

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN FINANZAS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Responsabilidad Social Empresaria: un análisis de los
principales bancos privados de Argentina 2015-2018

AUTOR: MATÍAS NAHUEL SANTA CRUZ

DIRECTOR: MARCELO ALCAIN

MAYO 2020

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA por haberme permitido formarme en ella durante tantos años, a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, a mi tutor Marcelo Alcain por los consejos brindados y su constante asistencia, y finalmente, a mi familia por permanecer a mi lado y apoyarme en todo momento.

RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es un enfoque estratégico gerencial que pretende integrar valores socioambientales a los objetivos del negocio, procurando que las decisiones impacten de manera justa y equilibrada sobre cada grupo de interés relacionado con la organización (*stakeholders*¹). En el sector bancario, esos valores socioambientales se incorporan transversalmente a todas las áreas del negocio a través del buen gobierno corporativo, los efectos sociales del negocio bancario, la relación con los *stakeholders* y la filantropía corporativa.

La concepción de RSE ha evolucionado progresivamente con el transcurso del tiempo, no limitándose a representar una fuente generadora de valor social, sino por el contrario, erigiéndose como una estrategia de negocio capaz de generar ventajas competitivas, mayor rentabilidad y una mejor administración de riesgos. En ese orden de ideas, la cultura de la responsabilidad social se convierte en un interesante enfoque del negocio bancario, que tiene varios elementos en común con las sanas prácticas de gestión de riesgos, las buenas prácticas de gobierno corporativo y los pilares de Basilea.

La investigación pretende diagnosticar el grado de profundización de las políticas de RSE y su evolución, en los cuatro principales bancos privados de la Argentina, desde el año 2015 al 2018. En una primera instancia, se abordarán elementos teóricos necesarios para comprender la dimensión de la responsabilidad social en los bancos, y se detallarán los avances en referencia a normativas y estándares internacionales. Partiendo de esas bases, se analizará el impacto que provocan las prácticas de RSE en las entidades financieras, y la percepción por parte de los grupos de interés de estas acciones.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Gobierno Corporativo, Medio Ambiente, Grupos de Interés (*Stakeholders*).

¹ *Stakeholder* significa en español: “participante”, “inversor”, “accionista”. Desde el punto de vista empresarial, este concepto se utiliza para referirse a los grupos de interés para una empresa. Los *stakeholders* pueden ser definidos como todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa.

ÍNDICE GENERAL

| | | |
|-----------|--|------------|
| 1. | INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. | PLANTEAMIENTO DEL TEMA | 2 |
| 2.1 | DESCRIPCIÓN DEL TEMA..... | 2 |
| 2.2 | OBJETIVO GENERAL | 3 |
| 2.3 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS:..... | 3 |
| 2.4 | HIPÓTESIS | 3 |
| 3. | MARCO TEÓRICO..... | 3 |
| 3.1 | RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA: PERSPECTIVA TEORICA | 3 |
| 3.1.1 | DEFINICIÓN DE RSE..... | 3 |
| 3.1.2 | EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RSE..... | 6 |
| 3.1.3 | ASPECTOS CENTRALES DE LA RSE | 7 |
| 3.1.4 | RSE Y LAS PARTES INTERESADAS (STAKEHOLDERS) | 10 |
| 3.2 | RSE EN LA INDUSTRIA BANCARIA | 10 |
| 3.3 | PRINCIPALES LINEAMIENTOS NORMATIVOS | 12 |
| 3.3.1 | LINEAMIENTOS GENERALES DE BASILEA | 12 |
| 3.3.1.1 | EVOLUCIÓN DE LOS ACUERDOS DE BASILEA | 13 |
| 3.3.1.2 | PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO | 16 |
| 3.3.2 | REGULACIÓN AMBIENTAL | 22 |
| 3.3.2.1 | PRINCIPIOS E ÍNDICES SOBRE MEDIO AMBIENTE | 29 |
| 4. | METODOLOGÍA..... | 35 |
| 5. | DESARROLLO | 38 |
| 5.1 | GOBIERNO CORPORATIVO Y CONSERVACIÓN MEDIOAMBIENTAL | 38 |
| 5.1.1 | ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO | 38 |
| 5.1.2 | PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO | 47 |
| 5.1.3 | MARCO NORMATIVO, ESTÁNDARES Y OTROS LINEAMIENTOS | 54 |
| 5.1.4 | INICIATIVAS DE PRESERVACIÓN AMBIENTAL | 65 |
| 5.2 | GENERACIÓN DE VALOR ECONÓMICO Y SOCIAL | 87 |
| 5.2.1 | INICIATIVAS CON FINES ECONÓMICOS | 88 |
| 5.2.2 | INICIATIVAS CON FINES SOCIALES | 112 |
| 5.3 | STAKEHOLDERS EXTERNOS..... | 137 |
| 5.3.1 | PROVEEDORES | 137 |
| 5.3.2 | CLIENTES | 148 |
| 5.4 | STAKEHOLDERS INTERNOS..... | 191 |
| 5.4.1 | EMPLEADOS | 191 |
| 6. | CONCLUSIONES | 236 |
| 7. | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 243 |
| 8. | ANEXOS..... | 250 |

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las prácticas responsables de las empresas están adquiriendo una notable relevancia, tanto desde el punto de vista de la propia empresa como desde la perspectiva de los denominados grupos de interés (clientes, proveedores, empleados, etc.). La responsabilidad social empresaria surge con mayor frecuencia en la prensa económica, en estudios académicos y en los informes corporativos de las principales empresas de diversos sectores. Está empezando a formar parte de la actividad cotidiana de muchas empresas, aportándoles ventajas competitivas en el mercado. Esta visión de RSE es fundamental en entidades financieras, debido a la naturaleza cuasi pública de los servicios que producen y por su impacto en el desarrollo económico de los países en que operan. La percepción de las prácticas de RSE, por parte de estos grupos de interés, puede afectar a la imagen y reputación de las entidades, siendo fuente de ventaja competitiva.

Partiendo de la relevancia del sector financiero en el asunto, la investigación se enfocará en analizar la Responsabilidad Social Empresaria en los cuatro principales bancos privados de la Argentina. Para determinar cuáles serán dichos bancos, se recurrió a un criterio usualmente utilizado en la plaza financiera, que es el ranking de depósitos que elabora el Banco Central de la República Argentina (ver Anexo 1). Los bancos privados a analizar serán: Banco Santander, Banco Galicia, Banco BBVA y Banco Macro (ubicados en las posiciones tres a siete, por detrás de los bancos Nación y Provincia, los cuales se excluirán por ser de capital público). La decisión de preseleccionar únicamente bancos privados radica en la pretensión de evaluar el verdadero compromiso que éstos tienen con la sociedad, cuestión que en los bancos públicos se entiende implícita.

Se intentará comprobar si la aplicación de la RSE termina resultando en una simple acción de *marketing* de la propia empresa, o en una implementación integral que se refleje en su estrategia y visión. Es por eso que la investigación analizará cual es la situación actual de estos bancos, cómo han evolucionado, y a partir de allí conocer el grado de madurez que tienen respecto a la RSE.

2. PLANTEAMIENTO DEL TEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL TEMA

El contexto internacional evidencia una serie de profundas problemáticas que se extienden desde crisis financieras, marcadas por el descontrol y ambición de sectores minoritarios en detrimento del bien común, el incremento de los niveles de pobreza, hambre y desigualdad social, hasta la destrucción del medio ambiente que provoca escasez de recursos naturales y aceleración del cambio climático, afectando directamente a las sociedades y a las economías de todos los países.

La Responsabilidad Social Empresaria es la herramienta adoptada por las empresas, desde hace algunos años, para promover y desarrollar prácticas que procuren atender las necesidades sociales y medio ambientales que afectan a los grupos de interés. Las empresas han comprendido que, para llevar una exitosa gestión empresarial, es necesario desarrollar conductas que superen los mínimos legales establecidos, preocupándose por aspectos sociales y ambientales que son necesarios para su crecimiento económico. La investigación indagará sobre las prácticas responsables desarrolladas en la industria bancaria privada argentina, analizando cómo las entidades financieras incorporan el concepto de Responsabilidad Social en su estrategia corporativa. El interés por profundizar en la Responsabilidad Social del sector bancario radica en la trascendencia que tiene el negocio de la banca, su alcance y el impacto que ejerce en la economía argentina.

Se intentará dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Cómo conforman su estructura corporativa y qué prácticas y reglas aplican para la administración y supervisión de sus actividades? ¿Cuál es su marco normativo y qué estándares y lineamientos incorporan? ¿Qué acciones manejan sobre el medio ambiente? ¿Qué programas e iniciativas tendientes a la generación de valor social llevan adelante? ¿Cuál es el nivel de inversión social destinado por las entidades? ¿Cuántos voluntarios participan de las iniciativas y qué acciones solidarias lideran? ¿Qué programas e iniciativas efectúan para generar valor económico? ¿Cuánto fue el grado de asistencia financiera concedida? ¿Qué impacto tiene la RSE en los *stakeholders*? ¿Qué herramientas, sistemas y procesos emplean para mejorar la relación e interacción con los mismos? ¿Cuál es el nivel de satisfacción y experiencia resultante?

2.2 OBJETIVO GENERAL

Analizar la Responsabilidad Social Empresaria en los cuatro principales bancos privados de la Argentina durante el período 2015-2018.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar las principales normativas, lineamientos de RSE y acciones sobre conservación de medio ambiente de las cuatro instituciones financieras privadas.
- Describir las principales iniciativas y programas realizados tendientes a la generación de valor económico y social.
- Evaluar el impacto de la RSE en los principales *stakeholders* (empleados, clientes y proveedores), la relación e interacción con los mismos, y el nivel de satisfacción y experiencia como consecuencia.

2.4 HIPÓTESIS

H1: La RSE es una fuente de oportunidad, innovación y ventaja competitiva, y no un coste, una restricción o un acto benéfico.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA: PERSPECTIVA TEORICA

3.1.1 DEFINICIÓN DE RSE

La Responsabilidad Social Empresaria (en adelante, RSE) es un concepto muy amplio, que evidencia continuos progresos, y que posee distintos enfoques. Existen diversas definiciones enunciadas por autores, instituciones y organismos, sin embargo, todas concuerdan en la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios a través de asumir, por parte de la empresa, la responsabilidad de los impactos que genera la actividad productiva a la que se dedica (Núñez, 2003).

Por el lado de los autores, Carroll (1999) afirma:

“La RSE implica la dirección de una empresa de tal manera que sea económicamente rentable, cumplidora de las leyes, ética y socialmente colaboradora. Ser socialmente responsable significa por tanto que la rentabilidad y el cumplimiento de las leyes son

los requisitos primeros y principales para poder hablar sobre la actuación ética de la empresa y el alcance de su ayuda a la colectividad en donde está instalada, sus contribuciones en definitiva de dinero, tiempo y recursos humanos. En consecuencia, la RSE se compone de cuatro partes: económica, legal, ética y voluntaria o filantrópica.” (p.286)

Hopkins (2004) sostiene:

“La RSE tiene como meta mantener un comportamiento ético o un trato responsable con los distintos grupos de interés que confluyen en la empresa. Trato ético o responsable hacia sus grupos de interés significa actuar con ellos de una manera considerada aceptable en los países civilizados. Lo social incluye la responsabilidad económica. Hay grupos de interés internos o dentro de la empresa y externos o fuera de la empresa. El medio ambiente natural también debe considerarse un grupo de interés. El objetivo de la RSE en su sentido más amplio es crear los más altos niveles de vida, preservando la rentabilidad de la empresa, para las personas de dentro y de fuera de la empresa. Por consiguiente, RSE significa comportamiento ético de la empresa hacia sus distintos componentes o grupos de interés.” (p.1)

Fox, Ward y Howard (2002) exponen dos nociones de la RSE, a saber: “a) estricta de corto alcance: son las actividades empresariales que van más allá de lo que es preceptivo; b) extensa o lata: es el conjunto de los compromisos potenciales que puede asumir una empresa con relación al desarrollo sostenible.” (p.8)

Por el lado de las instituciones, la Comisión de las Comunidades Europeas² (2001) asevera que la RSE se puede entender “como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (p.7). El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible³ (WBCSD) define a la RSE como “el compromiso de los negocios de

² La Comisión Europea (CE) es una de las siete instituciones de la Unión Europea. Ostenta el poder ejecutivo y la iniciativa legislativa. Se encarga de proponer legislación, aplicar las decisiones comunitarias, defender los tratados de la Unión y en general se ocupa de los asuntos diarios de la Unión.

³ El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) es una asociación mundial de más de doscientas empresas que trabajan exclusivamente con el sector empresarial y el desarrollo sostenible.

contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida” (Holme y Watts, 2002, p.12). Para Business for Social Responsibility⁴ (BSR), la RSE es un “sistema de toma de decisiones de la empresa de negocios vinculada a valores éticos, al cumplimiento de los requerimientos legales y al respeto a las personas, a las colectividades y al medioambiente”. (Aaronson y Reeves, 2002, p.2)

Finalmente, una de las definiciones más importantes en América Latina es la del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social⁵ de Brasil (2005), la cual considera que la RSE es:

“la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservado recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.” (p.3)

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria⁶ (IARSE) adhiere a esta definición propuesta. Asimismo, el Instituto Ethos establece siete indicadores de responsabilidad social de las empresas que posibilita la unificación de los conceptos de RSE, como también ofrece una lista de aspectos susceptibles de ser evaluados por las empresas. Estos son: adoptar valores y trabajar con transparencia, valorizar al público interno, aportar siempre al medio ambiente, involucrar a todos los socios y proveedores, proteger a clientes y consumidores, promover a la comunidad y comprometerse con el bien común (Instituto Ethos y Centro de Divulgación del Conocimiento Económico, 2005).

A pesar de que las definiciones presentadas son distintas, todas ellas convergen en elementos comunes, como ser el compromiso de las empresas de agregar valor social a la

⁴ Business for Social Responsibility (BSR) es un tipo de autorregulación de negocios privados internacionales, que tiene como objetivo contribuir a los objetivos sociales de carácter filantrópico, activista o caritativo, participar o apoyar en voluntariado o prácticas éticamente orientadas.

⁵ Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, en Brasil, es una organización no gubernamental creada con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable, volviéndolas aliadas en la construcción de una sociedad sostenible y justa.

⁶ Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) es un centro de referencia nacional y regional en materia de Responsabilidad Social y Sustentabilidad de las organizaciones.

comunidad con su actividad, la creación de beneficios para todos los grupos de interés, la obligación ética de las conductas organizacionales y la protección ambiental (Flores, Ogliastri, Peinado-Vara y Petry, 2007). Cabe destacar que la RSE es una forma de gestión que las empresas adoptan de manera voluntaria, y que apunta hacia una visión integral de los negocios a largo plazo. De esta forma, la responsabilidad social configura la misión de la empresa y su pensamiento estratégico, afectando positivamente su desarrollo económico y el posicionamiento en el mercado. En síntesis, la Responsabilidad Social Empresarial ha sido definida de formas muy distintas y desde diversos ámbitos, pero a pesar de esto, es posible encontrar una filosofía en común que permite llegar a un cierto consenso sobre un concepto global de RSE.

3.1.2 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RSE

El enfoque de RSE exhibe un desarrollo progresivo continuo, partiendo desde el mero cumplimiento legal, de acuerdo a lo establecido por la legislación en materia impositiva, laboral, de seguridad e higiene, de defensa al consumidor, entre otras regulaciones, hacia una visión más estratégica y relacionada con la competitividad (Flores, Ogliastri, Peinado-Vara y Petry, 2007).

Según Flores et al. (2007), la primera etapa es la filantropía corporativa, donde las acciones se concentraban en la beneficencia, siendo orientadas por fuera del negocio. En consecuencia, no tenían ningún vínculo estratégico y su ejecución no representaba un costo relevante con respecto al volumen de operaciones. El resultado favorable de este enfoque a la organización se limitaba exclusivamente, a la mejora de la reputación corporativa. Este enfoque tuvo vigencia hasta finales de los años 80. La segunda etapa es la RSE estratégica. Incorpora la participación activa de los *stakeholders* mediante la inclusión de iniciativas sociales al plan estratégico de negocios. Si bien los costos de ejecución en esta etapa son mayores, los beneficios resultantes que se obtienen no sólo están vinculados a la mejora de la reputación, sino también con el fortalecimiento de marcas, la innovación en productos y la mejora competitiva. Esta visión de la RSE se complementa con la publicación de un balance social (o informe de sustentabilidad) debidamente certificado y auditado.

Finalmente, la tercera etapa es la competitividad responsable. Aquí se impulsan el desarrollo de redes de RSE estratégica mediante la interacción y el compromiso con los

stakeholders y el Estado, con el objetivo de cimentar comunidades de negocios socialmente responsables que promuevan la competitividad y el desarrollo sustentable (Flores et al., 2007). Como se puede observar, esta última etapa supera a la anterior, y se vincula directamente con la visión macro de protección del mercado, en cuanto a que la eficiencia competitiva de las organizaciones depende cada más del contexto donde ejecutan sus operaciones (Porter y Kramer, 2006).

Es importante señalar que el tránsito por las distintas etapas fue desarrollándose en orden cronológico, siendo el enfoque de la competitividad responsable el vigente. Sin embargo, en la actualidad, la evolución hacia esta última etapa no es integral, observándose que aún nos encontramos con empresas con una conciencia social muy diferente, algunas de las cuales no cumplimentan ni siquiera con los requisitos mínimos normativos, mientras que otras transitan por la primera, segunda o tercera etapa evolutiva de la RSE.

3.1.3 ASPECTOS CENTRALES DE LA RSE

La RSE abarca varias áreas de gestión de la empresa. Según la Prince of Wales Business Leadership Forum⁷ (PWBLF) de Inglaterra, la Business for Social Responsibility (BSR) de Estados Unidos y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) de Suiza, se destacan siete aspectos sustanciales (Quispe, Castellanos, Valenzuela y Villanueva, 2015).

El primero enmarca la ética, valores y principios de los negocios. La ética corporativa ha convergido del enfoque tradicional, limitado al mero cumplimiento de las exigencias legales, hacia el compromiso de un comportamiento ético basado en valores. La organización Business for Social Responsibility (BSR) afirma que el espectro de la ética empresarial se ha expandido; no sólo para abarcar la manera de cómo una empresa trata a sus empleados o cumple con la ley, sino también la naturaleza y la calidad de las relaciones del negocio con sus accionistas. Los valores éticos deben transmitir los compromisos de una empresa y reflejar la forma de cómo establece sus relaciones con los grupos de interés. Entre esos valores éticos, sobresalen la

⁷ Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF) es una organización internacional sin ánimo de lucro que trabaja en colaboración con empresas, gobierno y sociedad civil para potenciar la contribución que las compañías pueden hacer a favor del desarrollo sostenible.

honestidad, la integridad, el respeto, la transparencia y la apertura (Quispe et al., 2015).

El segundo resalta los derechos humanos, trabajo y empleo. Probablemente, esta sea la dimensión más desarrollada de la RSE como consecuencia de la temprana definición y aceptación de estándares internacionalmente. Los estándares de trabajo formulados por la Organización Internacional del Trabajo⁸ (OIT) en 1919 y la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas⁹ (DUDH), se consideran la base. Los cuatro principios fundamentales de la OIT y del derecho al trabajo son el respeto por la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva, la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio, la abolición efectiva del trabajo infantil y la eliminación de cualquier discriminación con respecto al empleo (Quispe et al., 2015).

El tercero enfatiza en la gobernabilidad corporativa, refiriéndose al sistema de reglas y prácticas que dirigen y controlan las empresas. La estructura de gobernabilidad delimita la distribución de derechos y responsabilidades entre los distintos actores relacionados con las empresas, como ser la junta directiva, los accionistas, administradores y otros públicos interesados, así como las reglas y procedimientos para la toma de decisiones. Los sistemas de gobernabilidad permiten la transparencia, la justicia y la rendición de cuentas que son un prerequisite para la integridad y credibilidad de los mercados (Quispe et al., 2015).

El cuarto se focaliza en los impactos sobre el medio ambiente, siendo éste un componente intrínseco de la RSE. Tradicionalmente, la administración del impacto ambiental directo de las empresas se ha orientado al manejo de los recursos naturales, al control de la contaminación, al manejo de los desechos y a la gestión del ciclo de vida de los productos. Actualmente, se espera que las empresas trasciendan la mera administración de sus impactos ambientales, por los cuales son inmediata y directamente responsables, y que reconozcan cómo dichos impactos inciden en los problemas ambientales y sociales de su entorno. Las compañías son instadas a participar activamente en los asuntos relacionados con salud pública, acceso al agua potable, saneamiento básico, vivienda, alimentación y transporte, tanto para sus

⁸ Organización Internacional del Trabajo (OIT) es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales.

⁹ La Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH) es un documento declarativo adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su Resolución 217 A (III). En esta se recogen en sus treinta artículos los derechos humanos considerados básicos, a partir de la carta de San Francisco (26 de junio de 1945).

empleados como para las comunidades. A su vez, la RSE incentiva a las compañías a reconocer y manejar su rol en los problemas ambientales globales, tales como el cambio climático y el deterioro de la biodiversidad (Quispe et al., 2015).

El quinto promueve las relaciones con proveedores. La RSE impulsa a las empresas a descubrir de qué manera sus negocios generan efectos sobre todo el ciclo de producto o cadena de valor, comenzando por el proveedor de materia prima hasta el consumidor final. Algunas compañías han sido pioneras al respecto, estableciendo estándares sociales y ambientales y sistemas de monitoreo para sus proveedores (Quispe et al., 2015).

El sexto se centra en la filantropía e inversión social. Diversas compañías han advertido que una política filantrópica paternalista y estrecha, sustentada en efectuar donaciones en dinero, no alcanza a cubrir las expectativas de lo que la sociedad espera y demanda de ellas en materia de responsabilidad, ni garantiza que tales contribuciones voluntarias provoquen resultados sostenibles. La RSE promueve a las compañías a descubrir formas innovadoras de vincularse solidariamente con las comunidades, tales como la adquisición directa de materiales y servicios disponibles en el medio, el subcontrato laboral y otras prácticas similares que contribuyan al bienestar económico y social de las comunidades vecinas. En efecto, se propone suplantar las donaciones en dinero por aportes en especie o en servicios, apoyo a proyectos específicos y vinculación de los empleados mediante trabajo voluntario a los procesos de la comunidad. La consulta a los grupos de interés juega un rol importante, y es entre éstos y las empresas quienes deben identificar la mejor forma de colaborar con la comunidad (Quispe et al., 2015).

La séptima y última mención, destaca la transparencia y rendición de cuentas. La RSE insta a las empresas a asegurarse que todos los niveles de la organización, desde los empleados hasta la junta directiva, adopten los valores y principios instituidos y se responsabilicen de su cumplimiento. Los sistemas mediante los cuales se gobierna la empresa, deberán dar seguimiento a las acciones tendientes a alcanzar las metas en materia de RSE y medir y reportar sus efectos. Parte de la responsabilidad de rendir cuentas reside en proveer los medios adecuados para que los grupos de interés puedan verificar, tanto externa como internamente, los resultados reportados (Quispe et al., 2015).

3.1.4 RSE Y LAS PARTES INTERESADAS (STAKEHOLDERS)

De acuerdo con Rodríguez y Segura (2013), las empresas están constituidas por un conjunto de individuos que se vinculan entre sí en entornos internos como externos. Como resultado de esa relación manifiesta, las empresas deben responder a la demanda de sus grupos de interés, y esto debe ir unido a la implementación de sus actividades de RSE. Esto último demuestra que la implementación de la RSE en las empresas no emerge espontáneamente, sino que es una reacción a dichas demandas de sus colectivos internos (propietarios o accionistas y empleados) y externos (clientes y consumidores, proveedores, autoridades, organizaciones sociales), los cuales constituyen los denominados grupos de interés, y todo esto les permite a las empresas minimizar los riesgos de destruir valor y maximizar las oportunidades de crear valor.

Siguiendo esta línea de ideas, la consideración de socialmente responsable obliga a las empresas a estar atentas a las percepciones de sus *stakeholders*, así como de sus expectativas y necesidades. De no responder a las circunstancias particulares que se les presenten, se exponen a la pérdida de imagen y a erigir una mala reputación dentro de la comunidad, lo cual puede devenir en la pérdida de clientes, y, por ende, tener que incurrir en costos significativos para poder recuperarlos junto con la imagen y reputación organizacional (Rodríguez y Segura, 2013).

3.2 RSE EN LA INDUSTRIA BANCARIA

Larreche (2009) sostiene que la RSE integra aspectos económicos, financieros y socioambientales, procurando alcanzar el éxito en los negocios por vías que enaltezcan los valores éticos, el respeto por las personas, la comunidad y el medio ambiente, logrando que las decisiones impacten de manera justa y equilibrada sobre todos los grupos de interés relacionados con la organización. Para lograr ese fin, las entidades bancarias deben integrar transversalmente los valores socioambientales en cada una de las áreas de negocio. Dicho proceso de integración transversal se focaliza a través de cuatro ejes esenciales.

En primera instancia, el autor señala la relevancia del buen gobierno corporativo, tomando como base las menciones realizadas por el Comité de Supervisión Bancaria de

Basilea¹⁰ (BCBS) del Banco de Pagos Internacionales¹¹ (BIS). En la industria bancaria, el gobierno corporativo hace referencia a la manera en la que el Directorio y la Alta Gerencia dirigen las actividades y negocios del banco. Esto último influye en la forma de fijar objetivos corporativos, en realizar la operatoria diaria, en asumir las responsabilidades frente a los accionistas y otras partes interesadas, en asegurar que las actividades y el comportamiento del banco estén a la altura de la seguridad y solidez que de él se espera, que cumplan las leyes y reglamentos en vigor, y en proteger los intereses de los depositantes. Las buenas prácticas de gobierno corporativo son un elemento clave para conseguir y mantener la confianza de los accionistas, los depositantes y el público en su totalidad. Su aplicación resulta en beneficios para el banco, para el sistema financiero y para la economía en general.

Siguiendo con el autor, ubica como segundo eje a los efectos sociales del negocio bancario. Los bancos deben considerar que la intermediación financiera es una actividad con una fuerte gravitación sobre la economía de un país, como también deben ser conscientes de la responsabilidad inherente al manejo de fondos de terceros. Esta situación les genera a los bancos un compromiso extra que debe llevarse a cabo con valores de responsabilidad social. En ese contexto, las entidades financieras deben desarrollar sus negocios procurando no generar efectos negativos sobre individuos determinados ni sobre la comunidad en su conjunto, deben ofrecer productos socialmente responsables, y a la vez, velar por su rentabilidad, su solvencia y su liquidez, administrando de manera prudente sus riesgos.

En tercer lugar, promueve la relación con los grupos de interés (*stakeholders*). La buena relación con los *stakeholders* es un aspecto fundamental para el éxito de una estrategia de RSE y es clave para la construcción de la imagen corporativa. Por esta razón, el banco debe articular un plan de acción y comunicación con los accionistas, los empleados, los clientes, los proveedores, los competidores, el sindicato, el Banco Central, el Estado y la comunidad en su totalidad. En ese orden de ideas, el balance social es una herramienta esencial para la comunicación y el reporte con cada uno de estos grupos de interés que pueden, directa o

¹⁰ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS) es una organización mundial que reúne a las autoridades de supervisión bancaria, cuya función es fortalecer la solidez de los sistemas financieros.

¹¹ Banco de Pagos Internacionales (BIS) es una organización internacional financiera propiedad de numerosos bancos centrales con sede en Basilea (Suiza). Fomenta la cooperación financiera y monetaria internacional y sirve de banco para los bancos centrales.

indirectamente, positiva o negativamente, afectar o ser afectados por los objetivos y decisiones del banco (Larreche, 2009).

El cuarto aspecto resalta a la filantropía corporativa, la cual conforma el primer estadio en la evolución de la RSE. Esta se materializa a través de acciones de beneficencia tales como donaciones, becas, *sponsorship* de determinadas actividades, voluntariado corporativo, etc. En la actualidad, las estrategias de RSE asumen un carácter más integral, ya que no sólo se restringen a esas acciones de beneficencia, sino que además se enfocan hacia la relación sustentable con todos los *stakeholders* de la organización. En esa visión integral de la responsabilidad social, la filantropía corporativa se ha convertido en el factor discrecional de las estrategias de RSE. Los bancos generan implícitamente efectos sobre la comunidad vía el desarrollo de su propio negocio, de las buenas prácticas de gobierno corporativo y de la buena relación con sus *stakeholders* y, por otra parte, también pueden generar otros efectos deliberados sobre la comunidad a través de acciones de filantropía corporativa, decidiendo beneficiar explícitamente a sectores de la comunidad no alcanzados (o alcanzados parcialmente) por el resto de los elementos de la estrategia de RSE (Larreche, 2009).

3.3 PRINCIPALES LINEAMIENTOS NORMATIVOS

3.3.1 LINEAMIENTOS GENERALES DE BASILEA

Los comienzos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS) se remontan al año 1974, cuando la ruptura del sistema de tipo de cambio fijo de *Bretton Woods* resultó en la liquidación desordenada de varias instituciones financieras. La primera en quebrar fue Bankhaus Herstatt, que había acumulado exposiciones a divisas tres veces superiores a su capital. Esta debacle adquirió dimensión internacional cuando numerosos bancos de otros países incurrieron en importantes pérdidas debido a su posición como contrapartes del banco alemán. Cuando ese mismo año, el Franklin National Bank of New York se vio obligado a cerrar sus puertas, también debido a enormes pérdidas en divisas, los países del G-10 resolvieron intervenir. Instauraron un foro de cooperación internacional en materia de supervisión bancaria que denominaron “Comité de regulación bancaria y práctica supervisora” y posteriormente se alteró el nombre al actual BCBS. El G-10 encomendó como objetivo principal de este organismo la promoción y el refuerzo de las prácticas de supervisión y gestión del riesgo a escala mundial. Esto se pretendía llevar a cabo mediante el establecimiento de

estándares mínimos, la mejora de la efectividad de las técnicas de supervisión y el intercambio de información entre supervisores nacionales (BCBS, 2014).

Desde la primera reunión en febrero de 1975, el Comité se ha reunido de forma regular cuatro veces al año. La Secretaría del Comité se encuentra en el Banco de Pagos Internacionales (BIS) en Basilea, Suiza. El BCBS responde a un órgano de gobierno, el Grupo de Gobernadores de Bancos Centrales y Jefes de Supervisión (GHOS), que está compuesto por gobernadores de bancos centrales y por jefes de supervisión ajenos al banco central de los países miembro. Empezó como un organismo de los países del G-10, pero en 2009 duplicó su tamaño y, en la actualidad, está compuesto por veintisiete jurisdicciones. Esta participación más amplia ha servido para mejorar la legitimidad del Comité como órgano normalizador internacional. A lo largo de los años, el BCBS ha publicado diversos informes, recomendaciones y estudios para armonizar la cobertura supervisora a nivel internacional con el objetivo de que no queden entidades sin supervisar y que dicha supervisión sea uniforme de jurisdicción en jurisdicción. Es importante destacar que las decisiones del Comité no tienen fuerza legal, sino que son meros estándares y líneas directrices. Los países signatarios, así como cualquier otro país, son libres de incorporarlos en sus respectivos sistemas normativos. Por tanto, si bien el BCBS fomenta la convergencia internacional, no pretende lograr la armonización detallada de las distintas aproximaciones nacionales (BCBS, 2014).

3.3.1.1 EVOLUCIÓN DE LOS ACUERDOS DE BASILEA

La insuficiencia de capital en los balances de la banca pronto se convirtió en el centro de atención del Comité. La crisis de la deuda en Latinoamérica en el principio de los ochenta aumentó la preocupación del BCBS acerca del deterioro de los ratios de solvencia en un momento de creciente riesgo internacional. Los miembros del Comité estaban convencidos de la necesidad de crear un acuerdo internacional para reforzar la estabilidad del sistema bancario internacional y eliminar la fuente de competencia desigual que suponían las diferencias de requerimientos de capital en cada país. Esto derivó en la adopción de un sistema de medición del capital en el año 1988, conocido como Basilea I. El Acuerdo introducía una definición de capital regulatorio y un sistema de ponderación de las exposiciones –tanto dentro como fuera

de balance— de la banca, estableciendo que el nivel mínimo de capital que debían tener las entidades era un ocho por ciento de sus Activos Ponderados por Riesgo¹² (APR) (BCBS, 2014).

La justificación conceptual de los requerimientos de capital introducidos por Basilea I era que, al disponer de mayores ratios de capital, las entidades estarían más preparadas para afrontar posibles pérdidas en caso de dificultades, reduciéndose de esta forma las probabilidades de quiebra y minorando, por tanto, el riesgo individual y sistémico asumido por el sector bancario. El Comité propuso que el estándar mínimo fuese implantado por los Estados signatarios para finales de 1992. La repercusión del Acuerdo fue extraordinaria y finalmente acabó entrando en vigor en ciento treinta países con bancos internacionales. La idea del Comité era que el Acuerdo fuese evolucionando con el tiempo, por lo que fue modificado y ampliado en varias ocasiones, para tener en cuenta otros riesgos que afrontan las entidades bancarias además del riesgo de crédito, como el riesgo de mercado y de tipo de cambio (BCBS, 2014).

Sin embargo, a finales de los noventa, se hizo patente la necesidad de actualizar el Acuerdo de 1988 puesto que había quedado obsoleto ante la creciente innovación de las entidades financieras y sofisticación de sus operaciones, que requerían un avance proporcional en la gestión del riesgo y en su supervisión. Asimismo, se buscaba superar las distorsiones entre el riesgo real de los activos y el nivel de capital requerido en virtud del Acuerdo, que surgieron como consecuencia de la falta de granularidad del texto. Los bancos eran capaces de manipular el nivel de capital regulatorio mínimo que les era exigible ya que el sistema de ponderación incentivaba a optar por determinados activos con ponderaciones muy bajas y sacar los activos más arriesgados fuera del balance mediante productos derivados o titulizaciones. En conclusión, Basilea I había derivado en un arbitraje regulatorio desenfrenado (Atkinson y Blundell-Wignal, 2010).

En junio de 1999, el Comité propuso un nuevo marco de capital para reemplazar el Acuerdo de 1988. La versión final se publicó en 2004 bajo el título “Convergencia Internacional de medidas y normas de capital: marco revisado”, comúnmente conocido como Basilea II. En palabras del Comité (BCBS, 2006), su objetivo primordial era:

¹² Activos Ponderados por Riesgo (APR) se definen como la suma de los activos de la empresa, ponderados según el riesgo que cada activo suponga para la empresa.

“establecer un marco que fortaleciera en mayor medida la solidez y estabilidad del sistema bancario internacional, manteniendo al mismo tiempo la necesaria consistencia para que la normativa de suficiencia del capital no fuera una fuente de desigualdad competitiva entre los bancos internacionales” (p.2)

Los principios fundamentales del acuerdo se recogieron en tres pilares. El primer pilar, de requerimientos mínimos de capital, se ocupaba de la cuantificación del riesgo para llegar a una cifra del nivel de capital necesario para afrontar los riesgos de crédito, mercado y operacional de las entidades. El segundo pilar trataba el proceso supervisor y, por último, el tercer pilar recogía las reglas de divulgación de información de las entidades con el objeto de fortalecer la disciplina de mercado. Ciertos elementos no fueron modificados respecto del Acuerdo de 1988, como la definición de capital y el nivel de la ratio de solvencia, que se mantuvo en ocho por ciento. Sin embargo, las grandes novedades se encontraban en el primer pilar, en el cual el Comité desarrolló de forma más extensa el cálculo de los APR (BCBS, 2006).

Basilea III surge debido a la crisis internacional del año 2008 y para tratar de evitar que se repitan crisis similares en el futuro. En ese marco, se crean medidas destinadas a conseguir que las entidades financieras mejoren su capital mediante un aumento en la exigencia de este y de su calidad. Estas medidas incluyen el establecimiento de restricciones a las inclusiones de ciertos instrumentos en el capital, coeficientes destinados a mejorar la liquidez, coeficiente de apalancamiento, colchones para mantener un nivel de capital adecuado para escenarios de estrés, medidas contra la prociclicidad y nuevos requerimientos en el riesgo de contraparte. También se pretende que el sistema financiero reduzca su tamaño y los supervisores tengan un papel más activo en él (BCBS, 2006).

En la crisis sucedieron una serie de fallos encadenados, desde una mala gestión de riesgos hasta una falta de transparencia respecto a muchos instrumentos de activo que acabaron teniendo una calificación y valoración muy por encima de su valor real, como también se ha establecido como un incentivo perverso la consecución de objetivos a corto plazo por parte de los directivos de las entidades prevaleciendo sobre la estabilidad a largo plazo de la misma. Estos fallos no se produjeron únicamente por parte de las entidades de crédito, sino que además la labor de supervisión y control que los gobiernos debían de realizar no se implementó correctamente. La sustancial reforma introducida por el Tercer Acuerdo de Basilea no solo revisa los tres pilares de Basilea II, endureciendo la regulación acerca de la cantidad y calidad

del capital y la captura de riesgos, sino que propone además una serie de medidas nuevas. De esta forma, Basilea III no sustituye al anterior acuerdo, sino que lo modifica y lo completa. Las medidas de reforma contenidas en Basilea III tienen dos objetivos principales, reforzar la regulación internacional de capital y liquidez para promover un sector bancario más resistente, y mejorar la capacidad del sector bancario de amortiguar impactos provocados por tensión financiera y económica, reduciendo así el riesgo de propagación del sector financiero a la economía real (Miralles).

3.3.1.2 PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

El principal objetivo del gobierno corporativo debe ser salvaguardar el interés de las partes afectadas, en conformidad con el interés público y de forma sostenible. En cuanto a las partes afectadas, especialmente en el caso de bancos minoristas, los intereses de los accionistas deben ser secundarios a los de los depositantes. El gobierno corporativo determina la asignación de potestades y responsabilidades al Consejo y Alta Dirección en el desempeño de las actividades y negocios del banco. El gobierno corporativo es un componente esencial para el funcionamiento seguro y estable de cualquier banco que, de no aplicarse correctamente, podría deteriorar su perfil de riesgo. Los bancos bien gobernados contribuyen a mantener un proceso de supervisión eficaz y eficiente, al resultar menos necesaria la intervención supervisora (BCBS, 2015).

El Consejo es el responsable último de la estrategia de negocio y la solvencia financiera del banco, de las decisiones claves sobre el personal, la organización interna, su estructura y las prácticas de gobierno, así como de la gestión del riesgo y las obligaciones de cumplimiento. El Consejo puede delegar algunas de sus funciones, pero no así sus responsabilidades, a comités del Consejo cuando proceda. El Consejo debe establecer una estructura organizativa del banco que considere satisfactoria, y que permita al Consejo y la alta dirección ejercer sus responsabilidades y facilitar una toma de decisiones eficaz y un buen gobierno. Esto incluye establecer claramente las principales responsabilidades y autoridades del propio Consejo y de la alta dirección y de otros responsables de las funciones de gestión del riesgo y de control. Los miembros del Consejo deben ejercer su deber de diligencia y deber de lealtad hacia el banco, de conformidad con las leyes nacionales y las normas supervisoras aplicables. El Consejo debe garantizar que las operaciones con partes relacionadas (incluidas las operaciones intragrupo) se analizan para evaluar su riesgo y se someten a las restricciones apropiadas (por ejemplo, exigir

que dichas transacciones sean imparciales) y que no se produzca una apropiación o uso indebidos de los recursos corporativos o del negocio del banco. En el desempeño de estas responsabilidades, el Consejo debe tener en cuenta los intereses legítimos de los depositantes, accionistas y otras partes interesadas. Debe además garantizar que el banco mantiene una relación eficaz con sus supervisores (BCBS, 2015).

Un componente fundamental del buen gobierno es una cultura corporativa que refuerce normas apropiadas para un comportamiento responsable y ético. Estas normas son especialmente críticas en materia de concienciación del riesgo en el banco, comportamiento de asunción de riesgos y gestión del riesgo (es decir, la cultura de riesgo del banco). El código de conducta o deontológico de un banco, o política equivalente, debe definir comportamientos aceptables e inaceptables. Los valores corporativos del banco deben reconocer la importancia crítica de un debate oportuno y abierto de los problemas, y su remisión a niveles jerárquicos superiores de la organización. Como parte del marco general de gobierno corporativo, el Consejo es responsable de vigilar un marco sólido de gobierno del riesgo, que incluya una cultura del riesgo sólida, un apetito por el riesgo bien desarrollado y articulado mediante una RAS¹³, responsabilidades bien definidas para la gestión de riesgos -en particular-, y funciones de control -en general-. El desarrollo y la comunicación del apetito por el riesgo del banco es fundamental para reforzar una fuerte cultura del riesgo. El marco de gobierno del riesgo debe describir las acciones que deben emprenderse cuando se infrinjan los límites de riesgo establecidos, incluidas medidas disciplinarias ante una asunción excesiva de riesgos, procedimientos de remisión a un nivel jerárquico superior y notificación al Consejo de Administración. El Consejo debe adoptar un papel activo en la definición del apetito por el riesgo y garantizar su conformidad con los planes estratégicos, de capital y financieros, y con las prácticas retributivas. El apetito por el riesgo del banco debe transmitirse claramente a través de una RAS de fácil comprensión para todas las partes relevantes: el propio Consejo, la alta dirección, los empleados del banco y el supervisor (BCBS, 2015).

El Consejo debe elegir al *Chief Executive Officer*¹⁴ (CEO) y puede además nombrar a los titulares de otros cargos clave, incluido miembros de la alta dirección. El Consejo debe

¹³ El *Risk Appetite Statement* (RAS) está compuesto de métricas cuantitativas que permiten un seguimiento objetivo del cumplimiento de los objetivos y límites fijados, así como de elementos cualitativos, que complementan las métricas y guían la política de gestión y control de riesgos.

¹⁴ *Chief Executive Officer* (CEO) es el funcionario ejecutivo o administrativo más importante a cargo de administrar una organización, especialmente una entidad legal independiente como una empresa u ONG.

vigilar a la alta dirección. Debe responsabilizar a los miembros de la alta dirección de sus acciones y enumerar las posibles consecuencias (incluida destitución) si dichas acciones no se alinean con las expectativas de desempeño del Consejo. Esto incluye respetar los valores del banco, su cultura y apetito por el riesgo en todas circunstancias. El Consejo debe estar capacitado para ejercer sus responsabilidades y tener una composición que facilite una vigilancia eficaz. Para ese fin, el Consejo debe comprender un número suficiente de directores independientes; contar con un proceso claro y riguroso para identificar, evaluar y elegir a los candidatos al Consejo. Salvo que la legislación exija lo contrario, el Consejo (y no la gerencia) designa a los candidatos y fomenta planes de sucesión apropiados para los consejeros. El Consejo debe estructurarse en cuanto a liderazgo, tamaño y uso de los comités de forma que desempeñe eficazmente su papel de vigilancia y otras responsabilidades. Esto supone garantizar que el mismo dispone del tiempo y los medios necesarios para abordar y debatir en profundidad los asuntos pertinentes. Asimismo, el Consejo debe mantener y actualizar periódicamente las normas organizativas, estatutos u otros documentos similares que establezcan su organización, derechos, responsabilidades y principales actividades (BCBS, 2015).

El Consejo puede crear o establecer comités especializados, los que deben estar subordinados a éste, y sirven para aumentar la eficacia y profundizar en determinadas áreas. El número y la naturaleza de los comités depende de diversos factores, como el tamaño del banco y su Consejo, la naturaleza de las áreas de actividad del banco y su perfil de riesgo. Cada comité debe contar con una carta constituyente o instrumento equivalente que establezca su mandato, alcance y procedimientos de trabajo. Esto incluye cómo el comité rendirá cuentas al Consejo, qué se espera de los miembros del comité y cualquier límite a los años de servicio. El Consejo debe considerar la rotación ocasional de los miembros y del presidente del comité, ya que esto puede ayudar a evitar la concentración indebida de poder y contribuir a abrir nuevas perspectivas. A fin de reforzar la transparencia y la rendición de cuentas, el Consejo debe divulgar la información sobre los comités establecidos, sus mandatos y su composición (incluidos miembros que se consideran independientes). Los comités deben mantener documentadas sus deliberaciones y decisiones (por ejemplo, actas de reuniones o resúmenes de temas tratados, recomendaciones emitidas y decisiones adoptadas). Dicha documentación debe incluir el desempeño por parte de los comités de sus funciones y asistir al supervisor o a los responsables a los efectos de evaluar la eficacia de dichos comités. El presidente de cada comité debe ser un consejero independiente y no ejecutivo (BCBS, 2015).

Un comité de auditoría debe ser obligatorio para bancos de importancia sistémica, y se recomienda encarecidamente para otros bancos en función de su tamaño, perfil de riesgo y complejidad; ser un comité diferenciado de otros comités; contar con un presidente que sea independiente y no presida el Consejo u otros comités; constar íntegramente de consejeros independientes o no ejecutivos; e incluir miembros con experiencia en prácticas de auditoría, divulgación de información financiera y contabilidad. El comité de auditoría es responsable, en concreto, de configurar la política sobre auditoría interna y divulgación de información financiera, entre otros; vigilar el proceso de divulgación de información financiera; vigilar e interactuar con los auditores internos y externos del banco; aprobar —o recomendar la aprobación al Consejo o a los accionistas— el nombramiento, retribución y destitución de los auditores externos; revisar y aprobar el alcance y la frecuencia de la auditoría; recibir informes clave de auditoría y garantizar que la alta dirección está tomando las acciones correctivas necesarias de forma oportuna para resolver las deficiencias en los controles, el incumplimiento de las políticas, legislaciones y regulaciones, y otros problemas identificados por los auditores y otras funciones de control; vigilar el establecimiento de políticas y prácticas contables por parte del banco; y revisar las opiniones de terceros sobre el diseño y la eficacia del marco de gobierno del riesgo y del sistema de control interno (BCBS, 2015).

Un comité de riesgos debe ser obligatorio para bancos de importancia sistémica, y se sugiere para otros bancos en función de su tamaño, perfil de riesgo y complejidad; ser un comité diferenciado del comité de auditoría, si bien puede compartir otras tareas relacionadas, como las finanzas; contar con un presidente que sea director independiente y no presida el Consejo u otros comités; incluir una mayoría de miembros independientes; incluir miembros con experiencia en temas y prácticas de gestión de riesgos; analizar todas las estrategias de riesgo a nivel agregado y por tipo de riesgo y emitir las correspondientes recomendaciones al Consejo, así como sobre el apetito por el riesgo; revisar las políticas de riesgo del banco al menos una vez al año; y vigilar que la alta dirección cuenta con procesos para fomentar el respeto por el banco de las políticas de riesgo aprobadas. El trabajo del Comité incluye la vigilancia de las estrategias de gestión de capital y liquidez, así como de todos los riesgos relevantes, como el riesgo de crédito, de mercado, operacional y de reputación, para garantizar que son coherentes con el apetito por el riesgo enunciado. El comité debe recibir información y comunicación periódica del *Chief Risk Officer*¹⁵ (CRO) y otras funciones relevantes sobre el perfil de riesgo

¹⁵ *Chief Risk Officer* (CRO) es un cargo destinado a aquel ejecutivo responsable de gestionar el control y la gestión eficiente y efectiva de los riesgos.

actual del banco, el estado actual de la cultura de riesgo, utilización frente al apetito por el riesgo establecido, y los límites, incumplimiento de los mismos y planes de mitigación (BCBS, 2015).

El comité de retribución es obligatorio para bancos de importancia sistémica. Debe respaldar al Consejo en la vigilancia del diseño y funcionamiento del sistema de retribución y en garantizar que la retribución es apropiada y coherente con la cultura del banco, actividad y apetito por el riesgo a largo plazo, el rendimiento y el entorno de control, así como con cualquier requisito jurídico o regulador. El comité de retribución debe estar constituido de manera que le permita pronunciarse de manera competente e independiente sobre las políticas y prácticas de retribución del banco y los incentivos que crean. El comité de retribución trabaja estrechamente con el comité de riesgos del banco en la evaluación de los incentivos que crea el sistema de retribución. El comité de riesgos debe, sin perjuicio de las tareas del comité de retribución, examinar si los incentivos generados por el sistema de retribución toman en consideración el riesgo, el capital, la liquidez, y la probabilidad y el momento de obtener beneficios (BCBS, 2015).

Entre otros comités especializados recomendados se encuentra el Comité de nombramientos/recursos humanos/gobierno que presenta recomendaciones al Consejo sobre nuevos consejeros y miembros de la alta dirección. El comité de nombramientos debe analizar el papel y las responsabilidades del consejero y los conocimientos, experiencia y competencia que exige la función. Cuando el Consejo de Supervisión o el Consejo de Administración estén formalmente separados de la Junta Directiva, sigue siendo necesario garantizar la objetividad y la independencia mediante la selección apropiada de consejeros. El comité de nombramientos debe esforzarse por garantizar que el Consejo no está dominado por una única persona o pequeño grupo de forma que menoscabe los intereses del conjunto del banco. Puede participar en la evaluación de la eficacia del Consejo y de la alta dirección, así como en la vigilancia de las políticas de personal o de recursos humanos del banco. Otro comité recomendado es el de ética y cumplimiento, que garantiza que el banco cuenta con los medios apropiados para promover una toma de decisiones adecuada, la debida consideración de los riesgos para la reputación del banco y el cumplimiento con las leyes, regulaciones y normas internas. El Consejo debe nombrar miembros para los comités especializados con el objetivo de lograr la combinación adecuada de destrezas y experiencia que permita a los comités comprender plenamente, evaluar objetivamente y aportar nuevas ideas a los temas relevantes (BCBS, 2015).

Tanto el CEO como el personal bajo su supervisión deben tener acceso regular a cursos de capacitación, para mantener y mejorar sus competencias y mantenerse al tanto de los desarrollos relevantes para sus áreas de responsabilidad. La alta dirección contribuye sustancialmente al gobierno corporativo sólido de un banco a través de su conducta. Los miembros de la alta dirección deben ejercer una adecuada vigilancia de sus subordinados y garantizar que las actividades del banco son coherentes con su estrategia de negocio, apetito por el riesgo y políticas aprobadas por el Consejo. La alta dirección es responsable de delegar responsabilidades a los empleados y establecer una estructura de gestión que promueva la transparencia y rendición de cuentas en todo el banco. En línea con la orientación fijada por el Consejo, la alta dirección debe implementar estrategias de negocio, sistemas de gestión del riesgo, cultura de riesgo, procesos y controles para gestionar los riesgos —financieros y no financieros— a los que está expuesto el banco y para los que es responsable de su conformidad con leyes, regulaciones y políticas internas (BCBS, 2015).

La transparencia es coherente con un gobierno corporativo sólido y eficaz. Como enfatizan las orientaciones del Comité de Basilea sobre transparencia bancaria, una transparencia insuficiente dificulta a los accionistas, depositantes y otras partes interesadas y participantes relevantes del mercado seguir eficazmente el trabajo y responsabilizar adecuadamente al Consejo y a alta dirección. El objetivo de la transparencia en el área de gobierno corporativo es proporcionar a estas partes la información necesaria para poder evaluar la eficacia del Consejo y de la alta dirección en el gobierno del banco. Todos los bancos, incluidos aquellos para los que puedan diferir los requisitos de divulgación por no cotizar, deben divulgar información relevante y útil que respalde las áreas clave del gobierno corporativo identificadas por el Comité. Dichas divulgaciones deben ser proporcionales al tamaño, complejidad, estructura, importancia económica y perfil de riesgo del banco. Las divulgaciones deben ser precisas, claras y presentarse de manera que puedan ser consultadas fácilmente. Dichas divulgaciones deben publicarse preferiblemente en la página web pública del banco, su informe anual y los informes financieros periódicos, u otros medios apropiados (BCBS, 2015).

Los sistemas de remuneración son un componente clave de las estructuras de gobierno y de incentivos, con las que el Consejo y la alta dirección fomentan un buen desempeño, transmiten un comportamiento aceptable de asunción del riesgo y refuerzan la cultura operativa y de riesgo del banco. El Consejo (o, por delegación, su comité de retribuciones) es responsable

de la vigilancia general de la implementación por parte de la gerencia del sistema de remuneración en todo el banco. Además, el Consejo o su comité debe seguir y revisar periódicamente los resultados y evaluar si el sistema de remuneración implantado en el banco está creando los incentivos deseados para gestionar el riesgo, el capital y la liquidez. El Consejo o subcomité debe revisar los planes de remuneración, sus procesos y resultados al menos anualmente. Las estructuras de remuneración deben estar en línea con la estrategia de negocio y de riesgo, objetivos, valores e intereses a largo plazo del banco. Además, deben incorporar medidas que prevengan conflictos de intereses. Los programas de remuneración deben alentar una cultura de riesgo sólida en la que la asunción de riesgo sea apropiada y que anime a los empleados a actuar en interés de la empresa global (también teniendo en cuenta los intereses de los clientes), y no en nombre propio o de sus líneas de negocio únicamente (BCBS, 2015).

El marco de gobierno del riesgo de un banco debe incluir políticas, respaldadas por procedimientos y procesos de control apropiados, diseñadas para garantizar que las capacidades de identificación, agregación, mitigación y seguimiento son proporcionales al tamaño y complejidad del banco y a su perfil de riesgo. La identificación de los riesgos debe englobar todos los riesgos sustanciales del banco, dentro y fuera de balance, y a nivel de grupo, cartera y línea de negocio. A fin de que las evaluaciones de los riesgos sean eficaces, el Consejo y la alta dirección, incluido el CRO, deben evaluar, periódicamente y ad hoc, los riesgos a los que se enfrenta el banco y su perfil general de riesgo. La identificación y medición del riesgo debe incluir elementos tanto cualitativos como cuantitativos. El proceso de evaluación de riesgos debe incluir el análisis continuo de los riesgos existentes, así como la identificación de riesgos nuevos o incipientes. Las concentraciones asociadas con riesgos sustanciales deben quedar asimismo recogidas en la evaluación del riesgo. El grado de sofisticación de la infraestructura de gestión del riesgo del banco —incluida, en concreto, una infraestructura y arquitectura de datos y tecnologías de la información suficientemente robustas— debe acompañarse a desarrollos como el crecimiento de los balances y de los beneficios; creciente complejidad del negocio del banco; configuración del riesgo o estructura operativa; expansión geográfica; fusiones y adquisiciones; o la introducción de nuevos productos o líneas de negocio (BCBS, 2015).

3.3.2 REGULACIÓN AMBIENTAL

Fronti García y Phalen Acuña (2004) destacan la diferencia entre normativa ambiental y legislación ambiental. El primer caso, se trata de una serie de normas internacionales de aplicación voluntaria, es decir, que cada organización decide libremente su adhesión a las mismas. En cambio, en el caso de la legislación ambiental de carácter internacional, regional, nacional, provincial o municipal, se trata de disposiciones normativas de cumplimiento obligatorio en el ámbito de la jurisdicción territorial que corresponda.

Respecto a legislación ambiental, merecen distinguirse una serie de principios internacionales sobre el medio ambiente. Al respecto, el principio de cooperación internacional para la protección del medio ambiente establece el deber general de los Estados Nacionales de cuidar y proteger el medio ambiente y postula la cooperación internacional para tal propósito. La exigencia concreta de cooperación en la materia ha sido recogida en numerosos textos internacionales. En efecto, a mero título ejemplificativo en la Declaración de Río¹⁶ de 1992 se afirma la obligación expresa de los Estados Nacionales de cooperar para el logro del desarrollo sostenible en un marco de responsabilidades comunes para el cuidado y por la degradación del medio ambiente mundial. En líneas generales, el principio de cooperación internacional conlleva a promover la firma de tratados y otros instrumentos internacionales sobre el cuidado y la protección del medio ambiente, el deber de intercambiar información relevante, de promover la investigación científica y tecnológica, el procurar asistencia técnica y financiera a los países necesitados, y el establecimiento de programas de vigilancia y evaluación ambiental, etc. (Fronti García y Phalen Acuña, 2004).

Los mismos autores señalan que la fundamentación del principio de prevención del daño ambiental fronterizo radica en la utilización moderada y equitativa de los recursos y la obligación específica de no causar un daño ambiental transfronterizo. La prevención del daño ambiental transfronterizo inspira el derecho internacional del medio ambiente y constituye una obligación jurídicamente exigible, susceptible de generar responsabilidades en caso de violación. De esta forma, se establecen los llamados eco- estándares, que delimitan el alcance de la conducta que resulta jurídicamente exigible en relación con sectores o actividades determinadas. Este principio provee un respaldo adicional a las obligaciones generales de información, notificación y consulta que derivan del cumplimiento del principio de

¹⁶ Declaración de Río, sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, es una proposición de las Naciones Unidas para promover el desarrollo sostenible. Fue aprobada en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD), que se efectuó en Río de Janeiro.

cooperación, siendo específicamente exigibles en lo concerniente a actividades autorizadas por un Estado Nacional que puedan tener efectos transfronterizos perjudiciales para el medio ambiente de otros Estados Nacionales vecinos.

En cuanto al principio de responsabilidad y reparación de daños ambientales, es importante destacar la responsabilidad de los Estados Nacionales que pueden ser la resultante de una violación de una obligación de intereses fundamentales de la comunidad en su conjunto (responsabilidad por acto ilícito) o bien pueden llegar a incurrir en responsabilidades por consecuencias perjudiciales de actos no prohibidos por Derecho Internacional (responsabilidad por daños causados, aún sin acto ilícito). Es decir, los Estados Nacionales son responsables del cumplimiento de sus obligaciones internacionales relativas a la producción y preservación del medio ambiente y a la adecuada indemnización u otra reparación de los daños de contaminación causados dentro de su jurisdicción o bajo su control (Fronti García y Phalen Acuña, 2004).

El principio de evaluación de impacto ambiental se incluyó en la Carta Mundial de la Naturaleza¹⁷ de 1982 en la cual se afirma que "...las actividades que puedan perturbar la naturaleza serán precedidas de una evaluación de las consecuencias y se realizarán con suficiente antelación de desarrollo sobre la naturaleza...". El principio de precaución también llamado como "principio de acción precautoria", ha quedado consagrado en la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo, al exigir a los Estados Nacionales que apliquen ampliamente el criterio de precaución conforme con sus capacidades. De acuerdo a ello, este principio exige que se adopten las medidas que sean necesarias para conjurar los peligros de daño grave e irreversible, incluso la falta de certeza científica. La falta de demostración científica no implica una actitud permisiva de las actividades lesivas para el medio ambiente ni justifica una actitud pasiva de los Estados Nacionales. La relación entre la capacidad científica (que poseen sobre todo los Estados Nacionales más desarrollados) y la protección ambiental (que interesa a todos los países por igual) no implica una justificación para que algún Estado Nacional no cumpla con el presente principio (Fronti García y Phalen Acuña, 2004).

El principio de "quien contamina paga" persigue sobre todo que el causante de la contaminación asuma el costo de las medidas de prevención, de cuidado y de lucha contra la

¹⁷ Carta Mundial de la Naturaleza es la denominación de la resolución 37/7 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, aprobada en 1982. Proclama cinco principios de conservación según los cuales debe guiarse, y ser juzgada, toda conducta humana que afecte a la naturaleza.

misma. A tales fines, se intenta lograr que el causante de la contaminación expresamente pague por ella. El principio de la participación ciudadana se compone por elementos tales como el derecho a la información en materia de medio ambiente, el derecho a participar en los procesos de adopción de decisiones relativas al medio ambiente, el derecho de acceso a la justicia en condiciones no discriminatorias con los nacionales, entre otros. En efecto, se atiende a la libertad de acceso a la información sobre el medio ambiente, es decir, que los Estados Nacionales brinden dicha información a disposición de cualquier persona que lo solicite expresamente (Fronti García y Phalen Acuña, 2004).

Existen una serie de convenios internacionales ratificados por nuestro país mediante el dictado de leyes nacionales sancionadas por el Congreso de la Nación. Esas disposiciones legales poseen jerarquía superior al de las leyes nacionales y provinciales y atento a su naturaleza tienen vigencia y aplicación en todo el ámbito del territorio nacional. Se destacan el Convenio de Viena sobre protección de la capa de ozono (Ley N° 23.729 del año 1989); el Protocolo de Montreal acerca sustancias que agotan la capa de ozono (Ley 23.778 del año 1990); Enmienda de Londres (Ley N° 24.187 del año 1992) y de Copenhague (ley N° 24.915 del año 1995); las Convenciones de Basilea sobre control de movimientos transfronterizos de residuos peligrosos y su eliminación (Ley N° 23.922 del año 1991); el Convenio para prevenir contaminación marina por hidrocarburos (Ley N° 21.353); el Protocolo de 1970 para prevenir contaminación por buques (Ley N° 24.089 del año 1992); el Convenio de cambio climático (Ley N° 24.295 de! año 1995); el Convenio de biodiversidad (Ley N° 24.375 del año 1994); y el Convenio de Rotterdam sobre plaguicidas o productos químicos (Ley 25.278 del año 2000) (Fronti García y Phalen Acuña, 2004).

Fronti de García y Phalen Acuña (2004) sostienen que, dentro del conjunto de disposiciones normativas de carácter legal vigentes en nuestro país con alcance nacional, merece destacarse con carácter prioritario a la Ley N° 24.051. En efecto, esta disposición normativa de orden nacional posee sesenta y ocho artículos y tres anexos a la misma. Ha sido reglamentada por el Poder Ejecutivo mediante el Decreto N° 831 fechado el 23/4/1993. De la lectura y análisis de su contenido, legisla y regula todo lo referido a la generación, manipulación, transporte, tratamiento y disposición final de los residuos peligrosos que quedarán sujetos a las disposiciones de esa ley, cuando se trate de residuos generados o ubicados en lugares sometidos a jurisdicción nacional o, aunque ubicados en territorio de una provincia estuvieren destinados al transporte fuera de ella, o cuando, a criterio de la autoridad de

aplicación dichos residuos pudieran afectar a las personas o al ambiente más allá de la frontera de la provincia en que se hubiesen generado, o cuando las medidas higiénicas o de seguridad que a su respecto fuere conveniente disponer, tuvieren una repercusión económica sensible tal, que tornare aconsejable uniformarlas en todo el territorio de la nación, a fin de garantizar la efectiva competencia de las empresas que debieran soportar la carga de esas medidas. Asimismo, es considerado "peligroso", todo aquel residuo que pueda causar daño, directa o indirectamente, a seres vivos o contaminar el suelo, el agua, la atmósfera o el ambiente en general. Finalmente, la mencionada disposición legal regula todo lo relacionado con el registro de generadores y operadores de residuos peligrosos, y de la documentación respaldatoria de los mismos.

En cuanto a normativa ambiental, existen una serie de normas internacionales que conforman un estándar de calidad ecológica, cuya filosofía consiste en facilitar las transacciones comerciales, acelerando el proceso de armonización entre los países. En efecto, la ecología asociada a los procesos productivos se convirtió en una ventaja diferencial para captar nuevos clientes a nivel mundial o quedar definitivamente afuera de mercado donde los consumidores son ecológicamente conscientes. Evidentemente, dado que el mundo está cambiando, las empresas tendrán que empezar a hacerlo, de lo contrario solo quedará esperar que la naturaleza diga basta. Si una empresa quiere ser reconocida mundialmente por sus cualidades de gestión ambiental, debe cumplir los requerimientos de registración y certificación establecidos por las normativas internacionales. Si la responsabilidad ambiental de la organización y su sistema operativo de calidad ecológica están reconocidos bajo la normativa internacional, le creará una posición ventajosa en cuanto a sus posibilidades de exportación y también le ayudará a eliminar las barreras para- arancelarias (Fronti García y Phalen Acuña, 2004).

Asimismo, deben informar sobre su desenvolvimiento ambiental para poder comercializar sus productos o solicitar apoyo financiero para sus inversiones, ya que los organismos internacionales, las entidades financieras y las compañías aseguradoras requieren información económica, contable y administrativa sobre la situación ambiental de las organizaciones y muchas de ellas no consideran los pedidos de financiamiento si la propuesta no incluye el estudio de impacto ambiental del proyecto y no reúne los requerimientos establecidos por la normativa ambiental internacional. Actualmente en países como EE.UU., Canadá, Alemania, etc., cualquier producto o servicio que proteja al ambiente recibe la

preferencia del consumidor. La implementación de la normativa será requisito para proveer productos competitivos en los mercados mundiales, pero se trata de normas aplicables no solo en los casos de exportación, sino que están siendo requeridas a nivel nacional en muchos países, incluso latinoamericanos (Fronti García y Phalen Acuña, 2004).

Dentro de las normas ambientales internacionales, en primer lugar, debe mencionarse la norma British Standard 7750/92, reconocida como el primer instrumento válido para la implantación de Sistemas de Gestión Ambiental y precursora de las normas ISO 14000 y del reglamento 1836/93 de la Comunidad Económica Europea¹⁸ (CEE). La International Standard Organization¹⁹ (ISO), con sede en Ginebra, Suiza, fue creada en 1947, actualmente cuenta con alrededor de cien países miembros, que representan más del noventa y cinco por ciento de la producción industrial del mundo. Fue fundada para "promover el desarrollo de la normalización, facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, y fomentar la cooperación entre actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas" (Fronti García y Phalen Acuña, 2004).

Según Clemente (1996), la ISO 14000 es un intento de establecer una norma internacional voluntaria para la gestión medioambiental. Hasta la fecha, la ISO ha creado miles de normas, aunque no todas ellas están aceptadas en todo el mundo. Algunas industrias han preferido elaborar sus propias normas e ignorar la norma ISO equivalente. No obstante, las normas ISO tienen un uso bastante difundido y varios países participan voluntariamente en la creación de las normas. Se forman subcomités para un tópico en particular y las partes interesadas pueden ofrecer sus sugerencias y ayuda libremente. Todos los países elaboran un borrador de trabajo. Cuando se llega a un nivel de consenso considerable, el comité emite un borrador. Éste se discute y eventualmente se vota sobre si aceptar o no el borrador final como norma internacional. Cada país tiene un voto, y se necesita la mayoría absoluta.

En nuestro país funciona el Instituto Argentino de Racionalización de Materiales²⁰ (IRAM), creado en 1935, entidad civil de carácter privado, sin fines de lucro, que en 1995 fue

¹⁸ Comunidad Económica Europea (CEE) fue una unión económica creada por el Tratado de Roma de 1957. Cuando en 1993 se forma la Unión Europea, la CEE se incorpora a ella y se pasa a llamar Comunidad Europea (CE). En 2009, las instituciones de la CE fueron absorbidas por el entramado institucional de la Unión Europea, dejando la comunidad de existir.

¹⁹ International Standard Organization (ISO) es una organización para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de normalización.

²⁰ Instituto Argentino de Racionalización de Materiales (IRAM) es el instituto encargado de la normalización y certificación, en Argentina.

reconocido como el Organismo Nacional de Normalización de la República Argentina y adoptó la serie ISO 14000 como normas aplicables en el país desde el momento en que son aprobadas y publicadas por la ISO. El IRAM es miembro de la ISO y único representante por la Argentina. Asimismo, es miembro de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas²¹ (COPANT) fundador de la Asociación Mercosur de Normalización²² (AMN), participando activamente en sus Comités Sectoriales y es también el único miembro argentino de la Red Internacional de Certificación²³ (IQNet). Entre sus objetivos, vinculados con la gestión ambiental en las organizaciones, se destacan establecer normas técnicas en el área de seguridad, higiene, ecología y contaminación industrial; y propender a la adopción de sistemas de gestión de calidad en las empresas para brindar seguridad a los consumidores. Las normas ISO 14000 constituyen un sistema normativo obligatorio de calidad ambiental, es decir, que cualquier empresa puede decidir iniciar su proceso de certificación en forma voluntaria. Es importante aclarar que la serie ISO 14000 no está referida sólo a los Sistemas de Gestión ambiental, sino también que trata los temas vinculados a los programas de ecoetiquetado, auditorías ambientales, análisis del ciclo de vida, desempeño organizacional, etc. (Fronti García y Phalen Acuña, 2004).

En la estructura de la ISO, que es adoptada también por el IRAM, funcionan distintos Comités Técnicos, entre ellos específicamente el Comité Técnico 207 de Calidad del Medio ambiente, tiene la responsabilidad de desarrollar la Serie ISO 14000. En cuanto al sistema de gestión ambiental de la organización, es un factor decisivo para la inserción en los escenarios del comercio internacional y en Argentina, debe regirse por las Normas ISO 14001 e ISO 14004. Si bien la normativa internacional es una, la forma de interpretación y de aplicación en cada organización es diferente, ya que se instrumenta sobre la base de los objetivos y metas que fija cada una de ellas, teniendo en cuenta que su instrumentación debe ser coherente con los requerimientos y disposiciones legales que en materia ambiental rigen en cada jurisdicción. En general, establecen las mismas pautas para organizaciones pequeñas, medianas o grandes y para todos los países, promoviendo prácticas internas tanto en organizaciones industriales como de servicios, especificando los elementos de un Sistema de Gestión Ambiental, con énfasis en la

²¹ Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) es una asociación civil sin fines de lucro, que agrupa a los organismos nacionales de normalización de las Américas

²² Asociación Mercosur de Normalización (AMN) es el organismo responsable de la normalización técnica del Mercosur.

²³ Red Internacional de Certificación (IQNet) es una entidad certificadora de ámbito internacional, que agrupa a más de treinta de los principales organismos certificadores de diferentes países.

prevención -de cualquier efecto adverso sobre el medio ambiente-, antes que en la corrección después que ocurra, debiendo la organización realizar una revisión periódica del sistema adoptado para verificar su validez y aplicabilidad continua necesarias para demostrar su responsabilidad ambiental a la comunidad (Fronti García y Phalen Acuña, 2004).

3.3.2.1 PRINCIPIOS E ÍNDICES SOBRE MEDIO AMBIENTE

Los Principios del Ecuador (EP) son un marco de gestión de riesgos, adoptado por las instituciones financieras, para determinar, evaluar y gestionar el riesgo ambiental y social en los proyectos y su objetivo principal es proporcionar un estándar mínimo para la debida diligencia y monitoreo para apoyar la toma de decisiones de riesgo responsable. Las Instituciones Financieras de los Principios del Ecuador (EPFI) se comprometen a implementar los EP en sus políticas, procedimientos y estándares ambientales y sociales internos para financiar proyectos y no proporcionarán financiación de proyectos o préstamos corporativos relacionados con proyectos en los que el cliente no cumpla o no pueda cumplir con los EP. Si bien los EP no están destinados a aplicarse retroactivamente, los EPFI los aplican a la expansión o actualización de un proyecto existente donde los cambios en la escala o el alcance pueden crear riesgos e impactos ambientales y sociales significativos, o cambiar significativamente la naturaleza o el grado de un impacto existente. Los EP han aumentado considerablemente la atención y el enfoque en las normas y responsabilidades sociales / comunitarias, incluidas normas sólidas para los pueblos indígenas, normas laborales y consultas con las comunidades localmente afectadas dentro del mercado de *Project Finance*²⁴. También han promovido la convergencia en torno a estándares ambientales y sociales comunes. Los EP han ayudado a estimular el desarrollo de otras prácticas responsables de gestión ambiental y social en el sector financiero y la industria bancaria y han apoyado a los bancos miembros en el desarrollo de sus propios sistemas de gestión de riesgos ambientales y sociales (Equator Principles, 2013).

Los Principios del Ecuador son de aplicación en todos los países y en todos los sectores económicos, empleándose bajo cuatro productos financieros. El primero, los Servicios de Asesoramiento Financiero de Proyectos, cuando los costes totales de capital del proyecto asciendan a diez millones de dólares o más. El segundo, la Financiación de Proyectos, cuando

²⁴ *Project Finance* es un mecanismo de financiación de inversiones de gran envergadura que se sustenta tanto en la capacidad del proyecto para generar flujos de caja que puedan atender la devolución de los préstamos como en contratos entre diversos participantes que aseguran la rentabilidad del proyecto.

los costes totales de capital del proyecto sean de diez millones de dólares o más. El tercero, los Préstamos Corporativos Vinculados a Proyectos (incluida la financiación a la exportación en forma de crédito comprador), cuando se cumpla con los siguientes cuatro criterios; que la mayor parte del préstamo esté vinculado a un único proyecto sobre el que el cliente tiene un Control Operativo Efectivo (ya sea directo o indirecto); que el importe total del préstamo sea, como mínimo, de cien millones de dólares; que el compromiso individual de las Entidades Financieras de los Principios del Ecuador (antes de la sindicación o la reventa) sea, como mínimo, de cincuenta millones de dólares; y que el plazo del préstamo sea de dos años como mínimo. El cuarto son los préstamos puente, con un plazo inferior a dos años que vayan a refinanciarse mediante Financiación de Proyectos o con un Préstamo Corporativo Vinculado a Proyectos, que previsiblemente vayan a cumplir los criterios pertinentes antes señalados (Equator Principles, 2013).

El *Carbon Disclosure Project (CDP)*, por sus siglas en inglés, es una organización independiente, sin fines de lucro. Su misión es procesar y poner a disposición información de relevancia para tomadores de decisiones e inversores del sector privado, a fin de acelerar las soluciones relacionadas con el cambio climático. Su objetivo es hacer que la información ambiental y la gestión de riesgos sean una norma comercial, e impulsar la divulgación, el conocimiento y la acción hacia una economía sostenible. CDP trabaja con más de seis mil corporaciones, así como con más de quinientas cincuenta ciudades y cien estados y regiones para ayudarlas a garantizar que una estrategia efectiva de reducción de emisiones de carbono sea parte integral de sus operaciones. El programa de cambio climático de CDP tiene como objetivo reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de las empresas y mitigar el riesgo de cambio climático. CDP solicita información sobre los riesgos climáticos y las oportunidades de baja en carbono de las compañías más grandes del mundo en nombre de más de ochocientos signatarios de inversionistas institucionales con un total combinado de cien billones de dólares en activos (CDP).

La Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI) es una asociación entre el PNUMA²⁵ y el sector financiero mundial para movilizar la financiación del sector privado para el desarrollo sostenible. Trabaja con más de treientos

²⁵ El Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), es un organismo de la Organización de las Naciones Unidas ONU que coordina sus actividades ambientales, ayudando a los países en desarrollo a aplicar políticas y prácticas ecológicamente racionales.

miembros (bancos, aseguradoras e inversores) y más de cien instituciones de apoyo, para ayudar a crear un sector financiero que sirva a las personas y al planeta y genere impactos positivos. El objetivo es inspirar, informar y permitir que las instituciones financieras mejoren la calidad de vida de las personas sin comprometer la de las generaciones futuras. El concepto de la Iniciativa Financiera del PNUMA se lanzó en 1991 cuando un pequeño grupo de bancos comerciales, incluidos Deutsche Bank, HSBC Holdings, Natwest, Royal Bank of Canada y Westpac, unieron fuerzas con el PNUMA para catalizar la conciencia de la industria bancaria sobre la agenda ambiental. En mayo de 1992, en el período previo a la Cumbre de Río de ese año, se lanzó en Nueva York la Declaración del PNUMA de los Bancos sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo Sostenible, y se formó la Iniciativa Bancaria. Esta Iniciativa, que funcionó bajo los auspicios del Programa de las Naciones Unidas²⁶ (UN) para el Medio Ambiente, involucró a una amplia gama de instituciones financieras, incluidos bancos comerciales, bancos de inversión, capitalistas de riesgo, administradores de activos y bancos y agencias multilaterales de desarrollo, en un diálogo constructivo sobre el nexo entre el desarrollo económico, la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible. La Iniciativa promovió la integración de consideraciones ambientales en todos los aspectos de las operaciones y servicios del sector financiero. Un objetivo secundario de la iniciativa fue fomentar la inversión del sector privado en tecnologías y servicios ambientalmente racionales (UNEP FI).

Los índices Morgan Stanley Capital International (MSCI) ESG están diseñados para respaldar enfoques comunes de inversión ambiental, social y de gobernanza (ESG), y ayudar a los inversores institucionales a evaluar de manera más eficaz el rendimiento de las inversiones ESG, así como a gestionar, medir e informar sobre los mandatos ESG. Los índices ESG de MSCI también brindan a los inversores institucionales transparencia sobre la sostenibilidad de ESG y la alineación de valores, junto con la capacidad de comparar las tenencias. Los índices MSCI ESG Leaders Index se dirigen a las empresas que tienen el desempeño ambiental, social y de gobierno (ESG) más alto en cada sector del índice matriz. Los índices apuntan a una representación del sector del cincuenta por ciento frente al índice matriz, con el objetivo de incluir empresas con las más altas calificaciones MSCI ESG en cada sector. El conjunto de índices utiliza los galardonados ESG Research y ESG Ratings de MSCI para identificar

²⁶ Naciones Unidas (UN o ONU) es una organización intergubernamental responsable de mantener la paz y la seguridad internacionales, desarrollar relaciones amistosas entre las naciones, lograr la cooperación internacional y ser un centro para armonizar las acciones de las naciones.

empresas que han demostrado la capacidad de gestionar sus riesgos y oportunidades ESG y, por lo tanto, son elegibles para su inclusión. Los índices están diseñados para inversores institucionales que buscan exposición a empresas con un perfil de sostenibilidad sólido y con un error de seguimiento relativamente bajo en el mercado de renta variable subyacente (MSCI).

