostenible.*

Por Kimberly Sánchez (\*)

Al día de hoy, sabemos que descarbonizar solo la matriz eléctrica no es ni será suficiente para que la transición energética sea una realidad y podamos alcanzar la tan anhelada carbono neutralidad. En este sentido, uno de los elementos más prometedores es el desarrollo y despliegue del hidrógeno verde y sus derivados, que podría no solo transformar el sector energético, sino también impulsar la economía y el empleo en el país.

El hidrógeno verde tiene la ventaja de ser un vector energético limpio y versátil. Puede utilizarse en una variedad de aplicaciones, desde la movilidad hasta la industria y la generación de energía. En la recientemente publicada Estrategia Nacional para el desarrollo de la Economía del Hidrógeno, la Agencia Internacional de Energía Renovable (IRENA, por sus siglas en inglés), estimó que en un escenario de transición energética avanzada, el hidrógeno de bajas emisiones cubrirá el 12% del consumo total de energía y será responsable del 10% de la reducción de las emisiones de GEI al 2050. Esto significa que nuestro país podría diversificar su matriz energética y reducir su dependencia de los combustibles fósiles, contribuyendo significativamente a la reducción de las emisiones de gases.

Uno de los aspectos más destacados de esta transición hacia el hidrógeno verde es su potencial para generar empleo verde. Según un estudio de la Agencia Internacional de Energía Renovable en marzo de 2019 Argentina contaba con más 9.600 personas trabajando



en el sector de energías renovables, en donde más de 5.300 puestos de trabajo corresponden al sector eólico cuya participación en la matriz energética del país está apenas en torno al 2%. Nos queda mucho por crecer. Y datos de la Confederación Nacional de la Industria (CNI) lo confirman ya que indican que, para 2030, las energías renovables deberán crear más de 38 millones de empleos en todo el mundo. Por tanto, los pronósticos son optimistas y nos llaman a la acción para que como sociedad demandemos la creación de programas integrados de desarrollo de conocimiento y que nadie quede atrás.

## Enormes posibilidades de crecimiento

La creación de una industria de hidrógeno

verde en Argentina no solo requerirá inversiones en infraestructura y tecnología, sino también la formación de una fuerza laboral altamente capacitada en tecnologías limpias. Esto generaría empleos en la construcción y mantenimiento de instalaciones de producción de hidrógeno, así como en la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías. Además de generar una mayor demanda de empleos en la construcción y mantenimiento de granjas eólicas y plantas solares. Adicionalmente, la exportación de hidrógeno verde y sus derivados podría convertirse en una fuente adicional importante de ingresos para Argentina.

Para 2050, el mundo proyecta una producción de 500 millones de toneladas (Mt) de hidrógeno de bajas emisiones al año. Argentina se propone contribuir con 4 Mt anuales para ese año y abastecer así un 5% del mercado internacional. La disponibilidad de recursos renovable de excelencia y la sinergia con capacidades industriales y científicas son las principales ventajas por las cuales el país se presenta como un candidato para ofrecer sus recursos energéticos al mundo.

Sin embargo, es importante destacar que la transición hacia el hidrógeno verde no estará exenta de desafíos. Requerirá inversiones significativas en investigación y desarrollo, infraestructura y regulación. Si se considera un escenario en el que toda la producción proyectada de hidrógeno de Argentina (5 Mt) se obtiene a partir de electrólisis de agua y energías renovables, se necesitarán 30 GW de electrolizadores y 55 GW de capacidad de



# Un salto de calidad, un salto en compañía.

▶ AUDITORÍA ▶ IMPUESTOS ▶ OUTSOURCING & PAYROLL ▶ CONSULTORÍA



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

Becher y Asociados S.R.L., una sociedad argentina de responsabilidad limitada, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO. Copyright © Enero, 2023. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.





## DOSSIER |

energía renovable para 2050. Lo que implicaría instalar entre 6000 y 8000 aerogeneradores, ocupando una superficie de 11.000 km<sup>2</sup>, que equivale a 55 veces el área de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La transición energética en Argentina es una gran oportunidad de desarrollo y bienestar. El hidrógeno verde tiene el potencial de

transformar la economía del país, reducir su huella de carbono y generar empleos verdes y bienestar para la sociedad. Para lograrlo, es necesario un compromiso continuo del Estado, la industria y la sociedad en general como principal promotor de soluciones sostenibles. Argentina puede y debe liderar el camino hacia un futuro más sostenible y, al

hacerlo, convertirse en un modelo para otros países que buscan aprovechar el poder del hidrógeno verde en la lucha contra el cambio climático. El mundo necesita a Latinoamérica. El mundo necesita a Argentina.

(\*) Head de Nuevos Negocios, Power-to-X e Hidrógeno Verde para Vestas Latam

Múltiples alternativas

# Es prioritario contar con una matriz diversificada

*De acuerdo a Catherine Remy, directora general de Total Austral, la oportunidad de crecimiento de la matriz energética de la Argentina es inmensa; el país tiene un amplio espectro de recursos naturales, como petróleo, gas, y también condiciones de radiación solar y potencial eólico de clase mundial.*

Además, Catherine Remy destaca que, para el desarrollo de un país o región en el marco energético, es sumamente importante la diversificación.

"El país tiene la virtud de contar con un reservorio no convencional de excelencia mundial que permitirá el aprovisionamiento de hidrocarburos por muchos años. En el mismo sentido, el *offshore* más austral del mundo está en pleno desarrollo desde hace décadas y sigue dándonos buenas noticias –señala–. Sin embargo, a la vez enfatiza que no debemos olvidar que a este enorme potencial energético de Argentina hay que sumarle el desarrollo. "Total Austral es el primer productor privado de gas natural del país, que opera más de 30 millones de metros cúbicos diarios de gas. Además, contamos con parques y proyectos de generación de energía renovable solar y eólica en San Luis, Santa Cruz, Chubut, Buenos Aires y la provincia de Catamarca –detalla–. Cabe destacar otra ventaja de Argentina cuando se compara con otros países productores en el mundo: además de su potencial, cuenta con reservas con bajas emisiones. Eso suele atraer inversiones de compañías como TotalEnergies, que se inscriben en un marco más global en cuanto a energías".

**–¿Existen desafíos que pueden limitar el desarrollo del sector en el país? ¿Cuáles son?**



–Aun en el contexto desafiante que nos toca atravesar como industria, todos los escenarios energéticos para Argentina son prometedores. No obstante, para alcanzar el desarrollo se necesitan actores comprometidos. Como compañía internacional requerimos estabilidad y apertura de mercados para la libre entrada y salida de capitales. A escala mundial, el escenario actual es complejo por la volatilidad que atravesamos, pero somos optimistas respecto a nuestra capacidad de desarrollar el potencial energético aun en este marco. Existen ventanas de oportunidad

para trabajar sobre una agenda de mejoras y soluciones estructurales.

El país es gasífero por excelencia, la red de transporte necesita mayor desarrollo; la Argentina, con las reservas hasta ahora identificadas puede transformarse nuevamente en exportadora para la región inclusive a través de la red de transporte ya existente. Invertimos para aumentar la producción e impulsar que el país pueda llegar al autoabastecimiento energético y convertirse en un exportador neto de energía, con el consiguiente impacto positivo en la balanza comercial.

Tenemos como claro objetivo que para el año 2050 alcanzaremos la neutralidad de carbono junto con la sociedad. Para ello trabajamos e invertimos constantemente, convencidos de que, con responsabilidad, máximo cuidado del medio ambiente y la instrumentación de proyectos para reducir emisiones, cumpliremos el objetivo. Hasta el momento hemos disminuido las emisiones considerablemente, por ejemplo, las de metano en un 60%, vamos en camino a 2030 para alcanzar 80% de reducción y al 2050 al *net zero*.

## Energía más limpia

**–¿Qué soluciones energéticas tienen mejores posibilidades de crecimiento?**

–Como empresa productora de energía, nuestro negocio se sitúa en el centro de la transi-

ción energética y por eso hemos iniciado un movimiento significativo hacia nuevas energías con el fin de cumplir con nuestra misión de proporcionar energía cada vez más asequible, confiable y limpia a tantas personas como sea posible. Pero sabemos también que la demanda de fuentes de energía fósil, principalmente gas, aumentará en los próximos años. Vaca Muerta, a través del gas no convencional, es una fuente inmensa de recursos a convertirse en valor, y allí producimos unos 16 millones de metros cúbicos por día. El *offshore*, donde nuestra compañía es líder en el

Mar Austral Argentino, es clave. Actualmente producimos el 18% del gas nacional y con Fénix estaremos perforando tres pozos en 2024. Además, para fin de ese año aportaremos a la matriz nacional un 8% adicional de gas natural gracias a los 10 millones de metros cúbicos diarios a producir.

El mundo necesita cada vez más energía, pero esta tiene que ser necesariamente más limpia, producida de manera más sustentable. Más energía y menos emisiones es nuestro doble desafío como industria.

Aspiramos a convertirnos en un productor

clave de energías verdes, como electricidad baja en carbono a partir de desarrollos solares y eólicos, pero también hidrógeno verde y biomasa o biogases. Actualmente, operamos 300Mw y con la perspectiva de seguir creciendo en este rumbo. Recientemente hemos adquirido un parque eólico en la provincia de Buenos Aires, lo que evidencia el camino que hemos decidido trazarnos hacia el suministro de energía sustentable. Es decir, contar con una matriz energética diversa y respetuosa de nuestro planeta.

C.M.

## Renovables

# Avances y obstáculos

*“Argentina es un país con enormes recursos eólicos y solares.*

*Las energías renovables ahora pueden competir con cualquier otra alternativa térmica, inclusive el gas natural. Los grandes actores tenemos vocación de invertir. Sin embargo, una de las limitaciones es la infraestructura”, considera Gustavo Castagnino, director de Asuntos Corporativos, Regulatorios y Sustentabilidad – ESG de Genneia.*

“El sistema eléctrico argentino tiene cuellos de botella en casi todas las regiones del país. En esta línea, también es importante buscar que la promoción de energías limpias sea una política pública en las próximas tres décadas –indica Gustavo Castagnino–. No solo es necesario el acceso a financiamiento, sino que es fundamental que Argentina pueda cumplir con sus metas de descarbonización y reducción de gases de efecto invernadero, y por eso es necesario mantener la estabilidad jurídica, ya que los proyectos se planifican a 20/25 años y no pueden estar sujetos a cambios políticos que generen un clima de no inversión. Recientes estudios han demostrado que durante 2021 la industria eólica generó ahorros de divisas de US\$ 800 millones, y en 2022 se estima que generó un ahorro de divisas por US\$ 3.250 millones (equivalente al valor de la importación de combustibles evitada). La complementariedad es clave ya que un escenario puramente renovable es impensable, la complementariedad está bien y no hay una



matriz que pueda cambiar tan rápidamente en tan poco tiempo. Hoy no hay una competencia entre las energías renovables y las convencionales”, asegura.

### El dilema de la infraestructura

#### –¿Qué limitantes deben afrontarse para avanzar en energías renovables?

–Es importante entender que nuestro país puede crecer de manera ilimitada en energías renovables. Estamos en un escenario fantástico, pero limitados por la infraestructura. El compromiso de los generadores de proponer construir y aportar a las soluciones de infraestructura es una oportunidad única. Para seguir desarrollando nuestra industria, requerimos de un sistema de transmisión con capacidad y más complejo, más radial. Desde la Cámara Eólica Argentina (CEA), junto a un grupo de generadores, estamos en diálogo permanente con las autoridades para permitir que la iniciativa privada acompañe decisiones de inversión y colabore en destrabar los cuellos de botella en el transporte. Es decir, nuestra industria está muy dinámica. Si logramos destrabar los problemas en infraestructura, podremos estar muy cerca de los objetivos para 2025 e incluso nos podemos poner objetivos más agresivos para el mediano plazo.

#### –¿Qué oportunidades existen actualmente y cómo podrían potenciarse?

–En el país nos enfrentamos a una gran oportunidad de crecimiento ante la necesidad de las grandes industrias de consumir energía eléctrica de fuentes renovables. Esta condición puede cubrirse con diversas propuestas orientadas al sector privado como puede ser el Mercado a Término de Energías Renovables (Mater) o bien el mercado Spot. Para poder avanzar y aprovechar ambas oportunidades, es preciso que haya una planificación energética integral que permita pensar en una transición energética ordenada.

C.M.

## DOSSIER |

El sector gasífero

# Es necesario ordenar las variables y promover incentivos

*En el ámbito de la energía, nuestro país se encuentra en la antesala de dos importantes oportunidades de desarrollo. Una es la concreción del gasoducto PNK, una obra de infraestructura sumamente relevante, que nos acerca un paso más al gran proyecto de una Argentina exportadora de gas natural y generadora de divisas.*

Por Jaime Barba (\*)

La sola concreción y puesta en funcionamiento del gasoducto nos ha permitido contar con un mercado interno mucho más sólido, robusto y autónomo. Por otro lado, el propio mercado interno muestra que aún tenemos el desafío de acercar el servicio a alrededor de 5 millones de hogares, que actualmente utilizan energías más caras y menos seguras.

Sin dudas, estamos frente a ventanas de oportunidad únicas para dinamizar la economía, para potenciar el crecimiento de nuestro país y propiciar el despegue definitivo de una nación que desde hace muchos años no logra encontrar un norte que se sostenga en el tiempo.

Para propiciar la primera de las oportunidades, claramente necesitamos ordenar las variables económicas, promover incentivos a la inversión, políticas que se sostengan en el tiempo y marcos de acción estables y perdurables.

Para llegar a localidades de nuestro país que aún están desabastecidas, se necesitan obras de infraestructura, tendido de gasoductos, ramales y redes de distribución que requieran de inversión.

La escasa actualización de tarifas que ha caracterizado a nuestro sector y un contrato de concesión que acumula 20 años de incumplimiento, en 30 años de historia han obstaculizado ese potencial de desarrollo tan necesario para el país.

