SpencerStuart

2019 Argentina

Spencer Stuart Board Index

ACERCA DE LOS SERVICIOS DE DIRECTORIO DE SPENCER STUART

En Spencer Stuart sabemos la importancia del liderazgo. Las organizaciones de todo el mundo confían en nosotros para ayudarles a tomar decisiones de alto nivel con un impacto duradero en sus empresas.

A través de nuestros servicios de búsqueda de ejecutivos, directorios y asesoramiento en liderazgo, ayudamos a crear y mejorar equipos de alto rendimiento para clientes selectos que van desde grandes multinacionales hasta compañías emergentes a instituciones sin fines de lucro.

Somos una empresa privada fundada en 1956, nos enfocamos en entregar conocimiento y resultados a través de los esfuerzos conjuntos de un equipo de expertos que ahora abarca 56 oficinas, 30 países y más de 50 prácticas especializadas.

Las juntas directivas y los líderes recurren constantemente a Spencer Stuart para ayudar a abordar sus necesidades de liderazgo en áreas como la búsqueda de ejecutivos de alto nivel, búsqueda de directores, eficacia de los directorios, planes de sucesión, evaluación profunda de la alta gerencia y muchas otras facetas de la efectividad organizacional.

Durante más de 30 años, nuestra Práctica de Directorios ha ayudado a organizaciones alrededor del mundo a identificar y reclutar a directores independientes y brindar asesoría a presidentes, CEOs y comités de nominación sobre asuntos importantes de gobierno corporativo.

Solo en el año pasado, hemos efectuado casi 700 búsquedas de directores, y hemos ayudado a colocar mujeres en más de 2000 puestos de director en juntas directivas en todo el mundo.

Somos la empresa de preferencia tanto de las principales multinacionales como por las organizaciones más pequeñas, realizando más de un tercio de nuestras búsquedas para empresas medianas y grandes.

Nuestro equipo global de expertos en Directorios trabaja conjuntamente para asegurar que nuestros clientes tengan acceso al mejor talento directivo potencial y existente, y regularmente apoya a los directorios en aumentar la diversidad de su composición.

Además de nuestro trabajo con clientes, Spencer Stuart ha desempeñado un papel activo en los gobiernos corporativos explorando - directamente y con otras prestigiosas instituciones - las preocupaciones clave de los Directorios y soluciones innovadoras a los desafíos que éstos enfrentan.

Para más información acerca de Spencer Stuart, por favor visitar www.spencerstuart.com

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

@Spencer Stuart

© 2020 Spencer Stuart. All rights reserved.
For information about copying, distributing and displaying this work, contact: **permissions@spencerstuart.com**.

Contenidos

1 INTRODUCCIÓN

4 GOBIERNO CORPORATIVO Y MERCADOS EN ARGENTINA

5 METODOLOGÍA

6 COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO

13 FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO

15 LOS COMITÉS DEL DIRECTORIO

17 DIRECTORIOS ALREDEDOR DEL MUNDO

18 TABLAS DE DATOS

Introducción

El contexto económico local y global presenta desafíos de gran complejidad para las empresas. La irrupción de nuevos jugadores en casi todas las industrias, los cambios en las preferencias de los consumidores, la digitalización que corre a través de todas las organizaciones y la seguridad informática, son algunos de los ejemplos más evidentes de una era de cambios drásticos y acelerados.

En ese contexto, los Directorios se ven cada vez más desafiados y, en consecuencia, tanto su constitución como la eficiencia de su funcionamiento se convierten en prioridades de mayor importancia y urgencia.

El Directorio debe definir la estrategia para cumplir con la misión y los valores de la compañía y, además, asegurarse de que la cultura de la misma se ajuste a esas definiciones. La evaluación tanto de los miembros como del funcionamiento pasan a ser rutinas por incorporar para ajustarse al marco regulatorio. Capacidad, dedicación y dinámica de interacción son vectores a observar, monitorear y trabajar para mejorar.

Por más de 30 años Spencer Stuart ha estudiado las tendencias de Gobierno Corporativo en diferentes países del mundo y contribuido activamente a las mejores prácticas de éstas. Buscamos información acerca de la composición de los Directorios, comités y remuneraciones de las empresas más grandes del mundo que cotizan en bolsa a través de más de 30 Board Indexes preparados por diferentes oficinas de Spencer Stuart a nivel global.

El propósito del Argentina Board Index es proveer a los líderes de negocios con una completa visión de la composición y prácticas de los Directorios de las empresas argentinas con altos estándares de gobierno corporativo.

En esta primera versión hemos comparado una muestra relevante de empresas que figuran al 31 de octubre de 2019 en el índice S&P/BYMA panel general.