La serie de índices FTSE4Good elaborada por Financial Times-Stock Exchange (FTSE) está diseñada para medir el desempeño de las empresas que demuestran ESG sólidas. La gestión transparente y los criterios ESG claramente definidos hacen que los índices FTSE4Good sean herramientas adecuadas para ser utilizados por una amplia variedad de participantes del mercado al crear o evaluar productos de inversión sostenibles. Los índices FTSE4Good se pueden usar de cuatro maneras principales. En productos financieros, como herramientas en la creación de inversiones de seguimiento de índices, instrumentos financieros o productos de fondos centrados en inversiones sostenibles. Para la investigación, identificando empresas ambiental y socialmente sostenibles. Con el propósito de referencia, como un estándar ESG global transparente y en evolución contra el cual las empresas pueden evaluar su progreso y logros. Para evaluación comparativa, como índice de referencia para realizar un seguimiento del rendimiento de las carteras de inversión sostenibles (FTSE).

Los índices de Euronext -Vigeo Eiris- reconocen los esfuerzos de empresas destacadas que hacen del desarrollo sostenible una prioridad clave y un punto focal de su estrategia comercial. Vigeo Eiris compila los índices al analizar aproximadamente trescientos treinta indicadores para cada empresa en base a treinta y ocho criterios, incluido el respeto por el medio ambiente; participación de los derechos humanos y reconocimiento del capital humano de las empresas; las relaciones con los interesados; gobierno corporativo y ética empresarial; integridad para influir en las políticas y los esfuerzos para luchar contra la corrupción; y la prevención del *dumping* social ²⁷y ambiental en la cadena de suministro y subcontratación. Euronext Vigeo Eiris actualiza sus criterios para los índices cada seis meses, garantizando que las credenciales de sostenibilidad de las empresas enumeradas se prueban constantemente en comparación con las tendencias actuales y los desarrollos globales. Los índices regionales Euronext Vigeo-Europe 120 y Eurozone 120, enumeran las ciento veinte empresas más

²⁷ El *dumping* social es un tipo de delito económico consistente en la competencia desleal basada en la explotación y bajos salarios de los trabajadores, para conseguir rebajar los costes laborales de producción y así poder ofrecer unos precios más competitivos en el mercado para aumentar sus beneficios.

sostenibles de entre las quinientas empresas de Europa y la eurozona, respectivamente, con mayor capitalización de mercado flotante (Vigeo-Eiris).

El Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe contiene doscientas acciones de compañías europeas que están incluidas en el Russell Global Index que muestran el mejor desempeño en términos de responsabilidad social corporativa (CSR). El ESI Excellence Europe se compone sobre la base de una cesta de empresas incluidas en el registro de inversiones que cumplen una serie de requisitos técnico-financieros, resumidos en las especificaciones. La metodología se puede resumir de la siguiente manera. El Russell Global Index sirve como universo de selección para los componentes del índice. Los miembros se eligen entre las acciones incluidas en el registro de inversiones de Ethibel Excellence, pero en orden descendente de las calificaciones que se les asignaron (primero las calificaciones A, luego las calificaciones B y finalmente, las calificaciones C) hasta que se hayan seleccionado doscientos. Una acción no es elegible si la capitalización de mercado es demasiado pequeña. Para la composición también se tiene en cuenta un equilibrio adecuado entre las industrias. En la lista de acciones que forman parte del registro de inversiones, la columna 'Constituyente del índice Ethibel Sustainability Index (ESI) Europa' indica si la acción forma parte o no del índice (Forum Ethibel).

El Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Global contiene un número variable de acciones de compañías que están incluidas en el Russell Global Index y muestran los mejores resultados en términos de CSR. Actualmente, el índice recoge empresas de Europa, América del Norte y Asia Pacífico. El ESI Global está compuesto sobre la base de una canasta de acciones incluidas en el registro de inversiones que cumplen una serie de requisitos técnico-financieros, resumidos en las especificaciones. Los requisitos principales son que las acciones estén incluidas en el Russell Global Index; tengan una calificación A o B; la capitalización bursátil sea superior a diez mil millones de euros. En la lista de acciones que forman parte del Registro de inversiones, la columna 'Constituyente del índice de sostenibilidad de Ethibel (ESI) Global' indica si la acción forma parte o no del índice (Forum Ethibel).

Los Principios para la Inversión Responsable (PRI), respaldados por las Naciones Unidas, son una red internacional de inversores que trabajan juntos para poner en práctica seis principios que proporcionan un estándar global para la inversión responsable en relación con los factores ESG. Su objetivo es comprender las implicaciones de la sostenibilidad para los

inversores y apoyar a los signatarios para incorporar estos problemas en sus prácticas de toma de decisiones de inversión y propiedad. Al implementar los principios, los signatarios contribuyen al desarrollo de un sistema financiero global más sostenible. Los principios ofrecen un menú de posibles acciones para incorporar cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo en las prácticas de inversión en las clases de activos. La inversión responsable es un proceso que debe adaptarse a la estrategia, el enfoque y los recursos de inversión de cada organización. Los principios están diseñados para ser compatibles con los estilos de inversión de grandes inversores institucionales diversificados que operan dentro de un marco fiduciario tradicional. El primer principio es la incorporación de los problemas de ESG en el análisis de inversión y los procesos de toma de decisiones. El segundo, ser propietarios activos e incorporar los problemas de ESG en las políticas y prácticas de propiedad. El tercero, buscar la divulgación adecuada sobre temas ESG por parte de las entidades en las que se invierte. El cuarto, promover la aceptación e implementación de los principios dentro de la industria de inversión. El quinto, trabajar en conjunto para mejorar la efectividad en la implementación de los principios. En último lugar, informar sobre las actividades y el progreso hacia la implementación de los principios.

Los Principios de los Bonos Verdes (GBP) son un marco voluntario para los bonos verdes, emitido por la Asociación Internacional del Mercado de Capitales²⁸ (ICMA). Son pautas de proceso voluntario que recomiendan transparencia y divulgación y promueven la integridad en el desarrollo del mercado de bonos verdes al aclarar el enfoque para su emisión. Las GBP están destinadas a un uso amplio por parte del mercado, dado que brindan orientación a los emisores sobre los componentes clave involucrados en el lanzamiento de un bono verde creíble; ayudan a los inversores garantizando la disponibilidad de la información necesaria para evaluar el impacto ambiental de sus inversiones en bonos verdes; y ayudan a los suscriptores moviendo el mercado hacia divulgaciones estándar que facilitarán las transacciones. Los bonos verdes permiten la obtención de capital e inversión para proyectos nuevos y existentes con beneficios ambientales. Las amplias categorías de proyectos verdes sugeridas por los principios incluyen energía; edificios; transporte; administración del agua; gestión de residuos y control de la contaminación; activos basados en la naturaleza, incluidos el uso de la tierra, la agricultura y la

²⁸ La Asociación Internacional de Mercados de Capitales (ICMA), es una organización de autorregulación y una asociación empresarial para los participantes en el mercado de capitales. Sus objetivos declarados son promover altos estándares de prácticas de mercado, una regulación apropiada, apoyo a las transacciones, formación y comunicación.

silvicultura; la industria y el comercio intensivo en energía; en tecnología de la información y en comunicaciones (TIC). Las GBP tienen cuatro componentes principales, el uso de los ingresos; el proceso para la evaluación y selección de proyecto; la gestión de los ingresos; y los informes (ICMA).

El Dow Jones Sustainability Index (DJSI) es un conjunto de varios índices de sostenibilidad que integran a las compañías con alto desempeño en diferentes ámbitos como el económico, el social y el ambiental. Tal como su nombre lo indica, es necesario que dichas compañías coticen en bolsa para estar incluidas en alguno(s) de los seis sub-índices. Este índice utiliza tres dimensiones para que las organizaciones puedan ser parte de este grupo. La dimensión ambiental, que incluye criterios relacionados con el medio ambiente o eco-eficiencia. La dimensión social, la cual se divide en dos, el aspecto interno, que valora el desarrollo del capital humano y el fortalecimiento del talento; y el aspecto externo, que trata todo aquello que está alrededor de la empresa, filantropía e imagen corporativa. La dimensión económica, que evalúa aspectos como la gestión de crisis y riesgos, códigos de conducta y el gobierno corporativo.

4. METODOLOGÍA

La investigación tendrá un enfoque cualitativo, intentando posicionar una perspectiva amplia y profunda, recurriendo a una gran variedad de datos, y fortaleciendo la exploración y explotación de estos.

Según Hernández Sampieri et al. (2010), el enfoque cualitativo emplea la recolección de datos sin medición numérica para revelar o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Además, dichos autores reseñan que el paradigma cualitativo de investigación puede concebirse como un grupo de prácticas o técnicas de tipo interpretativo, que permiten examinar en el mundo haciéndolo visible, transformándolo en representaciones observables como son anotaciones, grabaciones y documentos, por lo cual sus dos principales cualidades consisten en que es naturalista e interpretativa.

Por otra parte, el diseño será descriptivo, no experimental, longitudinal y retrospectivo. Fassio et al. (2002) sostienen que el objetivo de una investigación descriptiva es, precisamente,

describir situaciones y/o fenómenos, midiendo las variables en forma independiente y no intentado establecer y/o medir relaciones entre variables. Siguiendo con la autora, el diseño no experimental es aquel que no agrega elementos de control disponibles en diseños anteriores, no controla ni manipula las variables, no utiliza un grupo de control, no determina aleatoriamente los sujetos y no procura medir la relación causa-efecto entre una variable independiente y otra dependiente.

En referencia a longitudinal, Hernández Sampieri et al. (2010) afirman que consiste en la recolección de datos en diferentes puntos del tiempo, para efectuar inferencias acerca de la evolución, sus causas y sus efectos. Puntualmente, se recabarán datos correspondientes a un intervalo temporal que se extenderá desde el 01/01/2015 hasta 31/12/2018, teniendo en cuenta que los datos del año 2018 son los últimos publicados, ya que la información se actualiza en el cuarto trimestre del año siguiente. En efecto, de allí se deriva la orientación retrospectiva, considerando que se analizarán en el presente datos del pasado, siendo su inicio posterior a los hechos estudiados.

En cuanto a la muestra, la misma será no probabilística o dirigida, donde se desconoce la probabilidad que tiene cada miembro de ser comprendido. La elección de los elementos depende de causas relacionadas con las características de la investigación. No es un proceso probabilístico, está sujeto a las decisiones que tome el investigador en función de sus objetivos (Fassio et al., 2002).

La selección se efectuará por conveniencia, abarcando aquellos casos disponibles de fácil acceso. Los datos empleados en la investigación se seleccionarán porque están fácilmente disponibles, y no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Respecto al tamaño, se seleccionarán los cuatro principales bancos privados del sistema financiero argentino. Para establecer cuáles serán dichos bancos, se empleará el ranking de depósitos que publica el Banco Central de la República Argentina. La unidad de información la integrarán la Comisión Nacional de Valores²⁹ (CNV), el Banco Central de la República Argentina³⁰ (BCRA),

²⁹ Comisión Nacional de Valores (CNV) es el organismo oficial que se encarga de la promoción, supervisión y control de los mercados de valores de toda la República Argentina.

³⁰ Banco Central de la República Argentina (BCRA) es el organismo rector del sistema financiero de la Argentina, encargado de la política monetaria del país.

los sitios web de las instituciones y de organismos independientes que brinden estadísticas o resultados (encuestas), y el material de soporte utilizado para el desarrollo del marco teórico.

En cuanto a la fuente de datos será, para todos los casos, secundaria. Consistirá principalmente en los reportes de sustentabilidad publicados por las entidades financieras, pero también se recabarán datos del informe de Disciplina de Mercado, la Memoria Anual, los Estados Financieros, las encuestas realizadas por diversos organismos independientes, como ser Great Place to Work³¹ (GPTW), y la información visualizada en los sitios webs de las instituciones. A su vez, para la confección del marco teórico se empleará diversa bibliografía como soporte, como ser libros, investigaciones, estudios, tesis, informes, entre otros.

Entre los indicadores que se emplearán encontramos porcentaje de inversión de los bancos en RSE, número de campañas y eventos de RSE realizados, número de participaciones en proyectos sociales, número de empleados (voluntarios) que participan en proyectos sociales, número de programas de RSE a nivel interno, porcentaje de inversión en productos y servicios con impacto en medio ambiente, porcentaje de asistencia financiera concedida, número de programas sobre acción social, entre otros.

| Pregunta | Objetivo | Método y técnica | Fuente |
|--|---|--|---|
| ¿Cómo conforman su estructura corporativa y qué prácticas y reglas aplican para la administración y supervisión de sus actividades? ¿Cuál es su marco normativo y qué estándares y lineamientos incorporan? ¿Qué acciones manejan sobre el medio ambiente? | Identificar las principales normativas, lineamientos de RSE y acciones sobre conservación de medio ambiente de las cuatro instituciones financieras privadas. | Confección de matriz conceptual. Análisis cualitativo de los resultados. Elaboración de tablas como soporte visual y complementario, en caso de que lo amerite | Informes de Responsabilidad Social Empresaria, Informe de Disciplina de Mercado, Memoria Anual y Estados Financieros (sitio web bancos, CNV, BCRA). Entrevista con un referente de cada banco |

³¹ Great Place to Work (GPTW) es una empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas laborales basadas en la confianza. Cada año, GPTW elabora listas de las mejores empresas para trabajar en el mundo y en cada país, basándose en encuestas.

¿Qué programas e iniciativas tendientes a la generación de valor social llevan adelante?
 ¿Cuál es el nivel de inversión social destinado por las entidades? ¿Cuántos voluntarios participan de las iniciativas y qué acciones solidarias lideran? ¿Qué programas e iniciativas efectúan para generar valor económico? ¿Cuánto fue el grado de asistencia financiera concedida?

Describir las principales iniciativas y programas realizados tendientes a la generación de valor económico y social.

Confección de matriz conceptual. Análisis principalmente cualitativo, pudiendo existir también estudio cuantitativo. Elaboración de tablas/Gráficos como soporte visual y complementario, en caso de que lo amerite

Informes de Responsabilidad Social Empresaria y demás información disponible en el sitio web de los bancos. Entrevista con un referente de cada banco

¿Qué impacto tiene la RSE en los *stakeholders*? ¿Qué herramientas, sistemas y procesos emplean para mejorar la relación e interacción con los mismos? ¿Cuál es el nivel de satisfacción y experiencia resultante?

Evaluar el impacto de la RSE en los principales *stakeholders* (empleados, clientes y proveedores), la relación e interacción con los mismos, y el nivel de satisfacción y experiencia como consecuencia.

Confección de matriz conceptual. Análisis principalmente cualitativo, pudiendo existir también estudio cuantitativo. Elaboración de tablas/Gráficos como soporte visual y complementario, en caso de que lo amerite

Informes de Responsabilidad Social Empresaria y demás información disponible en el sitio web de los bancos, encuestas (Great Place to Work, etc.). Entrevista con un referente de cada banco

5. DESARROLLO

5.1 GOBIERNO CORPORATIVO Y CONSERVACIÓN MEDIOAMBIENTAL

5.1.1 ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO

Las cuatro entidades financieras (BBVA, Galicia, Macro, Santander) poseen un sistema de Gobierno Corporativo, siendo el Directorio el órgano de administración y representación por excelencia, el cual se encuentra integrado por aquellos directores oportunamente designados en Asamblea de Accionistas. En términos generales, estas entidades describen a su Gobierno Corporativo como un conjunto de normas y elementos que regulan y ordenan las relaciones

entre el Banco, su dirección, sus accionistas y otras partes interesadas, permitiendo a su vez una gestión y supervisión adecuada.

Sus respectivos Directorios, asumen la responsabilidad de tomar las decisiones estratégicas sobre los planes de negocios de las compañías que lideran, diseñando un Plan Estratégico de Negocio que siga las políticas definidas de Gobierno Corporativo y de RSE. Las funciones del Directorio en estas entidades son complementadas y sustentadas con el funcionamiento de diferentes Comités. El Directorio y/o el Gerente General, de acuerdo con el estatuto de las entidades, pueden integrar tantos Comités como sean necesarios para gestionar los asuntos del Banco, estableciendo para cada uno de ellos, un reglamento o manual bajo su aprobación. Los Comités pasan sus decisiones por actas y se reúnen con la periodicidad que establezca su reglamento. Los cuatro bancos resaltan la relevancia del establecimiento de Comités con el objetivo de generar la buena práctica de la gestión colegiada en la asunción de decisiones a partir del intercambio de opiniones y criterios.

Efectuando un análisis sobre la situación más reciente (2018), encontramos que la cantidad de comités varía dependiendo la entidad, siendo Santander el banco que más Comités tiene constituidos mientras que, por el contrario, BBVA el que menos. Un mismo tema o propósito puede estar abierto por subcategorías en varios Comités o simplemente concentrarse en un único Comité, dependiendo la decisión del Directorio, y justamente esto explica principalmente la diferencia en el total de Comités entre las entidades. Por citar un claro ejemplo, el banco Galicia decidió constituir un Comité íntegro de Auditoría, mientras que Santander, Macro y BBVA resolvieron establecer un Comité de Auditoría interno que cubra todos los puntos atinentes al BCRA y otro separado para los temas relacionados a CNV.

Por otra parte, un mismo tema o propósito puede estar alcanzado en una entidad bajo un Comité con una determinada denominación y en otra variar, por lo que no existe un criterio de uniformidad en ese aspecto. Sin embargo, cuando se analiza el reglamento y los objetivos de los Comités, resultan muy coincidentes y es por eso la factibilidad de conocer que se trata del mismo asunto. Esta situación se puede ilustrar con la categoría referida a Lavado de Activos / Terrorismo de la Tabla 1, donde cada uno de los bancos asignó un nombre diferente al comité de referencia, siendo Comité de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo para BBVA, Comité de Control y Prevención del Lavado de Dinero y del

Financiamiento del Terrorismo para Galicia, Comité de Análisis y Resolución (CAR) para Santander, y Comité de Prevención de Operaciones de Lavado de Dinero para Macro.

Las categorías que revisten mayor relevancia y que son comunes a las prácticas financieras y a los lineamientos de Basilea, como ser Auditoría, Riesgos, Regulatorio y Legal, Lavado de Activos y Terrorismo, y Gerencial y Societario, son cubiertas por las cuatro entidades. En lo que respecta a los Comités de Auditoría, los bancos destacan la finalidad de supervisar la suficiencia y adecuación y el eficaz funcionamiento de los sistemas de control interno, de modo que quede asegurado el cumplimiento de todas las normas presentadas al Banco Central y a las entidades autorreguladas del mercado de capitales (CNV), dado que todas ellas cotizan en el Mercado de Valores de Buenos Aires³² (MERVAL).

Continuando por el lado de Riesgos, todas las entidades poseen un comité general de Gestión de Riesgo, en donde se realiza el seguimiento de la gestión de todos los riesgos a los que está expuesto el Banco con una visión integral de los mismos, observando cuidadosamente la interrelación existente entre ellos y proponiendo al Directorio los niveles de tolerancia para cada tipología de riesgo. En el caso de Galicia y Macro, poseen a su vez dos Comités particulares sobre Créditos de Alto y Bajo alcance, teniendo a su cargo la aprobación y suscripción de las calificaciones y el otorgamiento de operaciones de clientes y grupos de alto o mediano riesgo. Sumado a esto, el banco Macro tiene otros dos Comités, que no están incluidos en la estructura de ninguno del resto, y que son el de Crisis, con el objetivo de analizar la gravedad de los hechos y tomar de forma urgente y eficaz las medidas que se consideren óptimas para asegurar la continuidad de la operatoria, y el de Recupero Senior, encargado de definir los arreglos de pago que excedan los parámetros predeterminados, así como también las decisiones de pases de cartera a gestión judicial o bajas contables. En el caso de Galicia, también suma un Comité no constituido por el resto, que es el de Crisis de Liquidez, el cual tiene a su cargo la evaluación de la situación de crisis de liquidez y decidir las acciones a implementar tendientes a su resolución.

Sin embargo, las temáticas abordadas en estos comités extras o específicos que poseen tanto el Macro como el Galicia, están cubiertos dentro de los reglamentos del comité de Gestión de Riesgo General que poseen tanto el BBVA como Santander, por ende, lo único que se podría

³² Mercado de Valores de Buenos Aires (MERVAL) es una entidad privada constituida como sociedad anónima, cuyo capital está integrado por acciones admitidas al régimen de oferta pública.

mencionar que efectivamente adicionan los primeros es un paso más de revisión y control particular, o en el caso del Comité de Crisis del banco Macro, simplemente lo refleja de manera separada en su estructura, porque el Comité de Gestión de Riesgo General de las restantes entidades expresa la facultad de convocarlo ante la eventual necesidad.

| CATEGORÍAS | BBVA | GALICIA | MACRO | SANTANDER |
|--------------------------------|---|---|---|---|
| AUDITORÍA | - Comité de Auditoría - Ley 26.831 (C.N.V. / S.E.C.) - Comité de Auditoría Interna (B.C.R.A.) | - Comité Auditoría | - Comité Auditoría Interna - Comité de Auditoría CNV/SEC | - Comité Auditoría CNV - Comité Auditoría BCRA |
| LAVADO DE ACTIVOS / TERRORISMO | - Comité de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo | - Comité de Control y Prevención del Lavado de Dinero y del Financiamiento del Terrorismo | - Comité de Prevención de Operaciones de Lavado de Dinero | - Comité de Análisis y Resolución (CAR) |
| SISTEMAS | - Comité de Tecnología Informática | - Comité de Sistemas | - Comité de Sistemas | - Comité de Sistemas |
| REGULATORIO / LEGAL | - Comité de Integridad, Conducta en los mercados, Customer Compliance, Protección de Datos Personales y Control Regulatorio - Comité de Disclosure | - Comité de Integridad de la Información - Comité de Compliance | - Comité de Ética y Cumplimiento | - Comité de Información Regulatoria y Control Financiero - Comité de Asesoría Jurídica, Gobierno Societario y Cumplimiento |
| RIESGOS | - Comité de Riesgo | - Comité de Riesgo y Alocación de Capital - Comité de Créditos Altos - Comité de Créditos Bajos - Comité de Crisis de Liquidez | - Comité de Gestión de Riesgos - Comité de Créditos Senior - Comité de Créditos Junior - Comité de Crisis - Comité de Recupero Senior | - Comité de Gestión Integral de Riesgos |
| ACTIVOS Y PASIVOS | - Comité de Activos y Pasivos | Comité de Gestión de Activos y Pasivos (ALCO) | - Comité de Activos y Pasivos | - Comité de Activos y Pasivos (ALCO) |
| NEGOCIO / ESTRATÉGICO | - Comité de Dirección | - Comité de Estrategia y de Nuevos Negocios - Comité de Informe de Resultados | - Comité de Gestión Estratégica | - Comité de Inversiones - Comité de Negocios y Riesgos - Comité de Dirección |
| GERENCIAL / SOCIETARIO | - Comité de Nombramientos y Remuneraciones | - Comité de Recursos Humanos y Governance | - Comité de Nombramientos y Gobierno Societario | - Comité de Nombramientos - Comité de Retribuciones |
| OTROS | - Comité de Corporate Assurance | - Comité de Protección al Usuario de Servicios Financieros | - Comité de Incentivos al personal - Comité de Protección al Usuario de Servicios Financieros | - Comité de Sostenibilidad - Comité de Calidad - Comité de Ciberseguridad |
| TOTAL | 11 | 14 | 15 | 16 |

Fuente: Elaboración propia en base a la Memoria Anual e Informe de Sustentabilidad de las cuatros entidades (2018)

Por el lado de Regulatorio y Legal, encontramos algunas particularidades dependiendo la entidad. El BBVA posee el Comité de Integridad, Conducta en los mercados, *Customer Compliance*³³, Protección de Datos Personales y Control Regulatorio, el cual tiene entre sus principales objetivos, marcar políticas de actuación, promover medidas para resolver situaciones éticamente cuestionables y adoptar medidas para dar cumplimiento al Código de Conducta Ético y regulaciones en materia de Protección de Datos Personales, *Customer Compliance* y Control Regulatorio. A su vez, el Comité de *Disclosure* que tiene la responsabilidad de asegurar que la información comunicada a los accionistas del banco, a los mercados en los que cotizan sus acciones y a los entes reguladores de dichos mercados, sea

³³ *Customer Compliance* se refiere a los clientes que cumplen con los requisitos oficiales con respecto a productos o servicios.

veraz y completa, y que sea comunicada cumpliendo los plazos y demás requisitos establecidos en las normas aplicables, y de asegurar la existencia y mantenimiento de procedimientos y controles referentes a la elaboración y contenido de cualquier información contable o financiera.

Este último, se asemeja en cierto punto al constituido por el banco Galicia, que es el Comité de Integridad de la Información, el cual tiene a su cargo promover el cumplimiento de lo dispuesto por la Ley Sarbanes-Oxley³⁴ (SOX) de los Estados Unidos, la cual regula las funciones financieras contables y de auditoría y penaliza en una forma severa, el crimen corporativo y de cuello blanco. Galicia además posee el Comité de *Compliance*, el cual tiene a su cargo la promoción sobre el respeto a las normas, los principios de buena conducta y los valores éticos de la entidad, y la mitigación del riesgo de incumplimiento, a través de la definición de políticas, el establecimiento de controles y reportes en el mejor interés de la entidad y sus *stakeholders*. El Macro, por su parte, posee el Comité de Ética y Cumplimiento, cuya función es asegurar que la entidad cuente con medios adecuados para promover la toma de decisiones apropiadas en el cumplimiento de las regulaciones internas y externas. Asimismo, se extiende en los aspectos vinculados con la Política de Sustentabilidad del Banco, impulsando la implantación de dichas políticas en la organización y la difusión de los principios y herramientas que permitan la gestión (planificar, incorporar y evaluar) de conceptos y prácticas de sustentabilidad en la organización.

En el caso de Santander, también posee un Comité de Información al igual que sus pares, en el cual se coordina y monitorea lo concerniente a temas regulatorios, contables, fiscales y de control financiero y gestión. Continuado con esta institución, se resalta el Comité de Asesoría Jurídica, Gobierno Societario y Cumplimiento, el cual coordina y monitorea lo concerniente a los temas jurídicos, a las buenas prácticas de gobierno corporativo y de cumplimiento normativo.

En lo que respecta a Lavado de Activos y Terrorismo, los cuatro bancos persiguen el mismo propósito con sus respectivos Comités, teniendo a su cargo planificar, coordinar y velar por el cumplimiento de las políticas que en la materia establezca y haya aprobado el Directorio.

³⁴ Ley Sarbanes-Oxley (2002) es una ley de Estados Unidos también conocida como la Ley de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista, aunque también es llamada SOX. Se promulgó con el propósito de monitorizar a las empresas que cotizan en bolsa de valores, evitando que la valorización de las acciones de las mismas sea alterada de manera dudosa, mientras que su valor es menor.

De igual manera ocurre con la parte Gerencial y Societaria, en donde las entidades coinciden nuevamente en los principales objetivos de sus Comités, siendo los mismos, el asesoramiento al Directorio sobre todas las propuestas de designaciones de los miembros de la Alta Gerencia, directores y de puestos clave, y el asesoramiento al Directorio sobre todas las políticas de remuneración y los planes de incentivos al personal.

Además de estas categorías principales, se encuentran otras complementarias, como ser las clasificaciones de Sistemas, Activos y Pasivos, Negocio/Estratégico, y también un remanente de comités específicos, que no son comunes a todas las entidades y que dependen de la estructura de cada entidad y el grado de profundización que realice cada una de ellas en temas particulares y con relevancia en la estrategia gerencial. En lo referente a Sistemas, todas las entidades tienen un comité dedicado a cubrir dicho contenido y con objetivos y lineamientos comunes. En líneas generales, el mismo tiene a su cargo supervisar y aprobar los planes de desarrollo de sistemas nuevos y sus presupuestos, supervisar el control presupuestario de los desarrollos, aprobar los diseños generales de la estructura de sistemas, de los procesos principales y de los sistemas que se implementen, y supervisar la calidad de las prestaciones, dentro de las políticas establecidas por el Directorio.

Similar situación ocurre con la categoría de Activos y Pasivos, siendo un punto en común de los cuatro bancos, en donde sus respectivos comités analizan y recomiendan al Directorio las políticas sobre la gestión de activos y pasivos, con el objeto de capitalizar las ventajas competitivas en operaciones de tesorería, maximizar tanto el ingreso neto de intereses como el retorno sobre activos y capital, al tiempo que intentan limitar el riesgo de tasa de interés y el riesgo de liquidez, dentro de los límites impuestos por la normativa bancaria argentina.

Adentrándonos en la categoría de Negocio/estratégico, se identifican algunas diferencias dependiendo la entidad. Por el lado del Macro, tiene integrado un Comité de Gestión Estratégica en el cual propone el plan estratégico o de negocios, así como los objetivos de gestión y presupuestos anuales y, en donde se brindan informes periódicos sobre la marcha de estos como así también del estado general de la entidad. En el caso de Santander, se pueden referenciar tres comités para esta sección, el Comité de inversiones que analiza y coordina lo concerniente a los temas relacionados con las inversiones que efectuará el Banco analizando su factibilidad, el Comité de negocios y riesgos que efectúa el seguimiento de la gestión y desarrollo de los negocios y sus riesgos correspondientes, y por último, el Comité de dirección

que funciona como enlace entre el Directorio del Banco y la Alta Gerencia a fin de asegurar que los objetivos estratégicos generales sean implementados. Este último Comité citado, es común al banco BBVA, integrado bajo el mismo propósito. En lo que respecta a Galicia, el mismo posee un Comité de estrategia y de nuevos negocios que tiene a su cargo el análisis de nuevos negocios, y el Comité de informe de resultados que tiene a su cargo el monitoreo de la gestión y de los resultados, como también evaluar la coyuntura macro. De lo anteriormente expuesto, se visualiza una concentración en los temas de dirección y/o estrategia en los bancos BBVA y Macro, mientras que tanto el Galicia como Santander deciden dividir el plano estratégico y/o de inversión del plano posterior y consecuente de seguimiento, informe y resultados. Es decir, las primeras dos entidades revisan causa y efecto bajo un mismo comité, mientras que las restantes eligen diferenciarlas.

Finalizados los rubros comunes a las cuatro entidades, restan algunos Comités que son específicos de cada banco, en donde los mismos profundizan temas que, o bien sus competidores no han decidido priorizar y, por ende, no les ameritó la integración de un Comité, o no tienen la capacidad o las herramientas necesarias para poder darles tratamiento y seguimiento, siendo así una eventual fuente de ventaja competitiva. El BBVA, por ejemplo, tiene el Comité de *Corporate Assurance*, que surge de un modelo de control interno que todo el grupo BBVA aplica y que está estructurado en tres líneas de defensa (3LoD³⁵), garantizando el cumplimiento de los estándares más avanzados en materia de control interno.

En el caso de Macro, encontramos el Comité de incentivos al personal, responsable de vigilar el cumplimiento de la Política de Compensaciones, comprensiva de la remuneración fija y la remuneración variable (incentivos económicos al personal) y su consistencia con la cultura, los objetivos, los negocios a largo plazo, la estrategia y el entorno de control de la entidad. En adición, el Comité de Protección al Usuario de Servicios Financieros, que tiene la responsabilidad primaria de realizar un seguimiento de las actividades desarrolladas por los niveles gerenciales y jefaturas de la entidad involucrados en el proceso interno de protección al usuario, a fin de dar adecuado cumplimiento a las normas legales y regulatorias. Galicia, por su parte, también cuenta con este comité dentro de su estructura corporativa.

³⁵ El modelo de tres líneas de defensa (3LoD) es un modelo para el enfoque sistemático de los riesgos que pueden ocurrir en las empresas y organizaciones. Estos deben ser registrados, identificados, analizados y evaluados en una etapa temprana, y comunicados dentro de la empresa.

Siguiendo con el curso del análisis, el Santander posee tres comités que sus competidores no listan dentro de sus estructuras. El Comité de Sostenibilidad que asiste y coordina los proyectos corporativos en el ámbito de la sostenibilidad a fin de promover el progreso económico y social de las comunidades en las que el Banco está presente, asegurando que el desarrollo sostenible esté firmemente integrado en la estrategia de corto y largo plazo, el Comité de Calidad que propone y monitorea la política y los objetivos de calidad de servicio y, además, lidera el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad y la mejora continua de su eficacia, y por último, el Comité de Ciberseguridad que asiste al Directorio con el fin de mantener la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

Si enfocamos el análisis al plano evolutivo, hallamos que la estructura de comités de cada entidad puede variar con el paso del tiempo, como se visualiza en la tabla 2. Los bancos Galicia, Macro y Santander evidencian una ampliación de su estructura, integrando nuevos comités con el transcurso de los años. En el caso de BBVA, se advierte un incremento puntual en 2016, que luego en 2017 se retrotrae para coincidir con la estructura de 2015.

TABLA 2: EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COMITÉS

| | BBVA | GALICIA | MACRO | SANTANDER |
|-------------|-------------|----------------|--------------|------------------|
| 2015 | 11 | 12 | 11 | 13 |
| 2016 | 13 | 12 | 14 | 14 |
| 2017 | 11 | 12 | 14 | 16 |
| 2018 | 11 | 14 | 15 | 16 |

Fuente: Elaboración propia en base a la Memoria Anual e Informe de Sustentabilidad de las cuatros entidades

Conocer cuáles fueron los cambios, delimita y permite conocer, en cierta medida, la estructura y estrategia que cada una de las entidades está llevando adelante. El mejor ejemplo es Santander, que hacia 2015 no poseía instituido el Comité de Ciberseguridad, el Comité de Sostenibilidad y el Comité de Inversiones, siendo los dos primeros justamente los que, en la actualidad, les otorgan un rasgo distintivo respecto a las otras entidades. Es decir, la institución ha decidido profundizar con el tiempo en algunos temas particulares, brindándoles mayor relevancia dentro de su estrategia. A diferencia de la situación actual, en 2015 poseía unificados los Comités de Nombramientos y Retribuciones, y a su vez, contaba con un Comité de Riesgo Operacional, que para el siguiente año fue discontinuado. En 2016, es cuando surgen el Comité de Sostenibilidad y el Comité de Inversiones, mientras que el Comité de Ciberseguridad emana

recientemente durante 2017. La separación de los Comités de Nombramientos y Retribuciones se produce también en 2017, dado que hacia 2016 aún continuaban unificados.

El Macro también refleja algunas modificaciones, específicamente si se comparan los tramos 2015-2016 y 2017-2018 que es cuando las mismas acontecieron. El banco poseía, en 2015, unificados sus comités actuales de créditos *senior* y *junior*, bajo el denominado Comité de Créditos. A su vez, por aquel entonces, no estaba integrado el Comité de Gestión Estratégica, muy importante para la coordinación y la fijación de acciones y prioridades dentro de la organización, como el seguimiento de estas. En 2018, el banco incorporó el Comité de Protección al Usuario de Servicios Financieros, lo que afianza su compromiso por el cumplimiento de las regulaciones en curso.

En el caso de BBVA, el mismo poseía en 2015 dos comités que, si bien se mantuvieron durante 2016, fueron eliminados o renombrados en el 2017. Los mismos eran, el Comité de Cumplimiento Normativo, que hoy en día convergió al denominado Comité de Integridad, Conducta en los mercados, *Customer Compliance*, Protección de Datos Personales y Control Regulatorio, dado que sus propósitos son prácticamente los mismos, y el Comité Técnico de Operaciones Local, encargado de aprobar todas aquellas operaciones y Programas Financieros (y sus modificaciones), prórrogas y renovaciones de corto plazo de Clientes o Grupos Económicos, de aprobar refinanciaciones, cancelaciones y castigos de clientes individuos y Empresas, y de aprobar renovaciones y prórrogas de campañas de preaprobados o campañas masivas.

Ese análisis particular que aportaba ese último comité no es equivalente a ninguno de los existentes, sin embargo, las cuestiones relacionadas a Créditos y Gestión de Recupero son englobadas, como mínimo en términos generales, bajo el Comité de Riesgo, es decir que a lo sumo se perdió una instancia más de control y seguimiento particular. Por otro parte, en el año 2015 no se encontraba constituido el Comité de Activos y Pasivos, el cual recién surgió en el año 2016 para continuar hasta la actualidad. Esto último no es un dato menor, dado que este comité suele ser algo común en las prácticas bancarias, importante para el siguiendo financiero de la entidad, procurando evitar descalces, mitigando riesgos (tasa de interés y liquidez), e intentando optimizar los retornos, por ende, la institución con su incorporación consolidó en mayor medida su estructura, alineándose con sus competidores.

El Galicia no sufrió variación en el número total de comités durante 2015-2017. Si bien existieron algunos cambios en las denominaciones de estos, en líneas generales los propósitos se mantuvieron, por ende, podría decirse que su estructura se mantuvo constante. Sin embargo, en 2018, añadió el Comité de Compliance y el Comité de Protección al Usuario de Servicios Financieros a su estructura, lo que demuestra un control y seguimiento normativa más exhaustivo y preponderante. Las categorías de mayor relevancia, aquellas sugeridas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y listadas anteriormente, se encuentran consolidadas y en curso en las cuatro organizaciones, no visualizándose variaciones al respecto desde 2015 hasta la fecha. Por ende, la evolución hacia una estructura más destacada y superadora dependerá de las restantes categorías complementarias o de temas particulares en los cuales el Directorio y la Alta Gerencia, de cada uno de los bancos, decidan priorizar en su estrategia, y eso es precisamente lo que surge de este análisis evolutivo.

5.1.2 PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Las cuatro organizaciones aplican prácticas de gobierno corporativo que se vinculan con el ejercicio de acciones orientadas a transparentar la relación con sus accionistas y partes relacionadas, sentando bases sólidas para la administración y supervisión de las actividades y, fomentando la ética empresarial en cada una de sus operaciones. A su vez, los bancos destacan lo primordial de establecer estas acciones con el objetivo de brindar protección al depositante. Dentro de este marco, la Dirección aprueba y supervisa la implementación de una serie de códigos, siendo los mismos un conjunto de normas, reglas y/o estándares mínimos que deberán cumplimentarse sobre una determinada materia.

TABLA 3: CÓDIGOS DE APLICACIÓN

| CATEGORÍAS | BBVA | GALICIA | MACRO | SANTANDER |
|--------------------------------|--|---|---|---|
| INTERNOS | - Código de Conducta | - Código de Ética | - Código de Ética - Código de Conducta | - Código General del Conducta - Código de Conducta en los Mercados de Valores |
| EXTERNOS | - Código de Gobierno Societario - Código de Protección al Inversor - Código ético de proveedores | - Código de Gobierno Societario - Código de Protección al Inversor - Código de Conducta de Proveedores | - Código de Gobierno Societario - Código de Protección al Inversor - Código de Conducta para Proveedores | - Código de Gobierno Societario - Código de Protección al Inversor |
| CONSENSO DE MERCADO | - Código de Prácticas Bancarias | - Código de Prácticas Bancarias | - Código de Prácticas Bancarias | - Código de Prácticas Bancarias |

Fuente: Elaboración propia en base al código de gobierno corporativo y material WEB de las cuatros entidades

En primera instancia, se identifican aquellos códigos orientados hacia el interior de la organización. Por un lado, los códigos que cubren el aspecto de la ética, en donde los bancos

esperan que sus representantes actúen de acuerdo con los más altos niveles de integridad personal y profesional en todos los aspectos de sus actividades. Por el otro, los códigos que delimitan la conducta, los cuales tienen como intención establecer los principios y valores que todos los miembros del banco deben respetar. El cumplimiento de estos códigos es mandatorio para todos los empleados que integran las cuatro instituciones, exigiéndoles una certificación que constate la lectura y el entendimiento pleno de los mismos y, el compromiso de aplicar todos los principios y prácticas contenidas.

El BBVA posee únicamente el Código de Conducta, sin embargo, engloba tanto lineamientos de conducta como valores y principios éticos en su interior. Similar situación ocurre con Santander, que tiene un Código General de Conducta, y precisamente la amplitud de su nombre se refleja en su contenido, dado que abarca un catálogo de principios éticos y normas de conducta general y particulares que han de regir la actuación de todos los empleados de dicha entidad. El Santander aporta un código que las otras entidades no poseen constituido, al menos de manera diferenciada, dado que su contenido es citado en alguno de sus restantes códigos internos, y que es el denominado Código de Conducta en el Mercado de Valores. El mismo comprende a los empleados que tengan relación con información confidencial vinculada al mercado, instruyendo un conjunto de reglas que deben cumplimentar a la hora de efectuar operaciones por cuenta propia, teniendo especial atención en el uso de información privilegiada como en acciones que deriven en potenciales conflictos de intereses.

En el caso de Galicia, ocurre la situación contraria, debido a que presenta un código de Ética, pero el mismo se extiende tanto a la definición de principios y valores éticos y organizacionales esperados, como al establecimiento de una serie de pautas de conducta. El Macro es la única entidad que expone ambos temas por separado, estableciendo un código de Ética y otro de Conducta, aunque resalta que se complementan uno con el otro. Esto último, lo explicita en el propio código de ética dado que, dentro del comportamiento definido para sus empleados, especifica que los mismos deberán acatar el Código de Conducta y demás políticas y procedimientos adoptados que regulan la conducta.

En segunda instancia, se encuentran los códigos orientados hacia el exterior, que buscan informar, proteger y delimitar a todas las partes interesadas con las cuales los bancos tienen contacto. En lo que respecta a informar, las cuatro entendidas financieras poseen un Código de Gobierno Societario, el cual proporciona la estructura a través de la cual se determinan las

estrategias y se fijan los objetivos, se determinan los medios para poder alcanzarlos, se supervisa el cumplimiento de éstos, se fijan las responsabilidades del Directorio y Alta Gerencia y la metodología de evaluación de su desempeño, se definen los riesgos a asumir y se realizan las operaciones del día a día. Este código es el principal documento que las entidades disponen, en lo que respecta a definición de estructura, prácticas y normativas de Gobierno Corporativo, y es por eso por lo que se encuentra a disposición de los *stakeholders*, a fines de transparentar las acciones que realizan.

En referencia a la protección de los *stakeholders*, los cuatro bancos disponen de un Código de Protección al Inversor, el cual se constituye como una referencia orientadora para los mismos, compilando los derechos que les asisten y haciéndoles saber cómo actuar dentro del ámbito de la oferta pública y el régimen de transparencia imperante, así como también cómo se espera que el Agente actúe al intervenir en la operatoria de liquidación y compensación de operaciones (colocación primaria y negociación secundaria). Es decir, es un marco de referencia que es utilizado como guía en la relación generada entre los comitentes y el Agente, al momento de ejecutar las operaciones con valores negociables durante el tiempo en que se desarrolla la vinculación contractual entre ambas partes.

En cuanto a delimitación, el BBVA posee un Código Ético de Proveedores y Galicia y Macro tienen el Código de Conducta de Proveedores. Por medio de dichos códigos, estas entidades determinan estándares mínimos de comportamiento en materia de conducta ética, social y medioambiental que esperan que sus proveedores sigan cuando les proporcionen productos y servicios. Estos estándares se encuentran alineados con los respectivos códigos de Ética y/o Conducta que dichas entidades aplican internamente, y que guían todas sus políticas y actividades. A través de estos, formalizan las pautas que guían sus prácticas de abastecimiento, considerando prioritario preservar y consolidar relaciones de confianza y beneficio mutuo con sus proveedores. De esta manera fortalecen la comunicación y el establecimiento de criterios y bases comunes con sus proveedores para contribuir juntos al desarrollo sostenible. Santander no contiene un código que cubra este aspecto de manera particular.

En última instancia, se hallan aquellos códigos que emanan a partir del consenso de Mercado, es decir, pautas o lineamientos que todas las entidades financieras del Mercado consideran importantes que sean reglamentadas de manera común, a fines de fortalecer y

transparentar la operatoria bancaria. Este es el caso del Código de Prácticas Bancarias, al cual las cuatro entidades han decidido adherir, aplicándolo en sus actividades. Dicho código fue elaborado con la participación de todas las Asociaciones de Bancos y Entidades Financieras de la República Argentina, como una iniciativa de autorregulación destinada a promover las mejores prácticas bancarias en el país.

Las instituciones que adhieren voluntariamente al Código de Prácticas Bancarias lo hacen en la convicción de que su adopción habrá de contribuir a afianzar los derechos del usuario de servicios y productos financieros acrecentando, al mismo tiempo, la transparencia de la información provista por las instituciones financieras a sus clientes y los lazos de quienes proveen servicios financieros y la comunidad a la que pertenecen. En el código se definen los compromisos que las entidades financieras asumen con los clientes, en materia de transparencia en la información, atención y reclamos y, términos y condiciones generales y especiales de los productos financieros, como también como se actualizará, monitoreará y controlará el cumplimiento de este.

Por otra parte, las entidades financieras también definen determinadas políticas, programas, planes y demás acciones que demarcarán su accionar, tanto de manera interna como externa, siendo el directorio quien tiene a su cargo la aprobación y supervisión de la implementación de estas.

En cuanto a propósitos de estrategia, inversión o financiación, encontramos algunas reglamentaciones que son comunes a las cuatro entidades y, otras que distan dependiendo de la institución. En cuanto a lo primero, los cuatro bancos establecen un Plan o una Política Estratégica que abarca tanto los presupuestos anuales como los objetivos de gestión y financiación. Luego, únicamente Galicia y Macro fijan una Política de Inversiones y Financiación, la cual resaltan como elemento sustancial de la gestión diaria del banco, conformando uno de sus pilares estratégicos. Esta política se apoya estrechamente en el Comité de Activos y Pasivos, dado que este último define la estrategia financiera. El BBVA posee un apartado de Decisión sobre Inversiones, donde establece que el Directorio deberá aprobar aquellas inversiones u operaciones de todo tipo que, por su elevada cuantía o especiales características, tengan carácter estratégico, salvo que su aprobación corresponda a la Asamblea de Accionistas.

La categoría Riesgos, es un punto común para las cuatro instituciones, dado que todas ellas norman una Política de Control y Gestión de Riesgos. La misma define las estructuras y funciones involucradas en la gestión diaria de los riesgos y, establece la metodología para la identificación, evaluación, monitoreo, control y mitigación de los riesgos. Similar situación ocurre con la categoría RSE, coincidente en los cuatro bancos, con la definición de una Política de Responsabilidad Social Empresaria o Corporativa. Bajo esta, los bancos se comprometen a que su actividad se desarrolle de acuerdo con un conjunto de valores, principios, criterios y actitudes destinados a lograr la creación sostenida de valor para los accionistas, empleados, clientes y para el conjunto de la sociedad. Esto implica llevar adelante políticas y acciones de impacto social, ambiental y económico positivo.

TABLA 4: POLÍTICAS, PROGRAMAS, PLANES Y DEMÁS ACCIONES ADOPTADAS

| CATEGORÍAS | BBVA | GALICIA | MACRO | SANTANDER |
|--|--|--|--|--|
| ESTRATEGIA / INVERSIÓN / FINANCIACIÓN | - Plan Estratégico - Decisión sobre inversiones | - Plan Estratégico - Política de inversiones y financiación | - Plan Estratégico - Política de Inversiones y Financiación | - Políticas estratégicas |
| RIESGOS | - Política de control y gestión de riesgos | - Políticas de control y gestión de riesgos | - Políticas de Control y Gestión de Riesgos | - Políticas de Gestión de Riesgos |
| RSE | - Política de Responsabilidad Social Corporativa | - Política de responsabilidad social empresaria | - Política de Sustentabilidad Corporativa | - Política de Responsabilidad Social Corporativa |
| RRHH | - Política de Retribuciones y Evaluación de Desempeño - Capacitación del personal | - Programas de entrenamiento continuo - Políticas de sucesión, retribuciones, incentivos económicos y evaluaciones de desempeño | - Política de Separación de Funciones - Políticas de Recursos Humanos - Política de Compensaciones - Política de Conozca su Estructura Organizacional - Política Anticorrupción - Política de Prevención en el uso de Información Privilegiada y Política de Inversiones Personales | - Programas de entrenamiento continuo - Políticas de sucesión, retribuciones, incentivos económicos y evaluaciones de desempeño |
| PROVEEDORES | - Política respecto de las actividades delegadas a terceros | - Política para la selección de proveedores | - Políticas de Conducta aplicable a Proveedores | - Política vinculada a la delegación de actividades y a la selección del prestador |
| DIVIDENDOS | - Política de dividendos | - Política de dividendos | - Política de distribución de dividendos | - Política de dividendos |
| TRANSPARENCIA | - Política de transparencia | - Política de transparencia | - Política de Transparencia | - Política de Transparencia |
| PROTECCIÓN AL CLIENTE | - Protección de Datos Personales - Política de Protección al Usuario de Servicios Financieros | - Política de Protección al Usuario de Servicios Financieros | - Protección de Datos Personales - Política de Protección al Usuario de Servicios Financieros | - Política de Protección al Usuario de Servicios Financieros |
| OTROS | - Monitoreo de operaciones en sucursales - Política para la Aprobación de Estructuras Complejas | - Monitoreo de operaciones en sucursales | - Política para la Aprobación de Estructuras Complejas - Política para la aprobación de operaciones y nuevos productos | - Política para la Aprobación de Estructuras Complejas - Política para la aprobación de operaciones y nuevos productos - Política Fiscal |

Fuente: Elaboración propia en base al código de gobierno corporativo de las cuatros entidades

La categoría de RHHH muestra divergencias entre las entidades, no siendo equivalente la totalidad de políticas y/o programas implementados entre ellas. Por un lado, las cuatro entidades poseen una política de compensación o retribución y evaluación de desempeño, estableciendo criterios tanto de remuneración fija como variable y estándares de desempeño en base a fijación de objetivos. Todas ellas también mencionan el tema de los incentivos económicos, algunas dentro de las propias definiciones de compensación o retribución y, otras

lo tratan de manera diferenciada, pero siempre con el objetivo de reducir los estímulos hacia la toma excesiva de riesgos que puedan surgir de la estructura de sistema de incentivos económicos al personal.

A su vez, todas las instituciones poseen programas de entrenamiento o capacitación del personal, este proceso comprende la realización de actividades internas y/o externas de capacitación, de manera tal que los funcionarios puedan proponer, para sí y sus equipos, las alternativas de formación que mejor respondan a las necesidades de la persona para desempeñar su puesto. Especial énfasis en el entrenamiento continuo de Directores y de la Alta gerencia, con planes y seguimiento especial dependiendo del perfil y las necesidades de estos. Finalmente, todas ellas definen un adecuado plan de sucesión de los principales ejecutivos, a modo que los candidatos reúnan los requisitos necesarios para administrar la entidad.

Por otro lado, surgen las discrepancias, y aquí un banco se distingue sobre el resto, dado que establece políticas que el resto de sus competidores no promulga. Dicho banco es el Macro, que por ejemplo define una Política de Separación de Funciones, en donde establece que debe existir separación entre las funciones ejecutivas a aquellas que se refieran a la implementación de las políticas que fije el Directorio, tales como la función del Gerente General y de los Gerentes de Primera Línea. Sin embargo, hay que mencionar que el BBVA y el Santander abordan el “criterio de independencia”, en lo que respecta a la integración del Directorio, que persigue el mismo propósito.

Siguiendo con las particularidades del Macro, encontramos la Política de Conozca su Estructura Organizacional, la cual abarca el mantenimiento de la información de la estructura organizacional, que comprenda la correcta descripción de funciones y responsabilidades de cada puesto, publicando la misma junto con el manual de organización y la estructura de comités en la intranet del banco para conocimiento de todo el personal. A su vez, el banco Macro define una Política Anticorrupción que expresa la prohibición de ofrecer pagar o pagar, prometer pagar o autorizar pagar dinero o cualquier cosa de valor a un funcionario (público o privado), con el objeto de obtener o conservar un negocio, lineamientos también contenidos en el Código de Ética de Funcionarios y en el Código de Conducta para todos los colaboradores.

Además, el Macro establece una Política de Prevención en el uso de Información Privilegiada y Política de Inversiones Personales. Esta política establece lineamientos para que

los directores, funcionarios ejecutivos y empleados del banco cumplan con las obligaciones impuestas por la legislación de títulos valores de las jurisdicciones en las que se negocien Títulos Valores emitidos por el Banco. También el banco cuenta con una política respecto del manejo de información confidencial.

Para las siguientes tres categorías, que son Proveedores, Dividendos y Transparencia, las cuatro entidades definen las mismas políticas, pudiendo variar su denominación en algunos casos, pero no así su propósito final lo que las hace semejantes. En cuanto a Proveedores o actividades delegadas en terceros, el Directorio deberá aprobar los contratos y alianzas con los proveedores estratégicos, para lo cual la Alta Gerencia deberá aportar los elementos que correspondan para que el Directorio pueda analizar y tomar la decisión con criterio. El Directorio adoptará las medidas necesarias para un seguimiento adecuado evaluando los riesgos y adoptando los planes de contingencia que resulten necesarios. Por el lado de Dividendos, se establece la distribución o no de dividendos y su forma de pago, en los porcentajes y bajo las condiciones establecidas por los organismos de contralor.

Respecto a Transparencia, los cuatro bancos se encuentran sujeto a las disposiciones de transparencia establecidas por la Ley 26.831, Normas de la CNV y las Normas del BCRA, entre otras disposiciones. Estos deben poner a disposición del mercado la información financiera que, por su condición de cotizada, tienen que hacer pública periódicamente. En este sentido, el Directorio, dentro del principio de transparencia que debe presidir la actuación de la Sociedad en los mercados financieros, establecerá los medios adecuados para asegurar que la Entidad comunica toda aquella información que pueda resultar relevante para los accionistas e inversores, tal como la estructura del Directorio, los principales accionistas, el organigrama general, política de ética, etc., y que esta información resulte ser correcta y veraz. Asimismo, podrá sugerir mecanismos para mejorar las relaciones y comunicaciones con los accionistas del Banco.

Por último, arribamos a la categoría Otros, la cual no aborda un tema específico y común a todas las entidades, sino que incluye las restantes políticas no citadas en las secciones precedentes. Tanto el BBVA como el Galicia, definen un Monitoreo de Operaciones en Sucursales con el propósito de asegurar que la administración de las operaciones se adecúa a las políticas y procesos vigentes. Particularmente, supervisan la calidad de la información de las sucursales y el cumplimiento de sus controles internos. Otra política es la de Aprobación de

Estructuras Complejas, en este caso común a BBVA, Santander y Macro, en donde se define que el Directorio deberá aprobar la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como cualesquiera otras transacciones u operaciones de naturaleza análoga que, por su complejidad, pudieran menoscabar la transparencia, previo informe de la Comisión de Auditoría.

Siguiendo con lo anterior, Santander y Macro establecen una Política para la Aprobación de Operaciones y Nuevos Productos, en donde definen el proceso de aprobación y seguimiento de productos y servicios ofrecidos a los clientes. Las etapas del proceso de creación y/o modificación de productos y servicios serían las siguientes: diseño de producto, presentación del nuevo producto y viabilidad, aprobación y desarrollo, implementación y seguimiento. Por último, Santander insta una Política Fiscal que ninguno de sus competidores hace alusión. Esta política se inspira en la aplicación de una correcta gestión tributaria, prestando especial atención al mantenimiento de una actitud de colaboración con las diferentes administraciones tributarias basada en la buena fe. El objetivo final es asegurar una adecuada prevención y reducción tanto de los riesgos fiscales como reputacionales, de manera que se genere una mayor seguridad jurídica y económica para el Banco y sus accionistas.

Para este apartado, de Prácticas de Gobierno Corporativo, no es factible converger el análisis al plano evolutivo, dado que tanto los códigos como las políticas, planes y demás programas (incluidos en el Código de Gobierno Corporativo) solo se encuentran disponibles en su última versión (la actualidad).

5.1.3 MARCO NORMATIVO, ESTÁNDARES Y OTROS LINEAMIENTOS

Los bancos deben cumplimentar con todas aquellas regulaciones que recaigan tanto sobre el ejercicio de la actividad financiera como de su estructura societaria, a fines de operar bajo un ámbito legal y transparente que brinde seguridad a los *stakeholders*. Estos, a su vez, pueden incorporar a su organización estándares internacionales en materia financiera con la búsqueda de robustecer la misma, como también asumir determinados compromisos internacionales o adoptar ciertos lineamientos, directrices y/o principios, en lo relativo a

desarrollo sostenible, banca responsable, medio ambiente y otras temáticas intrínsecas de la RSE.

En lo que respecta a las cuatro entidades bajo análisis, se puede afirmar que las mismas se rigen bajo un marco regulatorio financiero y societario equivalente. En primera instancia, son entidades financieras conforme a lo establecido en la Ley de Entidades Financieras 21.526 y sus modificatorias, y por ello su actividad se encuentra sujeta a las disposiciones de dicha ley. El BCRA es la autoridad de aplicación de la Ley de Entidades Financieras, y tiene a su cargo la supervisión y control del sistema financiero en Argentina, así como el dictado de normas regulatorias de la actividad, por ende, es su principal ente regulador y deben cumplimentar con todas sus normativas.

Asimismo, como consecuencia de haber solicitado y obtenido autorización para realizar oferta pública de sus Obligaciones Negociables, se encuentran bajo la fiscalización de la CNV y sujetas en lo pertinente a las normas dictadas por ella, en virtud de lo dispuesto en la ley 22.169 y complementarias, como también alcanzadas por la Ley 26.831, referida a Mercado de Capitales. Además, dado que han solicitado el listado de los títulos emitidos en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires³⁶ (BCBA) y dichos títulos son también negociados en el Mercado Abierto Electrónico³⁷ (MAE), se encuentran en lo pertinente sujeto al control de dichas entidades.

En el plano internacional, estas entidades también gozan de autorización para hacer oferta pública de sus acciones, otorgada por la Securities Exchange Commission³⁸ (SEC), quedando sujetas a las normativas emanadas por esta última. Por consiguiente, poseen autorización de cotización y negociación en la Bolsa de Nueva York³⁹ (NYSE), la cual les exige que cumplan con una serie de requisitos por calificar como emisores extranjeros privados. Entre los requisitos, se les solicita satisfacer los requerimientos respecto del comité de auditoría de la

³⁶ Bolsa de Comercio de Buenos Aires (BCBA) es la mayor bolsa de valores y principal centro de negocios y finanzas de la Argentina. Sus transacciones son básicamente acciones de importantes multinacionales extranjeras y nacionales, bonos, divisas y contratos de futuros.

³⁷ Mercado Abierto Electrónico (MAE) es el mercado electrónico de títulos valores y de negociación de moneda extranjera más importante de la Argentina.

³⁸ Securities Exchange Commission (SEC) es una agencia del Gobierno de Estados Unidos que tiene la responsabilidad principal de hacer cumplir las leyes federales de los valores y regular la industria de los valores, los mercados financieros de la nación, así como las bolsas de valores, de opciones y otros mercados de valores electrónicos.

³⁹ Bolsa de Nueva York (MYSE) es el mayor mercado de valores del mundo en volumen monetario y el primero en número de empresas adscritas.

Regla 10A-3 de la *Securities Exchange Act* de 1934 (artículo 303A.06); describir brevemente cualquier diferencia significativa entre las prácticas de gobierno corporativo que adopten y aquellas seguidas por las compañías estadounidenses bajo los estándares de la NYSE (artículo 303A.11); notificar sin demora a la NYSE por escrito, por medio de su ejecutivo principal (CEO), en caso de que algún funcionario ejecutivo del Banco tome conocimiento de cualquier incumplimiento material de las normas de gobierno corporativo de la NYSE (sección 303A.12b); presentar anualmente una afirmación escrita firmada a la NYSE (artículo 303A.12c) y asimismo, cada vez que ocurra un cambio en el directorio o en cualquiera de los comités a los que hace referencia el Artículo 303A.

En referencia a la política de gobierno corporativo, los cuatro bancos se rigen por la legislación argentina y sus estatutos. La Ley N° 19.550 y sus modificatorias, el Texto Ordenado de la Norma del BCRA -Lineamientos para el Gobierno Societario en Entidades Financieras-, las Normas de la CNV y las Normas de NYSE contienen lineamientos que son aplicables. La CNV, por su parte, difunde los contenidos mínimos del Código de Gobierno Societario, mediante las Normas aprobadas por la Resolución General N° 622/13 que reglamenta la Ley N° 26.831 de Mercado de Capitales, incorporando conceptos de buen gobierno corporativo a la gestión empresarial, bajo la forma de lineamientos o recomendaciones que buscan darle transparencia. A su vez, exige que las emisoras expliquen anualmente sobre el cumplimiento (total o parcial) o el incumplimiento de las recomendaciones. Dicha norma, consagra principios tales como información plena, transparencia, eficiencia, protección del público inversor, trato igualitario entre inversores y protección de la estabilidad de las entidades e intermediarios financieros.

Por otra parte, dado que las cuatro entidades se constituyen como sociedad anónima, se encuentran sujetas a las disposiciones de la Ley General de Sociedades 19.550, y sus modificatorias. Además, en su carácter de bancos comerciales, pueden operar como agentes de administración de productos de inversión colectiva, o agentes de custodia de productos de inversión colectiva de fondos comunes de inversión argentinos, y en tal sentido, les aplica la ley 24.083 de Fondos Comunes de Inversión. Asimismo, para poder ofrecer distintas clases de seguros, como ser de hogar, de incendio, de vida y accidentes, entre otros, deben cumplimentar con las normas dictas por la Superintendencia de Seguro de la Nación (SSN).

TABLA 5: NORMATIVAS, COMPROMISOS INTERNACIONALES Y LINEAMIENTOS

| CATEGORÍAS | BBVA | GALICIA | MACRO | SANTANDER |
|---|---|---|---|---|
| MARCO REGULATORIO FINANCIERO | <ul style="list-style-type: none"> - Ley de Entidades Financieras 21.526 - Ley General de Sociedades 19.550 - Ley de Fondos Comunes de Inversión 24.083 - Normas BCRA - Normas CNV - Normas SEC - Normas SSN - Estándares Internacionales de Basilea | <ul style="list-style-type: none"> - Ley de Entidades Financieras 21.526 - Ley General de Sociedades 19.550 - Ley de Fondos Comunes de Inversión 24.083 - Normas BCRA - Normas CNV - Normas SEC - Normas SSN - Estándares Internacionales de Basilea | <ul style="list-style-type: none"> - Ley de Entidades Financieras 21.526 - Ley General de Sociedades 19.550 - Ley de Fondos Comunes de Inversión 24.083 - Normas BCRA - Normas CNV - Normas SEC - Normas SSN - Estándares Internacionales de Basilea | <ul style="list-style-type: none"> - Ley de Entidades Financieras 21.526 - Ley General de Sociedades 19.550 - Ley de Fondos Comunes de Inversión 24.083 - Normas BCRA - Normas CNV - Normas SEC - Normas SSN - Estándares Internacionales de Basilea |
| PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DE TERRORISMO | <ul style="list-style-type: none"> - Ley 25.246 - Resoluciones UIF - Normas BCRA | <ul style="list-style-type: none"> - Ley 25.246 - Resoluciones UIF - Normas BCRA | <ul style="list-style-type: none"> - Ley 25.246 - Resoluciones UIF - Normas BCRA | <ul style="list-style-type: none"> - Ley 25.246 - Resoluciones UIF - Normas BCRA |
| AUDITORIA | <ul style="list-style-type: none"> - Normas IIA - Normas BCRA | <ul style="list-style-type: none"> - Normas IIA - Normas BCRA | <ul style="list-style-type: none"> - Normas IIA - Normas BCRA | <ul style="list-style-type: none"> - Normas IIA - Normas BCRA |
| COMPROMISOS INTERNACIONALES (DESARROLLO SOSTENIBLE Y BANCA RESPONSABLE) | <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) - Pacto Global de Naciones Unidas - Thun Group sobre Bancos y Derechos Humanos - Carta Internacional de Derechos Humanos de UN - Principios de actuación y recomendaciones para el desarrollo de la actividad de negocios publicados por UN, OCDE y OIT | <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) - Pacto Global de Naciones Unidas - Carta Internacional de Derechos Humanos de UN - Principios de actuación y recomendaciones para el desarrollo de la actividad de negocios publicados por UN, OCDE y OIT | <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) - Pacto Global de Naciones Unidas - Carta Internacional de Derechos Humanos de UN - Principios de actuación y recomendaciones para el desarrollo de la actividad de negocios publicados por UN, OCDE y OIT | <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) - Pacto Global de Naciones Unidas - Carta Internacional de Derechos Humanos de UN - Principios de actuación y recomendaciones para el desarrollo de la actividad de negocios publicados por UN, OCDE y OIT |
| INFORME DE SUSTENTABILIDAD | <ul style="list-style-type: none"> - Guía GRI y su Suplemento Financiero | <ul style="list-style-type: none"> - Guía GRI y su Suplemento Financiero - Estándar AA1000SES de AccountAbility - Directrices del Balance Social de IBASE - Norma ISO 26.000 | <ul style="list-style-type: none"> - Guía GRI y su Suplemento Financiero - Estándar AA1000SES de AccountAbility - Marco elaborado por el Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC) | <ul style="list-style-type: none"> - Guía GRI y su Suplemento Financiero |
| MEDIO AMBIENTE | <ul style="list-style-type: none"> - Principios de Ecuador - Carbon Disclosure Project (CDP) - Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas (UNEP-FI) - ISO 14001:2015 - MSCI ESG Leaders Indexes - FTSE4Good - Euronext Vigeo Eurozone 120 y Europe 120 - Ethibel Sustainability Excellence Europe y Ethibel Sustainability Excellence Global Index - Principles for Responsible Investment - Green Bond Principles | <ul style="list-style-type: none"> - Principios de Ecuador - Carbon Disclosure Project (CDP) - Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas (UNEP-FI) - ISO 14001:2015 | - | <ul style="list-style-type: none"> - Principios de Ecuador - Carbon Disclosure Project (CDP) - Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas (UNEP-FI) - Dow Jones Sustainability Index (DJSI) - FTSE4Good - Otros ratings en sostenibilidad en agencias como Sustainability, MSCI, Oekom y Vigeo |
| OTROS | <ul style="list-style-type: none"> - Ley Sarbanes-Oxley (SOX) | <ul style="list-style-type: none"> - Ley Sarbanes-Oxley (SOX) | <ul style="list-style-type: none"> - Ley Sarbanes-Oxley (SOX) | <ul style="list-style-type: none"> - Ley Sarbanes-Oxley (SOX) |

Fuente: Elaboración propia en base al código de gobierno corporativo, la Memoria Anual y el Informe de Sustentabilidad de las cuatros entidades

Finalmente, los cuatro bancos resaltan que revisan o adecuan sus políticas de gestión integral del riesgo, gobierno corporativo, y demás aspectos de la organización conforme a las mejores prácticas en función de los principios de Basilea III. Por ejemplo, con relación a los riesgos de mercado y estructurales, profundizaron la medición de los riesgos de liquidez y de tasa de interés, adecuándose a los requisitos de Basilea y estándares internacionales.

En cuanto a Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Terrorismo, los cuatro bancos deben cumplimentar con la normativa establecida por la Ley N° 25.246 y sus modificatorias, las resoluciones emitidas por la Unidad de Información Financiera⁴⁰ (UIF) y las comunicaciones del BCRA. Estos destacan que sus programas u acciones internas deben evolucionar en forma permanente para dar cumplimiento a un marco regulatorio muy dinámico. Precisamente, esto se manifestó en el año 2017, dado que la UIF emitió una resolución en la cual se modificaba sustancialmente los criterios para la prevención del lavado de activos, pasando de un enfoque de cumplimiento formalista, a un enfoque basado en riesgo.

En este marco, el Banco Galicia diseñó una nueva metodología de cálculo de riesgo inherente por cliente y evaluó la efectividad de los controles implementados para mitigar los riesgos identificados en relación con los clientes, productos, servicios, canales de distribución y zonas geográficas. Las acciones que efectuó en 2017 le permitieron un mayor detalle de las alertas que se generaron en materia de prevención del lavado de activos, que permitió analizar los segmentos de alto riesgo. Además, las capacitaciones dictadas brindaron mayor eficiencia a los equipos, logrando que el noventa por ciento de las alertas se gestionen en un plazo menor a los noventa días.

Siguiendo con este punto, el BBVA remarca, como principales acciones realizadas durante 2017, la actualización de los manuales de procedimientos y políticas e implementación de nuevos procedimientos y controles de acuerdo a las novedades normativas; el seguimiento del proceso de actualización de documentación de clientes de alto y medio riesgo; la revisión continua de los parámetros del sistema de monitoreo; la mejora de los sistemas de monitoreo, incluyendo modalidades de detección por casuística y mapas térmicos específicos; la optimización de la herramienta de gestión de alertas acorde a las recomendaciones de

⁴⁰ Unidad de Información Financiera (UIF) es el organismo estatal argentino encargado del análisis, el tratamiento y la transmisión de información a los efectos de prevenir e impedir el lavado de activos provenientes de una serie de delitos graves.

reguladores, auditores y a la mayor eficiencia y eficacia esperada; la profundización de la capacitación interna mediante actividades *in-company*⁴¹ y la participación en cursos externos; la participación en los procesos relativos al régimen de sinceramiento fiscal; y la atención de auditores y requerimientos de reguladores.

El banco Macro, por su parte, destaca que las políticas, metodologías y los procedimientos establecidos tienen como propósito identificar, evaluar, mitigar y monitorear el riesgo de que el banco sea utilizado para encubrir operaciones ilegales. A tales fines, se definió una estructura de control, en la cual se establecieron funciones y responsabilidades. En ese contexto, se implementaron revisiones y auditorías periódicas e independientes, enfocadas a evaluar el cumplimiento de las leyes, regulaciones y reglamentaciones vigentes. De ese modo, facilitaron la identificación y denuncia de actividades sospechosas y operaciones que puedan guardar relación con el Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo. Internamente, a su vez, se establecieron pautas de Conozca al Empleado, que aseguren sistemas adecuados de preselección y contratación de personal. También, cuenta con un programa permanente de capacitación y actualización, que cuenta con diversas modalidades: *e-learning*⁴², certificación a distancia y presencial. Además, periódicamente el área de Recursos Humanos interviene activamente mediante la emisión y actualización del Código de Conducta.

En el caso de Santander, se remarca un programa anti lavado que evoluciona en forma permanente para dar cumplimiento al nuevo marco regulatorio en vigencia. Respecto al último cambio introducido por la UIF, destaca que el objetivo principal es la aplicación apropiada de la Política de Conozca a su Cliente, para la detección temprana de operaciones inusuales o sospechosas que deben ser reportadas a dicha entidad. El Directorio aprobó el Manual de Prevención del Blanqueo de Capitales y demás directrices, políticas y procedimientos, que contienen los estándares en la materia, con el objetivo de profundizar el compromiso frente al crimen organizado, mediante el cumplimiento de la normativa vigente.

En lo referente a Auditoría, los cuatro bancos poseen un Comité de Auditoría Interna, el cual cumple con las disposiciones del Banco Central. El Comité de Auditoría realiza una evaluación anual sobre la función de Auditoría Interna supervisando los trabajos realizados

⁴¹ *In-Company* consiste, básicamente, en trasladar la actividad a dentro de la empresa u organización.

⁴² *E-learning* es una forma de enseñanza online que permite la interacción del usuario con el material mediante la utilización de diversas herramientas informáticas.

durante el año, en cumplimiento de lo dispuesto por el BCRA en la Comunicación “A” 5049 referida a Normas Mínimas sobre Controles Internos, tales como, revisión de planes de Auditoría, revisión de todos los informes mensuales, evaluación de las observaciones de control interno, etc. En particular, el Departamento de Auditoría Interna debe definir y formalizar procedimientos específicos para cada una de las fases que configuran su actividad, que estarán contenidos en el Manual de Procedimientos de Auditoría: planificación, ejecución de trabajos, comunicación de conclusiones, seguimiento de recomendaciones y control de gestión y calidad. A su vez, las cuatro entidades dan cumplimiento a las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna, emitidas por el Institute of Interna Auditors⁴³ (IIA), el cual certifica los procedimientos efectuados.

En cuanto a los compromisos internacionales asumidos e incorporados en la organización, encontramos que los cuatro bancos adhieren a los mismos, distinguiéndose únicamente el BBVA por suscribir a un tratado adicional que el resto de sus pares no citan, al menos expresamente. Comenzando por aquellos que son comunes, encontramos que las entidades alinean su estrategia local a la consecución de objetivos globales, contemplando los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible⁴⁴ (ODS), un conjunto integrado de prioridades mundiales para el desarrollo sustentable a 2030, con el fin de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todas las personas, lanzados en la Cumbre de UN de 2015. Sumado a lo anterior, los cuatro bancos adhieren al Pacto Global de las Naciones Unidas⁴⁵, cuyos diez principios enuncian y apoyan la protección de los derechos humanos, las normas legales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

Continuando con la línea de ideas precedente, las cuatro entidades definen tanto su política de derechos humanos como sus códigos internos de conducta y/o ética, inspirándose en declaraciones internacionales tales como la Carta Internacional de Derechos Humanos⁴⁶ de UN y los Principios de actuación y recomendaciones para el desarrollo de la actividad de negocios,

⁴³ Institute of Interna Auditors (IIA) es el defensor, educador y proveedor de estándares, orientación y certificaciones más reconocido de la profesión de auditoría interna.

⁴⁴ Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son una iniciativa impulsada por Naciones Unidas para dar continuidad a la agenda de desarrollo.

⁴⁵ Pacto Global de las Naciones Unidas es la mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad social empresarial en el mundo. Su fin es transformar el mercado global, potenciando un sector privado sostenible y responsable sobre la base de diez principios.

⁴⁶ Carta Internacional de Derechos Humanos es un conjunto de instrumentos sobre derechos humanos, proclamados por las Naciones Unidas, en diversos momentos. Tiene carácter de derecho internacional *consuetudinario*.

publicados por UN, OIT y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico⁴⁷ (OCDE). Adicionalmente a lo citado, el BBVA es el único banco que participa del Thun Group⁴⁸; siendo este último un grupo informal de bancos que se reúne cada año desde 2011 para compartir experiencias e ideas acerca de lo que significan los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos⁴⁹ de las Naciones Unidas (PRNU) para el sector financiero.

Por otro lado, tenemos el Informe de Sustentabilidad, por medio del cual los bancos comunican las acciones, iniciativas, programas y proyectos realizados con sus *stakeholders*, el desempeño en materia económica, social y ambiental como resultado de estas prácticas, y los retos que deben afrontar para llevar adelante una estrategia de sustentabilidad integrada al negocio. El informe se emite con frecuencia anual y con verificación de Auditor Independiente, siendo aprobado por Asamblea y estando a disposición del público en la página web de cada entidad. Dicho informe se elabora siguiendo distintos lineamientos internacionales, los cuales pueden diferir dependiendo de cada banco. En primer lugar, las cuatro entidades siguen los lineamientos, principios e indicadores de la Guía G3 de la iniciativa de Reporte Global⁵⁰ (GRI) y su Suplemento Sectorial para la Industria Financiera, adaptando los indicadores al contexto local, al negocio y a los perfiles particulares de sus *stakeholders*.

El banco Galicia, a su vez, también sigue el estándar AA1000SES de AccountAbility, las directrices del Balance Social del Instituto Brasileño de Análisis Social y Económico⁵¹ (IBASE) y la Norma ISO 26.000, por consiguiente, su informe se diseña bajo los más destacados lineamientos y guías internacionales. Similar situación ocurre con el banco Macro, el cual es el único banco que sigue el Marco elaborado por el Consejo Internacional de Reporte

⁴⁷ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es un organismo de cooperación internacional, compuesto por treinta y seis estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.

⁴⁸ Thun Group es un grupo informal de representantes bancarios que trabajan juntos con el objetivo principal de fomentar la comprensión de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de la ONU en el contexto de la banca y, considerar cómo se pueden aplicar en el rango de diferentes actividades bancarias.

⁴⁹ Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de UN (PRNU) son un instrumento internacional consistente en treinta y un principios para implementar el marco "Proteger, Respetar y Remediar" establecido por UN para atender la cuestión de los estándares de la responsabilidad de las empresas multinacionales y la rendición de cuentas con relación a los derechos humanos.

⁵⁰ Iniciativa de Reporte Global (GRI) es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social.

⁵¹ Instituto Brasileño de Análisis Social y Económico (IBASE) es una organización de ciudadanía activa y sin fines de lucro. La función principal del Informe Social de IBASE era hacer pública la responsabilidad social corporativa, creando mayores vínculos entre la empresa, la sociedad y el medio ambiente.

Integrado⁵² (IIRC). El Macro resalta que su gestión del negocio y la información que la refleja se basa en la estructura de los seis capitales del Modelo de Reportes Integrados: Financiero, Industrial, Intelectual, Humano, Social y Reputacional y Natural. Fue el primer banco en el país en presentar una publicación que integrara la información financiera y no financiera, siguiendo las directrices planteadas por el IIRC en su documento “The International <IR> Framework”. Además, el Macro también sigue el estándar AA1000SES de AccountAbility, por lo que el diseño de su informe está avalado por relevantes pautas y sugerencias mundiales.

Arribando a aquellas iniciativas e indicadores relativos al medio ambiente, hallamos algunas particulares dependiendo de la entidad, por lo que resulta interesante su análisis. El BBVA, Galicia y Santander comparten su adhesión a los principios de Ecuador, CDP y UNEP-FI. Cabe destacar que el banco Galicia es el único banco argentino que adhiere a los principios de Ecuador, siendo ésta una iniciativa financiera internacional voluntaria, impulsada por la Corporación Financiera Internacional⁵³ (IFC), mediante la cual se analiza el financiamiento de proyectos de inversión iguales o mayor a diez millones de dólares. Continuando con dicha entidad, en el año 2017 adecuó su Sistema de Gestión Ambiental⁵⁴ (SGA) para la torre corporativa, bajo la nueva Norma ISO 14001:2015⁵⁵, realizando campañas de concientización ambiental en empleados y proveedores. Este mismo aspecto fue también cubierto por el banco BBVA, e incluso con mayor alcance, dado que en 2018 alcanzó la certificación de SGA bajo la Norma ISO 14001:2015 en veinte sucursales de la red, tres edificios y veintitrés pisos de su Torre principal, por parte de la consultora internacional DNV-GL⁵⁶, conformando la mayor red de sucursales certificadas por una tercera parte independiente en la Argentina. El Macro, por su parte, decidió implementar SGA en 2018, de acuerdo con los lineamientos establecidos en la

⁵² Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC) es convocado para ayudar a las empresas e inversores a que comienzan a adoptar los Informes Integrados. Su misión es crear un Marco Internacional de Información Integrada (IR) aceptado que obtenga de las organizaciones información material sobre su estrategia, gobernanza, desempeño y perspectivas en un formato claro, conciso y comparable.