## Crecer, a pesar de todo

Sin embargo, es la propia historia la que nos muestra cómo, con tarifas acordes, la industria pudo y podrá desplegar todo su potencial. Porque así se hizo en el pasado. Por caso, nuestra compañía a lo largo de su historia y pese a ese contexto tarifario antes menciona-



do, pudo conectar a 1,2 millones de nuevos hogares, comercios e industrias al gas natural. A mediados de la década del 90, prestábamos servicio a 150 localidades en las siete provincias argentinas en donde operamos. Hoy estamos presentes en casi 370 ciudades, y ello ha sido posible justamente por inversiones en expansión de la infraestructura.

Y si hablamos de la propia infraestructura, pasamos de operar 20.000 kilómetros lineales de cañería, a más de 56.000 kilómetros. Nada más gráfico que un ejemplo práctico: hoy Camuzzi opera una longitud de cañerías que representan más de 12 veces el largo de la Argentina.

Estos datos invitan a reflexionar sobre qué hubiera pasado si los distintos ciclos de gobierno hubieran respetado el marco regulatorio de la industria.

No debemos perder nunca la noción de que la llegada del gas natural a nuevas comuni-

dades no solo mejora la calidad de vida de su gente, sino que también fortalece la visión de un futuro más prometedor, incrementando las oportunidades de desarrollo, la radicación de industrias, la generación de trabajo y el crecimiento de las economías regionales en su conjunto.

Pero la falta de la actualización de tarifas no solo atenta contra la expansión de la red. Limitada la capacidad de inversión, la distancia que nos separa de la implementación de tecnologías que ya están en uso en otras partes del mundo cada vez se hace más larga, restringiendo la posibilidad de promover mejoras en la prestación del servicio, eficiencias para el usuario, y reducción de costos operativos que redundarían, en definitiva, en las propias tarifas a abonar por los mismos.

La sociedad argentina ha entendido que las políticas de congelamiento de los precios y tarifas no son una solución siquiera a corto plazo. La energía más cara es la que no se tiene, y es una paradoja que nuestro país haya enfrentado este dilema, siendo una tierra bendecida por contar con enormes potencialidades energéticas.

Ahora bien, entre la oportunidad y la concreción de la misma, está el trabajo, el esfuerzo, el compromiso y la voluntad.

Todos los actores de la sociedad debemos colaborar para crear los contextos necesarios para poder afrontar los desafíos que tendremos por delante, convencidos de que podemos seguir creciendo. Los argentinos siempre hemos sabido reinventarnos. El capital humano está y las oportunidades también. No dejemos que nuevamente "se nos pase el tren".

(\*) *Presidente y director general de Camuzzi*



Somos la 6 ta. firma de Auditoría en el mundo,  
con presencia en más de 120 países  
y más de 60 años de experiencia en Argentina

CONOCEMOS EL CAMINO

AUDITORÍA | IMPUESTOS | CONSULTORÍA |  
PAYROLL & OUTSOURCING

[www.rsm.global/argentina](http://www.rsm.global/argentina)



**THE POWER OF BEING UNDERSTOOD**  
AUDIT | TAX | CONSULTING



**RSM**

## DOSSIER |

Posicionamiento regional

# América latina en el mapa de la transición energética

*La creciente demanda de litio más el cambio mundial en la matriz energética han colocado a la región bajo la lupa. “Las reservas del mineral en el llamado ‘triángulo del litio’, ubicado entre Argentina, Bolivia y Chile, son de muy buena calidad, lo que disminuye el costo de purificación y, en consecuencia, lo vuelve muy atractivo”, sostiene Alfredo Álvarez Laparte, de EY.*

Por Viviana Lupi

En diálogo con *Mercado*, el especialista Alfredo Álvarez Laparte, *Energy Segment Leader & Solutions Leader* de EY OneLatam, analiza el panorama de posibilidades y desafíos existentes en la región para el corto y mediano plazo

## —¿Cuál es el potencial de Latinoamérica en términos energéticos?

—Claramente Latinoamérica es una región clave por su potencial en minería para la transición energética. Los metales con mayor relevancia son el cobre y el litio, tanto por su producción actual como por las reservas que posee la región. Esto lleva a que sea un territorio interesante para la inversión; las grandes compañías mineras están buscando desarrollar nuevos proyectos para satisfacer la demanda de este tipo de producto. Además, si nos referimos a los combustibles fósiles, como el petróleo y el gas, han recuperado relevancia en algunos países. Brasil es un ejemplo destacado. Vaca Muerta también presenta un potencial significativo.

## —¿De qué manera se está transformando la industria para hacer frente al cambio de matriz energética a partir de las demandas regulatorias y de la sociedad?

—El tema sin duda ha crecido en relevancia, creo que tanto el sector de minería como el sector de petróleo y gas están trabajando en ello. El de la minería, por un lado, es un sector básico para lograr la transición energética, ante todo si seguimos el principio lógico de que varias de las industrias todavía se mueven con carbón, cuando se tienen que mover con electricidad. Y electrificar el mundo genera grandes demandas de cobre y de litio, entonces desde ese lugar se vuelven



centrales. Por otro lado, las mineras tienen el reto de hacer sus propias operaciones mucho más limpias durante la extracción y transporte del mineral, para lograr el menor impacto posible en el medioambiente y también la reducción de su propia huella de carbono. En petróleo y gas la complejidad es mayor porque su producto principal es el que con el tiempo irá disminuyendo su uso. Necesitan transformarse pero en paralelo continuar abasteciendo de petróleo a los sectores que hoy lo necesitan, mientras exploran negocios alternativos que puedan dar viabilidad de largo plazo.

## Protagonismo creciente

### —¿Qué expectativas existen en torno al litio?

—Se espera que la región, que ya es una proveedora relevante en el plano mundial, sea cada vez más importante. Las reservas del mineral en el llamado “triángulo del litio”,

ubicado entre Argentina, Bolivia y Chile, son de muy buena calidad, lo que disminuye el costo de purificación y en consecuencia lo vuelve muy atractivo. En Argentina este es uno de los grandes vectores de crecimiento. De nuestro lado estamos analizando de qué manera ayudamos a las empresas que tienen proyectos de expansión muy interesantes, y la porción de Argentina podría llegar a las 260 millones de toneladas de las actuales 40 millones. En consecuencia, eso va a empezar a generar mucha actividad e inversión alrededor de los productos sobre litio.

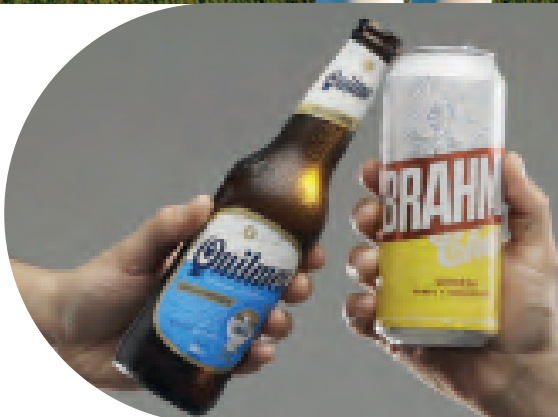
### —¿Por dónde pasan los principales desafíos de la industria en Latinoamérica?

—Existen varios niveles de desafíos; por un lado, el reto para llegar a operar. Luego, el social, es decir, que los Gobiernos y las comunidades alrededor de las minas se sientan comprometidos con el objetivo. Es por ello que la extracción necesita hacerse de una manera ambiental y socialmente responsable. Esto además se combina con los países que tienen sus propios retos y coyunturas, que hacen que los procesos y las inversiones sean más complejas. Pero, en mi opinión, el atractivo del mineral va a ir más allá de esa complejidad.

### —¿Cuáles son los cambios energéticos que verá la región en el corto o mediano plazo?

—Lo que vemos es que el dibujo de la transición energética es poco claro. Ciertas cuestiones avanzan. Por ejemplo, las energías renovables han disminuido mucho su costo y hoy son un ingrediente esencial en la generación eléctrica de los países; de hecho algunos ya obtienen su energía de fuentes hidroeléctricas y tienen un mayor camino recorrido. En cuanto al hidrógeno, está claro que va a haber movimientos aunque todavía no está de-

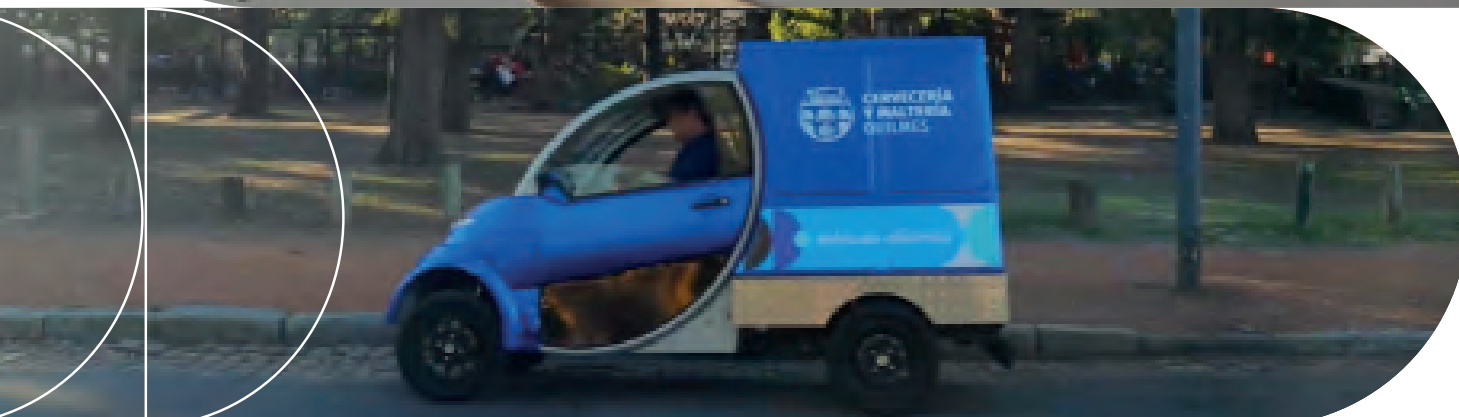




☼ Brindamos por usar 100%  
energía eléctrica renovable



**¡AL PLANETA, SALUD!**



RUMBO A LA  
**CARBONO NEUTRALIDAD**



**CERVECERÍA  
Y MALTERÍA  
QUILMES**

BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.



## DOSSIER |

finido cuáles. Pero los retos son múltiples. Los avances tecnológicos por venir van a aclarar varias de las incógnitas que hoy existen; queda claro el camino, cuál es el papel de varias de las empresas que operan la región y hacia dónde se tienen que mover.

**—¿Qué iniciativas son las que se están analizando en las empresas del sector para adaptarse?**

—Por ejemplo en la actualidad tenemos a compañías cementeras que incluyen a la biomasa dentro de su dieta energética para el calentamiento de los grandes hornos, en estos ca-

sos se está analizando el implemento del hidrógeno para hacer un proceso con menos emisiones. Pero además las minas que históricamente utilizaban diésel como parte de su operación en zonas remotas hoy están planificando electrificar sus procesos para tener una matriz energética mucho más limpia.

Expansión de las energía renovables

## PCR: avances en energía eólica

*Con una inversión total de US\$ 370 millones, en octubre de 2023, la empresa sumó tres nuevos parques renovables. Hoy, cuenta con seis en el país.*

De esta manera, la compañía suma una potencia instalada total de 527,4 MW a través de un total de 130 aerogeneradores que representa el 15% de la generación eólica en el país, con la posibilidad de abastecer de energía eléctrica a un total de 720.000 hogares. Dos de los nuevos parques eólicos se encuentran en la provincial de Buenos Aires. *Mataco-San Jorge*, con ocho aerogeneradores y una potencia de 36 MW que se integran al parque eólico Mataco-San Jorge en el partido de Tornquist, cerca de Bahía Blanca (hoy el más grande de la provincia de Buenos Aires), y *Vivoratá*, en la localidad homónima, cerca de Mar del Plata, con 11 aerogeneradores y una potencia de 49,5MW. El tercero, *San Luis Norte*, se encuentra en la localidad de Toro Negro, tiene 25 aerogeneradores y una capacidad instalada de 112,5MW. Este parque renovable es un proyecto realizado en conjunto entre PCR y ArcelorMittal Acindar en una extensión de 1.500 hectáreas y está prevista la construcción de una etapa adicional de 18 MW de energía solar.



Durante la etapa de construcción de estos tres parques eólicos se emplearon un total de 813 trabajadores y se utilizaron 9.615 toneladas de cemento y 3.208 toneladas de hierro. Los nuevos parques están vinculados al Sistema Interconectado Nacional que administra Cammesa y toda su generación está contratada por empresas para el abastecimiento de

energía limpia que les permita avanzar en la descarbonización de sus operaciones. PCR es una empresa de capitales argentinos con más de 100 años de trayectoria en el país, especializada en petróleo y gas, energías renovables y cemento. Es la compañía privada más antigua de la industria petrolera argentina. **M**

## Central Puerto incorpora su primer parque solar

La firma anunció a fines de octubre la adquisición de "Guañizuil II A", en San Juan. El mismo es el tercero más grande del país y pertenecía a las empresas noruegas Scatec y Equinor. Con un factor de capacidad del 33%, puede producir energía para abastecer la demanda de aproximadamente 86.000 hogares.

Cuenta con 358.560 paneles, en una superficie total de 270 hectáreas, en el departamento sanjuanino de Iglesia, cerca de la Ruta Nacional 150. El parque produce una generación eléctrica de

aproximadamente 300 GWh/año y cuenta con una potencia nominal de 117MWdc.

Se trata del tercero más grande del país de esa tecnología, y fue inaugurado el 19 de octubre de 2021. Además, posee un factor de capacidad del 33%, lo cual supera la media de la región y se posiciona como uno de los parques con mejor factor de capacidad del mundo. Esto le permite producir energía para abastecer la demanda de aproximadamente 86.000 hogares.

Con esta incorporación, Central Puerto generará

el 9,6% del total de la energía solar del país, y alcanzará una capacidad de 475 MW de energías renovables, de los cuales 80% corresponde a energía eólica y 20% a energía solar.

Central Puerto cuenta con 14 plantas de generación de diversas tecnologías, más de 1.000 empleados y alcanza un 16,2% de *market share*. En la actualidad, tiene con una capacidad instalada de generación de 7.100 MW.