En Argentina sólo el 41% de las entidades bajo el régimen de oferta pública cotizan sus acciones, el resto de las empresas hacen oferta pública de deuda (obligaciones negociables y otros títulos valores).

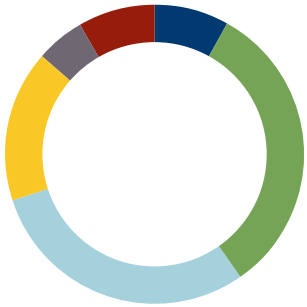
Las principales fuentes de leyes, reglamentos y prácticas en materia de gobierno corporativo de las compañías públicas argentinas son la Ley de Sociedades Comerciales (Ley N° 19.550, y su modificación para el Artículo 255; Ley N° 27.290) y la nueva Ley de Financiamiento Productivo (LFP) (Ley N° 27.440, que modifica a la Ley N° 26.831 del año 2012, que a su vez había reemplazado a la ley de Oferta Pública).

Se estudiaron un total de 337 cargos de los Directorios de las 37 empresas. Este primer trabajo es una fotografía del estado actual de los Directorios en nuestro medio. Los siguientes permitirán observar tendencias, ajustes y mejoras.

Los mercados de capitales y los sistemas financieros argentinos son regulados y supervisados por la Comisión Nacional de Valores (CNV), qua a través de la Resolución 797 especifica una serie de mejores prácticas de Gobierno Societario que son exigibles a partir del corriente año, a presentar con periodicidad trimestral o anual.

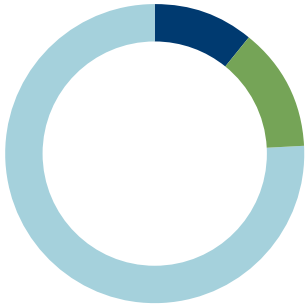
En total se analizaron 37 empresas representativas de 6 sectores industriales. Las empresas vinculadas al sector de la energía (32%) y de servicios financieros (30%) son la mayoría, seguidas por las del sector industrial (16%). Consumo masivo, agroindustria y tecnología, telecomunicaciones y medios son los sectores menos representativos, sumando un 22% de la muestra entre las tres categorías.

Composición de la muestra por industria



- 3 Consumo masivo, servicios y retail
- 12 Energía
- 11 Servicios financieros
- 6 Industria
- 2 Agroindustria
- 3 Tecnología, comunicaciones y medios

Posiciones dentro del Directorio



- 37 Presidentes
- 45 Vice-presidentes
- 255 Directores Titulares

* La muestra tiene correlación con la distribución de industrias de las 20 empresas que componen el panel líder del Merval, en las que las industrias del sector de Energía, Servicios Financieros e Industria representan el 85% del total de la muestra.

337
Cargos de directores analizados

9.1
Promedio de directores por compañía

89%
De los directores son argentinos

Gobierno Corporativo y Mercados en Argentina

EL DIRECTORIO

El Directorio es el principal órgano de gobierno corporativo de las empresas, el cual establece las directrices estratégicas y supervisa su administración, y será el encargado de sentar las bases para asegurar el éxito sostenible de la compañía.

La estructura de los Directorios en Argentina para empresas que "hagan oferta pública de acciones" o "realicen operaciones de capitalización" (Ley N°19.550) se basa en un sistema de directorio único y compuesto por un mínimo de 3 directores.

El estatuto precisará el término por el que los directores son elegidos, que en ningún caso podrá exceder los 3 ejercicios (en caso de silencio del estatuto se entiende que es el máximo autorizado).

El estatuto también podrá establecer la elección de suplentes para subsanar la falta de los directores por cualquier causa. Esta previsión es obligatoria en las sociedades que prescinden de sindicatura. Asimismo, el estatuto debe reglamentar la constitución y funcionamiento del directorio.

El directorio se reunirá, por lo menos, una vez cada tres (3) meses, salvo que el estatuto exigiere mayor número de reuniones, sin perjuicio de las que se pudieren celebrar por pedido de cualquier director. La representación de la sociedad corresponde al presidente del Directorio.

BYMA

En función del nuevo mercado de capitales previsto en la Ley 26.831, el Mercado de Valores de Buenos Aires S.A. implementó una reorganización en los términos del Artículo 77 de la Ley de Impuestos a las Ganancias, procediendo a la escisión parcial de su patrimonio para constituir una nueva entidad: Bolsas y Mercados Argentinos S.A. "BYMA", resultando ésta la continuadora de la actividad del Mercado de Valores de Buenos Aires S.A., con la particularidad de que en la constitución de la nueva entidad se ha incorporado la Bolsa de Comercio de Buenos Aires como accionista.