⁵³ Corporación Financiera Internacional (IFC) es una institución mundial creada en 1956 y perteneciente al Banco Mundial. encargada de promover el desarrollo económico de los países a través del sector privado.

⁵⁴ El Sistema de Gestión Ambiental (SGA) es un sistema integral de comunicación de peligros de alcance internacional, cuyo uso es obligatorio en el ámbito del trabajo (Resolución SRT N° 801/15 y modificatorias). El SGA forma parte de un marco de acción reconocido a nivel mundial que implica la adopción de un etiquetado claro y uniforme, así como la disponibilidad de fichas de seguridad estandarizadas y en nuestro idioma. Los objetivos del SGA son unificar los criterios para identificar los peligros asociados a las sustancias químicas y sus mezclas; y transmitir información confiable tanto para el cuidado de la salud humana como para el medio ambiente.

⁵⁵ Norma ISO 14001:2015 tiene el propósito de apoyar la aplicación de un plan de manejo ambiental en cualquier organización del sector público o privado.

⁵⁶ DNV-GL es un registro internacional acreditado y sociedad de clasificación con sede en Noruega. Es la mayor consultora técnica y supervisora de la industria mundial de energía renovable (particularmente energía eólica, mareomotriz, solar y mareomotriz) y de petróleo y gas.

Norma ISO 14.001:2015 y con el apoyo e involucramiento de la Alta Gerencia, en su nueva Torre Principal. En el caso de Santander, en 2017 definió el plan de Certificación de la Norma ISO 14.001:2015 y en 2018 lo empezó a ejecutar implementando el SGA en diez sucursales y un edificio.

Por otra parte, tanto el BBVA como Santander, a nivel Grupo (es decir, como banco en conjunto, no específicamente la filial argentina) pero con involucramiento local indirecto, participan de ciertos índices de sostenibilidad y apoyan determinados principios reconocidos mundialmente en la materia. El BBVA destaca su participación en MSCI ESG Leaders Indexes, FTSE4Good, Euronext Vigeo Eurozone 120 y Europe 120, Ethibel Sustainability Excellence Europe y Ethibel, Sustainability Excellence Global Index, Principios para la Inversión Responsable (PRI) y Principios para los Bonos Verdes (GBP). Santander, por su parte, renovó su presencia en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), en el que está presente desde el año 2000, con una valoración total de ochenta y nueve puntos sobre cien, muy por encima de la media del sector financiero, destacando que dicho resultado es consecuencia de su compromiso con el desarrollo sostenible y la transparencia. Además, Santander mejoró sus valoraciones en otras reconocidas agencias de rating en sostenibilidad como Sustainalytics⁵⁷, MSCI, Oekom⁵⁸ y Vigeo, y continúa siendo parte del índice FTSE4Good, donde también ha mejorado sus resultados.

Como se visualiza en esta sección, el banco Macro no adhiere explícitamente a ningún lineamiento o guía internacional de medio ambiente, no participa de los índices internacionales citados precedentes, ni posee certificación de ISO 14001:2015 en sus instalaciones, encontrándose en clara desventaja respecto a sus competidores. Sin embargo, esto no quiere decir que el banco no realice acciones sobre la temática de medio ambiente, por el contrario, sí las realiza, pero decide no enmarcarse bajo ninguna directriz o certificación en particular, lo cual desde luego no es lo recomendable, dado que estas al ser internacionalmente reconocidas brindan transparencia y seguridad a los *stakeholders*, los cuales pueden ampararse en que si las

⁵⁷ Sustainalytics es líder mundial en investigación y calificaciones de ESG y Gobierno Corporativo. Sustainalytics respalda a cientos de los principales inversores del mundo que incorporan conocimientos ESG y de gobierno corporativo en sus procesos de inversión.

⁵⁸ ISS-Oekom proporciona soluciones de alta calidad para una inversión sostenible y responsable y un gobierno corporativo. La compañía es una de las principales agencias de investigación y calificación ESG del mundo para inversiones sostenibles con una metodología de calificación y reconocimiento de calidad sin igual. Analiza empresas y países con respecto a su desempeño ambiental y de gobernanza social.

poseen entonces cumplimentarán con una serie de estándares de excelencia, lo que garantiza su serio compromiso con la causa.

En última instancia, encontramos que los cuatro bancos certifican el cumplimiento de la Certificación SOX, de acuerdo con lo dispuesto por la SEC. En esa búsqueda, las entidades destacan que los lineamientos internacionales, las auditorías internas y las certificaciones externas permiten evaluar en forma metodológica y comparable la gestión del negocio y así robustecer el sistema de control interno, cuyo objetivo fundamental es proteger al accionista minoritario, reforzar la transparencia en nuestra gestión y asegurar la confiabilidad de los reportes financieros. Estas entidades cumplen con la Certificación SOX que forma parte de los requerimientos regulatorios de la NYSE para las sociedades cotizantes en los Estados Unidos de América, y que requiere la aseveración de que la entidad mantiene, al fin de cada año fiscal, un control interno eficaz sobre los reportes de información financiera con base en un conjunto de criterios de control establecidos de modo de cumplir con los requerimientos de Auditing Standard N° 5 (AS N°5), emitida por Public Company Accounting Oversight Board⁵⁹ (PCAOB). Esta certificación es revisada por sus respectivos auditores externos.

En cuanto a la evolución de estos temas, hay que resaltar que las novedades y progresos más destacados ocurrieron en el último año (2017), siendo éste superador en comparación a los dos anteriores (2016 y 2015). Como se destacó anteriormente, por ejemplo, en el 2017 entró en vigencia la nueva reglamentación de la UIF y los cuatro bancos mostraron un rápido accionar para adecuarse a dicho nuevo marco normativo. A su vez, el Galicia certificó por primera vez su edificio corporativo bajo ISO14001:2015, mientras que el BBVA profundizó aún más al respecto, ampliando el alcance de esta, teniendo en cuenta que en el año 2015 tenía sesenta sucursales certificadas, en el año 2016 ese número se incrementó a setenta, y en el año 2017 alcanzó la cifra de ochenta y nueve, es decir, año tras año amplió la cantidad de inmuebles que cumplimentan con la normativa. Otra cuestión por mencionar es que el BBVA suscribió al compromiso internacional de *Thun Group* recién en 2017, ya que no se detalla el mismo en años precedentes. Los restantes compromisos internacionales, lineamientos y normativas han estado en vigencia desde el principio del periodo bajo análisis (2015) en adelante.

⁵⁹ Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) es una corporación sin fines de lucro del sector privado creada por la Ley Sarbanes-Oxley para supervisar las auditorías de las empresas públicas y otros emisores con el fin de proteger los intereses de los inversores y promover el interés público en la preparación de informes de auditoría informativos, precisos e independientes.

5.1.4 INICIATIVAS DE PRESERVACIÓN AMBIENTAL

En la búsqueda de cumplimentar con los objetivos de adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, de lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles, de asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos y de garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible, los cuatro bancos han definido y ejecutado determinadas políticas y acciones que impactan positivamente en el medio ambiente.

El BBVA ha efectuado diversas acciones positivas, conforme a los objetivos preestablecidos en su “Plan Global de Ecoeficiencia 2016-2018”. En primera instancia, se comenzaron a realizar auditorías de eficiencia energética en algunas sucursales de la red con el fin de mejorar la eficiencia energética. En segunda instancia, la nueva Torre corporativa alcanzó la certificación de Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental⁶⁰ (LEED) Gold, que garantiza que es ambientalmente responsable y que representa un espacio sano de trabajo. Este edificio cuenta con sistemas de aire acondicionado de volumen variable, iluminación LED, máximo aprovechamiento de la luz exterior, captación y reuso de agua de lluvia para jardines y enfriamiento, canillas con sistema de corte automático y más superficies verdes en su interior. En tercera instancia, se llevó a cabo la reconversión tecnológica de las oficinas ubicadas en Reconquista 199 y Venezuela 540, que incluyeron el reemplazo de todo el sistema de aire acondicionado por tecnología de volumen variable e iluminación LEED. Por último, se avanzó con el programa de recambio de luminarias por tecnología LED, siendo adquiridas cinco mil seiscientos veintisiete luminarias LED durante 2017 para reemplazar las luminarias fluorescentes en la red de sucursales. De esta manera, se redujo el consumo energético, se mejoró el perfil ambiental de los edificios, se minimizó el gasto por tratamiento de luminarias o residuos peligrosos, y se avanzó en el camino para lograr certificaciones ambientales.

La evolución del consumo de agua y energía eléctrica del banco BBVA en los años analizados muestra resultados dispares. En el caso del agua, se incrementó el volumen consumido entre 2015 a 2016 en diecinueve por ciento, mientras que luego, prácticamente se compensó con una caída del quince por ciento para 2017, en tanto que, para el 2018 se volvió

⁶⁰ Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental (LEED) es un sistema de certificación de edificios sostenibles, desarrollado por el Consejo de la Construcción Verde de Estados Unidos. Supone que el edificio o proyecto al que se refiere está construido con los estándares de ecoeficiencia y cumple con los requisitos de sostenibilidad.

a incrementar un cincuenta y cuatro por ciento respecto al año anterior. Respecto de la luz, en el primer intervalo temporal aumentó su consumo en un veinte por ciento, pero en el segundo intervalo, decreció en diecisiete por ciento, continuando su descenso durante 2018. En lo que respecta a las emisiones atmosféricas, el banco expresa que se encuentran controladas y reducidas a su mínima expresión y, la tendencia evolutiva positiva de la gran mayoría de las variables lo respaldan, evidenciando una gran gestión en este aspecto. Por ejemplo, con el transcurso de los años, la institución ha minimizado el consumo de gas reemplazando equipos de calefacción de gas natural por los de bomba de calor eléctrica. En 2018, el consumo de gas se redujo considerablemente, comparándolo con el año 2016 donde se registró el pico de consumo, representando una disminución del ochenta y dos por ciento. También, ha disminuido ampliamente el consumo de combustible en lo que refiere a recorridos de vehículos, ya sea por uso de empleados, directivos o asociado a servicios, y el alquiler de avión. En contrapartida de esto último, se ha elevado la cantidad de videoconferencias y telepresencias concertadas. Asimismo, el BBVA continúa manteniendo en uso los espacios para guardar bicicletas en sus sucursales de Venezuela 540 y Reconquista 281, fomentando el uso de transportes alternativos y un hábito de vida saludable.

En 2017, el BBVA dio de baja equipos de generación de emergencia (grupos electrógenos) y calderas en tres edificios, reduciendo de esta manera el potencial de generación de emisiones atmosféricas. Sin embargo, el consumo diesel es el único parámetro que se ha incrementado desde 2015 consecutivamente, y precisamente se justifica por el mantenimiento de los sistemas de generación de emergencia que aún posee la institución. Entre 2015-2016 ascendió un veintitrés por ciento, mientras que entre 2016-2017 lo superó, alcanzando un cuarenta y nueve por ciento más su consumo. Sin embargo, esta tendencia se revirtió durante 2018, donde el parámetro retrocedió veinticinco por ciento.

En materia de gestión de residuos, el BBVA continuó progresando durante 2018. El banco ha contratado un nuevo servicio para la recolección diferenciada de residuos orgánicos en quince sucursales y, de esta manera, cumple con requisitos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. A su vez, continúa entregando un cupo diario de papel, cartón, vasos y botellas de plástico, en mano a los recuperadores urbanos asignados por cada edificio o sucursal y según

lo acordado con la Dirección General de Reciclado⁶¹ (DGREC). Además, ha renovado el servicio de recolección de residuos peligrosos (lámparas fluorescentes, pilas, baterías y biomes, entre otros). También, ha desarrollado un proveedor, Red Reciclar⁶², que retira los envases plásticos de bidones de limpieza de los edificios centrales y los ingresa a una cadena de reciclaje y recupero. En 2017, la entidad había lanzado un programa de valorización y donación de muebles de oficina que, como resultado, envió mobiliario a carpinterías de cooperativas del partido de La Matanza, para su reparación y puesta en valor. Las carpinterías son emprendimientos sociales cooperativos, que además de generar trabajo, reutilizan descartes de muebles y maderas para confeccionar nuevos mobiliarios. Sin embargo, el mismo no fue continuado durante 2018.

| CATEGORÍA | SUBCATEGORÍA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|---------------------------------------|---|---------------------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| GESTIÓN DEL CONSUMO | AGUA (en m ³) | 136.697 | 89.048 | 104.306 | 87.294 |
| | ENERGÍA ELÉCTRICA (en KWh) | 28.666.421 | 29.730.853 | 35.688.618 | 29.708.244 |
| | CONSUMO GAS NATURAL (en m ³) | 12.598 | 15.928 | 68.781 | 37.637 |
| | CONSUMO DIESEL (en litros) | 12.598 | 16.889 | 11.314 | 9.200 |
| | KM RECORRIDOS VEHÍCULOS (flota directivos) | N/D | 240.339 (hasta Julio) | 405.000 | 448.532 |
| GESTIÓN DE LAS EMISIONES ATMOSFÉRICAS | KM RECORRIDOS VEHÍCULOS (flota servicios) | N/D | 32.305 (hasta Marzo) | 147.718 | 63.299 |
| | KM RECORRIDOS VEHÍCULOS (propiedad empleados) | N/D | 128.568 | 1.032.738 | 1.054.576 |
| | KM RECORRIDOS AVIÓN (en tramos hasta 452 km) | N/D | 107.212 | 192.323 | 252.839 |
| | KM RECORRIDOS AVIÓN (en tramos hasta 1.600 km) | N/D | 2.155.420 | 3.038.274 | 3.024.560 |
| | KM RECORRIDOS AVIÓN (en tramos sup. 1600 km) | N/D | 2.737.526 | 4.758.796 | 6.125.460 |
| | VIDEOCONFERENCIAS (Cantidad) | 3.276 | 2.977 | 3.595 | 368 |
| | TELEPRESENCIAS (Cantidad) | 62 | 70 | 131 | 36 |
| GESTIÓN DE RESIDUOS | COMPRA DE CONTENEDORES (ley basura 0) | - | - | - | 606 |
| | RESIDUOS PELIGROS (en kg) | 7.085 | 295 | 1.056 | 926 |
| | RESIDUOS ELECTRÓNICOS (en kg) | N/D | 31.564 | 47.209 | 7.948 |
| | DONACIÓN DE MOBILIARIO | - | LANZAMIENTO DE INICIATIVA | - | - |
| | RECICLAJE | PLÁSTICO, PAPEL, CARTÓN | PLÁSTICO, PAPEL, CARTÓN | PLÁSTICO, PAPEL, CARTÓN | PLÁSTICO, PAPEL, CARTÓN |
| | PAPEL A4 (en kg) | 310.613 | 310.756 | 457.674 | 380.252 |
| GESTIÓN DE MATERIALES | PAPEL OFICIO (en kg) | 1.344 | 1.758 | 4.232 | 6.263 |
| | OTRO PAPEL UTILIZADO (en folletería, formularios, sobres, carpetas) (en kg) | 137.865 | 184.140 | 302.546 | 450.121 |
| | TONNERS (peso consumido) | 1.499 | 1.864 | 3.603 | 3.375 |
| | E-RESUMEN DE PAQUETES | N/D (87,67% del total) | 1.066.219 (89,72% del total) | 586.394 (56,58% del total) | 260.115 (28% del total) |
| GESTIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS | E-RESUMEN DE VISA | N/D (82,52% del total) | 1.288.640 (89,28% del total) | 734.207 (51,15% del total) | 465.186 (44% del total) |
| | E-RESUMEN DE MASTERCARD | N/D (92,91% del total) | 567.498 (13% del total) | 345.983 (64,55% del total) | 214.234 (47% del total) |
| | NUEVAS TERMINALES ATS (en reemplazo de terminales de depósito con sobre) | N/D | 227 | - | - |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de BBVA

⁶¹ Dirección General de Reciclado (DGREC) creada por el Decreto 2075/07. Forma parte de una política pública orientada a la implementación de una Gestión Integral de los Residuos Sólidos Urbanos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

⁶² Red Reciclar está Integrada por Empresas dedicadas al reuso de aparatos eléctricos, electrónicos y electrodomésticos. El objetivo es llegar con niveles de calidad y garantía a sectores de la sociedad que no tienen acceso al mercado. También empresas que tratan y Certifican la trazabilidad de aquellas partes y componentes que no pueden re usarse, cerrando el ciclo limpio del reciclado con reuso.

Asimismo, el BBVA ha continuado con la tarea de distribuir y reponer los contenedores de gestión diferenciada de residuos de todas las sucursales de la Ciudad de Buenos Aires. Como parte de la acción, se ha capacitado a colaboradores y a contratistas para que conozcan el uso de las baterías de dichos contenedores. Igualmente, se ha capacitado en forma presencial y virtual al personal de mantenimiento y limpieza en la separación en origen de residuos, orden y limpieza de oficinas, cafeterías, comedores y áreas comunes de los edificios o sucursales. Por otro lado, el proveedor de las baterías de las UPS (estabilizadores de tensión ante cortes de energía) ha seguido con el recambio, el retiro y la gestión de las unidades en desuso. A su vez, El BBVA destina sus equipos electrónicos en desuso a diferentes organizaciones que se encargan de su reciclado y puesta en valor.

En términos evolutivos, hay que resaltar que en el año 2015 la institución compró seiscientos seis contenedores diferenciados para la clasificación de residuos bajo los requerimientos de la Ley Basura 0, y de a partir de allí comenzó una extensa labor de distribución y capacitación sobre los mismos. En cuanto a residuos peligrosos, el volumen ha fluctuado de manera dispar y significativa en el tiempo. Entre 2015-2016, se incrementó un catorce por ciento, mientras que entre 2016-2017, recayó un setenta y dos por ciento, probablemente explicado por el reemplazo de luminarias fluorescentes a LED y otras estrategias empleadas para evitar estos tipos de materiales en ese último tramo. Sin embargo, en 2018 se elevó siete veces la cantidad de kilogramos respecto 2016, por lo que el balance final es un notable aumento de volumen. Similar situación con residuos electrónicos, los cuales se incrementaron en 2017 y 2016 en comparación a 2015, posiblemente explicado por el avance normal de la tecnología que vuelve obsoleto determinados dispositivos y por consiguiente exige un recambio de los equipos cada vez más rápido.

En lo concerniente a la gestión de materiales, específicamente al papel, durante el 2018 el BBVA ha mantenido los sistemas de reciclaje de papel de oficina, y ha logrado una buena separación en origen. Se ha entregado lo recolectado a cooperativas de recuperadores designadas por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Se ha llevado a cabo campañas internas de concientización sobre la correcta separación del papel, para mejorar la tarea de reciclaje de los cartoneros, quienes encuentran en estos desechos su economía de subsistencia. Por último, se ha seguido utilizando papel con sellos del Consejo de Administración Forestal⁶³

⁶³ Consejo de Administración Forestal (FSC) es una organización no gubernamental de acreditación y certificación. Su misión es promover el manejo ambientalmente apropiado, socialmente benéfico y económicamente viable de

(FSC) y Libre de Cloro Elemental⁶⁴ (ECF), en línea con la política del Grupo. Se entregó en las sucursales una nueva herramienta digital (pad), para registrar las firmas de los clientes y evitar así la gran cantidad de generación de papel por legajos.

Ahora bien, el análisis de cómo ha evolucionado este aspecto clarifica que ha sido un caso de éxito notable, dado que el consumo de papel ha caído pronunciadamente. El consumo de papel A4 en el 2018 continua con la tendencia del año inmediato anterior, retrocedió un treinta y dos por ciento entre 2016-2017 que, si bien en cierta parte compensa movimientos previos, dado que de 2015-2016 se había incrementado un veinte por ciento, el resultado neto sigue siendo ampliamente favorable. En el consumo de papel oficio, la tendencia fue decreciente en todos los años, cayendo un setenta y nueve por ciento entre 2015 y 2018. Similar situación ocurrió con el papel utilizado en finalidades específicas como ser folletería, formularios, sobres y carpetas, que disminuyó un sesenta y nueve por ciento en el mismo intervalo. Por derivación de la brusca caída en la utilización del papel, también decreció el consumo de *tooners*⁶⁵ para impresoras en todos los años.

En lo atinente a gestión productos y servicios, el BBVA ha contribuido con el desarrollo sustentable del entorno ofreciéndole a sus clientes la posibilidad de optar por el resumen online. Además, las terminales de autoservicio ubicadas en las sucursales permiten realizar depósitos sin la necesidad de utilizar sobres. En 2017, se reemplazaron doscientas veintisiete terminales de depósito con sobre por ATS (equipos sin sobre). El medio de resumen electrónico de paquetes representaba un veintiocho por ciento sobre el total de clientes en 2015, mientras que en 2018 paso a representar un ochenta y siete por ciento, lo que muestra una ampliación exponencial. Similar situación ocurrió con el resumen electrónico de tarjeta Visa, que paso de significar un cuarenta y cuatro por ciento sobre el total de clientes, a un ochenta y dos por ciento. Por último, el resumen electrónico de tarjetas de crédito Mastercard, pasó de cuarenta y siete por ciento en 2015 a noventa y dos por ciento en 2018.

los bosques del mundo. Este sello garantiza que el papel proviene de una explotación sostenible, aceptable para el medio ambiente y que además resulta económicamente viable.

⁶⁴ Libre de Cloro Elemental (ECF) es un sello que certifica que el papel está libre de cloro elemental. En su lugar se ha utilizado dióxido de cloro.

⁶⁵ *Tooner* es un polvo fino, normalmente de color negro, que se deposita en el papel que se pretende imprimir por medio de atracción electrostática o magnetografía.

En lo que respecta a inversión destinada al medio ambiente, el BBVA los distingue en inversión directa e indirecta. Además, en el año 2015, realizó una compra de contenedores para la clasificación de residuos en sucursales, que representó el treinta y seis por ciento sobre el total de la inversión destinada al medio ambiente, y la contratación de una consultora para gerenciar el sistema de gestión ambiental, que tuvo una incidencia del cincuenta y un por ciento. En los años 2016 y 2017, la inversión directa, representó el noventa y nueve por ciento sobre el total, en tanto que en el año 2018 un sesenta y ocho por ciento. En términos totales, la inversión disminuyó un veinticinco por ciento entre 2015-2016, para luego revertirse e incrementar el mismo porcentaje -sesenta y un por ciento- en los subsiguientes dos periodos.

En cuanto a formación y sensibilización ambiental, el BBVA capacitaba hasta 2017 únicamente los colaboradores de edificios centrales y sucursales de la red que habían certificado el Sistema de Gestión Ambiental, pero a partir de 2018 lo extendió a todos los colaboradores. Las temáticas desarrolladas consisten en política ambiental, Norma ISO 14001:2015, Sistema de Gestión Ambiental, ecoeficiencia y separación de residuos. Se le entrega a cada empleado el manual de gestión ambiental con los contenidos de la capacitación. Estas capacitaciones fueron implementadas durante 2016, y se efectuaron través de talleres realizados en los edificios y sucursales de la entidad. En 2017, el BBVA lanzó campañas de sensibilización sobre la separación de residuos en la Torre BBVA, y durante 2018 continuó realizando dos presentaciones. A su vez, el banco adhiere a “la hora del planeta”, ampliando la iniciativa del de apagado de luces de la Torre BBVA en 2017, a las luces de todos los edificios corporativos hacia 2018.

TABLA 7: INVERSIÓN, CAPACITACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN AMBIENTAL DEL BBVA

| CATEGORIA | SUBCATEGORIA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|---------------------------------------|---|-------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------|
| INVERSIÓN | DIRECTA | \$ 2.906.149 | \$ 2.621.000 | \$ 1.630.711 | \$ 46.580 |
| | INDIRECTA (que se genera a partir del cumplimiento de requisitos legales) | \$ 1.312.089 | \$ 30.894 | \$ 12.395 | \$ 235.412 |
| | COMPRA DE SISTEMA DE CONTENEDORES (para la clasificación de residuos en sucursales) | - | - | - | \$ 781.825 |
| | CONTRATACIÓN CONSULTORA (para gerenciar el sistema de gestión ambiental) | - | - | - | \$ 1.128.618 |
| | TOTAL | \$ 4.281.238 | \$ 2.651.894 | \$ 1.643.107 | \$ 2.192.435 |
| FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL | CAPACITACIÓN VÍA TALLERES | TODOS LOS COLABOLADORES | COLABORADORES CERTIFICADOS | COLABORADORES CERTIFICADOS | - |
| | CAMPAÑA SOBRE SEPARACIÓN DE RESIDUOS | 2 PRESENTACIONES | LANZAMIENTO | - | - |
| | INICIATIVA "LA HORA DEL PLANETA" | EDIFICIOS CORPORATIVOS | TORRE BBVA | 6 EDIFICIOS CENTRALES | 6 EDIFICIOS CENTRALES |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de BBVA

En años precedentes (2015 y 2016), la institución también había adherido al evento desconectando todos los equipos eléctricos y las luminarias no esenciales para el funcionamiento del banco en los seis edificios centrales. Por otra parte, el BBVA utiliza su intranet como una de las principales herramientas de comunicación y sensibilización en cuestiones ligadas a la separación y al reciclado de residuos y la ecoeficiencia (ahorro de agua, papel y energía eléctrica).

Por último, las acciones y variables comentadas previamente respecto a la gestión de la emisión atmosférica, tienen como contracara la emisión de dióxido de carbono (CO₂), de allí surge la información de huella de carbono la que registra una disminución de veintiocho por ciento de emisiones CO₂ totales entre 2015-2018. La misma se puede desagregar en; generadas por energía eléctrica, que entre 2015-2016 incrementaron un nueve por ciento la emisión de CO₂, siendo éstos los últimos datos disponibles; generado por gas natural, donde la situación demuestra resultados disímiles, considerando que, en el primer intervalo de tiempo, la emisión de CO₂ se había incrementado un cincuenta por ciento, pero dicha cuestión fue reducida en un setenta y dos por ciento para el segundo intervalo; en tanto para la emisión producida por el Diesel, la misma se incrementó año tras año y, por último, la reducción de la emisión de CO₂ en vehículos y aviones fue muy marcada en los últimos años, setenta y cuatro por ciento para vehículos, y cincuenta por ciento para aviones, comparando el año 2017 versus 2015.

TABLA 8: INFORMACIÓN DE HUELLA DE CARBONO DEL BBVA

| CATEGORÍA | SUBCATEGORÍA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|---------------------------|-------------------|-----------|-----------|------------|-----------|
| EMISIONES CO ₂ | ENERGÍA ELÉCTRICA | N/D | N/D | 5.968.619 | 5.466.317 |
| | EN GAS NATURAL | N/D | 32.321 | 114.296 | 76.407 |
| | DIESEL | N/D | 45.969 | 30.795 | 25.084 |
| | VEHICULOS | N/D | 601.819 | 23.78.899 | 2.349.611 |
| | AVIONES | N/D | 935.255 | 1.507.920 | 1.855.004 |
| | TOTAL | 7.038.651 | 8.198.664 | 10.000.530 | 9.772.423 |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de BBVA

El banco Galicia se ha propuesto desarrollar un negocio sustentable a largo plazo, minimizando el impacto de su operación sobre los bienes y servicios ambientales, e integrando la gestión ambiental en todos los procesos que desarrolle y ejecute. En el marco del “Programa de Uso Racional de Energía, Agua y Gas Natural”, una de las acciones más relevantes del 2017, en cuanto a eficiencia energética, la entidad reemplazó luminarias convencionales por modelos de bajo consumo y LED. Asimismo, el banco continuó realizando adecuaciones edilicias y

campañas de concientización sobre el uso eficiente de los recursos a sus colaboradores y proveedores. También, en 2017 el banco completó todas las tareas programadas del proceso de certificación LEED del edificio plaza Galicia y documentó las estrategias relacionadas con la selección del sitio, el ahorro en consumo de agua, la eficiencia energética, el uso de materiales y la calidad ambiental interior. Además, finalizó los cálculos de ahorro de agua y generó la simulación energética final, presentándole al Green Business Certification INC⁶⁶ (GBCI) los créditos obtenidos por la presimulación, donde alcanzó un valor de sesenta y seis puntos. A partir de esta presentación, el banco obtuvo finalmente el otorgamiento de la certificación LEED durante 2018.

El Banco Galicia posee un proyecto de “Metas Energéticas”. Su propósito es hacer cada vez más eficiente el consumo de energía y disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero que impactan sobre la huella de carbono. En el marco de la Ley 27.191, que fomenta la utilización de fuentes renovables de energía eléctrica, en 2018, dos de los edificios centrales del banco fueron abastecidos por energía de fuentes renovables a través del mercado eléctrico mayorista de Argentina, en un promedio de un dos con cuarenta y ocho por ciento, y efectuó un acuerdo comercial, por diez años a partir de 2019, para incrementar el uso de energía renovable en un treinta por ciento en dichos edificios. Durante 2017, Galicia realizó un recambio de artefactos y luminarias por luminarias LED en cuatro pisos de la Torre y dos pisos de Casa Matriz, logrando una disminución de consumo energético de hasta un veinte por ciento, donde se recambió solo la luminaria y, un cincuenta y seis por ciento, donde se recambiaron también los artefactos.

Por su parte, en las sucursales, se concretaron acciones como la apertura de veintisiete sucursales con luminaria LED, el plan de remodelación de sucursales existentes con recambio de luminaria a luminaria LED en veinte sucursales y el recambio de cuarenta equipos de aire acondicionado con gas ecológico que no afecta la capa de ozono. A su vez, el banco comenzó a trabajar en un prototipo de sucursal domótica⁶⁷ que permitirá controlar el apagado de luminaria, monitores y aires acondicionados desde un búnker central, disminuyendo así el consumo innecesario de energía eléctrica. En el 2018, continuó realizando adecuaciones

⁶⁶ Green Business Certification INC (GBCI) administra LEED, realizando revisiones técnicas de terceros y verificación de proyectos registrados en él. Los expertos técnicos dedicados de GBCI aseguran que el proceso de certificación del edificio cumpla con los más altos niveles de calidad e integridad.

⁶⁷ Sistema de automatización de edificaciones que permite el control de la energía eléctrica y la seguridad a distancia.

edilicias y campañas de concientización sobre el uso eficiente de los recursos a sus colaboradores y proveedores. El costo total de la inversión en este año para optimización energética fue de cuatrocientos veinte mil dólares destinados a continuar con el proyecto de recambio de luminarias por LED.

El consumo de energía eléctrica es el componente principal del total de emisiones de Gases de Efecto Invernadero⁶⁸(GEI) que se generan y, por ello, Galicia trabaja continuamente en la eficiencia de su uso. En 2018, Galicia actualizó, como hace todos los años, la información de su Huella de Carbono⁶⁹ para la publicación de emisiones de GEI conforme al Carbon Disclosure Project (CDP). Al considerar la superficie del Banco, se ha obtenido un ratio de intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero de trece decimos. Esto quiere decir que por cada metro cuadrado de oficina o sucursales se emitieron a la atmósfera trece decimos de toneladas de CO2 equivalente.

Si convergemos al plano evolutivo de estos parámetros, encontramos que el consumo de energía eléctrica de Galicia se recortó un cuatro por ciento entre 2015-2016, para luego crecer un trece por ciento en el 2017 y finalmente disminuir un tres por ciento en 2018. Sin embargo, la intensidad energética⁷⁰ en sucursales ha descendido de manera continua con el correr de los años, un ocho por ciento en primera instancia y, luego, un tres por ciento hasta 2017, manteniéndose constante en el 2018; en tanto que en los edificios centrales en el período 2015-2016 y 2016-2017 disminuyó un cinco y trece por ciento respectivamente, mientras que en 2018 se produjo un aumento de cuatro por ciento. En cuanto al consumo de agua, se evidencia una importante reducción entre 2016-2018, simbolizando setenta y uno por ciento en total. El consumo de Gas Natural replica la misma tendencia que la energía eléctrica, acortándose un veinte uno por ciento en primer término y luego acrecentándose un ochenta y tres por ciento en segundo término, para mantener casi los mismos valores durante el 2018. Si analizamos el comportamiento del consumo de Gasoil respecto del consumo de Nafta comprobamos que mientras el primero crece el segundo disminuye significativamente; si se compara 2015 contra 2018, el primero de ellos se incrementó un ochenta y seis por ciento y, el segundo se reduce un setenta y siete por ciento. Comparando los mencionados años, las

⁶⁸ Gases de Efecto Invernadero (GEI) es un gas atmosférico que absorbe y emite radiación dentro del rango infrarrojo. Este proceso es la fundamental causa del efecto invernadero.

⁶⁹ Huella de Carbono es un indicador ambiental que pretende reflejar la totalidad de GEI emitidos por efecto directo o indirecto de un individuo, organización, evento o producto.

⁷⁰ Es una medida promedio de energía que refleja el consumo energético según un nivel de actividad o superficie.

emisiones directas de CO2 subieron cinco por ciento, mientras que las emisiones indirectas treparon un ciento cincuenta y uno por ciento.

En cuanto a “Gestión de insumos de oficina”, Galicia comprende y promueve la importancia de disminuir el consumo de aquellos insumos más utilizados en la actividad diaria. Para empezar, el papel utilizado en las oficinas de la compañía cuenta con certificación FSC43 (*Forest Stewardship Council*)⁷¹ o bien es fabricado a partir del bagazo de la caña de azúcar. En el año 2017 se implementó en el edificio Plaza Galicia, el nuevo sistema de impresión *pull printing*, tecnología que permite imprimir en cualquiera de las impresoras instaladas en red, elimina automáticamente los trabajos que no se impriman en un lapso menor a una hora y permite obtener reportes mensuales de impresiones por legajo, fomentando el consumo responsable del papel. Durante 2018, se amplió el alcance de dicho sistema, sumando la totalidad de los Edificios Corporativos del Banco Galicia. Además, se continúa digitalizando el legajo del colaborador, disminuyendo de setenta y dos a cuatro las páginas impresas. Estas decisiones estratégicas se reflejan en la evolución del consumo de papel, que cayó un dos por ciento entre 2015 y 2016, y otro cuatro por ciento entre este último y 2017, sin embargo, en el 2018 cambió la tendencia y se incrementó un uno por ciento.

TABLA 9: PARÁMETROS AMBIENTALES DEL GALICIA

| CATEGORÍA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|--|---------|---------|---------|---------|
| CONSUMO ENERGÍA (en MWh) | 56.513 | 58.437 | 51.919 | 54.014 |
| INTENSIDAD ENERGÉTICA (Sucursales) (en KWh) | 208 | 208 | 214 | 232 |
| INTENSIDAD ENERGÉTICA (Edificios Centrales) (en KWh) | 266 | 257 | 295 | 311 |
| CONSUMO AGUA (en m3) | 88.490 | 181.078 | 309.929 | N/D |
| CONSUMO GAS NATURAL (en m3) | 261.708 | 259.670 | 142.253 | 180.429 |
| CONSUMO GASOIL (en Litros) | 16.589 | 15.777 | 22.284 | 8.906 |
| CONSUMO NAFTA (en Litros) | 536 | 970 | 52 | 2.332 |
| EMISIONES DIRECTAS CO2 | 30.849 | 32.173 | 28.559 | 29.382 |
| EMISIONES INDIRECTAS CO2 | 7.156 | 1.759 | 2.664 | 2.851 |
| CONSUMO PAPEL (en Toneladas) | 247 | 245 | 255 | 261 |
| PAPEL RECICLADO (en Toneladas) | 249 | 260 | 131 | 165 |
| CONSUMO CARTUCHOS | 2.687 | 3.187 | 4.493 | 5.887 |
| CONSUMO DE SOBRES REUTILIZABLES | N/D | 294.750 | 239.451 | 252.050 |
| CONSUMO DE BOLSAS | N/D | 563.549 | 664.565 | 430.330 |
| TARJETAS RECICLADO (en Kg) | N/D | 7.446 | 4.700 | - |
| PLÁSTICO RECICLADO (en Kg) | 415 | 595 | 634 | 830 |
| RECICLADO RESIDUOS ELECTRÓNICOS Y ELÉCTRICOS (en Kg) | 40.325 | 3.670 | 64.927 | 104.014 |
| RESIDUOS ESPECIALES (en Kg) | 3.990 | 2.840 | 576 | 659 |
| DONACIÓN DE MOBILIARIO | N/D | 139 | 4.216 | 8.421 |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Galicia

⁷¹ Certificación *Forest Stewardship Council (FSC)* ofrece a empresas y consumidores una garantía de que los productos forestales certificados proceden de bosques manejados de forma responsable.

Durante el 2017, el proceso de destrucción y reciclado de papel de archivo fue traspasado a una empresa externa, garantizando una mejor contabilidad y alcanzando mayor volumen de toneladas recicladas. Entre 2015 y 2016, la cantidad de papel reciclado había disminuido un veinte por ciento, pero a partir de las decisiones de concientización tomadas en 2017 dieron como resultado el aumento del reciclaje de papel en un noventa y ocho por ciento, manteniéndose estable en el año subsiguiente. El sistema de ticket ecológico, implementado en 2016, que trabaja a través de impresiones térmicas sin necesidad de utilizar tinta ni cartuchos de tóner, se incorporó en nueve nuevas sucursales. Como resultado de la continuidad de esta gestión, el consumo de cartuchos de impresión ha decrecido considerablemente, acentuándose año tras año, siendo un cincuenta y cuatro por ciento la disminución producida entre el 2015 y 2018.

Por otra parte, Galicia fomenta el consumo de sobre reutilizables, que están diseñados con un rotulo para poder redireccionarlo hasta en seis oportunidades, realizando comunicados de concientización sobre su correcta utilización. En comparación a 2015, su uso se elevó un diecisiete por ciento. Para el transporte de documentación interna, se utilizan bolsas de polietileno oxobiodegradables con certificación d2w⁷². Entre 2015-2016, el consumo de bolsas había crecido un cincuenta y cuatro por ciento, pero en el periodo siguiente se revirtió la tendencia, recortando un quince por ciento.

En lo que respecta a “Gestión de Residuos”, el banco resalta que mediante una correcta gestión de sus residuos propicia que los mismos se transformen nuevamente en recursos. Aquellos que no pueden ser reciclados o reutilizados, deberán ser dispuestos de manera responsable. Bajo esa línea de ideas, el banco incentiva el reciclado de tarjetas, y en 2017 sumó al circuito de reciclado doce sucursales que enviaron cincuenta kilogramos de tarjetas de forma voluntaria para su reciclaje. Además, para mitigar la creación de cuatro mil plásticos nuevos por cambio de imagen, se realizó una acción para recolectar los plásticos en desuso de los colaboradores y destruirlos adecuadamente. Como consecuencia, el reciclaje total de tarjetas se amplificó un cincuenta y ocho por ciento entre 2016-2017.

⁷² Certificación d2w asevera que las bolsas estén fabricadas con plásticos que se degraden en el ambiente en un plazo menor que el plástico convencional.

En reciclado de plásticos, Galicia tiene un compromiso de colaboración con la Fundación Garrahan⁷³ en la recolección de tapitas de plástico para su programa de reciclado. La cantidad de tapitas recolectadas disminuye año a año, posiblemente por la cantidad de instituciones y/o lugares que adhieren a dicha campaña. Respecto a residuos de aparatos eléctricos y electrónicos⁷⁴ (RAEE), los mismos decrecieron significativamente entre 2015-2017, recuperando parte del retroceso durante 2018. En esto último hay que tener en cuenta la obsolescencia de los objetos, cuestión variante cada año. En cuanto a residuos especiales, el banco Galicia puso a disposición de proveedores autorizados aquellas lámparas y tubos fluorescentes generados en el recambio de luminaria LED en Torre y Casa Matriz, y demás residuos especiales descartadas como litros de aceites vegetales usados. El reciclado de residuos especiales se agigantó considerablemente entre 2015-2018, a tal punto que si se los compara el resultado es seis veces superior. Para finalizar, el banco donó mobiliario inutilizado a organizaciones sociales, siendo significativo en 2015 pero reduciendo el volumen en los años subsiguientes.

En materia ambiental, el Galicia ha intensificado año tras año el monto final de inversión, alcanzando su mayor incremento en el año 2018. El banco está comprometido con la incorporación de criterios para la administración de Riesgos Ambientales y Sociales (AyS) en sus decisiones vinculadas a operaciones crediticias, por lo que, sobre los Proyectos que financia, Galicia continúa realizando un análisis ambiental según lo exige su política interna. El banco incorporó un ítem sobre la gestión ambiental y social dentro de los formularios que completan los oficiales comerciales al momento de realizar las visitas a sus clientes, además de incluir un anexo de energías renovables y eficiencia energética para ampliar la información. Para contar con un correcto análisis de los impactos sociales y ambientales el Banco realizó cinco capacitaciones a oficiales comerciales, analistas, oficiales empresas y gerentes de sucursales, durante el transcurso del año 2017.

Como resultado de lo anterior, en dicho año se aprobaron ciento sesenta y dos proyectos de inversión que incluían el análisis en materia social y ambiental, representando un cincuenta y un por ciento más respecto a 2015. No obstante, en 2018 se produjo una drástica reducción de los proyectos a financiar. El monto de financiamiento para estos proyectos siguió la misma

⁷³ Fundación Garrahan alienta las tareas de docencia e investigación, capacitación en recursos humanos y educación continua con el apoyo permanente al Hospital de Pediatría Garrahan y las distintas regiones del país.

⁷⁴ Residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE): aparatos eléctricos y electrónicos o sus componentes, consumibles y subconjuntos, a partir del momento en que pasan a ser residuos.

evolución comentada precedentemente, ampliación entre 2015-2017, en donde se cuadruplicó el mismo, y retroceso prácticamente en misma cuantía durante 2018. Por otra parte, el banco aplica los parámetros de Principios de Ecuador a través de los cuales analiza el financiamiento de proyectos de inversión contemplando aspectos ambientales y sociales. Estos proyectos son clasificados en tres categorías de riesgo: alto, mediano y bajo. En 2018, se seleccionaron mediante esta metodología siete proyectos que obtuvieron la calificación de riesgo medio, en tanto que en el 2017 se seleccionó un proyecto de financiación del sector de Construcción, calificado de riesgo bajo, al igual que ocurrió en 2015 con otro proyecto que también había sido evaluado bajo estos principios.

Galicia posee un Fondo para la Conservación Ambiental⁷⁵ (FOCA) con el objetivo de financiar proyectos de investigación que procuren la conservación del ambiente, contribuyendo al desarrollo del conocimiento científico y de manera directa con la sustentabilidad global. En 2018 el banco, junto a Fundación Williams, lanzó la novena edición sobre “Gestión de Residuos para prevenir y mitigar la contaminación” con ochenta proyectos participantes y la selección de cinco proyectos ganadores que recibieron ciento cincuenta mil pesos para llevar adelante las investigaciones. La temática propuesta para esta edición buscaba soluciones a una problemática que urge en Argentina que son los residuos y la contaminación que estos traen y afectan al ambiente y a la comunidad.

En 2018, Galicia emitió el primer Bono Verde del sector privado en Argentina para recaudar cien millones de dólares con el fin de expandir su programa de préstamos para proyectos de eficiencia medioambiental. El bono fue suscripto en su totalidad por IFC. Se espera que los proyectos que tomen esta línea reduzcan las emisiones de gases de efecto invernadero en Argentina en aproximadamente ciento cincuenta mil toneladas métricas de CO2 por año, el equivalente de quitar treinta y tres mil setecientos automóviles de las calles. De esta manera el Bono Verde realiza una contribución real y directa a la disminución de la huella de carbono del país.

En lo concerniente a concientización ambiental, el banco promueve la misma a través de iniciativas y actividades relacionadas con el uso eficiente de los recursos naturales, para

⁷⁵ Fondo para la Conservación Ambiental (FOCA) tiene el objetivo de incentivar proyectos de investigación y gestión que busquen la conservación ambiental y el desarrollo sustentable del país. Cuenta con el apoyo institucional del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación y de la Administración de Parques Nacionales (APN).

mejorar el desempeño ambiental en la compañía. Desde la plataforma digital de comunicación interna *Workplace*⁷⁶, Galicia fomenta la concientización ambiental en relación a la separación de residuos, apagado de monitores, disminución de uso de vasos descartables, medición de huella de carbono y disposición de cartuchos de impresión. Según la encuesta de clima de “Great Place to Work” (GPTW), en 2017 el noventa y cuatro por ciento de los colaboradores afirmó conocer sobre la gestión ambiental en Banco Galicia. Durante dicho año, difundió trescientas setenta y tres comunicaciones de concientización ambiental e información de gestión a través de sus canales internos y externos; en tanto en el 2018 realizó trescientas cincuenta y siete llegando así a todos los *stakeholders*.

| CATEGORIA | SUBCATEGORIA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|-----------------------------|---|---------------------------------------|---------------------------------------|--|----------------------------------|
| INVERSIÓN | DIRECTA | \$ 16.218.952 | \$ 7.436.136 | \$ 5.180.442 | \$ 3.907.874 |
| | CANTIDAD DE PROYECTOS | 109 | 162 | 121 | 107 |
| | MONTO DE PROYECTOS | \$ 1.191.684.800 | \$ 4.829.462.112 | \$ 1.745.100.000 | \$ 1.176.300.000 |
| FINANCIACIÓN | CRÉDITOS BAJO PRINCIPIOS DE ECUADOR | 7 | 1 | 0 | 1 |
| | FONDO PARA LA CONSERVACIÓN AMBIENTAL (FOCA) | 80 Proyectos \$ 150.000 Premios | 105 Proyectos \$ 105.000 Premios | 81 Proyectos | 121 Proyectos |
| | BONO VERDE | U\$S 100.000.000 | - | - | - |
| | COMUNICACIONES | 357 | 373 | - | - |
| CONCIENCIACIÓN | INTRODUCCIÓN A LA SUSTENTABILIDAD | 675 Nuevos Ingresantes | 603 Nuevos Ingresantes | Todos los Nuevos Ingresantes | 104 Nuevos Ingresantes |
| | CONCURSO DE DIBUJO AMBIENTAL | N/D | 288 Chicos | 440 Chicos | 464 Chicos |
| | DÍA DEL AMBIENTE | 1.134 Participantes | 508 Participantes | Todos los Colaboradores | Todos los Colaboradores |
| | ACTIVIDAD DE VOLUNTARIADO | - | Construcción Huerta | Construcción Invernáculo | Forestación de Zonas Vulnerables |
| | REDUCCIÓN DE VASOS DESCARTABLES | N/D | < 17% | < 12,26% | < 8,54% |
| | CAPACITACIÓN | SEPARACIÓN DE RESIDUOS | Colaboradores | Gerencia de Desarrollo Organizacional y RRHH | 986 Colaboradores |
| CAPACITACIÓN ISO 14001/2015 | | Todos los Calaboradores y Proveedores | Todos los Calaboradores y Proveedores | 590 Colaboradores | 522 Colaboradores |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Galicia

Otra iniciativa asociada es la “Introducción a la Sustentabilidad”, en donde los nuevos colaboradores son formados en temas ambientales, sociales y de voluntariado en la jornada de bienvenida. En 2018, dicha concientización alcanzó a seiscientos setenta y cinco nuevos empleados, siendo éste el número más alto dentro del período bajo análisis. El “Concurso de Dibujo Ambiental” es otra acción más, donde participan los hijos de los colaboradores de entre cinco y doce años y niños del proyecto del PRIAR, y se busca sensibilizar a los mismos en temas de medio ambiente. La cantidad de niños que participaron decreció, entre 2015-2016, un cinco por ciento, y luego entre 2016-2017, un treinta y cinco por ciento. Además, el banco

⁷⁶ *Workplace* es una red social de tipo empresarial que pretende poner en contacto a todos los miembros de una organización a través del *smartphone*. *Workplace* permite estar conectado y no disminuir el ritmo de trabajo, por ejemplo, aportar ideas al proceso creativo de tu equipo mientras te desplazas.

celebra el “Día del Ambiente” el 5 de junio de cada año. En 2018, participaron mil ciento treinta y cuatro colaboradores, duplicando el número del año antecesor.

Asimismo, el voluntariado del banco Galicia ha realizado distintas actividades de impacto positivo en el medio ambiente. En 2017, veintidós voluntarios trabajaron en la construcción de una huerta en la Escuela N° 19 en Marcos Paz, Buenos Aires. En 2016, los voluntarios construyeron un invernáculo y acondicionaron canteros con huertas que permitirán contribuir con la capacitación y provisión de alimentos del Cottolengo Don Orione, de Claypole, Buenos Aires, que alberga a trecientas ochenta personas con discapacidad intelectual. En 2015, el voluntariado participó de la Campaña “Limpiá el aire, plantá un árbol” en el Centro de Primera Infancia “Semillitas de Esperanza”, que tenía como misión impulsar la forestación de zonas vulnerables en gestión asociada. En último lugar, el banco promueve la reducción del uso de vasos descartables, con la concientización interna sobre el uso de tazas en las máquinas de café, consiguiendo una disminución del treinta y ocho por ciento en el tramo 2015-2017.

Respecto a la capacitación ambiental, encontramos en primer lugar la inducción a la correcta separación de residuos. En 2018 y 2017, los colaboradores recibieron a concientizadores ambientales de la asociación civil Cascos Verdes para una charla sobre separación de residuos. En 2016, se llevó adelante la “Campaña de concientización: Nuevo Sistema de Separación de Residuos”, que se activó en todos los edificios centrales y novecientos ochenta y seis colaboradores firmaron su compromiso con el ambiente y la separación de residuos. En 2015, se efectuaron diferentes cursos de formación para colaboradores y personal contratado de limpieza, orientados a una gestión sustentable. En segundo lugar, el banco ha desarrollado campañas de concientización ambiental sobre la nueva norma ISO 14001/2015, donde hizo foco en la toma de conciencia de todos los colaboradores y proveedores con capacitaciones online y presenciales sobre la política ambiental, aspectos ambientales significativos y la contribución a la eficiencia del sistema de gestión ambiental de cada persona. En 2015 y 2016 habían participado quinientos veintidós y quinientos noventa colaboradores respectivamente, mientras que en 2017 y 2018 se amplió a todos los colaboradores y se incorporaron a los proveedores.

Al enfocarse en el banco Macro, se destaca el expreso trabajo por mejorar su gestión ambiental, a partir de la identificación de indicadores clave y su monitoreo, como así también desarrollando iniciativas que tengan como objetivo preservar los recursos naturales y luchando

contra el cambio climático. El banco, con el objetivo de intentar ser el más sustentable a nivel federal, busca proteger el ambiente a través de la medición su impacto y el uso eficiente de los recursos naturales, con foco en la innovación y digitalización de procesos. En 2017, el banco se centró en la finalización de la construcción de la Torre Banco Macro, en la Ciudad de Buenos Aires, alcanzando la certificación de normas LEED durante 2018. El edificio tiene en cuenta diferentes aspectos para mejorar el impacto directo del banco, como una estructura que permite aprovechar al máximo los recursos como la energía y el agua. Por ejemplo, no contiene elementos inalámbricos por lo que no se utilizarán pilas y contempla espacio de estacionamiento de bicicletas y otro especial para autos eléctricos. El Banco a partir de mayo de 2018 firmó un acuerdo con Genneia⁷⁷ en el que se establece la compra de energía proveniente de fuentes renovables para el centro de cómputos de la entidad por un plazo de diez años, lo que significó un ahorro de energía de nueve por ciento respecto al 2017.

Otro aspecto priorizado, fue la compra de artículos amigables con el medio ambiente, como bolsas de plástico reciclado, biodegradables y ecológicas, entre otros. En todos sus eventos, el banco utilizó vajilla de vidrio y porcelana para minimizar el impacto ambiental y disminuir la generación de residuos, y realizó la tarjetería de salutación y de invitación en formato digital para reducir el consumo de papel. En cuanto a la gestión de papel, e impulsado por la innovación tecnológica, en 2017 el Macro aplicó nuevas herramientas y sistemas que le permitieron ahorrar papel en gerencias de alto consumo. Pongo por caso la Gerencia de Riesgo Crediticio, la cual revisó y adecuó sus procesos de gestión de archivos, lo que permitió ahorrar papel, electricidad y tiempo de trabajo en la registración de la información. Otra acción, el lanzamiento del “Legajo Digital de Banca Empresas”, que impactó positivamente en la cantidad de papel utilizado y evitó el traslado físico de documentación por correspondencia, lo cual disminuyó también las emisiones de GEI. Por su parte, con la aprobación por suma de firmas en Comités o las presentaciones a Comités a través de “Juegos Digitales”, también se redujo el consumo de papel. En 2018, continuó profundizando en el tema, implementando formularios y *checklist* dinámicos autocompletados, que ayudan a reducir notablemente la cantidad de papel utilizado y facilitan las tareas al disminuir errores por la carga manual de datos. Además, aprobó la compra de un software para el control y liberación de la impresión, el cual ha sido

⁷⁷ GENNEIA es una compañía líder en el suministro de soluciones energéticas basadas en la utilización de tecnologías de última generación, en equipamientos térmicos, y principal inversor en proyectos de energías renovables en la República Argentina.

implementado en la Torre principal de la entidad. Se estima que, gracias a este sistema, se reducirán las impresiones en un quince por ciento respecto de los niveles de consumo de 2018.

Los números sobre consumo de resmas y cantidad de impresiones, en la evolución temporal, muestran resultados alternados. En la comparación de los años extremos del período bajo análisis (2015 vs 2018), el consumo de papel refleja una disminución de ocho por ciento, en tanto la cantidad de impresiones en el mismo período se incrementó un ocho por ciento. El reciclaje de papel alcanzó el máximo en el 2016, y a partir de ese año empezó a disminuir paulatinamente. Otro aspecto positivo, es la mayor adhesión a e-resumen, que entre 2015 y 2018 se incrementó en un ciento seis por ciento, para cuentas (cuenta corriente, caja de ahorro, paquetes), un ciento sesenta y dos por ciento y para tarjetas (Visa, Master, American Express) noventa y uno por ciento. Respecto de la cantidad de kilos de plástico reciclado el mismo fue oscilante, en el 2016 supero las cantidades del 2015, para producir una drástica reducción en el 2017 y revotar en el 2018.

TABLA 11: INDICADORES AMBIENTALES DEL MACRO

| CATEGORÍA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|---|--------------|-------------|-------------|--------------|
| CONSUMO ENERGIA (en KWh) | 10.555.903 | 11.615.824 | 12.258.470 | 12.692.451 |
| EMISIONES DIRECTAS CO2 | 159 | 190 | 194 | N/D |
| EMISIONES INDIRECTAS CO2 | 6.996 | 7.550 | 7.968 | 8.251 |
| ADHESIÓN E-RESUMEN AL SERVICIO | 1.102.645 | 929.965 | 706.423 | 535.925 |
| ADHESIÓN E-RESUMEN A CUENTAS | 875.616 | 712.694 | 492.742 | 334.688 |
| ADHESIÓN E-RESUMEN A TARJETAS | 694.832 | 561.131 | 439.403 | 364.345 |
| EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO EN DESUSO | 1.188 | 1.078 | 1.780 | 3.000 |
| EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO DONADO | 2.899 | 946 | 71 | 157 |
| EQUIPAMIENTO EN DESUSO PROVENIENTE DE CAJEROS AUTOMÁTICOS | 59 | 37 | - | - |
| CONSUMO DE RESMAS | 162.066 | 202.031 | 168.208 | 176.632 |
| CANTIDAD DE IMPRESIONES | 121.349.376 | 132.195.027 | 106.782.000 | 112.420.000 |
| PAPAEEL RECICLADO (Kg) | 69.126 | 74.920 | 76.427 | 50.037 |
| PLÁSTICO RECICLADO (Kg) | 2.442 | 653 | 3.081 | 2.958 |
| CANTIDAD DE MOBILIARIO DONADO | 2.553 | 767 | 444 | 824 |
| BICICLETAS DONADAS | 125 | 110 | N/D | 1.450 |
| INVERSIÓN TOTAL DESTINADA | \$ 2.024.741 | \$ 969.543 | \$ 750.759 | \$ 5.658.434 |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Macro

En referencia a la gestión energética, con el reemplazo de monitores de tecnología LCD por LED, que el banco fue consumando en los últimos años en oficinas y sucursales, se contribuyó a la racionalización del uso de energía eléctrica. Desde 2016, Macro cuenta con un sistema de generación de energía solar fotovoltaica⁷⁸ en su Centro de Atención al Cliente ubicado dentro del Fisherton Plaza Chic Mall, Ciudad de Rosario. Este equipamiento tecnológico posibilitó al Centro autoabastecerse de energía durante los treientos sesenta y

⁷⁸ Energía solar fotovoltaica es una fuente de energía que produce electricidad de origen renovable, obtenida directamente a partir de la radiación solar mediante un dispositivo semiconductor denominado célula fotovoltaica, o bien mediante una deposición de metales sobre un sustrato denominada célula solar de película fina.

cinco días del año, brindar un mejor servicio de atención a los clientes y contribuir al cuidado ambiental. El innovador sistema permite obtener electricidad directamente a partir de la radiación solar, posee un kilovatio de pico (kWp) de potencia y alcanza una disminución de emisiones equivalentes de setenta y cinco decimos de toneladas de CO2 anuales. Además, convierte al Centro en un espacio de fuente de energía renovable con una larga vida útil, además de lograr una considerable disminución del ruido. En este caso, la gestión realizada ha impactado favorablemente a los resultados numéricos. Entre 2015-2018, el consumo de energía eléctrica se redujo diecisiete por ciento, teniendo mayor eficiencia energética cada año. En misma sintonía, las emisiones directas de CO2 bajaron dieciocho por ciento entre 2016- 2018, y las emisiones indirectas quince por ciento de manera acumulada entre 2015-2018.

Prosiguiendo con la gestión de residuos, el banco busca generar los menores residuos posibles y, para ello, intenta gestionar responsablemente elementos electrónicos en desuso a través de circuitos de descarte respetuosos con el medio ambiente. De esta forma, dona computadoras, monitores, impresoras, servidores, placas en desuso, discos, teclados, ATM, TAS y equipos telefónicos para su correcto tratamiento. Entre 2015-2018, la cantidad de equipamiento informático en desuso declinó sesenta por ciento. Contrariamente, el equipamiento informático donado se incrementó exponencialmente, alcanzado su pico en 2018. A partir del 2017, el banco comenzó a recolectar equipamiento en desuso proveniente de cajeros automáticos, con el fin de descartarlo adecuadamente, recogiendo treinta y siete unidades, y en el año 2018 aumento a cincuenta y nueve. A su vez, Macro destina a diferentes instituciones el mobiliario que no utiliza triplicando en 2018 las cifras del 2015.

Por otro lado, el banco tiene el programa “MacroBici”, donde trabajan para sensibilizar sobre el beneficio del uso de la bicicleta para el ambiente, y la salud y el bienestar de las personas. En este marco, desde 2015 junto con diferentes municipalidades fomenta el uso de la bicicleta como medio de transporte entre los habitantes de la ciudad a través de la donación de bicicletas, cascos, candados, cestas, estacionadores de bicicletas y guarderías. En su año de lanzamiento (2015), el banco donó mil cuatrocientas cincuenta bicis. El Macro también dispone del programa “Reacondicionamiento de espacios públicos”, que pretende mejorar las condiciones y alternativas de quienes aprovechan el espacio público y se acercan a entornos naturales para esparcimiento. Para ello, en 2017 el banco continuó con el reacondicionamiento de la Plaza 9 de Julio en Salta, lo cual amplía el compromiso por colaborar en embellecer los sitios en los que se asientan sus sucursales y le permite fortalecer la relación directa con la

comunidad inmediata. De ese modo, ha mejorado un espacio muy utilizado por los salteños para aprovechar el aire libre y disfrutar de su ciudad. Por último, la inversión total destinada para propósitos de medio ambiente, en los tres primeros años, muestra una caída muy pronunciada, produciéndose un repunte en el año 2018 el cual no alcanza el cincuenta por ciento de la inversión realizada en 2015.

El banco Santander, por su parte, se destaca a nivel internacional en el sector de las energías limpias, lo que implica contribuir a un crecimiento económico con baja huella de carbono y creación de empleos “verdes”. Para ello, brinda soluciones financieras y financia a clientes y proyectos de energía, particularmente relacionados con la extracción y producción de petróleo y gas, centrales térmicas de carbón, nucleares, de energía hidráulica, y otras instalaciones de generación de energía renovable y bioenergía. En relación al uso eficiente de la energía, en 2017 se implementaron algunas iniciativas tendientes a ahorrar energía. Se resalta la optimización del uso de aires acondicionados y luminarias en áreas centrales y el ajuste de potencias y recategorización de tarifas de energía eléctrica, acciones realizadas en conjunto con una empresa tercerizada.

TABLA 12: REFERENCIAS Y DEMÁS ACCIONES AMBIENTALES DEL SANTANDER

| CATEGORÍA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|--|---|--------------------------|--|--|
| CONSUMO ENERGIA (en KWh) | 53.897.101 | 53.694.980 | 50.009.994 | 66.406.437 |
| CONSUMO GAS NATURAL (en m3) | 111.380 | 65.293 | N/D | N/D |
| CONSUMO GASOIL (en Litros) | 17.774 | 25.731 | 52.819 | 42.035 |
| CONSUMO NAFTA (en Litros) | 27.944 | 16.418 | 177.942 | 138.650 |
| INTENSIDAD ENERGÉTICA (en MJ/m2) | 498 | 569 | 640 | 852 |
| CONSUMO AGUA (en Litros) | N/D | N/D | 43.438 | 43.438 |
| KM RECORRIDOS VEHÍCULOS (propiedad empleados) | N/D | 2.589.419 | N/D | N/D |
| KM RECORRIDOS VÍA AÉREA (compañía) | 10.060.059 | 7.706.729 | 8.069.059 | N/D |
| KM RECORRIDOS CORTA DISTANCIA (< 1.000 Km) | 1.812.097 | 2.631.103 | 2.965.122 | N/D |
| KM RECORRIDOS MEDIA DISTANCIA (1.001 - 4.000 Km) | 1.810.743 | 1.389.783 | 2.450.300 | N/D |
| KM RECORRIDOS LARGA DISTANCIA (> 4.001 Km) | 6.437.219 | 3.685.843 | 2.653.637 | N/D |
| PAPEL EN DESUSO (en kilos) | 39.138 | 116.560 | 67,348 | - |
| TAPITA PLÁSTICAS (en kilos) | 122 | 235 | 504 | - |
| PAPEL REICLADO (en kilos) | N/D | N/D | N/D | 52.462 |
| RESIDUOS PELIGROSOS (en kilos) | 1.610 | 2.960 | - | - |
| OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS | - Separación Residuos | - Separación Residuos | - Digitalización Documentos - Separación Residuos - Reducción Vasos Descartables | - Digitalización Documentos - Separación Residuos |
| MOVILIDAD SUSTENTABLE | - | - | - Bicicletas | - Bicicletas - Carpooling |
| CONCIENTIZACIÓN | - Talleres de Naturaleza - La Hora del Planeta | - Talleres de Naturaleza | - Talleres de Naturaleza - Campaña Ambiental | - Campaña Ambiental - La Hora del Planeta |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Santander

En cuanto al ajuste de potencias, se trata de una readecuación del consumo energético, mediante la cual se contrata la potencia estimada a consumir por el plazo de un año. Con respecto a las tarifas, se categorizan según la demanda energética de cada sucursal, analizando

caso por caso. Para cada acción se evalúa la eficacia o si se superó la potencia, en cuyo caso se controla y se readecúa la contratación. Como resultado, se genera un ahorro económico y también se observa una mejora en la eficacia de la operatividad de las sucursales. En el 2018 se comenzó con el recambio de luminarias LED para toda la red de sucursales, un proceso que la entidad estima finalizar en 2019. Además, para evitar el desvío de consumo energético, se implementó el corte programado de equipos de aires acondicionados y luminarias en edificios centrales. La evolución del consumo de energía muestra una considerable reducción entre 2015-2016, de veinticinco por ciento, y una leve reversión del siete por ciento entre 2016-2017, en tanto que el 2018 mantiene valores similares al año anterior.

Es importante destacar que a partir de 2017 se presenta una diferencia en el consumo de energía, relacionada con la incorporación de la cartera minorista y red de sucursales de Citibank Argentina en el alcance, por lo que no es comparable respecto a años previos. De hecho, si se evalúa el indicador de intensidad energética, el mismo ha reducido su valor año tras año entre 2015-2018, lo que demuestra que las acciones llevadas adelante por el banco tienen verdadero impacto. Santander resalta que la superficie se vio incrementada en casi un veintidós por ciento por la mencionada compra, que incluía la adquisición de setenta y cinco sucursales, y el consumo de energía eléctrica solo se acrecentó un ocho por ciento. Cabe destacar también que en 2018 la superficie aumentó casi un quince por ciento, en tanto el consumo de energía eléctrica se incrementó levemente. Esto significa que ha mejorado sustancialmente la eficiencia energética.

En cuanto al consumo energético interno, a partir del 2017 sólo se informan, dentro del consumo de gasoil y nafta, los litros utilizados para la alimentación de grupos electrógenos que se ponen en marcha ante eventuales cortes de suministro eléctrico, para que las sucursales puedan operar en contingencia. A diferencia de los años anteriores, donde se comunicaba dentro de dichas fuentes de energía el consumo generado por parte de los vehículos pertenecientes a la flota propia de la compañía. Ahora bien, si evaluamos el intervalo 2015-2016, que tenían bases semejables, el consumo de ambos se vio incrementado, el gasoil veintiséis por ciento y la nafta veintiocho por ciento; en tanto si realizamos la comparación 2017-2018, que tienen la misma conformación, se visualiza una disminución de treinta y un por ciento en gasoil y un incremento en el consumo de nafta de setenta por ciento. En cuanto al consumo de gas natural, proviene de la red de sucursales y edificios corporativos que aún cuentan con ese tipo de combustible para determinados artefactos, señalando que en el intervalo 2017-2018 se

incrementó dicho consumo un setenta y uno por ciento. El consumo de agua se mantuvo estable entre 2015-2016, no habiendo dato disponible respecto a los últimos años. El banco instaló un sistema de cierre automático en sucursales nuevas y relocalizadas, que permite una economía efectiva del consumo de agua.

A partir de 2017, el dato de consumo de gasoil y nafta que incluía el consumo de los vehículos se reemplaza por el dato de kilómetros recorridos por vehículos propiedad del personal, del cual solo se dispone de información en el 2017. Respecto a los kilómetros recorridos vía aérea por parte la compañía, se identifica una reducción del cuatro por ciento en el total de viajes en avión del personal entre 2016-2017. Ese movimiento en total se explica por una caída del once por ciento en el tramo de corta distancia, sumado a un cuarenta y tres por ciento en el tramo de mediana distancia, que no fueron compensados por el incremento de treinta y nueve por ciento reflejado en el tramo de larga distancia. En tanto para el 2018, se refleja un aumento total de treinta y un por ciento, que se corresponde con el aumento de los recorridos en los tramos de media y larga distancia.

La gestión de residuos es otro tema donde el banco realiza diversas acciones. En 2017, Santander registró las toneladas que se dispusieron en diecisiete sucursales y dos edificios de CABA, aunque por el momento el volumen no resulta significativo respecto del total de sucursales. En relación con los residuos peligrosos proveniente de baterías, luminarias, combustibles y tintas disminuyó un cuarenta y seis por ciento en el intervalo 2017-2018. Dichos residuos se gestionan a través de un proveedor terciarizado quien realiza su debido tratamiento y disposición siguiendo los lineamientos establecidos por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable. El banco, a su vez, trabaja en asociación con las Cooperativas de Recolectores Urbanos, quienes se dedican a recopilar y clasificar en edificios corporativos todos los materiales reciclables secos, como cartón y plástico. En 2017, se incorporaron a esta operatoria aproximadamente veinte sucursales de CABA. Por otra parte, el banco mantiene una alianza con Fundación Garrahan, donando el papel en desuso y tapitas plásticas. La cantidad de kilos de papel en desuso donados se duplicó entre 2016-2017, en tanto en el 2018 descendió bruscamente. El total de tapitas plásticas recolectadas se reduce notablemente cada año.

A fines de optimizar el uso de los recursos, Santander pregona distintas iniciativas. En primer lugar, mejorar la gestión de los insumos por medio de la digitalización. El objetivo es que las sucursales sean pronto papel-cero, y por eso se trabaja en la digitalización de todos los

procesos para acompañar los avances de la tecnología y las necesidades de los clientes. Con este horizonte, se eliminaron los folletos en las nuevas sucursales, excepto aquellos necesarios en situaciones únicas de lanzamientos puntuales, algo que ayuda a utilizar otras herramientas, como la intranet. También se fomenta en los clientes la recepción del resumen de cuenta digital, para minimizar así el consumo de papel. Tanto la documentación con la que se cuenta de manera física como la nueva que se genera al momento de los ingresos es digitalizada al cien por ciento. Los Códigos de Conducta y Anticorrupción, por ejemplo, se entregan a cada ingresante de forma digital en el pendrive que reciben como obsequio dentro de su kit de bienvenida. Como resultado, se imprimen cincuenta hojas menos por cada nuevo ingreso al banco. Se definen metas de reducción de papel y se premia al área que haya consumido menos papel. Todas estas acciones se resaltan en los años 2015 y 2016, no descartándose el tema, ni ninguna nueva sugerencia, durante 2017 y 2018.

En segundo lugar, la separación de residuos. Tal como se mencionó anteriormente, existe una alianza con los recolectores urbanos para reducir la cantidad de papel y plásticos no reciclados y así seguir la meta que implica estar adherido a la Ley Basura Cero de la Ciudad de Buenos Aires. Para reforzar la iniciativa, se instalaron cestos separadores de residuos en origen en toda la red de sucursales y se continúa informando a los empleados por medio de comunicados sobre la importancia de convertir en hábito la separación en origen para reciclar más materiales. Esta iniciativa se ha sostenido y profundizado en el tiempo, entre 2015-2018. En tercer lugar, y durante 2016 específicamente, se realizó la licitación de compra de una taza y botella para cada empleado, en busca de reducir el consumo de vasos descartables que tienen un largo proceso de descomposición, y promover el concepto de reutilización.

En cuanto a la Movilidad Sustentable, se fomenta el uso de la bicicleta, poniendo a disposición un estacionamiento reservado en varios de los edificios de la compañía. Este tema se subraya en 2015 y 2016, y no así en los años posteriores. En 2015, además, se promovió el “car-pooling”, una tendencia que propone compartir el vehículo entre varios colegas y que crece a nivel internacional. Este sistema no solo simplifica la vida de los empleados y permite ahorrar en gastos de viaje, sino que también fomenta las relaciones entre empleados en un ámbito externo al de la oficina y minimiza la contaminación ambiental. Para acceder al beneficio, los empleados debían registrarse con su mail en la plataforma online, en la que podían publicar sus viajes o encontrar las coincidencias con otros compañeros. No hay registro disponible de la continuidad o no del programa.

Finalmente, en lo que atañe a concientización, el banco ha llevado adelante diferentes propuestas con el transcurso de los años. En 2015 y 2016, desarrolló una campaña Conciencia Ambiental, que buscaba promover aquellas acciones cotidianas que solo toman un segundo y juntas impactan positivamente en el cuidado del medioambiente. A través de comunicados, sensibilizó a los colaboradores sobre los usos y las temperaturas adecuadas para un funcionamiento eficiente de los equipos de aire acondicionado. Para generar el hábito de apagar luminarias y artefactos eléctricos cuando no son necesarios, se consumó una campaña de *stickers* en todo el país. En los años 2015 y 2018, Santander se sumó a la Hora del Planeta, la iniciativa mundial de World Wildlife Fund⁷⁹ (WWF), que consistió en un apagón masivo para reducir el consumo energético y generar conciencia sobre lo que podemos hacer contra el cambio climático. Las luces, las marquesinas y los equipamientos no imprescindibles para la operatoria de los edificios de áreas centrales permanecieron apagadas entre las ocho y media y las nueve y media horas. Además, el banco invitó a todos los colaboradores a sumarse a la iniciativa. Esta invitación fue extendida a todos los clientes vía mail y a través de los perfiles de Facebook y Twitter de Santander Río y de su web corporativa.

Por último, a partir del año 2016 el banco implementó la iniciativa de Talleres Científicos de la Naturaleza, junto a la Fundación Vida Silvestre⁸⁰, en diversas localidades del país. En 2016 y 2017, con la meta de generar conciencia ambiental entre los estudiantes y docentes, se dictaron talleres científicos sobre las ecorregiones del Mar Argentino y la Selva Paranaense. El objetivo era que los estudiantes vivan la experiencia de estar en el lugar, reconocer sus recursos naturales, sentirse parte del ecosistema y observar su delicado equilibrio. En 2018, los voluntarios de Santander asistieron a una capacitación previa a la plantación de árboles nativos que realizaron en la Reserva Natural Costanera Sur. Esta actividad tenía como objetivo acercar a los ciudadanos a la naturaleza y generar una conexión entre los habitantes de las grandes urbes con los espacios verdes.

5.2 GENERACIÓN DE VALOR ECONÓMICO Y SOCIAL

⁷⁹ World Wildlife Fund (WWF) es una organización no gubernamental que se encarga de la conservación del medio ambiente. Su misión es detener la degradación del ambiente natural del planeta y construir un futuro en el que los seres humanos vivan en armonía con la naturaleza.

⁸⁰ Fundación Vida Silvestre es una entidad civil que trabaja en la solución de los principales problemas ambientales de Argentina. Su misión es “proponer e implementar soluciones para conservar la naturaleza, promover el uso sustentable de los recursos naturales y una conducta responsable del hombre en un contexto de cambio climático”.

5.2.1 INICIATIVAS CON FINES ECONÓMICOS

Las instituciones bancarias realizan múltiples acciones tendientes a promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. El financiamiento a determinados sectores de la económica, el fomento a la creación de nuevos negocios, el impulso laboral o la capacitación financiera son algunas de las importantes labores que los bancos pueden realizar y que tienen un impacto positivo en la comunidad. A continuación, se revisará lo que han efectuado cada uno de los cuatro bancos bajo análisis, específicamente respecto a esta temática.

En materia de negocios, el banco BBVA lleva adelante a partir del año 2016 una iniciativa denominada “Mi Primera Empresa”, que tiene como principal fin desarrollar y fortalecer el espíritu emprendedor de los jóvenes. El mismo es un concurso de planes de negocios destinado a jóvenes de dieciséis a veinte años de todo el país, con el objetivo de acercar a los participantes nuevas herramientas para la realización y presentación de un plan de negocio para un emprendimiento a través de una plataforma de *e-Learning*. Los concursantes inscriptos pueden acceder de forma virtual a contenidos, actividades y sesiones *Webex*⁸¹ y, además, cuentan con el apoyo virtual de tutores, quienes los acompañaron en el proceso de presentación de los planes de negocios. Finalmente, éstos son evaluados por un jurado, el cual selecciona a los jóvenes ganadores, quienes reciben un premio monetario como retribución.

En el año de lanzamiento, participaron cuatro instituciones ya aliadas con otros programas del banco, y la iniciativa fue consolidada durante 2017 y mantenida en 2018. En el 2017, se suscribieron mil concursantes y los ciento once planes de negocios finalistas fueron evaluados por un jurado compuesto por rectores de universidades locales, presidentes de asociaciones empresarias aliadas, directores de la Fundación Proydesa⁸² y autoridades de BBVA Francés. Estos definieron nueve ganadores, otorgándose cincuenta mil pesos para el primer premio, treinta mil pesos para los tres segundos premios, y quince mil pesos para los cinco terceros premios. En 2018 el valor del primer y segundo premio se incrementó cinco mil pesos, y en dos mil pesos para los cinco terceros premios. En esa misma línea, el BBVA realiza

⁸¹ *WebEx* es un popular sistema perteneciente a la compañía Cisco, que permite a usuarios de todo el mundo llevar a cabo una amplia variedad de actividades con tinte empresarial, tales como reuniones en línea, videoconferencias, intercambio de documentos y exhibición de productos y servicios.

⁸² Fundación Proydesa es una organización no gubernamental creada con el objetivo de facilitar el intercambio cultural, científico y educativo entre las Instituciones Públicas y Privadas de nuestro país y el mundo.

la entrega del “Premio al Emprendedor Agropecuario”, que busca estimular a aquellos empresarios emprendedores que hubieran innovado y mejorado su rentabilidad a través de esa innovación. Esta iniciativa fue iniciada ya hace varios años en la institución, en 2015 los trabajos presentados fueron veintisiete, en 2016-2017 veintiocho y en 2018 veintinueve.

Por otra parte, el BBVA apoya al sector de Pequeños y Medianos Empresarios (PyMEs) mediante distintas iniciativas que les proporcionan visibilidad, así como con herramientas y formación financiera, empresarial y de gestión que les permitan consolidar y hacer crecer sus proyectos. Asimismo, trabaja conjuntamente en líneas de préstamos con financiamiento especial para PyMEs, en alianza con organismos gubernamentales e instituciones nacionales e internacionales, como Agencia Calidad San Juan⁸³, Banco de Inversión y Comercio Exterior⁸⁴ (BICE), BCRA, Ministerio de Economía, Ministerio de Industria, entre otras. La asistencia financiera hacia las PyMEs ha sido sostenida y elevada a lo largo de tiempo, evidenciándose en las cifras visualizadas en la tabla 13. Por ejemplo, el stock de financiamiento del BBVA hacia las PyMEs se incrementó en veintiocho por ciento entre 2015-2016, cincuenta y cuatro por ciento entre 2016-2017 y veintiocho por ciento entre 2017-2018. Respecto a los préstamos a empresas con líneas de financiamiento especial, las operaciones concertadas se elevaron exponencialmente, pasando de treinta y una a seiscientos tres durante el período de tiempo bajo análisis, lo que multiplicó por quince el total de volumen liquidado.