**LA SEGURIDAD  
DE TENER  
UN BUEN SEGURO**

**AUTOS - MOTOS - HOGAR - INTEGRALES - CAUCIÓN  
TRO - AGRO - TÉCNICO - RC - INCENDIO - ROBO**

**VIDA COLECTIVO - AP - VIDA SALDO DEUDOR - SEPELIO**

**Conocé más en:  
Galenoseguros.com.ar - Portal PAS / APP Galeno PAS**



## INFORME I |

Gestión del talento en un mercado laboral a escala mundial

# Atraer y fidelizar, más allá del dinero



El trabajo remoto movió el tablero de la gestión del talento en múltiples aspectos. Nuevos espacios, nuevas relaciones laborales y demandas, vínculos redefinidos. Y la lista sigue. Uno de ellos, claro está, es la posibilidad de prestar servicios desde cualquier lugar, para cualquier lugar, incluso más allá de las fronteras del país. Si bien este fenómeno no es exclusivo de la Argentina, lo cierto es que aquí es notable la diferencia que existe entre quienes perciben ingresos en dólares –o euros– por trabajar para una empresa ubicada en el exterior, respecto de quienes perciben sueldos u honorarios de empresas radicadas en la Argentina.

Este fenómeno sumó desafíos a los procesos de atracción y fidelización de talento, ya de por sí complejos. Si bien, desde hace tiempo, los beneficios y otros intangibles son tam-

bién importantes a la hora de elegir dónde trabajar, ¿es esto suficiente?

En un contexto en que tanto el mercado laboral como la escasez de talentos claves son globales, ¿qué alternativas tienen las compañías que operan en la Argentina para atraer y conservar a su personal? ¿De qué manera se puede fortalecer la marca empleadora y el *engagement*, con estrategias que superen la mera oferta salarial?

Para indagar sobre estos temas, *Mercado* consultó a referentes claves de empresas y consultoras, quienes aportaron sus visiones expertas.

*El informe estuvo a cargo de Carina Martínez*



Una nueva agenda

# Barajar y dar de nuevo

*En el mercado actual, las organizaciones se disputan el talento disponible con importantes salarios, con flexibilidad laboral y con significativos paquetes de beneficios que, para muchos, incluso son más importantes que el salario mismo.*

Por Leandro Cazorla (\*)

Por este motivo, una propuesta atractiva se basa en entender las necesidades de los empleados para que los beneficios generen motivación y no fomenten la rotación, que me atrevo a decir es un desafío constante en muchas compañías a escala global.

Fidelizar a los mejores talentos para evitar perder conocimientos es una tarea crítica para el negocio hoy en día. Esto requiere la creación de una cultura de inclusión y seguridad, y de movilidad interna. Los líderes deben permanecer cerca de las personas, entendiendo y respondiendo a sus necesidades. Es de suma importancia centrarse en algunos estilos y comportamientos de los altos mandos que pueden determinar la forma en la que quieren ser percibidos a la hora de gestionar los equipos de trabajo: estilo de pensamiento, cómo abordan las situaciones en privado, competencias emocionales, cómo



## Nuevos modelos

Lograr una propuesta de valor para los salarios y beneficios implica aceptar un proceso de prueba y error. Como empleadores, hay que ser permeables a realizar cambios, ya que de poco le sirve a una empresa otorgar un beneficio que no funciona. Es importante la escucha activa y consultar a los equipos qué opinan de los beneficios y si les resultan útiles para poder realizar modificaciones. Considero que debe existir un equilibrio entre el salario económico y el emocional para captar talentos y que crezcan, dando lugar a la fidelización por sobre la rotación.

Para las empresas resulta crucial llevar adelante una buena administración de su talento, ya que son las personas y sus habilidades las que están preparadas para resolver los desafíos que enfrenta el mundo. Para lograrlo, se necesita planificación de la fuerza laboral: tener una estrategia de talento que brinde capacitación a los trabajadores, permitirá an-

*{ Fidelizar a los mejores talentos para evitar perder conocimientos es una tarea crítica para el negocio. Esto requiere la creación de una cultura de inclusión y seguridad, y de movilidad interna. }*

afrontan los aspectos como la ambigüedad, la presión y la toma de riesgos.

Con equipos multigeneracionales y dispersos geográficamente, es importante que los líderes tengan actualizadas sus habilidades para hacer que los trabajadores se sientan escuchados, respetados y con un propósito. Los *managers* deben comunicar constantemente a su equipo los cambios en el modelo de negocio, los ajustes de prioridad y cuestiones similares. Aquí es donde entran en juego las revisiones de desempeño y conversaciones más frecuentes y orgánicas entre gerentes y subordinados directos, reemplazando las anuales, en las que realmente la comunicación sea una prioridad. Tener tantas generaciones en la fuerza la-

boral brinda la oportunidad única de implementar procesos de *mentoring*. De esta manera, las nuevas generaciones pueden aprender sobre el desarrollo profesional, cómo funciona la empresa, etc., mientras que las generaciones más experimentadas obtendrán una nueva perspectiva y formas potencialmente nuevas de hacer las cosas.

Capacitar, mejorar las habilidades de los trabajadores y brindar oportunidades de movilidad profesional puede marcar una gran diferencia. Desde ya, todo esto debe ir de la mano de salarios competitivos. En el contexto actual argentino, no considerarlo puede generar que pierda valor lo invertido en el resto de los beneficios.

tipicar las futuras necesidades y situaciones inesperadas como la volatilidad del mercado, la inflación, la transición verde, entre otras. En resumen, el mercado laboral argentino presenta una gran volatilidad que tiene que ver con la situación económica del país, con un contexto internacional complejo pero también con nuevas situaciones que marcan una nueva agenda de los recursos humanos con un futuro extremadamente desafiante.

(\*) CEO de Adecco Argentina y Uruguay

## INFORME I |

Un proceso complejo

# Nuevos requerimientos, otras expectativas

*Los desafíos en Recursos Humanos evolucionan en forma constante. Esto demanda continuamente nuestra atención hacia diversas variables orientadas a la adopción de las acciones pertinentes.*

Por Paula Buschittari (\*)

La tendencia globalizadora, presente desde hace años, se acentuó a raíz de las repercusiones derivadas de la pandemia en los panoramas político, económico y social.

Esos cambios han transformado las dinámicas laborales dejando en evidencia nuestra impresionante capacidad de adaptación, capacidad que debemos aprovechar.

La gestión del talento se ha vuelto más compleja y dinámica, requiriendo una mirada integral hacia el interior de nuestros equipos para lograr ser cada vez más efectivos.

Algunos de los aspectos claves en los que debemos hacer foco son la posibilidad de acceder a una sólida formación en nuevas habilidades (tanto tecnológicas como las denominadas *soft skills*), el ofrecimiento de un plan de desarrollo profesional con oportunidades de crecimiento y reconocimiento, estrategias fuertes de reclutamiento y abordar la diversidad en términos de cultura, género y generación.

Asimismo, hoy el cambio de expectativas por parte de los postulantes nos obliga a considerar diversas modalidades de trabajo y otorgar un lugar preponderante al equilibrio entre la vida personal y laboral.

Todos estos ítems deben conjugarse en el marco de una cultura organizacional que esté en sintonía con los valores y objetivos de la empresa. Esto no hace otra cosa que demostrar la complejidad del desafío al que nos enfrentamos en relación con la gestión del talento dentro de un mercado laboral global que se encuentra en constante evolución.

## Atraer y conservar

Si bien ofrecer salarios competitivos puede ser un recurso efectivo para la atracción de



talentos, su fidelización se dará solo a través de una propuesta de valor integral y atractiva que vaya más allá del aspecto económico. En ese sentido, sin duda se requiere una estrategia que ofrezca oportunidades claras de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa. Eso implica, entre otros ítems, ofrecer espacios de capacitación, retroalimentación y mentoría para acompañar a los talentos en su desarrollo como profesionales dentro de una cultura empresarial positiva, inclusiva y centrada en valores.

Además, es esencial la creación de un ambiente laboral colaborativo, donde los empleados se sientan valorados y motivados, y donde los logros se compartan y reconozcan. En la actualidad, la flexibilidad laboral, que incluye opciones como el *home office* y horarios flexibles, junto con un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, se presentan como un atractivo crucial. La creación de un entorno inclusivo y una comunicación transparente agregan valor para que todos los empleados se sientan plenamente parte de la empresa.

La fidelización del personal se basa en una combinación de compensación competitiva, desarrollo profesional, cultura empresarial sólida y políticas que respalden el bienestar y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

## Llegar al target

Para alcanzar nuestro público objetivo, es indispensable coordinar diversas estrategias, para aumentar la visibilidad de la organización. La estrategia de reclutamiento debe ser eficaz y estar respaldada por un proceso de selección ágil que garantice una experiencia positiva para los candidatos desde el primer contacto con nuestra firma.

En RSM Argentina, contamos con distintos procesos para llegar a nuestra audiencia: publicamos nuestras ofertas laborales en diversos sitios web, redes sociales profesionales y nuestra web corporativa proporcionando a los interesados información detallada sobre nuestra empresa, oportunidades laborales y beneficios a los que acceden nuestros talentos.

Adicionalmente, nos conectamos con potenciales candidatos mediante programas de referidos y programas de verano diseñados para que los estudiantes experimenten nuestra cultura empresarial y adquieran habilidades en su primer empleo. Participar en ferias de empleo en diversas universidades o instituciones nos brinda también la oportunidad de interactuar directamente con candidatos prometedores.

Asimismo, como complemento de lo mencionado anteriormente, desarrollamos una estrategia de marketing integral destinada a que las todas las personas conozcan los principales aspectos distintivos de la cultura, valores y proyectos de nuestra organización. Conocer cada uno de los desafíos que puedan presentarse y elaborar estrategias específicamente desarrolladas para superarlos, hace que hoy podamos ofrecer a los candidatos una experiencia positiva durante todo el proceso de selección y adquisición de talentos.

(\*) Gerente de Recursos Humanos de RSM Argentina

Construimos **el futuro que soñamos**



*Alimentos de consumo masivo*



*Packaging*



*Agronegocios*

**Innovamos para evolucionar** y ser una **empresa sustentable**,  
para **priorizar la calidad** en cada paso que damos,  
**y llegar cada vez más lejos.**



## INFORME |

## Desfasaje

# Un dilema que requiere solución

*Según la Encuesta de Escasez de Talento de ManpowerGroup, ocho de cada 10 compañías tienen dificultades para encontrar el talento que requieren, mientras que, al mismo tiempo, muchas personas en busca de empleo no encuentran oportunidades. Esto evidencia un desacople entre la oferta y la demanda.*

Por Luis Guastini (\*)

La pandemia aceleró la transformación digital en las organizaciones. Luego, la inteligencia artificial generativa se volvió omnipresente, planteando preguntas aún más profundas sobre las necesidades en los entornos laborales. Como consecuencia, surgen nuevas habilidades demandadas por los empleadores, como el pensamiento crítico y la capacidad de interactuar efectivamente con las máquinas. En línea con esto, según nuestra investigación, 8 de cada 10 compañías tienen dificultades para encontrar el talento que requieren<sup>1</sup>, mientras que, al mismo tiempo, muchas personas en busca de empleo no encuentran oportunidades, lo que evidencia un desacople entre la oferta y la demanda. En este contexto macro, se produce a su vez, un cambio en lo que esperan los trabajadores y cuáles son sus expectativas respecto de un empleo.

## Una propuesta atractiva

Aquellas empresas que quieran atraer talento deberán ofrecer una propuesta de valor que esté alineada con los intereses de las personas. Antes, lo más importante era el salario, seguido de un buen clima laboral y las posibilidades de desarrollo. Ahora, hay nuevas expectativas: la flexibilidad, la salud y el bienestar, por ejemplo.

Actualmente, personas de todas las edades y géneros buscan empleadores que reconozcan y apoyen activamente un equilibrio más saludable entre el trabajo y la vida personal. En este sentido, quieren trabajar de forma 100% remota o, por lo menos, poder elegir los horarios de trabajo. Tal es así que el 64% de los colaboradores que actualmente hacen modalidad híbrida dicen que saldrían a bus-



car trabajo si los obligaran a ir de forma presencial todos los días<sup>2</sup>.

A su vez, desean trabajar en empresas que les otorguen un "propósito". El 75% quiere sentirse motivado con lo que hacen y quieren ser reconocidos por su contribución, mientras que, dos de cada tres colaboradores quieren trabajar en organizaciones que tengan un impacto positivo en la sociedad y buscan que los valores corporativos coincidan con sus valores personales. Por su parte, la Generación Z también exige cada vez más en materia de DEIP (diversidad, equidad, inclusión y pertenencia) y cambio climático: el 68% no está satisfecho con el progreso de su lugar de trabajo en la creación de un ambiente laboral diverso e inclusivo y el 56% no aceptaría un puesto sin un liderazgo diverso<sup>3</sup>.

## Fidelizar: los desafíos del liderazgo

Para fidelizar a las personas, los líderes deben brindar un entorno de escucha activa y ampliar las políticas tradicionales para mejorar

la salud física y mental y construir resiliencia. Ofrecer herramientas para manejar el estrés, fomentar la desconexión fuera del horario laboral y brindar contención emocional son algunas de las acciones que pueden llevar a cabo. Su rol es crucial para prevenir la sobrecarga de exigencias y tareas, promoviendo un entorno laboral saludable y equilibrado. Sumado a esto y considerando las preferencias de los trabajadores mencionadas anteriormente, las medidas más efectivas para retener talento son aquellas que responden a la flexibilidad, el desarrollo y crecimiento personal, y a los principios y valores que las personas consideran más importantes. En este sentido, la capacitación es uno de los factores que ayudará a las organizaciones a fidelizar y atraer el talento que necesitan, ya que la revolución de las habilidades se encuentra en pleno apogeo.

## Conocer y dar a conocer

Para llegar de manera efectiva a las personas potencialmente interesadas y promover las oportunidades laborales, las organizaciones despliegan una variada gama de recursos y estrategias para aumentar su visibilidad en el mercado laboral.

En primer lugar, las redes profesionales como LinkedIn se han convertido en una herramienta crucial para conectarse con profesionales. Además, la creación de descripciones de oportunidades de empleo que sean claras y atractivas resulta fundamental. Estas no solo deben detallar las responsabilidades y requisitos del cargo, sino también enfatizar las posibilidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización. La idea es inspirar a los candidatos y mostrarles cómo su contribución puede marcar la diferencia en la empresa.