S&P/BYMA ÍNDICE GENERAL

El universo del índice se compone por el conjunto de todas las acciones negociadas en BYMA (Bolsas y Mercados Argentinos) como valores nacionales. El Universo de Selección es en función de ciertos criterios de factor de flotación, historial de negociaciones en Bolsa y criterio de liquidez.

La adición de las ofertas públicas iniciales a los índices se realiza trimestralmente. Los criterios para su inclusión son los mismos que los utilizados en los rebalanceos, que se realizan de forma anual.

Metodología

La información comprende datos recopilados hasta el 31 de octubre del 2019 de empresas que figuran listadas en S&P/BYMA índice general. La fuente es la información provista por las empresas en análisis a través de sus portales, otros informes y de aquella información enviada y publicada por la CNV.

La comparación con datos históricos sólo será posible en los próximos años, ya que esta es la primera edición de este informe. Donde es pertinente, se incluyen observaciones de Estados Unidos, países principales de Europa, y de otros países de Latinoamérica, basadas en datos de propiedad de Spencer Stuart, relevados en el 2018.

En el caso puntual de Argentina, no se recopiló información en el apartado de compensaciones de los Directorios, por falta de información unificada provista por las empresas objeto de estudio. De acuerdo a la reglamentación local, la asamblea aprueba un monto global (que se informa) y autoriza la distribución al Directorio.

Empresas estudiadas son:

Empresas estudiadas	
ALUAR Aluminio Argentino SAIC	Grupo Supervielle
Autopistas del Sol S.A.	Holcim
Banco Hipotecario S.A.	IRSA Propiedades Comerciales S.A.
Banco Macro S.A.	Ledesma S.A.A.I.
Banco Patagonia S.A.	MetroGas S.A.
BBVA Argentina S.A.	Molinos Río de la Plata S.A.
Bolsas y Mercados Argentinos	Naturgy Ban S.A.
Cablevisión Holding SA	Pampa Energía S.A.
Camuzzi Gas	S.A. San Miguel
Capex S.A.	Sociedad Comercial del Plata S.A.
Central Puerto SA	Telecom Argentina S.A.
Consultatio S.A.	Tenaris S.A.
CRESUD S.A.C.I.F.Y.A	Ternium Argentina S.A.
Edenor S.A.	TGLT S.A.
Enel Generación Costanera S.A.	Transener S.A.
Grupo Clarín	Transportadora de Gas del Norte S.A.
Grupo Financiero Galicia	Transportadora de Gas del Sur
Grupo Financiero Valores	YPF S.A.

Composición del Directorio

2019 SNAPSHOT

41% de los Directorios tienen entre 6 y 9 directores

Del total de la muestra, el **8%** son mujeres

42% son directores independientes

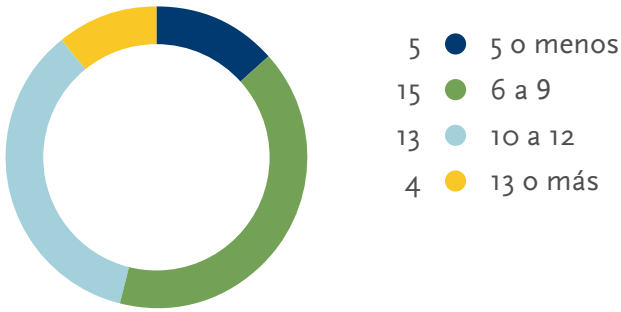
56.6 es la edad promedio

TAMAÑO DEL DIRECTORIO

El 41% de los Directorios de las empresas analizadas tienen entre 6 y 9 miembros, y el 35% entre 10 y 12 miembros. El mínimo observado es de 5 miembros, cantidad representada en el 14% de los casos, no encontrando casos con el mínimo de (3) directores requeridos para empresas que hagan oferta pública de acciones.

El tamaño promedio de los Directorios es de 9.1 directores por compañía.

Tamaño de Directorios del total de la muestra



En cuanto al tamaño por industrias, la industria de energía y la de tecnología, medios y telecomunicaciones son las que tienen Directorios de mayor tamaño.

Tamaño promedio de Directorios por industria

Considerando otros países, los Directorios de las empresas en Argentina están entre los más pequeños. Los países con Directorios más grandes son Francia y Alemania.

Tamaño de Directorios por región

Región	Argentina	Sudamérica	Norteamérica	EMEA
Tamaño promedio de Directorios	9.1 (2019)	7.3 – 8.9	10.8 – 11.64	8.0 – 13.8

Fuente: los datos de los rangos internacionales se toman de nuestros índices de directorios de 2018. Los rangos para Sudamérica incluyen: Brasil, Chile, y Perú. Para obtener un conjunto de datos de comparación internacional más detallado, visite www.spencerstuart.com/bgt.