En cuanto a educación financiera, el BBVA realiza capacitaciones para PyMES orientada al comercio exterior, donde por ejemplo se incluyen talleres de actualización de normativa y de instrumentos de cobro y pago en comercio exterior, además de reuniones con disertantes que exponen sobre actualidad económica. En 2018 se realizaron catorce capacitaciones de comercio exterior para PyMEs, con la participación de más de seiscientos asistentes. Sin embargo, si comparamos con años anteriores tanto la cantidad de capacitaciones como asistentes se ha reducido. A su vez, en el año 2016 se efectuaron once capacitaciones para el segmento AGRO que no fueron continuadas y promovidas durante los años 2017 y 2018.

⁸³ Agencia Calidad San Juan es una sociedad de economía mixta, entre el Gobierno de la Provincia de San Juan y las cámaras comerciales, industriales y demás asociaciones productivas de la Provincia. Tiene por objeto promover la competitividad de las empresas radicadas en la Provincia San Juan y de los eslabonamientos productivos a los cuales pertenecen.

⁸⁴ Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE) es un banco público de segundo grado, cuyo único accionista es el Estado Nacional, que se enfoca en promover las inversiones y el comercio exterior a través de créditos de mediano y largo plazo.

Con relación al incentivo y promoción del empleo, el BBVA dio inicio en 2016 a un programa de pasantías semestral, denominado “Primeros Pasos BBVA” y bajo la filosofía de “todo lo grande inició con algo simple”, destinado a colaborar con aquellos estudiantes con inquietudes de poner en práctica lo aprendido en las aulas y a conformar un grupo de futuros profesionales que puedan desarrollarse en la red de sucursales. Este programa representa una experiencia formativa con acompañamiento profesional de los gerentes de sucursal como tutores y el apoyo de un gestor de Talento y Cultura, para acompañarlos en su proceso de aprendizaje.

TABLA 13: FINANCIAMIENTO, PROGRAMAS Y DEMÁS ACCIONES DEL BANCO BBVA

| CATEGORÍA | INICIATIVA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|-----------------------|--|--|--|--|--|
| NEGOCIOS | MI PRIMERA EMPRESA | 1.100 Jóvenes N/D | 1.000 Jóvenes 111 Planes | Lanzamiento Programa | - |
| | PREMIO A EMPRENADOR AGROPECUARIO | 29 Trabajos Presentados | 28 Trabajos Presentados | 28 Trabajos Presentados | 27 Trabajos Presentados |
| ASISTENCIA FINANCIERA | STOCK DE FINANCIAMIENTO A PyMES | \$ 25.073.000.000 | \$ 19.549.000.000 | \$ 12.703.000.000 | \$ 9.896.000.000 |
| | LÍNEAS DE FINANCIAMIENTO ESPECIAL PyME | Operaciones: 603 Total Liquidado: \$ 1.416.800.000 | Operaciones: 360 Total Liquidado: \$ 866.800.000 | Operaciones: 125 Total Liquidado: \$ 421.200.000 | Operaciones: 31 Total Liquidado: \$ 96.500.000 |
| EDUCACIÓN FINANCIERA | CAPACITACIÓN PyMES | 14 Capacitaciones 600 Asistentes | 9 Capacitaciones 900 Asistentes | 23 Capacitaciones 1.033 Asistentes | 17 Capacitaciones 1.049 Asistentes |
| | CAPACITACIÓN AGRO | - | - | 11 Capacitaciones | - |
| EMPLEO | PROGRAMAS DE PASANTÍA | 36 Nuevos 688hs | 40 Nuevos 1.360hs | Lanzamiento Programa 18 Pasantes | - |
| | JÓVENES PROFESIONALES | 11 Jóvenes 534hs | 10 Jóvenes 592hs | Lanzamiento Programa 10 Jóvenes | - |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de BBVA

La convocatoria al programa fue realizada a través de redes sociales y por difusión interna en diversas universidades, incorporándose en el lanzamiento del programa a dieciocho pasantes, y ampliándose el alcance en 2017, con la incorporación de otros cuarenta nuevos pasantes. En 2018, el programa se mantuvo vigente y se incorporaron treinta y seis nuevos pasantes. El programa formativo presencial incluyó dinámicas de integración, charlas con profesionales experimentados de la compañía, nociones de servicio al cliente y de su puesto, un taller de comunicación efectiva enfocada desde las neurociencias y un taller de autodesarrollo y *branding*⁸⁵. Durante su estadía en el Banco, se les brinda acceso al *Campus*, la plataforma online de formación del BBVA, para que puedan hacer uso de toda la oferta formativa

⁸⁵ *Branding* hace referencia al proceso de hacer y construir una marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca.

disponible además de recibir inducción a la compañía y capacitación para el rol sobre habilidades y conocimientos técnicos. En 2017, los pasantes realizaron mil trecientas sesenta horas de formación presencial durante la vigencia del programa, mientras que durante 2018 esta métrica se contrajo a la mitad.

Con el mismo propósito, el BBVA dio lanzamiento al programa bianual de incorporación de Jóvenes Profesionales, denominado “Talento Joven”, en 2016. La convocatoria inicial fue efectuada a través de los más importantes portales de empleo, redes sociales y universidades, incorporándose diez jóvenes profesionales con habilidades digitales y con alta potencialidad de crecimiento, quienes fueron asignados a áreas centrales dentro de la compañía, con el firme objetivo de desarrollar jóvenes con alto potencial para que a futuro estén en condiciones de asumir posiciones estratégicas y de liderazgo. En referencia al proceso de selección, el mismo estuvo guiado por la consigna de buscar perfiles alineados con las prioridades estratégicas que el banco impulsa y con miradas innovadoras dirigidas hacia el mundo digital. Los ingresantes atravesaron un riguroso proceso de selección, el cual contempló instancias de evaluación virtual y presencial en donde pudieron desplegar todas sus capacidades. El programa tiene una duración de dieciocho meses y brinda a los jóvenes formación técnica específica y garantiza rotación por diferentes áreas dentro de una misma Dirección.

La institución resalta que son muchas y mutuas las ventajas de este tipo de iniciativas, entre las cuales menciona, por ejemplo, el aportar a la organización valor en áreas estratégicas con objetivos digitales y de transformación, así como también para los candidatos representa un acelerador de su curva de desarrollo dado el aprendizaje que adquieren en las diferentes áreas de rotación, la participación en programas de formación de primer nivel y el acompañamiento y guía por parte de los mejores profesionales de la compañía. En 2017, el programa se centró especialmente en la fase formativa, donde los diez jóvenes avanzaron con el recorrido pautado por distintas áreas del Banco con el fin de obtener una visión integral del negocio. A su vez, participaron de un Programa Formativo, instruyéndose en temáticas como liderazgo de influencia, gestión de proyectos, innovación, visión estratégica, toma de decisiones y resolución de problemas, entre otros. La cantidad de horas destinadas a formación fueron quinientas noventa y dos. En 2018, la cantidad de horas destinadas se mantuvieron relativamente estables respecto al año anterior. El proceso de formación incluyó formación

diferenciada, por medio de técnica del negocio, metodológica y en *soft skills*⁸⁶; formación en nuevas metodologías de trabajo como *Agile*⁸⁷ y *Design Thinking*⁸⁸; formación técnica en *SQL*⁸⁹, *Python*⁹⁰, *Machine learning*⁹¹, entre otros; participación en proyectos estratégicos; y la extensión de las capacidades más allá de las tareas a través de experiencias especiales.

En la entidad financiera Galicia, encontramos una serie de iniciativas tendientes a impulsar nuevos negocios o a dar crecimiento a los ya existentes. En esa línea, el banco posee un programa de “Apoyo a Emprendedores” que persigue la formación de los mismos en gestión de emprendimientos, con apoyo económico y mentoría. Asimismo, incluye la adquisición de productos de emprendedores para actividades del banco y para regalos empresariales. En los años 2015 y 2016 se mantuvo estable la cantidad de apoyos, pero a partir de 2017 esta iniciativa perdió sensiblemente su alcance, disminuyendo un cuarenta y cuatro por ciento respecto a 2016, profundizándose la tendencia durante el 2018.

Otro programa fue el llevado adelante durante los años 2015 y 2016, denominado “Del Emprendimiento a la PyME”, el cual se discontinuó en 2017. Estaba destinado a acompañar el crecimiento de emprendedores, incrementar la competitividad de los emprendimientos y darle un marco formal a la actividad. Cada edición del programa tenía una duración de dos años y se dividía en tres etapas. La primera etapa era la de capacitación, donde los participantes abordaban temas como planificación estratégica, comercialización, aspectos impositivos, contables y legales, comunicación y gestión de los recursos humanos. La segunda y tercera etapas contemplaban mentorías para la elaboración del plan de negocios y la formalización. Entre 2015 a 2016, la cantidad de emprendedores alcanzados ya había disminuido marcadamente, un cincuenta y nueve por ciento.

⁸⁶ *Soft skills* son una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, rasgos de la personalidad, actitudes, atributos profesionales, inteligencia social e inteligencia emocional, que facultan a las personas para moverse por su entorno, realizar un buen desempeño y conseguir sus objetivos.

⁸⁷ *Agile* se refiere a un grupo de metodologías aplicadas en la creación de software que basa su desarrollo en un ciclo iterativo, en el que las necesidades y soluciones evolucionan a través de la colaboración entre los diferentes equipos involucrados en el proyecto.

⁸⁸ *Design Thinking* es tener un pensamiento de diseño para analizar algo (un problema), tal y como lo haría un diseñador, evidentemente con la finalidad de encontrar una solución.

⁸⁹ *SQL* es un lenguaje de dominio específico utilizado en programación, diseñado para administrar, y recuperar información de sistemas de gestión de bases de datos relacionales.

⁹⁰ *Python* es un lenguaje de programación interpretado cuya filosofía hace hincapié en la legibilidad de su código. Es un lenguaje interpretado, dinámico y multiplataforma.

⁹¹ *Machine learning* es un conjunto de algoritmos de aprendizaje automático que intenta modelar abstracciones de alto nivel en datos usando arquitecturas computacionales que admiten transformaciones no lineales múltiples e iterativas de datos expresados en forma matricial o tensorial.

Contrariamente a la tendencia anterior, Galicia ha alcanzado importantes progresos en materia de asistencia financiera, cuestión de relevancia para el crecimiento de la economía. En primer lugar, el stock de financiamiento orientado a PyMEs se ha incrementado sesenta y siete por ciento entre 2015-2018, lo que evidencia el grado de compromiso que el banco tiene con la promoción de dicho segmento. Asimismo, las líneas de financiamiento especial multiplicaron su volumen por seis durante 2018, en comparación a su año antecesor. Su composición se explica por seis programas de financiación. Primero, el “Programa de crédito entre el Banco Interamericano de Desarrollo⁹² (BID) y las provincias”, donde se ofrece a los clientes PyMEs de todos los sectores económicos, distintas líneas de crédito del BID para financiar el desarrollo de proyectos de inversión de largo plazo. Durante 2018, el monto anual colocado represento un veintiún por ciento del total.

Segundo, la “Línea BICE – Galicia” que financia proyectos de inversión con impacto social a mediano y largo plazo, y significo en 2018 un dieciocho por ciento sobre el total. Tercero, la “Línea con el Instituto Nacional de la Yerba Mate⁹³ (INYM)”, que es una línea de créditos en pesos a tasa fija, subsidiada por el INYM para asistir financieramente a los molinos yerbateros en la compra y venta de materia prima (yerba mate), y que englobo el dos por ciento del total. Cuarto, un nuevo “Acuerdo con el Fondo Nacional de Desarrollo Productivo⁹⁴ (FONDEP)” para subsidio en líneas de cheque de pago diferido, significando un treinta y cinco por ciento del total. Quinto, el “Préstamo Eslabón” que financia las cadenas de producción de sus clientes, con tasas que van desde el cero al diecisiete por ciento y plazos de doce a treinta y seis meses, simbolizando un tres por ciento sobre el total. Por último, los “Préstamos Flex”, una propuesta para financiar capital de trabajo y de inversión con doce o dieciocho meses y los primeros tres meses de gracia. En este caso, se otorgó en 2018 un monto equivalente al veintidós por ciento sobre el volumen total.

⁹² Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es una organización financiera internacional creada con el propósito de financiar proyectos viables de desarrollo económico, social e institucional y promover la integración comercial regional en el área de América Latina y el Caribe.

⁹³ Instituto Nacional de la Yerba Mate (INYM) es un ente no estatal con jurisdicción en todo el territorio de la República Argentina. Su misión es lograr una actividad yerbatera con la mayor cantidad de actores, competitiva, socialmente responsable, equitativa y ambientalmente sustentable, que ofrezca al mundo productos naturales, genuinos y de calidad.

⁹⁴ Fondo Nacional de Desarrollo Productivo (FONDEP) es un vehículo eficaz, transparente y esencial para el financiamiento de empresas y en particular, las PyMEs. Puede atender con agilidad y efectividad, con distintos instrumentos, a sectores que por la coyuntura económica o circunstancias puntuales lo requieren inclusive articulando con distintos actores de la economía.

A través de las líneas de micro y mezzofinanzas, Galicia ha buscado aumentar las oportunidades de acceso al crédito tanto de personas que se encuentran fuera del sistema tradicional, como de aquellas que buscan soluciones a cuestiones sociales o ambientales que afectan a la sociedad. La línea de “Mezzofinanzas” es una respuesta a la escasa oferta crediticia existente para el segmento compuesto entre los destinatarios de los microcréditos y las PyMEs ya consolidadas. Esta línea, lanzada en 2015, financia a emprendimientos y proyectos sustentables e innovadores, con vocación de escala, que busquen soluciones a problemas sociales y/o ambientales con abordaje de mercado y que cumplan con criterios de sustentabilidad previamente establecidos por el banco. Los destinatarios son personas físicas, personas jurídicas y Organizaciones de la Sociedad Civil y pueden acceder a un monto promedio de un millón de pesos para ser destinados a inversión productiva o capital de trabajo.

| CATEGORÍA | INICIATIVA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|-----------------------|---|---|--|---|--|
| NEGOCIOS | APOYO A EMPRENDEDORES | 254 | 476 | 845 | 828 |
| | DEL EMPRENDIMIENTO A LA PyME | - | - | 349 | 860 |
| | STOCK DE FINANCIAMIENTO A PyME | \$ 48.462.000.000 | \$ 50.199.000.000 | \$ 34.411.000.000 | \$ 29.022.000.000 |
| | LINEAS DE FINANCIAMIENTO ESPECIAL | \$ 5.669.000.000 | \$ 963.460.122 | N/D | N/D |
| ASISTENCIA FINANCIERA | MEZZOFINANZAS | N/D \$ 7.432.200 509 Organizaciones | 13 Proyectos \$ 12.000.000 148 Organizaciones | 11 Proyectos \$ 4.870.000 6 Organizaciones | 10 Proyectos \$ 5.000.000 9 Organizaciones |
| | MICROFINANZAS | 400 Líderes Sociales 60 Organizaciones - - | 405 Líderes Sociales 201 Organizaciones - - | 228 Líderes Sociales 64 Organizaciones 14 Alumnos \$ 5.400.000 | 228 Líderes Sociales 64 Organizaciones 14 Alumnos \$ 25.000.000 |
| | BUENOS NEGOCIOS PyME | 5.482 Usuarios 3.346 Empresas 3 Encuentros | 7.043 Usuarios 5.992 Empresas 4 Encuentros | 36.000 Usuarios 18.000 Empresas 7 Encuentros | 26.142 Usuarios 10.860 Empresas 6 Encuentros |
| | FORTALECIMIENTO COMUNIDADES RURALES | 489 Emprendedores N/D 370 Alumnos 6 Escuelas | 11.648 Emprendedores 12 Docentes 203 Alumnos 6 Escuelas | 474 Emprendedores 50 Docentes 1.099 Alumnos 5 Escuelas | 1.031 Emprendedores 30 Docentes 1.037 Alumnos 6 Escuelas |
| EMPLEO | PASANTÍAS | N/D 50 Participantes | 15.176 CV 144 Participantes | 6.906 CV 96 Participantes | - |
| | JÓVENES PROFESIONALES | Programa Activo | Programa Activo | Programa Activo | Programa Activo |
| | ROADTRIP GALICIA | N/D | 14.257 Postulados 951 Entrevistas 4.777 Km Recorridos | 6.795 Postulados 980 Entrevistas | - |
| | PROGRAMA "EXPERIENCIA GALICIA" | 157 Jóvenes Capacitados 204 Jóvenes realizaron Práctica Laboral | 150 Jóvenes Capacitados 50 Jóvenes realizaron Práctica Laboral | - | - |
| | EDUCACIÓN Y APOYO PARA EL EMPLEO (DISCAPACITADOS) | 34 | 102 | 2002 | 383 |
| | INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD | 6 | 51 | 56 | - |
| | TALLERES DE FORMACIÓN DE OFICIOS | 640 Emprendedores | 717 Emprendedores | 698 Emprendedores | 785 Emprendedores |

Fuente: Elaboración propia en base al Informe de Sustentabilidad y la Memoria Anual de Galicia

En 2017, se optimizó el proceso interno, incorporando el canal de venta PyME al circuito con la capacitación de un equipo especializado. Asimismo, se centralizaron las aperturas de cuentas y se dio tratamiento prioritario de los casos de Mezzofinanzas en el área de Créditos. La trascendencia del programa se confirma en el análisis comparativo histórico, por ejemplo, en 2015 los proyectos financiados fueron diez, mientras que para 2017 fueron

trece. A su vez, el financiamiento se elevó un ciento cuarenta por ciento desde el lanzamiento del programa en 2015, y las organizaciones beneficiadas por el apoyo financiero pasaron de nueve a ciento cuarenta y ocho. En 2018, si bien las organizaciones beneficiadas se incrementaron, el volumen se contrajo.

La iniciativa “Microfinanzas” tiene como propósito el fortalecimiento de entidades de microfinanzas para que puedan desarrollar sus actividades de microcréditos, a través de una línea de financiamiento y de jornadas y capacitación técnica. Los líderes sociales alcanzados se duplicaron en el lapso 2015-2018, y las organizaciones beneficiadas se mantuvieron prácticamente estables en el mismo período, excepto en 2017 donde se habían triplicado. Sin embargo, el monto de financiaciones cayó significativamente de 2015 a 2016 y, en los años posteriores el banco no detalló el valor otorgado de financiación para esta iniciativa, no siendo factible verificar si efectivamente la tendencia permanecía en baja o, por el contrario, se revirtió en línea con el aumento de beneficiados registrado en el 2017-2018.

El Galicia alienta el crecimiento de PyMEs, a través de una oferta de productos y servicios acorde a su actividad y etapa de desarrollo. Para ello cuenta con oficiales exclusivos para la atención personalizada y especializada en las sucursales. En relación a educación financiera, puntualmente, el banco les ofrece espacios de relacionamiento, como son los “Encuentros de Buenos Negocios” y el sitio buenosnegocios.com. La plataforma online es una comunidad que busca potenciar los negocios de PyMEs y emprendedores, mediante capacitación, eventos, análisis de casos, intercambio de información y beneficios. Durante 2017, el banco continuó consolidando la calidad de los contenidos generados por expertos en el mundo PyME. En 2018, lanzó un canal de Twitter y una *showpage*⁹⁵ en LinkedIn para lograr un mayor alcance en el ecosistema emprendedor argentino. Además, se llevaron adelante tres encuentros, donde los empresarios PyME pudieron juntarse y pensar exclusivamente en el desarrollo de su negocio, capacitarse, compartir experiencias y encontrar oportunidades de negocios concretas.

La cantidad de usuarios de la plataforma se había incrementado inicialmente, entre 2015 a 2016, un treinta y ocho por ciento, pero luego se retrotrajo un ochenta por ciento para 2017, continuando la tendencia a la baja durante el 2018. Idéntica situación ocurrió con las empresas

⁹⁵ Las *showpage* de LinkedIn son extensiones de tu página de empresa, y su objetivo es crear un espacio propio para destacar tus productos o servicios.

registradas, que primero se elevaron un sesenta y seis por ciento, para luego caer un sesenta y siete por ciento, y continuar en esa dirección en 2018. Incluso, también varió la cantidad de encuentros celebrados, dado que en 2015 fueron seis, en el año subsiguiente siete y, los últimos años fueron cuatro y tres respectivamente. Por consiguiente, el año 2016 fue muy bueno, marcando máximos en esta iniciativa, y a partir de 2017 se revirtió la situación en sentido opuesto, disminuyendo todos los parámetros en valores hasta incluso inferiores que en 2015. Por otra parte, el Galicia llevaba adelante el programa denominado “Fortalecimiento de comunidades rurales”, donde promociona oportunidades de desarrollo a familias de comunidades rurales, fomentando la agricultura familiar sustentable a través de la diversificación y mejoras productivas y capacitación técnica y jurídica. Aquí hay resultados contrapuestos, por ejemplo, si comparamos 2015-2017, el número de emprendedores alcanzados se incrementó considerablemente, mientras que la cantidad de docentes y alumnos retrocedió, quedando el mismo número de escuelas. En 2018, volvió a descender bruscamente la cantidad de emprendedores traspasando incluso la cantidad existente en 2015, sin embargo, la cantidad de escuelas se mantuvo constante y la cantidad de alumnos entre 2017-2018 se elevó.

En cuanto al fomento del empleo, Galicia ha desarrollado diversas acciones con el objetivo de impulsar la inserción en el mercado laboral. Entre ellas, se destaca el “Programa de Pasantías” que en 2017 pasó de una a tres ediciones, cada una de ellas con un período de tres meses de duración. Esa variación explica que la cantidad de participantes haya incrementado un cincuenta por ciento respecto a 2016, cuando el programa dio inicio. No obstante, en 2018 la participación disminuyó a casi la tercera parte. Otra acción es el “Programa de Jóvenes Profesionales”, que propone atraer el talento con las competencias que se requiere desarrollar de cara al futuro del negocio en los próximos años, manteniéndose activo desde 2015 en adelante. El foco del Programa es el aprendizaje y sus objetivos son acelerar el desarrollo de competencias claves, potenciar la motivación y el compromiso, y maximizar la contribución de los jóvenes ingresantes. Para ello, se les ofrece prácticas que permiten lograr la inmersión en la cultura Galicia y los conocimientos del negocio financiero. Esto se alcanza a través de cursos y talleres, herramientas de negocio y simuladores, rotaciones en áreas claves del negocio, trabajo de aplicación con exposición y actividades de integración.

En 2016, se lanzó otra iniciativa, denominada “Roadtrip”, que es un evento de reclutamiento masivo que consiste en buscar los mejores talentos comerciales del país. A través

de entrevistas ágiles e innovadoras, se seleccionan los candidatos para cubrir vacantes en las sucursales cercanas a la localidad donde se desarrolla la jornada. Después de la postulación, se realiza el test de “#ActitudGalicia” donde se pone a prueba el comportamiento natural de la persona y tres competencias clave: Genero experiencias positivas, Elijo hacerlo bien y Con espíritu emprendedor. En los encuentros los participantes, además de las entrevistas, asisten a charlas con el Gerente Zonal y los Gerentes de Sucursal, conferencias sobre herramientas para la inserción en el mercado laboral y pueden conocer la estrategia de sustentabilidad del banco, el programa de voluntariado corporativo y los productos, servicios y beneficios del banco. En 2017, la cantidad de postulantes se vio incrementada un ciento diez por ciento, mientras que las entrevistas concertadas mermaron minimamente, un tres por ciento. Respecto del 2018 no se cuenta con datos para realizar el análisis.

En 2017, Galicia ha lanzado el programa “Experiencia Galicia – Entrenamiento para el Trabajo”. Junto con el Ministerio de Trabajo de la Nación y el Servicio de Empleo de la Asociación Mutual Israelita Argentina⁹⁶ (AMIA), Galicia llevó adelante este programa con el propósito de incrementar las posibilidades de inserción laboral de jóvenes provenientes de sectores menos favorecidos. Constó de dos instancias, una de capacitación y otra de práctica laboral. La convocatoria fue realizada por el Ministerio de Trabajo y por AMIA, y se establecieron dos períodos para llevar adelante el programa: Marzo-Julio y Junio-Noviembre. El curso de capacitación laboral se enfocó en trabajar habilidades sociales, prácticas y técnicas, y en conocer el funcionamiento del sector bancario, culminando con un taller de orientación laboral que brindó asimismo herramientas para la búsqueda de empleo. La segunda etapa consistió en la realización de un entrenamiento dentro del banco, por un período de tres meses, y del que participó un grupo seleccionado de entre quienes concluyeron el curso. Durante 2017, se capacitaron un total de ciento cincuenta jóvenes de entre dieciocho y veinticuatro años, de los cuales cincuenta realizaron las prácticas en áreas centrales de Banco Galicia. En tanto que en 2018 se capacitó similar cantidad de jóvenes y la cantidad que realizó prácticas laborales se cuadruplicó.

La inclusión de personas con discapacidad, es otra labor sobre la cual Galicia enfatiza. En primera instancia, por medio del programa “Educación y Apoyo para el Empleo”, donde el

⁹⁶ Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA) es un centro de la comunidad judía. Sus objetivos principales son promover el bienestar y el desarrollo de la comunidad judía argentina, y mantener vivas las tradiciones y los valores de dicha comunidad.

banco, en conjunto con las organizaciones PAR⁹⁷ y Discar⁹⁸, persigue el desarrollo de un perfil laboral para personas con discapacidad acorde a los requerimientos del mercado para favorecer la búsqueda de empleo, y el seguimiento mediante profesionales capacitados. Este programa creció significativamente entre 2015-2016, alcanzando a dos mil dos personas, pero luego comenzó a perder alcance en los años subsiguientes. En segunda instancia, a través de la iniciativa “Inclusión de personas con discapacidad”, donde el banco realiza, junto a organizaciones sociales que trabajan en la temática, una iniciativa para personas con discapacidad a través de la cual, con un contrato de nueve meses con posibilidad de confirmación en el puesto, promueve la inclusión laboral. Las áreas de mayor inserción dentro del banco en las que se desempeñan los jóvenes del programa son Operaciones y Centro de Contactos con Clientes. El total de personas participantes se mantuvo relativamente estable entre 2016 y 2017. En 2018, esta iniciativa se reformuló en el marco de la redefinición de los ejes de diversidad, trabajados internamente en la entidad. Además, se amplió el programa a la red de sucursales y se modificó la forma de contratación, siendo que las personas con discapacidad ingresan con cargos efectivos ocupando un puesto dentro del organigrama de la red. En total, seis personas fueron incorporadas a la institución.

En última instancia, se encuentran los “Talleres de formación en oficios”, donde el banco brinda capacitación para mujeres, jóvenes y adultos de escasos recursos con el fin de ofrecerles herramientas y una formación integral que les permita superarse como personas y como potenciales emprendedores. Además, capacitación técnica para facilitarles el acceso al empleo. Esta iniciativa ha tenido comportamiento oscilante ya que entre 2015-2016, el número de emprendedores incluidos en el programa había disminuido un once por ciento, para recuperarse levemente con un aumento del tres por ciento en 2017 y volver a descender en 2018, siendo la cantidad más baja de emprendedores de todo el período.

En el caso del Banco Macro, se resalta la constante búsqueda por construir vínculos de largo plazo, con PyMEs y Microemprendimientos en todo el país, basándose en una relación donde la cercanía, atención personalizada, presencia geográfica y el conocimiento de sus clientes configuren la identidad que lo caracterice. Bajo este enfoque, el banco ha desarrollado el “Programa NAVES”, junto con la escuela de Negocios de la Universidad Austral. El objetivo

⁹⁷ PAR es una ONG que busca “promover la inserción laboral de las personas con discapacidad para su plena integración a nivel competitivo”.

⁹⁸ Discar es una fundación que tiene por objetivo la inclusión de las personas con discapacidad intelectual y del desarrollo, en todos los ámbitos de la sociedad.

del mismo es fortalecer a las empresas participantes y brindar seminarios a cargo de los mejores profesionales, en las principales provincias con presencia del banco. Macro apuesta a las PyMES y emprendedores como actores clave en la generación de fuentes de trabajo, por eso colabora con ellos para convertir sus ideas en negocios en marcha y, con las nuevas empresas, para fortalecer sus modelos de negocio.

TABLA 15: NEGOCIOS, APOYO FINANCIERO Y OTRAS ACCIONES DEL BANCO MACRO

| CATEGORÍA | INICIATIVA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | |
|-----------------------|---|--|--|--|---|---------------------------|
| NEGOCIOS | PROGRAMA NAVES | \$ 15.000.000 Inversión | \$ 12.000.000 Inversión | \$ 3.500.000 Inversión | - | |
| | | 729 Personas | 1.313 Personas | 316 Personas | 400 Personas | |
| | | 492 Empresas | 583 Empresas | 300 Empresas | 160 Empresas | |
| | | 281 Planes de Negocio | 223 Planes de Negocio | 185 Planes de Negocio | - | |
| | | 55 Proyectos Ganadores | 45 Proyectos Ganadores | 30 Proyectos Ganadores | 20 Proyecto Ganadores | |
| | | 5 Seminarios | 7 Seminarios | 5 Seminarios | 5 Seminarios | |
| | | 9 Provincias | 9 Provincias | 7 Provincias | 4 Provincias | |
| | LÍNEA DE CRÉDITOS PARA LA INVERSIÓN PRODUCTIVA | N/D | \$ 19.217.000.000 57.884 Operaciones | \$ 19.257.000.000 73.432 Operaciones | \$ 2.986.154.217 3.312 Operaciones | |
| | LÍNEA DE CRÉDITO AL INSTANTE - PyME | N/D | \$ 3.000.000.000 Monto Max. | \$ 1.500.000.000 Monto Max. | - | |
| ASISTENCIA FINANCIERA | PROGRAMAS COMERCIALES CON ORGANISMOS PÚBLICOS | \$ 33.284.000.000 7 Altas | \$ 1.169.000.000 727 Altas | \$ 84.000.000 106 Altas | - | |
| | FINANCIACIÓN DE AGROMÁQUINAS | \$ 11.262.000.000 63 Altas | \$ 162.000.000 560 Altas | \$ 12.000.000 102 Altas | - | |
| | CONVENIOS Y ALIANZAS CON FABRICANTES Y TERMINALES | \$ 14.588.000.000 10 Altas | \$ 796.000.000 630 Altas | \$ 7.000.000 21 Altas | - | |
| | PROGRAMA DE APOYO A MICROEMPRESARIOS (ALUMBRA) | N/D | \$ 39.550.022 4.157 Beneficiarios Directos 16.628 Beneficiarios Indirectos | \$ 29.943.457 6.904 Beneficiarios Directos 37.872 Beneficiarios Indirectos | \$ 13.114.535 - | |
| | SECTOR PÚBLICO | \$ 235.000.000 Financiamiento N/D | \$ 925.000.000 Financiamiento \$ 400.000.000 Colocación Deuda | \$ 600.000.000 Financiamiento \$ 350.000.000 Colocación Deuda | - | |
| | CRÉDITOS A SECTORES VULNERABLES | 6 Productos Ofrecidos | 4 Productos Ofrecidos | 3 Productos Ofrecidos | 4 Productos Ofrecidos | |
| | EDUCACIÓN FINANCIERA | PROGRAMA DE APOYO A MICROEMPRESARIOS (ALUMBRA) | N/D | 51 Talleres de Inclusión Digital + 1.050 hs Consultoría Legal | 181 Talleres de Inclusión Digital + 780 hs Consultoría Legal | - 47 Consultas Legales |
| | | | N/D | + 450 hs Consultoría Contable | - | - |
| \$ 43.342.404 | | | \$ 39.550.022 | \$ 29.943.457 | \$ 13.114.535 | |
| EMPLEO | JÓVENES VALORES | N/D | 300 Alumnos 45 Colegios | 350 Alumnos 52 Colegios | 400 Alumnos 41 Colegios | |
| | PRIMER PASO | - | - | 27 Sucursales | 23 Sucursales | |
| | | | | | 100 Jóvenes | |

Fuente: Elaboración propia en base al Informe de Sustentabilidad y la Memoria Anual de Macro

En 2018, los planes de negocio participantes fueron de proyectos industriales, tecnológicos, de servicios, salud, educación, agro-business y con fines sociales. Al finalizar el programa, se reconoció un primer puesto por cada categoría, cuyo premio final consiste en la financiación de un viaje de formación internacional a Israel. Los participantes ganadores viajaron a Tel Aviv, uno de los mayores polos de emprendedurismo innovador, donde conocieron un modelo de ecosistema emprendedor con enorme diversidad y dinamismo al alcance de los países emergentes y complementaron la experiencia con oportunidades de negocio, colaboración y aprendizaje. Los proyectos que no llegaron a la instancia final, siguen haciendo foco en el aprendizaje y *networking*⁹⁹, ya que a través de tutorías y una plataforma de

⁹⁹ *Networking* es una práctica común en el mundo empresarial y emprendedor. Es una palabra que ya se utiliza de forma cotidiana en el ámbito profesional y que hace referencia a eventos, tanto de tipo formal como informal, en los que se puede construir una red de contactos que ayuden a generar oportunidades tanto de negocio como laborales.

aprendizaje virtual siguen conociendo herramientas para seguir avanzando en sus iniciativas y generar una red de intercambio de conocimientos.

El programa se ha fortalecido en la mayoría de sus parámetros en los últimos años. Entre 2016-2017, la inversión destinada al programa escaló un doscientos cuarenta y tres por ciento, y los planes de negocios presentados un ciento sesenta y dos por ciento. Otro punto positivo a mencionar es la cantidad de personas y empresas participantes, que entre 2015-2017, se alzó doscientos veintiocho por ciento y doscientos sesenta y cuatro por ciento respectivamente. De igual manera, y bajo mismo período, ascendió ciento veinticinco por ciento la cantidad de proyectos aprobados, cuarenta por ciento los seminarios acontecidos y se duplicó las provincias donde se llevó a cabo el programa. Podemos resaltar que 2018 fue el año con mayor cantidad de proyectos ganadores y planes de negocios, mientras que el monto de inversión continuó acrecentándose respecto a años anteriores.

Por otra parte, el banco apoya financieramente a las PyMEs, el sector público y los sectores más vulnerables. En primera instancia, el Macro brinda acceso al crédito a PyMEs y Microemprendimientos a través de diferentes paquetes y programas de tasas especiales y de Inversión Productiva, y el producto Prenda Ágil para la financiación de rodados y maquinarias. El monto otorgado de líneas de crédito para la inversión productiva se extendió significativamente entre 2015-2017, multiplicándose por seis su volumen, acompañado por un incremento de las operaciones concertadas. Para dicho segmento, el banco cuenta a su vez con la “Línea de Crédito al Instante” a través de la cual ofrece a clientes y no clientes la posibilidad de solicitar un crédito al instante, con otorgamiento inmediato y mínimos requisitos. Dicha línea es para financiar capital de trabajo y se ofrece descuento de cheques de pago diferido, acuerdo de cuenta corriente, préstamo a sola firma, tarjeta de crédito Macro Agro y financiación de Comercio Exterior (para exportadores e importadores). El máximo otorgado por esta línea se duplicó entre 2016-2017, no existiendo datos disponibles para medir 2018.

Además, Macro posee una serie de programas comerciales con Organismos Públicos que buscan impulsar la inversión productiva, con líneas destinadas a acompañar el crecimiento de las PyMes. En 2018, realizó acción conjunta con el Fondo Nacional de Desarrollo Productivo (FONDEP), la línea para financiar capital de trabajo a tasa subsidiada; con el Fondo de

Financiamiento de Inversiones Productivas¹⁰⁰ (FONDEFIN), de manera exclusiva para la provincia de San Juan; con el Programa de Asistencia Financiera para PyMEs, donde la Provincia de Santa Fe realiza un subsidio de tasa destinado al sector industrial, la adquisición de maquinaria agrícola nueva para la producción primaria y pecuaria y a nuevos emprendimientos; con el Ministerio de Producción por el Programa de Competitividad de Economías Regionales¹⁰¹ (PROCER), destinado a financiar capital de trabajo y proyectos de inversión de empresas localizadas en todo el país; con el Consejo Federal de Inversiones¹⁰² (CFI), a través de “Línea de Créditos para la Reactivación Productiva” que es un programa productivo considerado estratégico por las autoridades provinciales para el desarrollo de sus economías; con la Secretaría de Emprendedores y PyMEs¹⁰³ (SEPYME), por el “Régimen de Bonificación de Tasa” destinado a financiar proyectos de Inversión, capital de trabajo asociado a un proyecto de inversión y compra de bienes de capital; con el Instituto Nacional Yerba Mate (INYM), por el convenio de financiamiento para el sector yerbatero (provincia de Misiones); y con el gobierno de la Provincia de Misiones por el programa AHORA PYMES, que le permite a las PyMEs poder acceder a descuentos de valores a menor tasa.

El monto destinado a programas comerciales con Organismos Públicos se potenció marcadamente entre 2016-2018, al igual que las altas. En cuanto a la financiación de agro máquinas, se evidenció el mismo comportamiento que el programa anterior. Los convenios y alianzas con fabricantes y terminales también registraron un incremento superlativo de la asistencia financiera en el periodo citado. Además, el banco Macro tiene un programa de inclusión financiera denominado “ALUMBRA”, que brinda Microcréditos con fines productivos (capital de trabajo) a microempresarios no bancarizados. En el marco del programa, el banco continuó con la entrega de dispositivos mPOS (posnet móvil), herramienta financiera que facilita la operatoria comercial de los emprendimientos y genera ventajas competitivas a

¹⁰⁰ Fondo de Financiamiento de Inversiones Productivas (FONDEFIN) tiene por objetivo la mejora continua de la competitividad y la creación de empleo a través de la inversión productiva, esperando con ello, contribuir al desarrollo y a la calidad de vida de los sanjuaninos.

¹⁰¹ Programa de competitividad de Economías Regionales (PROCER) es un programa de apoyo a la competitividad de las economías regionales, parcialmente financiado por el BID. Prioriza cadenas de valor de la región extrapampeana que resultan representativas, por ello los complejos seleccionados son el apícola, frutícola, hortícola, olivícola y textil-algodonero

¹⁰² Consejo Federal de Inversiones (CFI) es un organismo de las provincias argentinas creado mediante un Pacto Federal. Su misión es promover el desarrollo armónico e integral del país en base a un esquema solidario y descentralizado.

¹⁰³ Secretaría de Emprendedores y PyMEs (SEPYME) es una de las tres dependientes del Ministerio de Producción de la Nación Argentina. Trabaja en la transformación de la matriz productiva, potenciando el valor estratégico de las PyMEs y Emprendedores como motores y dinamizadores del desarrollo económico del país.

las que anteriormente este tamaño y tipo de negocio no tenía acceso. El financiamiento otorgado en razón de apoyo a los microempresarios ha ido incrementándose con el paso del tiempo. En el primer lapso temporal (2015-2016) la suba marcó un ciento veintiocho por ciento y, en el segundo (2016-2017), treinta y dos por ciento, no existiendo datos disponibles para 2018. Por el contrario, los beneficiarios directos disminuyeron un cuarenta por ciento y los beneficiarios indirectos cincuenta y seis por ciento, durante el segundo lapso previamente citado.

En segunda instancia, el banco apoya fuertemente al sector público. En 2018, el Macro continuó con el acompañamiento y asesoramiento a las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán y Misiones (de las que es agente financiero) en la obtención de financiamiento para el desarrollo de infraestructura, mediante la participación en la organización, estructuración y colocación de deuda local, con el aporte de su experiencia en las distintas herramientas de financiamiento a través del mercado de capitales. En la provincia de Misiones, durante 2017 inició el desarrollo de una facilidad para financiar la construcción de viviendas de madera con destino social, y en 2018 la concluyó desembolsando un préstamo bilateral de doscientos millones de pesos. También, continuó con el financiamiento a yerbateros, con subsidio de tasa por parte del INYM y con el Programa “Ahora Misiones”, que incluye descuentos y cuotas sin interés en comercios locales a los fines de incentivar la economía regional. Asimismo, es de resaltar que, en 2018, la entidad renovó por diez años el convenio de agente financiero con la provincia de Misiones. En Salta, asistió a la provincia en la organización, estructuración y colocación de títulos públicos. Los fondos obtenidos fueron destinados a la realización de obras de infraestructura básica de agua potable y saneamiento.

Con el objeto de lograr la eficiencia operativa de dichas provincias, se implementaron soluciones digitales para facilitar y dinamizar los procesos administrativos y transaccionales, tales como el desarrollo de firma digital y las consultas y pagos judiciales por canales electrónicos. Por otra parte, el banco profundizó la relación comercial con provincias y municipios en el resto del territorio nacional, mediante el ofrecimiento de asistencia crediticia para la adquisición de vehículos o maquinarias, luminarias LED u obras de infraestructura. En este sentido, se otorgó a la Municipalidad de La Rioja un préstamo destinado a la prestación de servicios esenciales. Entre 2016 y 2017, el financiamiento concedido se intensificó cincuenta y cuatro por ciento, y la asistencia en colocación de deuda, catorce por ciento. Contrariamente, en 2018 el financiamiento retrocedió considerablemente.

En tercera instancia, Macro busca ampliar el acceso al crédito de sectores vulnerables, poniendo foco en productos financieros para perfiles que tradicionalmente no se encuentran suficientemente atendidos, ya que la verdadera inclusión financiera se da cuando todos pueden beneficiarse de los productos y servicios financieros en función de sus necesidades y circunstancias. Durante 2018, los productos y servicios inclusivos que la institución ofreció fueron seis, siendo la línea de préstamos personales para beneficiarios de la Asignación Universal por Hijo¹⁰⁴ (AUH); la línea de financiación para beneficiarios de pensiones graciables (ex-combatientes de Malvinas, personas con capacidades diferentes, entre otros); las líneas para jubilados y pensionados; los préstamos personales y acceso a tarjeta de crédito para clientes informales, sin actividad verificable; préstamos hipotecarios para financiar la adquisición o construcción de casas de madera; y el Programa de Crédito Argentino del Bicentenario para la Vivienda Única Familiar¹⁰⁵ (PROCREAR) de préstamos hipotecarios en todas sus etapas y el Programa PROCREAR Joven. La cantidad de productos ofrecidos se incrementó en comparación a años precedentes.

En el rubro de educación financiera, retorna el programa “ALUMBRA”. El banco no solo invierte en el otorgamiento de los préstamos, sino también en investigación y capacitación de su personal, especializándolos en las prácticas más modernas y eficientes en microfinanzas. Incluso, invierte en la contratación de asesoramiento profesional que es ofrecido de manera gratuita a los emprendedores PyMEs. Al respecto, se destaca el asesoramiento legal impartido por profesionales de prestigio nacional, pero también, los Talleres de Inclusión Digital para la inserción de los emprendimientos y sus dueños a las nuevas tecnologías y el acceso al sistema de salud de calidad. En 2018, aconteció la cuarta edición de “ALUMBRA tus ganas de emprender, de Salta al Mundo” en nueve localidades de la provincia de Salta, la tercera edición en tres localidades de la provincia de Jujuy y la primera edición en la Provincia de Tucumán. En estos encuentros destinados a la comunidad de emprendedores se brindó a los participantes un apoyo integral a través de capacitaciones y prácticas enfocadas en sus necesidades como, por ejemplo, intercambio de experiencias sobre emprendedurismo, mentorías personalizadas, instancias de *networking* y contención a quienes transitan este camino. Entre 2016-2017, los talleres grupales de individuales de inclusión digital cayeron un setenta y dos por ciento. En

¹⁰⁴ Asignación Universal por Hijo (AUH) es un seguro social de Argentina que otorga a personas desocupadas, que trabajan empleados en negro o que ganan menos del salario mínimo, vital y móvil un beneficio por cada hijo menor de 18 años e hijo con discapacidad.

¹⁰⁵ Programa de Crédito Argentino del Bicentenario para la Vivienda Única Familiar (PROCREAR) es un programa del gobierno nacional de Argentina que prevé el otorgamiento de créditos para la construcción de hasta 400.000 viviendas populares entre los años 2012 y 2018.

contra posición, las horas de consultoría legal se elevaron treinta y cinco por ciento en igual período, mientras que en 2015 únicamente se registraron cuarenta y siete consultas de ámbito legal. En 2017, se agregó la consultoría contable personalizada gratuita. Si bien estas métricas no se encuentran disponibles en 2018, la inversión total ha sido creciente cada año y, por consiguiente, este último posee el volumen más alto.

En la categoría de empleo, el banco ha desarrollado diferentes programas en los cuales pretende acompañar a los jóvenes en la búsqueda laboral y así fomentar el empleo de sus primeros trabajos. El programa “Jóvenes Valores”, es un programa de Pasantías Secundarias donde participan alumnos que se encuentran cursando el último año de secundaria. Entre 2015-2016, la cantidad de alumnos había descendido trece por ciento, y entre este último y 2017, catorce por ciento adicional. Opuestamente, las sucursales participantes se ampliaron un diecisiete por ciento, mientras que la cantidad de colegios se extendió veintisiete por ciento en el primer intervalo temporal y, luego, se contrajo un trece por ciento, en el segundo intervalo. Para el año 2018, no hay información disponible sobre estos indicadores. El Programa “Primer Paso”, estaba impulsado por el Gobierno de la Provincia de Córdoba, cuyo objetivo era otorgar a los jóvenes el acceso a su primer trabajo formal. El 2015 fue el último año del programa, se realizó capacitación y entrenamiento de trabajo en sucursales de cien jóvenes entre veintiuno y veinticinco años, estudiantes de carreras afines a la actividad bancaria.

La entidad Santander, en el rubro de negocios, otorga un premio a jóvenes emprendedores. En términos generales, es una competencia de planes de negocios que pretende fomentar la cultura emprendedora entre los estudiantes universitarios y los jóvenes profesionales. La evolución de este evento refleja una reducción en la cantidad de proyectos presentados, veintiocho por ciento entre 2015-2016 y cinco por ciento entre 2016-2017, llegando al 2018 donde representó menos de la quinta parte de los proyectos del 2015, sin embargo, esta cuestión contrasta con el incremento del número de ganadores premiados que aumento cada año generando once nuevos ganadores entre 2015-2018.

Además, el banco impulsa el *networking* empresarial, apoyando la formación práctica de las PyMEs y buscando poner en valor el capital relacional compartiendo las mejores prácticas de diferentes sectores. Para ello, realiza eventos de inspiración empresarial donde compañías líderes locales abren las puertas de sus instalaciones para dictar sesiones de trabajo a PyMEs interesadas en conocer más sobre las claves de su éxito. En 2018, se realizaron la

misma cantidad de eventos que en 2016 (tres eventos), con la diferencia que el alcance de los mismos fue superior en catorce veces a la cantidad de clientes que asistieron en aquel entonces. En 2017, por ejemplo, se organizó un evento en Agrometal, en el cual participaron cuarenta y cinco clientes, compartiéndose todas las actividades del programa en la web de Santander Río Advance. Contrariamente a lo esperado, tanto la cantidad de eventos celebrados como de clientes alcanzados ha decrecido de 2015 a 2017, revirtiendo la tendencia a partir de 2018.

TABLA 16: ASISTENCIA FINANCIERA, EMPLEO Y OTRAS ACCIONES DEL BANCO SANTANDER

| CATEGORÍA | INICIATIVA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|-----------------------|--|---|---|---|---|
| NEGOCIOS | JÓVENES EMPRENDEDORES | 112 Proyectos 55 Ganadores \$ 1.890.000 Premios | 409 Proyectos 52 Ganadores \$ 1.640.000 Premios | 430 Proyectos 48 Ganadores \$ 1.400.000 Premios | 595 Proyectos 44 Ganadores \$ 1.300.000 Premios |
| | NETWORKING EMPRESARIAL | 3 Eventos 900 Clientes | 1 Eventos 45 Clientes | 3 Eventos 61 Clientes | 7 Eventos 109 Clientes |
| ASISTENCIA FINANCIERA | FINANCIAMIENTO ESPECIAL PyME | \$ 1.100.000.000 | \$ 1.000.000.000 | \$ 457.000.000 | \$ 347.000.000 |
| | PRÉSTAMOS AGRO PyME | 58% en dólares | 40% en dólares | 45% en dólares | - |
| EDUCACIÓN FINANCIERA | CAPACITACIÓN A EMPRENDEDORES | N/D 120 Emprendedores | 8 Capacitaciones 450 Emprendedores | - | - |
| | CONSTRUYAMOS NUESTROS SUEÑOS | 10.830 Alumnos 73 Proyectos | 8.100 Alumnos 11 Proyectos | 5.500 Alumnos 22 Proyectos | 7.000 Alumnos 13 Proyectos |
| | PyMEs EN TRANSFORMACIÓN | N/D | 314 Empresarios 9 Comisiones | 500 Empresarios 10 Comisiones | 1.000 Empresarios 20 Comisiones |
| | CAPACITACIÓN A DELEGADOS PETROLEROS | - | - | - | 22 Delegados |
| | PROGRAMA UNIVERSITARIO PyME | 680 PyMEs | 585 PyMEs | 550 PyMEs | 958 PyMEs |
| | FORMACIÓN PyME | 790 Clientes 15 Eventos | 1.600 Clientes 28 Eventos | 2.737 Clientes 26 Eventos | 432 Clientes 10 Eventos |
| | DESAFÍO INVERTIR | 23 Alumnos | - | - | - |
| | BECAS FUTUROS PROFESIONALES | 230 Alumnos | 207 Alumnos | 106 Alumnos | 61 Alumnos |
| | CENTRO EDUCATIVO PESCAR | 545 Jóvenes | 39 Jóvenes | 20 Jóvenes | 20 Jóvenes |
| | BESCAS PERSONALIZADAS - TALLERES COMPLEMENTARIOS | N/D | 4 Talleres | 224 Jóvenes 1 Taller | - |
| EMPLEO | PROGRAMA DE FORMACIÓN LABORAL E INCLUSIÓN | 300 Inscriptos N/D | 118 Inscriptos 98 Certificados | 118 Inscriptos 98 Certificados | - |
| | PROGRAMA FORMACIÓN CON CADENAS DE VALOR | - | 29 Operarios 8 Contratados \$ 46.250 Inversión | - | - |
| | PROGRAMA FORMACIÓN HERRAMIENTAS DIGITALES | N/D | 29 Graduados 1 Contratado \$ 250.000 Inversión | - | - |
| | CURSOS DE GERONTOLOGÍA | 51 Participantes | - | - | - |
| | CENTRO DE OFICIOS | 80 Alumnos | - | - | - |
| | OFICIO DEL MAQUILLAJE | 32 Maquilladoras | 78 Maquilladoras | 12 Maquilladoras | - |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad y Memoria Anual de Santander

En lo que atañe a asistencia financiera, y específicamente al financiamiento especial otorgado a PyMEs, el banco en 2018 profundizó su participación en el mercado de Sociedades de Garantía Recíproca¹⁰⁶ (SGR), al aportar a los fondos de riesgo de Aval Rural, Acindar Pymes, Garantizar y Don Mario. Estos aportes hicieron posible el otorgamiento de una mayor cantidad de avales, facilitando el acceso al crédito de PyMES de todo el país que participan de

¹⁰⁶ Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) son entidades financieras cuyo objeto principal consiste en facilitar el acceso al crédito de las PyMEs y mejorar sus condiciones de financiación, a través de la prestación de avales ante bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito, Administraciones Públicas, clientes y proveedores.

la cadena de valor de las SGR. La cantidad de préstamos vigentes se elevó ciento ochenta y ocho por ciento en el período bajo análisis. En línea con lo anterior, se continuó participando en programas especiales de fondeo y subsidio de tasas, como el Programa de Crédito para el Desarrollo de la Producción y el Empleo¹⁰⁷ en la Provincia de San Juan, que cuenta con un fondeo aportado por el BID y la provincia, y promoviendo fuertemente la línea de crédito para la inversión productiva, destinada exclusivamente para PyMEs.

Adicionalmente, el banco mantiene el compromiso de dar respuesta a una solicitud de crédito en un plazo no mayor a cinco días. En 2018, la institución también generó nuevas alternativas de financiación a través del Súper Préstamo PyME UVAs, con tasas competitivas de a corto y largo plazo, destinado a financiar proyectos de inversión, capital de trabajo o adquisición de bienes de capital nuevos o usados, con un plazo de hasta sesenta meses de financiación. También, en 2017 lanzó el Simulador Crediticio online, para que clientes y no clientes conozcan el monto de calificación crediticia al cual pueden acceder.

En la sección de préstamos Agro PyME, surge una característica diferencial en el año 2016, que fue la dolarización de la cartera Agro debido a la flexibilización por parte del BCRA de la operatoria en moneda extranjera. Esto les permitió a las PyMEs Agro bajar sustancialmente su costo de financiación sin riesgo, ya que cuentan con una cobertura natural al tener su producción dolarizada. En el mencionado año, el cuarenta y cinco por ciento de los préstamos de este segmento fueron en dólares, en 2017, cuarenta por ciento, alcanzando en 2018 el cincuenta y ocho por ciento. Sumado a esto, en 2018 los consumos con la Tarjeta Santander Río Agro se elevaron un veintitrés por ciento. Esta herramienta permite financiar el capital de trabajo que la PyME necesita para su ciclo productivo con los principales proveedores del Agro, ya sea compra de insumos, contratación de servicios profesionales o toda actividad relacionada con el ámbito rural.

En lo concerniente a Educación Financiera, el banco lleva adelante una gran cantidad de iniciativas. Para comenzar, se firmó un acuerdo estratégico en 2017 con la Asociación Argentina de Emprendedores¹⁰⁸ (ASEA), por medio del cual Santander realizó ocho

¹⁰⁷ Programa de Crédito para el Desarrollo de la Producción y el Empleo creado con el objetivo de apoyar el crecimiento económico de la provincia de San Juan y mejorar la sustentabilidad de este crecimiento a través de diversas actividades de respaldo a las MiPyMEs de la provincia.

¹⁰⁸ Asociación Argentina de Emprendedores (ASEA) es una organización sin fines de lucro, formada por emprendedores y para emprendedores. Busca fomentar el emprendedorismo en Argentina, a través de la influencia en políticas públicas y el acompañamiento a emprendedores.

capacitaciones en distintas ciudades de todo el país, destinadas a más de cuatrocientos cincuenta emprendedores, continuándose con el acuerdo durante 2018. El banco también trabaja articuladamente con la Fundación Construyamos¹⁰⁹ en el programa “Construyamos nuestros sueños”, que busca promover la generación de producción y empleo registrado para alumnos de escuelas técnicas. En articulación con el Ministerio de Educación de cada provincia, se incorporan las materias “Emprendimientos productivos” y/o “Prácticas profesionalizantes”. Los diferentes formatos y metodologías utilizados en el programa para la formulación y financiamiento de emprendimientos se encuentran en línea con los utilizados en el Foro de Ciencia y Tecnología para la Producción¹¹⁰ y BCBA.

El contenido está diseñado en cinco módulos que trabajan conceptos de economía, cadenas productivas y educación financiera. Y todo esto desde una plataforma interactiva que se instala en las escuelas para los alumnos de quinto, sexto y séptimo año, permitiendo a los docentes tomarla como herramienta para sus clases y replicarla en otras instituciones educativas. El objetivo es desarrollar habilidades para trabajar en un mundo formal y bancarizado a través del diseño y ejecución de proyectos innovadores. Por Resolución Ministerial, el programa fue declarado de interés y obligatorio en cada provincia. La evolución del programa muestra un claro progreso, la cantidad de alumnos participantes se acrecentó cincuenta y cinco por ciento entre 2015-2018. En tanto, la cantidad de proyectos productivos financiados por el banco para estos alumnos, se quintuplicaron bajo el citado periodo.

En cuanto a la iniciativa “PyMEs en transformación”, tiene como objetivo capacitar a empresarios de distintas plazas del interior del país para apoyar el crecimiento de las PyMEs, y de esa manera profundizar el capital social de un segmento clave para el desarrollo de la economía. Santander lleva adelante la misma en conjunto con el Ministerio de Producción de la Nación, incluyendo alianzas con siete universidades de todo el país. Los asistentes, entre los que se cuentan clientes del banco y empresarios, comparten aprendizajes en torno a siete ejes temáticos, Marketing y Ventas, Empresas Familiares, Control de Gestión y Tablero de Mando Integral, Gestión del Financiamiento, Planeamiento Estratégico y Gestión de Personas. Con una duración total de cincuenta horas cátedra, cuenta con la participación de especialistas del banco

¹⁰⁹ Fundación Construyamos es organización dirigida a contribuir a la educación secundaria pública técnica, para entregar a los jóvenes las herramientas que les permitirán diseñar y financiar sus proyectos innovadores.

¹¹⁰ Foro de Ciencia y Tecnología para la Producción es una entidad dedicada a generar las condiciones para el desarrollo del Sistema Nacional de la Innovación, única forma en que la economía se consolida y fortalece, generando riqueza y empleo.

y de la Secretaría de Emprendedores y Pequeña y Mediana Empresa como expositores. La evolución del programa muestra una importante reducción en su alcance, dado que los empresarios participantes descendieron sesenta y nueve por ciento y las comisiones organizadas cincuenta y cinco por ciento, entre 2015-2017, no existiendo datos disponibles para 2018.

Otro proyecto de capacitación, acontecido puntualmente en el año 2015 y no sostenido en años subsiguientes, fue la formación que Santander brindó a delegados petroleros. El objetivo era brindar conocimientos básicos sobre la economía de la actividad hidrocarburífica, a delegados del Sindicato de Petróleo y Gas Privado de Río Negro, Neuquén y La Pampa, capacitando a un total de veintidós personas. Durante tres días, los asistentes pudieron ampliar sus conocimientos a través de tres módulos: la educación financiera, la economía nacional y el mercado energético. Por otra parte, se encuentra el “Programa Universitario Santander Río Advance”, que tiene alcance nacional y consolida el trabajo conjunto entre el banco, el Ministerio de Producción de la Nación, a través de SEPYME, y la participación de universidades prestigiosas, tanto públicas como privadas.

El mismo persigue la formación de PyMEs en materia de impacto en la productividad mediante gestión de procesos de negocios, gestión financiera y estructura de financiamiento, gestión de la innovación y *marketing* de productos innovadores. También cuenta con una comisión exclusiva para exportadores e importadores, generando espacios de diálogo. La presencia de referentes comerciales e invitados especiales no solo agrega valor para los clientes, sino que también permite un relacionamiento más efectivo. El programa aminoró considerablemente la cantidad de PyMEs involucradas, cuarenta y tres por ciento entre 2015-2016, y luego revirtió la tendencia con un incremento, (aunque muy menor en comparación con lo registrado en el período anterior), de seis por ciento entre 2016-2017, y de dieciséis por ciento en el 2018. En línea con lo anterior, el banco posee otra iniciativa de “Formación PyME”, donde ofrece a clientes y no clientes distintos eventos de relacionamiento, Seminarios de Actualidad y Negocios, Programa Universitario y Eventos Inspiracionales.

Durante 2017, por ejemplo, Santander dictó seminarios sobre la Ley de Emprendedores y Comercio Exterior. En ese aspecto, se destacó la capacitación en comercio exterior “Herramientas y facilidades para expandir tu negocio al mundo”, jornada que contó con la presencia de importantes representantes del Gobierno e incluyó conceptos sobre la nueva resolución, los beneficios de la Ley PyME y otras normativas que favorecen el desarrollo

internacional de empresas argentinas. Los seminarios, en general, son dictados por prestigiosos especialistas sobre Economía, Oportunidades de Inversión en Argentina y Comercio Exterior. En este caso, las estadísticas evolutivas muestran resultados muy positivos entre 2015-2017, considerando que la cantidad de clientes beneficiados se amplió doscientos setenta por ciento y la cantidad de eventos celebrados se extendió ciento ochenta por ciento. Ésta situación se revierte en el 2018, donde tanto la cantidad de eventos como la cantidad de clientes se retrotrae a la mitad de lo registrado en el 2017. Adicionalmente, en 2018 el banco realizó el “Desafío Invertir”, junto con el equipo de inversiones y la Universidad Torcuato Di Tella, un programa que tiene por finalidad que los postulantes (estudiantes avanzados y/o recién graduados de las carreras de Economía, Administración y/o Finanzas) tengan su primera aproximación al mundo real de las inversiones y del mercado. Participaron cientos alumnos que recibieron un aporte de cinco mil pesos cada uno. Además, el ganador de la competencia se hizo acreedor de un viaje a España con estadía por cinco días.

En materia de empleo, Santander lleva adelante numerables acciones. “Becas Futuros profesionales” es una iniciativa por medio de la cual el banco otorga becas de tres meses a estudiantes universitarios para realizar prácticas profesionales rentadas en una PyME cliente de la institución. El programa beneficia cada vez a más alumnos, cuadruplicándose el número entre 2015-2018. El “Centro Educativo Pescar Santander Río” ofrece capacitación personal y profesional a estudiantes escuelas públicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que se encuentran cursando el último año. En 2017, el banco implementó una nueva metodología para llegar a un mayor número de alumnos, en lugar de optar por la duración tradicional del programa, se lo intensificó y tradujo a una versión de dos comisiones de cuatro meses y medio cada una, sin perder la calidad de acompañamiento, guía y contención a los adolescentes. El resultado fue que se duplicaron la cantidad de alumnos respecto a años anteriores. En tanto en el 2018 se dictaron talleres en Almirante Brown, La Matanza y Tigre, incrementando catorce veces la cantidad de jóvenes que asistieron a las capacitaciones.

El foco de las clases fue la orientación vocacional, aunque también se incluyó la visita de especialistas del banco que brindaron charlas sobre los aspectos legales de las búsquedas de trabajo y algunas claves para enfrentar una entrevista laboral, entre otros temas. Los alumnos tuvieron la posibilidad de hacer prácticas en el *Contact Center*. A su vez, la iniciativa se complementa con el programa de “Mentoring Pescar”, por el cual empleados del banco acompañan voluntariamente a los jóvenes en todo el proceso. Por su parte, el “Programa de

becas personalizadas: Futuros profesionales – Integrar” tiene como principal objetivo que los estudiantes puedan iniciar y terminar sus estudios académicos, pero también que puedan convertirse en profesionales dotados de herramientas y habilidades que les permitan desarrollarse en el mundo laboral. Con ese fin, se organizan talleres pensados para desarrollar habilidades blandas, vivir experiencias laborales simuladas y profundizar el vínculo entre estudiantes y tutores. El programa dio inicio en 2016, y en 2017 la cantidad de jóvenes beneficiados, estudiantes de carreras universitarias o terciarias, se elevó cincuenta por ciento y los talleres concertados se cuadruplicaron, no existiendo datos disponibles para 2018.

Más aún, Santander trabaja con la Fundación SUMA¹¹¹ en un “Programa de Formación Laboral e Inclusión” para sectores en situación de vulnerabilidad socio-educativa. El objetivo de esta iniciativa es revalorizar la educación como medio para el desarrollo de capacidades individuales y colectivas, generando una labor conjunta entre empresas, universidades, sector público y Organizaciones de la Sociedad Civil¹¹² (OSC). El proyecto contempla el dictado de talleres cuatrimestrales de oficios en los cuales se enseñan distintas herramientas para facilitar a los participantes el acceso a oportunidades laborales. La población beneficiaria no solo se encuentra excluida del mercado formal, sino que manifiesta problemáticas vinculadas a la violencia de género, por lo que el programa pretende además incidir de manera positiva en sus contextos familiares. Se trata de personas excluidas del mercado formal de trabajo, y con esta formación se busca generar herramientas que les permitan tener mayores elecciones, buscando incidir en sus contextos familiares.

El programa se lanzó en 2016, obteniendo los mismos resultados tanto en dicho año como en el subsiguiente, mientras que en 2018 aumento su alcance, al triplicarse el número de inscriptos. Se partió de una línea de base de personas socialmente vulnerables, que asistían a las organizaciones aliadas al programa y que estaban en condiciones de participar de los talleres de formación laboral. Al realizar la evaluación anual, los resultados obtenidos en función del número de personas inscriptas a los talleres, que asisten de forma regular y obtienen certificación, sobre el número total de las personas inscriptas a los talleres, se cumplió en un

¹¹¹ Fundación SUMA es una organización sin fines de lucro que fomenta propuestas innovadoras de educación y participación ciudadana para promover la inclusión social a través del trabajo colectivo.

¹¹² Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son aquellas entidades que agrupan a los ciudadanos libremente para actuar de forma colectiva en la consecución del bien común. Es en este espacio donde las personas pueden expresar su creatividad y donde prima la solidaridad. Cuentan con una orgánica, estatutos y una misión definida.

ochenta y tres por ciento en 2016-2017. En el 2018, no puede determinarse cuantos dieron cumplimiento, ya que no se encuentra disponible la cantidad de certificados otorgados.

En 2017, Santander lanzó dos nuevos programas con la búsqueda de intensificar el fomento al empleo. En primer lugar, el “Programa Formación con Cadenas de Valor”, que brinda conocimiento y competencias necesarias para cumplir con tareas de limpieza y técnicas de mantenimiento. Junto a la Fundación UCA-Gestam¹¹³, el banco capacitó a veintinueve operarios, de los cuales ocho fueron contratados. En segundo lugar, el “Programa Formación Herramientas Digitales”, capacitación que incluye aprendizaje de herramientas digitales para favorecer la inserción laboral de jóvenes de entre dieciocho y veinticuatro años, con estudios secundarios completos. Incluso, fortalece las habilidades interpersonales, comunicacionales y sociales de los postulantes para mejorar el desempeño y construir una buena relación con sus superiores, pares y clientes. Como resultado, se graduaron veintinueve jóvenes del programa y uno fue contratado por el banco.

En 2018, el banco junto con la AMIA (Asociación Mutual Israelita Argentina) brindó dos cursos de formación para los alumnos que se encuentran cursando el programa de Asistentes Gerontológicos. Se trata de un programa que ofrece los conocimientos necesarios para que los alumnos brinden atención preventiva, recreativa y asistencial a adultos mayores y, además, incorpora a los egresados a una bolsa de trabajo, lo que fomenta la inserción laboral. Se capacitaron cincuenta y un personas como Asistentes Gerontológicos. A su vez, en colaboración con la Asociación Pequeños Pasos, acompañó el programa “Centro de Oficios” en los partidos de General San Martín y Tres de Febrero, de la provincia de Buenos Aires. Su objetivo es capacitar en oficios a adultos que viven en situación de vulnerabilidad social, creando oportunidades de empleo y autoempleo y ofreciendo una bolsa de trabajo para mejorar así su calidad de vida y la de sus familias. Durante 2018 Santander acompañó la formación de ochenta alumnos.

El banco tiene otra iniciativa denominada “Oficio del maquillaje”, iniciada en 2016. Básicamente, se contratan a las maquilladoras de la Fundación de los Colores para que den cursos de automaquillaje a clientas Select. De esta manera, las maquilladoras pueden tener una experiencia profesional en un ámbito distinto al de origen y reciben los honorarios

¹¹³ Gestam es una empresa dedicada al Mantenimiento de edificios, Limpieza de oficinas y Seguridad para empresas.

correspondientes. El aporte de Santander representa el ochenta y cinco por ciento del total del Proyecto de Prácticas Profesionales de la Fundación de los Colores, que tiene por objetivo concientizar a la mujer sobre su potencial a través del oficio del maquillaje profesional y brindarle las herramientas para construir una vida laboral con sentido. Opera como escuela itinerante al dictar cursos en distintos barrios y villas de Buenos Aires. El curso cuenta con el aval académico de la Universidad de Flores (UFLO) y está inspirado en la Universidad de Alberta de Montreal, muy bien posicionada en la industria cosmética. En 2017, se brindó la posibilidad a sesenta y seis maquilladores más, respecto al año anterior, pero en 2018 la cantidad se redujo a más de la mitad del 2017.

5.2.2 INICIATIVAS CON FINES SOCIALES

Dentro de los objetivos de desarrollo sostenible, que las instituciones financieras persiguen, se destaca la erradicación de la pobreza, la reducción de las desigualdades y la garantía de acceso a una educación inclusiva, equitativa y de calidad, con promoción de oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. El fomento a la educación financiera, el apoyo a la educación en todos sus niveles (básico, medio y superior) y la asistencia en iniciativas solidarias y de beneficencia, son algunas tareas de relevancia que los bancos pueden efectuar para beneficiar a los sectores más vulnerables y de menor edad de la sociedad. Por consiguiente, se examinarán las obras que los cuatro bancos han llevado adelante en los últimos años.

El BBVA lleva adelante varios programas de educación financiera. En primer lugar, el denominado “Programa de Educación Financiera BBVA Francés”, que tiene como objetivo impulsar la integración social y la formación en valores de jóvenes. A través de becas individuales, el banco contribuye con la permanencia en el sistema educativo de jóvenes de doce a diecinueve años, de familias de bajos ingresos económicos. Para fomentar la inclusión y la educación financiera de los becados, se les entrega un producto bancario para administrar la beca. De esta manera, el alumno asume la responsabilidad financiera de sus estudios, y aprende a relacionarse con su entorno y a administrar el dinero que recibe mensualmente. Este es uno de los principales programas que lleva adelante el banco y fue sostenido por más de diez años, lo que muestra su compromiso con el mismo.

El año 2018 tuvo similares valores en sus variables respecto del año anterior, con excepción de cantidad de sucursales en que se registró una participación de tres nuevas sucursales, registrando el número más alto en todo el período. En tanto, 2017 representó un retroceso en el alcance de la iniciativa en comparación a los dos años precedentes, dado que disminuyeron todos los parámetros, como ser el número de Organizaciones No Gubernamentales¹¹⁴ (ONG) aliadas, la cantidad de becas brindadas y la cantidad de centros educativos, de colegios y de sucursales alcanzadas, aunque no determinante dado que continúa siendo una iniciativa consolidada y de gran trascendencia a nivel nacional. De hecho, el 2016 fue un año muy positivo, donde casi todos los parámetros mencionados alcanzaron picos máximos en la tendencia histórica del programa.

En segundo lugar, el programa titulado “Creando Oportunidades”. Éste representa una de las tantas acciones llevadas a cabo por el personal voluntariado de la institución, es decir, empleados, autoridades y demás personal que contribuyen en programas sociales en los que ponen al servicio de los demás sus mejores capacidades personales y profesionales, sus inquietudes y sus valores humanos, ayudando a mejorar las comunidades en las que viven y trabajan. En este caso, en particular, realizan el denominado “Taller de educación financiera para escuelas primarias”, que consiste en una obra de teatro dirigida a niños de escuelas primarias recomendadas por los empleados cuyo objetivo principal es enseñarles la importancia de administrar bien el dinero, el valor del ahorro, el consumo responsable y la función de los bancos en la sociedad. Este programa comenzó en 2012 y gracias al aporte de los voluntarios, año tras año aumenta el número de escuelas alcanzadas. Ya son doscientos veintiocho los colegios visitados y más de treinta y cuatro mil los alumnos que vivieron esta experiencia. Sin embargo, las funciones brindadas cayeron un cuarenta por ciento entre 2015-2018.

En tercer lugar, el BBVA impulsó una nueva iniciativa durante 2017, denominada “Educación financiera para adultos”, en alianza con la Administración Nacional de la Seguridad Social¹¹⁵ (ANSES), que significó la realización de diez talleres en ocho provincias con el

¹¹⁴ Organización No Gubernamental (ONG) es una institución sin ánimo de lucro que no depende del gobierno y realiza actividades de interés social y con fines humanitarios. Por lo general son conformadas y se encuentran a cargo de ciudadanos comunes que comparten una visión y misión común, pudiendo obtener financiamiento del gobierno, de otras ONG (como fundaciones), o de individuos o empresas particulares.

¹¹⁵ Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) es un ente descentralizado de la administración pública nacional de Argentina, que gestiona las prestaciones de seguridad social, entre las cuales figuran las asignaciones familiares, subsidios por desempleo, el sistema AUH, servicio previsional, reintegros, información y registros de trabajadores.

objetivo de familiarizar a treientos sesenta y siete adultos en el uso de canales electrónicos. Al año siguiente, la cantidad de adultos disminuyó un cuarenta y siete por ciento en línea con la reducción de talleres. Continuando con la rama de la educación, pero en este caso con la enseñanza media, el BBVA poseía una alianza con el Club Atlético Boca Juniors, con el fin de que jóvenes de entre doce y diecinueve años de hogares de bajos ingresos económicos puedan finalizar sus estudios secundarios. En 2015, Boca Social aumentó la cantidad de becas, se sumaron treinta nuevos jóvenes, y así se arribó a un total de setenta. En 2016, Boca Social benefició a cincuenta adolescentes, reduciéndose un veintinueve por ciento. Finalmente, el convenio de cooperación con Boca Juniors no continuó durante 2017, dándose por finalizado este programa de acción social.

TABLA 17: PROGRAMAS SOCIALES DEL BANCO BBVA

| CATEGORÍA | INICIATIVA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|------------------------|---------------------------------------|-----------------------|----------------------------|--|-----------------------|
| EDUCACIÓN FINANCIERA | | 21 ONGs | 21 ONGs | 23 ONGs | 22 ONGs |
| | | 1.119 Becas | 1.099 Becas | 1.466 Becas | 1.452 Becas |
| | PROGRAMA DE EDUCACIÓN FINANCIERA BBVA | 34 Centros Educativos | 34 Centros Educativos | 36 Centros Educativos | 33 Centros Educativos |
| | | 208 Colegios | 208 Colegios | 208 Colegios | 235 Colegios |
| | | 29 Sucursales | 26 Sucursales | 28 Sucursales | 27 Sucursales |
| | EDUCACIÓN FINANCIERA PARA ADULTOS | 4 Talleres | 10 Talleres | - | - |
| | 200 Adultos | 377 Adultos | | | |
| CREANDO OPORTUNIDADES | 30 Funciones | 31 Funciones | 47 Funciones | 50 Funciones | |
| | - | - | 13 Talleres | 12 Talleres | |
| EDUCACIÓN MEDIA | DEPORTISTAS POR LA EDUCACIÓN | - | - | 50 Becas | 70 Becas |
| | CONCURSO DE PROYECTOS SOLIDARIOS | \$ 500.000 en Premios | \$ 410.000 en Premios | \$ 280.000 en Premios | \$ 195.000 en Premios |
| | DESTAPA TU SOLIDARIDAD | 280 kg. en Tapitas | 473 kg. en Tapitas | 566 kg. en Tapitas | 711 kg. en Tapitas |
| INICIATIVAS SOLIDARIAS | ACUERDO CON FUNDACIÓN SI | \$ 35.680 Recaudados | \$ 64.082 Recaudados | Firma del Acuerdo | - |
| | KIT ESCOLARES | - | Aporte Banco: 131 Mochilas | Aporte del Banco + Voluntarios: 315 Mochilas | - |
| | CAMPAÑA DÍA DEL NIÑO | - | - | 270 Juguetes Recolectados 80 Juguetes BBVA Donación | - |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de BBVA

Como se mencionó anteriormente, el voluntario de la institución está involucrado en múltiples trabajos y programas, y muchos de ellos consisten en iniciativas solidarias. En primer término, el BBVA apoya a los mejores proyectos solidarios presentados por empleados que colaboren o formen parte de alguna ONG, eligiéndose tres ganadores que obtienen una ayuda económica para llevar adelante sus iniciativas solidarias. Los premios otorgados se han incrementado en un cuarenta y cuatro por ciento entre 2015-2016, y en un cuarenta y seis por ciento entre 2016-2017. A pesar de que en el 2018 el porcentaje de incremento se redujo a la mitad, sigue manteniéndose el interés y compromiso existente con la iniciativa. Por ejemplo, en 2018 el primer premio de doscientos cincuenta mil pesos fue destinado para el proyecto “La cura de aprender jugando”, el segundo premio de ciento cincuenta mil pesos para el proyecto

“La escuela tiene la cara sucia” y el tercer premio de cien mil pesos para el proyecto “Contención a la familia”.

En segundo término, los voluntarios ayudan juntando tapitas plásticas para la Fundación Garrahan que, a través de esta iniciativa, obtiene recursos económicos para apoyar el desarrollo integral del Hospital. a pesar de haber sumado nuevos puntos de recolección en los comedores de edificios centrales, la cantidad de tapitas alcanzadas viene decayendo cada año. Entre 2015-2017, el porcentaje de recolección de tapitas cayó un treinta y tres por ciento, y el 2018 fue el año con menor participación, representando un cuarenta por ciento menos que 2017. En tercer término, el BBVA firmó, en el año 2016, un convenio anual, renovable, con la Fundación Sí¹¹⁶, que comprende la cooperación en acciones de voluntariado (talleres, donaciones, etc.). Además, realizó la apertura de una cuenta corriente a nombre de la Fundación Sí para recibir donaciones monetarias en casos de desastres naturales y/o catástrofes. Esa cuenta tiene como único propósito la utilización de esos recursos en las situaciones mencionadas.