De bienestar a  
**muy**  
bienestar.



## INFORME I |

Por último, la construcción de una sólida estrategia de marca empleadora es esencial. De esta manera, no solo se atraerá a los candidatos más idóneos, sino que también fomentará un sentido de identificación y compromiso con la compañía desde el primer contacto. Una imagen de marca empleadora positiva

puede ser un factor determinante para atraer y retener el talento necesario para el éxito de la organización.

(\*) *Director General de ManpowerGroup Argentina*

1. Fuente: "Encuesta de Escasez de Talento", de ManpowerGroup.

2. Fuente: "La Nueva Era del Potencial Humano", de ManpowerGroup.

3. Fuente: "La Nueva Era del Potencial Humano", de ManpowerGroup.

### Desafío mundial

# Los intangibles forman parte del salario

*El mercado laboral se encuentra en un momento muy dinámico, potenciado por el sector de IT y nuevas tecnologías, en los que la retención de talentos, puestos y personas claves se encuentra entre los principales temas y desafíos de las agendas de RR.HH.*

Por *Natalia Mariel Terlizzi (\*)*

Las empresas continúan digitalizando y automatizando sus procesos y eso se refleja en la demanda de todo tipo de perfiles relacionados con las nuevas tecnologías (*machine learning*, especialistas en inteligencia artificial, ingenieros de *software*, científicos y arquitectos de datos, desarrolladores (*Frontend, Backend, Full Stack*), Devops, expertos en UX/UI, ciberseguridad, *growth*, especialistas en marketing digital, entre otros). Es un mercado con una alta rotación producto de que la demanda supera ampliamente la oferta, lo que lleva a un fuerte movimiento, perfiles que son contactados proactivamente de forma constante por distintas empresas no solamente locales sino de otros países de cualquier punto del planeta, con la posibilidad de trabajar de forma 100% remota.

La realidad concreta es que muchos de estos perfiles se encuentran trabajando efectivamente para el exterior (incluso sin tener que haber tenido que emigrar realmente) y sus salarios, honorarios, servicios o desarrollos se pagan en dólares, lo que hace que las empresas locales compitan con condiciones altamente desventajosas y en muchos casos es "muy poco probable" que realmente puedan competir.

Esta escasez de talento no es una problemática solo local, sino mundial, es decir no está



limitado a Argentina o América Latina y cada vez más compañías empiezan a dolarizar los sueldos de estas posiciones ante la dificultad para poder cubrirlos.

Abonarles una parte del salario en dólares no es algo generalizado, pero sí algunas compañías comenzaron a realizarlo para algunos puestos muy específicos del área ante la real dificultad de cubrirlos y las consecuencias que, tenerlos vacantes, tiene en sus negocios.

### Propuestas completas

Cada vez más, a la hora de evaluar una propuesta laboral, las personas no tienen solamente en cuenta el salario bruto. Si bien este no deja de ser un factor motivacional muy

importante, más aún en contextos de alta inflación como los actuales, la realidad es que ponen también se ponen en la balanza otros aspectos que hacen a su calidad de vida y que forman parte de la compensación total, como el famoso *Work Life Balance* (balance entre la vida laboral y personal). Además hay otros aspectos que también se ponen en juego a la hora de analizar una propuesta, que tienen que ver con la cultura, las posibilidades de crecimiento y desarrollo, el tipo de proyecto, los valores de la empresa y sus prácticas de responsabilidad social empresarial, cuidado del medio ambiente, entre otros. En esta línea, para evitar la rotación no deseada, las empresas comienzan a focalizar no solamente en los beneficios y prácticas de *Work Life Balance*, sino también en fortalecer su marca empleadora y todos aquellos aspectos que hacen a la experiencia de las personas que trabajan, desde el primer momento de contacto con la empresa, y que ayuden en la construcción de una cultura del "nosotros" que las atraiga y retenga, observando con suma atención los estilos de liderazgo que "no logran encender la llama sagrada que todos los colaboradores poseen".

Cuando hablamos de la fidelización de los colaboradores, hablamos de un aspecto tan importante como tener personas comprometidas y productivas que ayuden a cumplir la misión de la empresa. Para lograrlo, podemos mencionar algunos aspectos importantes a tener en cuenta: una cultura organizacional positiva; cultivar un clima laboral positivo, que fomente el trabajo colaborativo y promueva el bienestar de quienes forman parte de la empresa; generar una cultura que estimule el correcto equilibrio entre la vida personal y laboral; brindar posibilidades de crecimiento y desarrollo, como factor motivacional por excelencia para la retención a largo plazo; fomentar un estilo de liderazgo que motive a las personas y las desafíe a dar lo mejor de sí; y facilitar un ambiente de aprendizaje continuo.

(\*) *CEO de Hucap*



Cambio de escala

# Se requieren estrategias *aggiornadas*

*Nos encontramos en un proceso de actualización continua de los conceptos de atracción, gestión y fidelización de talentos. La virtualidad ha generado una expansión de posibilidades para los perfiles Professionals no solo a escala local sino también regional y global. Esto ha acrecentado la competencia entre las empresas para lograr atraer y fidelizar talentos.*

Por Nadia Zampar (\*)

La rapidez con la que se acrecentaron estos cambios a partir de la pandemia nos llevó a repensar sobre la marcha nuestros procesos y desarrollar unidades y profesionales cada vez más especializados en los talentos claves de las compañías, así como también en perfiles IT por la mayor demanda de estos a partir del trabajo remoto y la digitalización de procesos.

Para todos los que estamos en la actividad de búsqueda de talentos es un desafío constante y un aprendizaje continuo de nuevos modelos de abordajes, que compartimos y también construimos con las empresas a las que acompañamos con nuestros servicios. Además de repensar los procesos de atracción de talentos, la notoria escasez de este tipo de perfiles en relación al nivel de demanda hace que las empresas también pongan el foco en la fidelización.

## El camino para fidelizar

Para lograr la fidelización, en principio, se debe iniciar la relación laboral con un proceso de selección de calidad, marcando desde las etapas iniciales una diferencia competitiva en relación con el mercado.

Es necesario abordar la etapa de *onboarding* de cada talento a conciencia, entendiendo la importancia de la identificación y compromiso mutuo a desarrollar en el vínculo entre la empresa y el colaborador.

Ya no hablamos de inducción, en este encuadre más global con el que desarrollamos este proceso, sino *onboarding* que sugiere un alcance más global. Nuestra empresa ya no es mirada solo por el mercado argentino, lo cual también capitalizamos, desdibujando los límites geográficos a la hora de buscar nuevas posibilidades.



Por último, es clave retroalimentar positivamente el esfuerzo, el compromiso y la perseverancia. A través de diferentes tipos de reconocimientos que refuercen estas variables. Énfasis en la última, por la alta deserción y rotación que se observa en el mercado. Pensar creativamente alternativas para compensar la estabilidad y permanencia lo considero clave en este contexto.

A través de procesos consistentes de selección y fidelización de líderes, construir una empresa sana, humana, amigable es la mejor forma de posicionarnos en el mercado como marca empleadora. Nuestros colaboradores pueden ser los mejores embajadores de nuestra marca y a través de ellos mostrarle al mundo quienes somos, cuales son nuestros valores.

En cuanto a la propuesta de valor, para las posiciones estratégicas de una compañía el sueldo continúa siendo un factor de gran relevancia, y siempre va acompañado de un esquema de compensaciones adicionales atadas a la rentabilidad, *performance*, cumplimiento de objetivos, entre otras variables. De igual modo, el salario emocional no deja

de tener un fuerte impacto en la elección de una propuesta y permanencia en una compañía. La flexibilidad en las condiciones para armonizar con la vida personal y las oportunidades de crecimiento es lo más valorado respecto a este punto.

## La persona indicada

En nuestra unidad de Búsquedas *Professional* hacemos uso de plataformas y redes laborales y profesionales para acceder a la mayor cantidad de perfiles alineados y lograr la mayor convocatoria posible ya sea a través de publicaciones o realizando prácticas de *head hunting*.

Además, publicitamos algunos de nuestros procesos en otros medios para captar la atención de los perfiles potencialmente interesados. Por otro lado, cuidamos y desarrollamos nuestro *networking*, y ampliamos la difusión a contactos vinculados con las actividades o puestos para los cuales estamos necesitando convocar.

También aportamos a nuestro trabajo una cuota de creatividad, más aún en contextos tan cambiantes con profesionales que pueden aportar su mirada estratégica en el proceso desde sus inicios para lograr resultados exitosos sin escatimar en el uso de recursos. El primer contacto con el potencial candidato es siempre concreto y atractivo. Se puntualiza en el conocimiento de su perfil y en la posibilidad de que nuestra propuesta pueda despertar su interés por los desafíos, oportunidades de mejora de su situación actual. Posteriormente, desarrollamos un proceso de gran cercanía, calidez y profesionalismo logrando una experiencia enriquecedora para todos los involucrados.

(\*) Executive Manager de Bayton

## INFORME I |

De Argentina hacia el mundo

# Argento Power: impulsar el talento en el mercado laboral global

*En un mundo cada vez más interconectado, el mercado laboral es cada más competitivo y dinámico. Los desafíos del talento en este contexto global son numerosos y exigen una adaptación constante, tanto de las empresas como de los profesionales.*

Por Ximena Díaz Alarcón (\*)

Desde las investigaciones que realizamos constantemente desde Youniversal sobre diferentes temáticas para detectar tendencias para las marcas y los negocios en toda Latinoamérica para distintos sectores, encontramos diferentes desafíos y oportunidades que el profesional argentino puede ofrecer en este entorno.

## Los desafíos globales del mercado laboral

**Cambio constante:** la tecnología y la digitalización están transformando las industrias a un ritmo sin precedentes. Los profesionales deben estar dispuestos a aprender y adaptarse continuamente a las nuevas herramientas y tendencias emergentes.

**Diversidad e inclusión:** las empresas están reconociendo la importancia de la diversidad en sus equipos para estimular la innovación y el crecimiento. La promoción de la inclusión y la equidad se ha convertido en una prioridad.

**Trabajo remoto:** la pandemia aceleró la adopción del trabajo remoto. Esto presenta desafíos en términos de gestión de equipos, comunicación y equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

**Escasez de talento en áreas críticas:** a escala mundial, las empresas se enfrentan a una creciente escasez de talento en áreas críticas como la tecnología, la ciencia de datos y la ciberseguridad. La competencia por profesionales altamente calificados es feroz, lo que lleva a un aumento en los costos de contratación y la rotación de empleados.

## Diferenciales del profesional argentino

**Educación de calidad:** Argentina tiene una sólida tradición académica y ofrece una educación de alta calidad en campos como la ingeniería, la medicina, las ciencias naturales y las ciencias sociales. Los profesionales ar-



gentinos suelen ser muy valorados por su formación sólida y enfoque en la excelencia académica.

**Bilingüismo:** la mayoría de los profesionales argentinos hablan español e inglés con fluidez, lo que los convierte en candidatos atractivos para empresas internacionales que buscan expandirse en mercados de habla hispana.

**Creatividad y adaptación:** la cultura argentina fomenta la creatividad y la resiliencia. Los profesionales argentinos suelen destacarse en la resolución de problemas y la adaptación a situaciones cambiantes, habilidades esenciales en el entorno laboral actual.

**Cultura del trabajo en equipo:** la colaboración y la camaradería son valores arraigados en la cultura argentina. Los profesionales argentinos tienden a ser buenos compañeros de equipo y a contribuir positivamente a la dinámica laboral, con altos niveles de liderazgo.

**Honorarios competitivos:** la economía argentina enfrenta desafíos constantes y crisis cíclicas, lo que es claramente estresante en lo social, pero esto también lleva a contar costos laborales más bajos en comparación con muchos países desarrollados y como señalamos, con talento de alta calidad. Contar con talen-

to relativamente accesible y de exportación es atractivo para la mayoría de las empresas que buscan este tipo de aporte de valor.

## Oportunidades para profesionales de Argentina

**Trabajo en el extranjero:** los profesionales de Argentina tienen la oportunidad de aprovechar su calidad de educación y habilidades para buscar oportunidades laborales en el extranjero, especialmente en empresas tecnológicas y de consultoría. El poder de la economía creativa en este sentido, resulta indudable y es fuente de un gran potencial de talento a escala local.

**Emprendimiento:** Argentina tuvo un gran aumento en la actividad emprendedora en los últimos años y los profesionales pueden aprovechar este entorno para lanzar sus propios negocios y participar en la innovación. El aporte creativo local y la capacidad de resolución pueden ser un aporte de talento tanto a escala local como para trabajos hacia el extranjero.

**Especialización en tecnología y consultoría:** dada la demanda global de talento en tecnología, el talento argentino puede ser competitivo en campos como la programación, la inteligencia artificial, la ciberseguridad y la consultoría.

**Networking internacional:** participar en conferencias, eventos y comunidades globales online puede ayudar a los profesionales argentinos a establecer conexiones valiosas en todo el mundo. Un mundo de talento expandido que la vida virtual fue posibilitando y crece cada vez más.

En síntesis, los desafíos del talento en el mercado laboral global son una realidad que afecta a empresas y profesionales por igual. En este sentido, los profesionales argentinos tienen la oportunidad de destacarse en este entorno competitivo gracias a su sólida for-



**Lisicki Litvin**  
& Asociados

Más de 34 años de experiencia  
En la prestación de Servicios Profesionales



Impuestos



Auditoría



Consultoría



Servicios Legales

#### BUENOS AIRES

25 de Mayo 555,  
Piso 13, (1002ABK)

(+54) 11 48916800  
(+54) 11 43133035

#### ZONA NORTE (GBA)

Dr. Luis García 695,  
Piso 8, Tigre, (B1648AEC)

(+54) 11 48916800

#### CORRIENTES

9 de Julio 1272,  
Piso 8, (W3400AYV)

(+54) 379 4432266

#### ROSARIO

Madres de Plaza de Mayo 3020,  
Piso 5, Torre Nordlink, (S2013SWJ)

(+54) 341 4461795

#### MENDOZA

Av. Pedro Molina 547,  
(M5500GAF)

(+54) 261 4231187

#### SAN LUIS (Corresponsal)

Pasaje Salta 1372,  
(C5700)

(+54) 266 15 4363956

#### RIO NEGRO -VACA MUERTA-

Alianza c/Estudio Rizza  
Villegas 780, Cipolletti, (R8324KUP)

(+54) 299 4774000

#### ASUNCIÓN -PARAGUAY-

Av. Aviadores del Chaco 2050,  
Piso 8, Asunción, (1816)

(+54) 11 48916800

#### CÓRDOBA

Humberto Primo 650,  
Piso 15, Of. 1501, Torre Capitalinas, (X5000FAN)

(+54) 341 4468300 / 341 4461795

#### SALTA

Alianza c/Estudio Campastro  
España 77, (A4400ANA)

(+54) 387 4312312



## INFORME |

mación, habilidades lingüísticas, creatividad y capacidad de adaptación. Será clave poder aprovechar estas ventajas y estar dispuestos a aprender y evolucionar continuamente para llevar con cada vez más

fuerza el “talento *power argento*”, poniendo nuestro diferencial al servicio del mercado global actual.