En cuanto a los cargos, todas las compañías relevadas en nuestro estudio tienen un presidente electo.

Para la posición de vicepresidente, en una sola compañía la posición está vacante. Del resto, 29 tienen un vicepresidente, 6 tienen dos vicepresidentes, y una sola compañía tiene más de 2 vicepresidentes. Esto posiciona a la Argentina en uno de los porcentajes más altos de Directorios con vicepresidentes (97.3%), en comparación a otros países.

DIVERSIDAD DE GÉNERO

Las mujeres representan solo el 8% del total de los miembros de los Directorios de las empresas relevadas en Argentina. El número es muy bajo comparado al promedio mundial, que en el 2018 fue de un 24%.

Sin embargo, los números están en sintonía con la presencia de mujeres en los directorios de Latinoamérica, siendo en el año 2018 de 9.4% en Brasil, 6.8% en Chile, 7.2% en Perú y 6% en México, marcando el camino a recorrer que Latinoamérica tiene en la materia. En lo referente al resto del mundo, la mayor diferencia se nota con respecto a Francia (42,5%).

Diversidad de género por región

Región	Argentina	Sudamérica	Norteamérica	EMEA
Porcentaje de mujeres en Directorios (%)	8 (2019)	6.8 – 9.4	6 – 27	8 – 42.5

Fuente: los datos de los rangos internacionales se toman de nuestros índices de directorios de 2018. Los rangos para Sudamérica incluyen: Brasil, Chile, y Perú. Para obtener un conjunto de datos de comparación internacional más detallado, visite www.spencerstuart.com/bgt

Si analizamos la distribución por industria, la presencia de mujeres en Directorios de Argentina se da en mayor porcentaje en la industria de tecnología, medios y telecomunicaciones, con una participación del 12.9% dentro del total de 31 directores; la menor participación de mujeres se identifica en el sector industrial, con solo el 2%.

Mujeres en los Directorios por industria

Sector	Directores	Mujeres	Promedio por industria
Consumo masivo, servicios y retail	20	1	5.0%
Energía	121	10	8.3%
Servicios financieros	98	10	9.8%
Industria	49	1	2.0%
Agroindustria	18	1	5.6%
Tecnología, comunicaciones y medios	31	4	12.9%
Total	**337**	**27**	**8%**

Otro detalle para contemplar es el hecho de que, de las 27 directoras, una tiene el rol de presidente del Directorio, y una el rol de vicepresidente, siendo las 25 restantes directoras titulares.

INDEPENDENCIA

El Directorio deberá contar con niveles adecuados de independencia y diversidad que le permitan tomar decisiones en pos del mejor interés de la compañía. La presencia de directores independientes permite la toma de decisiones objetivas minimizando potenciales riesgos, propios de las sociedades cotizadas, en las cuales los accionistas mayoritarios o de control, a través de los administradores, llevan a cabo operaciones en su propio beneficio y en detrimento de los accionistas minoritarios.

La Comisión Nacional de Valores, en el Boletín Oficial publicado el 22 de noviembre del 2017 (Resolución General 713-E/2017) redefinió los criterios de independencia de los directores.

Según dicha resolución, la calidad de "independiente" la reviste aquel director cuya principal relación material con la emisora sea su cargo en el órgano de administración en el que se desempeña. En el artículo 11 del Capítulo III del Título II de las Normas de la CNV (Nuevo Texto 2013 y modificatorias) se especifican las circunstancias para que un director revista el carácter de independiente. Estos criterios determinarán que para ser calificado de independiente el director deberá serlo tanto respecto de la sociedad como de los accionistas de control, y no deberá desempeñar funciones ejecutivas en la sociedad.

Según los datos de la muestra analizados por Spencer Stuart para el mercado argentino, los directores independientes representan un 42.26% del total de los directores analizados, con una mayor incidencia en los sectores de la energía y de la industria, alcanzando el 45.8% y el 44.9% respectivamente.