En 2017, se renovó dicho convenio anual con la Fundación Sí. Se realizaron dos iniciativas para los inundados invitando a los empleados a colaborar con donaciones monetarias o de pañales y/o elementos de higiene y limpieza. Las colectas fueron para ayudar a los afectados por las inundaciones en Buenos Aires, Santa Fe y Jujuy en el mes de febrero; y a los de Comodoro Rivadavia, Tucumán y Tilcara en el mes de abril. En la primera, se recolectaron veintiocho mil ochocientos pesos en Francés Net y en la segunda acción treinta y cinco mil doscientos ochenta y dos pesos, además de material de limpieza y pañales en ambas ocasiones. En 2018 se recaudó un cuarenta y cuatro por ciento menos en ésta iniciativa solidaria. En cuarto término, la iniciativa de “Kits Escolares” iniciada en 2016 y prolongada hasta 2017. Los voluntariados realizaban la colecta y distribución de Kits Escolares, donados por ellos mismos y demás personal del banco, a escuelas de bajos recursos vinculadas al “Programa de Educación Financiera BBVA Francés”. Además de lo donado por los voluntarios, el Banco aportaba mochilas nuevas con útiles escolares.

En último término, los voluntariados realizaron una campaña del día del niño, que aconteció únicamente durante el 2016, en la que se recolectaron doscientos sesenta juguetes que, sumados a los ochenta juguetes donados por la empresa, beneficiaron a trecientos

¹¹⁶ Fundación Sí es una ONG que tiene como principal objetivo promover la inclusión social de los sectores más vulnerables de la Argentina.

cincuenta niños y niñas de una escuela de bajos recursos en Salta. La distribución de los juguetes recolectados fue llevada a cabo por la Fundación Sí.

TABLA 18: INVERSIÓN E INVOLUCRADOS EN ACCIONES SOCIALES DEL BBVA

| CATEGORIA | APERTURA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|----------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| VOLUNTARIADOS | INVOLUCRADOS | 969 | 277 | 405 | 274 |
| | PESOS INVERTIDOS | \$ 2.360.435 | \$ 1.219.760 | \$ 1.228.500 | \$ 916.000 |
| APOYO A LA COMUNIDAD | PESOS INVERTIDOS | \$ 24.634.372 | \$ 21.789.478 | \$ 22.400.000 | \$ 19.500.000 |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de BBVA

La evolución acontecida en las distintas categorías precedentes, demarca un año 2016 muy positivo y superador en varios aspectos en comparación a su antecesor y, por el contrario, un año 2017 con retrocesos en varios de los indicadores. En gran parte, esto se explica por el grado de inversión y dedicación destinada a estas iniciativas por parte de los voluntarios y la institución. La cantidad de voluntarios se vio incrementada notablemente entre 2015-2016, alcanzado un cuarenta y ocho por ciento de variación positiva, mientras que luego, entre 2016-2017, se revirtió dicha tendencia recortando gran parte de lo alcanzado, dado que disminuyeron los voluntarios en un treinta y dos por ciento. En esa línea, la inversión que aportaron los voluntarios avanzó un treinta y cuatro por ciento desde 2015 hasta 2016 y, luego, si bien nuevamente se revirtió la situación, el recorte aquí fue menor considerando que tan sólo disminuyó un uno por ciento la inversión destinada en 2017. En tanto que, si comparamos el 2018 con su inmediato antecesor, podemos observar que la cantidad de voluntarios casi se triplicó, y los pesos invertidos por estos estuvieron a punto de duplicarse. La institución, por su parte, realiza inversiones directas en apoyo de la comunidad. En el primer lapso temporal (2015-2016), la inversión se había visto incrementada en un quince por ciento. Por el contrario, en el segundo período (2016-2017), esta fue disminuida en un tres por ciento, para revertir la curva en el 2018 en un trece por ciento

El banco Galicia, por su parte, viene trabajando en diferentes programas de educación e inclusión financiera que tienen como objetivo empoderar a jóvenes y adultos en la toma de decisiones económicas y financieras responsables, y en la enseñanza de la utilización de los medios digitales y la banca electrónica. En ese plano se encuentra la iniciativa de “Educación financiera para jóvenes”, la cual se lleva adelante en escuelas de todo el país para alumnos de los últimos años de la educación media con el fin de que los jóvenes adquieran conocimientos

sobre los principales conceptos, productos y servicios bancarios y cuentan con herramientas para la toma de decisiones económicas y financieras responsables. A su vez, se realizan actividades que contribuyen al desarrollo de competencias ciudadanas como el diálogo, la responsabilidad, el compromiso cívico y la honestidad. A partir de 2017, se sumó al curso tradicional una nueva modalidad abreviada a través de la alianza con el BCRA en diez escuelas públicas de la provincia de Mendoza.

El Taller de Educación Financiera, se desarrolla en tres jornadas de dos horas de duración, el mismo está compuesto por actividades dinámicas, ágiles y participativas que logran desdramatizar la economía, los contenidos que se abordan están vinculados con la toma de decisiones y la planificación personal, la economía de mercado, la determinación de los precios y, por último, el funcionamiento del sistema financiero incluyendo el rol de BCRA y su relación con los Bancos. A través de estos talleres, el Banco acompaña a los jóvenes en la identificación y la forma de poder alcanzar metas personales para que puedan aplicarlas a su realidad y la de su entorno e incorporar conceptos de planificación económica personal. El alcance del programa se ha ampliado marcadamente hasta el 2017, donde la cantidad de escuelas involucradas y la cantidad de estudiantes beneficiados se incrementaron un sesenta y cinco por ciento y la cantidad de docentes un setenta y dos por ciento respecto al año base (2015). En el 2018 la tendencia se modifica disminuyendo respecto del año donde alcanza el pico en un veintinueve por ciento el número de escuelas y un trece por ciento la cantidad de estudiantes; no obstante ello, la cantidad de docentes se duplico respecto del 2017 y cuadruplico si se lo compara con el 2015.

Otra iniciativa, lanzada en 2017 en articulación con ANSES, es la denominada “Educación financiera para adultos mayores” que está destinada a adultos que perciben la AUH y Adultos Mayores. Los talleres tienen como objetivo brindar las herramientas necesarias para manejar la banca electrónica y adquirir conocimientos sobre los productos y servicios financieros. Durante los talleres se capacita en el uso de cajeros automáticos, en el manejo de *online banking*, se explican las ventajas de utilizar la tarjeta de débito como medio de pago, y también se desarrollan conceptos relacionados con la planificación económica personal. Además, se resuelven las dudas que puedan surgir en relación a los servicios financieros de sus operaciones frecuentes. De esta forma se busca fomentar la autogestión bancaria como práctica cotidiana de los ciudadanos, facilitando el uso de los canales alternativos de atención y mejorando su inclusión financiera. Asimismo, para lograr mayor empatía con la tecnología

involucrada, se utilizan *tablets* que permiten emular el entorno real con el que luego el usuario va a interactuar diariamente. Estos talleres, que son convocados por la ANSES, son gratuitos y se dictan en Centros de Jubilados de todo el país. Si analizamos el comportamiento del 2018 respecto del año de lanzamiento, verificamos una disminución acentuada respecto de la cantidad de talleres de casi la mitad, y un descenso de treinta y un por ciento de las personas participantes, además de realizarse los talleres en una provincia menos.

TABLA 19: PROYECTOS Y ACUERDOS SOCIALES DEL BANCO GALICIA

| CATEGORÍA | INICIATIVA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|---------------------------------|---|----------------------------|---------------------------------|----------------------|----------------------|
| EDUCACIÓN FINANCIERA | | 83 Escuelas | 117 Escuelas | 59 Escuelas | 71 Escuelas |
| | EDUCACIÓN FINANCIERA PARA JÓVENES | 3.405 Estudiantes | 3.928 Estudiantes | 2.975 Estudiantes | 2.385 Estudiantes |
| | | 232 Docentes | 103 Docentes | 70 Docentes | 60 Docentes |
| | Alianza con BCRA | | Alianza con BCRA | - | - |
| EDUCACIÓN SUPERIOR | EDUCACIÓN FINANCIERA PARA ADULTOS MAYORES | 8 Talleres | 14 Talleres | | |
| | | 104 Participantes | 150 Participantes | - | - |
| | | 4 Provincias | 5 Provincias | | |
| EDUCACIÓN SUPERIOR | POTENCIAMOS TU TALENTO | 174 Alumnos | 217 Alumnos | 267 Alumnos | 262 Alumnos |
| | APOYO A FONDOS DE BECAS | 50 Alumnos | 53 Alumnos | 49 Alumnos | 56 Alumnos |
| INICIATIVAS SOLIDARIAS | REDONDEO SOLIDARIO | 5 Proyectos | 4 Proyectos | 4 Proyectos | 4 Proyectos |
| | | \$ 1.797.523 | \$ 1.575.239 | \$ 1.692.323 | \$ 485.942 |
| | | 1.303 Voluntarios | 1.133 Voluntarios | 1.292 Voluntarios | - |
| | | 20 Proyectos | 21 Proyectos | 16 Proyectos | 17 Proyectos |
| | AYUDANDO A AYUDAR | 8 Jornadas | 16 Jornadas | 14 Jornadas | 9 Jornadas |
| | | 10 Campañas | 10 Campañas | 11 Campañas | - |
| PATRIMONIO CULTURAL E HISTÓRICO | | 103 Organizaciones | 75 Organizaciones | - | - |
| | PATRIMONIO, FORMACIÓN Y EMPLEO | N/D | Cursos de Restauración | N/D | N/D |
| | ACADEMIA NACIONAL DE HISTORIA | N/D | Creación Biblioteca Digital | N/D | N/D |
| | APOYO A RESTAURACIONES | 10 Campañas de Recaudación | Restauración y Aporte Monetario | N/D | N/D |
| BIBLIOTECA NACIONAL | N/D | Donación 17.000 Ejemplares | N/D | N/D | |
| SALUD | | 111 Mejoras | 10 Mejoras | 10 Mejoras | 10 Mejoras |
| | MEJORAS DE HOSPITALES Y CENTROS DE SALUD | 24 Centros de Salud | 22 Centros de Salud | 19 Centros de Salud | 21 Centros de Salud |
| | | 1.741.584 Pacientes | 1.619.204 Pacientes | 3.034.938 Pacientes | 1.500.749 Pacientes |
| | | N/D | 88 Líderes Sociales | 58 Líderes Sociales | - |
| | NUTRICIÓN INFANTIL Y HÁBITOS SALUDABLES | 849 Líderes Sociales | 997 Líderes Sociales | 973 Líderes Sociales | 748 Líderes Sociales |
| | | 245 Organizaciones | 427 Organizaciones | 332 Organizaciones | 226 Organizaciones |
| | | 13.643 Pacientes | N/D | 50 Pacientes | 2.408 Pacientes |
| ACCESO AL AGUA SEGURA | N/D | 14 Escuelas | 9 Escuelas | | |
| | | 11 Filtros | 20 Filtros | Lanzamiento | |
| | | 1.100.000 Litros de Agua | 1.000.000 Litros de Agua | | |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Galicia

En lo que refiere a educación superior, también el banco lleva adelante determinados programas. Por un lado, el conocido como “Potenciamos tu talento”, que es un programa que busca acompañar a jóvenes talentosos con muchas ganas de estudiar pero que no cuentan con los recursos económicos para hacerlo. El acompañamiento es tanto económico como de seguimiento tutorial a lo largo de toda la carrera. A través de esta iniciativa se busca acrecentar las oportunidades de acceso a la educación superior a jóvenes que en su mayoría son primera generación de estudiantes universitarios. Por eso, se trabaja en alianza con organizaciones sociales especialistas en la temática que no solo postulan a los posibles becados, sino que

además proponen el tutor que los acompañará. La institución trabaja con mucha dedicación y profesionalismo para mejorar los índices de deserción, retención y graduación. Como parte del proceso, los becados tienen la oportunidad de postularse para acceder a prácticas profesionales dentro del banco, donde desarrollan habilidades y competencias que requiere el mundo laboral formal. En 2016 se alcanzó el máximo de alumnos beneficiados bajo esta iniciativa considerando todo el período, en tanto el número más bajo corresponde al 2018, la brecha entre ambos representa un cincuenta y tres por ciento.

Por otro lado, se encuentra el programa “Apoyo a fondos de becas”, donde el banco realiza aportes a fondos de becas de universidades privadas, específicamente, Di Tella, San Andrés, Universidad Católica Argentina (UCA) e Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA). Bajo esta modalidad se han acompañado a varios jóvenes, la cantidad de alumnos becados en esta iniciativa tuvo un comportamiento ondular, entre 2015-2016 había disminuido un trece por ciento, para subir en 2017 un ocho por ciento y volver a descender en 2018 un seis por ciento.

Otra labor muy importante que lleva adelante la institución, es la realización de iniciativas solidarias. El proyecto “Redondeo Solidario” tiene como objetivo principal recaudar fondos para financiar proyectos de bien público presentados por las organizaciones de la sociedad civil, a través del aporte de clientes y del banco. Básicamente, se recaudan fondos a partir del redondeo de hasta cinco pesos del saldo a pagar de las tarjetas de crédito de los clientes y el aporte del banco. Por ejemplo, en 2018 lo recaudado se dividió en partes iguales para financiar el “Fortalecimiento de Residencias para Madres”, del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia¹¹⁷ (UNICEF), el Programa “Becas de Residencia en Oncología Clínica” de Fundación para la Investigación, Docencia y Prevención del Cáncer¹¹⁸ (FUCA), los programas “Programa Payasos” y “Escenarios de Hospital” de Alegría Intensiva¹¹⁹ y Programa “ONG Potenciadas” de Potenciar Solidario¹²⁰. Hasta el 2017, los proyectos financiados con el dinero

¹¹⁷ Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) es una agencia de la Organización de las Naciones Unidas que provee ayuda humanitaria y de desarrollo a niños y madres en países en desarrollo.

¹¹⁸ Fundación para la Investigación, Docencia y Prevención del Cáncer (FUCA) es una organización integrada por profesionales de distintas disciplinas médicas y sociales, comprometidos en la lucha contra el cáncer a partir de la docencia, la investigación y la prevención.

¹¹⁹ Alegría Intensiva es ONG dedicada a mejorar la experiencia hospitalaria de niños, niñas y adolescentes, sus padres y madres, y el personal de los hospitales a través del arte, fundamentalmente el clown.

¹²⁰ Potenciar Solidario es una fundación que colabora para que todos los hombres y mujeres en situaciones de mayor vulnerabilidad, alcancen la dignidad que a cada persona humana le corresponde, en todas sus dimensiones, mediante un modelo innovador de transformación.

de este programa fueron cuatro, agregándose uno más en 2018. Hay que resaltar que en el primer intervalo temporal la recaudación se elevó exponencialmente en un doscientos cuarenta y ocho por ciento, cayendo levemente en un siete por ciento en 2017, para volver a subir un catorce por ciento durante 2018.

Continuando con esta categoría, encontramos que el banco alienta la generación de espacios de participación de y para los colaboradores que conforman el mismo, acompañando las iniciativas que los voluntarios proponen, profesionalizando el impulso solidario, acercándolo al negocio y detectando las oportunidades para maximizar el impacto social en las comunidades. La iniciativa “Ayudando a Ayudar”, está liderada por el programa de voluntariado corporativo del banco conocido como PRIAR (Programa Interactivo de Ayuda por Regiones). PRIAR busca dejar capacidades instaladas a través de proyectos de mejoras de infraestructura, equipamiento y capacitación en comedores, escuelas, merenderos, hogares y hospitales de todo el país.

En el plano evolutivo, se evidencian tendencias positivas en algunos parámetros. Ha subido la cantidad de proyectos sobre mejora de infraestructura, equipamiento y/o capacitación en instituciones en un veinte cuatro por ciento entre 2015-2017 y, un setenta y ocho por ciento la cantidad de jornadas de voluntariado “Todos Somos Protagonistas”, en las que se realizan actividades como la lectura de cuentos en escuelas primarias, la construcción de viviendas en barrios vulnerables, la realización de tareas de plantado en espacios públicos, la fabricación de juguetes, la ejecución de tareas de pintura y equipamiento de instituciones de bien público y la clasificación de medicamentos. En 2017, se beneficiaron setenta y cinco organizaciones con esto último. La cantidad de voluntariados tuvo un comportamiento en V dado que disminuyó un doce por ciento entre 2016-2017, para rebotar en 2018 un quince por ciento, lo que demuestra que la adhesión a PRIAR sigue siendo significativa; y el número de campañas, que consisten en donaciones en especie donde los voluntarios de edificios centrales colaboran con elementos y también con aportes en efectivo, se mantuvo relativamente estable en el tiempo.

En lo que refiere a la categoría de Patrimonio Cultural e Histórico, el banco Galicia ha llevado adelante varias acciones. El Patrimonio Cultural, como aquellos elementos materiales e inmateriales heredados y transmitidos de una generación a otra, considerados dignos de conservación más allá de su interés utilitario, constituyen la identidad de una sociedad, y fortalecen las ideas, valores y los vínculos comunitarios. La conservación y gestión del

patrimonio cultural aporta al desarrollo sostenible y la cohesión social, promoviendo la obtención de resultados sociales, económicos y ambientales.

En 2017, se efectuaron cuatro iniciativas sobre este rubro. La denominada “Patrimonio, formación y empleo”, en la cual el Banco apoyó a la Fundación Patrimonium¹²¹ en la realización de cursos a personas de bajos recursos, para el aprendizaje de habilidades técnicas y manuales para la restauración de mobiliario, monumentos y documentos históricos, y en la concientización para la conservación de las costumbres y la cultura de las provincias. También, la iniciativa “Academia Nacional de Historia”, donde el banco Galicia contribuyó con la creación de una biblioteca digital, que permite mejorar la conservación, preservación y acceso a fuentes documentales pertenecientes al patrimonio histórico argentino a través de su digitalización. Esto favorece y amplía el público que puede acceder a documentación histórica y bibliografía que constituyen un importante acervo de la Academia.

Además, la iniciativa “Apoyo a restauraciones”, a través de la cual se apoyó al Instituto Tarea en el proyecto de restauración, investigación histórica, puesta en valor y exhibición de dos mascarones de proa de fines del 1800, pertenecientes a la colección patrimonial del Museo de Bellas Artes “Benito Quinquela Martín”, CABA. Por otra parte, se contribuyó con la recuperación de la obra anónima “El descendimiento de la Cruz”, que se encuentra en la Iglesia de San Pedro Telmo, y se aportó a la Parroquia Nuestra Señora de las Victorias, CABA, para las obras de restauración de la fachada. En cambio, durante 2018 se realizaron diez campañas de recaudación para volcar a esta iniciativa.

Por último, la acción “Biblioteca Nacional”, que consistió en la donación de la biblioteca personal de Adolfo Bioy Casares y Silvina Ocampo, constituida por unos diecisiete mil ejemplares, a la Biblioteca Nacional Perito Mariano Moreno. De gran relevancia para el patrimonio cultural argentino, esta colección se caracteriza por haber pertenecido a dos grandes escritores de la literatura nacional, así como también por contar entre sus volúmenes con libros de Jorge Luis Borges, quien cultivaba una gran amistad con la pareja, relación que se ve reflejada a través de anotaciones, correcciones, chistes y dedicatorias en varios ejemplares. Esta biblioteca personal, luego de un largo proceso de sucesión, se incorporó al acervo de la

¹²¹ Fundación Patrimonium es una ONG cuyo objeto principal es la de asistir técnicamente a personas, organizaciones, instituciones, comunidades, etc. en tareas que competen a la conservación patrimonial y al que hacer cultural, tanto sea en el ámbito nacional como asimismo el internacional.

Biblioteca Nacional con el propósito de lograr su preservación y conocimiento, y abrirá enormes oportunidades de investigación a partir del acceso a su lectura y estudio.

Por medio de los programas de mejora de hospitales, nutrición infantil, y hábitos saludables, el banco Galicia busca promover el acceso universal a servicios de salud primordiales y de calidad, impulsar el bienestar de las personas y reducir la mortalidad infantil de nuestro país. Realiza múltiples implementaciones en todas las provincias, buscando dar respuesta a las necesidades locales prioritarias. En esa línea, surge el programa “Mejoras en Hospitales y Centros de Salud”, de alcance nacional, que busca favorecer el desarrollo de las entidades públicas de salud y preservar la función social que recae sobre ellos, así como fortalecer la labor médica y mejorar la calidad de atención de los pacientes. Las propuestas de mejora comprenden la adquisición de aparatología, de recursos hospitalarios y reformas de infraestructura para entidades de salud pública de todo el país. Además de este Programa, se acompaña con aportes a distintas organizaciones de la sociedad civil que tienen como destino final hospitales.

Desde el 2015 hasta 2017, se realizaron mejoras en diez hospitales, mientras que en 2018 se multiplicaron por once las refacciones. Los centros de salud beneficiados habían disminuido diez por ciento entre 2015-2016, pero aumentado un dieciséis y un nueve por ciento en los años 2017 y 2018 respectivamente. Contrariamente, los pacientes alcanzados se habían multiplicado un ciento dos por ciento en el primer intervalo temporal, luego contraído en un cuarenta y siete por ciento en el segundo intervalo, y si comparamos 2018 con el año inmediato anterior vemos un aumento de ocho por ciento. Los líderes sociales afectados positivamente por este programa, se acrecentaron un cincuenta y dos por ciento entre 2016-2017.

Luego, encontramos el “Programa de nutrición infantil y hábitos saludables”. El trabajo articulado con organismos públicos, busca contribuir a revertir la problemática de desnutrición. En 2017, a partir de un acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires, el banco ha extendido el alcance de los talleres que se impulsan junto a la Cooperadora para la Nutrición Infantil¹²² (CONIN), a distintos municipios de la provincia de Buenos Aires. Los talleres de nutrición infantil están destinados a capacitar líderes sociales (docentes, agentes sanitarios, representantes de asociaciones intermedias, entre otros), de manera que puedan

¹²² Cooperadora para la Nutrición Infantil (CONIN) es una ONG dedicada a la prevención y recuperación de niños desnutridos de cero a cinco años con alto riesgo social o nutricional y la asistencia a sus familias.

replicar lo aprendido en sus áreas de influencia. Desarrollan contenidos relacionados con hábitos alimenticios saludables, desarrollo afectivo y estimulación temprana. Si se compara 2017 contra 2015, la cantidad de líderes capacitados se amplificó un treinta y tres por ciento y las organizaciones beneficiadas un ochenta y nueve por ciento. Sin embargo, en 2018 la cantidad de líderes sociales y organizaciones disminuyeron un quince por ciento y cuarenta y tres por ciento respecto de 2017. Los pacientes que son ayudados indirectamente por el programa, cayeron significativamente entre 2015-2016, pasando de dos mil cuatrocientos ocho a tan solo cincuenta, no contándose con el dato disponible para el cierre de 2017, pero en 2018 creció de forma exponencial llegando a los trece mil seiscientos cuarenta y tres pacientes.

En última instancia, no por eso menos importante, la iniciativa “Acceso al agua segura”. La falta de acceso al agua segura está íntimamente vincula con una adecuada nutrición, es por eso que junto al Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil¹²³ (CESNI) y Proyecto Agua Segura ¹²⁴(PAS) desde 2016 se ha llevado adelante múltiples implementaciones en escuelas del norte argentino, brindando capacitaciones en hábitos saludables y la instalación de filtros microbiológicos. La cantidad de escuelas involucradas se extendió en un cincuenta y seis por ciento, entre 2016 y 2017. Si bien los filtros entregados por el banco disminuyeron un cuarenta y cinco por ciento, afortunadamente los litros de agua resultantes para la población se acrecentaron un diez por ciento, bajo el mencionado período.

Detrás de cada iniciativa o programa, hay una inversión directa que el banco efectúa. En este caso, la inversión incremental de los últimos años demarca el grado de compromiso y apoyo de la institución con aquellas acciones que persigan fines sociales. En todas las categorías la tendencia resultó positiva, si comparamos los años 2017 vs 2015, se amplió educación en un ochenta y seis por ciento, salud e inclusión social en setenta y cuatro por ciento, voluntario corporativo en ochenta y un por ciento y restauración de patrimonio cultura en doscientos setenta y cuatro por ciento. En 2018 solo se obtuvieron datos de las categorías voluntariado corporativo y restauración de patrimonio cultural, en las cuales la inversión aumenta en tres y diez veces respectivamente, en comparación al año anterior.

¹²³ Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil (CESNI) es una ONG dedicada a la investigación y educación en Nutrición Infantil en Argentina. Su misión se basa en la investigación sobre la Nutrición Infantil para identificar y anticipar propuestas de soluciones individuales y colectivas.

¹²⁴ Proyecto Agua Segura (PAS) es una ONG argentina dedicada a facilitar el acceso a agua potable.

TABLA 20: INVERSIÓN EN LABORES SOCIALES DEL GALICIA

| CATEGORIA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| EDUCACIÓN | N/D | \$ 25.748.501 | \$ 20.681.619 | \$ 13.818.601 |
| SALUD E INCLUSIÓN SOCIAL | N/D | \$ 14.352.391 | \$ 10.770.864 | \$ 8.270.741 |
| VOLUNTARIADO CORPORATIVO | \$ 4.059.346 | \$ 1.552.746 | \$ 919.897 | \$ 856.727 |
| RESTAURACIÓN DE PATRIMONIO CULTURAL | \$ 25.580.514 | \$ 2.537.329 | \$ 985.000 | \$ 679.000 |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Galicia

Migrando el enfoque hacia la entidad Macro, se puede ver, en primera posición, su accionar en materia de educación financiera. El banco cuenta con el programa “Cuentas Sanas”, que tiene como objetivo acercar a los ciudadanos al sistema financiero, que ellos puedan ser económicamente responsables y contribuir al crecimiento económico de nuestro país. En este marco, ha desarrollado en 2015 el primer portal de educación financiera del país (<https://www.cuentassanas.com.ar/>), con contenidos y herramientas para que todas las personas, sin importar edad, nivel formativo, situación financiera o lugar de residencia, puedan encontrar conocimiento y recursos para administrar su economía personal y tomar decisiones seguras para mejorar niveles de bienestar e inclusión financiera. En 2017, se incorporaron nuevos conceptos y recursos asociados con cambios normativos, nuevos productos (cuentas para menores, préstamos hipotecarios UVA), sección de novedades y calendario de actividades. En 2018, se renovó la imagen del sitio con nuevos personajes y una interfaz más moderna con navegabilidad mejorada. El portal web registró una muy buena aceptación entre los usuarios, incrementándose la cantidad de estos últimos un treinta y tres por ciento entre su lanzamiento y 2016, y un treinta y ocho por ciento para 2017, y dieciocho por ciento adicional al año siguiente.

Además, el programa abarca la realización de talleres presenciales en todo el país con un triple objetivo, complementar los canales digitales con espacios presenciales, segmentar al público objetivo para adaptar los contenidos y metodología a las necesidades de cada grupo y multiplicar el alcance y facilitar la federalización del programa. El programa cuenta con siete tipos de talleres para los diferentes perfiles. “Cuentas Sanas sin esfuerzo” sobre economía personal y familiar, dirigido al público adulto. “Cuentas Sanas para tu futuro” sobre economía personal para adultos jóvenes entre los dieciséis y veinte cuatro años. “Cuentas Sanas para tu negocio” sobre economía básica para emprendedores de cualquier nivel que quieran generar o consolidar su proyecto. “Cuentas Sanas y seguras” sobre economía personal para adultos mayores. “Cuentas Sanas para tu organización” sobre economía básica para referentes de

organizaciones sociales. “Cuentas Sanas para tu vida y tu trabajo” que es un taller de economía personal y bancarización específicamente diseñado para los colaboradores de Banco Macro. En última instancia, “Cuentas Sanas para tu vida y tu negocio” que es un taller de economía personal y emprendedurismo para divulgadores y referentes de opinión.

La implementación de los talleres se realizó a través de alianzas estratégicas con el sector público, organizaciones de la sociedad civil y fundaciones. La cantidad de talleres concertados entre 2015 y 2017 avanzó considerablemente, setecientos trece por ciento. En sintonía con lo anterior, los beneficiarios directos e indirectos de estas exposiciones se acrecentaron en volúmenes relevantes. Entre ellos, se encontraron beneficiarios de AUH, personas en contexto de privación de la libertad, referentes de organizaciones sociales, agentes de desarrollo comunitario en barrios vulnerables, docentes y formadores, colaboradores del banco, emprendedores, feriantes, entre otros. Sumado a los talleres presenciales, se dictan talleres de “Cuentas Sanas” en formato de conferencias web, lo que permite ampliar el alcance a personas de todo el país. Por su parte, se capacitaron docentes en los talleres de “Formación de Formadores”, con un efecto multiplicador que amplía aún más el impacto. Los docentes capacitados se elevaron ciento treinta y cuatro por ciento entre 2016-2017. La inversión destinada en 2017 alcanzó cinco millones doscientos mil pesos. La iniciativa “Cuentas Sanas” en su conjunto se fue consolidando con el transcurso de los años, destacándose el año 2018, donde se llegó a implementar en veintitrés provincias y ciento setenta ciudades, en comparación a las siete provincias y once ciudades de la etapa inicial (2015). Además, en el mismo período, amplió en siete mil la cantidad de usuarios web y en setecientos treinta y cinco los talleres realizados, generando mayor beneficiarios directos e indirectos.

Por el lado de iniciativas solidarias, Macro tiene como principal programa el denominado “Generando el Cambio”. Este ofrece espacios de participación a los colaboradores del banco, quienes se involucran en causas solidarias vinculadas con los niños, los abuelos y el medio ambiente. En 2017, por ejemplo, se concretaron refacciones edilicias, se organizaron juegos, meriendas y festejos especiales por el Día del Niño, y se desarrolló la campaña Navidad Solidaria. Asimismo, se pusieron en valor plazas de barrio y el voluntariado participó en plantaciones masivas de árboles. Los voluntarios aportaron su grano de arena para mejorar algún aspecto de la vida de las personas. Al observar la evolución del programa en el período bajo análisis, se encuentran resultados variantes, indicadores que crecieron cada año y otros que empeoraron a través del tiempo. Por ejemplo, entre 2016-2017, la cantidad de cajas entregadas

a organizaciones aliadas aumento sesenta y cuatro por ciento, no existiendo datos disponibles para 2018. Sin embargo, en ese mismo periodo, la cantidad de jornadas de voluntariado decrecieron noventa por ciento y las colectas pasaron de representar cinco a tres. Cabe destacar que se reflejan marcados retrocesos en la cantidad de voluntarios participantes, las horas de trabajo destinadas a causas solidarias, y los beneficiarios directos e indirecto entre 2015-2018.

TABLA 21: PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACUERDOS SOCIALES DEL BANCO MACRO

| CATEGORÍA | INICIATIVA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| EDUCACIÓN FINANCIERA | CUENTAS SANAS | 13.000 Usuarios Web | 11.000 Usuarios Web | 8.000 Usuarios Web | 6.000 Usuarios Web |
| | | 767 Talleres | 260 Talleres | 181 Talleres | 32 Talleres |
| | | N/D | 438 Docentes Capacitados | 187 Docentes Capacitados | N/D |
| | | 22.341 Beneficiarios Directos | 7.297 Beneficiarios Directos | 6.904 Beneficiarios Directos | 1.200 Beneficiarios Directos |
| | | 85.184 Beneficiarios Indirectos | 29.520 Beneficiarios Indirectos | 37.872 Beneficiarios Indirectos | 4.500 Beneficiarios Indirectos |
| | | 170 Ciudades | 78 Ciudades | 48 Ciudades | 11 Ciudades |
| | | 23 Provincias | 15 Provincias | 13 Provincias | 7 Provincias |
| | | N/D | \$ 5.200.000 Invertidos | N/D | N/D |
| INICIATIVAS SOLIDARIAS | GENERANDO EL CAMBIO | 2.741 Voluntarios | 4.174 Voluntarios | 6.098 Voluntarios | 5.983 Voluntarios |
| | | N/D | 34 Jornadas | 60 Jornadas | N/D |
| | | 3.878 hs | 4.695 hs | 220 hs | 9.499 hs |
| | | 18.550 Beneficiarios Directos | 7.695 Beneficiarios Directos | 8.000 Beneficiarios Directos | 74.522 Beneficiarios Directos |
| | | 15.166 Beneficiarios Indirectos | 22.929 Beneficiarios Indirectos | N/D | 55.787 Beneficiarios Indirectos |
| | PROYECTOS SOLIDARIOS | N/D | 3 Colectas | 5 Colectas | 5 Colectas |
| | | N/D | < 910 Cajas Entregadas | < 550 Cajas Entregadas | N/D |
| | | 3.100 Colaboradores | 1.378 Colaboradores | 2.500 Colaboradores | N/D |
| | | 120 Propuestas | 100 Propuestas | 146 Propuestas | 100 Propuestas |
| | | 60 Instituciones Beneficiadas | 63 Instituciones Beneficiadas | 60 Instituciones Beneficiadas | 60 Instituciones Beneficiadas |
| EVENTOS DEPORTIVOS | EVENTOS, FERIAS y ESPECTACULOS | \$3.600.000 | \$1.950.000 | \$1.800.000 | N/D |
| | | N/D | 64 Actividades | N/D | N/D |
| | | N/D | | | |
| CULTURA Y DEPORTE | EVENTOS, FERIAS y ESPECTACULOS | 18.000 Clientes | 20.000 Clientes | 17.000 Clientes | 20.000 Clientes |
| | | 300 Funciones | 500 Funciones | 400 Funciones | 380 Funciones |
| | | N/D | 146 Exposiciones | 40 Exposiciones | 300 Exposiciones |
| | | 5 Espectáculos | 38 Espectáculos | N/D | N/D |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Macro

Adicionalmente, Macro cuenta con el concurso anual “Proyectos Solidarios”, que premia con financiación a los mejores proyectos presentados por las sucursales y las áreas centrales del banco, en conjunto con una organización social. En 2017, al cumplirse diez años del lanzamiento de la iniciativa, y gracias a la presentación de propuestas por parte de los colaboradores, un total de sesenta y tres instituciones entre fundaciones, organizaciones sociales, escuelas, comedores y clubes de barrio, concretaron refacciones, acondicionaron espacios y adquirieron equipamiento e insumos necesarios. La cantidad de instituciones beneficiadas se acrecentó un cinco por ciento en comparación a 2015. En la edición 2017, se recibieron cien propuestas por parte de los equipos de áreas centrales y sucursales de banco, mismo número que en 2015, e inferior en treinta y dos por ciento respecto al año anterior. La suma de colaboradores que participó de la fase interna de votación de “Proyectos Solidarios” se minimizó cuarenta y cinco por ciento entre 2016 y 2017. Por el contrario, el monto de premios otorgados a los proyectos ganadores se reforzó, bajo el lapso temporal previamente

indicado, un ocho por ciento. En 2018 se destaca una importante participación de los colaboradores, superando más del doble del 2017, hubo un mayor número de propuestas (veinte más) y el monto de inversión se elevó un ochenta y cinco por ciento, sin embargo, la cantidad de instituciones beneficiadas disminuyó (tres instituciones menos).

En el ámbito cultural y del deporte, Macro acompaña a las provincias en la difusión de su cultura y el desarrollo de actividades deportivas y de espectáculos para sus clientes de todo el país. De este modo, el banco acerca el mejor contenido a sus clientes y a la comunidad en general. Por ejemplo, en 2017 se apoyaron sesenta y cuatro actividades deportivas, y equipos y ligas de alcance nacional y local con el fin de transmitir valores de responsabilidad, convivencia y la importancia de la salud y el bienestar de las personas. La institución acompañó a los seleccionados argentinos de hockey masculino y femenino, y desde su esfuerzo, valentía, constancia, profesionalismo y responsabilidad sensibilizando a sus Grupos de Interés a través de la comunicación de sus logros y desafíos. También, acompañó a diferentes equipos de fútbol a lo largo de todo el país, resaltando que a través de ellos las personas se relacionan y comparten buenos momentos y pasiones. Además, apoyó la equitación mediante el patrocinio de concursos y estuvo presente en los eventos más importantes de la disciplina. A su vez, el banco fue sponsor de clubes de rugby, de maratones, de campeonatos de Polo y Golf, y de torneos de tenis. Incluso, fue el principal sponsor del Live Fitness Festival, un evento deportivo y saludable que promueve el bienestar físico y emocional a nivel personal, familiar y comunitario. Si bien estas actividades ya se realizaban en anteriores años, no se cuenta con un registro total de ellas, a fines de poder comparar su evolución. Durante 2018, el banco continuó apoyando a la mayoría de las citadas actividades.

Por otra parte, el banco brinda el beneficio a sus clientes de todo el país de participar de eventos y espectáculos de nivel internacional y local. Por ejemplo, en 2018, se invitaron a dieciocho mil clientes a trecientas funciones de diversos artistas y eventos. Entre 2015-2016, la cantidad de clientes invitados había mermado un quince por ciento, en tanto en 2017 se recompuso retornando a los mismos niveles de 2015, para nuevamente descender en 2018. En el caso de las funciones, el número venía elevándose progresivamente, representando cinco por ciento entre 2015-2016 y veinticinco por ciento entre 2016-2017, hasta que en 2018 cayó abruptamente, registrando el número más bajo de todo el período. El banco, a su vez, también participa de ferias y encuentros con foco en los segmentos PyME, Comex y Agro, que le permiten tener un contacto cercano con clientes actuales y potenciales, y así comunicar sus

productos, servicios y beneficios. El número total de ferias que auspició el banco varió con el paso del tiempo, primero había decaído bruscamente en ochenta y siete por ciento en el intervalo de tiempo 2015-2016, y luego compenso gran parte de esa caída, pero no regreso a los niveles de 2015. Respecto a la cantidad de espectáculos, se redujeron drásticamente, de los treinta y ocho realizados en 2017 a cinco durante 2018.

Además de todos los temas tratados con anterioridad, el banco apoya a organizaciones de la sociedad civil locales que trabajan en temas de nutrición, medicina social e integración, entre otros. En nutrición, Macro trabaja junto con comedores y merenderos en las provincias de Salta, Jujuy, Misiones y Tucumán. Allí, articula con la comunidad y las madres encargadas de administrar la compra de alimentos y preparar el almuerzo, quienes recibieron herramientas de capacitación para hacer el proyecto más sustentable, y fueron acompañadas y orientadas por un equipo de profesionales en nutrición. En cuanto a medicina, el banco apoya proyectos relacionados con la medicina social y diferentes hospitales públicos de las provincias donde está presente. Respecto a la integración, se establecieron alianzas con organizaciones que trabajan en pos de ese propósito, por medio de los deportes y talleres de trabajo inclusivos, y el arte o las terapias alternativas de rehabilitación. El objetivo es contribuir con una mejora en la calidad de vida y potenciar el desarrollo psicofísico.

En lo referente a educación, Macro apadrina, por medio de organizaciones locales, a jóvenes de nivel primario y secundario. Las becas son destinadas para libros y útiles escolares, viáticos, indumentaria y calzado, entre otros. Cada becado cuenta con el apoyo de una acompañante pedagógica, que realiza el seguimiento en el proceso de aprendizaje y valoración personal. Más aún, el banco promueve la educación en adultos mayores, trabajando junto a la Fundación Educando¹²⁵ en el “Programa Educando en Informática”, donde se promueve la incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos informáticos básicos, y capacitando en la utilización de cajeros automáticos. Aparte, posee convenios con universidades para promover el desarrollo de actividades educativas, culturales, científicas y de interés común, realizándose cursos, simposios, seminarios, talleres y conferencias sobre sustentabilidad y educación financiera, de acuerdo con los requerimientos e interés de las instituciones. Asimismo, respalda el proyecto innovador de “Abra Pampa”, en provincia de Jujuy, que posibilita la formación de

¹²⁵ Fundación Educando es una ONG cuya misión es concebir, desarrollar e implementar programas de alfabetización y educación no formal, destinados a las comunidades con menos oportunidades, para impulsar una mejoría real en su calidad de vida y su desarrollo mediante una capacitación permanente.

jóvenes coyas en su lugar de origen con el objetivo de que una vez formados, colaboren con el mejoramiento de la calidad de vida de sus regiones, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos, el proyecto de “Las Residencias Universitarias”, donde el banco colabora con el mantenimiento anual de una habitación para un residente de Córdoba, y el “Programa Abanderados Argentinos” cuyo objetivo es premiar el esfuerzo y la superación de los abanderados o escoltas, de escuelas secundarias públicas o con subsidio estatal, por medio del otorgamiento de becas.

En términos monetarios, la inversión que el banco dispuso en iniciativas con impacto social se ha intensificado en todas sus categorías. En el intervalo 2015-2017, creció la inversión ciento treinta por ciento en inclusión y educación financiera, cuatro por ciento en nutrición, once por ciento en educación, treientos veintitrés por ciento en integración, quinientos tres por ciento en medicina social, ciento cincuenta y tres por ciento en voluntariado y treinta y tres por ciento en asistencia social, que contempla las donaciones a proyectos y eventos sociales. En 2018, se destaca el incremento de la inversión en las siguientes categorías, integración que creció once veces y fundación banco Macro y voluntariado que duplicaron su valor, pero también debemos decir que la categoría asistencia social es la única (de todos los períodos y categorías) que ha mostrado un descenso, representando el mismo un treinta y seis por ciento.

TABLA 22: INVERSIÓN EN INICIATIVAS CON IMPACTO SOCIAL DEL MACRO

| CATEGORIA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|---|---------------|--------------|--------------|--------------|
| INCLUSIÓN Y EDUCACIÓN FINANCIERA | \$ 7.198.399 | \$ 6.195.497 | \$ 5.211.007 | \$ 2.694.587 |
| NUTRICIÓN | \$ 1.860.011 | \$ 1.430.162 | \$ 1.313.272 | \$ 1.372.160 |
| EDUCACIÓN | \$ 8.167.290 | \$ 6.200.599 | \$ 5.998.763 | \$ 5.609.154 |
| INTEGRACIÓN | \$ 13.311.786 | \$ 1.208.810 | \$ 1.000.350 | \$ 285.800 |
| MEDICINA SOCIAL | \$ 1.857.098 | \$ 1.451.123 | \$ 799.395 | \$ 240.683 |
| VOLUNTARIADO | \$ 4.063.390 | \$ 2.481.414 | \$ 2.657.767 | \$ 981.969 |
| ASISTENCIA SOCIAL | \$ 4.831.489 | \$ 7.590.197 | \$ 4.172.495 | \$ 5.714.284 |
| FUNDACIÓN BANCO MACRO | \$ 3.938.464 | \$ 1.739.408 | \$ 520.167 | N/D |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Macro

Enfocándonos ahora en Santander, y comenzando por la temática de educación financiera, se encuentra la “Red de Educadores Financieros”, formada por un grupo de empleados que voluntariamente dictan talleres adaptados a las necesidades de distintas audiencias en todo el país, cuyo lanzamiento se produjo en el año 2016. Inicialmente, el esfuerzo fue articulado junto a ANSES, ya que se comenzó con jubilados y pensionados. Los contenidos de las charlas se fueron mejorando luego de un proceso de aprendizaje producto de la experiencia de los primeros encuentros. En 2017, se adicionaron talleres para adolescentes,

niños, emprendedores y madres que cobran AUH. Los objetivos del proyecto incluyen la concientización y formación de los tutores para que transmitan la importancia de su rol y desarrollen habilidades comunicacionales, de *coaching*¹²⁶ y gestión de conflictos aplicables al puesto de trabajo. La cantidad de personas capacitadas durante 2017 se amplificó, multiplicándose por diez el número del año precedente, sin embargo, en 2018 descendió a la mitad.

En 2017, y bajo la misma temática, se lanzó el programa “Aprendiendo a Ahorrar”, que promueve la alfabetización e inclusión financiera de jóvenes en edad de secundario, y fomenta la planificación económica a través de la cultura del ahorro. Se implementó en un esfuerzo conjunto entre BCRA, Ministerio de Educación de la Nación, Dirección General de Escuelas de la provincia de Mendoza y entidades financieras. El aporte del banco benefició a novecientos ochenta y nueve alumnos distribuidos en diez instituciones. En 2018, la cantidad de alumnos disminuyó de manera notoria.

Por otra parte, Santander prioriza la Educación General a través de múltiples programas que hacen foco en la Educación Superior y en la prevención de la deserción escolar en los niveles primario y secundario, e impulsa distintos programas para capacitar a los futuros profesionales en los distintos niveles educativos. En ese orden de ideas, el programa “Prevención de la deserción” está destinado a niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad social, que cursan la escuela primaria y secundaria, e implica un acompañamiento económico a todos los hijos en edad escolar de un número determinado de familias y un seguimiento tutorial en los espacios educativos. Además, fortalece los valores educativos invitando a las madres quincenalmente a cursos de formación, en los cuales se busca revalorizar el rol educador de la familia y trabajar distintas temáticas con relación a la crianza saludable.

Puntualmente en primaria, se realiza acompañamiento económico, seguimiento tutorial y cursos para las madres sobre crianza saludable. En nivel secundario, se apoya a través de tutores pedagógicos, quienes contienen tanto al alumno como al núcleo familiar, de aportes económicos mensuales, que permiten afrontar los gastos necesarios para sostener la escolaridad, de la otorgación de becas escolares, de la lección de distintos talleres, como ser de electromecánica y carpintería, y hasta incluso, de acompañamiento y eventuales oportunidades

¹²⁶ *Coaching* es un método que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.

laborales en el banco. En el caso de terciario, se basa principalmente en apoyo económico y tutorías. Las métricas del programa son muy buenas en el período bajo análisis, considerando que la cantidad de alumnos de primaria beneficiados creció dos por ciento entre 2015-2016 y veintinueve por ciento entre 2016-2017, que la cantidad de alumnos de secundaria si bien no sufrió variación en el primer intervalo, luego se elevó a un poco más del doble en el segundo intervalo, y que la cantidad de alumnos de terciario que recién se incorporó a partir de 2016 se mantuvo constante en 2017. En 2018, la cantidad de alumnos de primaria-secundaria superó más del doble, pero no hubo alumnos terciarios.

Respecto a la iniciativa “Educación Rural”, el banco colabora, en conjunto con la Fundación Ruta 40¹²⁷, en diferentes acciones para fortalecer la red de escuelas rurales próximas a la Ruta Nacional 40. Por ejemplo, en 2017, trabajó en escuelas rurales de Catamarca a través del Programa Argentina Interactiva, que tiene como objetivo introducir la tecnología en el aula mediante la creación de aulas interactivas con pantallas inteligentes, combinándola con metodología pedagógica acorde a cada escuela. De este modo, alumnos y docentes de escuelas rurales pueden tener contacto con la tecnología aplicada al servicio de la educación. A su vez, el banco realizó Jornadas de Voluntariado, acondicionando el exterior de una escuela rural de Tucumán con la ayuda de un equipo de empleados, quienes además compartimos una jornada con los alumnos, padres y docentes en distintas actividades. Entre 2015-2018, los alumnos alcanzados se duplicaron, y en 2017 y 2018, se incorporó una nueva escuela cada año, respecto a las dos que funcionaban en los años anteriores.

En el caso del “Fomento a la Lectura”, surge de la alianza con la Fundación Leer¹²⁸ e impulsa una serie de programas con el fin de promover el acceso a la lectura y concientizar a la población sobre la importancia de este hábito para el crecimiento individual y colectivo. Asimismo, busca crear un clima que apoye el desarrollo de la alfabetización y profundizar los vínculos entre las familias y las instituciones que reúnen niños y jóvenes. Entre los programas contenidos, se encuentra “Leer 20-20” que se propone fortalecer la formación de los niños como lectores autónomos. Para eso busca incrementar la cantidad de libros leídos por año, multiplicar las experiencias de lectura individual y compartida que se ofrecen desde la escuela y el hogar,

¹²⁷ Fundación Ruta 40 es una ONG que busca contribuir al desarrollo integral y fortalecimiento de las escuelas rurales, próximas a la Ruta Nacional 40, para promover la igualdad de oportunidades educativas.

¹²⁸ Fundación Leer es una organización que desarrolla programas para promover la alfabetización e incentivar la lectura en niños y jóvenes, como un aspecto fundamental del proceso educativo.

proponer actividades de lectura significativas para los alumnos, y crear un clima que apoye el desarrollo de la alfabetización en toda la escuela.

Otro es “Rincón de lectura”, programa para facilitar a los niños, docentes y familias de una escuela, seleccionada estratégicamente por el banco, el acceso a los libros y un ambiente especialmente diseñado para compartir el momento de lectura. El objetivo es ayudar a los niños a descubrir que pueden recurrir a los libros en busca de placer, información y oportunidades de aprendizaje. Por ejemplo, en 2018, voluntarios del Banco acondicionaron un Rincón de Lectura como biblioteca en la escuela pública Maestros Argentinos, ubicada en Claypole, provincia de Buenos Aires. A su vez, el “Maratón Nacional de Lectura”, un evento dedicado a celebrar y compartir la lectura que busca despertar el interés y sentar las bases de una práctica que puede volverse cotidiana. Imagina y proyecta situaciones donde la lectura es abordada desde un lugar distinto y así genera un acercamiento elegido, genuino y sostenible. En 2017, se sumó la “Plataforma Digital” que busca facilitar el acceso a libros de literatura infantil, para lograr que la mayor cantidad posible de niños lea veinte libros al año, con el fin último de fomentar el hábito de la lectura.

En líneas generales, la evolución muestra indicadores muy favorables respecto a los mencionados programas. La cantidad de niños abarcados se multiplicó por veintidós entre 2015-2018, y la donación de libros a escuelas públicas se multiplicó siete entre 2015-2017, no existiendo datos disponibles en 2018. La cantidad de escuelas consideradas se mantuvo casi estable, dado que mermo mínimamente entre 2016-2018. Otro dato de relevancia es que, en 2017 con la plataforma digital, se registraron cuarenta y dos mil usuarios digitales, lo que amplía el efecto de la iniciativa, y esto lo convalida el aumento que se produjo en 2018 (ciento veinticinco por ciento). Continuando con “Capacitación Docente”, iniciado en 2016, tiene como objetivo capacitar a docentes de nivel secundario, terciario y/o universitario en responsabilidad social y sustentabilidad. A modo de ejemplo, en 2017, se realizaron seis seminarios presenciales en diversas localidades bonaerenses. El portal www.rsdocentes.org, está dirigido exclusivamente a la difusión de sustentabilidad y RSE, funciona como fuente de consulta y brinda contenido audiovisual para que los docentes puedan utilizarlo en el aula. Contrariamente al caso anterior, aquí los indicadores son desfavorables, teniendo en cuenta que la cantidad de docentes cayó a más de la mitad entre 2016-2017, y a pesar que en 2018 se revirtió la tendencia no se alcanza la cantidad de docentes favorecidos en 2015.

A continuación, se destacan una serie de premios y becas que impulsan la educación. Las “Becas Iberoamérica” se enmarcan en el Plan de Apoyo a la Educación Superior, y su objetivo es ofrecer a los estudiantes y jóvenes profesores e investigadores la posibilidad de cursar un semestre de sus estudios en una institución de educación superior de otro país. La cantidad de becas de grado otorgadas se han mantenido constante en los primeros tres años, en tanto en 2018 se dieron diez becas menos. Las becas para jóvenes profesores e investigadores se acrecentaron diecinueve por ciento en igual período, sin embargo, en 2018 se otorgaron siete becas menos. El “Premio al Mérito Académico” recompensa el esfuerzo y el resultado académico con una beca económica, seleccionándose los mejores treientos promedios entre los alumnos clientes que se postulen. Además, el mejor desempeño gana un viaje por cuatro días a España. La beca económica se duplicó en valor entre 2015-2016, se mantuvo constante entre 2016-2017, y escaló setenta y ocho por ciento en 2018. La cantidad de inscriptos al premio bajó cuarenta y cuatro por ciento entre 2015-2018.

TABLA 23: ACCIÓN SOCIAL DEL BANCO SANTANDER

| CATEGORÍA | INICIATIVA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|------------------------|--|---|---|---|--|
| EDUCACIÓN FINANCIERA | RED DE EDUCADORES FINANCIEROS | < 1.000 Personas | 2.000 Personas | 190 Personas | - |
| | APRENDIENDO A AHORRAR | 146 Alumnos N/D | 989 Alumnos 10 Instituciones | - | - |
| EDUCACIÓN GENERAL | PREVENCIÓN DE LA DESERCIÓN | 677 Alumnos de Primaria/Secundaria | 294 Alumnos de Primaria 34 Alumnos de Secundaria 2 Alumnos de Terciario | 228 Alumnos de Primaria 15 Alumnos de Secundaria 2 Alumnos de Terciario | 244 Alumnos de Primaria 15 Alumnos de Secundaria - |
| | EDUCACIÓN RURAL | 340 Alumnos 4 Escuelas N/D | 204 Alumnos 3 Escuelas \$ 450.810 | 125 Alumnos 2 Escuelas - | 175 Alumnos 2 Escuelas - |
| | FOMENTO A LA LECTURA | 6.692 Niños 15 Escuelas N/D | 2.700 Niños 15 Escuelas 1.350 Libros Entregados | 1.153 Niños 16 Escuelas 1.290 Libros Entregados | 300 Niños N/D 200 Libros Entregados |
| | CAPACITACIÓN DOCENTE | 94.446 Usuarios Digitales | 42.000 Usuarios Digitales | - | - |
| | BECAS IBEROAMÉRICA | 993 Docentes | 510 Docentes | 1.300 Docentes | - |
| | PREMIO AL MÉRITO ACADÉMICO | 128 Estudiantes 18 Profesores/Investigadores | 138 Estudiantes 25 Profesores/Investigadores | 138 Estudiantes 20 Profesores/Investigadores | 138 Estudiantes 21 Profesores/Investigadores |
| | PREMIO AL MEJOR EGRESADO | 5.040 Inscriptos \$ 1.600.000 en Becas | 7.917 Inscriptos \$ 900.000 en Becas | 7.000 Inscriptos \$ 900.000 en Becas | 9.000 Inscriptos \$ 450.000 en Becas |
| | PREMIO LUIS PASTEUR | \$ 10.000 | \$ 10.000 | \$ 10.000 | \$ 5.000 |
| | DASAÑO INGENIÁTELAS | - | 2.000 Participantes | - | - |
| | DASAÑO INGENIÁTELAS | - | 1.000 Participantes | - | - |
| INCLUSIÓN FINANCIERA | OFICINAS DE INCLUSIÓN FINANCIERA | 4 Oficinas | 4 Oficinas | 4 Oficinas | 3 Oficinas |
| | PRODUCTOS CON CRITERIOS SOCIALES | 7 Productos | 5 Productos | 5 Productos | 5 Productos |
| INICIATIVAS SOLIDARIAS | ASISTENCIA HUMANITARIA POR INCIDENTES CLIMÁTICOS | \$ 50.000 | \$ 125.000 | N/D | - |
| | DONACIÓN DE ALIMENTOS | N/D | N/D | 330 kilos 47 Voluntarios | 1.903 kilos 65 Voluntarios |
| | FABRICACIÓN DE JUGUETES | 92 Juguetes | - | 357 Juguetes | N/D |
| CULTURA Y DEPORTE | CONTRUCCIÓN DE VIVIENDAS | N/D | N/D | 10 Viviendas | 10 Viviendas |
| | LEY DE MECENAZGO | \$ 119.525.665 | \$ 115.549.816 | - | \$ 51.796.221 |
| | TU META ES MI META | - | - | N/D | 8 Escuelas |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Santander

El “Premio al Mejor Egresado” otorga una beca monetaria y por única vez, al graduado con mejor desempeño de cada una de las universidades que tienen convenio con Santander Río Universidades. Similar situación a la precedente, el valor monetario de la beca se duplicó entre

2015-2016 y luego se mantuvo estable hasta el 2018. El “Programa Premio a la Excelencia Luis Pasteur” se empezó en 2017, a través de la convocatoria y premiación de la iniciativa de la Obra Social Luis Pasteur dentro de las universidades argentinas. Esta iniciativa tuvo como finalidad reconocer el esfuerzo, la dedicación y la superación premiando a los cincuenta mejores promedios de universidades públicas y privadas de todo el país. Participaron más de dos mil doscientos estudiantes de carreras de grado de más de ochenta universidades a nivel nacional, no continuándose durante 2018.

Para finalizar, se promovió en 2017 el “Desafío Ingeniátelas”, donde Universia y Cervecería y Maltería Quilmes convocaron a estudiantes de ingeniería para que resolvieran una problemática real de la industria cervecera aplicando los conocimientos aprendidos en las universidades. Participaron más de mil estudiantes de todo el país, y el equipo ganador del desafío ganó un viaje a Bélgica para conocer cómo funciona allí ese mercado, no extendiéndose la iniciativa al año siguiente.

En lo atinente a inclusión financiera, el banco incentiva la inserción al sistema formal de sectores aislados porque no tienen servicios o no pueden enfrentar los costos financieros asociados. En ese sentido, la iniciativa “Oficinas de Inclusión Financiera” consiste en establecer oficinas en zonas alejadas de los centros urbanos, que ofrezcan productos a medida y eviten que sus habitantes paguen costos muy altos por la contratación de servicios financieros. Además, permiten estar más cerca de las comunidades y contribuir con su desarrollo. En 2015, funcionaban tres Oficinas de Inclusión Financiera, mientras que en 2016 a 2018, el número se mantuvo constante en cuatro. En 2016, tres de ellas ya se convirtieron en sucursales tradicionales, lo que impactó en la gama de servicios recibidos y otros beneficios indirectos como el incremento del valor de las propiedades, la formalización laboral y las actividades económicas de la zona.

Otra iniciativa, es la de “Productos con criterios sociales”. En el Gran Buenos Aires, el banco desarrolló un conjunto de productos y servicios adaptados que agreguen valor a los habitantes de estas localidades. Estos son, tarjetas de crédito con mínimos requisitos; microcréditos escalonados para emprendedores con una tasa especial; caja de ahorro Supercuenta sin cargo por doce meses; adelantos en efectivo de hasta tres mil cuatrocientos pesos y un máximo de treinta y seis cuotas; seguros de vida, accidentes personales, protección femenina/masculina y sepelio; caja de ahorro Supercuenta con préstamo preacordado; y

paquetes de productos con mínimos requisitos y especialmente adecuados tanto en líneas crediticias como en costos mensuales para el mercado objetivo. Los últimos dos productos fueron añadidos en 2018, mientras que los restantes cinco están vigentes desde 2015.

Prosiguiendo con el rubro de iniciativas solitarias, es importante resaltar el accionar del voluntariado corporativo de Santander, el cual busca participar activamente en la comunidad, generando valor agregado en cada una de sus acciones, las que están regidas por los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. En relación a la iniciativa de “Asistencia Humanitaria por Incidentes Climáticos”, el banco asiste monetariamente ante hechos de este tipo, trabajando conjuntamente con Cáritas. En 2018, el banco donó cincuenta mil pesos con el fin de colaborar con las urgencias producidas por la inundación en Salta, Pilcomayo. En 2017, se destinaron setenta mil pesos para ayudar a los afectados del pueblo de Volcán de Jujuy por el alud acontecido, y cincuenta y cinco mil pesos en apoyo a las inundaciones en la Emilia, Buenos Aires. En 2016, el banco realizó un aporte económico en concepto de donación a los damnificados por la emergencia hídrica que afectó a diversas provincias de las regiones Litoral y NEA. Adicionalmente, se habilitó un *banner*¹²⁹ en el *Online Banking* para que los clientes pudieran hacer su aporte particular a Cáritas.

La “Donación de Alimentos” también es otra labor que el banco efectúa. Junto a la Fundación Banco de Alimentos, Santander articuló donaciones de alimentos a distintas provincias y el voluntariado ayudó a clasificar alimentos, lo cual permitió completar varios platos de comida. Sin embargo, esta última intervención, registra retrocesos en sus indicadores, ya que la cantidad de kilos de comida clasificados se redujo casi seis veces entre 2015-2016, en línea con la cantidad de voluntarios involucrados en la actividad, que disminuyó veintiocho por ciento, no existiendo datos a 2017 y 2018 para extender el análisis. La actividad de “Fabricación de juguetes” se llevó adelante en 2015-2016, y luego se continuó en 2018. En el último día de la Semana Santander, los pasillos de oficinas, las sucursales y el *Contact Center* se llenaron de cientos de niños, abuelos, tíos y primos. La propuesta consistió en ponerse en el lugar del otro y potenciar el compromiso con la comunidad. Junto con la Fundación SI, se construyeron juguetes que luego fueron donados a distintas instituciones. Del mismo modo, con motivo de

¹²⁹ *Banner* es un formato publicitario en Internet. Es un tipo de anuncio que generalmente es empleado en la publicidad llamada *display*, piezas publicitarias de contenido gráfico que se encuentran localizadas en diferentes páginas web.

la víspera navideña, colaboradores participaron junto a sus familias y los alumnos del Centro Pescar en la construcción de juguetes.

La “Construcción de Viviendas” es una iniciativa conjunta con el equipo de Un Techo para mi País¹³⁰ (TECHO), donde empleados del banco entrevistan a varias familias para identificar y caracterizar las condiciones de vulnerabilidad en sus hogares, evaluando ingresos, composición familiar, estado de la vivienda y enfermedades, entre otras cosas. A partir de ese resultado, la ONG elige dónde realizar la construcción siguiente. En 2015, treinta y un empleados del banco participaron de dos jornadas de detección en La Matanza, Buenos Aires, y noventa y tres construyeron diez viviendas en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Neuquén y Salta. En 2016, se alcanzó la misma cantidad de viviendas construidas y, para 2017 y 2018 no se cuenta con el dato disponible.

En última instancia, la categoría de Cultura y Deporte. Santander apoya la cultura por medio de la “Ley de Mecenazgo”. Todos los contribuyentes de la Ciudad de Buenos Aires inscriptos en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos¹³¹ (IIBB) pueden aportar directamente a proyectos culturales a través del Régimen de Promoción Cultural Mecenazgo, que depende de la Subgerencia Operativa de Regímenes de Promoción Cultural del Ministerio de Cultura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En ese marco, el banco ha aportado dinero a proyectos culturales. En 2015, se destinaban a las categorías de artes visuales, restauración y equipamiento, y música académica y popular. En 2017, se amplió también a las categorías de danza, teatro y literatura, y radio, TV e internet. Los fondos aportados se duplicaron entre 2015-2017, y en 2018 crecieron tres por ciento respecto al año anterior.

Por el lado del Deporte, en 2015 y 2016 se llevó adelante la iniciativa “Tu meta es mi meta”, que buscaba transmitir, a través del deporte, la pasión por la auto superación personal. Consistía en correr una maratón que une escuelas rurales de diferentes provincias de Argentina con circuitos de setenta y doscientos kilómetros, dando charlas motivacionales a las nuevas generaciones más vulnerables. En 2015, se unieron ocho escuelas rurales de la provincia de

¹³⁰ Un Techo para mi País (TECHO) es una organización civil latinoamericana, que busca superar la situación de pobreza que viven millones de personas en asentamientos populares, a través de la acción conjunta de sus habitantes y jóvenes voluntarios y voluntarias.

¹³¹ Impuesto sobre los Ingresos Brutos (IIBB) es el impuesto que corresponde a las actividades autónomas, actos u operaciones que consiste en la aplicación de un porcentaje sobre la facturación de un negocio independientemente de su ganancia.

Corrientes y se agregó, por primera vez, un colaborador de Santander al equipo de corredores. En cada escuela, los corredores compartían un momento con los niños y maestros y relevaban las necesidades básicas de la institución.

Todas las acciones sociales precedentemente detalladas se sustentan en la inversión social que destina Santander y en el apoyo de su Voluntariado Corporativo. El banco considera que la sostenibilidad es una gran inversión. Es por eso que busca desarrollar su actividad promoviendo el progreso social de las comunidades en las que opera y apoyando iniciativas sociales. Así, trabaja con instituciones ya consolidadas como universidades, centros de investigación y organizaciones civiles reconocidas y prestigiosas. En ese sentido, los proyectos implementados y ejecutados dentro del Programa de Responsabilidad Social buscan fortalecer el vínculo especialmente en las comunidades donde Santander tiene presencia. Fortalecer la educación y promover la inclusión financiera, el voluntariado corporativo y la contención de los sectores más vulnerables son objetivos fundamentales en materia de sostenibilidad.

TABLA 24: INVERSIÓN E INVOLUCRADOS EN ACCIONES SOCIALES DEL SANTANDER

| CATEGORIA | APERTURA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|----------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|----------|
| VOLUNTARIADOS | INVOLUCRADOS | < 150 | 256 | 412 | 309 |
| | HORAS DEDICADAS | 1.142 hs | 2.816 hs | 3.947 hs | 3.000 hs |
| APOYO A LA COMUNIDAD | PESOS INVERTIDOS | \$ 69.356.041 | \$ 57.878.866 | \$ 46.000.000 | N/D |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Santander

La evolución de la cantidad de voluntarios involucrados como la de horas dedicadas por el voluntariado, se había amplificado treinta y tres por ciento y treinta y dos por ciento respectivamente entre 2015-2016, y luego se retrajo acentuadamente treinta y ocho por ciento y veintinueve por ciento entre 2016-2017. En 2018, la tendencia fue aún más marcada. En el campo de inversión, la tendencia es positiva, entre 2016-2017, progresó veintiséis por ciento, en tanto en 2018, veinte por ciento.

5.3 STAKEHOLDERS EXTERNOS

5.3.1 PROVEEDORES

En lo atinente a política y principios de gestión con proveedores, el BBVA distingue la importancia de generar relaciones a largo plazo, transmitiéndoles sus valores, su cultura corporativa y su política de Responsabilidad Corporativa. Se aplica el Código de Conducta, que

se publica en la página web del banco y se comenta en las reuniones de coordinación de compras, fundamentalmente lo relacionado con proveedores, conflictos de intereses y la intolerancia con cualquier forma de corrupción o soborno. Es relevante que los proveedores se encuentren alineados con los principios de la institución, es por eso que se difunden los diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas entre las empresas proveedoras. Para ello, se incorporó en el proceso de homologación temas concernientes a los Derechos Humanos y se les entrega una Carta de Adhesión en la que manifiestan su compromiso con la iniciativa.

El BBVA realiza un proceso de homologación para todos sus proveedores que consiste en valorar, a través de una declaración jurada, su situación financiera, jurídica, laboral y reputacional; y conocer sus capacidades operativas, sus prácticas medioambientales, de derechos humanos, de diversidad e igualdad de oportunidades, de seguridad y salud laboral, trabajo infantil y forzoso, entre otras. Así se garantiza el cumplimiento de los compromisos contratados y se verifica que los proveedores compartan los valores del banco en materia de responsabilidad social. Esta declaración jurada, tiene una vigencia de dos años y la información es de carácter público y se mantiene actualizada en forma dinámica a partir de novedades que puedan surgir de entes u organismos como, por ejemplo, el BCRA y la Administración Federal de Ingresos Públicos¹³² (AFIP). De esta forma, BBVA mantiene el legajo de cada uno de sus proveedores actualizado permanentemente. La Normativa de Compras del banco, que rige el sistema de homologación, exime del proceso a los que tienen control del Estado, aquellos que cotizan en bolsas y universidades.

La cantidad de nuevos proveedores a homologar cayó a la mitad en el periodo 2015-2016 y, luego, nuevamente en la misma proporción en 2016-2017, no existiendo datos para el año 2018. La cantidad de proveedores analizados se amplió veinticinco por ciento entre 2015-2018 y la cantidad de homologados diez por ciento en igual tramo temporal. La cantidad de proveedores rechazados, se expandió sesenta y dos por ciento en el mismo período. El porcentaje de proveedores analizados se superó cada año, alcanzando la mayor cantidad en 2017, una señal de compromiso frente al tema. En 2018, este indicador fue discontinuado dado que había perdido sentido respecto del universo de proveedores. Por último, el monto de pago a proveedores se fue acrecentando, primero treinta y un por ciento entre 2015-2016, y luego cuarenta por ciento entre 2016-2017, y en el último tramo un cuarenta y seis por ciento.

¹³² Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) es un organismo de recaudación de impuestos autárquico del Estado argentino dependiente del Ministerio de Economía.

TABLA 25: SISTEMA DE HOMOLOGACIÓN Y PAGO A PROVEEDORES DEL BBVA

| CATEGORÍA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| PROVEEDORES A HOMOLAGAR | N/D | 1 | 2 | 4 |
| PROVEEDORES ANALIZADOS | 1.046 | 985 | 935 | 839 |
| PROVEEDORES HOMOLAGADOS | 658 | 563 | 553 | 600 |
| PROVEEDORES RECHAZADOS | 388 | 390 | 350 | 239 |
| PORCENTAJE ANALIZADOS | - | 99,90 | 99,78 | 99,53 |
| PAGO A PROVEEDORES | \$ 6.297.900.000 | \$ 4.324.700.000 | \$ 3.081.100.000 | \$ 2.358.000.000 |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de BBVA

Respecto a herramientas de gestión y de aprovisionamiento, el banco realiza su gestión de compras sobre la plataforma tecnológica e-procurement “Adquira Podium” que permite la interacción online con los proveedores, a través de un entorno colaborativo, mediante el intercambio electrónico de documentos. La misma fue diseñada para realizar los pedidos en forma automática, brindar información para el armado de un estudio comparativo de precios y servicios de diferentes empresas e ingresar las cotizaciones y consultas durante un proceso licitatorio que, además de ser recibidas por el comprador interviniente y consultado por los responsables de Compras, puede acceder el sector de Auditoría, ofreciendo así mayor transparencia y seguridad al proceso de selección de nuestros proveedores. Otra de las herramientas de gestión que se utiliza, es el sistema SAP¹³³ tanto para el aprovisionamiento como para el pago a proveedores con la aprobación de la gestión de Compras y el seguimiento de flujos de aprobación, que son utilizados para la medición de objetivos de tiempo de procesos.

En cuanto al diálogo con los proveedores, BBVA promueve una comunicación permanente, con el objetivo de conocer sus opiniones e inquietudes, así como sus necesidades y expectativas, generando un clima de confianza mutua y un diálogo significativo. Durante el 2017, se mantuvieron reuniones con los distintos proveedores, tanto por no conformidades de procesos, como por proyectos y licitaciones en curso. A partir del Sistema de Gestión de Calidad del banco, también surgieron consultas por parte de los proveedores, que fueron tratadas en diferentes reuniones y en muchos casos fueron resueltas siguiendo los estándares de la entidad. Asimismo, se realizan encuestas de satisfacción del cliente interno, agregándose un indicador adicional durante el 2017, el Índice de Recomendación Neta (IReNe). Este Índice, representa la diferencia entre el porcentual de detractores (clientes que puntúan de uno a seis)

¹³³ Systems, Applications, Products in Data Processing (SAP) es un sistema informático que hace que las empresas puedan administrar correctamente sus recursos humanos, productivos logísticos, etc. Es un sistema enlatado, de código abierto y modular.

y los promotores (que puntúan nueve y diez), mostrando una mejora respecto a ediciones anteriores.

En el caso del Galicia, también se propone establecer relaciones de largo plazo con sus proveedores, basadas en el diálogo, la transparencia, la inclusión y el compromiso con el desarrollo sostenible. Con ellos, genera vínculos estratégicos para el desarrollo de nuevas tecnologías, construcción de sucursales con nuevas imágenes para los clientes, gestión de logística para la entrega de productos y dinero y publicidad para la promoción de la marca, entre otros. En este sentido, el banco está desarrollando un proyecto de centralización de las compras, buscando sinergia y eficiencia en las contrataciones y el desarrollo de proveedores sustentables. Este proyecto incluye un modelo de evaluación y calificación de proveedores basado en tres pilares: Riesgo, Servicio y Comercial (reciprocidad entre proveedor y banco), lo que le permitirá contar con una excelente cartera de proveedores.

El banco establece determinadas prácticas de selección, contratación y evaluación. Para comenzar, el banco forma parte de una red de relaciones comerciales donde se encuentran empresas y organizaciones que generan diferentes impactos socioeconómicos según su locación, sector y tamaño. Por eso, su gestión de proveedores abarca distintas herramientas para asegurar que cada interacción se realice de acuerdo con sus normativas, principios y valores, y así consolidar relaciones de negocios sanas y éticas, que repercutan en la creación de valor económico, social y ambiental. Además, como empresa de capitales nacionales, se interesa en impulsar la igualdad de oportunidades y el desarrollo de los proveedores locales en cada una de las regiones donde estamos presentes.

En esta línea, Galicia lleva adelante ciertas iniciativas en relación con sus proveedores. En primera posición, efectúa auditorías en el proceso de compras, y visita a los proveedores para evaluar estándares sociales y ambientales y el cumplimiento del contrato firmado. En 2018, se realizaron seis visitas a proveedores críticos, para lo cual se cuenta con ayuda de un tercero independiente, quien vuelca los resultados de cada relevamiento en un formulario creado para tal fin. El número total de visitas se mantuvo relativamente estable en el tiempo. En segunda posición, el Manual y Código de Ética de compras, guía de relevancia para los colaboradores, donde se establecen los pasos administrativos y los lineamientos para realizar compras. En tercera posición, el Código de Conducta para proveedores, que detalla los lineamientos que son parte de las prácticas habituales de compras. Se establecen las pautas para preservar y

consolidar relaciones de confianza y beneficio mutuo con los proveedores. Estos deben firmar el compromiso con el Código cuando reciben el alta. En cuarta posición, la política Ambiental, a la cual los proveedores deben comprometerse durante el proceso de alta.

TABLA 26: DATOS DE PROVEEDORES DEL GALICIA

| CATEGORÍA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| PAGO A PROVEEDORES | \$ 15.265.776.448 | \$ 11.848.283.887 | \$ 9.056.244.867 | \$ 5.861.472.025 |
| VISITAS DE EVALUACIÓN | 6 | 5 | 6 | N/D |
| PROVEEDORES ACTIVOS | 3.201 | 3.586 | 3.257 | 3.204 |
| - CABA Y BUENOS AIRES | 2.383 | 2.683 | 2.462 | 2419 |
| - CENTRO | 359 | 435 | 345 | 384 |
| - PATAGONIA | 136 | 145 | 159 | 128 |
| - CUYO | 119 | 133 | 128 | 114 |
| - NEA | 108 | 79 | 0 | 100 |
| - NOA | 96 | 111 | 0 | 59 |
| PRODUCTOS SUSTENTABLES | N/D | 5.405 | 5.664 | 2.220 |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Galicia

La cantidad de proveedores que dispone el banco se fue incrementado hasta el 2017, donde su registro alcanzó el mayor número, para en 2018 caer hasta llegar a la misma cantidad de proveedores de 2015. Sin embargo, el monto total de pago a proveedores, se mantuvo ascendente en todos los períodos, incluso en 2018, primero escaló cincuenta y cinco por ciento, luego treinta y un por ciento y, en el último tramo, un veintinueve por ciento. La distribución de los proveedores por región, expone crecimiento en la mayoría de las categorías entre 2015-2017, exceptuando el Noreste Argentino que recayó veintiún por ciento, y que fue la única que en 2018 aumento, ya que todas las otras regiones tendieron a la baja. El nivel de concentración sobre el total de proveedores se desaceleró levemente en CABA y Buenos Aires, Centro y el Noreste Argentino, mientras que Patagonia y Cuyo se mantuvieron estables, y el Noroeste Argentino (NOA) fue el único que ganó protagonismo, entre 2015-2018.

Por otra parte, el banco establece la metodología Lean de compras, que busca unificar el proceso, centralizando el cien por ciento de las compras, buscando así una mayor eficiencia y agilidad. Este sistema se basa en tres pilares. El primero, el análisis de la demanda, donde se analizan las especificaciones, se determinan los niveles de servicio, se evalúan sustitutos y se realiza un análisis exhaustivo de la unidad de negocio. El segundo, la gestión de procesos, en el que se realizan mejoras en la planificación y proyecciones precisas de la demanda; se busca la eficiencia en el proceso de contratación y se define la metodología de abastecimiento adecuada para el área usuaria. El tercero, la gestión de proveedores, en el cual se analiza a los proveedores actuales del área y se intenta desarrollar nuevos, generando una sana competencia y apertura de mercado. Además, se analizan los contratos con sus términos y condiciones, la

estructura de costos de los proveedores, y se realiza la negociación del contrato con las tarifas acordadas.

En términos de capacitación y desarrollo, Galicia busca constituirse como aliado para el desarrollo de los proveedores de la cadena de valor, para lo cual establece canales de comunicación para el dialogo permanente, y acciones de capacitación y acompañamiento para el crecimiento. El banco considera que la comunicación con la cadena de suministro es esencial para fortalecer vínculos y conseguir un producto que esté a la altura de estándares de calidad y de la satisfacción del cliente final. Con este objetivo en mente, se mantiene un diálogo fluido y abierto con los proveedores sea vía telefónica, por correo electrónico o de manera personal.

En 2015 y 2016, Galicia se comprometió con el Programa Valor, ejecutado por AMIA y que cuenta con el patrocinio del BID a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Los objetivos del programa son fomentar la implementación de medidas de Responsabilidad Social Empresaria adaptadas a la realidad de las PyMEs, mejorar la competitividad e incrementar las oportunidades de mercado de las PyMEs, y difundir las prácticas de Responsabilidad Social Empresaria en la sociedad argentina y contribuir al desarrollo sustentable. En 2015, se realizaron tres talleres de capacitación a empresas de la cadena de valor del banco en Rosario. Participaron veinticinco representantes de diecinueve empresas, y se abordaron temas de gobierno empresarial y gestión de la RSE, matriz de materialidad, gestión de grupos de interés, prácticas laborales y de gestión ambiental, cadena de Valor (clientes/proveedores) y comunicación y reporte.

El programa se continuó en 2016, con cinco entidades que participaron de la capacitación original, las que tomaron una consultoría para la adopción de mejores prácticas para la gestión sustentable de la empresa. Dos empresas trabajaron en comunicación y reporte; una empresa trabajó en prácticas laborales realizando la definición de la misión, visión y valores, una encuesta personal, descripción de puestos y organigrama; una empresa trabajó en ambiente, para desarrollar el modelo de eventos sostenibles, al ser la organización de eventos su actividad principal, y lo vinculó con aportes a la comunidad en forma de un plan de reforestación; y una empresa optó por el diseño de un plan integral de RSE.