(\*) CEO y cofundadora de Youiversal, consultora especializada en investigación de mercado, tendencias e innovación para Latam

### Triángulo del éxito

# ¿Cómo construir una propuesta de valor efectiva?

*“Hoy el mercado laboral es global, lo cual genera muchas oportunidades y desafíos. En Argentina las barreras de salida son extremadamente bajas, no solo en términos de subirse un avión y viajar a otro país, sino de trabajar desde casa para cualquier lugar del mundo, dado que las herramientas digitales y técnicas te lo permiten, para ciertas actividades”, sostiene Cecilia Giordano.*

“Entonces, es bueno que haya una mirada tanto de las organizaciones como de los individuos de que hoy el mercado laboral es global; es a escala mundial –explica la presidenta de Mercer, Cecilia Giordano–. Eso desafía a las organizaciones a tener una propuesta de valor súper atractiva, teniendo en cuenta qué arquetipos de empleados quieren tener en su organización y definir propuestas de valor súper relevantes para esos arquetipos. También desafía a los colaboradores a entender que hoy hay que ser ‘empleable’ con una mirada global.

#### **–¿Es posible generar una propuesta de valor atractiva, que se posicione por sobre la monetaria? ¿Cómo se logra?**

–Absolutamente sí. Nosotros creemos que la propuesta de valor se genera en *layers*, como si fuera un triángulo, o la pirámide de Maslow, donde la base son las necesidades básicas de un colaborador, que entendemos que no son solo salario y beneficios. También la mirada de la flexibilidad está en la base de la pirámide. Cualquier propuesta de valor tiene que tener un salario de mercado con beneficios que hagan *fit* con ese empleado y con una flexibilidad también acorde a la persona. Luego, un segundo *layer* tiene que ver con el desarrollo de esa persona y con el concepto de bienestar y cómo desde las organizaciones desbloqueamos el potencial del bienestar de nuestros colaboradores a través de su energía vital, a través del aprendizaje, a través de la emplea-



bilidad. Y, por último, tener un propósito muy potente para que los colaboradores puedan alinear su propósito personal con el de la organización. Entonces, al armar propuestas de valor, la recomendación es primero hacer una revisión de los arquetipos de colaboradores que hay en la organización. Eso permitirá definir estrategias para atraer al talento que se requiere dentro de esos arquetipos y poder desarrollarlos a través de una propuesta de valor diseñada para cada uno de ellos.

#### **Las claves**

#### **–¿Qué recursos, prácticas, perspectivas son esenciales para generar fidelización?**

–Lo primero y fundamental cuando hablamos de fidelización es escuchar a nuestro talento, entender sus necesidades; diseñar una

propuesta de valor entendiendo los tres *layers* y los componentes de cada *layer* en función de los arquetipos; pensar que no todos se mueven de la misma manera y que los colaboradores se van a ir moviendo de manera distinta en función de sus intereses. Entonces, para poder fidelizarlos hay que escucharlos, hay que entenderlos, hay que estar cerca y cubrir necesidades de maneras específicas.

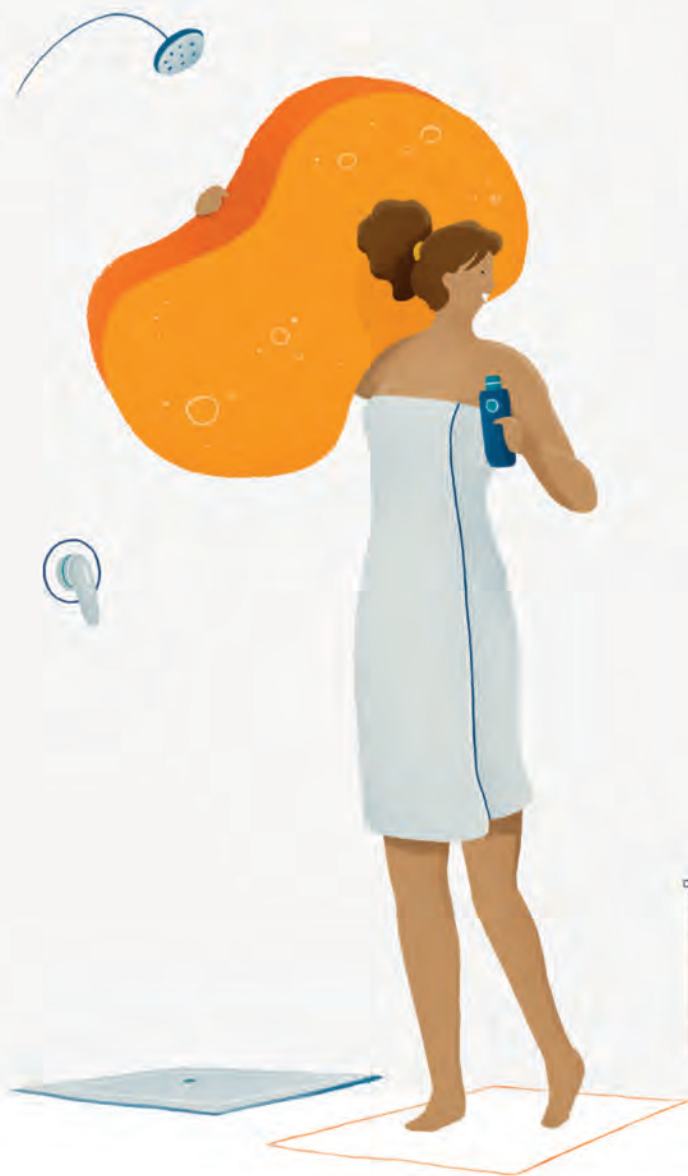
#### **–¿De qué manera se llega a las personas potencialmente interesadas?**

–La mejor forma en el mundo en que vivimos es a través de la coherencia del ser, decir y hacer, y utilizando las redes sociales que exponen nuestro decir, nuestro hacer. Y obviamente con los mensajes positivos que puedan dejar los colaboradores de la organización. Eso va a ayudar a poder atraer el talento que se requiere.

#### **–¿Cómo se dan a conocer las oportunidades laborales?**

–Esto se da a través de la boca a boca positivo de los colaboradores, de plataformas de visibilidad social, de campañas, pero sobre todo siendo un lugar que atraiga el talento que se requiere para trabajar, que sea coherente, sostenible y sustentable con el medio ambiente, con las comunidades en que vivimos y siendo éticos en los negocios. También participando activamente de foros empresarios, cámaras, universidades y siendo coherentes entre el ser, el decir y el hacer.

**Naturgy**   
*Transforming together*



**Regulá**  
la temperatura  
del calefón  
o termotanque.  
**Evitá** mezclar  
agua caliente  
con agua fría.

Cuidemos lo bueno  
**Cuidemos el gas**

Conocé más consejos para un uso eficiente del gas natural en [www.naturgy.com.ar](http://www.naturgy.com.ar)



[naturgy.com.ar](http://naturgy.com.ar)

## INFORME I |

Gestionar en la turbulencia

# Prepararse para un mundo en ebullición

*En un contexto BANI, las habilidades críticas son la resiliencia, la consciencia, la empatía, la búsqueda, la adaptación, la intuición y la capacidad de incorporar nuevas tecnologías. Las empresas siguen necesitando contar con personas capaces de liderar.*

Por Carolina Dams (\*)

Hoy, capacidad significa prepararse para la transformación digital, fomentar la cultura de innovación y propiciar la toma de riesgo y el aprendizaje frente al fracaso. Vivimos en un mundo atravesado por grandes desafíos globales. En primer lugar, persisten retos geopolíticos, que incluyen la guerra Rusia-Ucrania, las interrupciones en las cadenas de suministro, la inseguridad alimentaria y energética y el debate acerca de una posible desglobalización en la búsqueda de un abastecimiento confiable por parte de países cercanos (*nearshoring*) o políticamente afines (*friendshoring*). Un segundo conjunto de inquietudes mundiales es de origen económico y financiero: la inflación, la fuerte desaceleración del crecimiento y la inestabilidad del sistema financiero en países desarrollados. Todo esto sucede en un contexto de constantes avances tecnológicos, como la irrupción masiva de la inteligencia artificial generativa, que conlleva derivadas aún difíciles de predecir. En este marco, se inscribe la creciente búsqueda por parte de las empresas –a escala global y local– de personas con la formación adecuada y su dificultad para encontrar y conservar a estos perfiles.

Además, América Latina suma desafíos propios, como la inestabilidad política; la pobreza y la desigualdad en la distribución de ingresos, en el acceso a la educación y la salud; la falta de acceso al crédito y las falencias en materia de infraestructura. Este contexto regional y, en particular, el de Argentina agudizan la falta de talento. Los profesionales altamente formados se ven tentados a aceptar propuestas de trabajo para empresas localizadas fuera del país o directamente, a emigrar.

Simultáneamente, ante los desafíos globales, las empresas tienen que buscar nuevas formas de gestionar sus negocios. A comienzos de siglo, para la estrategia empresarial, se ha-



blaba de la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de las condiciones y situaciones (VUCA, por su sigla en inglés). Actualmente, el marco conceptual preponderante enfatiza la fragilidad, la ansiedad, la no linealidad y la incomprendibilidad (BANI, por su acrónimo en inglés). La idea de frágil remite a que las organizaciones pueden experimentar un *shock* en cualquier momento. La ansiedad se traduce en una sensación de urgencia que atraviesa la toma de decisiones. En tanto, la no linealidad refiere a un mundo que no sigue un patrón predefinido. Por lo tanto, es posible que ya no tenga sentido una planificación detallada a largo plazo. Finalmente, lo incomprendible alude a la falta de un control absoluto de todas las variables. En un contexto BANI, las habilidades críticas son la resiliencia, la consciencia, la empatía, la búsqueda, la adaptación, la intuición y la capacidad de incorporar nuevas tecnologías. Las empresas siguen necesitando contar con

personas capaces de liderar. Pero ahora esta capacidad significa prepararse para la transformación digital que se potencia con la inteligencia artificial, fomentar la cultura de innovación y propiciar la toma de riesgo y el aprendizaje frente al fracaso. También exige de un líder que sepa cuidar a sus equipos y, que también sepa cuidarse a sí mismo. Este tema no es trivial, dado el nivel de estrés que genera este contexto. Adicionalmente, el liderazgo de hoy debe apalancarse y potenciarse a través de la formación de equipos diversos e inclusivos. Demanda además que quienes ocupen posiciones de liderazgo creen un espíritu de colaboración y pertenencia que fomente la creatividad y el diálogo, una cultura de adaptación y aprendizaje continuo y una forma ágil de operar.

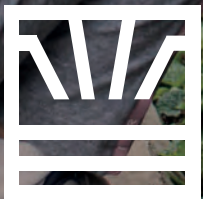
Como escuela de negocios, el IAE sigue buscando fortalecer las habilidades de liderazgo, pero con marcos conceptuales de liderazgo adaptados al BANI. Es un referente en liderazgo adaptativo, que propone anticipar las necesidades futuras y articularlas para generar la comprensión y el apoyo por parte de los diferentes actores involucrados. Además, implica adaptar las respuestas a partir del aprendizaje continuo y rendir cuentas a través de un proceso transparente de toma de decisiones. Si bien el cambio puede ser de origen tecnológico, los principales desafíos de las organizaciones actualmente son adaptativos –es decir, no pueden ser resueltos mediante únicamente el conocimiento experto y las técnicas de gestión tradicionales– y se deben abordar a través de la experimentación, la revisión de actitudes arraigadas y el aprendizaje. La formación es clave para que los líderes puedan llevar adelante un proceso iterativo que incluya observar, interpretar y diseñar una intervención.

(\*) Decana de IAE Business School



# ACCIONES QUE HACEN BIEN

*Plantación de árboles  
nativos por el Día del Árbol  
en Distrito Arcos.*



**IRSA**

GENERAMOS ACTIVIDADES PARA QUE PARTICIPE  
EL PÚBLICO DE NUESTROS CENTROS COMERCIALES.  
JUNTOS ESTIMULAMOS EL CRECIMIENTO DE  
LAS COMUNIDADES DE LAS QUE FORMAMOS PARTE.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA



Actuar ante las nuevas demandas

# Los tres ejes

*Como sabemos, el mundo del trabajo atraviesa un proceso de transformación, impulsado por la revolución tecnológica, la globalización y el impacto que ha generado la pandemia. Estos factores han moldeado nuevas tendencias, modelos y dinámicas de trabajo, así como nuevas habilidades, competencias y expectativas de los profesionales.*

Por Pablo Rodríguez de la Torre (\*)

A mi entender a las empresas que no se adaptan y entiendan este proceso de cambio les costará contar con el talento necesario para llevar a cabo sus planes de negocio. En este contexto, la gestión del talento humano se ha convertido, más que en décadas anteriores, en una función estratégica y desafiante para las organizaciones, que deben adaptarse a las demandas y oportunidades de un mercado laboral cada vez más competitivo, diverso y volátil.

En este artículo, analizaremos algunos de los principales desafíos que deben enfrentar las compañías para atraer, desarrollar y fidelizar el talento humano en un escenario globalizado y cómo impacta el trabajo remoto en este proceso.