Directores independientes por industria

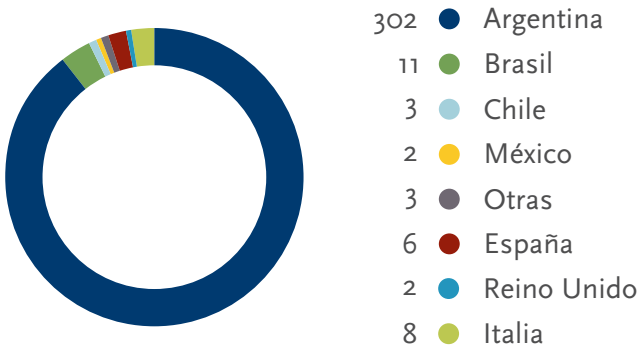
Sector	Total de miembros	Independientes	%
Consumo masivo, servicios y retail	20	8	40.00%
Energía	121	56	46.28 %
Servicios financieros	98	41	41.83%
Industria	49	22	44.90%
Agroindustria	18	6	33.33%
Tecnología, medios y telecomunicaciones	31	9	29.03%
Total	**337**	**141**	**41.83%**

El promedio de directores independientes por compañía es de 3.83, siendo 2 el número mínimo e indispensable de directores independientes, en especial relación con la formación de mayoría en el Comité de Auditoría.

MIEMBROS INTERNACIONALES

El 10.42% de los directores actuales contemplados son extranjeros, procedentes de 10 países distintos. En los casos de empresas con casa matriz en otro país, se identifica una clara relación entre la nacionalidad de los miembros internacionales con el país de origen de la organización. La mayor incidencia extranjera en los Directorios de Argentina es de Brasil (3.27%) e Italia (2.38%).

Miembros de directorios por país



Los Directorios argentinos tienen uno de los porcentajes más bajos de miembros extranjeros, seguido por Chile con un valor similar de 11%. La mayor diferencia encontrada es con los Directorios en Suiza.

Directores extranjeros por región

Región	Argentina	Sudamérica	Norteamérica	EMEA
Promedio de miembros extranjeros en Directorios (%)	10.4 (2019)	8.3 – 27.5	8.2 – 29.2	10.1 – 58.2

Fuente: los datos de los rangos internacionales se toman de nuestros índices de directorios de 2018. Los rangos para Sudamérica incluyen: Brasil, Chile, y Perú. Para obtener un conjunto de datos de comparación internacional más detallado, visite www.spencerstuart.com/bgt.

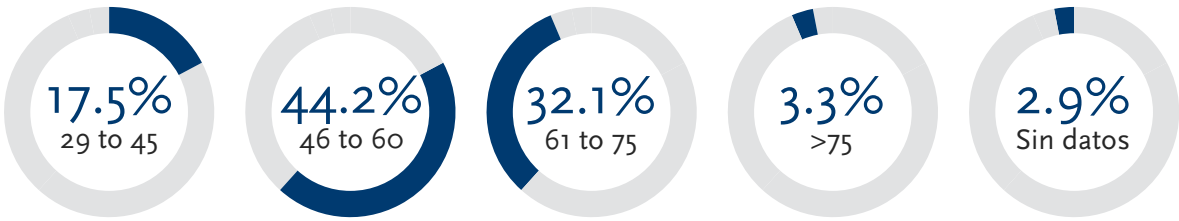
15 de los Directorios tienen, por lo menos, un miembro extranjero entre sus integrantes, lo cual implicaría al 40.5% de la muestra. A su vez, el 21% de los Directorios tienen dos miembros extranjeros o más

- Empresas de servicios financieros concentran la mayor parte de los miembros extranjeros, con un 35%
- Empresas industriales y de energía concentran el 29.7% y el 27% respectivamente
- El resto de los directores extranjeros se desempeñan en el sector de agroindustria (2) y de tecnología, medios y comunicaciones (1)

EDAD PROMEDIO

EL 44.2% de todos los directores de la muestra tienen entre 46 y 60 años, con un adicional 32.1% entre 61 y 75. Esto concentra casi el 80% de la muestra en rangos que van de 46 a 75 años. Solo el 17.5% tiene menos de 45 años, así como únicamente el 3.3% se encuentra por arriba de los 75 años. El miembro más joven, a octubre de 2019, tiene 29 años; el mayor tiene 84.

Edad de directores



La edad promedio de todos los Directorios contemplados es de 56.6 años, lo cual sitúa a la Argentina y sus directores en un par de escalones por debajo del promedio de edad de sus colegas internacionales.

Edad promedio de Directorios por región

Región	Argentina	Sudamérica	Norteamérica	EMEA
Edades promedio	56.6 (2019)	55 – 57.9	59 – 62.7	54.3 – 60.7

Fuente: los datos de los rangos internacionales se toman de nuestros índices de directorios de 2018. Los rangos para Sudamérica incluyen: Brasil, Chile, y Perú. Para obtener un conjunto de datos de comparación internacional más detallado, visite www.spencerstuart.com/bgt.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Se conoce actualmente la formación académica de cerca del 92.2% de los directores contemplados en la muestra. El 52.4% de los directores alcanzó, como título máximo, un título de grado. A su vez, un 7.8% tienen un posgrado como título máximo, un 30% una maestría y un 1.8% poseen un doctorado.