Otro aspecto son las compras responsables, el banco sabe que sus decisiones “de compras” pueden generar un impacto positivo sobre la sociedad y el ambiente, para lo cual elige

productos elaborados que generen valor agregado desde el punto de vista económico, social o ambiental. La cantidad de productos sustentables comprados se acrecentó ciento cincuenta y cinco por ciento entre 2015-2016, y luego retrocedió apenas cinco por ciento entre 2016-2017, no existiendo datos para 2018. Además, desde 2015, Galicia publica una Guía de Proveedores Sustentables para promover las compras responsables. En ella se detallan una serie de empresas, emprendimientos y organizaciones sociales que se encuentran comprometidas con el cuidado del ambiente y el desarrollo social. Así, fomenta la creación de productos y organizaciones innovadoras, y otorga a los consumidores la posibilidad de seleccionar productos y servicios considerando el impacto socio-ambiental.

En la guía, se describen los criterios de identificación de los proveedores, los consejos para venderle a una empresa grande o mediana y tiene recomendaciones para considerar a la hora de comprarle a un proveedor sustentable. Asimismo, incluye un índice que expone el nombre, rubro, criterio de sustentabilidad y tipo de organización. Luego, se detalla cada una de las organizaciones seleccionadas incluyendo datos de contacto y, por último, se recomiendan los sitios web de otras guías y listados de proveedores sustentables.

El banco Macro, por su lado, fomenta el desarrollo social y económico local, no solo a través de la inclusión financiera desde sus productos, sino también desde la cadena de valor, mediante la adquisición de productos y servicios en las propias comunidades donde opera. En este sentido, busca proveedores PyME en el interior del país, a fin de continuar con su plan de apalancamiento de las economías regionales. De esta forma, contrata servicios y productos locales para abastecer a la red de sucursales, y las necesidades promocionales y de regalería; al mismo tiempo que contrata grandes compañías líderes para proyectos de alcance nacional. Como beneficio, además de una cuenta especial, a sus proveedores les ofrece una cuenta corriente sin cargo para que puedan operar. También, el banco efectúa análisis crediticio para evitar requerir pólizas de caución, reduciendo los costos. Por otra parte, en 2015 y 2016, Macro avanzó con el proyecto Oficina Sustentable, a través del cual implementa el Legajo de Compras Digital, logrando que el cien por ciento de la documentación soporte del área de proveedores sea digital.

En materia de proceso de selección y evaluación, el banco durante 2017-2018 comenzó a trabajar en el desarrollo de una plataforma SAP de sistematización y clasificación de la base de proveedores, con el objetivo de estar cerca de la cadena de valor, la cual permite identificar

su potencial capacidad operativa, efectuar el seguimiento del desarrollo de cada empresa y monitorear el cumplimiento del nivel de servicio para con el banco. Además, brinda información permanente sobre los proveedores en relación con el comportamiento en el sistema financiero, antecedentes judiciales y datos de AFIP. A través de esta plataforma, se realizará el proceso de evaluación de proveedores de una forma más ágil y transparente, ya que el sistema permitirá visualizar rápidamente la situación de los proveedores con los que se opera y generará un score que será reflejado en SAP.

TABLA 27: ÍNDICADORES SOBRE PROVEEDORES DEL MACRO

| CATEGORÍA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|-----------------------------------|-------|-------|------------------|-------|
| PAGO A PROVEEDORES | N/D | N/D | \$ 4.158.000.000 | N/D |
| CANTIDAD DE VISITAS | < 20 | 18 | 13 | 20 |
| CANTIDAD DE PROVEEDORES | 6.906 | 6.599 | 4.587 | 4.695 |
| - CABA Y BUENOS AIRES | 2.726 | 2.978 | 2.113 | 2.124 |
| - CENTRO | 1.786 | 2.510 | 620 | 835 |
| - PATAGONIA | 281 | 299 | 217 | 220 |
| - CUYO | 251 | 279 | 216 | 236 |
| - NORTE GRANDE ARGENTINO | 1.862 | 533 | 1.421 | 1.280 |
| % DE ORIGEN LOCAL | 99% | 99% | 91% | 91% |
| % DE ADHERIDOS AL CÓDIGO CONDUCTA | 100% | 100% | 100% | 55% |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Macro

La cantidad de proveedores decreció ligeramente entre 2015-2016, tanto solo dos por ciento, pero luego se expandió significativamente entre 2016-2017, un cuarenta y cuatro por ciento y 2018 continuó con la tendencia creciente. La distribución de los proveedores por región, presenta ampliación en la mayoría de las categorías entre 2015-2017, excluyendo el Noreste Grande Argentino que se redujo cincuenta y ocho por ciento, sin embargo, en 2018 esta región fue la única que mostro una gran recuperación, en tanto todas las restantes fueron a la baja. Entre 2015-2018, el nivel de concentración sobre el total de proveedores se comprimió levemente en Patagonia y Cuyo y en mayor medida en CABA y Buenos Aires, contrariamente al Centro que profundizó su posición, mientras que el Noreste Grande Argentino permaneció constante. A su vez, el porcentaje de proveedores con origen local se aumentó ocho por ciento en el citado periodo, siendo ya casi la totalidad de los mismos.

En lo que atañe al Código de Conducta a proveedores, a partir de 2016, el cien por ciento de los proveedores activos tenía conocimiento del mismo y había adherido mediante su firma, lo que permite difundir y sensibilizarlos sobre la importancia que para el banco tienen los asuntos sociales, el respeto por los derechos humanos, la protección del ambiente y la gestión de negocios responsables, basados en reglas éticas y de transparencia. En comparación con 2015, donde la adhesión representaba un poco más de la mitad de los proveedores, lo que muestra un avance muy marcado. El código se enfoca y resalta especialmente cinco temas. La

conducta ética, demostrando los más altos principios de ética personal y profesional, y manteniendo la naturaleza confidencial de las relaciones con el banco, respetando la propiedad intelectual, secretos comerciales y cualquier otra información privada. Los derechos humanos, cumplimentando con la Declaración Universal de Derechos Humanos, garantizando que la empresa no abusa de estos derechos y prohibiendo el castigo físico, el acoso y abuso de poder.

Como tercer tema, las prácticas laborales, ofreciendo un ambiente laboral seguro, saludable y propicio para todos sus empleados, evitando todo tipo de discriminación en cualquier puesto de trabajo y en el proceso de selección, y prohibiendo el trabajo infantil, trabajo forzoso y abusos. Luego, el medioambiente, manteniendo un enfoque preventivo hacia la preservación del ambiente, gestionando de manera eficiente el uso de recursos y los residuos generados por las operaciones del negocio, y fomentando iniciativas que promuevan la conciencia ambiental y las mejores prácticas ambientales. En última instancia, la regla de conducta, transmitiendo el código a todos sus empleados y personas subcontratadas que participen en la elaboración de los productos y servicios ofrecidos al banco.

En comunicación y diálogo con proveedores, Macro busca mantener un vínculo fluido y transparente con la cadena de valor, principalmente para recibir sus consultas, opiniones y sugerencias. Además del correo electrónico, la página web y el contacto telefónico, se visita a proveedores para tener un contacto personal con ellos. Entre 2015-2017, el total de visitas efectuadas se acortó diez por ciento, en tanto en 2018 se retornó a la cantidad original (2015).

Santander, en su caso, busca construir un vínculo a mediano y largo plazo con proveedores estratégicos, a quienes acompaña en el crecimiento de sus negocios. En general, gestiona las contrataciones de servicios por un plazo de dos años, lo que permite el ingreso de nuevos proveedores y favorece la participación plural y abierta entre todos los oferentes. La cadena de suministros está conformada en su mayoría por compañías de rubros como obras y reformas, asesoramiento legal, consultoría, mantenimiento y adquisición de software, mantenimiento de equipos de seguridad, adquisición de mobiliarios, servicios para convenciones, y mantenimiento de licencias y suscripciones. El área de Reingenierías y Procesos es la encargada de incrementar la eficiencia en los procesos dentro del banco y buscar sinergias en conjunto con los proveedores de servicios.

Los procesos de selección de proveedores y contratistas del banco, para la adquisición de bienes y servicios, están alineados a la estrategia de sostenibilidad de la institución. A través de ellos, se implementan mecanismos de compra con la máxima transparencia, igualdad y objetividad, lo que redundará en mejores ofertas de precio, calidad y condiciones. Prácticamente la totalidad de las compras realizadas desde sucursales y oficinas del banco son con proveedores locales, con domicilio constituido en Argentina, aunque entre 2015-2018 merizó un por ciento el indicador. Si bien Santander no implementa una evaluación y selección de proveedores bajo criterios sociales ni ambientales que defina, cada empresa proveedora firma el Protocolo de Responsabilidad Social del banco, que contiene cláusulas específicas contra la corrupción y a favor de la protección de los derechos humanos. Respecto de los aspectos ambientales, el documento exige mantener un enfoque preventivo e implementar acciones que favorezcan al medioambiente. En caso de no firmar en conformidad, la política del banco determina la discontinuación del contrato.

Los procesos de licitación, contratación de servicios o compra de bienes para el banco están canalizados por Aquanima, empresa del Grupo Santander que realiza las compras y contrataciones de servicios del banco en todas las geografías donde el Grupo tiene presencia. Las negociaciones se llevan a delante a través de la plataforma electrónica Ariba, que garantiza mayor transparencia porque permite la cotización online y certifica que todos los proveedores cumplan con los requisitos de homologación del banco. El proceso de homologación de proveedores establece criterios de acuerdo con el perfil y volumen de compra de cada empresa. Primero, verificar la capacidad de suministrar los bienes y servicios solicitados por el banco. Segundo, convalidar que cumpla con sus obligaciones ante los organismos oficiales del país. Tercero, garantizar las condiciones mínimas exigidas por el Grupo tanto a nivel legal como fiscal, de mitigación de riesgos y técnicas. En último lugar, construir una base de datos de proveedores que contenga información confiable para la selección y adjudicación de contratos.

Dentro de las verificaciones a considerar, se destacan las certificaciones que posean los proveedores y las normas de sostenibilidad que cumplan. Durante la evaluación de proveedores, el banco valora especialmente a aquellas empresas que hayan adquirido o estén en proceso de obtener alguna certificación relacionada con la gestión en sustentabilidad. Las normas ISO 9.001 y 14.001, OHSAS 18.001 o SA 8.000 son las más reconocidas en materia de calidad, gestión ambiental, relaciones laborales y responsabilidad social. Al momento de incorporar un nuevo proveedor, Santander exige la firma de una declaración jurada en la que se comprometen

a respetar el Pacto Mundial y los principios que establece en cuanto a los derechos humanos, las normas laborales y la protección del medioambiente. En el caso de que un proveedor adhiera al Pacto Mundial y publique su informe anual de progreso, el banco le otorga el puntaje máximo en el proceso de homologación. Lo mismo ocurre cuando una empresa cotiza en índices de sostenibilidad como el Dow Jones Sustainability Index o el FTSE4Good.

TABLA 28: INFORMACIÓN DE PROVEEDORES DEL SANTANDER

| CATEGORÍA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| PAGO A PROVEEDORES | \$ 23.578.000.000 | \$ 12.595.847.443 | \$ 12.167.185.025 | \$ 6.096.726.023 |
| CANTIDAD DE PROVEEDORES | 4.063 | 2.451 | 2.389 | 2.116 |
| % DE ORIGEN LOCAL | 97,55% | 97,80% | 98,65% | 98,97% |
| NUEVOS PROVEEDORES HOMOLOGADOS | N/D | N/D | 51% | 37% |
| PROGRAMA VALOR | - | 20 Empresas | - | - |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Santander

La cantidad de proveedores se ha alzado de manera progresiva. Entre 2015-2016, el avance representó trece por ciento, entre 2016-2017, tres por ciento adicional, para alcanzar el máximo en 2018 con sesenta y seis por ciento más. De igual forma, el monto total de pago a proveedores, que primero se duplicó en cuantía, luego adicionó un cuatro por ciento más para alcanzar en 2018 su máximo con un incremento de ochenta y siete por ciento. Otro parámetro positivo, es la cantidad de nuevos proveedores homologados, que entre 2015-2016 reflejó un saltó de treinta y ocho por ciento, no existiendo datos disponibles para los años subsiguientes.

En línea con lo precedente, Santander considera importante incorporar a los proveedores a su cultura de sostenibilidad, y para eso les solicita que adhieran al protocolo de Responsabilidad Social Corporativa del banco. Este documento incluye la aceptación de comportamientos individuales y prácticas corporativas en cuatro áreas. Los derechos humanos, apoyando y respetando la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos internacionalmente y denunciando cualquier abuso respecto de estos. Las normas laborales, respetando la libertad de afiliación y el derecho a la negociación colectiva, apoyando la eliminación de cualquier trabajo forzoso o realizado bajo coacción, garantizando la erradicación del trabajo infantil, y asegurando la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación. El medioambiente, sosteniendo políticas preventivas que favorezcan al mismo, promoviendo acciones a favor de una mayor responsabilidad ambiental, y desarrollando y/o difundiendo las tecnologías respetuosas con el medioambiente. La lucha contra la corrupción, trabajando contra la misma en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno.

En materia de capacitación para proveedores, por ejemplo, en 2017, el banco se sumó al programa Valor RSE+ Competitividad, promovido por la Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA), para capacitar a la cadena de valor de las grandes empresas en implementar y gestionar sus planes de forma sustentable. Así, se inició una capacitación en sostenibilidad para veinte empresas proveedoras del banco. En detalle, el programa tuvo dos objetivos, promover la sostenibilidad e incorporación de prácticas de RSE en la cadena de valor del banco y fortalecer la gestión de PyMEs proveedoras de la institución. Los analistas y ejecutivos que participaron de la capacitación obtuvieron conocimientos relacionados con la gestión empresarial con triple enfoque de sostenibilidad y herramientas prácticas para elevar la competitividad de PyMEs; y Gestión de la Responsabilidad Social en PyMEs mediante la aplicación de diagnóstico y diseño de planes de acción y comunicación.

5.3.2 CLIENTES

El cliente es lo primordial y esencial para cualquier institución financiera. Es el “actor principal” a quien se busca ofrecerle productos y servicios convenientes de forma sencilla, transparente, accesible, rápida y desde cualquier plataforma. Los bancos realizan el mayor esfuerzo para poder brindar una mejor atención a través de la innovación en las formas de hacer, la simplificación en los procesos y los servicios digitales. A continuación, se analizarán que acciones llevaron adelante los bancos bajo análisis.

El BBVA se encuentra inmerso en un proceso de transformación hacia un modelo digital, donde la estrategia pasa por mejorar la experiencia del cliente en ese ámbito y en todos los canales, al punto que sienta que ser cliente del banco es una experiencia distinta. En ese aspecto, la calidad del servicio es uno de sus principales focos. En 2017, por quinto año consecutivo, alcanzó el primer puesto en el Estudio Sindicado de Calidad. El liderazgo se sustentó principalmente en un buen resultado en la renta masiva, siendo el mayor diferencial las experiencias digitales, con alta valoración en el segmento joven. Apalancado en un plan sustentado en indicadores con impacto en atributos transversales, denominado Plan + Calidad.

El mismo, se encuentra estructurado sobre cuatro ejes. Las campañas, basadas en los atributos de plazo de respuesta, facilidad de contacto, resolución y calidad de atención en Sucursales. La formación, donde se resalta un nuevo curso online de experiencia de cliente, un taller de calidad presencial y un módulo de calidad para nuevos ingresos, impactando en los

atributos de calidad de servicio, servicios centrales, calidad de atención en sucursales y TCR¹³⁴. El contacto, por medio de la participación en Comités de Territorio y asesoramiento sobre datos precisos a gerentes de sucursal y áreas centrales, impactando en el atributo calidad de atención en sucursales. Por último, la comunicación, a través de la publicación de estudios en un sitio de calidad y desarrollo de informes a medida, impactando en los atributos de plazo de respuesta, facilidad de contacto, resolución, calidad de servicio y calidad de atención en sucursales.

En ese contexto, el banco mantuvo las líneas de trabajo sustentadas en las métricas IReNe¹³⁵ de mercado abierto e IReNe de sucursales. Realizó seguimiento sobre la herramienta de NPS 2.0, brindándole apoyo constante a las sucursales y en los puntos que fuesen necesarios. En 2017, se planificaron visitas a Comités territoriales, llegando a un cumplimiento del ochenta por ciento, para generar cercanía con los gerentes de sucursales brindando contenidos importantes para su gestión diaria y conociendo de primera mano sus problemáticas de cara al cliente. A su vez, se llevaron a cabo seis talleres de calidad en el Campus BBVA, priorizando en la convocatoria a áreas y sucursales cuyos resultados de NPS¹³⁶ dieran por debajo de la media. Sin embargo, en comparación a 2015, la cantidad de talleres realizados decrecieron setenta y ocho por ciento. Además, continuó vigente el curso Calidad de Servicio disponible en e-campus para todo BBVA y se lanzó el curso online Experiencia de Cliente por medio del cual se evoluciono desde el concepto de calidad de atención y servicio al cliente hacia la experiencia de cliente, cuestión que está revolucionando la gestión de las compañías. La cantidad de colaboradores que completaron su formación a distancia casi que se cuadruplicó respecto a 2016.

El BBVA posee una dinámica semanal de detectar eventos que puedan tener impacto directo en los clientes y elaborar un informe detallado de lo acontecido para ser presentado por el director de Desarrollo del Negocio ante el Comité de Dirección para su información, análisis y toma de decisiones en caso de ser necesario. En 2017, lanzó campañas dirigidas a servicios clave con gap en indicadores transversales (contándoles las mejores prácticas de servicios centrales que, a partir de un plan de mejora, mejoraron su NPS en la segunda medición); y campañas en donde Calidad fue el canal de difusión de contenidos relevantes para segmentos

¹³⁴ Los principios TCR marcan la hoja de ruta con la que BBVA quiere conseguir su objetivo principal: ser el banco líder en transparencia, claridad y responsabilidad.

¹³⁵ IReNe está inspirada en la metodología Net Promoter Score (NPS) de referencia mundial y permite saber si los clientes están o no satisfechos.

¹³⁶ Net Promoter Score o índice de recomendación neta es una herramienta que propone medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones.

específicos. Por otro lado, el banco ha evolucionado hacia un modelo con metodología unificada de gestión, con el objeto de mejorar la experiencia del cliente, desarrollado nuevas herramientas que permiten agilizar y mejorar la performance de los procesos operativos, permitiendo la toma de decisiones adecuadas, con mayor impulso en nuevos conceptos, y a la vez asegurando el cumplimiento de las variables que le permiten sostener un negocio seguro, confiable, transparente y permanentemente actualizado. Introdujo como nuevos conceptos, la digitalización de clientes y legajos, lobby eficiente y calidad.

Durante 2018, el banco continuó trabajando en la mejora de la calidad del servicio brindado para entender en profundidad las necesidades de las personas y diseñar soluciones que mejoren su experiencia. Cabe destacar, que comenzó a medir los canales digitales a partir de la transaccionalidad en ellos, logrando que los equipos trabajen a partir del *feedback*¹³⁷, de los clientes, en los canales Francés NET, Francés Móvil, Francés NET CASH y Francés GO.

TABLA 29: PARÁMETROS ASOCIADOS A CLIENTES DEL BBVA

| CATEGORÍA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|---|------------|------------|-------------|-------------|
| CANTIDAD DE CLIENTES | 2.467.000 | 2.620.043 | 2.244.920 | 2.090.818 |
| CANTIDAD DE SUCURSALES | 252 | 251 | 251 | 251 |
| NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL | N/D | 8,6 | 8,3 | 8,5 |
| ÍNDICE DE RECOMENDACIÓN NETA (NPS) | 57% | 36% | 27% | 38% |
| % PROMOTORES (9 Y 10) | 65% | 47% | 42% | 50% |
| % NEUTROS (7 Y 8) | 27% | 42% | 43% | 38% |
| % DETRACTORES (0 Y 6) | 8% | 11% | 15% | 12% |
| TIEMPO REAL DE ESPERA (Cartera General, en minutos) | 23,31 | 22,73 | 26,36 | 31,16 |
| TIEMPO REAL DE ESPERA (Clientes VIP, en minutos) | 10,14 | 7,95 | 7,17 | 8,07 |
| TALLERES DE CALIDAD (Colaboradores) | N/D | 6 | 29 | 27 |
| FORMACIÓN A DISTANCIA (Colaboradores) | N/D | 2.610 | 699 | N/D |
| OFICIALES SEGMENTO PyME | 167 | 135 | N/D | N/D |
| OFICIALES SEGMENTO PREMIUM | N/D | 284 | 284 | 281 |
| OFICIALES SEGMENTO PREMIUM WORLD | N/D | 26 | 26 | 18 |
| ESPACIOS PREMIUM | N/D | 37 | 32 | 26 |
| CANTIDAD DE CAJEROS AUTOMÁTICOS | 834 | 797 | 728 | 694 |
| CANTIDAD DE TERMINALES DE AUTOSERVICIO | 844 | 822 | 789 | 797 |
| RECAMBIOS DE QDB POR ATS | 252 | 221 | 134 | N/D |
| ENCOLADORES | 211 | 177 | 73 | 57 |
| BANCA DIGITAL (Clientes) | 1.100.000 | 205.000 | N/D | 100.000 |
| TRANSACCIONES EN CAJEROS AUTOMÁTICOS | 74.816.555 | 72.839.654 | 73.775.371 | 72.230.241 |
| TRANSACCIONES EN FRANCÉS AUTOSERVICIO | 21.322.432 | 17.738.952 | 15.135.884 | 14.227.676 |
| TRANSACCIONES EN LÍNEA FRANCÉS | 7.922.761 | 7.403.435 | 8.494.208 | 7.229.542 |
| TRANSACCIONES EN FRANCÉS MÓVIL | N/D | N/D | 91.734.904 | 48.361.941 |
| TRANSACCIONES EN FRANCÉS INVERSIONES | N/D | N/D | 940.440 | 536.658 |
| TRANSACCIONES EN FRANCÉS NET | N/D | N/D | 358.731.711 | 281.837.374 |
| TRANSACCIONES EN FRANCÉS NET CASH | N/D | N/D | 7.667.084 | 10.076.285 |
| REMODELACIÓN DE SUCURSALES | N/D | 2 | 5 | 4 |
| BENEFICIOS - EL LIBRETÓN (Premios) | \$150.000 | \$150.000 | \$150.000 | kms LanPass |
| CANTIDAD DE RECLAMOS REGISTRADOS | 163.101 | 190.146 | 178.332 | 156.982 |
| TIEMPO MEDIO DE RESOLUCIÓN DE RECLAMOS (en días) | 5,9 | 5,7 | 6,5 | 4,8 |
| RECLAMACIONES RESUELTAS POR FCR | 13% | 27% | 37% | 39% |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de BBVA

¹³⁷ Feedback o retroalimentación es el acto de ofrecer información sobre el resultado de un proceso o de parte de un proceso.

En lo atinente a satisfacción del cliente, el banco en 2017 midió en dos oportunidades veintitrés servicios que la red de sucursales identificó como clave por su impacto en la tarea diaria de cara al cliente, de forma tal de poder comparar su evolución. Asimismo, incorporó a la medición el servicio que brinda Seguridad Bancaria. En adicción, continuó con el uso de la herramienta NPS de sucursales por medio de la plataforma NPS 2.0, que permite un seguimiento al momento de la valoración de los clientes. Para esta medición, se envían encuestas a los clientes que realizaron alguna transacción en la sucursal para que contesten en base a la experiencia en ella, qué posibilidad hay que recomienden al banco. En base a la nota se divide los clientes en tres grupos, nota cero a seis es equivalente a Detractores, nota siete a ocho son considerados Neutros y nota nueve a diez clasifican como Promotores. Los gerentes de sucursal reciben alertas por clientes detractores de los segmentos Premium y Premium World, y realizan el cierre de ciclo online en la plataforma misma. También, se incorporaron los Jefes de Gestión Administrativa al cierre de alertas para ampliar el universo de clientes detractores a contactar. En 2018, incorporó NPS en el contacto del cliente con su Ejecutivo Remoto, como nuevo canal de contacto.

Las estadísticas reflejan que el índice de satisfacción general retrocedió dos por ciento entre 2015-2016, pero luego se recompuso cuatro por ciento entre 2016-2017, no existiendo datos disponibles para 2018. El NPS, por su parte, siguió similar tendencia dado que primero se contrajo once por ciento (2015-2016) y luego se revirtió nueve por ciento (2016-2017), aunque el resultado final aquí es positivo, dado que en 2018 subió veintitrés por ciento adicional. Su composición refleja una importante escalada en la sección promotores, de quince por ciento entre 2015-2018, decayendo en compensación la sección neutros en once por ciento y detractores en cuatro por ciento para igual período. El tiempo real de espera medido en minutos, muestra un progreso para la cartera actual y un retroceso para clientes VIP entre 2015-2018, siendo veinticinco por ciento el impacto positivo del primero y veintiséis por ciento el impacto negativo del segundo.

La cartera total de clientes del BBVA se ha expandido siete por ciento entre 2015-2016 y diecisiete por ciento entre 2016-2017, pero en 2018 disminuyó por primera vez un seis por ciento. La cantidad de sucursales se ha mantenido estable en los primeros años, y en 2018 se incorporó una más. El segmento de individuos se apertura en tres categorías. En primer término, aquellos clientes individuos de alta renta, con atención carterizada en ejecutivos específicos.

Existen sucursales que disponen de espacios Premium para poder brindar la más alta calidad de atención por ejecutivos Premium World o Premium que siguen un protocolo de atención y gestión de clientes con un seguimiento muy claro. Durante 2017, se avanzó fuertemente en la creación de un Modelo de Gestión Direct, permitiendo a los clientes que así lo desean ser atendidos prácticamente sin necesidad de tener que asistir a las sucursales. El crecimiento, vinculación y retención en este segmento de clientes es prioritario para la entidad. La evolución manifiesta que los oficiales Premium se elevaron un por ciento y los oficiales Premium World cuarenta y cuatro por ciento, entre 2015-2016, manteniéndose estable durante el 2017 y no existiendo datos para 2018. Los espacios premium en sucursales también acompañaron la tendencia, elevándose cuarenta y dos por ciento entre 2015-2017.

En segundo término, otros individuos con actividad comercial. Para los clientes individuos que poseen una actividad comercial identificada, el banco está desarrollando un modelo de gestión basado en oficiales de negocio que puedan entender sus necesidades, tanto personales como profesionales o de negocio para poder ofrecer una atención unificada y simple, teniendo en cuenta todas las aristas de su realidad. Los clientes individuos que no pertenecen a ninguna de las anteriores categorías conforman la restante, y se gestionan con oficiales comerciales de las sucursales, y prioritariamente por canales automáticos o telefónicos, donde pueden resolver la gran mayoría de sus operaciones.

En el segmento empresas, en 2017, se implementó un nuevo modelo en el que se integró PyMEs. Este cambio se debió a la reactivación de la economía, cambios macro económicos y baja inflación. Este nuevo modelo permite tener atención de empresas en todas las sucursales, a través de Centros de Negocio Empresas con gestión y apoyo especializado. Además, esto implicó una visión integral del negocio independientemente del tamaño de la empresa. Para ello se unificaron desde áreas centrales las áreas de seguimiento y apoyo a dichos segmentos. Respecto a la medición, se logró una apertura para poder seguir en los procesos informacionales la actividad de empresas o de individuos en cada una de las sucursales. Sumado a lo anterior, se generaron grandes innovaciones para la gestión automática de los clientes. Con el objetivo de extender el modelo de atención, se incorporaron nuevos oficiales en distintas plazas. De esta manera, el segmento cuenta con recursos especialmente capacitados, destinados a acompañar el desarrollo de los clientes de toda la red de sucursales. El negocio Agro, por su parte, transitó, al igual que todo el negocio de empresas, por un importante proceso de transformación. En 2018, se continuó desarrollando soluciones digitales para este segmento de clientes, nombrando

más oficiales, y creando una figura para atender clientes PyMEs para sucursales donde aún no había atención especializada. También, se estudiaron las tendencias del mercado, la demanda y las necesidades específicas de estos clientes a través de entrevistas personales y telefónicas, que permiten detectar mejoras y desarrollar iniciativas para nuevos proyectos.

Por otra parte, el banco incorporó una herramienta, denominada Escenario Comerciales (EECC), que facilita y simplifica los procesos de digitalización de clientes en sucursales. El proceso se activa en EECC, en el ingreso a cajas de seguridad, en el alta del cliente o cuando se realiza entrega de productos. El cliente puede gestionar todas sus claves, para operar en canales automáticos, en menos de un minuto. En cuanto a oferta de préstamos, se desarrolló una transacción que permite al oficial de una sucursal configurar la oferta que el cliente puede ver a través de Francés net, para luego autoliquidarse.

En materia de multicanalidad, el BBVA ha estado trabajando en algunos aspectos. Como ser, la Campaña Referidos Empleados, cuyo proceso permite a los empleados referenciar potenciales clientes de forma digital, que incluye la calificación en línea de tarjetas de crédito y paquetes, en la plataforma Mobile y Frances Net; la Campaña Oro 2, para adquisición de clientes de alto valor que comienza con el contacto en el Call center y tiene posibilidad de terminar la venta en la red; los Préstamos Derivación, que consiste en ofrecer, asesorar y derivar desde la red préstamos personales, para que el cliente lo autoliquide en la Net de manera ágil, fácil y con acreditación inmediata; el Motor de Evaluación Online, que permite, a partir de datos básicos, llegar a una oferta de valor para un cliente en paquetes y tarjetas, también vigente para préstamos personales e hipotecas; y el Motor de evaluación online para PyMEs y Empresas, que ofrece de manera online ofertas en cheques, leasing y préstamos prendarios, tarjetas y millas de bienvenida.

Respecto a productividad, el banco cuenta con un Comité de Productividad del que participan mensualmente directores y gerentes, con el objetivo de realizar un seguimiento a dicho indicador y a la evolución de los planes de mejora. Por ejemplo, en 2017, los Comités de Productividad hicieron foco en la gestión de la productividad minorista, tanto a través de campañas, que generaron mayores ventas, como en la gestión de los costos de la misma. En Empresas, se consolidó el modelo de seguimiento adecuándolo al nuevo modelo, por medio de índices cartera y actividad.

En cuanto a los canales de atención, en 2018 se continuó con el proyecto Full Time Lobby, para que los ATM¹³⁸ y ATS¹³⁹ estén más tiempo disponibles para los clientes. Para ello, se agregaron elementos de seguridad que permiten que el balanceo y la atención de los equipos se realice con el lobby abierto al público, quedando al menos un ATS y un ATM habilitados para operar. Asimismo, se extendió el horario para realizar pagos de tarjetas de crédito y recaudaciones hasta las veintidós horas y se eliminó la impresión de la tira auditora. En cuanto a encoladores (equipos de gestión de turnos en salas de esperas), se continuó con el plan de expansión incorporando este modelo de atención en nuevas sucursales. Entre 2015-2018, la cantidad de ATM aumentó veinte por ciento y de ATS seis por ciento, y los encoladores se cuadruplicaron. A su vez, se fueron reemplazando en mayor medida los QBD¹⁴⁰ por ATS, significando un avance de ochenta y ocho por ciento entre 2016-2018.

En referencia a la banca digital, el banco destaca varios logros alcanzados. Por ejemplo, en 2017, el aumento de límite en tarjetas de crédito, un simulador de plazos fijos integrado al alta de certificados, la realización de una reingeniería de todo el módulo de pagos de tarjeta de crédito apuntando a mejorar la experiencia del cliente y brindarle claridad, las nuevas ULRS de Francés NET que permiten acceder directamente a determinados circuitos de ventas (alta de plazo fijo, alta de seguros y alta de tarjetas), la nueva funcionalidad para que comercios puedan adherirse en Francés net para formar parte del programa de beneficios Francés Go, el desarrollo para manejar tasas preferenciales en las constituciones de plazo fijo por el canal, la adición de una nueva línea de plazo fijo LATAM para que puedan constituirse también por Francés net, el alta de nuevas líneas de seguros de tecnología portátil, bolso protegido, notebook y compra protegida en Francés net mejorando la oferta digital en este producto, la campaña familiarízate para incentivar el uso del canal otorgándose una chance por el primer ingreso de cada mes del año para la participación de un sorteo de un automóvil Mini Cooper. Durante 2018, varios de estos logros se continuaron profundizando.

¹³⁸ ATM (Automated Teller Machine), cajero automático. Es una computadora especializada que le permite manejar su dinero de forma conveniente. Permiten retirar dinero y hacer depósitos. En algunos cajeros automáticos, puede imprimir un estado de cuenta, verificar su saldo, transferir dinero entre cuentas, etc.

¹³⁹ ATS (Automatic Transfer Service), terminal de autoservicio. Permiten realizar depósitos en efectivo, cheques y pagos de tarjetas de crédito en efectivo sin la necesidad de identificarse con una clave personal y sin la utilización de sobres.

¹⁴⁰ QBD (Quick Deposit Box) es una forma rápida, segura y sencilla de depositar cheques en una cuenta bancaria, con procesamiento el mismo día.

La cantidad de clientes que utilizaron la banca digital represento un aumento de once veces los usuarios registrados entre 2015-2018, lo que muestra un fuerte avance en todo lo referido a la digitalización. La cantidad de transacciones en ATM crecieron cuatro por ciento, en ATS cincuenta por ciento y en Línea Francés diez por ciento, entre 2015-2018. Respecto a los restantes medios de transacción, únicamente se encuentran datos comparativos entre 2015 y 2016. En ese período, las transacciones en Francés Móvil se ampliaron noventa por ciento, en Francés Inversores setenta y cinco por ciento y en Francés Net veintisiete por ciento, mientras que se redujeron veinticuatro por ciento en Francés Net Cash.

Sobre accesibilidad en las sucursales, el banco se preocupa por brindar facilidades de acceso en sus instalaciones y servicios a todas aquellas personas que presentan alguna discapacidad. Por ello, las sucursales cuentan con rampas para sillas de ruedas y los teclados de los cajeros automáticos están diseñados para permitir que los usuarios no videntes puedan también realizar sus operaciones bancarias. En 2017, se realizó la apertura de dos sucursales con estas características, una en la torre ubicada en el edificio corporativo central y otra en la provincia de Tucumán. Asimismo, se realizó la apertura de dos sucursales en las plantas de las empresas Pirelli y Sippar. Se realizaron dos pruebas pilotos de cambio de imagen en las sucursales Le Parc y Scalabrini Ortiz, como parte del proyecto de intervenir las setenta y cuatro sucursales que aún no cuentan con la nueva imagen corporativa. El BBVA cuenta con ciento sesenta y nueve sucursales bajo el modelo corporativo.

En lo correspondiente a beneficios, el banco maneja una serie de alternativas. Mantiene patrocinios mediante alianzas con las productoras musicales Move Concerts y Popart, y se sumó a la productora teatral RGB, con la que incorporó el tradicional contenido de vacaciones de invierno “Disney On Ice” y la obra más destacada de la calle Corrientes “Cabaret”. Sumado a eso, continua con la acumulación de kilómetros con tarjetas de crédito adheridas al programa BBVA Francés LATAM Pass, acercándole al cliente cada vez más acciones promocionales para que pueda hacer uso del programa con importantes descuentos en el canje de pasajes, de productos y servicios del catálogo LATAM Pass y en la adquisición de kilómetros adicionales con un descuento del cincuenta por ciento. Mantuvo beneficios exclusivos y diferenciales a la hora de volar con LATAM para clientes Premium y Premium World, como acceso a Salón VIP de LATAM y posibilidad de realizar *upgrade* de cabina, entre otros.

A su vez, continuó ofreciendo el Programa LATAM Pass para comercios que acrediten cupones de sus ventas en BBVA, que les permite sumar millas para viajar a cualquier destino LATAM. Implementó “Frances Go para Comercios”, el portal donde los comercios pueden administrar sus promociones con el banco en un proceso totalmente digital. Esto permite que las sucursales puedan convocar a sus clientes a promocionar y que los comercios clientes y no clientes, se adhieran proactivamente a las promociones que ofrece. Además, y como todos los años, en diciembre realizó el sorteo de “El Libretón” en el que participaron todos los clientes que poseen esta Caja de Ahorro. El sorteo consta de premios en efectivo mediante depósito en cuenta. A partir de 2016, se sortearon premios por un total de ciento cincuenta mil pesos, en tanto que en 2015 la retribución consistía en el otorgamiento de kilómetros LanPass.

Otro aspecto que resalta la institución es la comunicación TCR. Los clientes confían en un banco que se dirige hacia ellos sin letras chicas, por eso el BBVA implementa la comunicación TCR. Esto implica hablarles a los clientes de forma Transparente, recibiendo la información que realmente necesitan saber junto a los beneficios, posibles riesgos y costos del servicio; Clara, el lenguaje en el que se dirige es el adecuado a cada cliente para facilitar la comprensión, y Responsable, para que puedan tomar decisiones correctas al momento de adquirir sus productos. El banco cuenta con un programa de comunicación publicitaria para televisión, diarios, revistas, carteles de vía pública, *marketing* directo, telemarketing, web, redes sociales, correo electrónico y material para sucursales, siempre sobre la base de estas tres premisas. A modo de ejemplo, en 2017, implementó la plataforma corporativa “Creando Oportunidades”, proyecto que incluye una nueva identidad visual que se ve reflejada en todas las comunicaciones y plataformas digitales como páginas web, Francés net y *Apps*. En línea con este lanzamiento, realizó dos campañas de publicidad, una para el producto préstamos personales con los comerciales “Remodelación” y “Mundial” y otra para BBVA Francés LATAM Pass con un spot denominado “Pianista”.

En relativo a transformación digital, uno de los objetivos del BBVA es la eliminación de las comunicaciones en papel, porque desea que sus clientes se enteren de las novedades de una manera más práctica, cómoda y que cuide el medio ambiente. Por ejemplo, en 2017, realizó algunas acciones como la migración de todos sus *newsletters*¹⁴¹ a formato digital y el lanzamiento de una exitosa campaña de digitalización para que sus clientes reciban sus

¹⁴¹ *Newsletter* o boletín es una publicación digital más bien informativa que se distribuye a través de correo electrónico con cierta periodicidad

resúmenes de cuentas y tarjetas también de manera digital. Además de alcanzar el millón de descargas, la *App* de FrancésGo mejoró enormemente su experiencia de usuario, haciéndole más fácil el acceso al contenido a todos. El lanzamiento del perfil oficial de BBVA Francés en Instagram y los eventos fueron grandes hitos destacados en 2017. De la mano del prestigioso Chef Fernando Trocca, el banco realizó la octava Ruta Gourmet que forma parte del Programa de Fidelización de Clientes Premium World, para agasajarlos en las diferentes plazas del país, como el encuentro en la Embajada de España.

Otro punto al cual el banco le da seguimiento, es la gestión de quejas y reclamaciones. Las funciones de Responsable de Atención al Usuario de Servicios Financieros son parte del área de Atención a Clientes, perteneciente a la Gerencia de Calidad. Bajo su responsabilidad queda velar por la adecuación a la normativa vigente en materia de Protección del Usuario de Servicios Financieros respecto de nuevas publicidades y modificaciones de las existentes que se realicen por cualquier medio, nuevos productos y servicios, así como las modificaciones sobre los existentes, y cumplimiento de las disposiciones establecidas por el BCRA. A través de una casilla de correo (prevención-calidad.group@bbva.com) las áreas responsables deben informar a la Gerencia de Calidad y Experiencia de Cliente todas las novedades relacionadas con nuevas publicidades, productos o modificaciones que se realicen a productos y servicios existentes. En caso de existir observaciones relacionadas con los puntos anteriores, Calidad debe informarlas.

Enfocado en realizar una grata experiencia para sus clientes, el Modelo de Gestión de Reclamos incorporó un nuevo canal de atención denominado “Célula de Atención On-line” dentro del área Servicio Atención al cliente. Su principal función es atender todas las consultas de clientes y usuarios que ingresan por formulario electrónico por la web pública y privada. Durante 2018, se trabajó intensamente en el rediseño de la experiencia de los clientes al momento de gestionar un reclamo. Los equipos de Reingeniería, Servicing y Customer Experience desarrollaron, desde el entendimiento de los clientes, propuestas de mejora a implementar en el proceso de gestión de reclamos. En cuanto a First Contact Resolución (FCR) para el segmento de Renta Alta, a través de la gestión de los Ejecutivos Direct se resuelven promociones no efectuadas y pagos erróneos sin límites de monto. En 2018, el trece por ciento de los reclamos fueron resueltos bajo el circuito FCR y de ellos, el sesenta y un por ciento dentro de las veinticuatro horas.

La cantidad de reclamos registrados se ha elevado durante los primeros años, primero catorce por ciento entre 2015-2016 y luego siete por ciento entre 2016-2017, para descender catorce por ciento en 2018, lo que muestra que el trabajo realizado y los canales incorporados dieron su fruto. El tiempo de resolución de reclamos se amplió treinta y cinco por ciento en el primer intervalo temporal citado, y luego se contrajo parcialmente en doce por ciento bajo el segundo intervalo, para mantenerse en 2018. Las reclamaciones resueltas por FCR han perdido alcance cada año, contrayéndose veintiséis por ciento.

Finalmente, se encuentra el tema de protección del cliente. Los proyectos de despliegue de tecnologías y mejoras en procesos de seguridad y de control y prevención de fraude informático se han robustecido con la implementación de un esquema de desarrollo y gestión que hace especial foco en las diferentes etapas de Prevención, Preparación, Respuesta, y Recuperación (PPRR) para las principales causas de ataques informáticos existentes en el mercado. La Transformación de Ingeniería avanza en forma continua tanto en el Banco como en todo el mundo, e implica una permanente adecuación de arquitectura e infraestructura tecnológica en su conjunto, y de infraestructura específica de seguridad en forma particular, con el objetivo de adaptarse a nuevos esquemas de desarrollo y procesamiento de los sistemas que dan soporte a toda la operatoria de negocio. En 2018, se sumó además una reingeniería integral de la administración de datos que está transitando sus fases preliminares, incorporando infraestructura especial para su almacenamiento, gestión y explotación a gran escala, atendiendo los requerimientos de los nuevos modelos de negocio, y contemplando exigentes niveles de seguridad y protección. Durante este año se priorizaron en nuevos proyectos las medidas de seguridad en ámbitos de sistemas informáticos para el control de malware, operatoria con cajeros electrónicos, sistemas de pago electrónico sin tarjetas y en los diferentes circuitos de transferencias electrónicas al exterior.

En forma paralela, se desplegaron nuevas herramientas de control de accesos para incorporar a circuitos internos y/o a productos de clientes mecanismos de reconocimiento biométrico y dispositivos de pad de firmas; y se acompañó a los proyectos internos de transformación de procesos analógicos a digitales con la revisión de seguridad sobre nuevos componentes electrónicos y/o digitalizados. Desde las áreas de Seguridad, Riesgos, y Fraude, se continúa participando activamente de las diferentes iniciativas de negocio incluidas en la

Single Development Agenda¹⁴² (SDA), realizando la evaluación temprana y análisis de los riesgos tecnológicos asociados, y elaborando los dictámenes correspondientes que permiten que el negocio se encuentre suficientemente respaldado, incorporando un adecuado nivel de protección y control en cada una de dichas iniciativas. Se mantiene además el uso de cuestionarios y dictámenes de seguridad, fraude, y riesgos informáticos asociados al modelo de gobierno sobre la gestión de *outsourcing*¹⁴³, optimizando actividades de análisis y gestión de riesgos a ser contemplados en los servicios estructurales y recurrentes contratados con proveedores externos. En 2018, se desarrolló una vez más y con total éxito la jornada de conferencias en el marco del Día de la Seguridad en la Información, punto culminante de toda la actividad de formación y concientización realizada a lo largo del año.

El Galicia, por su parte, resalta que conocer las necesidades de sus clientes le permite mejorar su experiencia y así brindar un servicio basado en la calidad de servicios y de atención. El diseño de la experiencia del cliente se basa en un proceso de mejora continua, donde la escucha activa de la voz del cliente es clave. El banco trabaja para identificar los principales aspectos que generan insatisfacción, e impulsa iniciativas de alto impacto para brindar un servicio de excelencia. Tanto la cantidad de oportunidades de mejora identificadas como implementadas, se multiplicaron por siete entre 2016-2017, para retroceder veintiocho por ciento y veintidós por ciento respectivamente en 2018. El banco quiere ser reconocido por proporcionar a los clientes una experiencia diferenciadora mediante un conocimiento profundo de sus necesidades financieras y un equipo de personas motivado y cercano para así convertirse en su banco principal y que lo recomienden. Su propuesta busca conectarlo emocionalmente con ellos, ofreciendo una promesa de servicio superior en procesos críticos. En 2016, el desafío estuvo puesto en incorporar la experiencia del cliente como foco en la cultura organizacional, centrándose en el cliente interno y en tres procesos clave de la gestión de Recursos Humanos (RRHH). La selección, donde se busca atraer el mejor talento para brindar la mejor experiencia, la capacitación y desarrollo de colaboradores en la forma de Ser Galicia, y la mejora del desempeño, para lograr ser un banco de Experiencia.

¹⁴² Single Development Agenda (SDA) es un modelo de priorización de proyectos desarrollado por el BBVA, integrado a la nueva organización “Agile”.

¹⁴³ *Outsourcing* es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontratista, que precisamente se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados.

La gerencia de experiencia del cliente mide los índices de clientes del banco con métricas confiables, realiza investigaciones de mercado y aporta información para la toma de decisiones; implementa la metodología NPS en todo el banco y toma los resultados, principalmente la voz del cliente, para la mejora continua en los procesos; lidera los proyectos prioritarios y transversales para mejorar la experiencia del cliente (proceso punta a punta, reclamos, proceso integral crediticio y el mapeo del viaje del cliente) y define los recursos para que la mejora sea sustentable; y trabaja en la transformación cultural orientada al cliente, en los procesos críticos dentro de la experiencia del colaborador, como su cliente interno y en el alineamiento y mejora de los procesos de atención orientados a la experiencia del cliente.

Mediante la metodología NPS el banco escucha de manera simple y directa lo que los clientes valoran y esperan e identifica acciones de mejora. Además, este indicador le permite compararse con empresas del mercado. Los resultados de las encuestas agrupan a los clientes en promotores, neutros y detractores, en base a su nivel de recomendación. Esta herramienta le permite actuar rápidamente en la generación de soluciones. Entre 2015-2016, Galicia experimentó un retroceso de seis por ciento en el citado índice, compensándose en parte con un avance de tres por ciento en 2016-2017, para lograr alcanzar nuevamente, en 2018, el índice de partida. Por el lado de la gestión de reclamos, contar con clientes satisfechos es prioritario para el banco y es por eso que desde el sector Soluciones al Cliente gestiona los procesos de resolución de reclamos y solicitudes que ingresan desde cualquiera de sus canales (sucursales, Centro de Contacto con el Cliente –CCC- o canales automáticos), siempre teniendo en cuenta mejorar la experiencia del cliente. La cantidad de reclamos se ha reducido siete por ciento entre 2016-2017, y se profundiza en veintiocho por ciento durante 2018. Sin embargo, el tiempo de resolución de reclamos se ha elevado entre 2016-2017, comenzando a disminuir en 2018.

Respecto a la relación con el cliente, el banco valora la confianza y el vínculo que construye con los clientes ofreciéndoles productos y servicios financieros de excelencia, que contribuyen al crecimiento y bienestar personal y de sus familias. La cantidad de clientes se expandió quince por ciento entre 2015-2017, pero luego retrocedió fuertemente en 2018, siendo el menor número de clientes de todo el período y once por ciento inferior al año base (2015). Como institución, Galicia cuenta con una estrategia comercial diferenciada por segmentos. Para comenzar, el segmento de Rentas Masivas, integrado por personas físicas de distintos perfiles, desde jóvenes de rentas medias y bajas hasta profesionales de ingresos medios altos con un servicio diferencial denominado Galicia Prefer. Luego, le sigue el segmento Renta Alta,

compuesto por personas físicas de mayores ingresos que cuentan con un servicio de atención especial, Éminent y de Banca Privada, para el cual el banco ofrece una propuesta con productos y servicios diferenciales y atención personalizada.

TABLA 30: REFERENCIAS SOBRE CLIENTES DEL GALICIA

| CATEGORÍA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| CANTIDAD DE CLIENTES | 3.006.324 | 3.873.892 | 3.648.242 | 3.360.864 |
| CANTIDAD DE SUCURSALES | 325 | 306 | 279 | 261 |
| OPORTUNIDADES DE MEJORA | 763 | 1.055 | 150 | N/D |
| MEJORAS IMPLEMENTADAS | 557 | 710 | 110 | N/D |
| ÍNDICE DE RECOMENDACIÓN NETA (NPS) | 26% | 24% | 21% | 27% |
| CANTIDAD DE RECLAMOS REGISTRADOS | 262.786 | 362.986 | 389.057 | N/D |
| TIEMPO MEDIO DE RESOLUCIÓN DE RECLAMOS (en días) | 5,4 | 5,5 | 4,07 | N/D |
| HACKATÓN - EQUIPOS INSCRIPTOS | 20 | 69 | N/D | - |
| HACKATÓN - EQUIPOS SELECCIONADOS | N/D | 19 | 20 | - |
| GALICIA MOVE - BANCA DIGITAL (Usuarios) | < 100.000 | < 100.000 | - | - |
| APP GALICIA (Usuarios) | 1.300.000 | 690.000 | < 244.000 | N/D |
| ONLINE BANKING - PRÉSTAMOS PERSONALES | N/D | 46.47% | 40.76% | 17.50% |
| ONLINE BANKING - PLAZOS FIJOS | N/D | 55.87% | 48.16% | 42% |
| ONLINE BANKING - COMPRA-VENTA DE MONEDA EXTRANJERA | N/D | 79.86% | 73.94% | 69% |
| PROGRAMA MI HUELLA - EQUIPOS DE TÓTEMES | N/D | 72 | 72 | - |
| PROGRAMA MI HUELLA - LECTORAS DE HUELLAS DIGITALES | N/D | 95 | 92 | - |
| REDES SOCIALES - FACEBOOK - INTERACCIONES | < 26% | < 26% | < 11% | N/D |
| REDES SOCIALES - TWITTER - INTERACCIONES | < 22% | < 25% | < 147% | N/D |
| CANTIDAD DE CAJEROS AUTOMÁTICOS | 1,039 | 1.008 | 985 | 857 |
| CANTIDAD DE TERMINALES DE AUTOSERVICIO | 990 | 1.351 | 1.307 | 857 |
| PROGRAMA QUIERO - CLIENTES ADHERIDOS | 1.227.302 | 1.096.799 | 960.000 | 836.180 |
| PROGRAMA QUIERO - PROPUESTAS DE AHORRO | 1500 | 2.163 | 1.100 | N/D |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Galicia

En el caso de Galicia Éminent, es un servicio orientado a satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes con productos especiales y beneficios exclusivos. Este servicio cuenta con oficiales y espacios exclusivos para priorizar el vínculo personalizado y las demandas de cada cliente. Durante el 2015, el Banco lanzó un nuevo modelo de atención digital bajo el concepto “Tu banco más exclusivo está donde vos estás”, que brinda al cliente practicidad y ahorro de tiempo. A su vez permite disminuir el uso de papel y transporte documental. Otra categoría es PyMEs, en donde acompaña el desarrollo de la industria nacional y el crecimiento de comercios, profesionales, y pequeñas y medianas empresas, a través de una oferta de productos y servicios acorde a su actividad y etapa de desarrollo. Así, el banco contribuye con el otorgamiento de líneas de crédito específicas y además brinda una propuesta de apertura de cuenta y operatoria de valor digital diferencial para el nuevo modelo societario de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), que nacen en veinticuatro horas y de forma online. Para ello cuenta con oficiales exclusivos para la atención personalizada y especializada en las sucursales. Para potenciar el crecimiento de sus negocios, el banco les ofrece espacios de relacionamiento y cursos para acompañar el desarrollo de sus proyectos.

Para cerrar, el segmento Empresas, que incluye compañías de todas las actividades económicas, ya sean industrias, comercializadoras, de servicios, agro, entre otras. El banco brinda financiamiento de corto, mediano y largo plazo, servicios transaccionales y operaciones en comercio exterior. En 2017, Galicia creó el canal de atención financiera para un grupo selecto de clientes, donde se destaca el asesoramiento de expertos en productos específicos acordes a cada tesorería, respuesta inmediata, tasas según el volumen de la empresa y las cotizaciones de mercados, amplia oferta de emisiones primarias, entre otros. Asimismo, se involucra con el crecimiento del sector rural, acompañando a sus clientes “agro” con una amplia oferta de productos y servicios a medida. Con el fin de contribuir con el desarrollo del negocio agropecuario, se establecen alianzas estratégicas con empresas proveedoras de bienes y servicios, organizaciones agropecuarias y sociedades rurales locales, que se traducen en beneficios para sus clientes.

Galicia manifiesta su deber de proteger la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información que maneja, independientemente del medio en el que se encuentre, sea digital, impreso o bien en el conocimiento de las personas, es decir, todo lo referente a la seguridad del cliente. Para lograrlo, trabaja bajo entornos seguros, cumpliendo con las normativas que la regulan, y alineándose a buenas prácticas del sector financiero con foco en los controles permanentes, capacitaciones internas y autenticación de los accesos. El banco consolidó un sistema de gestión de seguridad de la información sobre la base de la concientización interna y los controles permanentes, logrando, de esa manera, la confianza de sus clientes. Sumado a esto, Galicia adhiere al Código de Prácticas Bancarias para afianzar los derechos del usuario de servicios y productos financieros y suscribe al Código de Ética y Autorregulación Publicitaria¹⁴⁴ (CONARP) para promover una comunicación responsable hacia sus clientes. En materia de seguridad física, las sucursales cuentan con la regulación vigente que incluye vigilancia, servicios de ambulancia, controles de higiene, simulacros de evacuación y mecanismos de prevención de incendios en todos los puntos de atención a clientes.

Otro aspecto en el cual la institución hace especial foco es la transformación digital. La misma es considerada como una estrategia fundamental para apuntalar una experiencia

¹⁴⁴ El Código de Ética y Autorregulación Publicitaria (CONARP) es una regulación ponderada, con principios y conductas universales de respeto a la veracidad de la información, la decencia, la honestidad y a los derechos del consumidor y de los competidores, sin limitar la creatividad en aquellos aspectos que trascienden lo objetivo de la comunicación de las características del producto o servicio.

diferenciadora, poniendo al cliente en el centro de todas las decisiones del banco. Por ejemplo, en 2017, Galicia trabajó en el armado de una hoja de ruta para desarrollar un programa de transformación digital a escala para los próximos tres años. Esto implicaba trabajar sobre seis frentes que acompañen la estrategia de ser un banco centrado en el cliente, así como de encontrar eficiencia en los procesos de mayor envergadura y criticidad para el negocio y para el cliente. Estos seis frentes eran “Marketing digital¹⁴⁵”, “Optimización de Viajes”, “Data & Analytics”, “Infraestructura de Sistemas”, “Metodología Ágil”, “Organización, Cultura y Talento”. El proyecto implicaba también lograr establecer nuevas metodologías de trabajo que le aporten mayor agilidad en su gestión.

En cuanto a innovación, a partir del 2016 el banco comenzó a organizar eventos a través del LAB de Innovación Digital que posee, invitando a desarrolladores talentosos a co-crear soluciones que mejoren la experiencia en el uso de los servicios bancarios, por medio de una plataforma de API¹⁴⁶ que les permita actuar con terceras partes de una forma más simple, atendiendo, a través de estos, las necesidades financieras de sus clientes. Un jurado de destacados emprendedores argentinos evalúa las ideas y el talento de los proyectos presentados. Los tres equipos que presenten las propuestas más simples y seguras para redefinir los servicios financieros y aporten una experiencia superadora a clientes, reciben premios en efectivo. Por otra parte, el banco lanzó Galicia Move en 2017, su banca digital que cuenta con más de cien mil clientes usuarios de la plataforma. Esta es una propuesta para el segmento joven, práctica y ágil, que consiste en una apertura de cuenta cien por ciento digital basada en reconocimiento biométrico, legajo digital y con interacción a través de dispositivos móviles y online. El cliente puede abrir una cuenta completando sus datos básicos, sacándose una *selfie* y una foto de su DNI, eliminando la necesidad de firmas y papeles.

Galicia interactúa con sus clientes a través de una estrategia omnicanal, que incluye canales digitales y canales físicos. Se apoya en las nuevas tecnologías y potencia espacios de innovación para lograr un ambiente multicanal de comunicación y atención, donde además de los canales tradicionales, su foco está puesto en herramientas digitales que le permitan atender de manera personalizada, y responder a las inquietudes y consultas particulares de cada cliente.

¹⁴⁵ *Marketing Digital* es el componente del marketing que utiliza tecnologías digitales basadas en Internet y en línea, como computadoras de escritorio, teléfonos móviles y otros medios digitales y plataformas, para promocionar productos y servicios

¹⁴⁶ API (Application Programming Interface) es una funcionalidad encapsulada que puede ser utilizada por otra aplicación, de manera simple, segura, self-service y aportando valor

De esta forma, renovó once sucursales con espacios dinámicos, flexibles, y adaptables a las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de los clientes. A la atención personalizada en cada sucursal, se agregan los siguientes canales de atención puestos a disposición del cliente: líneas gratuitas de atención telefónica, e-mail -atendidos por los Centros de Contacto con el Cliente (CCC)-, la página corporativa y las redes sociales.

En el marco de su programa de innovación y con el objetivo de seguir construyendo una experiencia diferencial con una mayor cercanía con sus clientes, la Gerencia Departamental de Digital trabaja en el fortalecimiento de los canales digitales para facilitar las operaciones y contacto con los clientes, generando un ecosistema digital con nuevas tendencias y soluciones innovadoras en el plano del *fintech*¹⁴⁷. En 2017, por ejemplo, el banco rediseñó la plataforma de *online banking*¹⁴⁸, mejorando las capacidades tecnológicas, con módulos más claros, implementando inteligencia artificial, y el *Token*¹⁴⁹ Galicia para aumentar la seguridad. Entre 2015-2017, la cantidad de operaciones de préstamos personales vía *online banking* se incrementaron un veintinueve por ciento, de plazos fijos catorce por ciento y de compra-venta de moneda extranjera once por ciento, sin contarse con datos disponibles para 2018.

Sumado a esto, Galicia rediseñó su *App* con la mirada puesta en la relevancia del contenido y la facilidad a la hora de encontrar lo que sus clientes buscan en los canales digitales, con transparencia, seguridad y agilidad a la hora de operar. La cantidad de usuarios de la *App* se amplificó ciento ochenta y tres por ciento entre 2016-2017 y casi se duplicó en 2018. Adicionalmente, ahora el banco brinda más servicios *mobile*. Se pueden sacar turnos de atención en la sucursal para el mismo día, pagar tarjetas de crédito, realizar operaciones de compra-venta de dólares y transferir a otros bancos las veinticuatro horas, todos los días. En 2017, el banco fue el primero en otorgar préstamos online para empresas y en lanzar la *App* de Galicia Office. Además, lanzó un nuevo canal remoto llamado Galicia Conecta, que lo diferencia en el mercado por ser el único banco en disponer de un producto de estas características, donde un ejecutivo Conecta resuelve las consultas y operaciones diarias de los clientes por whatsApp y Mail, de diez a dieciocho horas, sin necesidad de ir a la sucursal.

Más aún, el Centro de Atención Digital le permite al banco estar cada día más cerca de sus clientes, a través de un área que provee respuesta a consultas vía mail, chat y redes sociales.

¹⁴⁷ *Fintech* es una industria financiera que aplica nuevas tecnologías a actividades financieras y de inversión.

¹⁴⁸ *Online banking* es la banca a la que se puede acceder mediante Internet.

¹⁴⁹ *Token* es un dispositivo físico utilizado para acceder a un recurso restringido electrónicamente.

El Programa Mi Huella del banco, como parte del programa de la ANSES, facilita el enrolamiento de jubilados y pensionados, siendo este mecanismo de registraci3n tambi3n utilizado para la validaci3n de los acuerdos del Programa de Reparaci3n Hist3rica. La cantidad de lectoras de huellas digitales se incrementaron entre 2016-2017, mientras que los equipos de totems se mantuvieron. La p3gina corporativa y las redes sociales complementan su estrategia de comunicaci3n con los clientes. En el per3odo anteriormente citado, Galicia aument3 las interacciones con la comunidad de usuarios de Facebook mientras que las redujo con la comunidad de Twitter. Respecto a 2018, Facebook se mantuvo constante, en tanto Twitter continu3 su descenso. Durante 2016, lanz3 un canal de Instagram dedicado exclusivamente al segmento MOVE para comunicarse con el banco y conocer todos los productos y beneficios que tiene para ofrecer a la gente m3s joven, aumentando en 2017 los mensajes asociados a educaci3n financiera y sustentabilidad.

Incluso, el banco impuls3 nuevos medios de pago en 2017. Por ejemplo, las billeteras virtuales, para hacer env3os de dinero puerta a puerta a casillas de email o n3meros de celular y comprar en sitios web de comercios; la *App* todo pago, para abonar con el c3digo QR¹⁵⁰ desde el celular y realizar extracciones en ATM sin la tarjeta de d3bito; y DEBIN, un nuevo medio de pago de d3bito inmediato, donde el comercio inicia el pedido de cobro y el cliente final autoriza ingresando a la *App* Galicia u *Online Banking*. Cabe destacar que, en 2017, el banco gan3 el premio oro en la categor3a mejor operaci3n interna y mejor estrategia multicanal, en la primera edici3n del Premio Argentino a las Mejores Organizaciones de Interacci3n con Clientes (PAMOIC) otorgada por la Alianza Latinoamericana de Organizaciones para la Interacci3n con Clientes (ALOIC).

En cuanto a los canales f3sicos, Galicia posee una red de distribuci3n de servicios con cobertura en todo el pa3s, llevando los servicios y beneficios cerca del consumidor final, ya sea a trav3s de la banca autom3tica o atenci3n personalizada. Su objetivo es que todas las personas se sientan invitadas a entrar, circular y permanecer en sus espacios de atenci3n con comodidad, seguridad y autonom3a. Entre 2015-2016, la cantidad de sucursales se ampli3 siete por ciento, luego, otro diez por ciento en el intervalo 2016-2017, para finalmente alcanzar las trescientas veinticinco de 2018, que representa un incremento de seis por ciento. Las sucursales del banco son cien por ciento online y pueden resolver la operatoria a trav3s de la banca autom3tica, que

¹⁵⁰ C3digo QR es la evoluci3n del c3digo de barras. Es un m3dulo para almacenar informaci3n en una matriz de puntos o en un c3digo de barras bidimensional.

cuenta con equipos ATM *full service* o *cash dispenser*¹⁵¹ y sus terminales de autoservicio que acreditan online las veinticuatro horas. Las mismas fueron rediseñadas bajo un concepto que permite diversas configuraciones de espacios dinámicos, flexibles y adaptables a las nuevas necesidades y expectativas de los clientes. Particularmente, mesadas altas con tablets para amenizar la espera y realizar consultas o simplemente distenderse, puestos comerciales pensados como mesas de trabajo en conjunto, y *videowalls*¹⁵² y pantallas que dan mayor visibilidad e interacción con el entorno, conformando así un espacio moderno y cálido.

La cantidad de ATM se acrecentó quince por ciento entre 2015-2016, y luego dos por ciento adicional en el período subsiguiente, y en 2018 un tres por ciento más. En el caso de los ATS, la tendencia difiere, dado que primero se elevaron cincuenta y tres por ciento y, más tarde, tres por ciento, pero en 2018 descendió un veintisiete por ciento. En términos de accesibilidad en sucursales, Galicia se convirtió en la primera entidad financiera en obtener la certificación de accesibilidad de ALPI¹⁵³. La certificación validó los requerimientos necesarios para que las personas con movilidad reducida puedan acceder a las instalaciones sin dificultad y de este modo mejorar la experiencia de clientes y colaboradores. Estas sucursales cuentan con ingresos con rampas o sin diferencia con la acera, pasillos y anchos de paso necesarios para sillas de rueda, correcta accesibilidad a todos los espacios de la sucursal, adecuada visibilidad, escaleras con medidas reglamentarias y barandas o pasamanos, baño de discapacitados, entre otros requerimientos.

En el rubro de promociones y beneficios, el banco busca construir una propuesta que haga sentir especiales y únicos a sus clientes. Es por eso que continúa brindando promociones de marcas y rubros valorados por sus clientes a través de acuerdos con diferentes empresas y comercios en todo el país. Más de trecientas marcas líderes, veinticuatro mil locales adheridos y cuarenta y seis shoppings forman parte de la propuesta de valor de beneficios. El Programa Quiero, es el más valorado dentro de los programas de fidelización del país. Este ofrece a los clientes utilizar los puntos acumulados por operar con los productos del banco para elegir descuentos según sus preferencias. El programa maximizó su catálogo de beneficios entre 2016-

¹⁵¹ Los ATM *full service* son aquellos que permiten extraer dinero y realizar depósitos, mientras que los ATM *cash dispenser* son equipos que únicamente entregan dinero.

¹⁵² *Videowalls* es una configuración especial que consta de múltiples monitores de computadora, proyectores de video o televisores en mosaico contiguos o superpuestos para formar una pantalla grande.

¹⁵³ ALPI es una ONG que se dedica a la rehabilitación neuromotriz de pacientes pediátricos y adultos. Ofrece el Certificado de Accesibilidad a aquellas empresas y organizaciones que, de forma voluntaria, asumen un compromiso con la inserción social como parte de su programa de RSE.

2017, duplicándose las propuestas de ahorros, productos y vouchers, pero luego decreció en parte durante 2018 (treinta y un por ciento). En esa misma línea, la cantidad de clientes adheridos al programa se acrecentó quince por ciento entre 2015-2016, luego otro catorce por ciento entre 2016-2017, y continuó con un doce por ciento para el 2018.

En beneficios Éminet, en particular, se continúa ampliando la propuesta de servicios, que tiene como pilares Quieroviajes y Conecta e Inversiones. Además, se complementa con una propuesta diversificada de acciones y eventos, que van desde intereses de economía en el contexto mundial hasta eventos distinguidos en la ciudad y en la playa que incluyen el arte, los deportes y la gastronomía, entre otros. A modo de ejemplo, en 2017, se destacó el acompañamiento de Galicia Éminent a la exhibición “Miró: la experiencia de mirar”, en el marco de la alianza con la Asociación Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes¹⁵⁴. A su vez, Quieroviajes incorporó la posibilidad de viajar en Clase Business, potenció el beneficio de acceder a cuotas de financiación por canje de puntos, amplió el abanico de destinos ofrecidos y cerró una importante alianza con Iberia.

Pasando al banco Macro, quién refleja una expansión de dieciocho por ciento en la cantidad de clientes entre 2015-2018. La banca de individuos se apertura en segmento Masivo, Profesionales y Negocios, y Selecta (Renta Alta). El segmento Masivo se integra por jubilados, nucleadores e individuos de mercado abierto. En relación a los jubilados, el banco brinda atención especializada a las personas que son parte de este segmento, quienes requieren estándares diferenciales de seguridad, comodidad, facilidad y tranquilidad en sus operaciones, con el objetivo de que su experiencia de cliente sea satisfactoria. Para ello, dispone de dieciocho Centros de Pago especializados distribuidos en todo el país. La cantidad de jubilados atendidos subió cuatro por ciento entre 2015-2016, luego treinta y un por ciento entre 2016-2017, y finalmente cinco por ciento más durante 2018.

A los jubilados, Macro les ofrece distintos beneficios, como la impresión de Comprobante de Pago Provisional por las terminales autoservicio y cajeros automáticos, sin necesidad de recurrir al personal del banco; cajas específicas para el cobro de la jubilación; renovación de Fe de Vida por ventanilla o con uso de la tarjeta de débito o crédito; movimientos ilimitados y sin costo hasta el monto del haber previsional, en cualquier cajero automático;

¹⁵⁴ Asociación Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes es una ONG que apoya al Museo Nacional de Bellas Artes y difunde el arte y la cultura.

televisores o pantallas en sucursales con videos informativos de interés para los jubilados; infraestructura en canales de atención acorde para una buena accesibilidad y tránsito por los Centros de Pagos, a través de la instalación de rampas, pisos antideslizantes, baños y asientos exclusivos; y un esquema de promociones y beneficios diferenciales relacionados con rubros de interés altamente valorados, como farmacia. En 2018, el banco cerró nuevos convenios que le permitió acercarse al segmento a la tecnología, con beneficios en tablets y computadoras con aplicaciones especiales para operar de manera sencilla, con íconos grandes y un menú simplificado. También, se continuó impulsando la bancarización de este segmento, especialmente mediante el uso de la tarjeta de débito como medio de pago y el acceso a diversos productos y servicios.

TABLA 31: ÍNDICADORES SOBRE CLIENTES DEL MACRO

| CATEGORÍA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| CANTIDAD DE CLIENTES | 3.645.766 | 3.566.285 | 3.322.762 | 3.099.637 |
| CANTIDAD DE SUCURSALES | 471 | 445 | 444 | 439 |
| CANTIDAD DE JUBILADOS ATENDIDOS | 716.081 | 684.642 | 520.840 | 501.026 |
| PROGRAMA MI HUELLA - TÓTEM DE LECTURA BIOMÉTRICA | N/D | 540 | 540 | Lanzamiento |
| PROGRAMA MI HUELLA - % DE ENROLAMIENTO | N/D | 89,6% | 88,6% | Lanzamiento |
| CANTIDAD DE CLIENTES INDIVIDUOS BENEFICIADOS | 148.569 | 148.501 | 110.814 | 86.663 |
| USUARIOS DE CANALES AUTOMÁTICOS | 889.820 | 723.359 | 620.450 | 515.898 |
| CANTIDAD DE CAJEROS AUTOMÁTICOS | 1.489 | 1.452 | 1.400 | 1.340 |
| CANTIDAD DE TERMINALES DE AUTOSERVICIO | 938 | 900 | 920 | 893 |
| TRANSACCIONES POR TERMINALES DE AUTOSERVICIO (TAS) | 1.304.117 | 1.295.260 | 1.317.581 | 2.875.342 |
| TRANSACCIONES POR CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA (CAT) | 1.941.313 | 2.172.074 | 2.227.906 | 2.548.447 |
| TRANSACCIONES POR ATENCIÓN AUTOMÁTICA (IVR) | 6.700.083 | 5.711.168 | 1.243.423 | 1.383.019 |
| TRANSACCIONES POR CAJERO AUTOMÁTICO | 16.056.875 | 15.602.784 | 15.464.909 | 15.113.704 |
| CANTIDAD DE SUCURSALES CON RAMPA | 520 | 486 | 167 | 133 |
| CANTIDAD DE SUCURSALES CON BAÑOS ESPECIALES | 240 | 186 | 167 | 133 |
| CAJEROS AUTOMÁTICOS PARA NO VIDENTES | 97% | 94% | 45% | 36% |
| ÍNDICE DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE INDIVIDUO | 50% | 53% | 52% | N/D |
| NPS INDIVIUIOS | 28% | 35% | 37% | N/D |
| ÍNDICE DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE PYME | 44% | 49% | 49% | N/D |
| NPS PYMES | 11% | 27% | 31% | N/D |
| USUARIOS POR INTERNET (MACRONLINE) | 591.753 | 609.780 | 502.551 | N/D |
| TRANSACCIONES INDIVIDUOS POR INTERNET (MACRONLINE) | 328.376.771 | 270.369.674 | 213.976.593 | 165.194.985 |
| EMPRESAS POR INTERNET (MACRONLINE) | 91.590 | - | - | - |
| TRANSACCIONES EMPRESAS POR INTERNET (MACRONLINE) | 52.523.080 | - | - | - |
| USUARIOS POR BANCA MÓVIL | 294.333 | 204.152 | 150.540 | N/D |
| TRANSACCIONES POR BANCA MÓVIL | 95.560.465 | 66.931.499 | 69.767.962 | N/D |
| LLAMADAS AL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA | 8.832.046 | 2.172.074 | 2.227.906 | 2.548.447 |
| LLAMADAS DE RETENCIÓN Y VENTAS (via CAT) | N/D | 80.820 | 5.020 | - |
| LLAMADAS DE INVERSIONES (via CAT) | N/D | 25.467 | N/D | - |
| CANTIDAD DE RECLAMOS | 243.687 | 242.196 | 259.169 | 240.000 |
| TASA DE RECLAMOS POR CLIENTE | 8% | 8% | 9% | N/D |
| TASA DE RECLAMOS RESUELTOS | 94% | 99% | 96% | 97% |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Macro

Al mismo tiempo, el banco continúa participando activamente del Proyecto Mi Huella, impulsado por la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES), consistente en un sistema biométrico que permite reconocer la identidad de las personas a través de su huella digital, que busca facilitar los trámites de este segmento de clientes que cobran sus haberes a

través de la Cuenta Gratuita Previsional. En 2017, siguió avanzando en la etapa de enrolamiento, elevando uno por ciento el mismo entre 2016-2017. Además, cuenta con quinientos cuarenta tótems de lectura biométrica desde el 2016, que abarca el cien por ciento de lo planificado en ese aspecto. Otro progreso del banco en 2017, fue la puesta en funcionamiento de los primeros cajeros automáticos del país que permiten retirar dinero, entregar la fe de vida y obtener el comprobante de pago previsional a través de la identificación con huella digital, con la mejora y beneficio que implica para los jubilados.

En la categoría de nucleadores, se concentran individuos, comercios o empresas (nucleados) con aportes o flujo de fondos periódicos (de cuotas, matrículas, membresías, etc.) y con reciprocidad de negocio a nivel empresa con el banco. Debe existir un vínculo de afinidad, a mediano o largo plazo entre el nucleador, el nucleado y el banco. Dicha categoría abarca colegios, institutos y universidades; municipalidades; clubes deportivos, clubes de campo y countries; colegio de profesionales y consejos profesionales; y cajas previsionales. En 2017, Macro trabajó para impulsar el crecimiento de esta cartera y la rentabilización de los clientes existentes. Para ello se redefinió la propuesta de valor, se agregaron nuevos beneficios e incentivos para la captación y se realizaron mejoras en el modelo de atención, para lo cual se incorporaron oficiales especializados para la gestión y relacionamiento de convenios y sus beneficiarios.

Respecto a la categoría de Plan Sueldo, Macro tiene Cuentas Empresa activas vinculadas bajo convenio. En 2018, la gestión estuvo orientada al crecimiento de esta cartera, con foco en la incorporación de nuevos clientes del sector privado y de provincias en las que el Banco no es agente financiero, a la vez que se trabajó en la consolidación de las relaciones con los clientes existentes. Para ello se implementaron acciones estratégicas, como el desarrollo de campañas comerciales con foco en la captación y retención de clientes; la mejora de la propuesta de valor mediante la incorporación de nuevos beneficios e incentivos para la captación; la redefinición del modelo de atención y relacionamiento de la Banca de Gobierno para potenciar la oferta de valor y la presencia en el sector público; el desarrollo de un nuevo plan de comunicación integral e implementación de nuevas piezas de *marketing* que permitan un mejor acercamiento a los clientes; y la implementación de nuevos tableros de seguimiento de altas y bajas de acreditaciones focalizando acciones proactivas y ofertas de valor acordes a las necesidades de los clientes.

En segunda instancia, se encuentra el segmento de Profesionales y Negocios. El banco continúa intensificando el desarrollo de la propuesta de valor para el segmento, focalizado en dos aspectos primordiales, acompañar e impulsar el crecimiento de su cliente profesional y ayudar a hacerle la vida más fácil. Para ello, cada año lleva adelante diversas acciones. Por ejemplo, en 2017, lanzó nuevas líneas de crédito orientadas a profesionales, como los préstamos hipotecarios UVA con destino adquisición o mejora de consultorio, oficina, local o estudio profesional y los préstamos para adquisición de bienes de capital con tasa preferencial para el segmento. Otorgó facilidades en el acceso a una terminal de captura LaPos, con bonificaciones de doce a veinticuatro meses en el costo mensual de mantenimiento, de modo que sus clientes puedan adecuarse a la Resolución N° 3997/2017 de AFIP que estableció la obligatoriedad de aceptar pagos con tarjetas de débito para profesionales y monotributistas.

También, incentivó el uso de sus canales automáticos para el pago de los impuestos AFIP, en cumplimiento con la Resolución N° 3990/2017 de AFIP que estableció la obligatoriedad de realizar los pagos de autónomos y monotributo por medios electrónicos. Como novedad, implementó la posibilidad de adherir al débito automático en cuenta a través del Centro de Atención Telefónica, sin necesidad de que el cliente se tenga que acercar a la sucursal. Lanzó PayPal, que permite a los clientes transferir su saldo de PayPal directamente a la cuenta de Macro, bonificándoles cien por ciento la comisión por retiro. Todas las propuestas fueron acompañadas por acciones de comunicación que permitieron a los clientes estar enterados de las novedades. Así, se desarrollaron piezas digitales y folletos, se llevaron adelante acciones comerciales de envío de correos electrónicos a nivel nacional y el lanzamiento de campañas a nivel regional.