- **Atraer talento:** el primer desafío es encontrar y captar a los candidatos idóneos para cubrir las vacantes de la organización, teniendo en cuenta las competencias requeridas, así como la cultura y los valores de la empresa. Para ello, se deben desarrollar diferentes estrategias de atracción, que se adapten a los intereses y preferencias de los potenciales empleados.

En el contexto actual de Argentina sigue siendo muy importante el nivel de compensación y su actualización versus la inflación, pero también se valora mucho las oportunidades de desarrollo profesional, el clima de trabajo, la flexibilidad, la reputación de la compañía y su compromiso social.

Además, considerando que el mercado laboral es globalizado se debe generar una propuesta de valor diferencial y atractiva, que ofrezca beneficios tangibles e intangibles, como la remuneración variable, la participación en los resultados, la conciliación entre la vida personal y profesional, el desarrollo de carrera y la responsa-



bilidad social corporativa. Para llegar a las personas potencialmente interesadas, se debe utilizar una combinación de recursos, como los servicios de consultoras especializadas en búsquedas, las redes sociales profesionales, las páginas web corporativas y los portales de empleo especializados.

- **Desarrollar talento:** el segundo desafío es brindar a los empleados las herramientas y recursos necesarios para que puedan mejorar sus habilidades y potenciar su desempeño. Para ello, se deben diseñar e implementar planes de capacitación y desarrollo personalizados, adaptados a las necesidades y expectativas de cada colaborador. Además, se debe fomentar el aprendizaje continuo, el *feedback* constructivo y el reconocimiento al mérito.

El trabajo remoto implica una serie de ven-

tajas para el desarrollo del talento, como la reducción de costos, la flexibilidad horaria, la autonomía y la conciliación familiar. Sin embargo, también conlleva una serie de dificultades, como la comunicación, la medición de la productividad, el manejo del tiempo y las barreras culturales. Para superar estos desafíos se requiere de una adecuada planificación, coordinación, supervisión y evaluación del trabajo remoto, así como de una cultura organizacional que fomente la confianza, el compromiso y el sentido de pertenencia.

- **Fidelizar talento:** el tercer desafío es lograr que los empleados se sientan satisfechos, identificados y leales a la organización, evitando así su rotación hacia otras empresas o emprendimientos. Para ello se debe ofrecer una propuesta de valor diferenciada, crear condiciones laborales favorables, que generen un clima de confianza, respeto y colaboración, la conciliación entre la vida personal y profesional, el desarrollo de carrera y la responsabilidad social corporativa.

La fidelización del talento humano es esencial para generar una ventaja competitiva y sostenible en el tiempo, ya que implica contar con un equipo humano altamente cualificado y comprometido, capaz de aportar valor a la organización y contribuir a su éxito.

Como podemos ver, la gestión del talento humano es un proceso complejo y dinámico, que requiere de una visión integral y actualizada de las tendencias del mercado laboral. Solo así se podrá contar con un equipo humano altamente cualificado y comprometido, capaz de aportar valor a la organización y contribuir a su éxito.

(\*) Senior Client Partner de Talent Acquisition de Korn Ferry

- ENVÍOS PARA ECOMMERCE
- LOGÍSTICA INVERSA
- COBERTURA NACIONAL



# Simplificamos la logística de tu negocio online!

R.N.P.S.P. N°2

## ELEGÍ LA PLATAFORMA QUE POTENCIA TUS VENTAS

Grandes empresas, PyMEs y Emprendedores gestionan y realizan sus envíos a todo el país con **OCA**.

Integrá tu eCommerce a nuestra plataforma y hacé crecer tu negocio.

Conocé más en [www.oca.com.ar](http://www.oca.com.ar)





## INFORME I |

Convocar a las personas adecuadas

# Flexibilidad, propósito y coherencia, los infaltables

*En muchos sectores, existe una falta de profesionales con habilidades y conocimientos específicos, lo que dificulta encontrar el talento adecuado para roles especializados. En este sentido, el impulso de la tecnología y la innovación aumenta la demanda de habilidades especializadas.*

Por Fernando Troilo (\*)

La situación de escasez de talento que experimentan en mayor medida algunas compañías hoy se ve especialmente acentuada por la competencia global. Para ciertos roles, la posibilidad de atraer talento y fidelizarlo no se limita a escala local, sino que se extiende a escala internacional. Así es como, ante la escasez de algún tipo de talento, las organizaciones salen a buscarlo fuera de su geografía y compiten con empresas de todo el mundo. En un mercado laboral donde las fronteras se desvanecen y las comunicaciones se vuelven instantáneas, las organizaciones están compitiendo no solo por la supremacía en sus negocios, sino también por el capital humano. Desde la perspectiva de las personas, la creciente digitalización, sumado a la apertura de mercados y a la posibilidad cada vez mayor de trabajo remoto, generan condiciones para que algunos talentos puedan decidir dónde trabajar sin límites de fronteras. Si a esto se le suma las posibilidades de mejores propuestas compensatorias que pueden ofrecer empresas de otros países, se profundiza aún más la fuga de talento y la debilidad para conquistarlo. Esto constituye particularmente uno de los principales desafíos para empresas argentinas debido a la pérdida de competitividad salarial en comparación por ejemplo con otros países de la región.

Una de las claves para poder *surfear* lo mejor posible los desafíos que hoy tiene a escala local la gestión de personas consiste en atender las expectativas de flexibilidad. Actualmente, los talentos, a la hora de decidir aceptar una propuesta laboral, además de analizar las oportunidades de desarrollo, ponen especial foco en la flexibilidad, entendida como la posibilidad de decidir con cierta autonomía horarios y modalidad de trabajo, en búsqueda de generar equilibrio entre tra-



bajo y vida personal, pero a medida.

Esta última condición hace que este equilibrio no tenga que ser pensado de forma pautada o con esquemas fijados por la compañía, sino que las personas lo prefieran generar según sus necesidades. Aquí entonces el desafío es buscar un tipo de gestión que permita alcanzar objetivos laborales y de desempeño, conservando la preciada flexibilidad personalizada.

Por otro lado, las propuestas de valor que intentan generar las organizaciones sumando flexibilidad, acompañadas de modalidades de trabajo híbridas o totalmente remotas, traen aparejadas el enorme desafío de gestionar talentos y equipos virtuales; además de ser estos cada vez más diversos, por las distintas culturas de donde provienen sus integrantes. Alinear a las personas en una misma cultura organizacional, incluyendo la diversidad, y adaptándose a las regulaciones y condiciones propias de cada país, es el reto hoy de muchas compañías.

Las diferencias en los estilos de comunicación y los husos horarios, las normas laborales y las expectativas culturales pueden generar tensiones en los espacios de trabajo si no se gestionan adecuadamente. Estos desafíos ya no pertenecen solo a aquellas empresas que tienen físicamente operaciones en distintos países, sino también a organizaciones que aun conservando solo una operación local necesitan atraer talento escaso situado en otras partes del mundo.

Otro punto para tener en cuenta por parte de las empresas, y que colabora ante el desafío de gestionar talentos, es la definición y comunicación clara de un propósito organizacional. Un aspecto que evalúan los talentos es la conexión con un propósito que brinde sentido al trabajo. Una oportunidad laboral que cuente con un motivo trascendental, que aporte valor a la sociedad y esté alineada con una conciencia social y ambiental constituye un factor de atracción y generación de compromiso.

Por último, es cada vez más importante la reputación que construya la compañía, considerando especialmente el poder que tienen las redes para compartir y acceder a información a escala global. Aquí el desafío como empresa es generar una marca empleadora con transparencia, guardando coherencia entre lo que dice ser y lo que en realidad terminan comentando sobre ella colaboradores actuales, exempleados y otros públicos con los que interactúa. Esto influye significativamente en las percepciones que se generan sobre una empresa como lugar de trabajo, y por ende en la fortaleza o no de lograr convocar a los talentos que necesita.

(\*) Director del Posgrado de Recursos Humanos de UCEMA

Propuestas relevantes

# Un proceso de mutua elección

*Para María Jimena Beloso, directora de RR.HH. de L'Oréal Groupe Argentina, los principales desafíos en el actual contexto son la globalización del pool de talento y la competencia mundial.*

"Tras los cambios post pandemia y la expansión del trabajo remoto, las empresas ya no compiten solo a escala local, sino que se encuentran en un mercado laboral sin fronteras, donde los talentos tienen orígenes múltiples. Esta globalización del talento trae consigo un doble desafío para las empresas. Por un lado, tienen la oportunidad de reclutar talento extranjero, lo cual expande la oferta de candidatos, potenciando la diversidad y abriendo nuevas posibilidades de desarrollo. Por otro lado, no solo debe competir con otras empresas a escala local, sino también global ofreciendo una propuesta de valor atractiva y competitiva a otro nivel –sostiene María Jimena Beloso, directora de Recursos Humanos de L'Oréal Groupe Argentina–. Las organizaciones deben desarrollar propuestas de valor que sean relevantes, atractivas y con un propósito significativo que les permita no solo atraer, más aún fidelizar al talento".

"Actualmente, las personas eligen y ratifican su deseo de pertenecer a una compañía todos los días. Hablamos de una relación de elección mutua, que se cuida, analiza, evaluar, monitorear y retroalimentar continuamente con nuestros colaboradores.

A escala local, todos los empleados de L'Oréal cuentan con licencia por maternidad y paternidad extendida, el regreso progresivo al trabajo, y una sala de lactancia. También con el reintegro *Child Care* y persona de cuidado para 'ma-padres', además de poder acceder a un *coaching* para madres y padres que regresan de sus licencias".

**–¿Cómo se logra una propuesta de valor que vaya más allá de lo monetario?**

–Hoy las empresas locales tienen que lidiar con competidores globales que ofrecen propuestas de valor con otro tipo de moneda.



Esto implica concentrarse en elementos que van más allá de los aspectos financieros. Para lograrlo, es crucial considerar diferentes aspectos.

En primer lugar, se puede enfocar en las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, así como en propuestas de aprendizaje. Es importante ofrecer oportunidades de formación, programas de mentoría y asignaciones desafiantes que promuevan su crecimiento en la empresa. Además, la cultura organizacional y el ambiente laboral juegan un papel fundamental. Cultivar un entorno inclusivo, colaborativo y positivo donde se sientan valorados/as y disfruten

de un equilibrio adecuado entre vida laboral y personal es esencial. Asimismo, destacar el impacto positivo en la sociedad y las iniciativas sostenibles de la empresa puede resultar atractivo, ya que les brinda un sentido de contribución a la comunidad y al medio ambiente. La participación activa y la inclusión en la toma de decisiones pueden generar un sentimiento de empoderamiento entre los colaboradores y las colaboradoras, lo que mejora su conexión con la compañía. Por último, facilitar eventos y actividades que fomenten la construcción de relaciones interpersonales sólidas dentro del equipo y la organización contribuye a un ambiente de trabajo más enriquecedor y satisfactorio.

**Día a día**

**–¿De qué manera puede generarse una real fidelización?**

–En el contexto actual, la estrategia de retención evolucionó hacia una de fidelización en la que se busca que cada persona elija trabajar con entusiasmo en la organización día tras día. Esto implica ir más allá de simplemente mantener a los empleados y las empleadas en la empresa; se trata de cultivar una relación profunda y significativa.

El pilar central es la conexión con un propósito claro y profundo, así como comprender el "*reason why*" (el por qué) detrás de cada tarea y contribución que realizamos diariamente. Es esencial que cada persona reconozca y aprecie que su labor cotidiana no es solo un conjunto de tareas, sino una parte integral de un propósito mayor que marca una diferencia real.

En nuestro caso, contamos con marcas de renombre que no solo se preocupan por su éxito comercial, sino que también luchan por causas y propósitos significativos en la sociedad.

**–¿Cómo se comunican las oportunidades laborales?**

–L'Oréal difunde sus oportunidades laborales a través de su plataforma de carreras, [careers.loreal.com](https://careers.loreal.com), donde los y las interesados/as pueden acceder y explorar las distin-

## INFORME I |

tas vacantes disponibles en ese momento. En L'Oréal siempre nos hemos destacado por ser muy robustos en los programas de jóvenes talentos. Entre ellos, contamos con el programa de pasantías que se encuentra activo durante todo el año. Adicionalmente, todos los años realizamos nuestra edición de "Man-

agement Trainee Program", lo que comúnmente conocemos como programa de jóvenes profesionales. En este caso, las oportunidades son para jóvenes con experiencia y que se encuentran en un estadio un poco más avanzado de su carrera laboral, a quienes se les ofrece una intensa experiencia de apren-

dizaje y aceleración de su desarrollo de carrera a lo largo del programa.

Además, L'Oréal Groupe promueve el programa "Brandstorm", una competencia global de innovación y marketing dirigida a estudiantes universitarios de todo el mundo.

### Nuevas demandas

# ¿Qué pide el mercado laboral?

*En un contexto tan dinámico como el actual, la capacidad de innovar, dominar las herramientas para desenvolverse en el mundo digital y contar con las destrezas necesarias para liderar y gestionar equipos son habilidades extremadamente necesarias para el desempeño profesional, independientemente del sector o rol.*

Por Laura Rosso (\*)

Hace solo unos días, una empresa polaca reveló que su CEO es *Mika*, un robot humanoide impulsado por inteligencia artificial. Si bien la noticia impacta, y su ejecutivo aclaró que las grandes decisiones seguirán siendo tomadas por directivos humanos, este parece ser un escenario que será cada vez más frecuente. Un robot de aspecto humano impulsado por la inteligencia artificial y al mando de una empresa nos muestra que el mundo tal como lo conocemos ya cambió.

En este contexto, el mundo laboral se transforma de manera cada vez más acelerada, por lo que las empresas buscan sumar distintos perfiles profesionales que puedan desenvolverse en nuevos campos de conocimiento. La situación que enfrenta el sector productivo es muy desafiante y en este sentido, la misión de Universidad Siglo 21 es desarrollar talento de acuerdo a las demandas actuales, en las que si bien la tecnología abarca cada vez más especialidades, las habilidades humanas también se revalorizan y son cada vez más buscadas.