Nivel máximo de educación alcanzado

Dentro del 92.2% de directores con información sobre estudios universitarios, el 45.2% estudió ciencias económicas (13 de los 15 directores con dos o más títulos de grado estudiaron Administración de Empresas), el 18.8% se recibió de ingeniero (en sus distintos campos de aplicación) y el 18.2% son abogados (incluido un perfil con dos títulos de grado).

Títulos de Grado alcanzados

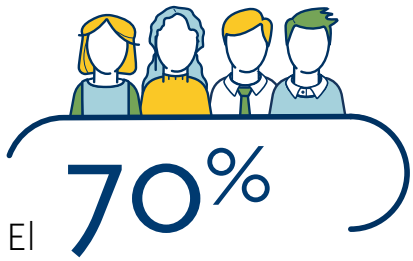
	Promedio
Contador Público	13.1%
Administración	13.4%
Economía	13.1%
Ingeniería	18.8%
Derecho	18.2%
Dos o más	4.5%
Otras	10.7%
Sin Información	8.2%

Funcionamiento del Directorio

2019 SNAPSHOT

43.2%

de las compañías tienen un período de duración de mandato de 3 años



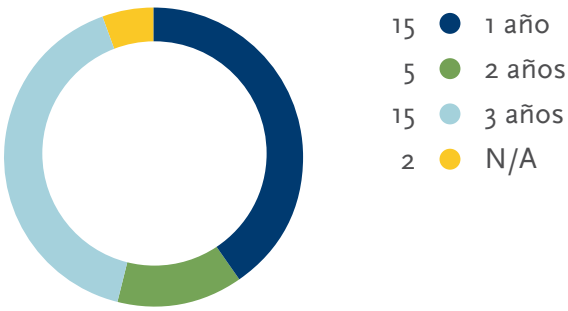
El **70%** de los Directorios se reúnen 4 veces al año

DURACIÓN DEL MANDATO

Mientras que pocas de las compañías relevadas (13.5%) eligen un periodo de duración de mandato de 2 años, la mayoría se maneja entre el año de duración (37.8%), o bien los tres años (43.2%), que es el máximo permitido por la ley. En casi la totalidad de los casos, de todas formas, los directores pueden ser reelectos indefinidamente.

En algunos casos que fueron analizados, el estatuto establece la discrecionalidad de la duración del mandato para cada director designado, que puede ser de 1 a 3 años, siendo la Asamblea la que fija la cantidad específica cada vez que se nombran directores nuevos. De esta forma, según la decisión de la Asamblea del año en que se asumió, un director puede tener un mandato de distinta duración al de sus colegas.

Compañías y sus duraciones de mandato



DIRECTORES Y ROLES EJECUTIVOS

Directores con roles de CEO

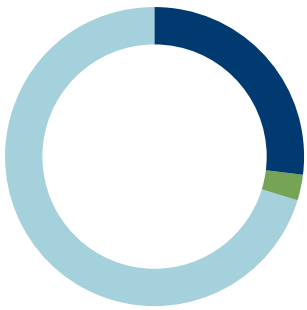
Actualmente, los presidentes de 7 de los Directorios contemplados son, además, CEO de las respectivas compañías. De manera similar, 6 vicepresidentes también cumplen con este doble rol. Solamente 3 directores titulares son, a la vez, CEO.

Considerando aquellos presidentes que además cumplen el rol de CEO, el 18.9% de la muestra tienen ese doble rol. Se trata de un número que está sensiblemente por arriba del promedio de los países analizados.

REUNIONES DE DIRECTORIOS

La gran mayoría de las empresas observadas (70.2%) se reúne, como mínimo, cuatro veces por año (mínimo requerido por la regulación argentina). Un 27% lo hace una vez por mes, mientras que solamente el 2.7% opta por hacerlo cada dos meses. Es importante aclarar que, en aquellos casos en los que el estatuto no lo aclarara, se tomó como válido aquel número obligatorio por ley, es decir, cuatro veces por año.