La última segmentación es la denominada Selecta, que abarca a los clientes de alta renta de la institución. En 2017, el banco logró un crecimiento en nuevos clientes con principalidad, generó la rentabilización de clientes en cartera actual y posicionó la oferta de valor con foco principal en inversiones. Estos resultados se alcanzaron gracias a diversas acciones en el modelo de negocio, que incluyeron la redefinición de la propuesta de valor con foco en el modelo de atención, inversiones y viajes. Macro desarrolló un nuevo modelo de atención y gestión de clientes en inversiones, con referente exclusivo y armado de una cartera personal de la mano de un oficial de Macro Securities S.A. También, realizó capacitación a los ejecutivos Macro Selecta sobre planificación comercial y gestión de clientes para monitoreo y cumplimiento de objetivos. En relación con la gestión de clientes, trabajó en la captura de preferencias, se

establecieron políticas de acceso a la banca sin demostración de ingreso, y se realizó la depuración y regularización de la cartera. Asimismo, se llevaron a cabo campañas de captación de clientes inversores y de inversiones. En esta línea, se brindó formación sobre inversiones a los ejecutivos y se tramitó su idoneidad ante la CNV. Además, se asesoró a los clientes en los trámites de sinceramiento fiscal. En 2018, se implementó Whatsapp como canal de atención.

Por otro lado, el banco posee la banca de empresas. Este segmento incluye a las PyMEs, los Microemprendimientos y los negocios regionales, a quienes busca ofrecerle productos y servicios acordes a su perfil, en función de su tamaño y la localidad donde operan. Macro se propone trabajar en el crecimiento de este segmento y en la fidelización de los clientes con los cuales se relaciona. En este sentido, se desarrollaron diversas acciones. En 2017, se pactaron nuevos convenios especiales con terminales, fabricantes y concesionarios, para brindarle a los clientes mejores condiciones crediticias, plazos y tasas. Se mantuvo disponible la línea “Crédito al Instante”, que es una rápida respuesta a las necesidades crediticias de los clientes y permite al banco seguir ofreciendo una propuesta diferencial en el mercado con una agresiva campaña comercial. Se otorgaron líneas crediticias en dólares, que son demandadas por operadores de Comercio Exterior y por clientes de Banca Agro.

Sumado a lo anterior, se lanzó la línea “Aguinaldo”, sin afectar el margen de calificación propia de cada empresa, con una oferta especial para financiar esta demanda semestral de fondos adicionales para atender el pago del sueldo anual complementario. Existieron propuestas de valor superadoras para nuevos clientes, la captación de nuevos negocios transaccionales y operaciones de Comercio Exterior. Se impulsó una línea de financiamiento para la producción y la inclusión financiera, y la relación con SGR, ofreciendo a los clientes una herramienta adicional para el financiamiento, con una rápida monetización de estos certificados. En 2018, el banco profundizó las mejoras en el modelo de atención, consolidó los equipos de oficiales especializados en el negocio de *Cash Management*¹⁵⁵ y Comercio Exterior, y mejoró su posicionamiento en el mercado de ambos negocios, a partir de una estrategia comercial de oferta proactiva y diferenciada.

En la banca PyME y Microemprendimientos, Macro persigue vínculos a largo plazo y en todo el país, por medio de una relación cercana, personalizada, con fuerte presencia

¹⁵⁵ *Cash Management* supone la gestión de los recursos financieros (tesorería) disponibles para la empresa, en la gestión operativa de las funciones normales de cobro o pago.

geográfica y con el conocimiento de las necesidades de los clientes para poder ofrecerles soluciones, haciéndoles la vida más fácil. Con este enfoque, el programa NAVES, comentado en anteriores secciones de este documento, es la principal acción que promueve la institución. En la Banca Megra y Corporativa, el banco trabaja conjuntamente con los clientes a fin de interpretar sus necesidades y, consecuentemente, desarrolla acciones tendientes a incorporar a sus proveedores y pequeños productores para lograr una integración de su cadena de valor y potenciar el negocio. En este sentido, se enfoca en incrementar la base de clientes de Plan Sueldo en un trabajo en conjunto con Banca Individuos y la red de sucursales.

Por último, se encuentra la Banca Agronegocios. El banco continuó con la colocación de operaciones de anticipo financiero contra cereal entregado a un exportador. Asimismo, se otorgaron préstamos a mediano plazo (tres a cinco años) en la misma moneda y se financió la compra de maquinaria agrícola, inversiones o compra de activos, es decir, se realizaron financiaciones de capital de trabajo en dólares calzados con un contrato de futuro con el objeto de eliminar el riesgo de moneda y de precio. Se mantuvieron vigentes los convenios de promoción en la tarjeta de crédito rural (conocidos como de tasa cero) con un excelente desempeño. Su apoyo a las economías regionales se materializa en la oferta de productos a medida para sectores como el tabacalero, el azucarero y el de la yerba mate, con financiamiento para toda la cadena de valor, desde el productor primario hasta el industrial que exporta o comercializa sus productos en el mercado interno. Además, el banco participa de ferias y encuentros de empresarios y emprendedores, en los cuales ofrece la atención de sus oficiales de negocios especializados en el segmento Agro, Profesionales y Negocios, y PyMEs, brindando asesoramiento sobre sus servicios y productos.

Respecto a beneficios para clientes individuos, Macro procura acercar beneficios en todo el país con el objetivo de fidelización. La cantidad de individuos beneficiados se incrementó veintiocho por ciento entre 2015-2016 y, adicionalmente, treinta y cuatro por ciento entre 2016-2017, manteniéndose case estable en 2018. En 2017, por ejemplo, se ofrecieron promociones concentradas en dos grandes conceptos, turismo vía “Seamos Viajeros” y supermercado vía “Tentados”. También, se realizaron acciones para fechas especiales (Día de la Madre y Día del Padre, entre otras), donde la oferta y la comunicación incluyeron comercios nacionales y regionales, con el objeto de cumplir la premisa del banco de estar cerca de sus clientes. En base a las acciones realizadas, el banco alcanzó su récord histórico en tarjetas Visa, por share presentado y liquidado de tarjeta de crédito. En tarjeta de débito, mantuvo el beneficio

de combustible, migrando el día y acotando solo a estaciones de servicio YPF, y mantuvo el share en el rubro, pero redujo la inversión.

El Programa Macro Premia, de alcance nacional, permite a los clientes acumular puntos que luego canjean por diferentes premios. La acumulación de puntos tiene relación con los consumos con tarjetas de crédito y, en 2017, se incorporó la acumulación de puntos por pagos, recargas y transferencias a través de la *App* Macro y diferentes campañas de acumulación extra de puntos por consumos en determinados comercios. La propuesta de premios incluye productos de diferentes categorías como artículos para el hogar, tiempo libre, electrodomésticos, entradas de cine y viajes. En 2017, se incorporó la propuesta de canje de puntos por entradas a espectáculos, recargas de crédito para el teléfono móvil, Millas Aerolíneas Plus, premios instantáneos y descuentos en consumos en tarjeta de crédito. Además, se incluyó la categoría de “Donaciones” y se ofreció diferentes opciones de canje de puntos por aportes económicos para organizaciones de la sociedad civil, ayudando de ese modo a quienes más lo necesitan. En 2018, se incorporó la posibilidad de canjear puntos por carga SUBE, convirtiéndose en el primer y único banco que cuenta con este servicio.

Puntualmente, Macro Premia contó con una campaña de comunicación masiva para dar a conocer el programa y destacar los premios Recargas y Millas Aerolíneas Plus, siendo el único Programa que ofrece esa propuesta, junto al canje de puntos más pesos en cuotas. También, incorporó el canal *App* Macro para la consulta y canje de puntos. Por otra parte, la alianza con Aerolíneas Argentinas les permite a los clientes acceder a promociones en pasajes y sumar millas del programa Aerolíneas Plus a través del consumo con tarjetas Visa Signature y MasterCard asociadas a un Paquete Selecta y las tarjetas de débito Macro Selecta.

En términos de infraestructura y canales de atención, el banco dispone tanto de canales físicos como automáticos. Macro se propone ser la entidad con mayor presencia federal y contribuir de esta manera al acceso a los productos y servicios financieros. Considera que puede mejorar la calidad de vida de las personas y promover el desarrollo de comunidades locales en todo el país. Es por eso que es una de las entidades financieras privadas con mayor presencia en el país, operando en veintidós jurisdicciones. El noventa y seis por ciento de las localidades donde se hace presente la entidad corresponden al interior del país, participando activamente en las áreas productivas de esas regiones. Una muestra del aporte a la inclusión financiera es que en ciento ochenta y seis localidades es la única entidad bancaria presente, ya sea con

sucursales o cajeros automáticos. Entre 2015-2018, se inauguraron treinta y dos nuevas sucursales. Se destaca en 2017, los avances en el armado del Protocolo de Atención para clientes Selecta y cartera Masiva acompañado por el modelo de conductas comerciales para Banca Empresas y, la implementación de biometría en ATM para utilizar los cajeros automáticos con la huella sin necesidad de la tarjeta de débito.

A su vez, el crecimiento de los canales automáticos tiene por objetivo simplificar y hacer más rápidas las operaciones de los clientes, al mismo tiempo que permite reducir las tareas operativas en las sucursales. La cantidad de usuarios de canales automáticos se acrecentó veinte por ciento entre 2015-2016; diecisiete por ciento entre 2016-2017 y por último veintitrés por ciento en 2018. Con el propósito de brindar mayor acceso a los servicios financieros, el banco cuenta con cajeros que funcionan en forma independiente de la sucursal y brindan a los habitantes de la zona los servicios de extracción de dinero y consulta de saldos, entre otras operaciones. Para garantizar la disponibilidad de dinero en cajeros automáticos en época de pagos de haberes, se realizan guardias técnicas diarias cuidando el funcionamiento de las unidades y las recargas necesarias de efectivo.

La cantidad de cajeros automáticos subió cuatro por ciento entre 2015-2016 y, en misma proporción, nuevamente entre 2016-2017, continuando la escalada en 2018 con un tres por ciento. Adicionalmente, existen terminales de autoservicio distribuidas en la red de sucursales a lo largo de todo el país, lo cual brinda la posibilidad de efectuar depósitos las veinticuatro horas, durante todos los días del año. La cantidad de las mismas se había ampliado tres por ciento entre 2015-2016 pero, luego, se contrajo dos por ciento entre 2016-2017, para volver a expandirse en 2018 en un cuatro por ciento. A su vez, se incorporaron terminales con funcionalidad inteligente (TASI¹⁵⁶) con el fin de reducir las tareas operativas en las sucursales. Las transacciones realizadas en los canales automáticos reflejan una evolución dispar dependiendo el canal y el período. Las terminales de autoservicio, contrajeron el volumen de transacciones en cincuenta y cuatro por ciento entre 2015-2016 y luego dos por ciento extra entre 2016-2017, pero en 2018 revirtieron la tendencia aumentando el número de operaciones un por ciento; el Centro de Atención Telefónica mermo la ejecución de operaciones primero trece por ciento y adicionalmente bajo tres por ciento, para continuar su descenso en 2018 con un once por ciento. Las transacciones por Atención Automática casi se quintuplicaron entre

¹⁵⁶ TASI es una funcionalidad de depósito inteligente de cheques.

2015-2018, y por cajero automático, crecieron seis por ciento también en dicho plazo, lo que demuestra que los clientes van modificando sus formas de operar si se le ofrecen nuevas alternativas.

Macro resalta la importancia de la inclusión en todos los aspectos, es decir, no sólo la inclusión financiera enfocada en llegar a todas las localidades del país, sino también que todas las personas que eligen la entidad puedan acceder a sus productos, servicios e instalaciones con una excelente atención. Con ese propósito, ofrece el servicio de resúmenes impresos en sistema braille¹⁵⁷ e instala rampas y baños especiales en sucursales. La cantidad de sucursales con rampa se cuadruplicaron entre 2015-2018, mientras que, con baños especiales subió ochenta por ciento en igual período. Además, se colocaron pisos antideslizantes y asientos especiales en los centros de atención a jubilados. En 2018, se trabajó para incrementar la cantidad de cajeros automáticos para no videntes, que cuentan con la funcionalidad habilitada de guía de voz, con una cobertura del noventa y siete por ciento. Comparado con 2015, se amplió el alcance de los cajeros con este servicio disponible en sesenta y un por ciento.

Otro aspecto es el de seguridad física y manejo de la información. El banco desarrolló una Matriz de Riesgo de Vulnerabilidad de la Seguridad en sucursales, junto con el Manual de Seguridad Bancaria y el Manual sobre Políticas y Procedimientos de Seguridad. Además, el plan de capacitación para guardias y policías adicionales incluye todo lo inherente a la seguridad bancaria y lo estipulado en normas internas sobre gestión de riesgos. En 2018, desarrolló e implementó el sistema de seguridad (física y electrónica) de la Torre Macro siguiendo el concepto de “anillos de protección” comprendido por elementos humanos y electrónicos que actúan bajo protocolos específicos del área. En cuanto a la protección de datos personales, las políticas y procedimientos que regulan la privacidad y la protección de los mismos aplica todos los requisitos establecidos en la Ley de Protección de Datos Personales N° 25.326 y sus modificatorias, el Decreto Reglamentario N° 1558/2001 y las disposiciones de la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales. Todos los colaboradores del banco con acceso a datos personales de clientes mantienen una estricta confidencialidad y se encuentran sujetos al deber de guarda y mantenimiento. Estas obligaciones persisten después de cancelados o anulados los datos de las bases y aún después de que finaliza su relación contractual. A su vez, Macro cuenta con cartelera informativa para los clientes acerca de las zonas video vigiladas en

¹⁵⁷ Sistema braille es un sistema de lectura y escritura táctil pensado para personas ciegas.

sucursales, según la legislación vigente. Por último, se creó la unidad de “Requerimiento de Imágenes” la que centraliza la descarga de videos por exigencias judiciales, reclamos de clientes y fraudes bancarios. También, el banco cumple con la Normativa de Seguridad del BCRA sobre digitalización de documentos.

Por otra parte, el banco destaca la importancia de la experiencia del cliente. La percepción que tiene el cliente después de cada interacción con el banco conforma su experiencia de servicio, que impulsa la lealtad e influye en el valor económico que produce una organización. La gestión de la experiencia del cliente es para Macro una estrategia de diferenciación competitiva, que va más allá de la satisfacción y la calidad de servicio, y alcanza también al diseño de cada uno de los relacionamientos con el cliente. El área de Experiencia del Cliente define estrategias e impulsa la construcción de una cultura organizacional que piense como el cliente, en vez de pensar en él. La voz del cliente es clave para la elaboración de estrategias, por eso resulta crucial el esfuerzo que realiza para mejorar e innovar los canales de atención y gestión de reclamos. La experiencia del cliente es un puente para acercarse a la visión del banco: hacerle la vida más fácil y realizar negocios sustentables.

Macro busca integrar y validar la información cualitativa y cuantitativa por medio de Inteligencia Comercial, con apoyo en el repositorio de información del banco, a fin de generar una visión 360° y llevar la información a toda la cartera. Lograr una medición continua en tiempo real de la Experiencia del Cliente –la voz del cliente-, de manera automática y por diferentes medios. Por otra parte, desarrollar negocios sustentables a partir de la medición de la voz del cliente, centrándose en el posicionamiento, el relacionamiento y la innovación digital. En 2017, se utilizaron cuatro metodologías de medición. En primer lugar, el Juego de las Experiencias, donde los segmentos Individuos y PyME formaron parte de una comunidad que aportó a la construcción de las propuestas de valor para cada grupo, al modelo de atención y al programa de fidelización. En segundo lugar, los encuentros PyME, a través de la participación de Expo Agro donde el banco realizó encuentros con clientes y encuestas presenciales que permitieron conocer la voz del cliente en su ámbito; y encuentros con clientes PyMEs, que permitieron analizar y detectar qué aspectos de la experiencia del cliente y su vínculo con el banco son fundamentales para entender las expectativas y necesidades del segmento.

En tercer lugar, el Índice Experiencia Individuos. El banco realizó tres etapas junto a los clientes de la banca individuos para conocer los indicadores que reflejan la experiencia del

cliente y lograr mejorarla para que tenga impacto rentable en las variables del negocio. Efectuó más de diez mil encuestas online a individuos y medió experiencia, esfuerzo, recomendación, NPS y principalidad. El índice de experiencia del cliente individuo se acrecentó uno por ciento mientras que el NPS decreció dos por ciento, entre 2016-2017. En 2018, las variaciones tanto de índice de experiencia del cliente individuo y NPS individuos fueron negativas en un tres por ciento y siete por ciento respectivamente. En cuarto lugar, el Índice de Experiencia PyME donde se efectuaron encuestas a clientes PyME para conocer sus experiencias y recomendaciones respecto de las operaciones que realizan con el banco, para poder identificar los aspectos de mejora y accionar con estrategias acordes al negocio y sus necesidades. Se efectuaron más de setecientas encuestas online a clientes de la banca PyME y medimos experiencia, esfuerzo, recomendación, NPS y principalidad. El índice de experiencia del cliente PyME se mantuvo estable mientras que el NPS bajó cuatro por ciento, entre 2016-2017. En tanto en 2018, ambos disminuyeron un cinco por ciento y dieciséis por ciento respectivamente.

En línea con lo anterior, el banco realiza diversas investigaciones de mercado internas y externas. Entre ellas, el perfil social y financiero de los segmentos, donde se efectúa análisis y perfil de los segmentos de la banca individuos y de la banca empresas PyME y Agro, a través de datos cualitativos y cuantitativos del banco. El proyecto SUBE, que buscó testear la utilización de su tarjeta de débito como tarjeta SUBE, entendiendo el atractivo de la propuesta, las motivaciones y barreras de uso. El modelo de atención *e-Flow*, efectuando encuestas online para conocer la experiencia de los clientes con el sistema *e-Flow*. El testeo de usabilidad de Portales; de *Home Banking*; de las propuestas de Transformación Digital (como *Onboarding*, *Web Check In* y Autogestión); de *Whyline*, la nueva *App* de banca Móvil que permite solicitar turnos de manera remota a través del celular; de *Token* de Seguridad; y de BOT¹⁵⁸ y Base de conocimiento, en el marco del proyecto de renovación del portal del banco. Además, encuestas ad hoc, sobre gustos y preferencias de los segmentos, y posicionamiento, trabajado en conjunto con las áreas de Imagen Institucional y Publicidad.

En cuanto a transformación y banca digital, Macro tiene como objetivo posicionarse con la mejor oferta en servicios digitales e impulsar una estrategia de migración de canales, con foco en la mejor experiencia de sus clientes. Para ello, trabaja sobre tres pilares, la oferta digital de alto impacto en clientes, la investigación y desarrollo de tecnologías disruptivas y la

¹⁵⁸ Asistente Virtual en la interfaz de préstamos personales, brindando asesoramiento a los interesados en este producto.

implementación de una estrategia digital. En este marco, durante 2017 inició una alianza estratégica con Globant¹⁵⁹, para definir y ejecutar la transformación digital del banco y se cubrieron aspectos de diseño, tecnológicos, de procesos, metodológicos y culturales. Existen tres principales desafíos en la transformación digital. Primero, la necesidad de un impulso disruptivo en la experiencia con los clientes, para lograr un impacto que permita captar nuevos clientes y fidelizar los existentes. Segundo, un cambio metodológico interno que permita permear la innovación, a través de poner al cliente en el centro, escucharlo y decidir en pos de sus necesidades, en combinación con los objetivos estratégicos del banco. Tercero, la generación de confianza en el cambio a través de resultados. Respecto a esto último, se avanzó en la definición e implementación evolutiva de tres iniciativas, incluyendo testeos de prototipos a clientes finales y una estrategia sólida de *marketing* y comunicación para su lanzamiento, que fueron *Onboarding* digital¹⁶⁰, Trámite *Online* y Autogestión en sucursales.

Este proyecto se basa en la metodología de la interacción entre áreas a través de equipos multidisciplinarios, y la transición de una integración y cambio tecnológico que impacta directamente en el área de IT¹⁶¹, para así dar el salto cualitativo para habilitar la transformación en el banco. Macro promueve, también, la construcción de una arquitectura de componentes soportados por una infraestructura sólida, escalable y flexible, que permita la reutilización de la experiencia, los servicios y el conocimiento del cliente a través de los datos. Este enfoque le permitirá reducir considerablemente el *time to market*¹⁶² y la complejidad del desarrollo en el largo plazo. La clave de la transformación digital es, además de un desafío tecnológico y metodológico, un desafío cultural que atraviesa las principales áreas del banco.

La *App* Macro (Banca Móvil) fue implementada en 2016 y, en 2017, el banco trabajó sobre nuevas funcionalidades que generan valor para los clientes, como compra y venta de dólares, transferencia a nuevas cuentas, consulta de puntos y canjes Macro Premia, y consulta de detalle de préstamos UVA. Con el objetivo de integrar todas las aplicaciones del banco en una única experiencia, se incluyó en la *App* Whyline y *Token* de Seguridad. La integración de la *Fintech* Whyline, implicó la incorporación de esta aplicación en más de doscientos cincuenta

¹⁵⁹ Globant es una empresa argentina dedicada a la informática y el desarrollo de software. Con sede central en Buenos Aires.

¹⁶⁰ *Onboarding* digital permite identificar y registrar a nuevos clientes a través de una videoconferencia o videochat, utilizando sistemas biométricos -la tecnología- para el reconocimiento óptico y facial.

¹⁶¹ *Information Technology* (IT) es el estudio, diseño, desarrollo, innovación puesta en práctica, ayuda o gerencia de los sistemas informáticos computarizados, particularmente usos del software.

¹⁶² *Time to market* o 'plazo de lanzamiento' es el tiempo comprendido desde que un producto o servicio es concebido hasta que está disponible para el usuario final.

sucursales en todo el país. La misma permite evitar tiempos de espera en las sucursales. Si el cliente todavía no se siente cómodo utilizando Banca Móvil o Banca Internet y necesita acercarse en persona a una sucursal, con dicha aplicación tiene la oportunidad de administrar mejor su tiempo. En apenas cuarenta y cinco días Macro logró conectar sus sistemas para llegar a todos los clientes con esta aplicación y así dar una excelente experiencia al usuario. El *Token* de seguridad es para su utilización en la *App* y en aquellas transacciones que requieren segundo factor de autenticación en Banca Internet. En 2018, sumó nuevas funcionalidades a la aplicación, como el acceso con biometría (huella o reconocimiento facial), lo que agiliza el ingreso al canal; *onboarding* digital, que permite el acceso a generar el alta de clientes y cuentas; envío de notificaciones *push*¹⁶³ para clientes que tienen descargada la *App* en su celular; y la implementación de mejoras a nivel de performance de la aplicación en general. La cantidad de usuarios por Banca Móvil se elevaron treinta y seis por ciento mientras que las transacciones cayeron cuatro por ciento, entre 2016-2017, en cambio en 2018 tanto la cantidad de usuarios como de transacciones subieron, un cuarenta y tres por ciento las primeras y un cuarenta y cuatro por ciento las segundas.

Los usuarios de MacrOnline (*homebanking*) fueron migrados a la nueva Banca Internet en 2017. En la búsqueda permanente de hacer la vida más fácil a los clientes y potenciar la utilización de los canales digitales, el banco unificó las claves de ingreso de la *App* con la nueva Banca Internet. Los nuevos servicios con los que comenzó a contar la Banca Internet son navegación más simple y estética renovada; visualización de los consumos de tarjetas en forma gráfica; buzón de notificaciones donde el cliente recibe ofertas y productos disponibles para retirar en sucursal; recupero de usuario y blanqueo de clave en caso de bloqueo u olvido; y *Soft Token* como nuevo método de seguridad (códigos aleatorios para validar las transacciones). Además, en 2018, se destacó la incorporación de “mis tenencias”, información consolidada de productos bancarios del cliente al cierre de cada año, para facilitar la operatoria impositiva del cliente; y la nueva consulta de cheques. La cantidad de usuarios que acceden al mismo ha escalado dieciocho por ciento entre 2016-2018, y la cantidad de transacciones realizadas se duplicaron entre 2015-2018. Sumado a lo anterior, en 2017 se inició un proyecto para desarrollar una nueva Banca Internet para Empresas, y en 2018 se comenzaron con los talleres de co-creación de la misma. También, se trabajó junto a Globant en el desarrollo de una nueva experiencia en todos los portales web del banco, basándose en los pilares de eficiencia, ventas,

¹⁶³ Notificaciones *push* son mensajes que se envían de forma directa desde el servidor a dispositivos móviles, como teléfonos inteligentes o tabletas, y aplicaciones de escritorio, en todo tipo de sistemas operativos QR.

marketing y experiencia de cliente. Se apunta a un diseño innovador para generar alto impacto en el usuario. Incluso, incluir nuevas herramientas de asesoramiento en línea a través de un buscador de necesidades y la atención vía un agente virtual, que cuente con capacidades de inteligencia artificial.

Adicionalmente, se desarrollaron nuevos Medios de Pago Digitales. Por ejemplo, en 2017, Todo Pago PEI, esta nueva aplicación permite, sin costo, realizar transferencias inmediatas de fondos, envío y solicitudes de dinero utilizando el e-mail y/o el número de celular para identificar al destinatario del pago o solicitud. Otro caso es DEBIN, un nuevo medio de pago para los clientes que funciona a través de transferencias con débito inmediato. El usuario vendedor puede enviar solicitudes de pago al usuario comprador y éste podrá aceptar o rechazar el pago, según corresponda. Este nuevo servicio permite recibir y realizar transferencias de manera rápida y segura, utilizando el Alias o el número de CBU de la cuenta de destino. También, el nuevo canal Transferencias de Alto Monto (TAM), donde los clientes tienen la posibilidad de programar transferencias sin límite desde cualquier lugar y sin necesidad de acercarse a una sucursal. Las TAM son un canal más seguro y eficiente para hacer operaciones de compraventa que impliquen montos elevados, como la adquisición de un inmueble. En 2018, se lanzó DEBIN II, que añade la posibilidad de transferir fondos a cuentas virtuales (CVU), posibilitando de este modo, la transacción entre cuentas bancarias (CBU) y cuentas virtuales.

En lo que respecta a atención al cliente, el banco creó dos grupos expertos en el Centro de Atención Telefónico con el objeto de optimizar su servicio. El grupo de Retención y Venta, enfocado en conservar a los clientes que soliciten la baja de sus productos y encontrar oportunidades para ofrecerles nuevos productos a los clientes previamente calificados crediticiamente, y el Centro Telefónico de Inversiones (CTI), orientado a la atención exclusiva de clientes interesados en invertir en operaciones de renta variable. En el caso de éste último, el objetivo es agilizar la operatoria en las sucursales y mejorar la atención a los clientes, ya que todas las consultas y operaciones se resuelven centralizadamente por un grupo de operadores idóneos, especializados y certificados. Para continuar incentivando el uso de canales automáticos, Macro sumó nuevas gestiones a través de dichos medios, como retención de tarjeta de crédito monoproducción; bajas de caja de ahorro, cuenta corriente, tarjetas de crédito y seguros; alta de adicionales de tarjeta de crédito; venta de préstamos; ampliación de límite de tarjeta de crédito; upgrade de tarjeta de crédito; autorización y desbloqueo de clave de seis dígitos; reposición de tarjeta de débito; y adhesión al débito automático en cuenta de servicios AFIP.

Además, incorporó audios con mensajería que resuelven las consultas generales del cliente, logrando mejorar los tiempos de atención y la calidad de las llamadas. A pesar de las acciones tomadas, las estadísticas reflejan que las llamadas al centro de atención telefónica se redujeron trece por ciento primero entre 2015-2016 y, luego, otro tres por ciento más entre 2016-2017, sin embargo a partir de 2018 se cuadruplicó la atención. A partir de 2017, el banco incorporó el área de Protección al Usuario de Servicios Financieros, con la finalidad de darle más protagonismo al cliente, y atender y cuidar sus derechos e intereses. Se trabajó en determinar el alcance de las tareas con otros sectores del banco y se tuvo en cuenta el proceso de ajuste y revisión normativa que el BCRA lleva adelante, participando de mesas de trabajo para unificar criterios y gestiones de las entidades financieras.

La gestión de reclamos es otra categoría en la cual Macro efectúa diversas acciones tendientes a mejorar la calidad del servicio. Con ese propósito, implementó un sistema de gestión por objetivos (KPI) con incentivos que premian la eficiencia operativa, logrando una mejora significativa en los niveles de servicio y reduciendo sensiblemente el volumen de reclamos en gestión. También, amplió la cantidad de temas de reclamos que el cliente puede ingresar a través de canales no presenciales y se eliminó el requerimiento de documentación en determinados cuestionamientos. Así, se logró disminuir un treinta y siete por ciento la concurrencia de clientes a la red de sucursales. Si bien la cantidad de reclamos se elevó dos por ciento entre 2015-2018, la tasa de reclamos por cliente, que surge de promediar la cantidad total de reclamos por la cantidad total de clientes individuos, se redujo. La tasa de reclamos resueltos había avanzado dos por ciento entre 2015-2017, alcanzando el noventa y nueve por ciento, pero en 2018 retrocedió un cinco por ciento. En 2017, el banco creó el área de Estrategias de Atención con el objetivo de detectar e implementar soluciones orientadas a la mejora de procesos y servicios, en colaboración con otras áreas, entre las que se encuentra Servicios al Cliente. Este equipo busca mejorar la calidad de atención al cliente, maximizar la rentabilidad, disminuir costos operativos, alinear los procesos a la visión del banco y realizar circuitos eficientes que permitan la competitividad en el mercado.

El mencionado equipo, llevó adelante seis iniciativas. En primer lugar, el cambio de versión del sistema “CRM¹⁶⁴” e inclusión de nuevas categorías de clientes en el mismo. Estos

¹⁶⁴ Customer Relationship Management (CRM) es un software utilizado para gestionar clientes y controlar las actividades en torno a ellos.

cambios permitieron mejoras en repositorio de datos, comunicación e integración en tiempo real con otros sistemas del banco, mejoras en la visualización y navegabilidad, disminución en los tiempos de las gestiones e identificación más eficaz de nuestros clientes. En el módulo de Pos Venta se implementaron gestiones semiautomáticas, que permitieron migrar tareas operativas de sucursal al Centro de Atención Telefónica. Luego, la introducción de una nueva herramienta llamada “Speech Analytics– Entender a nuestros Clientes”, que permite monitorear la totalidad de las llamadas ingresadas al *Contact Center* y brinda mejoras en la satisfacción del cliente y en la calidad de atención. El principal objetivo de la herramienta es detectar mediante la voz del cliente, alguna necesidad planteada de manera reiterada; monitorear la gestión de la llamada, para analizar el comportamiento de clientes y operadores; y verificar el resultado de acciones implementadas en tiempo real y de manera automática. De esta manera, la información ayuda al banco a obtener indicadores para poder realizar acciones de mejora en los procesos, entender la realidad del negocio, evaluar a los operadores a través de auditorías automáticas y establecer modificaciones en el modelo de atención, de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Además, se trabajó en mejoras en la atención al cliente por vía telefónica, a través de la herramienta “Interactive Voice Response (IVR¹⁶⁵)”. Se implementó una solución que identifica de manera automática a los clientes Macro Selecta y los deriva al grupo de especialistas del *Contact Center*. Se inició el Proyecto de la Autogestión de Clave por IVR, cuya finalidad es permitir al cliente autogestionar su clave en forma automática, liberando a las sucursales de veinte mil gestiones mensuales. Bajo la iniciativa “Inteligencia artificial - Buscador cognitivo y agente virtual”, se incorporaron nuevas tecnologías para crear una estrategia diferenciada, destinada al público general. Para ello, Macro cuenta con dos herramientas de Inteligencia Artificial, que buscan ofrecer a los usuarios del portal una experiencia de navegación ágil, dar respuesta a todas las consultas de forma innovadora y consistente, y mejorar el compromiso con el cliente a partir de la interpretación de una necesidad. La primera herramienta, el Buscador Cognitivo, responderá consultas de los clientes y ofrecerá información en dos dimensiones, resultados de la búsqueda dentro del portal e información de educación financiera y preguntas frecuentes. Esta herramienta, no solo reconocerá las palabras, sino que estará entrenada para identificar la intención del cliente. Por otro lado, el Agente Virtual estará ubicado en el portal,

¹⁶⁵ Interactive Voice Response (IVR) es una tecnología que permite que una computadora interactúe con humanos mediante el uso de la entrada de voz y tonos DTMF a través de un teclado.

dentro de la sección de Préstamos Personales y permitirá dialogar con el cliente en forma automática.

Asimismo, para acompañar el proceso de innovación tecnológica que está atravesando el banco, se reemplazó la plataforma de grabación de llamadas en el *Contact Center* por “Verint¹⁶⁶” y se incorporó la grabación de pantallas de los operadores, lo cual permitió el monitoreo integral de la gestión ante una llamada. Finalmente, el proyecto “Remedy¹⁶⁷”, que es la herramienta que utiliza el banco para la resolución de incidentes y problemas. La implementación de la nueva versión 9.1 tiene mayor soporte y rendimiento, y permite la carga de los principales procesos definidos, para asegurar el normal funcionamiento del banco e incrementar la seguridad de acceso. También, se instalaron nuevos módulos para que la consola del usuario sea más amigable, ágil y dinámica, lo que simplificó el actual proceso de carga de incidentes, problemas y base de soluciones.

Por último, el banco promueve los proyectos “Simplificación de Contratos” y “Mejora de la Originación en el sistema CRM” que buscan sintetizar y eficientizar estos procesos para mejorar la comunicación y comprensión, y que los clientes puedan conocer sus derechos y obligaciones de forma más fácil, clara y transparente. De esta manera, a partir de la simplificación de contratos se logró eliminar la “letra chica”, ya que la estructura del contrato destaca con claridad los diferentes apartados y los contenidos de mayor interés; sustituir los términos técnicos por expresiones de uso cotidiano; redactar los textos de forma sencilla para facilitar la lectura y hacerla más ágil; disminuir el tiempo de atención, implementando un proceso de originación de producto más simple, con menos pasos y con campos que se completan automáticamente en los formularios, tales como los datos de los productos o los datos del cliente, entre otros; reducir las firmas al unificar todos los formularios de los productos en uno solo; y generar un *checklist* de documentación vía una nueva y fácil herramienta útil para los ejecutivos frente al armado del legajo del cliente.

En el caso de Santander, ha ampliado considerablemente su volumen total de clientes, expandiéndose en el período bajo análisis. Al igual que sus competidores, segmenta estratégicamente su cartera. Para comenzar, el segmento Plan Sueldos es el principal canal de

¹⁶⁶ Verint Systems es una empresa que vende productos de software y hardware para la gestión del compromiso del cliente, la seguridad, la vigilancia y la inteligencia comercial.

¹⁶⁷ Remedy es una plataforma de gestión de servicios completa que combina las mejores prácticas de ITIL y el autoservicio intuitivo para permitir una prestación de servicios más inteligente.

incorporación de clientes. En 2018, el banco continuó consolidando su posición, siendo el primer banco privado en plan sueldo a nivel nacional. La integración con Citibank en 2017 permitió posicionarlo como el segundo mejor banco privado en términos de sueldo promedio. Tiene como estrategia continuar la penetración de Plan Sueldo en todos los segmentos tanto en banca comercial como en banca mayorista. Participa activamente en la captación de nuevos clientes en empresas, universidades y organismos públicos. Asimismo, fortalece la propuesta de valor, impulsada a clientes y no clientes, por la elección de Santander como banco de acreditación de haberes.

El segmento Select, es una oferta diferenciada diseñada especialmente para los clientes y que se compone de un modelo de atención personalizada, beneficios y ahorros exclusivos, tasas preferenciales, inversiones, experiencias únicas y programas de fidelización. En 2018, Select concentraba el treinta y cinco por ciento de los ingresos totales del banco. El cuarenta y dos por ciento de este segmento proviene del plan sueldo. Asimismo, se visualiza que el ochenta y siete por ciento de los clientes de este segmento tiene la posibilidad de acceder a la línea Platinum y Black; y Santander se concentró en informar mediante diferentes campañas de comunicación la oferta de valor que disponen los clientes Select. Además, lanzó el Call Center de la Isla Black, la cual atiende a los clientes Select con tenencia de productos Black, brindando así una atención y trato personalizado. En la Isla Black también los ejecutivos son idóneos en inversiones. Con el objetivo de mantener la oferta de valor y modelo de atención a los clientes provenientes de la integración con la cartera minorista y red de sucursales de Citibank Argentina, en 2017 se sumaron más sucursales al modelo de Espacio Select, y se implementó Assessment de Ejecutivo Select. La cantidad de sucursales con Espacio Select prácticamente se duplicaron entre 2015-2017.

Adicionalmente, el treinta y ocho por ciento de los clientes Select utilizan la aplicación *App Mobile* de Santander, por la cual pueden consultar saldo, gestionar sus fondos de inversión y registrar avisos de viajes, entre otras operaciones. Parte de la oferta de valor a clientes Select son los beneficios y descuentos únicos en diferentes rubros. Destacamos la tasa preferencial en préstamos, mayor acumulación en puntos Superclub con la posibilidad de canjear por viajes o diferentes premios, y preventa de espectáculos. En 2017, se enviaron ciento cuarenta mil invitaciones a funciones exclusivas de teatros, cines, espectáculos en el Teatro Colón, torneos de golf, clases de tenis, catas y degustaciones. Para fidelizar a dicho clientes, a su vez se lanzó la Gran Subasta Superclub, que consiste en ofertar los puntos Superclub disponibles para ganar

un viaje con aéreo, hospedaje y excursiones incluidas. Además, invita a los clientes a vivir distintas experiencias acordes a sus preferencias, las cuales identifica a través de un análisis de inteligencia comercial y encuestas. Por ejemplo, si el cliente tiene perfil viajero recibirá comunicaciones relacionadas con esa temática (acceso a salas vip en aeropuertos, Global Value, Priority Pass, estacionamiento sin cargo, entre otros).

TABLA 32: DATOS DE CLIENTES DEL SANTANDER

| CATEGORÍA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|---|-----------|-----------|-------------|-------------|
| CANTIDAD DE CLIENTES | 3.700.000 | 3.600.000 | 3.000.000 | 2.700.000 |
| CANTIDAD DE SUCURSALES | 468 | 482 | 410 | 393 |
| CANTIDAD DE SUCURSALES CON ESPACIO SELECT | N/D | 244 | 134 | 126 |
| BENEFICIOS SELECT - CANTIDAD DE INVITACIONES A EVENTOS | N/D | 140.000 | N/D | N/D |
| BENEFICIOS ADVANCE - CANTIDAD DE EVENTOS | 3 | 2 | 2 | Lanzamiento |
| CANTIDAD DE CENTROS EXCLUSIVOS PARA BANCA EMPRESA | 19 | 19 | N/D | N/D |
| CANTIDAD DE BUSINESS CENTER | 9 | 5 | 5 | 4 |
| PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DE CANALES DIGITALES (Individuos) | 71% | 73% | 68% | 65% |
| PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DE CANALES DIGITALES (PyMEs) | N/D | 90% | 95% | 95% |
| CANTIDAD DE TRANSACCIONES POR CANALES DIGITALES | < 37% | < 29% | < 16% | < 38% |
| CANTIDAD DE USUARIOS QUE USAN LA APP DE SANTANDER | 1.094.454 | 876.000 | 450.000 | 346.000 |
| CANTIDAD DE USUARIOS FACEBOOK | N/D | < 552.000 | N/D | N/D |
| CANTIDAD DE USUARIOS TWITTER | N/D | < 77.000 | N/D | N/D |
| CANTIDAD DE USUARIOS YOUTUBE | N/D | < 44.000 | N/D | N/D |
| CANTIDAD DE USUARIOS INSTAGRAM | N/D | < 37.000 | N/D | Lanzamiento |
| CANTIDAD DE LLAMADOS AL CONTACT CENTER | 2.166.667 | 775.248 | N/D | N/D |
| CANTIDAD DE INTERACCIONES VÍA MAIL O CHAT | 43.000 | 2.388 | Lanzamiento | - |
| CANTIDAD DE LLAMADOS ISLA BLACK | N/D | 27.500 | - | - |
| CANTIDAD DE CAJEROS AUTOMÁTICOS | 1.431 | 1.536 | 1.223 | 1.165 |
| CANTIDAD DE TERMINALES DE AUTOSERVICIO | 1.314 | 1.387 | 1.133 | 1.065 |
| CANTIDAD DE RESPUESTAS DEL ASISTENTE VIRTUAL | N/D | 8.784 | - | - |
| ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES | 83% | 87% | 86% | 88% |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Santander

El segmento Advance, es un programa para favorecer el crecimiento de las PyMEs. Pone a disposición de los clientes las capacidades de Santander en tres pilares (gestión personalizada, formación y financiamiento) con el fin de ayudar a las PyMEs a sortear los principales obstáculos que impiden su desarrollo y crecimiento, y así convertirse en socio estratégico. En 2018, ciento veinticinco mil clientes poseían un paquete PyMEs, el cual incluye una gama completa de productos, como acuerdo en cuenta corriente, préstamo, tarjetas y cesión de valores, lo que permite una vinculación completa desde el inicio de la relación comercial para atender sus necesidades financieras y transaccionales. En 2017, con la adquisición de la cartera minorista y red de sucursales de Citibank Argentina, se incorporaron treinta mil clientes PyMEs, que hoy acceden a la propuesta de valor Advance, con oferta en financiación, formación y gestión especializada. Con el espíritu de fidelizar y agasajar a dichos clientes, se realizaron dos eventos de relacionamiento con la participación de más de mil PyMEs Advance. La misma cantidad de eventos se habían celebrado en 2016, y en 2018 se agregó la realización de un evento más.

Adicionalmente, el banco cuenta con más de cuatrocientos oficiales PyMEs especialistas en el segmento para potenciar su crecimiento. En 2017, se incorporaron siete nuevos gestores y se alcanzó una fuerza de venta de cuarenta y tres gestores en total, enfocado en incrementar la cartera de clientes. Se mantuvo el compromiso de dar respuesta a una solicitud de crédito en un plazo no mayor a cinco días. Se generaron nuevas alternativas de financiación a través del Súper Préstamo PyME UVAs con tasas competitivas a corto y largo plazo, destinado a financiar proyectos de inversión, capital de trabajo o adquisición de bienes de capital nuevos o usados, con un plazo de hasta sesenta meses de financiación. También, se implementó el Simulador Crediticio online, para que clientes y no clientes conozcan el monto de calificación crediticia al cual pueden acceder. En 2018, el banco comenzó a participar en el programa de descuento de cheques con tasas especiales promocionado por el gobierno nacional, con un cupo de mil quinientos millones de pesos.

El segmento Agro, por su parte, se expandió en 2018. Por medio del otorgamiento de préstamos en dólares, el banco intenta disminuir sustancialmente el costo de financiación sin riesgo de las PyMEs Agro, dado que cuentan con una cobertura natural al tener su producción dolarizada. Además, el segmento dispone de la Tarjeta Santander Río Agro que permite financiar el capital de trabajo que la PyME necesita para su ciclo productivo. En el citado año, el banco profundizó su participación en el mercado de Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) aportando fondos que hicieron posible el otorgamiento de una mayor cantidad de avales, y facilitaron el acceso al crédito de PyMEs. Otro segmento es el de Clientes Corporativos “Global Corporate Banking”, éste gestiona la relación comercial con empresas pertenecientes a grupos económicos. El propósito es satisfacer las necesidades crediticias y de servicios financieros de clientes corporativos, manteniendo el liderazgo en penetración y valoración de los mismos.

El segmento de banca empresas, posee clientes medianos y grandes, a los cuales se les brinda atención exclusiva de oficiales de cuenta y especialistas de producto en comercio exterior, cobros y pagos, y en el servicio de pago de nóminas. El banco cuenta con diecinueve centros exclusivos especialmente diseñados para las necesidades del mundo empresario y el agro, los cuales se encuentran distribuidos en las principales zonas geográficas del país. Santander apoya el crecimiento de estos clientes a través de variadas líneas de crédito y servicios (comercio exterior, recaudaciones, pago a proveedores, pagos de sueldos, etc.), orientados a cada actividad y a su cadena de valor (clientes y proveedores). A su vez, promueve el desarrollo de cada comunidad por medio de la financiación de proyectos de inversión en la

generación de energías limpias y el fomento de economías regionales, así como en obra pública, mixta y privada y, por ende, en la creación de nuevos empleos.

El banco ofrece sus servicios y productos por medio de canales físicos y digitales. Comenzando por los primeros, Santander tiene presencia a lo largo y ancho de todo el país, estando presente en veintidós provincias argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La cantidad de sucursales se acrecentó veintitrés por ciento entre 2015-2017 (producto de la incorporación de las sucursales del Citibank), incluyendo cuatro Oficinas de Inclusión Financiera que atienden clientes de todos los segmentos, mientras que en 2018 se redujeron en tres por ciento. Mensualmente se atienden más de un millón de personas en las cajas, las cuales realizan más de dos millones de transacciones por mes. En plataforma comercial se reciben por mes a medio millón de clientes aproximadamente. Los Espacios Select son espacios dedicados a la atención exclusiva del segmento Select, mientras que los Business Center son espacios enfocados a ofrecer un servicio de atención preferencial y especializado a los clientes PyMEs, Empresas e Instituciones. Entre 2015-2018 se incorporaron cinco nuevos Business Center totalizando nueve en distintas localidades del país. Este modelo busca afianzar la relación a través de un oficial comercial especializado, abocado a entender las necesidades de los clientes, con herramientas que desarrollan la movilidad y optimizan la gestión diaria. Entre ellas, se destaca el involucramiento de clientes en el desarrollo de productos y las soluciones no financieras, internacionalización de la conectividad, y formación.

El desarrollo de los canales digitales (*Online Banking* y *Mobile App*) es para el banco un pilar estratégico. Entre 2015-2018, se expandió un seis por ciento la cantidad de los clientes activos personas físicas que utilizaron canales digitales mensualmente, mientras que el porcentaje en las PyMEs y empresas retrocedió cinco por ciento entre 2015-2017, aunque sigue siendo muy alto, no existiendo datos disponibles para 2018. En cuanto a la cantidad de transacciones monetarias y ventas realizadas en los canales digitales, la curva es ascendente en todo el período, mostrando que las transacciones vía estos medios cada vez son más utilizadas, registrando un aumento de treinta y siete por ciento en 2018, veintinueve por ciento en 2017, dieciséis por ciento en 2016 y treinta y ocho por ciento en 2015. Se destaca el aumento de transaccionalidad en la *App* Santander, principalmente por pagos y transferencias. Respecto a este último punto, en 2017 se incorporó la funcionalidad de hacer pagos y transferencias a destinatarios sin necesidad de agenda previa. Dicha incorporación permitió un alto nivel de autonomía. Los clientes desde su celular pueden cubrir todas sus consultas y operaciones del

día a día. La *App* permite además comprar un seguro, suscribir y rescatar fondos de inversión y realizar la marcación de viaje. La cantidad de usuarios de la *App* creció treinta por ciento entre 2015-2016, luego prácticamente se duplicó entre 2016-2017, y en 2018 un veinticinco por ciento lo que refleja la acelerada penetración de la misma.

El sitio web de Santander se ubica entre los treinta y cinco más visitados del país, y es el de mayores visitas del sistema financiero local. En 2017, se implementó el proyecto Clave Santander Río Online dejando al alcance de los clientes la posibilidad de generar su clave desde la web. Esto impulsó la autogestión y facilitó la experiencia en el uso de los canales digitales. En 2018, lanzó un nuevo *Online Banking*, una flamante plataforma digital centrada en la experiencia del usuario, consistente entre todas sus transacciones, simple de usar, empática, innovadora y personalizada para usar tanto en móviles como en *desktop*. A su vez, el banco difundió entre todos los colaboradores su Sitio de Multicanalidad, que contiene información referente a los Canales de Atención, y lo actualiza regularmente para que sea una fuente de consulta frecuente en el asesoramiento a clientes. Con foco en los canales digitales, Santander desarrolló en 2017 usuarios expertos para que acompañen la integración con la cartera minorista y red de sucursales de Citibank Argentina, y fortalezcan el vínculo con los nuevos clientes. También, el banco cuenta con presencia en las redes sociales más populares de Argentina como Facebook, Twitter, Youtube e Instagram.

El *Contact Center* gestionó en 2018 un volumen muy alto llamados mensuales, triplicándose respecto al año anterior. El principal desafío del *Contact Center* en 2017 era su integración con la cartera minorista y la red de sucursales de Citibank Argentina, ya que era necesario responder a los nuevos clientes sin descuidar la calidad de la atención. Gracias al proyecto de habilidades implementado en 2016, que permite atender a cada cliente por el ejecutivo apropiado para cada necesidad, esto fue factible y exitoso. A su vez, las dos herramientas que hicieron posible el buen funcionamiento del servicio fueron el Chat Mail y el Call Center de la Isla Black. El equipo de Chat Mail cubrió todas las franjas horarias, y brindó asesoramiento personalizado a clientes identificados en OLB (*Online Banking*) vía chat en los horarios de atención establecidos, y vía mail fuera del horario de atención. Entre 2017-2018, las interacciones mensuales por esta vía fueron dieciocho veces mayor. La Isla Black, por su parte, se lanzó a fines de 2017 con el objetivo de brindar atención prioritaria a los clientes más rentables que realizan operaciones de alto valor agregado. Un grupo de cincuenta y cinco

ejecutivos atendieron un promedio de veintisiete mil quinientos llamados al mes, logrando responder a todas las necesidades en un único punto de contacto.

En lo que respecta a banca automática, Santander cuenta con mil cuatrocientos treinta y un cajeros automáticos a 2018, de los cuales treientos tres fueron incorporados al banco a través de la adquisición del banco Citi, lo que representa una cuota de mercado de ocho y medio por ciento y una participación dentro de la Red Banelco del diecinueve y medio por ciento. Respecto al 2015, la cantidad de cajeros automáticos se vio incrementada en veintitrés por ciento. A su vez, el banco tiene mil trecientas catorce terminales de autoservicio, de las cuales doscientas cincuenta y seis fueron incorporadas al banco a través de la adquisición de la cartera minorista y red de sucursales de Citibank Argentina, lo que motivo que la cantidad de terminales de autoservicio subiera un veintitrés por ciento entre 2015-2018, y el noventa y siete por ciento dispone de tecnología inteligente que permite la acreditación al instante de los depósitos en efectivo y la digitalización de depósitos de cheques. Los autoservicios inteligentes, cuentan con horario ampliado de depósitos y pagos de tarjetas de siete a veintiuna horas, incluidos fines de semana y feriados.

En 2017, el banco implementó una nueva funcionalidad que permite retirar dinero de los cajeros automáticos sin la necesidad de utilizar la tarjeta de débito. Los clientes agendan, a través de los canales digitales, una extracción para sí mismos o para un tercero, que luego se podrá efectivizar usando los datos que brinda el agendamiento. Sumado a lo anterior, el banco trabajó en nuevas tecnologías que permiten reciclar el efectivo depositado en las terminales de autoservicio, permitiendo dispensarlo a través de extracciones como si fuese un cajero automático. Se habilitó una sucursal piloto, donde se expende efectivo. En 2018, se pudo implementar este sistema de extracción de efectivo en quinientas setenta y dos terminales de autoservicio recicladoras, representando cuarenta y tres por ciento del total.

En materia de inteligencia artificial, Santander junto a IBM¹⁶⁸ Argentina y su *partner* Cognitiva, lanzó en 2017 un asistente virtual dotado de este tipo de inteligencia. Se trata de un servicio innovador para que los clientes del banco puedan hacer consultas sobre los créditos hipotecarios. El servicio virtual está disponible en el sitio web

¹⁶⁸ International Business Machines Corporation (IBM) es una empresa multinacional estadounidense de tecnología y consultoría con sede en Armonk, Nueva York. IBM fabrica y comercializa hardware y software para computadoras, y ofrece servicios de infraestructura, alojamiento de Internet, y consultoría en una amplia gama de áreas relacionadas con la informática, desde computadoras centrales hasta nanotecnología.

(www.santanderrio.com.ar/hipotecarios), y dio respuesta a ocho mil setecientos ochenta y cuatro usuarios, veintidós por ciento de los cuales tomaron la decisión de comenzar su proceso de solicitud del crédito. También, se lanzó la aplicación Cheques Mobile para grandes empresas, por la cual se pueden hacer depósitos de cheques de forma segura con una simple captura de la imagen a través de un *smartphone*¹⁶⁹ o *tablet*¹⁷⁰. Los principales beneficios que se destacan son una mayor extensión horaria y la oportunidad de realizar depósitos siete por veinticuatro, una instalación rápida y sencilla de la aplicación y la posibilidad de consultar online los depósitos enviados por este canal desde el lugar en que se encuentre el cliente. La aplicación está disponible para Android¹⁷¹ e iOS¹⁷².

La seguridad integral del cliente es un punto que prioriza la institución. El banco resguarda la seguridad física de los clientes en cada una de sus sucursales a través de múltiples procedimientos y dispositivos de última generación. En cuanto a la seguridad de la información y la privacidad de los datos, dispone de un modelo de Gestión de Ciberseguridad que garantiza la protección de los sistemas y la información de los clientes. Este modelo incluye políticas, estándares y procedimientos aprobados por el comité de Ciberseguridad que cumplen con las normativas locales vigentes de protección de datos personales, requisitos normativos de entes reguladores tales como el BCRA, CNV, como también la alineación con los principales estándares internacionales de seguridad ISO27001 y NIST¹⁷³. Bajo la premisa de garantizar la “confidencialidad, integridad y disponibilidad” de la información, el banco implementó medidas de seguridad claves en todas las capas (activos físicos y controles integrados dentro de los procesos), que protegen su negocio y a los clientes.

El Directorio de la sociedad, del cual depende el Comité de Ciberseguridad, es el máximo órgano responsable de la definición de la estrategia de Ciberseguridad, y se ocupa de supervisar, garantizar y promover la aplicación del Marco Corporativo de Ciberseguridad, y su

¹⁶⁹ *Smartphone* es un teléfono celular con pantalla táctil, que permite al usuario conectarse a internet, gestionar cuentas de correo electrónico e instalar otras aplicaciones y recursos a modo de pequeño computador.

¹⁷⁰ *Tablet* es una computadora portátil de mayor tamaño que un teléfono inteligente. Se trata de una sola pieza que integra una pantalla táctil (sencilla o multitáctil) que emite luz y con la que se interactúa primariamente con los dedos o un estilete (pasivo o activo), sin necesidad de teclado físico ni ratón.

¹⁷¹ Android es un sistema operativo móvil desarrollado por Google, basado en Kernel de Linux y otros softwares de código abierto.

¹⁷² iOS es un sistema operativo móvil de la multinacional Apple Inc.

¹⁷³ National Institute of Standards and Technology (NIST) es una agencia de la Administración de Tecnología del Departamento de Comercio de los Estados Unidos. La misión de este instituto es promover la innovación y la competencia industrial en Estados Unidos mediante avances en metrología, normas y tecnología de forma que mejoren la estabilidad económica y la calidad de vida.

utilización en las actividades del día a día. Debido a que los ataques o amenazas pueden originarse en cualquier lugar del mundo y el impacto de un incidente puede afectar a todas las demás áreas del Grupo Santander, se incluyen en el Plan de Ciberseguridad diferentes iniciativas de inversión, desarrollo y adopción de nuevas tecnologías dirigidas a minimizar el riesgo. Se organizan capacitaciones dirigidas a todos los empleados de la entidad sobre Ciberseguridad y ejercicios de *Ethical Phishing*¹⁷⁴, así como proyectos de clasificación de información, protección de dispositivos extraíbles y gestión de vulnerabilidades. Tanto el personal de seguridad del banco como los empleados de las sucursales realizan varios cursos de actualización al año para estar preparados en caso de actividades delictivas contra el banco o los clientes, o ante situaciones de emergencias y evacuación. Para prevenir casos de inseguridad, se difunden regularmente en los canales de comunicación, distintas recomendaciones para evitar robos y asaltos, y prácticas seguras.

Otro pilar estratégico de Santander es brindar experiencias diferenciales a los clientes. En 2018, se incorporó la metodología NPS, para capturar la opinión del cliente en todos los puntos de interacción con el Banco a través de encuestas digitales. Aquellos clientes que deciden no recomendarlo son contactados por los empleados para conocer los motivos de su insatisfacción y poder revertirla. En 2017, se comenzó a desarrollar un programa de fomento de cultura destinado a transmitir la importancia que conlleva la atención al cliente y el impacto que tiene en la experiencia con el banco. También, se continuó trabajando en el desarrollo de un nuevo modelo de *Customer Service*¹⁷⁵, cuyo objetivo es resolver los problemas del cliente en el primer contacto y ayudar a identificar las dificultades en la raíz del proceso para resolverlos. El índice de satisfacción de clientes retrocedió dos por ciento entre 2015-2016, revirtiéndose en parte con un incremento del uno por ciento entre 2016-2017, volviendo a disminuir un cuatro por ciento en 2018.

5.4 STAKEHOLDERS INTERNOS

5.4.1 EMPLEADOS

¹⁷⁴ *Phishing* es un término informático que denomina a un conjunto de técnicas que persiguen el engaño a una víctima, con el uso de ingeniería social y/o técnicas informáticas, con el fin de apoderarse de información valiosa, por ejemplo, contraseña o datos bancarios, o instalar malware.

¹⁷⁵ *Customer Service* es la prestación del servicio a los clientes antes, durante y después de una compra.

Las entidades financieras desean que sus colaboradores puedan desarrollarse en todo su potencial, brindando igualdad de oportunidades y de crecimiento profesional, formación permanente, un amplio catálogo de beneficios, espacios que fomentan la participación y la colaboración, así como también, formas de trabajo flexibles y modernas, una retribución competitiva y transparente, la posibilidad de colaborar en numerosos programas de voluntariado, entre otras herramientas y oportunidades. Precisamente, en este apartado se describirá lo efectuado por las entidades bajo análisis respecto a este *stakeholder* en particular.

En términos de selección, formación y desarrollo, el BBVA busca atraer e incorporar el mejor talento siguiendo una cuidadosa estrategia de búsqueda en su proceso de selección de personal, empleando al máximo todos los canales disponibles para identificar profesionales de excelencia y dentro de parámetros y políticas dirigidos a garantizar la igualdad de oportunidades. Brinda oportunidades para el desarrollo profesional proporcionando un sistema de promoción y movilidad público, objetivo y transparente, que promueve la diversidad como fuente de valor y de riqueza. Además, la formación más avanzada es una constante dentro de la carrera de sus empleados, con la posibilidad de acceder a los mejores programas disponibles tanto internos como externos. En 2017, el banco llevó a cabo un proceso de transformación, definiendo nuevos valores que sostienen el cumplimiento de sus prioridades estratégicas y permiten el logro de su propósito. Los tres pilares definidos fueron “el cliente es lo primero”, “pensamos en grande” y “somos un solo equipo”.

En 2018, la entidad dio un paso más, alineando el proceso de selección establecido el año anterior, e incorporando diez políticas de Movilidad Interna que plasman en forma contundente la voluntad de BBVA de fomentar el talento interno, garantizan la transparencia e igualdad de condiciones en el proceso, así como también alientan el autodesarrollo poniendo a disposición todas las garantías para que ello ocurra. Estas políticas tienen dos ejes fundamentales. La primera, el equipo de Adquisición del Talento (AT), que implementó *Agile* como metodología de trabajo, con el objetivo de acompañar la velocidad del negocio, flexibilizándonos y focalizando en objetivos estratégicos. En segundo lugar, las herramientas, incorporando en 2017 una nueva plataforma llamada Talent Link, que soporta el proceso de selección externa “punta a punta”, es decir, desde cobertura de vacantes, desarrollo de capacidades críticas en el ámbito de selección, y decisión basada en datos, medición del éxito y niveles de servicio. En 2018, se implementó “Mobility”, siendo una nueva solución de movilidad interna. A través de ella, todos y cada uno de los empleados de BBVA puede

concretar sus expectativas de desarrollo. Tiene como objetivo realzar el protagonismo del empleado y la transparencia. En un mismo portal puede cargar su Curriculum Vitae, establecer preferencia de puestos /áreas, postularse a las búsquedas y hacer el seguimiento. A través de esta herramienta se cubrieron doscientas treinta y seis vacantes.

El banco continúa impulsando una serie de proyectos con el fin de promocionar el trabajo. Por ejemplo, el programa semestral de pasantías “Primeros pasos BBVA” y el programa de incorporación de “Jóvenes Profesionales”, que vienen funcionando desde el 2016. A su vez, mantiene un modelo integral de selección anticipada para los puestos de la red de sucursales, y puso en marcha el proyecto denominado “Modelo Interior”. El mismo nació con un doble objetivo, por un lado, que los líderes puedan conocer y experimentar la técnica de *Assessment Center*¹⁷⁶ para conocer el talento disponible en la zona. Por otro lado, el banco se propuso cumplir un objetivo formativo que consistió en apuntalar a los gerentes en sus habilidades para realizar entrevistas individuales, recorriendo los distintos momentos de la misma. El modelo hace hincapié en encontrar al mejor talento comercial para desempeñarse en las distintas sucursales, así como también la evolución del modelo de selección buscando que sea cada vez más ágil, asertivo y que los candidatos tengan la mejor experiencia al atravesar por el mismo. En 2018, se incorporó al modelo de selección anticipada posiciones ligadas a las capacidades definidas por BBVA como altamente estratégicas, de la mano del “Proyecto Data”. Este modelo tiene por objetivo encontrar y preparar anticipadamente dentro de la organización el mejor talento que pueda acompañar y traccionar el cambio en el paradigma del manejo y uso de los datos hacia una organización *data driven*¹⁷⁷.

El BBVA efectúa una cuidadosa estrategia de publicación de búsquedas tanto en medios propios, como en portales, universidades y ferias de empleo de mayor prestigio. El Portal Virtual de Empleo BBVA es la principal vía de comunicación para ofrecer las ofertas laborales. Se encuentra disponible en su página web todos los días del año y contiene la información de mayor interés para los candidatos. Allí pueden encontrar su propuesta de valor integral, conocerlo y elegirlo postulándose nacional e internacionalmente. Además, cuentan con la posibilidad de acceder desde dispositivos móviles, con una ágil navegación. En complemento,

¹⁷⁶ Assessment Center o Entrevistas de Evaluación Situacional, es un proceso que en la actualidad se implementa para la selección de personal en diferentes empresas. Este proceso facilita, a los selectores, a predecir conductas de los postulantes en situaciones concretas que tienen que ver con su futuro desempeño en el puesto vacante.

¹⁷⁷ *Data Driven* que una organización significa que toma decisiones estratégicas basadas en análisis de datos e interpretación.

se replican las búsquedas en los más destacados portales, como LinkedIn, Bumeran, Zona Jobs y UniversoBit, potenciando así su alcance. En 2017, se incorporó una nueva plataforma centrada en los candidatos, tiene por objetivo obtener una comunicación óptima, desarrollando la mejor experiencia de usuario tanto para el candidato, como para gerente de contratación. Además, cuenta con la novedad de poder importar perfiles de LinkedIn al Portal, lo que se traduce en una postulación más ágil y dinámica. Adicionalmente, se desarrolló una marca empleadora con el claro objetivo de atraer talento joven y perfiles específicos IT, tan requeridos para la transformación, incrementando la frecuencia de publicación de contenidos en las comunidades, trabajando sobre temas relevantes para el mundo del empleo, compartiendo novedades, y abriendo las puertas de BBVA para que conozcan la forma en que se trabaja en la organización.

El banco ha trabajado fuertemente para posicionarse en sus redes sociales como la marca empleadora que lidera la transformación de la banca. Redefinió su estrategia y realizó acciones concretas de *Employer Branding* para ser aún más atractivo. En 2017, el banco se sumó a Instagram, canal de comunicación por excelencia donde se encuentra el talento joven, compartiendo contenido que lo representa. En línea con lo anterior, el banco continuó reforzando su vínculo con las universidades, asistiendo a las más importantes ferias de empleo, tanto en forma presencial como virtual. Con el objetivo de alcanzar los mayores niveles de eficiencia en su proceso de selección, el banco utiliza pruebas de evaluación online, que se realizan a través de la herramienta “E- Value”. Se trata de una batería de pruebas orientada a medir las habilidades e idiomas, que proporciona información acerca del grado en el que las personas manifiestan el conjunto de habilidades y características de comportamientos requeridas para el puesto y para una correcta inserción en la cultura BBVA.

La cantidad de empleados creció ocho por ciento entre 2015-2016 y luego merizó dos por ciento entre 2016-2017, manteniéndose prácticamente constante en 2018. Se incorporaron ciento treinta mujeres y doscientos hombres entre 2015-2018. La cantidad de empleados menores a veinticinco años y, entre veinticinco y cuarenta y cinco años, decreció mientras que la categoría de mayores a cuarenta y cinco años se expandió en el período bajo análisis. Por lo comentado anteriormente, la edad promedio del banco se encuentra cercana a los cuarenta años de edad. Respecto a la antigüedad, la misma se redujo doce por ciento en los últimos cuatro años. El número de altas de empleados disminuyó cuarenta por ciento entre 2015-2018, en línea con las búsquedas inmediatas, que retrocedieron cuarenta y cuatro por ciento, y las vacantes

cubiertas, que cayeron sesenta y tres por ciento, entre 2015-2017. En éste último periodo y continuando con la misma tendencia, la cantidad de empleado postulados retrocedió once por ciento. El índice de rotación total prácticamente se duplico entre 2015-2017 y 2018 respecto a este último se triplicó, mientras que la rotación no deseada se mantuvo casi constante.

TABLA 33: ÍNDICADORES SOBRE EMPLEADOS DEL BBVA

| CATEGORÍA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CANTIDAD TOTAL DE EMPLEADOS | 6.114 | 6.108 | 6.253 | 5.784 |
| CANTIDAD DE EMPLEADOS MUJERES | 2.822 | 2.848 | 2.852 | 2.692 |
| CANTIDAD DE EMPLEADOS VARONES | 3.292 | 3.332 | 3.401 | 3.092 |
| EMPLEADOS MENORES A 25 AÑOS | 3,47% | 3,16% | 3,92% | 3,95% |
| EMPLEADOS ENTRE 25 A 45 AÑOS | 65,44% | 66,73% | 67,86% | 68,27% |
| EMPLEADOS MAYORES A 45 AÑOS | 31,09% | 30,11% | 28,23% | 27,78% |
| EDAD PROMEDIO | 39,8 | 40 | 39 | 39,5 |
| ANTIGÜEDAD PROMEDIO | 11,2 | 11,9 | 12,5 | 12,7 |
| NÚMERO DE ALTAS DE EMPLEADOS | 314 | 138 | 660 | 525 |
| RANGO ENTRE SALARIO INICIAL Y SMVM | N/D | 2,78 | 2,63 | 2,64 |
| ÍNDICE DE ROTACIÓN TOTAL | 25,10% | 7,49% | 5,73% | 3,94% |
| ROTACIÓN NO DESEADA | N/D | 2,33% | 2,32% | 2,01% |
| CANTIDAD DE MENTORING | 150 | 65 | 182 | 72 |
| CANTIDAD DE COACHING | 17 | 33 | 15 | 25 |
| CANTIDAD DE BÚSQUEDAS INMEDIATAS | N/D | 170 | 182 | 304 |
| CANTIDAD DE EMPLEADOS POSTULADOS | N/D | 2.428 | 1.958 | 2.150 |
| CANTIDAD DE VACANTES CUBIERTAS | 236 | 91 | 120 | 249 |
| CANTIDAD DE MATERIAL EN CAMPUS | 6.421 | 2.357 | 1.966 | 300 |
| PROGRAMAS DE MANAGEMENT (hs) | 6.080 | 7.840 | 2.640 | 1.685 |
| TALLER FEEDBACK (Empleados) | N/D | 206 | 176 | 122 |
| TALLER "MANAGERS AS A COACH" | N/D | 54 | - | - |
| BECAS DE POSGRADO - AYUDAS ECONÓMICAS | 15 | 17 | 13 | N/D |
| BECAS DE POSGRADO - PRÉSTAMOS PERSONALES | 6 | 10 | 10 | N/D |
| INSCRIPTOS EN PORTAL WEB LANGUAGE CENTER | 382 | 283 | 288 | N/D |
| APP LANGUAGE CENTER (Empleados) | N/D | 506 | - | - |
| FORMACIÓN EN IDIOMAS (hs) | 124.405 | 180.504 | 197.032 | 139.544 |
| INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN | \$ 34.226.400 | \$ 25.591.000 | \$ 26.042.635 | \$ 12.964.010 |
| TELETRABAJO POR MATERNIDAD (Empleados) | 48 | 58 | N/D | N/D |
| BENEFICIOS - KIT ESCOLARES | 3.740 | 3.798 | 3.999 | 3.970 |
| BENEFICIOS - REGALOS DÍA DEL NIÑO | 3.215 | 3.120 | 3.706 | 3.501 |
| BENEFICIOS - MONTO DE OBSEQUIO FIN DE AÑO | \$4.000 | \$ 3.400 | \$ 2.850 | \$ 2.200 |
| ÍNDICE DE COMPROMISO - CLIMA LABORAL | N/D | 3,46 | 1,73 | - |
| POSICIÓN "GREAT PLEACE TO WORK" | < 10 | < 10 | 7 | 9 |
| CANTIDAD DE COMUNICACIONES INTERNAS (Emails) | 688 | 929 | 957 | 584 |
| CANTIDAD DE CONSULTAS AL SAE | N/D | 45.434 | 54.484 | 60.209 |
| ACCIDENTES Y ENFERMEDADES PROFESIONALES | 81 | 91 | 111 | 127 |
| TALLERES DE ESTRÉS | 4 | 2 | 4 | 1 |
| CHARLAS DE NUTRICIÓN | 19 | 120 | 3 | 3 |
| CAPACITACIÓN - EVACUACIÓN/CONTROL INCENDIOS | 226 | 230 | 187 | 182 |
| CANTIDAD DE SIMULACROS | 395 | 323 | 368 | 378 |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de BBVA

El banco implementó en 2018 un nuevo modelo de gestión de personas donde sitúa a los empleados en el centro de su desarrollo profesional, contando con herramientas que le permiten medir sus capacidades, detectar sus áreas de mejora e identificar oportunidades de

crecimiento dentro de la institución a través de una oferta de formación, *mentoring*¹⁷⁸, *coaching*, *feedback* y asignaciones especiales. Se trata de un nuevo proceso anual en el que los responsables de equipos, compañeros, clientes, proveedores y cada uno individualmente, realiza una valoración global de capacidades transversales, de liderazgo y culturales, con el fin de recibir un *feedback* completo acerca de sus capacidades y construir un plan de crecimiento acorde al potencial y a las brechas de desempeño.

Los resultados del proceso le permiten al banco tomar decisiones en la gestión de su capital humano más efectivas y equitativas, impactando en aspectos tales como la identificación del talento y, en su caso, ajustes en la compensación. El nuevo modelo de valoración cuenta con cuatro características. Para iniciar, es una valoración individual que realizan los responsables de cada uno de sus colaboradores. Segundo, se realiza una valoración anual, y por lo tanto hay que valorar a cada colaborador por su actuación a lo largo de todo el año, y no centrándose en un momento específico. Tercero, cada elemento (performance cualitativo y potencial) se valora con una sola pregunta. En último lugar, cada pregunta se mide con una escala de cuatro niveles, universal para todos los profesionales del BBVA, con una descripción detallada de que cada uno de ellos. En el último año pasaron por este proceso cinco mil novecientos noventa y siete empleados.

Con el fin de generar la mejor experiencia para el empleado que ingresa a BBVA, el banco cuenta con un proceso de *Mentoring*. Cuando el empleado (Mentee) ingresa al banco se le asigna un Mentor quien lo acompañará, entre tres y hasta seis meses según su necesidad, para ayudarlo a familiarizarse con la organización y su cultura y a superar los retos iniciales de la incorporación, facilitando así, una integración rápida y efectiva. BBVA sumó una iniciativa al programa en 2017, incorporar al equipo de Mentores empleados de Áreas Centrales sin gente a cargo, con *seniority* y comprometidos con la organización, para poder acompañar a ingresantes y sumar sus experiencias, manteniéndose vigente durante 2018. La cantidad de *mentoring* se contrajo diez por ciento entre 2015-2017, volviendo a impactar positivamente en 2018 superando el doble. Por otra parte, los profesionales con mayor potencial de crecimiento tienen a su disposición herramientas de *coaching*, con el fin de desplegar al máximo el talento y las capacidades tanto a nivel profesional como personal. En 2017, se realizaron procesos de

¹⁷⁸ *Mentoring* o mentoría es una relación de desarrollo personal en la cual una persona más experimentada o con mayor conocimiento ayuda a otra menos experimentada o con menor conocimiento. La persona que recibe la mentoría ha sido llamada tradicionalmente como protegido, discípulo o aprendiz.

coaching para empleados recientemente promocionados a posiciones de liderazgo, en tanto que, en 2018 esta posibilidad se amplió a todos los líderes de la organización. Los mismos fueron liderados por *coachs* internos certificados por la Escuela Europea de Coaching¹⁷⁹ (EEC). La cantidad de *coaching* se expandió treinta y dos por ciento en 2015-2017, sin embargo, aun habiéndose ampliado la oferta de participantes en 2018 se redujo a la mitad.

Respecto a formación y capacitación, a través del modelo formativo denominado “Campus BBVA” cada uno de los empleados, más allá del cargo que posea en la organización, tiene la posibilidad de acceder a cursos virtuales para especializarse y actualizarse, promoviendo así el autodesarrollo. Con una amplia gama de cursos que potencian habilidades y competencias, el catálogo de contenidos de esta plataforma global de aprendizaje se encuentra clasificado en las categorías de *Agile*, *DATA*, *Digital*, *Engineering*, *Finanzas*, *Legal*, *Marketing*, *Riesgos*, *Habilidades Culturales* (asociadas a Valores BBVA), *Habilidades de Liderazgo* y *Habilidades Transversales*. Las últimas tres categorías fueron incluidas en 2017. Asimismo, el Grupo BBVA innovó y cambió la estrategia en el Campus, dado que además de acceder a los desarrollos propios del Grupo y de cada país, se dispone también de otras plataformas contratadas a nivel corporativo y a través de licencias, permitiendo tener a disposición de los colaboradores las últimas tendencias en formación.

Un ejemplo de este cambio es LYND¹⁸⁰, la plataforma líder mundial en formación online, con actualización permanente, ofertas especializadas de acuerdo a la tendencia del mercado y gran calidad de contenidos. El Grupo BBVA cerró un acuerdo a nivel global con esta plataforma y Argentina cuenta con ciento setenta licencias semestrales para acceder a todo el contenido disponible de manera directa desde la plataforma Campus. Cada usuario elige su recorrido y experiencia de aprendizaje y los certificados de los cursos realizados se actualizan automáticamente en el perfil de LinkedIn. La cantidad de material en el Campus prácticamente se octuplicó entre 2015-2017, mientras que en 2018 se continuó con ese marcado recorrido ascendente. Poniendo foco cada vez más en el autodesarrollo, en 2018 se puso al alcance de todos los empleados la plataforma Campus B TOKENS, una iniciativa que pone en valor el

¹⁷⁹ Escuela Europea de Coaching (EEC) se dedica al ejercicio profesional del coaching, una disciplina extraordinariamente eficaz con la que impulsa a personas y a organizaciones a mejorar sus resultados.

¹⁸⁰ LYND¹⁸⁰ es una empresa estadounidense que administra una página web ofreciendo vídeos online sobre cursos de aprendizaje enfocado a la informática, especialmente a la industria del Software, Negocios y de la Creatividad. Actualmente es una subsidiaria de LinkedIn Corporation.

tiempo dedicado a aprender, recompensando a aquellos que comparten sus conocimientos con otros.

El banco también posee diversos programas de *management*¹⁸¹. El programa “Liderazgo, Conflicto y Coraje” apunta a la transformación a partir del abordaje de los desafíos personales y grupales, de las propias capacidades y limitaciones, implicadas en el ejercicio del liderazgo. En 2018, se realizaron cuatro ediciones de este programa en el IAE Business School¹⁸² en el que participaron ciento cincuenta y dos Gerentes de sucursales, Gerentes y Subgerentes de Áreas Centrales. En tanto el año más destacado fue el 2017, donde se realizaron seis ediciones del Programa liderazgo y los participantes fueron ciento noventa y siete. En el 2017, también se destacó la participación del equipo Directivo del BBVA Francés en una edición específica del programa, con el objetivo de avanzar en el cambio cultural y profundizar en los líderes BBVA como promotores del mismo. Asimismo, en 2018 siete colaboradores continuaron su formación en España en Programas como Corporativo de Dirección, Corporativo de Liderazgo, Liderazgo Basado en Valores y *Building a Customer Centric Organization*. La cantidad de horas de formación asociadas a programas de *management* se acrecentó cincuenta y siete por ciento entre 2015-2016 y ciento noventa y siete por ciento entre 2016-2017, pero en 2018 se vio disminuida un veintidós por ciento producto de la menor cantidad de ediciones en comparación a años precedentes.

Por otra parte, continuando con la Transformación Cultural en BBVA, se diseñaron charlas abiertas para compartir aspectos vinculados a la transformación, en su dimensión negocio y cultura. El objetivo es comprender la estrategia del banco a la luz de sus valores y la transformación de la industria. En 2018, se realizaron dos encuentros donde participaron más de cuatrocientos empleados de todos los niveles jerárquicos. Sumado a lo anterior, el *feedback* como espacio de diálogo entre jefe y colaborador, es considerado una excelente herramienta de desarrollo para alinear los esfuerzos individuales y de los equipos con los del negocio. En 2017, por ejemplo, con el objetivo de mejorar las habilidades de *feedback* de los líderes y que consideren su importancia en el desarrollo de los equipos, el banco diseñó un “Programa de *Feedback*” con acciones formativas acorde a las necesidades de los grupos de líderes y según

¹⁸¹ *Management* es la administración o gestión de todas las actividades asignadas por la división de trabajo dentro de una organización.