En este último año, ha crecido más de un 25% la demanda en educación ejecutiva. La Maestría en Inteligencia de Negocios y Explotación de Datos, y los programas de analítica como el Certificado en *Big Data* son algunas de las formaciones más valoradas. Se observa un especial crecimiento también de aquellas capacitaciones relacionadas con la inteligencia artificial; el cibercrimen; la ciberseguridad;



nes vinculadas a la gestión de negocios; gerenciamiento y habilidades directivas.

En este marco, es importante destacar que las instituciones deben tener procesos sistemáticos para evaluar de manera constante lo que el sector productivo y social necesitan. Es clave generar espacios de escucha e intercambio con empresas de distintos sectores, relevar qué nos dice la organización de nuestro egresado trabajando en ese campo, y de esa forma identificar qué requiere hoy la industria.

Hoy, las llamadas carreras del futuro ya están incorporando perfiles profesionales en áreas del saber muy diversas. Podemos decir que la inteligencia artificial, la robótica y otras tecnologías emergentes nos desafían a seguir evolucionando. En la medida que la inteligencia artificial se convierta en una herramienta cada vez más frecuente en diferentes campos, los estudiantes que estén capacitados para manejar múltiples tecnologías estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos del mundo laboral, pudiendo capitalizar las oportunidades que surjan en sus propios campos de acción.

(\*) Rectora de Universidad Siglo 21

la seguridad de la información; inversiones en bolsa; y criptomonedas. Asimismo, en el área de la comunicación se demandan propuestas vinculadas a marketing digital; social media; e-commerce; y data analytics. También hay un creciente interés en capacitacio-





# Bayton

Uniendo con Pasión a Personas y Organizaciones en el Mundo del Trabajo.

**B**Staffing

---

**B**Professional

---

**B**Strategy

---

## INFORME I |

En busca del equilibrio

# Dinero y algo más

*Si bien el salario monetario sigue siendo clave, hoy los talentos tienen muy en cuenta aspectos como flexibilidad laboral, beneficios, capacitación, ambiente de trabajo y cuidado de la salud mental. El componente "salario emocional" juega un papel determinante al momento de decidir el ingreso a una organización.*

Por Fernando Gerber (\*)

Uno de los principales desafíos de las organizaciones es buscar el incentivo para atraer y mantener talentos. Y en esto es clave el área de capital humano.

El salario ya no es todo a la hora de garantizar la satisfacción de un colaborador, se da cada vez mayor importancia al "salario emocional", que se manifiesta a través del bienestar y la salud emocional de los colaboradores.

El desafío de las empresas, especialmente de los líderes de Recursos Humanos, es encontrar una fórmula equilibrada de "work-life balance".

Según un estudio de McKinsey, para los colaboradores es importante tener horario de trabajo flexible, posibilidades de ascenso, compañeros de equipo que se preocupen y confíen en uno, así como muy importantes el sentido de pertenencia y ser valorado/a por el directivo y la organización.

El salario emocional es todo aquello que ofrece una organización para cuidar de sus colaboradores y garantizar que haya un balance equilibrado entre su vida laboral y personal. Abarca beneficios que trascienden el dinero que las personas ganan en un trabajo. Desde luego, se tienen muy en cuenta las condiciones que permitan crecer profesionalmente, pero también ciertas variables subjetivas (emocionales) como horario flexible, facilidades a la hora de comer, reducción de gastos relacionados con el trabajo, facilidades de ocio, entre otras. Los líderes deben conocer muy bien a su equipo, entender cuáles son sus necesidades, qué los anima, sus gustos y proyectos. Se trata de comprender cuáles son los mejores estímulos para lograr mayor compromiso y mejor rendimiento. También hay que destacar que los factores relacionales son clave a la hora de mantener y motivar a los colaboradores.



En los últimos años –especialmente luego de la pandemia– las organizaciones comenzaron a tomar conciencia de que el "bienestar" integral es muchas veces la clave para atraer y conservar talentos, más que el salario; esto abarca ambiente agradable, buen clima, disponibilidad de recursos para cumplir con la tarea, relaciones laborales sanas basadas en la confianza mutua, salud física y mental. Sin embargo, no todas las empresas son iguales y lo mismo sucede con los colaboradores, no todos aprecian lo mismo. Entonces, el primer paso para entender a cada persona es conocerla, interiorizarnos de sus necesidades, el contexto en el que vive, qué cosas le preocupan, a qué aspira, qué lugar ocupa el trabajo en su vida, qué perspectivas de carrera tiene. El conocimiento uno a uno se debe complementar con encuestas de clima y *engagement* que revelen de manera anónima en qué medida la propuesta de valor que estamos ofreciendo como organización cubre las expectativas de los colaboradores.

Para ser asertivos en la promoción del salario emocional hay algunos aspectos para tener en cuenta:

*Cultivar una cultura de respeto y reconocimiento:* promover el respeto, la colaboración y una comunicación efectiva, a la vez que se reco-

nocen y valoran los logros y esfuerzos de los colaboradores, puede hacer una diferencia positiva, según la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra.

*Ofrecer oportunidades de desarrollo:* en un mundo en constante cambio y movimiento, las oportunidades de desarrollo pueden nutrir la motivación de los colaboradores. En este sentido, aportan los entrenamientos, programas de mentoría y la participación en proyectos desafiantes.

*Favorecer el "Work-Life Balance":* horarios flexibles, días libres y el trabajo híbrido o remoto son algunas de las prácticas que pueden contribuir a un balance saludable. De igual modo, el salario emocional puede enriquecerse con aquellos recursos y programas que promuevan el bienestar emocional de los colaboradores. Entre ellos se destacan los servicios de apoyo psicológico y las actividades de bienestar.

*Potenciar la participación y la autonomía:* dar voz a los colaboradores en la toma de decisiones y permitir cierto grado de autonomía en su desempeño, contribuye a potenciar el sentido de pertenencia a la organización, a la vez que fomenta su inspiración y creatividad. De igual modo, apoyar el intercambio de conocimiento aumenta el compromiso con la tarea.

*Fomentar tareas novedosas y desafiantes:* según People Matters, capacitar a los colaboradores en herramientas de automatización ayuda a transformar sus actividades rutinarias y a que cuenten con más tiempo para desempeñar otras menos mecánicas, más creativas y centradas en lo humano. Así, mantendremos la motivación necesaria hacia el trabajo. **M**

(\*) People Manager de Calipso





**TODO PARA  
CUIDARTE  
CON PLANES  
QUE SE ADAPTAN  
A VOS**

**Elegí cuidarte con la red de servicios médicos más grande del país  
y con planes que se adaptan a cada necesidad.**

**SANCORSALUD.COM.AR**



**SanCorSalud**

Medicina Privada

**50**  
Años

ASOCIACIÓN MUTUAL SANCOR SALUD inscripta en el Registro Nacional de Entidades de Medicina Prepaga (R.N.E.M.P.) bajo el número 1137.  
Superintendencia de Servicios de Salud - Órgano de Control de Obras Sociales y Entidades de Medicina Prepaga - 0800-222-SALUD (72583) - [www.sssalud.gov.ar](http://www.sssalud.gov.ar)



## INFORME II |

Exportación de conocimiento

# No todo es soja en Argentina



Con US\$ \$8.000 millones anuales y más de 480.000 empleos (datos de 2022), las actividades vinculadas a la economía del conocimiento constituyen el tercer sector exportador de la Argentina. Además del ingreso de divisas que esto significa, se destaca su potencial de expandir empleo de alto valor agregado –y buenos salarios– así como la innovación y la mejora en el desempeño de otros sectores, que se ven beneficiados colateralmente.

La economía del conocimiento es clave en el mundo de hoy. Estas actividades, que se caracterizan por el uso intensivo de la tecnología, incluyen típicamente el *software*, las TIC, pero también la biotecnología, la nanotecnología, las

industrias aeroespacial y satelital, audiovisual, geológica, electrónica, I+D, y las industrias 4.0, entre otras. En conjunto, conforman una oferta de servicios de vanguardia, de clase mundial y con alta demanda en el mundo. Además de las posibilidades que abre el trabajo remoto, condiciones específicas del país –y de su gente– delinean un perfil muy alentador para la Argentina. Claro que, para sacar el mayor provecho, deben darse distintas condiciones, que se analizan a continuación.

*Por Carina Martínez*

Industrias y servicios basados en conocimiento

# Motor para el desarrollo económico argentino

*A medida que la disrupción tecnológica escala en el escenario mundial, la economía del conocimiento se confirma como uno de los sectores más trascendentales y dinámicos para la Argentina del futuro.*

Por Luis Galeazzi (\*)

El desarrollo del talento, la creatividad y el espíritu emprendedor de nuestra población ponen cada vez más en evidencia la oportunidad que representa para el país en la carrera global. No solo impulsa la generación de riqueza económica, sino que también se convierte en un elemento clave para el desarrollo social y la realización personal de las nuevas generaciones.

Las industrias del conocimiento se caracterizan por su proyección, con un crecimiento que supera cuatro veces el de la economía tradicional. Las condiciones geopolíticas están generando una valiosa oportunidad para la expansión de las exportaciones argentinas en todas las áreas que conforman el sector. El sector representa el tercer complejo exportador de la Argentina con una cifra récord de US\$ 8.000 millones anuales y más de 480.000 empleos, números que sin dudas se incrementarán en los análisis del primer semestre de 2023 como consecuencia del atraso cambiario en los precios.

El valor agregado del conocimiento en las economías locales es otro de los grandes ejes de la economía del conocimiento en nuestro país. Desde cualquier punto del país se puede trabajar para proyectos de alto valor, para clientes en cualquier lugar del mundo y para empresas líderes en innovación y desarrollo profesional, ya que no hay ninguna geografía excluida en las industrias del conocimiento. No solo cuenta el valor económico de este reflujo, sino que es significativo también el impacto social y cultural de la retención de los mejores talentos en sus comunidades de origen. La expansión del teletrabajo hoy hace innecesario que los jóvenes migren a los grandes centros urbanos para acceder a empleos de alta calidad técnica, lo cual les permite desarrollar sus carreras profesiona-

les en sus ciudades de origen y participar en proyectos de alto valor tecnológico y salarial.



les en sus ciudades de origen y participar en proyectos de alto valor tecnológico y salarial.

## El trabajo pendiente

Las barreras que obstaculizan la plena explotación de esta oportunidad persisten dentro del país, siendo resultado de la inestabilidad macroeconómica y las fluctuaciones normativas y políticas que continúan impactando en el sector, lo que desemboca en la fuga de profesionales que salen del mercado formal para trabajar individualmente para clientes del exterior, cobrando en moneda dura (extranjera) fuera de toda regulación local.

La economía del conocimiento es mucho más que *software*. Incluye actividades que se montan sobre la infraestructura digital, como la exportación de servicios profesionales y las que demandan intensivamente tecnología y capital humano de alto valor agregado, como la biotecnología, la robótica, la impresión 3D, la ingeniería nuclear, la industria satelital, la inteligencia artificial, la producción audiovisual, internet de las cosas y la industria 4.0,

entre otras.

Indudablemente, el principal reto para el sector radica en la capacidad de comunicar a la sociedad el inmenso potencial que esta industria representa tanto en el presente como en el futuro. La colaboración entre el ecosistema del conocimiento y el sector público se erige como la vía más efectiva para exhibir ante el mundo y nuestra comunidad la diversidad de actividades que ofrece, y el talento innovador de sus profesionales.

La economía del conocimiento muestra la capacidad argentina para crecer en la era digital cuando se unen, con inteligencia, la iniciativa privada, la integración científico-productiva y el apoyo del Estados nacional y los Estados provinciales. Es un sector de pleno empleo donde la demanda laboral supera a la oferta, año a año. Es mucho lo que aún se puede avanzar por este camino. De nosotros depende.

(\*) Director ejecutivo de Argencon

## INFORME II |

Oportunidad concreta

# Buenos talentos y ubicación privilegiada

*De acuerdo Martín Sturmer, socio de PwC Argentina, en la Argentina se observa un crecimiento sostenido e las exportaciones de servicios basados en el conocimiento, actividad que actualmente representa la tercera industria más relevante en términos de generación de divisas para nuestro país.*

“En un mundo globalizado, hay cada vez más demanda de personas calificadas situadas en distintos países que puedan satisfacer las necesidades actuales de las empresas, como ser: contar con recursos con los conocimientos necesarios, tener una estructura de costos competitivos o incluso prestar un servicio global en forma ininterrumpida –asegura Martín Sturmer, socio de PwC Argentina y General Manager del PwC Acceleration Center Buenos Aires–. En ese contexto debemos preguntarnos, ¿estamos aprovechando la oportunidad que se nos presenta? ¿Estamos creciendo al ritmo que demanda el mundo? Desde mi punto de vista, si bien se ha ido avanzando en promover la industria, siendo la Ley de Economía del Conocimiento un buen ejemplo, aún queda mucho por hacer para continuar expandiendo el ritmo de crecimiento de las exportaciones y maximizar la oportunidad que se nos presenta”.



## –¿Cuál es el potencial de la exportación del conocimiento, a futuro?

–Las condiciones geopolíticas globales abren una importante ventana de oportunidad a la oferta exportadora argentina en todos los rubros de la economía del conocimiento, no solo por el potencial de los talentos, el cual es reconocido en el mundo, sino también porque cada vez más se ve una tendencia a priorizar las zonas favorecidas por la cercanía –nearshoring–. Tenemos una ubicación privilegiada que nos permite expandirnos no solo hacia países como Estados Unidos, sino también a Europa.

## Evitar la fuga de talentos

–¿Qué condiciones deberían darse para mejorar el posicionamiento del país en esta área?

La oportunidad está a la vista, pero para poder posicionar a Argentina, es indispensable tener cimientos sólidos para que las empresas del exterior inviertan en el país. Para ello, es fundamental estabilizar las variables macroeconómicas, para permitir una planificación más precisa, y definir políticas a largo plazo con reglas de juego claras que brinden la certeza y estabilidad requeridas para fomentar la inversión. En este sentido, el hecho de tener una alta inflación y un tipo de cambio regulado encarece la operación, y fomenta al mismo tiempo la fuga de talentos que tanto daño le está haciendo hoy a la industria, ya sea por la dificultad de contratar ciertos recursos calificados (principalmente en el sector de tecnologías de la información) como la de retener a los recursos formados luego de varios años de inversión.