Reuniones por año

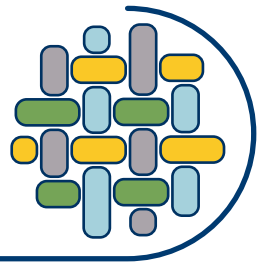


Los Comités del Directorio

2019 SNAPSHOT

El **89%** de los comités de auditoría tienen el mínimo de miembros permitidos, **3**

40.5% de los comités de auditoría están conformados únicamente por miembros independientes



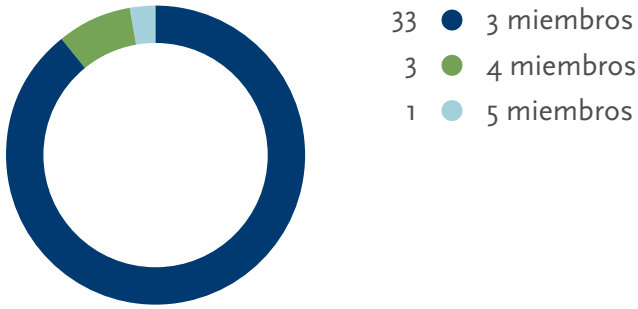
La ley N° 19.550 establece que el estatuto puede organizar un Comité Ejecutivo integrado por directores que tengan a su cargo únicamente la gestión de los negocios ordinarios. El Directorio vigilará la actuación de ese Comité Ejecutivo y ejercerá las demás atribuciones legales y estatutarias que le correspondan.

Las sociedades que hacen oferta pública de sus acciones tienen la obligación de implementar un Comité de Auditoría, según la Ley de Mercado de Capitales y las normas de la CNV.

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

El 89% de las empresas relevadas para este informe tiene un comité de auditoría compuesto por 3 miembros, que es el mínimo necesario para su conformación. Asimismo, el 40.5% están compuesto exclusivamente por directores independientes.

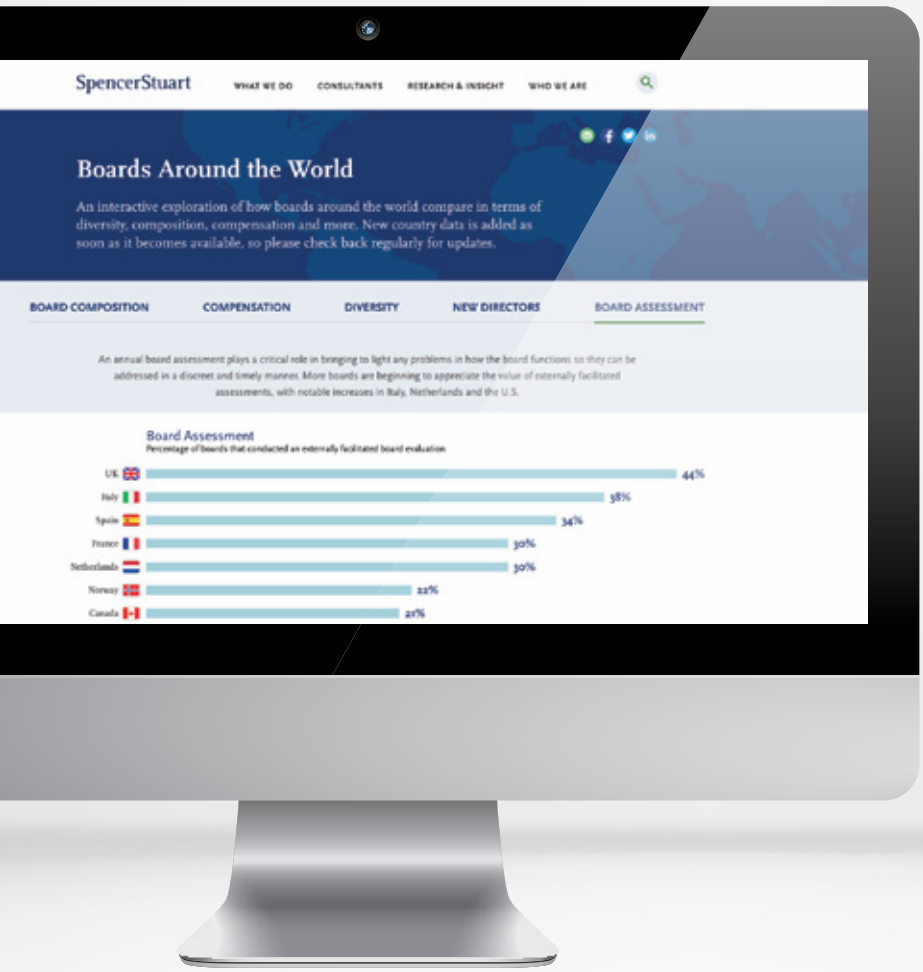
Miembros del Comité de Auditoría por compañía



Para entidades financieras, el Banco Central emitió unos lineamientos para Gobierno Societario en los que especifica que se recomienda el establecimiento de otros comités especializados, con una clara definición y divulgación de sus mandatos, composición (incluidos los miembros considerados independientes) y procedimientos de trabajo. Como resultado, encontramos que las compañías relevadas en servicios financieros tienen un promedio de 10 comités (con máximo de 14 comités), siendo la industria con mayor promedio del estudio.

Directorios Alrededor del Mundo

Spencer Stuart publica el Board Index en más de 25 países alrededor del mundo. En algunos casos el estudio es publicado anualmente, mientras que en otras oficinas se hace con un año intermedio.



Hemos recopilado datos clave de todos estos países en nuestro Gráfico de Comparación Internacional 2019, que esta disponible en **spencerstuart.com/bgt**.

En este enlace, se podrán comparar datos internacionales de las empresas líderes en diferentes lugares del mundo, como Norte América, Sur América, Europa, Oceanía y Asia.

Lo invitamos a que visite nuestro "Boards Around the World" en **spencerstuart.com/bgt** para una representación interactiva, gráfica y comparativa de los datos recolectados.

Visite **spencerstuart.com/bgt** para más detalles.

Tablas de Datos

Datos Comparativos de la Muestra

	MIEMBROS			PLAZO	REUNIONES	EDAD	DIRECTORES EXTRANJEROS
	TOTAL DE MIEMBROS	MIEMBROS INDEPENDIENTES	MIEMBROS MUJERES	AÑOS DE DURACIÓN DEL MANDATO	REUNIONES MÍNIMAS POR AÑO	EDAD PROMEDIO	DIRECTORES EXTRANJEROS
Agroindustria							
CRESUD S.A.C.I.F.Y.A	9	4	0	3	12	64.8	1
S.A. San Miguel	9	2	1	3	4	49.8	1
Consumo Masivo							
Ledesma S.A.A.I.	7	2	0	2	4	53.3	0
Molinos Río de la Plata S.A.	6	3	1	2	4	55.7	0
Sociedad Anónima Importadora y Exportadora de la Patagonia	7	3	0	1	12	58.7	0
Energía							
Camuzzi Gas	10	3	0	2	4	52.4	1
Capex S.A.	5	2	2	1	4	57	0
Central Puerto SA	12	5	1	1	4	55.3	0
Edenor S.A.	12	8	2	1	4	56.5	0
Enel Generación Costanera S.A.	8	2	1	1	6	56.3	3
MetroGas S.A.	11	3	1	3	4	55.4	0
Naturgy Ban S.A.	9	4	0	3	4	59.2	4
Pampa Energía S.A.	10	4	1	3	4	53.6	0
Transener S.A.	9	6	1	1	12	57.4	1
Transportadora de Gas del Norte S.A.	14	2	0	1	4	51.6	0
Transportadora de Gas del Sur	9	5	0	1	4	53	0
YPF S.A.	12	11	1	1	4	61.5	0
Industria							
ALUAR Aluminio Argentino SAIC	11	3	0	1	4	63.7	0
Autopistas del Sol S.A.	5	2	0	3	4	57	1
Holcim	5	2	0	1	4	50.2	2
Sociedad Comercial del Plata S.A.	6	3	0	S/I	4	54.3	0
Tenaris S.A.	11	5	1	1	4	64.7	8
Ternium Argentina S.A.	11	7	0	1	4	61.5	0

Datos Comparativos de la Muestra

	MIEMBROS			PLAZO	REUNIONES	EDAD	DIRECTORES EXTRANJEROS
	TOTAL DE MIEMBROS	MIEMBROS INDEPENDIENTES	MIEMBROS MUJERES	AÑOS DE DURACIÓN DEL MANDATO	REUNIONES MÍNIMAS POR AÑO	EDAD PROMEDIO	DIRECTORES EXTRANJEROS
Servicios Financieros							
Banco Hipotecario S.A.	13	5	1	2	12	62.6	1
Banco Macro S.A.	13	6	1	3	12	51.5	0
Banco Patagonia S.A.	8	2	1	3	12	51.6	5
BBVA Argentina S.A.	7	4	2	3	12	62.3	3
Bolsas y Mercados Argentinos	12	3	1	3	4	54.7	1
Consultatio S.A.	5	3	1	S/I	4	60.6	0
Grupo Financiero Galicia	9	3	1	3	12	62.8	0
Grupo Financiero Valores	3	3	0	3	4	58.3	0
Grupo Supervielle	8	3	1	2	12	60.6	0
IRSA Propiedades Comerciales S.A.	14	7	1	3	4	60.2	2
TGLT S.A.	6	2	0	3	12	57.2	0
TMT							
Cablevisión Holding SA	10	4	2	1	4	47.3	0
Grupo Clarín	10	2	2	1	4	50.3	0
Telecom Argentina S.A.	11	3	0	3	4	51.7	1

SpencerStuart