También tenemos que concentrar los esfuerzos en el desarrollo de los talentos a escala federal, que es una de las ventajas de este sector, en el que una persona en cualquier provincia del país tiene la oportunidad de trabajar con el exterior, y no se requiere una gran inversión de capital. En ese sentido, es importante continuar desarrollando “clusters” en diversas localidades que generen una escala suficiente para que las empresas encuentren allí el capital humano que necesitan. Formación técnica y de habilidades blandas, buen nivel de idioma inglés y una buena conectividad son pilares fundamentales para expandir este sector.

## –¿Qué características posicionan a la Argentina, de manera de aprovechar el contexto favorable que se presenta para el sector?

–En PwC, hace más de 13 años que apostamos a potenciar la exportación de conocimiento, y contamos hoy con una práctica de más de 3.500 personas que prestan servicios de alto valor agregado. Estoy convencido de que, si logramos superar las barreras que mencioné, tendremos la oportunidad de que tanto nosotros como el resto de las empresas puedan expandirse aún más, prestando nuevos servicios, a más países y creando nuevas oportunidades de trabajo. Hay una palabra que es fundamental en el mundo de los negocios y es *confianza*: tenemos como país el deber de generar las condiciones de confianza para continuar expandiendo el sector y generar las divisas que Argentina tanto necesita.



# Tu lugar en Jujuy, cerca de todo

El Hotel Howard Johnson Plaza Jujuy ofrece los más altos estándares de calidad. Está ubicado en el centro de la ciudad de San Salvador de Jujuy, a pocas cuadras de la plaza principal, iglesia Catedral, Casa de Gobierno, bancos y centros culturales.

## SERVICIOS Y COMODIDADES QUE OFRECEMOS COMO PARTE DE TU ESTADÍA

- |  |  |   |
|--|--|---|
|  Desayuno Buffet        |  Amplias habitaciones |  Restaurante       |
|  Gimnasio              |  Spa                 |  Wifi             |
|  Salones para Eventos |  Casino             |  Accesibilidad   |
|  Piscina Climatizada  |  Solárium           |  Estacionamiento |



### PONTO RISTORANTE

Ofrece un ambiente refinado y una carta con platos seleccionados por el chef Daniel Hansen que puede acompañar con excelentes vinos de diversas bodegas.



### CERTIFICACIONES DE CALIDAD EN SUSTENTABILIDAD

Nuestro objetivo y compromiso es promover la adopción y fortalecimiento de buenas prácticas de gestión sustentable y de calidad de nuestros servicios, minimizando sus impactos ambientales y maximizando los beneficios para nuestros clientes y nuestra comunidad.

 Gral. Güemes 864 | San Salvador de Jujuy, Jujuy

+54 388 424 9800 | [reservas@hjjujuy.com.ar](mailto:reservas@hjjujuy.com.ar) | [www.hjjujuy.com.ar](http://www.hjjujuy.com.ar)

CONOCÉ NUESTRAS PROMOCIONES EN [WWW.HOJOAR.COM](http://WWW.HOJOAR.COM)



## Datos duros

# Crecimiento constante de los SBC

*Según el informe Economía del Conocimiento, de julio 2023, las exportaciones de servicios basados en el conocimiento (SBC) habían acumulado ya ocho trimestres consecutivos de crecimiento y alcanzado los US\$ 8.000 millones (+14,5% interanual) en los últimos doce meses; una cifra récord.*

De acuerdo a los datos publicados por el Observatorio de la Economía del Conocimiento en su informe número 26, de julio de 2023, las exportaciones argentinas de servicios basados en el conocimiento (SBC) comenzaron el primer trimestre de 2023 con un incremento interanual de 8,8% que le permitió alcanzar los US\$ 1.988 millones (+30,1% en relación a los niveles pre pandemia), impulsados por *Servicios contables y jurídicos* (+16,3% interanual) y *Otros servicios empresariales, profesionales y técnicos* (Otros SEPT) (+19,7% interanual). Si bien se advierte cierta desaceleración en la dinámica exportadora, ya son ocho los trimestres consecutivos de crecimiento, situación que no se producía desde 2012.

Por su parte, las importaciones de SBC registraron un aumento superior (+10,1% interanual) al de las exportaciones, las cuales se posicionaron alrededor de los US\$ 1.900 millones durante el período analizado y estuvieron condicionadas por el comportamiento de *Otros servicios empresariales, profesionales y técnicos* –Otros SEPT– (+35,6% interanual) y *Software y servicios informáticos* (SSI) (+9,7% interanual). Estos datos dejan entrever que el saldo comercial del primer trimestre del año arrojó un superávit de US\$ 168 millones que implicó un retroceso de 3,3% en relación al mismo período de 2022.

El total de exportaciones de servicios basados en conocimiento (SBC) en los últimos 12 meses se ubicó alrededor de los US\$ 8.000 millones (+14,5% interanual), cifra que superó el máximo valor de la serie y permitió que el sector alcance el 8,0% del total de ventas externas del país (+0,39 puntos porcentuales en relación al mismo período del año anterior). *Servicios contables y jurídicos* (+17,1% interanual), *Software y servicios informáticos* –SSI– (+12,6% interanual) y *Otros SEPT* (+24,0% interanual) fueron determinantes al momento de explicar la presente diná-

mica. Las importaciones de SBC acumularon cerca de US\$ 7.300 millones durante ese período (+14,7% interanual) y lograron también su valor más alto, motivadas esencialmente por cargos por el uso de propiedad intelectual (+20,4% interanual).

De esta forma, la balanza comercial de SBC reveló un saldo positivo de US\$ 760 millones, lo que significó una mejora de 12,2% en relación al mismo período del año anterior.

## Más personas y mejores salarios

La cantidad de asalariados registrados en actividades vinculadas a servicios basados en conocimiento (SBC) consiguió su mejor marca y se situó alrededor de 491.900 durante el cuarto trimestre de 2022 (+5,3% interanual). Esta cifra significó un incremento superior al total de la economía (+5,3% interanual vs. +4,7%) y la creación de 24.600 puestos de trabajo que le permitió al sector alcanzar el 7,38% de los asalariados formales del país (+0,04 puntos porcentuales en relación al mismo período del año anterior).

Con un aumento interanual de 6,8%, *Software y servicios informáticos* (SSI) fue el clúster de mayor crecimiento y, a través de la generación de 9.000 empleos, registró 141.400 personas (28,7% de los SBC), siendo este número un máximo histórico. A pesar de que la mayoría de los nuevos puestos laborales fueron originados por servicios de consultores en informática (+5.200 asalariados en relación al 4T–2021), servicios relacionados con bases de datos (+20,3% interanual) y servicios de consultores en equipo de informática (+17,1% interanual) fueron los más dinámicos.

*Servicios empresariales, profesionales y técnicos* (SEPT) exhibió un incremento interanual de 4,9% que resultó determinante para la creación de 15.900 puestos laborales y permitió que el presente clúster llegara a los 340.500 asalariados (69,2% de los SBC).

*Servicios de publicidad* fue el segmento de

mayor progreso (+8,8% interanual), mientras que *Otros servicios empresariales, profesionales y técnicos* (Otros SEPT) realizó un aporte concluyente en materia de empleo (+8.300 trabajadores en relación al 4T–2021). *Servicios audiovisuales* (SAV) experimentó un descenso en la cantidad de asalariados formales (–2,7% interanual) y culminó el cuarto trimestre de 2022 con un total cercano a 10.000 personas (2,0% de los SBC). No obstante, el nivel de empleo fue 7,8% superior al registrado en el período pre pandemia y levemente inferior a su mejor marca (10.317 asalariados en 4T–2021).

Los datos anteriores en conjunto con los provenientes de la Encuesta Permanente de Hogares de Indec permiten estimar alrededor de un millón de ocupados en actividades relacionadas a SBC durante el cuarto trimestre de 2022, distribuidos de la siguiente forma de acuerdo a su categoría ocupacional: 47,6% asalariados registrados, 12,3% asalariados no registrados, 34,5% cuentapropistas y 5,6% empresarios.

La remuneración anual promedio en SBC se ubicó en torno a los US\$ 20.600 en marzo de 2023, lo que significó un aumento interanual de 18,8%. *Software* y servicios informáticos se mantuvo como el clúster mejor pago con una retribución anual promedio de US\$ 29.800 (84,4% por encima de la media de la economía), aunque todos los segmentos de SBC presentaron avances interanuales por encima del 10%. **M**

*\*Información resumida del Informe número 26 del Observatorio de la Economía del Conocimiento, Ministerio de Economía de la Nación.*

# Sabías que...

**39% de los marketers** dijo que el envío de mensajes de email marketing de forma automática en base a los factores conductuales "es la táctica más eficaz para mejorar la efectividad."



**MasterBase®**



Gracias a la utilización de inteligencia artificial y machine learning **en MasterBase® pensamos en individuos, no en segmentos.**

Aprenda más en <http://cdea.masterbase.com/mercado/conductual>

Más de  
**900**  
clientes

Walmart\*

Deloitte.

BBVA

sura

Scotiabank

citibank

Santander

MAPFRE

Avianca

MetLife

RIPLEY

CINEMARK

en **16** países

-Chile - Argentina - Perú - Uruguay - Brasil - Bolivia  
- Ecuador - Colombia - Venezuela - Panamá - Costa Rica  
- Guatemala - Nicaragua - México - EE.UU. - España

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



## COLOFÓN |

### Exportación e importación

# Brasil: un socio clave

*Brasil, el mayor mercado sudamericano, continúa siendo de esencial importancia en los negocios internacionales de nuestro país. Actualmente, Argentina cuenta con un programa de reducción de costos logísticos para la exportación que promete tarifas reducidas en una variedad de servicios.*

En pos de mantener relaciones comerciales con la mayor economía de Sudamérica, la embajada Argentina en Brasil, con el apoyo de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI), diseñó un programa de reducción de costos logísticos en Brasil con el objetivo de apoyar a las empresas argentinas que buscan exportar a este país, a través de la rebaja de costos logísticos de exportación.

Gracias a este programa, las exportaciones de origen argentino cuentan con tarifas reducidas en transporte internacional, despacho aduanero, certificados y otros trámites de importación y almacenamiento.

Sergio Verón, socio líder de *Business Process Solutions* y referente de Grant Thornton Argentina en la Cámara de Comercio, Industria y Servicios Argentino Brasileña (CAMBRAS), comenta que "este tipo de regulaciones, que alivianan los costos de las actividades comerciales entre ambos países son siempre muy positivas. Promueven la ampliación de mercados para las pymes y empresas del mercado medio nacional. En particular, este tipo de incentivos siguen posicionando a Brasil como el mercado de destino más atractivo para que una compañía argentina incremente su volumen de exportaciones o inicie su plan de expansión en otros mercados fuera del país".

"Decisiones de negocio en las que el objetivo es ampliar el volumen de exportaciones a un mercado tan grande como el brasileño -sostiene Verón- segu-

ramente repercutirán en la ampliación del mercado de empleo y el ingreso de divisas. Por otro lado, las estrechas relaciones entre ambos países promueven el incremento también de las actividades comerciales de empresas brasileñas en nuestro país, favoreciendo la tercerización de servicios y la instalación de nuevos emprendimientos".



#### Ranking de productos exportados a Brasil

Argentina exportó a Brasil más de US\$ 5.720 millones (Monto FOB). El 15,2% de este total refiere a manufactura agropecuaria (MOA), el 13,7% a productos primarios y el 11,7% a combustibles y energía.

En las últimas tres décadas de intercambio comercial, Argentina registró un saldo positivo (más exportaciones que importaciones) respecto de Brasil solamente en 11 años, ya que las importaciones brasileñas suelen ser productos claves para el esquema productivo argentino. Para revertir esta tendencia o disminuir el déficit comercial, "Argentina tendría que comen-

zar a desarrollar activas políticas de exportación, con términos de intercambio más reales (por ejemplo, el tipo de cambio) y menos retenciones a las exportaciones para ser más competitivos", reflexiona Arnaldo Hasenclever, director del International Business Centre de Grant Thornton Argentina.

"A su vez, debiera haber programas especiales que permitan a la

insumos (del cual el 15,07% son porotos de soja), el 20% piezas y accesorios para bienes de capital, 8,9% bienes de capital, 8,7% vehículos automotores de pasajeros, 7,2% bienes de consumo y 4,1% combustible y lubricantes. "Brasil es un gran productor de soja, el segundo a escala mundial, por lo que no es llamativo que exporte en grandes cantidades. Mientras que Argentina también es un fuerte productor y el consumo interno del producto es cercano al 15%, comercializándose el 85% restante. Entonces enciende señales de alerta ver que se han importado US\$1.443 millones de soja", remarca Julia Adano, Socia líder de Impuestos y referente de Agronegocios en Grant Thornton Argentina.

"Pero esto tiene su correlato en la fuerte sequía que afectó a la campaña 22-23, sumada a las heladas que se vivieron en febrero y que comprometieron aún más los cultivos de soja y maíz", señala Adano.

#### La incidencia del Mercosur

En 2011, Brasil fue el destino del 24% de las exportaciones nacionales, por un monto de US\$17.317 millones (monto FOB), triplicando los envíos a China (US\$ 6.033 millones) y cuadruplicando a Estados Unidos (US\$4.248 millones).

La facilidad logística y los beneficios que otorga el Mercosur permiten que Argentina exporte a Brasil productos que no puede ubicar en otros lugares del mundo, como los industriales. **M**

pequeña y mediana empresa desarrollarse para que esté en condiciones de abarcar los mercados de exportación. Muchos Estados han apoyado activamente a las empresas nacionales para que estén en condiciones de proveer a mercados internacionales. Ejemplo de esto son algunos países del Oriente, que lo han logrado con la industria automotriz y otras industrias tecnológicas", concluye Hasenclever.

#### Ranking de productos importados de Brasil

La importación de bienes brasileños durante la primera mitad del 2023 fue de US\$ 9.573 millones (Monto CIF), de los cuales el 51,1% son bienes intermedios o

**Junto a vos,  
a lo largo  
de tu vida.**





# Somos la evolución de la salud animal

A través de la especialización en biotecnología desarrollamos, producimos y comercializamos soluciones destinadas al cuidado de la salud de los animales.

@BiogenesisBago



**Biogénesis  
Bagó**