¹⁸² IAE Business School es la Escuela de Administración y Negocios de la Universidad Austral Argentina.

su formación previa, el resultado de la medición Gallup¹⁸³ de su equipo y el nivel jerárquico. También, se continuó desarrollando el Taller de *Feedback* sumándose el Taller “*Managers as a Coach*”, y ofertas formativas en el Campus (videos, lecturas, cursos). Formalmente, se incentivaron dos instancias de *feedback* anuales con cada colaborador. Estas acciones formativas se acompañaron de diferentes campañas de comunicación comenzando con una carta del Director de Talento y Cultura dando contexto a la iniciativa y anunciando su inicio, postales de convocatoria diseñadas bajo una misma identidad visual con un isologo identificando cada acción, notas en la revista interna y envío de encuestas de satisfacción para cada actividad. La cantidad de empleados que participaron del Taller de *Feedback* se potenció a más del doble entre 2015-2017, no existiendo registro disponible para el 2018.

Para la adquisición de una beca de posgrado, es necesario que el colaborador que lo solicite posea dos años de antigüedad mínimo como empleado, una muy buena ponderación en las evaluaciones de la actuación anual y que el posgrado elegido sea acorde al negocio. Todos los colaboradores que cumplan con los requisitos se pueden presentar y acceder a un beneficio económico, que equivale al cincuenta por ciento del programa y/o a un préstamo personal con una tasa del cuarenta por ciento respecto de la vigente para empleados. La cantidad de ayudas económicas por beca de posgrado se incrementó treinta y uno por ciento, mientras que los préstamos personales otorgados se mantuvieron estables, entre 2016-2017; pero la tendencia se revirtió en 2018 disminuyendo las primeras un doce por ciento y un cuarenta por ciento los segundos. También, se mantienen convenios de descuentos especiales con universidades. En 2018, el banco prosiguió con la formación externa para requerimientos de formación de tipo técnico. Los empleados que más solicitan este tipo de formación son de áreas centrales como Sistemas y Operaciones, Riesgos, Publicidad, Servicios Jurídicos, Cumplimiento Normativo, Auditoría, Impuestos y Seguros. Desde Formación, como área especialista, se brinda el asesoramiento necesario para la selección del programa y contenidos, así como también la recomendación de la Escuela de Negocios o Institución donde se dictarán las actividades.

El proceso de Transformación tiene como uno de sus objetivos principales avanzar en una cultura del aprendizaje continuo, el autodesarrollo y el crecimiento profesional. Ese sentido, en 2018 se puso a disposición de los colaboradores de la red comercial los conocimientos

¹⁸³ Gallup es una empresa estadounidense de análisis y asesoría con sede en Washington, D.C. Fundada por George Gallup en 1935, la empresa se hizo conocida por sus encuestas de opinión pública realizadas en todo el mundo. A partir de la década de 1980, Gallup realizó la transición de su negocio para centrarse en proporcionar análisis y consultoría de gestión a las organizaciones de todo el mundo

necesarios para poder afrontar el cambio de roles. En este sentido, se actualizaron y generaron nuevos recorridos de carrera que se pudieron visualizar junto con la formación mínima necesaria para cada puesto en la plataforma online del Campus BBVA. Cuatro características se resaltaron de los nuevos recorridos. En primer lugar, se generaron diez planes de desarrollo, a realizarse antes o en el momento de una postulación, lo que implica adquirir en forma anticipada el conocimiento y las habilidades para el futuro puesto, brindando una ventaja diferencial para quien se postula. En segundo lugar, quienes son elegidos para el futuro puesto, habiendo cumplido la etapa previa, asisten a una formación presencial obligatoria para certificar los conocimientos necesarios para el nuevo rol. En tercer lugar, cada recorrido tiene una formación promedio de veinte horas con matriculación abierta y visualización del grado de avance. Para finalizar, todos los planes tienen vinculación directa con Mobility (la nueva plataforma de postulación interna). Pasaron por la etapa online y presencial personas seleccionadas por esta herramienta para puestos de Obis, Ejecutivos Premium, Obes, Gerentes, Ejecutivos Direct y Pool de Data. En adicción, en 2018 aquellos puestos que necesitan por normativa tener la aprobación de la idoneidad en Mercado de Capitales ante la CNV, cuentan con un itinerario online con tutoría experta de siete semanas para que puedan prepararse a rendir los seis módulos requeridos.

Dentro de la formación online, a partir de 2017, se incorporó la *App* de idiomas *Language Center*. Esta nueva herramienta permite la realización del test de nivel y la navegación en los distintos contenidos en forma de itinerarios y recursos extras de acuerdo al nivel del usuario. Adicionalmente, continuó vigente el portal web *Language Center*, en donde la cantidad de participantes se mantuvo estable en el último tiempo. La cantidad total de horas de formación en idiomas, se expandió cuarenta y un por ciento entre 2015-2016, luego disminuyó un ocho por ciento y se acentuó en 2018. La inversión total en capacitación, primero se amplió significativamente al punto de duplicar su monto, luego se contrajo un dos por ciento, cambiando la tendencia e incrementándose un treinta y cuatro por ciento.

En cuanto a la evaluación de la actuación de los empleados, el BBVA utiliza una herramienta para recompensar el esfuerzo y el aporte de los colaboradores en la consecución de los objetivos de la entidad. Todos los años, al finalizar el ejercicio, cada responsable de sector evalúa a sus colaboradores en función de los resultados globales e individuales obtenidos. Entre los indicadores a tener en cuenta, se identifica el desempeño global, local y del área del colaborador; la calidad de atención al cliente; los objetivos tácticos de gestión; la contribución

al clima organizacional; entre otros objetivos. La Política de Remuneraciones es competitiva y transparente y está basada en la actuación de los colaboradores; en asegurar la equidad interna a través del análisis de estructura, descripciones de puestos y remuneraciones; en asegurar la competitividad externa mediante la actualización de la información con el mercado de referencia; y en recompensar por la aportación de resultados tangibles.

El banco participa en encuestas de mercado salarial correspondientes al mercado bancario y realiza consultas inter áreas con otras entidades. Su posicionamiento de salario con respecto al mercado se ubica entre mediana y setenta y cinco percentil. El modelo de compensación variable alcanza a todos los empleados. Para los ejecutivos, cuyas actividades tienen impacto en el perfil de riesgo del banco, se mantiene un sistema de liquidación y pago de la gratificación variable anual, percibiendo el cincuenta por ciento de la de la misma en acciones. El pago, en efectivo y en acciones, se proporciona en un sesenta por ciento durante el primer trimestre del ejercicio y el cuarenta restante diferido a tres años desde la primera fecha de pago de la gratificación variable. El rango entre el saldo inicial del banco y el sueldo Mínimo Vital y Movil (SMVM) se ha ampliado cinco por ciento entre 2015-2017, no existiendo información disponible para 2018.

Otro aspecto de interés de la institución es la diversidad y conciliación. El banco lleva adelante iniciativas que permiten compaginar la vida privada y laboral de forma más efectiva y promueven la diversidad e igualdad de género. Otorga cobertura de licencias por maternidad tanto en áreas centrales como en la red de sucursales. Brinda la posibilidad de teletrabajo por maternidad (Programa NFT), y realiza encuestas de satisfacción para mujeres y sus supervisores que han atravesado dicho proceso. Los resultados fueron altamente satisfactorios y los aspectos que más ponderaron las participantes fueron la forma en que colabora con el equilibrio entre la vida familiar y el trabajo, además de facilitar la reinserción laboral luego de la experiencia de la maternidad. Además, el banco realiza entrevistas de seguimiento de la maternidad, desde el embarazo, en la reinserción en su grupo de trabajo, y a los nueve meses tras la reincorporación (plan de carrera y desarrollo en su puesto de trabajo). Continúa con la ampliación de la licencia por paternidad a diez días y con la inclusión de al menos una mujer en igualdad de condiciones en las ternas de búsquedas internas y de selección externas. Entre 2017-2018, el teletrabajo por maternidad se contrajo diecisiete por ciento.

En el marco del proceso de Transformación, los Valores Corporativos “El cliente es lo primero”, “Pensamos en grande” y “Somos un solo equipo” cumplen un rol fundamental, orientando el accionar del día a día para aprovechar las oportunidades y afrontar los desafíos. Con este objetivo, en 2018, se realizó el primer “Values Day”, una jornada dedicada a reflexionar sobre los Valores de la compañía en todo el mundo y en donde los Talleres de Valores fueron la actividad central. Se trabajó en equipo con dinámicas de co-creación identificándose barreras, oportunidades y soluciones a los retos que el banco afronta para alcanzar el objetivo de Transformación. La misma se realizó en formato presencial, en la sede corporativa, y en versión virtual a través de una *App*, que permitió recoger los resultados del Taller y la participación de todos los empleados. Además, se realizaron ciento sesenta y siete talleres, dos conferencias y otras actividades para reflexionar sobre los Valores internos.

El BBVA considera importante el bienestar de sus colaboradores y sus respectivas familias, es por eso que brinda una serie de beneficios considerando el equilibrio entre la vida personal y laboral, el apoyo en momentos importantes y su desarrollo. En ese aspecto, se destaca la entrega de ajuares a los padres y madres que disfrutaron esa nueva etapa en sus vidas. También, la entrega de útiles escolares para todos los hijos de empleados desde el comienzo en jardín de infantes hasta el último año del secundario, personalizado por edad y sexo, incluyendo mochilas con todo lo necesario para empezar el colegio. Este beneficio es muy valorado tanto por los padres como por sus hijos, aludiendo que les permite ahorrar dinero, les genera orgullo de pertenencia a la entidad, y la mayoría siente que la empresa se preocupa e interesa por ellos. La cantidad de kit escolares entregados ha sido reducida seis por ciento entre 2015-2018. Además, el BBVA entrega obsequios por el Día del Niño a los hijos de empleados de hasta doce años de edad, pensados especialmente de acuerdo al sexo y edad. La cantidad de regalos otorgados disminuyó ocho por ciento en el período bajo análisis. Respecto al día de cumpleaños de los empleados, el banco mantiene el sistema implementado en 2016 respecto al regalo, que consiste en la elección de opciones de obsequios que se ofrecen, a saber, experiencias culinarias, recreativas, de aventura y relax, que el empleado puede disfrutar en el momento que desee y, a su vez, la posibilidad de gozar de la tarde libre del día de su cumpleaños.

Adicionalmente, todos los empleados reciben un obsequio en el mes de diciembre por fin de año, que consiste en una tarjeta regalo. El monto monetario de la tarjeta provista a los colaboradores se duplicó entre 2015-2018. Asimismo, el banco hace entrega de reconocimientos por los años de trabajo en la empresa valorando el compromiso y el esfuerzo.

Los mismos constan de un bolígrafo a los diez años, un reloj a los veinte, un sueldo adicional a los veinticinco y un viaje a los treinta y cinco años. BBVA realiza un reintegro de los gastos de aquellos empleados que hayan cursado estudios universitarios durante el año anterior. También, ofrece esa ayuda a hijos de empleados de hasta veinticinco años que se encuentren cursando una carrera universitaria. El pago se ajusta de acuerdo a la inflación. En su mayoría, los beneficiados afirmaron estar satisfechos o muy satisfechos. En cuanto a los días de vacaciones, el banco brinda más días de vacaciones respecto a lo definido en el Convenio Colectivo de Trabajo y la posibilidad de utilizar como días hábiles un cupo de los días disponibles, de acuerdo a la antigüedad del empleado. Por último, la institución tiene convenios corporativos con cuatro empresas de medicina prepaga, con mejoras diferenciales tanto en los costos de los planes como en la prestación de los servicios, y a partir de 2017 incorporó el beneficio de otorgamiento de préstamos para la vivienda UVA, sujeto a la política crediticia vigente.

En lo referente a condiciones y clima laboral, la entidad realiza la medición de la Consultora Gallup, que proporciona resultados para identificar aspectos a mejorar sobre satisfacción general con el lugar de trabajo, nivel cubierto de las necesidades básicas, soporte de los líderes, trabajo en equipo y desarrollo. Los resultados de 2017 registraron un índice de compromiso que casi duplicó el valor de 2016. A su vez, trabaja en la ejecución de talleres como “Taller de acompañamiento a líderes” y “Creando una cultura de *engagement*¹⁸⁴”, que dan apoyo a la gestión de los líderes; y difunde las “buenas prácticas” que implementaron los equipos para desarrollar y fortalecer el compromiso, y así resulten inspiradoras para el resto de los líderes. Además, todos los años realiza la encuesta de clima laboral Great Place To Work (GPTW). En 2015, el banco obtuvo la novena posición del ranking, en 2016 la séptima, y en 2017 y 2018 quedó afuera del top 10 de mejores compañías.

El BBVA valora el diálogo y la negociación colectiva a la hora de alcanzar consensos y solucionar conflictos, entendiendo que ellos constituyen la herramienta más eficaz para la disminución de la conflictividad. Por este motivo, trabaja para mantener una fluida comunicación con las Comisiones Gremiales Internas (CGI) de las diferentes localidades del país y con las Seccionales de la Asociación Bancaria a Nivel Nacional. El cien por ciento de los empleados están incluidos en algún convenio colectivo demostrando el respeto y valoración de la libertad sindical y los derechos laborales. Asimismo, las negociaciones y los acuerdos

¹⁸⁴ *Engagement* es un constructo psicológico multidimensional que hace referencia a cuán activamente se encuentra involucrado el individuo en una determinada actividad.

salariales abarcan hasta la categoría de Jefe Principal de Departamento. Por otra parte, el banco gestiona diferentes canales de comunicación interna para estar en contacto con sus empleados, conocer sus necesidades, y mantenerlos informados.

Continuando con la comunicación, la revista interna “Protagonistas”, es una publicación digital mensual enfocada en informar, entretener y generar orgullo de pertenencia, con un promedio de doce notas por edición. Protagonistas brinda también la posibilidad de interactuar, comentar y compartir notas en la red social interna Google+¹⁸⁵. A partir de 2017, se innovó en la creación de la *App* Protagonistas que permite a los colaboradores acceder a la publicación desde su celular o dispositivo móvil Android. Otro canal de acceso diario para los colaboradores es Intranet, donde se concentra información de actualización frecuente. En 2018, se publicaron ciento setenta y seis noticias y treinta y dos alertas (banners informativos sobre campañas de comunicación interna). La casilla de correo de “Comunicaciones Internas” es el canal de mayor impacto entre los colaboradores. El mail es la herramienta de trabajo más utilizada lo que garantiza el acceso a la información y beneficios a cada colaborador. En el envío de los mails, el banco cuida la segmentación de públicos para evitar la sobreinformación. La cantidad de mail se acrecentó sesenta y cuatro por ciento entre 2015-2016, este fue el punto de inflexión, ya que entre 2016-2018 disminuyó un veintiocho por ciento. Desde la premisa “comunicarnos también es escuchar activamente”, una práctica habitual es el pedido de *feedback* sobre eventos, beneficios y diferentes procesos e iniciativas de la dirección de Talento y Cultura. En 2018, el banco realizó veintitrés encuestas *ad hoc* y doscientas cuarenta y seis preguntas del día. En 2017, se implementó cartelera exclusivamente digital en la Torre BBVA, con el fin de reducir el impacto ambiental y mejorar los canales de comunicación con los empleados.

Otro punto de contacto que utiliza BBVA son los *wallpapers*¹⁸⁶ y protectores de pantallas en las pc de los colaboradores. En suma, el flujo de conversaciones es prioritario para fortalecer vínculos entre las personas, es por ello que el banco facilita diferentes espacios de intercambio como los clasificados internos, comunidades temáticas e iniciativas en la red social interna Google+. En 2018, se fomentó también el uso de las “Comunidades de Práctica” por la adopción de las metodologías ágiles. Estas comunidades favorecen el intercambio de

¹⁸⁵ Google+ es una red social basada en Internet, propiedad de Google y operada por Google.

¹⁸⁶ *Wallpapers* es un tipo de papel que se utiliza en decoración de interiores y se coloca sobre las paredes de una habitación cubriéndolas total o parcialmente

conocimiento, la colaboración y la co-creación entre especialistas de diferentes disciplinas. Dentro de la realización de encuentros presenciales, se destacan los realizados para la presentación trimestral de resultados locales y globales en la que se convoca a los directores, gerentes y subgerentes, y se incentivan las reuniones entre equipos para compartir los puntos más relevantes de estas presentaciones. Las giras de Comité de Dirección, en la que los máximos directivos recorren sucursales y áreas de negocio, mantienen reuniones de trabajo, responden preguntas de los colaboradores y realizan un coctel con ellos. La Jornada Anual de Directivos, en donde al cierre del año se celebran los logros y se plantean los próximos desafíos en una jornada intensa de trabajo y camaradería en la que participan todos los líderes del país. Encuentros temáticos sobre las prioridades estratégicas del Grupo, que se transmiten por *streaming*¹⁸⁷ a todas las unidades de BBVA del mundo que pueden verse en vivo o bien bajo demanda.

Otra actividad para generar cercanía son los “Encuentros BBVA”. Desayunos mensuales que se realizan para generar cercanía entre los altos directivos del Banco y los colaboradores. El máximo ejecutivo a nivel local, uno o varios de los miembros del Comité de Dirección y grupos de ocho empleados tienen la oportunidad de dialogar de manera abierta y transparente sobre los asuntos que resulten de interés para ambas partes. Estos encuentros también se realizan con directivos del Grupo cuando visitan el país, de manera que la información y mensajes claves lleguen de primera mano y favorezcan el *engagement*. Otro encuentro presencial son las “Charlas ágil”. Desde comunicación Interna, apoyan el proceso de Transformación hacia una organización, forma de trabajo y cultura ágil con eventos para líderes y colaboradores a fin de transmitir los mensajes del cambio.

Salud y Seguridad es otra categoría de interés por parte de la institución. El banco intenta preservar la salud y la seguridad de todos sus colaboradores, minimizando riesgos, velando por un correcto uso de las instalaciones y de los elementos y equipos de seguridad a su cargo, y brinda capacitaciones en la materia. Cuenta con cuerpo médico, con consultorios instalados en los edificios centrales con mayor nómina del banco donde se realizan regularmente chequeos médicos, incluyendo evaluación del riesgo cardíaco en algunos casos, y con ambulancias de emergencias por servicio de área protegida. Fomenta la política libre de humo, la cual rige para

¹⁸⁷ Streaming o retransmisión en directo es la distribución digital de contenido multimedia a través de una red de computadoras, de manera que el usuario utiliza el producto a la vez que se descarga. La palabra retransmisión se refiere a una corriente continua que fluye sin interrupción, y habitualmente a la difusión de audio o vídeo.

todos los edificios corporativos, en los que no está permitido fumar, existiendo áreas restringidas y acondicionadas para aquellos que desean hacerlo. Posee un Comité mixto de Salud y Seguridad en la provincia de Santa Fe, y un Comité de Crisis para afrontar situaciones extraordinarias de riesgo para sus empleados.

Además, BBVA capacita a sus empleados con el objetivo de fomentar una calidad de vida saludable a través de talleres y jornadas. El banco instaló un desfibrilador en cada piso de la sede central y en otros dos edificios corporativos. Todo el personal está capacitado para su uso, y a su vez han sido capacitados en RCP¹⁸⁸. La cantidad de accidentes y enfermedades profesionales mermó treinta y seis por ciento entre 2015-2018. Las charlas de nutrición se incrementaron notablemente durante 2017, respecto a años precedentes, aunque en 2018 disminuyeron en parte. También, se organizaron más talleres de estrés entre 2015-2018. En 2017, la Gerencia de Seguridad, a través de la Subgerencia de Protección Corporativa, realizó una jornada de capacitación especial, teórico-práctica de evacuación y control de incendios en el Centro Argentino de Seguridad¹⁸⁹ (CAS), a la que asistieron los líderes de piso. La cantidad de colaboradores que accedieron a la capacitación fue dos por ciento superior respecto a la celebrada en 2018. Asimismo, el banco proyectó en el comedor y en el auditorio de la Torre BBVA un video de emergencia y realizó el primer simulacro en la nueva Torre con un resultado muy positivo de duración. La cantidad de simulacros realizados aumento cuatro por ciento entre 2015-2018.

El cien por ciento del personal de seguridad de los edificios, corresponde a tres empresas proveedoras de seguridad, las cuales reciben capacitación sobre el respeto por los derechos humanos. El banco exige a estas empresas, la capacitación continua respecto del trato y el manejo de la relación con las personas que circulan en las instalaciones. También, BBVA desarrolla distintas iniciativas a través de proyectos y sistemas para garantizar la seguridad de sus empleados. En 2017, se completó la implementación del proyecto “PACOM”, sistema de seguridad integrada para optimizar la protección física y electrónica de inmuebles, en la totalidad de la red de sucursales. El sistema de seguridad “Faro Corporativo”, brinda numerosas funciones y prestaciones, tales como definir mapas de riesgo, consignar documentos internos y normativos, registros de empresas, eventos de relevancia, histórico de delitos y un inventario

¹⁸⁸ La reanimación cardiopulmonar (RCP) es un conjunto de maniobras temporales y normalizadas intencionalmente destinadas a asegurar la oxigenación de los órganos vitales cuando la circulación de la sangre de una persona se detiene súbitamente, independientemente de la causa de la parada cardiorrespiratoria.

¹⁸⁹ Centro Argentino de Seguridad (CAS) es un ámbito seguro para la realización de cursos de seguridad.

detallado de todos los sistemas de seguridad utilizados en todos los inmuebles del banco. A su vez, se implementó el sistema control de accesos en dos edificios corporativos, sumándose a la implementación de la Torre BBVA en 2016. Por último, el “sistema Spider” es una medida de seguridad para ampliar los niveles de protección del atesoramiento de efectivo y acceso al sector de cajas de seguridad, tesoros, ATM/ATS, puertas de cajas de seguridad y puertas de bóvedas de cajas de seguridad. Las mismas se han instalado en setenta y cinco sucursales hasta el 2017.

En tanto, Banco Galicia entiende que contar con un buen ámbito de trabajo es clave para potenciar el capital humano, por eso centra la inversión de los recursos humanos en formar equipos entusiasmados y profesionales, donde se le brinde oportunidades de formación para maximizar sus competencias y habilidades personales y laborales. El banco genera ambientes de trabajo inclusivos y saludables que inviten a la creatividad y la innovación y atrae y retiene los mejores profesionales dando oportunidades a todas las personas. De esta forma, crea equipos comprometidos con la cultura corporativa y con brindar a los clientes un servicio de excelencia. En este contexto, el banco definió cuatro ejes de gestión de la diversidad. Primero, “Discapacidad” que pretende favorecer y promover la integración y formación laboral de personas con discapacidad motriz y/o visceral en la organización. Segundo, “Generaciones” que busca generar iniciativas para favorecer la adaptación de los colaboradores a las nuevas necesidades del mercado. Tercero, “Vulnerabilidad” que intenta beneficiar e incentivar la formación para el primer empleo de jóvenes provenientes de hogares de vulnerabilidad socio-económica. Por último, “Género” que procura suscitar la igualdad de oportunidades y el empoderamiento de la mujer. Sobre éste último eje, se puede señalar que el banco adhirió a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres¹⁹⁰, siendo Galicia el único miembro de Global Banking Alliance for Women¹⁹¹ en Argentina. Teniendo en cuenta el impacto tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización, esta estrategia es liderada por un comité e impulsada por un equipo interdisciplinario quienes implementan las diferentes iniciativas y velan por el cumplimiento de las metas.

Para la entidad, el rol del líder es central porque es quién sostiene, sustenta y prolonga la cultura de la organización, por eso quiere que los líderes sean ejemplo para la organización;

¹⁹⁰ Los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres ofrecen una guía sobre cómo empoderar a la mujer en el trabajo, el mercado y la comunidad.

¹⁹¹ Global Banking Alliance for Women es el único consorcio mundial de instituciones financieras dedicado a apoyar a los bancos a medida que aprovechan la oportunidad del Mercado de las Mujeres. Sus miembros trabajan para crear programas innovadores e integrales que brinden a las mujeres las herramientas que necesitan para tener éxito, incluido el acceso al capital, la información, la educación y los mercados.

que promuevan espacios de confianza y *feedback* para el desarrollo de los talentos de sus equipos, dueños de los temas y que sean inspiradores para el resto. El grupo Galicia gestiona su clima laboral principalmente con la metodología Great Place To Work, la misma mide y evalúa a la compañía en seis dimensiones, “Credibilidad”, “Respeto”, “imparcialidad”, “Orgullo”, “Camaradería” y “Confianza”, cada una asociada a una serie de pasos y buenas prácticas que permiten una comunicación fluida y abierta entre los colaboradores y sus líderes, y el transmitir con integridad la visión de la organización. Los resultados de GPTW muestran un progreso continuó del banco, escalando de la posición número cuatro a la tercera entre 2015-2016, y de ésta a la primera ubicación para 2017, logrando mantenerla en 2018.

En cuanto al proceso de selección, Galicia cuenta con programas de reclutamiento masivos, y un sólido programa de referidos, priorizando siempre la contratación local, para generar empleo en la localidad y privilegiar el conocimiento de la zona. El programa de referidos, en el cual los colaboradores desde una plataforma online, por el conocimiento que tienen de la institución y su cultura, se convierten en las personas ideales para recomendar postulantes, proponiendo amigos y conocidos para participar de procesos de selección. A partir de 2017, se dio un reconocimiento simbólico de puntos quiero! a aquellos que refieren perfiles que ingresan al equipo. En 2018, el dieciséis por ciento de las búsquedas fueron cubiertas con candidatos externos referenciados por los propios colaboradores. Además, Galicia busca realizar procesos ágiles, simples e innovadores, apoyándose en los canales digitales para las búsquedas externas. La compañía cuenta con un portal de empleos online donde se presenta la propuesta de valor a los candidatos para todos los programas de reclutamiento. El banco destaca la movilidad interna como generadora de nuevas oportunidades de desarrollo para los colaboradores. Estas decisiones generan mejor clima laboral y mayor transparencia en los procesos, otorgando una mejor imagen frente a sus clientes internos. De esta forma, fomenta tanto la movilidad vertical como la horizontal. Además, el banco lanzó el micrositio “Galicia se Mueve” que invita de una manera dinámica a todos aquellos que quieran saber más sobre las áreas del banco y la movilidad, a navegar el sitio y estar más preparados para asumir un nuevo desafío.

La cantidad de colaboradores postulados se contrajo diecinueve por ciento entre 2015-2016, y cuarenta por ciento entre 2016-2017. La cantidad de búsquedas internas se amplió treinta y tres por ciento entre 2015-2016, pero en el tramo siguiente se produjo un descenso de veintidós por ciento, en tanto que en 2018 se revirtió la tendencia y se registró el mayor número

de búsquedas del período. La entidad, tiene una estrategia activa de reclutamiento por redes sociales y laborales propias como de universidades, portales de empleo, base de datos propia y consultoras externas especializadas. En 2017, por ejemplo, existieron cincuenta y un búsquedas externas por medio de convenios con universidades, y nueve ferias de empleo presentes. La cantidad total de empleados se ha incrementado en todos los años, cuatro por ciento entre 2015-2016 y siete por ciento entre 2016-2017 y en el último período un por ciento. En cuanto a la conformación de género entre 2016-2017 la cantidad de mujeres se acrecentó siete por ciento mientras que los hombres ocho por ciento, y entre 2017-2018 aumentaron uno por ciento ambos. La cantidad de empleados menores a treinta años tuvo un comportamiento ascendente en todo el período, a diferencia de los empleados entre treinta y cincuenta años, y los empleados mayores a cincuenta años, que cayeron respectivamente uno por ciento y casi dos por ciento, entre 2016-2018. El índice de rotación total se expandió cerca del tres y medio por ciento en el período 2015-2017, y el índice de movilidad interna se mantuvo estable entre 2015-2016, informándose solo los períodos en los que se obtuvo datos.

La jornada de bienvenida es lo primero que un nuevo ingresante vive en la organización. El banco considera que ese primer contacto es fundamental para la generación de un buen vínculo. De esta forma, la compañía busca que vivan experiencias disruptivas e innovadoras desde el primer día, acompañados por colaboradores voluntarios. Para ello, desarrolla actividades presenciales de intercambio de información, espacios de integración, y capacitación en aspectos relevantes para la gestión del negocio y la transmisión de la cultura organizacional. Por otra parte, la institución resalta la importancia de los líderes inspiradores. Los líderes desempeñan un rol con alto impacto en resultados y personas. A través de ellos, se busca potenciar la colaboración, la integración y la alineación cultural. En 2017, las acciones del banco se orientaron a la consolidación del modelo de “Líder Galicia”, inspirando conversaciones poderosas desde los cuatro ejes definidos, “Ejemplar”, “Emprendedor”, “Desarrollador” y “Visionario”, lo que le permitió medir las prácticas de reconocimiento y apoyo de la organización al desarrollo de los colaboradores, verificando si se sienten respetados cuando se los participa en las decisiones relevantes y de qué manera se los cuida como individuos manteniendo un equilibrio entre su vida laboral y personal.

En 2018, el banco lanzó la “Academia Digital”, que es un espacio para desarrollar capacidades clave de los líderes. Contiene iniciativas según las distintas necesidades, charlas con expertos, experiencias e itinerarios formativos para el desarrollo de nuevos roles.

Asimismo, para los nuevos líderes se implementó la práctica de “Círculo de Líderes” que a través del *peer coaching*¹⁹² permite expandir su experiencia de liderazgo aprendiendo de la experiencia de otros líderes; y mirar y analizar sus desafíos de liderazgo desde nuevas y enriquecedoras perspectivas. Esta práctica intenta aumentar la conciencia de sus fortalezas y debilidades, de su estilo personal de liderazgo y del impacto que tiene alrededor, y durante el programa, desarrollar habilidades para dar y recibir *feedback*. Sumado a lo anterior, el programa de “Jóvenes Líderes” del Banco comienza desde que se seleccionan nuevos perfiles para que formen parte de la red de sucursales y acompaña a los talentos comerciales con perfil para liderar nuevos desafíos. Forman parte de un programa de desarrollo con crecimiento acelerado en miras de formar a los líderes que gerenciarán las sucursales del futuro. La cantidad de líderes se elevó cincuenta y cinco por ciento entre 2015-2016, ocho por ciento entre 2016-2017, y un veintitrés por ciento en 2018.

Con innovación y apoyado en el valor que la tecnología aporta a los canales de comunicación, el banco se orienta cada vez más hacia la conversación, en lugar de la emisión unidireccional de mensajes. Impulsa la fluidez de la información sobre el negocio y las expectativas y necesidades de cada persona, contribuyendo así a la construcción de un clima laboral para que todos se sientan parte de la organización, valorados y reconocidos. Galicia cuenta con un equipo “RH en línea” que brinda soporte a todas las consultas de los colaboradores. El banco lanzó en 2017 una plataforma interna denominada “*Workplace*”, con el propósito de generar comunicación dirigida e inteligente, integrarlo al sistema de información de la compañía, unificarlo con la estética del sitio web y generar *feedback* de manera continua. Esta red social para empresas ofrece varias ventajas para la comunicación interna y el trabajo colaborativo, y convierte al empleado en protagonista. Desde la plataforma se pueden hacer videos en vivo en cualquier momento. Esta funcionalidad es muy utilizada por el Gerente General o los Gerentes de Área cuando surgen temas que generan muchas dudas o consultas. Así se genera un diálogo transparente y fluido, de manera directa y horizontal. Los eventos también son transmitidos en vivo por la aplicación, esto permite fomentar la cercanía logrando que todos los equipos del país puedan ser parte. El noventa y seis por ciento de los colaboradores

¹⁹² *Peer coaching* consiste en que dos compañeros (o más) se reúnen regularmente para aprender mutuamente a mejorar sus habilidades y superar cualquier obstáculo.

utilizaron esta herramienta en el primer año de implementación, disminuyendo muy levemente durante 2018.

TABLA 34: INFORMACIÓN SOBRE EMPLEADOS DEL GALICIA

| CATEGORÍA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|--|---------|---------|--------|---------|
| CANTIDAD TOTAL DE EMPLEADOS | 6.294 | 6.214 | 5.799 | 5.573 |
| CANTIDAD DE EMPLEADOS MUJERES | 3.117 | 3.069 | 2881 | N/D |
| CANTIDAD DE EMPLEADOS VARONES | 3.177 | 3.145 | 2.918 | N/D |
| EMPLEADOS MENORES A 30 AÑOS | 34,78% | 34,52% | 31,66% | N/D |
| EMPLEADOS ENTRE 30 A 50 AÑOS | 55,29% | 55,05% | 56,44% | N/D |
| EMPLEADOS MAYORES A 50 AÑOS | 9,93% | 10,43% | 11,90% | N/D |
| ÍNDICE DE ROTACIÓN TOTAL | N/D | 15,55% | 11,90% | 12,13% |
| POSICIÓN "GREAT PLACE TO WORK" | 1 | 1 | 3 | 4 |
| NIVEL DE RESPUESTAS GPTW | N/D | 94% | 93% | N/D |
| CANTIDAD DE BÚSQUEDAS POR REFERIDOS | 16% | 14% | N/D | N/D |
| CANTIDAD DE BÚSQUEDAS INTERNAS | 680 | 498 | 641 | 481 |
| CANTIDAD DE COLABORADORES POSTULADOS | N/D | 1.451 | 2.448 | 3.010 |
| ÍNDICE DE MOVILIDAD INTERNA | N/D | N/D | 19,30% | 19,34% |
| BÚSQUEDAS EXTERNAS - CONVENIOS CON UNIVERSIDADES | N/D | 51 | N/D | N/D |
| FERIAS DE EMPLEO PRESENTES | 5 | 9 | N/D | N/D |
| LÍDERES DE BANCO GALICIA | 800 | < 650 | < 600 | 386 |
| PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DE WORKPLACE | 93% | 96% | - | - |
| CANTIDAD DE ENCUENTROS - CONOCIÉNDONOS | 133 | 114 | 43 | 519 |
| PORCENTAJE DE COLABORADORES EVALUADOS | 98% | N/D | 91,84% | 90% |
| PROGRAMAS DE IDIOMAS (hs) | 28.266 | 21.894 | 15.291 | 20.643 |
| PROGRAMAS DE LIDERAZGO Y MANAGEMENT (hs) | 32.015 | 12.045 | 4.174 | 23.534 |
| PROGRAMAS DE BECAS DE POSGRADO Y MAESTRÍA (hs) | 9.390 | 16.511 | 21.705 | 23.816 |
| CANTIDAD DE HORAS DE CAPACITACIÓN (hs) | 228.897 | 277.478 | 61.404 | 256.798 |
| COLABORADORES QUE USARON STAR ME UP | 6.143 | 4.095 | 3.458 | - |
| CANTIDAD DE ESTRELLAS OTORGADAS | 51.414 | 71.126 | 26.495 | - |
| TALLERES DE YOGA (participantes) | 448 | 570 | 71 | 63 |
| TORNEOS DEPORTIVOS (participantes) | 1.272 | 1.176 | 1528 | 1686 |
| ACTIVIDADES RECREATIVAS (participantes) | 24 | 43 | 126 | 18 |
| MASAJES Y REFLEXOLOGÍA (participantes) | 1.829 | 1.424 | 2.277 | 1.681 |
| CONSULTAS MÉDICAS (participantes) | 1.288 | 1.201 | 1.591 | 1.003 |
| BENEFICIOS - FAMILY DAY (participantes) | 193 | 173 | 136 | 212 |
| BENEFICIOS - KITS DE LACTANCIA | 83 | 87 | 99 | 78 |
| BENEFICIOS - CAJA DE ÚTILES | 3.324 | 3.221 | 3.026 | - |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Galicia

A su vez, la entidad promueve encuentros entre los Gerentes de Áreas y los colaboradores. Se realizan desayunos de forma mensual, brindando así la oportunidad de tener un espacio informal cara a cara con el líder de la compañía. Predomina la interacción e información sobre los resultados, desafíos y proyectos estratégicos del Banco; siendo un espacio de construcción y sensibilización para los líderes. Los encuentros están estructurados en tres ejes estratégicos, “Experiencia”, “Eficiencia” y “Crecimiento”. En 2018, además se transmitieron en vivo por *Workplace* para que los líderes del interior puedan estar presentes. A través de esta misma herramienta, una vez finalizado el desayuno, se les pide una devolución sobre el encuentro y cuáles son los temas que les gustaría escuchar en la próxima ocasión y se comparte la información vista en la presentación. A las cuarenta y ocho horas después, se suben

a *Workplace* los puntos de la charla más destacados para que cada líder pueda compartirlo con sus equipos. La cantidad de encuentros celebrados retrocedió noventa y dos por ciento entre 2015-2016, mientras que entre 2016-2018 se revirtió la tendencia, pero lejos alcanzar los volúmenes previos.

De las conversaciones, surgen siempre experiencias enriquecedoras, es por eso que el banco busca conversar de manera permanente con sus colaboradores, con la mirada puesta en el futuro y con foco en sus competencias y habilidades. Así, busca crear vínculos cercanos y de confianza para acompañarlos en su crecimiento personal y profesional. A partir de un análisis sobre las nuevas tendencias en gestión del desempeño y la experiencia de los colaboradores en estos procesos, en 2017 Galicia decidió dejar de hablar de evaluación, y comenzar a hablar de conversaciones. Redefinió los nombres de cada momento de conversación y sus objetivos. Los resultados de las conversaciones de cierre son considerados como *input*¹⁹³ para la toma de decisiones en diversos procesos internos, como promociones, ajustes salariales, becas y búsquedas internas. El Ciclo de Conversaciones completo comprende tres momentos y acciones. Primero, la “Conversación de Expectativas”, donde se establece con claridad un acuerdo de lo esperado con los líderes. Segundo, las “Conversaciones de *Feedback*”, donde colaboradores y líderes revisan hasta dónde han llegado y el potencial para el futuro. Tercero, la “Conversación de Cierre”, donde se revisan los logros, acciones y desafíos para el próximo ciclo.

En todas las instancias, el banco fomenta el *feedback* entre el colaborador y el líder. Galicia implementó una encuesta de *feedback*, donde los colaboradores, de manera anónima, responden con relación a la percepción que tienen de la gestión de su superior como líder. A su vez, con el fin de sumar una instancia de evaluación de treientos sesenta grados sobre las competencias de los colaboradores, implementó la herramienta “*Better Me*”, en la que los colaboradores pueden dar *feedback* a quienes desean y, a su vez, pueden pedir *feedback* de otras personas sobre su desempeño. Esta devolución puede ser tanto desde el punto de vista de buenas prácticas a continuar implementando u oportunidades de mejora para el desarrollo profesional. Antes de que esta nueva metodología de conversaciones entrará en vigencia, la cantidad de colaboradores evaluados promediaba cerca de noventa y un por ciento entre 2015-2016, en tanto en el 2018 se consolidó alcanzó el noventa y ocho por ciento.

¹⁹³ *Input*, en la teoría de la información, es el término entrada que se refiere a la información recibida en un mensaje, o bien al proceso de recibirla.

En cuanto a capacitación y desarrollo, el banco lleva adelante diversos programas que buscan potenciar a los colaboradores. El “Programa de Consolidación de Equipos Gerenciales” tiene como objetivo el fortalecimiento de su identidad, vínculos de confianza y comunicación. En 2017, el banco realizó encuentros entre equipos nuevos de gerentes y sus reportes directos de las Gerenciales de Créditos, Organización y Servicios Corporativos Integrados, y en la red de sucursales. Los “Programas de Talento” tienen como objetivo acelerar el desarrollo de competencias claves, potenciar la motivación y el compromiso, y maximizar el potencial diferencial de los colaboradores. Estos programas permiten propiciar el autodesarrollo a través de herramientas de autoconocimiento; dar visibilidad y facilitar el *networking* en los diferentes niveles organizacionales; brindar instancias de exposición y vivenciar experiencias poco habituales en la vida diaria; lograr una visión integral del negocio bancario desde un rol activo en diferentes ámbitos de aprendizaje; y favorecer el involucramiento en experiencias desafiantes. Estos programas de talento, se diferencian según el perfil de sus participantes y sus ejes de trabajo varían según el objetivo de formación que se quiera abordar en cada uno.

Durante 2018, estos programas incluyeron cinco iniciativas. “Jóvenes Profesionales”, para la formación de nuevos perfiles, menores de veintiséis años recibidos o promediando la carrera universitaria, que integren parte del equipo Galicia en áreas claves del negocio. “Futuro Galicia”, diseñado para desarrollar a los futuros líderes, menores de treinta y dos años, con una formación exclusiva en la Universidad de San Andrés. “Jóvenes Líderes”, un plan de desarrollo con crecimiento acelerado con miras a formar a los líderes que gerenciarán las sucursales del futuro. “Talento Galicia”, pensado para líderes que participan de distintas instancias de formación y desarrollo. Una de las más importantes es en el Instituto Argentino de Educación¹⁹⁴ (IAE), con quien el Banco diseñó los módulos a partir de los ejes de “Líder Galicia”. Por último, “Alta Gerencia”, para perfiles con alto potencial de Alta Gerencia que tienen un seguimiento personalizado del Plan de Desarrollo individual. También, la entidad posee el programa de “*Mentoring*”, por el cual impulsa el desarrollo de colaboradores con alto potencial. Sus objetivos son, acelerar el proceso de desarrollo personal y profesional a través del apoyo de una persona de mayor experiencia; transferir el “saber hacer” capitalizando el saber acumulado en las personas que trabajan en la organización; generar vínculos que refuercen el desarrollo personal y profesional del Mentoreado; contagiar la cultura del Banco.

¹⁹⁴ Instituto Argentino de Educación (IAE) es una institución educativa que ofrece oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo profesional íntegro de todas las personas, promoviendo el intercambio en la diversidad.

Continuando con lo anterior, la entidad tiene un “Programa de Becas de Posgrados y Maestrías”, que fideliza los vínculos construidos con colaboradores y fomenta su crecimiento personal y profesional. En 2018, se otorgaron becas en temáticas diversas, como finanzas, negocio bancario, digital, *marketing*, entre otros. A su vez, implementó un “Taller de *Visioning*” con el objetivo de evolucionar la manera de capacitar. Participaron referentes de todas las áreas y canales. En cuanto a capacitación en idiomas, el “Programa de Inmersión en inglés” permitió reemplazar la formación en el exterior del país, por la formación dentro de la Argentina, ampliando el número de líderes partícipes. Paralelamente, se continúan las clases individuales y grupales dentro del Banco para aquellos sectores que necesitan desarrollar el idioma como competencia crítica para poder desempeñarse en su labor diaria.

La cantidad de horas asociadas a programas de idiomas disminuyó veintiséis por ciento entre 2015-2016, pero luego no solo se compensó sino que se amplió, registrando un crecimiento de cuarenta y tres por ciento entre 2016-2017, y un veintinueve por ciento en el último tramo. La cantidad de horas sobre programas de liderazgo y *management* decrecieron ochenta y dos por ciento en el primer intervalo temporal, a partir del cual se produjo un incremento ascendente de ciento ochenta y nueve por ciento en el tramo siguiente, y ciento sesenta y seis por ciento en el último. La cantidad de horas relacionadas a programas de becas de posgrado y maestría fueron en continuo descenso a partir del 2015, nueve por ciento en primer término, luego veinticuatro por ciento y por último un cuarenta y tres por ciento. En cuanto al comportamiento de la cantidad de horas de capacitación el mismo fue errático, en 2016 hubo una brusca caída de las mismas respecto del año base que represento una disminución del setenta y seis por ciento por ciento, pero en el tramo siguiente se revertió la tendencia de manera significativa subiendo un trescientos cincuenta y dos por ciento, y en el último período descendió apenas un dieciocho por ciento.

Galicia subraya la importancia del reconocimiento y del espíritu de celebración. La aplicación interactiva y con espíritu social “*Star Me Up*”, busca reconocer, potenciar, motivar, estimular y generar ambientes de trabajo positivos y comprometidos. Cada colaborador cuenta con estrellas mensuales para reconocer acciones a quien desee en la organización, así cualquier área, jerarquía, puede acceder a todos para entregar una estrella. De esta manera, se promueve el reconocimiento espontáneo, simple y transparente ya que todos pueden ver las estrellas otorgadas y recibidas en el portal compartido generando un ambiente de trabajo positivo y comprometido. En 2017, se incrementó la cantidad de estrellas y se sumó la estrella de la

experiencia, para premiar a quienes generen experiencias positivas en los clientes. La cantidad de colaboradores que usaron esta aplicación se elevó dieciocho por ciento entre 2016-2017, y cincuenta por ciento en 2017-2018; en tanto la cantidad de estrellas otorgadas casi se triplicó en el primer período mencionado, en tanto que en el segundo período se produjo una baja de veintiocho por ciento. Además de los sistemas de remuneración, el banco agradece y reconoce a través de las jornadas de esparcimiento, festejos de fin de año y la entrega de Mejores Gestiones Comerciales. Estos son momentos especialmente pensados y organizados para acompañar y valorar a los equipos en sus gestiones. A partir de 2017, se comenzó a desarrollar un único espacio semestral que reconoce las prácticas Galicia en forma integral, fortaleciendo también la mirada de cadena de valor y la colaboración.

Por otro lado, el banco se compromete con programas de beneficios integrales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y que respondan a sus expectativas. Desarrolla acciones de esparcimiento con el fin de contribuir al equilibrio de los colaboradores entre sus vidas personales y profesionales. Incentiva a los colaboradores a participar de los *After Office*¹⁹⁵, donde se integran y pasan un momento diferente. En este sentido, promueve actividades de entretenimiento y deportivas. En 2018, para quienes disfrutan del deporte y de jugar en equipo, se llevaron a cabo los torneos, tanto femeninos como masculinos, de fútbol de “Verano” y “Metropolitano”. Estos torneos se caracterizan por ser altamente competitivos, pero sin perder de foco el “*fair play*”¹⁹⁶. Además, se realizaron diversas acciones por el mundial de futbol. Por ejemplo, el “Prode Galicia”, “Rincones del Hinchista” y “Productos de *Merchandising*” a precios competitivos, con el objetivo de que todos los colaboradores puedan disfrutar del Mundial en todo momento generando espacios de encuentro y amistad. La cantidad de participantes en torneos deportivos disminuyó veinticinco por ciento entre 2015-2018. Además, el banco celebra fechas especiales como el día de la mujer, San Valentín, el día del amigo, entre otras. Los beneficios más valorados por los colaboradores son el teletrabajo, el día por cumpleaños y los días *flex*. En 2018, se ampliaron las jornadas flexibles. Los colaboradores pueden gozar de la modalidad de entrar dos horas antes o una hora después del horario de entrada habitual, teniendo que cumplir siempre la jornada completa, tanto para

¹⁹⁵ *After office*, por definición, es una salida de tragos tras la jornada laboral, una cena de oficina en un día de semana que no tiene por qué superponerse con ninguna actividad laboral del día ni de la jornada siguiente.

¹⁹⁶ *Fair play* es una expresión muy utilizada para denominar el comportamiento leal y sincero, además de correcto, en el deporte.

áreas centrales como para sucursales. También se introdujo “Vestimenta Flexible”, los colaboradores pueden vestirse informal y más cómodos teniendo en cuenta la agenda del día.

Galicia intenta incentivar hábitos y ambientes saludables a través de distintas acciones. En ese contexto, se destaca la semana de la salud con iniciativas donde los colaboradores cuentan con espacios de relajación, consultas médicas y charlas de prevención y hábitos saludables. El banco pone a disposición de los colaboradores un Programa de Cobertura Médica sin costo alguno para el colaborador y su grupo familiar primario. Adicionalmente, los edificios centrales, cuentan con un espacio de salud con diferentes especialidades médicas. Entre 2015-2018, la cantidad de consultas médicas se elevaron veintiocho por ciento. En ese mismo periodo, los talleres de yoga crecieron siete veces y los masajes y reflexología un nueve por ciento. Adicionalmente, el Banco cuenta con un gimnasio en el edificio Plaza Galicia, que cuenta con una amplia variedad de equipos para ejercitarse y con la presencia de tres profesores. En 2018, se incorporó el beneficio “GYMPASS”, dándole la posibilidad a los colaboradores de elegir un plan mensual en el gimnasio que les quede más cerca. Otra opción para realizar actividad física es andar en bicicleta, por eso, en Áreas Centrales o en Plaza Galicia hay espacios bicicleteros para dejar las bicis durante el día, para quienes opten por esta modalidad de transporte saludable. En relación a la nutrición, se realizan diversas acciones con el comienzo de cada estación del año.

La compañía ayuda también a los colaboradores en su desarrollo personal, acercando propuestas diferenciales de bonificaciones en productos bancarios, servicios financieros y seguros. Ofrece una línea de préstamos personales e hipotecarios a tasas preferenciales y asesoramiento impositivo y descuentos en universidades para carreras de grado y posgrado. Otorga obsequios por nacimiento y casamiento, subsidios por fallecimiento, subsidios para jubilados, descuentos especiales y ayudas económicas ante situaciones especiales. Por otra parte, busca compartir momentos con las familias de los colaboradores a través de diferentes iniciativas. Entre ellas, el *family day* que implementa el banco, con las visitas de los niños a sus padres en sus puestos de trabajo durante vacaciones de invierno y vísperas de navidad. La cantidad de participantes beneficiados por esta actividad decayó treinta y seis por ciento entre 2015-2016, y a partir de allí hasta 2018 subió sostenidamente un cuarenta y dos por ciento. Las madres colaboradoras perciben un beneficio por guardería y pueden volver al trabajo gradualmente luego de su licencia por maternidad, siempre que no se tomen excedencia. Con el fin de promover la lactancia, Galicia cuenta con espacios lactarios. Por su parte, el beneficio

que tuvo una curva ascendente continua fue la cantidad de cajas de útiles suministradas que entre 2016-2018 se elevó un diez por ciento.

La institución Macro atribuye su importante trayectoria a su gente y a ciertos valores que permanecen inalterables como la cercanía, la agilidad, la autoexigencia y el compromiso con el desarrollo de las personas. Eficiencia y profesionalismo describen la labor de la Gerencia de Recursos Humanos. Desde allí, el banco busca brindar cercanía a todos los integrantes de manera centralizada y a través de medios tecnológicos que otorgan agilidad a las gestiones. Todo esto dentro de un ámbito de compromiso que lo posiciona como marca empleadora y genera orgullo de pertenecer a la organización por parte de sus colaboradores actuales y potenciales. En 2018, trabajó principalmente en tres iniciativas. Primero, ser un “Banco simple”, procurando desarrollar procesos simples y eficientes; y centralizando procesos y optimizando recursos, ganando así eficiencia en la toma de decisiones. Segundo, ser un “Banco en Crecimiento”, acompañando al negocio en el desarrollo de sus necesidades. Tercero, la “Transformación Digital”, trabajando fuertemente en la implementación de herramientas digitales para mejorar y transparentar la gestión del capital humano.

La cantidad de empleados mermó uno por ciento entre 2015-2016 y rebotó dos por ciento entre 2016-2017, siguiendo esa tendencia en el último tramo, donde se registra un tres por ciento más. La cantidad de mujeres cobra relevancia año tras año, expandiéndose uno por ciento en el primer período, dos por ciento en el siguiente, y en el último tramo un cinco por ciento. Contrariamente, la cantidad de hombre descendió primero dos por ciento en el primer tramo y paulatinamente se compensó con un crecimiento del uno por ciento en cada año. La proporción de empleados menores a treinta años fue descendiendo sistemáticamente en todos los períodos, mientras que el segmento entre treinta y cincuenta años lo hizo en forma ascendente, y el segmento de mayores a cincuenta años se mantuvo bastante estable. La edad promedio de la entidad se mantuvo constante durante todos los años, siendo de cuarenta y tres años. Similar situación ocurre con la antigüedad promedio en la institución, que es de dieciséis años. El índice de rotación total había aumentado tres por ciento entre 2015-2016, pero luego modificó la tendencia disminuyendo cerca de dos por ciento, para alcanzar en 2018 el mismo índice de 2016.

En cuanto al clima laboral, el banco en 2017 realizó la primera medición bajo el modelo GPTW, enviando la encuesta anónima y confidencial a todos los colaboradores. Muy

satisfactoriamente, la participación alcanzó el setenta y dos por ciento del total de los empleados, y en 2018 se amplió ocho puntos más. A partir del análisis de los resultados obtenidos se establecieron planes de acción a nivel general. Toda la información fue puesta a disposición de los jefes para gestionar planes de acción por área. Esta encuesta constituyó un primer paso para determinar las mejoras necesarias en materia de satisfacción y bienestar para los empleados, y para el fortalecimiento de la marca empleadora. Por otro lado, las conversaciones de *feedback* contribuyen a optimizar el desempeño de los equipos, facilitan la mejora del clima laboral y promueven una cultura basada en la confianza. En 2017, el banco actualizó el modelo de gestión por competencias para la evaluación de los colaboradores y fijó momentos para que sucedan esas conversaciones. En esa línea, incorporó una herramienta de gestión de capital humano que asegura la fijación de objetivos entre jefes y colaboradores, y la medición del desempeño a partir de estándares previamente establecidos.

En 2017, el banco extendió el uso de la aplicación “*Star Me Up*” a toda la organización, permitiendo que entre todos los colaboradores se puedan reconocer las acciones que reflejan los valores corporativos. De esta manera, las posibilidades se multiplicaron, fortaleciendo los vínculos entre todas las áreas y regiones. Cada colaborador puede resaltar una actitud de cualquier otro, hacer más visibles los comportamientos deseados y permitir que entre todos se compartan los logros alcanzados. También, se empezó a celebrar el reconocimiento a la trayectoria, para aquellos colaboradores que cumplieron veinticinco años en la entidad, destacándose por su esfuerzo para ser cada día mejores. De esta manera, se celebraron actos en varios puntos del país, en los que directivos hicieron entrega en forma personal del merecido premio. En adicción, “Actitud Macro” continúa siendo el Programa de Incentivos que premia las mejores prácticas y destaca el desempeño excepcional entre la fuerza de ventas. Dicho programa, hasta el momento alcanza a los gerentes de sucursales, ejecutivos de cliente, oficiales de Banca Empresas y vendedores del Centro de Atención Telefónica, y se fortalece periódicamente con las iniciativas que proponen los mismos colaboradores, que convierten los valores del banco en acciones concretas.

En términos de formación y desarrollo, Macro tiene como objetivo mejorar la eficiencia y brindar una mejor capacitación a todos los colaboradores, es por eso que trabaja en el desarrollo de actividades nuevas y herramientas mediadas por la tecnología. También, pone foco en la capacitación técnica que hace posible brindar un mejor servicio a los clientes, con fuerte participación de un grupo de instructores internos cuyo principal capital es el

conocimiento profundo de la organización. Bajo ese contexto, en 2017 el banco avanzó en la incorporación del módulo de “Aprendizaje” de *Success Factors*¹⁹⁷ (provisto por SAP), que integra parte de la misma solución tecnológica que elige para la gestión del desempeño. Este nuevo módulo brinda una nueva plataforma *e-learning*, que permite el acceso desde cualquier lugar, sin restricciones, a través de dispositivos móviles y lleva un registro de toda la actividad realizada. Durante 2018 se incorporaron más de cien cursos a la plataforma *e-learning* de aprendizaje, con el objetivo de complementar la formación técnica y en habilidades de los colaboradores. Otro de los pilares de la capacitación en 2017 fue el “Programa de Conductas Comerciales para la Banca Empresas”, que ofrece una metodología y un protocolo de trabajo que facilita la tarea cotidiana y el logro de objetivos de los oficiales. Dicho programa constó de una etapa de formación *e-learning* y talleres presenciales muy valorados, a cargo de instructores internos especialmente formados para la ocasión. De esta manera, el banco pudo concentrar su mayor esfuerzo e inversión en una actividad que buscó principalmente promover la sustentabilidad del negocio.

TABLA 35: REFERENCIAS SOBRE EMPLEADOS DEL MACRO

| CATEGORÍA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|--|---------|---------|--------|---------|
| CANTIDAD TOTAL DE EMPLEADOS | 8.965 | 8.713 | 8.563 | 8.673 |
| CANTIDAD DE EMPLEADOS MUJERES | 3.558 | 3.373 | 3.294 | 3.276 |
| CANTIDAD DE EMPLEADOS VARONES | 5.407 | 5.340 | 5.269 | 5.397 |
| EMPLEADOS MENORES A 30 AÑOS | 10,18% | 11,44% | 12,38% | 13,81% |
| EMPLEADOS ENTRE 30 A 50 AÑOS | 58,14% | 57,17% | 56,63% | 55,13% |
| EMPLEADOS MAYORES A 50 AÑOS | 31,68% | 31,39% | 30,99% | 31,06% |
| EDAD PROMEDIO | 43,8 | 43,43 | 43,71 | 43,63 |
| ANTIGÜEDAD PROMEDIO | 16,34 | 16,12 | 16,01 | 16,05 |
| ÍNDICE DE ROTACIÓN TOTAL | 11% | 9,32% | 11% | 8% |
| PORCENTAJE DE POSICIONES CUBIERTAS POR EMPLEADOS | 15% | 18% | 11% | 16% |
| NIVEL DE RESPUESTAS GPTW | 80% | 72% | - | - |
| ÍNDICE DE REINCORPORACIÓN POST-PATERNIDAD | 100% | 100% | 100% | 99,73% |
| ÍNDICE DE REINCORPORACIÓN POST-MATERNIDAD | 100% | 99% | 100% | 99,73% |
| CANTIDAD DE HORAS DE CAPACITACIÓN (hs) | 154.972 | 104.413 | 92.887 | 115.120 |
| PORCENTAJE DE COLABORADORES CAPACITADOS | 99,68% | 99% | 99% | 98% |
| CONVENIO CON UNIVERSIDAD SIGLO XXI (Colaboradores) | 107 | 60 | - | - |
| NÚMERO DE ALTAS DE EMPLEADOS | 632 | 481 | 433 | 379 |
| CANTIDAD DE BÚSQUEDAS INTERNAS | 141 | 107 | 51 | 64 |
| CANTIDAD DE PROMOCIONES INTERNAS | 256 | 244 | 234 | 237 |
| CANTIDAD DE EMPLEADOS CON TELETRABAJO | 90 | 51 | - | - |
| BENEFICIOS - REGALOS DÍA DEL NIÑO | 4.046 | 4.100 | 4.305 | 4.930 |
| BENEFICIOS - KITS ESCOLARES | 5.161 | 5.470 | 6.089 | 6.940 |
| BENEFICIOS - REGALOS POR NACIMIENTO | 132 | 207 | 207 | 255 |
| BENEFICIOS - VACUNAS | 3.645 | 4.573 | 4.500 | 5.100 |
| BENEFICIOS - REGALOS PARA JUBILADOS | 69 | 72 | 90 | 30 |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Macro

¹⁹⁷ *Success Factors* es un software de recursos humanos enfocado en la gestión del capital humano. Permite realizar las tareas administrativas que cada empleado conlleva, bajo las normativas legales y de la empresa. Su fin es poder controlar el desempeño de la estrategia individual y global, y analizar la situación presente para llegar a planificar la futura.

La cantidad de horas de capacitación descendió diecinueve por ciento entre 2015-2016, situación revertida en 2016-2017, cuando se amplió doce por ciento, y con respecto a 2018 un cuarenta y ocho por ciento. La cantidad de colaboradores capacitados se mantuvo firme en los últimos años, alcanzado casi el cien por ciento del personal. Con el propósito de promover el desarrollo de nuevos líderes, Macro celebró en 2017 una alianza estratégica con la Universidad Siglo 21, con quién organizó la Diplomatura en “Habilidades de Liderazgo” para sesenta colaboradores de todo el país. Con predominio de clases virtuales, buscó ofrecer herramientas para el desarrollo de competencias como líderes de equipo y gestores del negocio. En 2018, el banco renovó la alianza y organizó dos diplomaturas. La primera sobre “Habilidades de Liderazgo” y la segunda orientada al “Desarrollo de Competencias Gerenciales”. Los participantes se acrecentaron setenta y ocho por ciento respecto al año antecesor. A su vez, el banco trabaja en actividades formativas a medida, dando respuesta a las demandas de las diferentes áreas y con el propósito de aportar a la sustentabilidad del negocio a través de la formación continua.

En 2018, las principales actividades brindadas a lo largo del año fueron el “ Programa Integral de Formación Bancaria”, ofrecido a más ciento cincuenta colaboradores de varias ciudades del país, instrumentado en alianza con la Universidad Católica Argentina (UCA) y la cámara de Asociación de Bancos Argentinos¹⁹⁸ (ADEBA); los “Cursos sobre Competencias Digitales”, para colaboradores especialistas (Inteligencia Artificial, *Marketing* Digital, Experiencia de Usuario, *Data Sciences*¹⁹⁹), en alianza con el instituto Digital House²⁰⁰; la “Certificación en Mercado de Capitales”, para otorgar licencia de idoneidad en la materia a colaboradores de sucursales que asesoran al público inversor; la “Certificación en Seguros”, para todos los Responsables de Atención al Cliente, asegurado en sucursales; los cursos sobre normativa referida a “Higiene y Seguridad”, “Prevención de Lavado de Dinero” y “Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas”; la “Capacitación en Idioma Inglés”, a los colaboradores de las áreas centrales que requieren del manejo esa lengua para su trabajo; la continuidad de los “Programas de Formación por Puesto” para la red de sucursales, tendientes a asegurar las competencias clave de cada función; y la implementación de tres programas bajo

¹⁹⁸ Asociación de Bancos Argentinos (ADEBA) es una organización patronal argentina creada con el fin de representar a los bancos privados de capital argentino.

¹⁹⁹ *Data Sciences* es un campo interdisciplinario que involucra métodos científicos, procesos y sistemas para extraer conocimiento o un mejor entendimiento de datos en sus diferentes formas, ya sea estructurados o no estructurados.

²⁰⁰ Digital House es una organización educativa que transforma la vida de las personas, desarrollando competencias digitales para que generen impacto en la sociedad.

el formato de “Escuela de Gerentes”, “Escuela de Ejecutivos Segmento Banca Individuos” y “Escuela de Oficiales segmento Banca Empresas”.

El compromiso de la institución con su gente está centrado en la búsqueda de su crecimiento y desarrollo profesional, ya que son ellos quienes impulsan la organización. Por este motivo, y aprovechando las ventajas del módulo de “Sucesión y Desarrollo” de *Success Factors* de SAP, trabaja en la implementación de planes de carrera para la red de sucursales, basados en las competencias técnicas de los puestos con una oferta formativa a medida. En 2017, el banco construyó el modelo de desarrollo para los colaboradores de Distribución y Ventas, con el objetivo de que puedan conocer y completar un plan hacia el lugar en el que puedan crecer. En 2018, se amplió el modelo de desarrollo para alcanzar a todos los colaboradores de red de sucursales.

Macro es un generador de empleo a nivel federal. En 2018, abrió treinta un sucursales, lo que significa más promoción de empleo en las comunidades donde está presente. Incluso, participó en diferentes ferias de empleo y en programas de entrenamiento para el trabajo en distintos puntos, como Córdoba, Salta, Jujuy, y otras ciudades del Noreste de la República Argentina, para poder incrementar su base de datos y posicionarse como marca empleadora. En “Expo Empleo Joven”, organizada por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, presentó una innovadora herramienta de reclutamiento basada en inteligencia artificial que reemplaza al CV escrito y la publicación convencional por videos, y agiliza, así, el proceso de selección. La presentación fue un éxito y obtuvo postulantes de diferentes perfiles interesados en formar parte de la organización. El número de alta de empleados muestra una curva ascendente en todos los tramos, se potenció catorce por ciento entre 2015-2016, once por ciento entre 2016-2017 y treinta uno por ciento en el último tramo.

A nivel interno, se realizan diversas búsquedas y promociones, impulsando el crecimiento y las posibilidades de desarrollo de quienes trabajan en la institución. En 2018, el banco desarrolló un nuevo sistema para la gestión de los procesos de empleos, con el objetivo de dar mayor transparencia y visibilidad a las oportunidades internas. Además, implementó el módulo de “Reclutamiento” de *Success Factors* con el objetivo de unificar y optimizar el proceso. El nuevo módulo permite solicitar la cobertura de vacantes de forma ágil y registrar todos los estados por los que pasa el candidato hasta que se confirma su ingreso. Unifica, así, la base de datos de candidatos y facilita la tarea del reclutador, todo de manera digital. La

cantidad de búsquedas internas había decrecido veinte por ciento en el primer intervalo temporal, pero en el subsiguiente cambio marcadamente la situación, al duplicarse el volumen, y continuó la tendencia con un treinta y dos por ciento más en 2018. La variación en la cantidad de promociones internas realizadas entre 2015-2018 subió un ocho por ciento.

Basado en las posibilidades que brindan las herramientas digitales, el banco lanzó en 2017 una prueba piloto de teletrabajo para cincuenta y uno colaboradores de áreas centrales que, una o dos veces por semana, trabajan fuera de la oficina, extendiéndose en 2018 a treinta y nueve colaboradores más. Busca así mejorar la performance y la satisfacción laboral, evitando el traslado desde-hacia el banco, sobre todo de aquellos que tienen alguna situación especial (domicilio alejado de las oficinas, reincorporación de licencias por maternidad, etc.). Tanto los jefes como los colaboradores que forman parte de programa de “Teletrabajo” han recibido capacitación y tienen seguimiento permanente para evaluar los resultados del proyecto. Un indicador que destaca la entidad es el índice de reincorporación post-paternidad, el cual alcanzó el cien por ciento en el año 2016, manteniéndose hasta 2018. Por el lado de post-maternidad, el porcentaje también es muy elevado, habiendo alcanzado el cien por ciento en 2016 y 2018.

Macro considera relevante el bienestar de sus colaboradores y el de su familia, por eso trabaja en la gestión e implementación de una propuesta que contribuya a mejorar su calidad de vida. Cada año ofrece y revisa un conjunto de acciones que incluyen cuidado, recreación, obsequios, beneficios y productos diferenciales. En el caso de cuidado y recreación, la institución brinda servicios de salud dentro del ambiente laboral, a través de consultorios en áreas centrales; organiza actividades deportivas, recreativas y de competición, que promueven el ejercicio físico y la integración; realiza campañas de vacunación antigripal y brinda consejos de salud para prevenir enfermedades; fomenta el entrenamiento en prevención de accidentes. La cantidad de vacunas mermó doce por ciento entre 2015-2016, sin embargo en 2016-2017 progresó dos por ciento, pero en 2018 volvió a descender un veinte por ciento. En la categoría de obsequios, el banco otorga regalos por el día del niño, kits escolares y regalos por nacimiento para los hijos de los colaboradores, regalos por casamiento para estos últimos y regalos a los jubilados de la institución.

La cantidad de regalos por el día del niño se recortó trece por ciento entre 2015-2016 y cinco por ciento entre 2016-2017. La misma circunstancia ocurrió con los kits escolares, cayendo doce por ciento primero y diez por ciento más tarde en el tramo siguiente. Los regalos

por nacimiento marcaron una caída del diecinueve por ciento entre 2015-2017. En 2018, se registraron descensos en todos los beneficios. Los regalos para jubilados se triplicaron entre 2015-2016, y si bien luego se redujeron veinte tres por ciento hasta 2018, el resultado final es muy favorable. Desde el punto de vista de beneficios, el banco efectuó sorteo de entradas a espectáculos promocionados por la compañía; brindó ayuda económica para colaboradores con hijos o cónyuges con discapacidad; garantizó cobertura médica gratuita desde el puesto de coordinador en adelante; concedió descuentos en compras para días especiales; otorga líneas de créditos hipotecarios y personales con condiciones de acceso preferenciales; y confirió productos bancarios gratuitos.

En 2018, en el marco del aniversario número cuarenta de la entidad y de la inauguración de la nueva Torre Macro, se organizó una visita de los colaboradores junto a sus hijos y nietos con el objetivo de poder ofrecerles una experiencia distinta y memorable, con un efecto multiplicador en los años venideros que ayude a fortalecer el orgullo de pertenencia. Asimismo, a partir de un acuerdo firmado con la Asociación Bancaria, se creó una “Comisión de Asistencia” y un “Protocolo de Acción” para víctimas de violencia de género. Ambos tienen como fin contenerlas y acompañarlas a través de la orientación integral sobre las alternativas específicas recomendadas en cada caso. De esta manera, Macro toma el compromiso de facilitar la reubicación de la víctima (o su permanencia en el lugar de trabajo) para hacer efectiva su protección, otorgar licencias especiales con goce de haberes y asistir económicamente a través de préstamos de emergencia y compensaciones para eventuales gastos de guardería o de mudanza, entre otras cuestiones. La Comisión propondrá, además, acciones culturales de difusión, concientización y prevención sobre la problemática mediante los distintos canales de comunicación disponibles en la institución, con campañas y talleres que den a conocer la normativa vigente de protección y su instrumentación específica en el ámbito del Banco.

Respecto a la comunicación interna, para complementar el sistema de canales tradicionales (*intranet, mail, newsletter*) que forman parte de la gestión habitual, en 2018 el banco lanzó “JAM”, una herramienta *Success Factors* de SAP que provee de una red social interna, colaborativa, amigable y moderna. Ahora todos los empleados pueden estar al tanto de las novedades en línea, desde sus PC de escritorio o sus móviles. También pueden brindar sus opiniones, hacer sugerencias y manifestarse sobre los temas relevantes del negocio y de la vida del Banco. A partir de 2017, se realizó una serie de “Jornadas Estratégicas” en varias regiones del país, que promovieron un mayor acercamiento entre la Alta Gerencia y los colaboradores

de diferentes lugares. Durante las jornadas se compartieron los temas más importantes del negocio y la estrategia del banco, además del reconocimiento en público a los colaboradores de la división que cumplieron veinticinco años de trayectoria.

En cuanto a eficiencia, Macro trabaja para lograr un servicio de alto nivel, concentrando al máximo sus recursos para asegurar una misma experiencia ágil y eficiente a los colaboradores. Con el propósito de diagnosticar situaciones relevantes y realizar seguimientos permanentes, en 2018 construyó un Tablero de Indicadores de Recursos Humanos mediante una herramienta de *Business Analytics*²⁰¹. De esta manera, puede gestionar con mayor eficiencia las principales variables de la organización, y en particular el capital humano, a partir de la lectura interpretativa del pasado y del presente. Además de innovar en medios tecnológicos que aceleran tiempos de respuesta y reducen costos, lleva adelante un plan de centralización de áreas para dar un mejor servicio desde Casa Central y dotar de mayores recursos humanos a la red. En el mismo sentido, el banco trabajó en la modificación de algunas áreas para adecuarlas a la estructura organizativa y volverlas cada vez más eficientes. Llevó adelante “Modelos de Análisis Dotacionales” en Áreas Centrales trabajando a la par con las gerencias involucradas, a partir de los cuales arribó a modelos de dotación requerida. Poder contar con ellos le permite conocer el gap existente entre la dotación ideal y la dotación real de cada sector, a la vez que tomar acciones con foco en su eficiencia. Las acciones generadas impactan tanto en procesos de Recursos Humanos como en la gestión del *management* de cada sector analizado. Al mismo tiempo, se puso foco en la centralización de Áreas Centrales que se encontraban en el interior del país. Con el objetivo de aumentar la eficiencia, reducir esfuerzos operacionales y optimizar procesos, los sectores fueron trasladados a la Torre Macro con resultados altamente satisfactorios.

Por su parte, para el banco Santander, el 2018 ha sido un año de cambios, modificó el diseño organizacional, incorporó la figura de un CEO e inició un proceso de transformación del *Senior Management*. También, renovó la propuesta de valor para sus empleados, a través del #EfectoSantander que potenció beneficios; impulsó nuevas formas de trabajar; recuperó instancias de celebración; lanzó una oferta de formación digital; desarrolló un plan de cercanía de la alta dirección; y estuvo finalizando el proceso de cambio, de cara al nuevo edificio de

²⁰¹ *Business Analytics* se refiere a las habilidades, tecnologías y prácticas para la exploración iterativa continua y la investigación del desempeño comercial, para obtener información y conducir la planificación comercial.

áreas centrales. Esta es una propuesta de valor global para todos los empleados y candidatos de Santander en el mundo.

La entidad pone el énfasis en ser los líderes del cambio impulsando la era digital. Considera que se está transitando una transformación digital que está cambiando las formas de aprender, de relacionarse y, en definitiva, de trabajar. Esto implica dos grandes desafíos. Por un lado, pensar cómo puede el equipo de Gestión de Personas ayudar a los líderes y a los empleados a tener una “mentalidad digital”, capaz de gestionar y liderar el cambio. Y, en segundo lugar, preguntarse cómo puede esta área evolucionar en sus procesos, sistemas y funciones para adaptarse a las nuevas formas de prestar servicios. La transformación digital que busca el banco para sus clientes tiene que empezar por los empleados. Por eso, el área de Gestión de Personas se está preparando para este cambio de paradigma. El banco llama a este proceso como “HR Digital”, e implica imaginar el área de trabajo y la experiencia de los empleados con aplicaciones diseñadas para incorporar programas de Recursos Humanos (RRHH) en la vida diaria, a través de una experiencia digital multicanal. El objetivo es facilitar el trabajo y hacerlo más productivo y ameno. De esta forma, nacieron muchas iniciativas, entre ellas las sesiones de innovación (como metodología *No Box* o *Agile*); las herramientas de trabajo colaborativo (como *Workplace*); los procesos de búsqueda de talento vía redes sociales y canales digitales; la escucha *omnichannel* (por chat, WhatsApp, mail, etc.); las versiones *App* y *Mobile* para herramientas de conocimiento (.Des), integración cultural (Girómetro), colaboración (Hablemos Más, *Workplace*, *Webex*), bienestar (Hola, Puntos Flex) y reconocimiento (Súper Experiencia, *StarMeUp*).

La propuesta de valor de Santander para empleados es un diferencial a la hora de atraer y retener el talento. Santander es una organización que promueve el crecimiento profesional de las personas con proyectos y programas que impulsan el talento. Cada empleado elige hasta dónde quiere llegar. “Historias Compartidas” es un programa de formación para la cultura, Sencillo, Personal y Justo (SPJ), que invita a transitar un camino de autoconocimiento y transformación. Los colaboradores que participan inician un camino de autorreflexión sobre la propia historia laboral y de vida, que luego comparten con el resto de la organización a través de charlas en formato *TED Talks*²⁰², para inspirar a otros en la cultura organizacional, forma de

²⁰² *TED* es una organización no lucrativa, cuyo único objetivo es la difusión de ideas a través de conversaciones con un formato concreto, breves pero potentes y con una duración promedio de 18 minutos. Es una comunidad global, conformada por personas de todas las disciplinas y la cultura, que creen en el poder de las ideas para cambiar actitudes, vidas y, en definitiva, el mundo.

trabajar y hacer las cosas. La cantidad de participantes escaló veinticinco por ciento desde la creación del programa en 2016 hasta 2017, no existiendo datos para 2018. El programa “Inspira” es el primer programa en Santander de liderazgo para mujeres de alto potencial que tiene como eje central la diversidad. Está destinado a mujeres apasionadas y con potencial de crecimiento, que se animen a repensar aspectos vinculados a su desarrollo profesional. Es una gran plataforma de encuentro profesional, en la que se puede valorar y evaluar a las participantes desde otro ámbito diferente al del día a día en sus equipos.

En 2017, por ejemplo, las actividades giraron alrededor de dos ejes de trabajo. El “Autoconocimiento”, abordado a través de reuniones de *coaching* individual con cada una de las participantes, en donde se trabajaron aspectos vinculados con su desarrollo profesional. La “Visión de líderes externas”, por medio de encuentros con referentes de diversos ámbitos externos (como líderes del mundo corporativo y de empresas, emprendedoras, periodistas, mundo académico, etc.) que transmitieron sus aprendizajes y experiencias. Este programa apunta al empoderamiento de la mujer profesional como dueña de su propia vida y proyecto. Según el testimonio, las participantes coinciden en que este espacio de encuentro con pares y mujeres líderes del mercado funciona como espejo en el que pueden reflejarse y aprender a resolver inquietudes, superar dificultades, generar redes de contención e inspiración. La cantidad de participantes se mantuvo estable entre 2015-2017, no habiendo información del 2018.

El “Programa Talento Joven” apunta a convocar profesionales con gran potencial que forman parte del banco, para que amplíen su visión del negocio y afiancen su compromiso con la organización. El objetivo es conformar un equipo joven de alto rendimiento y proyección, capaz de acompañar el crecimiento del negocio a futuro. Talento Joven surge de la necesidad de identificar y formar un grupo preparado para áreas específicas y programas internacionales. A su vez, busca generar un espacio atractivo de desarrollo para los jóvenes con talento y altas expectativas de crecimiento profesional en la organización. La atención está puesta en el autoconocimiento como foco de desarrollo, la visibilidad dentro de la organización, y la participación en proyectos transversales. Entre 2016-2017, la cantidad de profesionales que se adhirieron al programa se expandió veinticinco por ciento, no estando disponible el dato del 2018. El área de Desarrollo Directivo y Talento Organizacional utiliza herramientas y procesos que apuntan a detectar a aquellos colaboradores que tienen alto potencial, para acompañarlos en su desarrollo. Algunas de ellas son “Mapeo estratégico en la Gestión del Desempeño”,

“Estimación de potencial”, “*Feedback* 360 para directivos”, “Información 360 para conocer a los profesionales”, “Campañas segmentadas de talento”, y “Equipo de Gestores de Personas”.

Para Santander la primera opción a la hora de cubrir una vacante para un nuevo puesto es la búsqueda interna. Esto se efectúa por medio del “*Job Posting*²⁰³”, una postulación espontánea y confidencial a las búsquedas vigentes publicadas en la Intranet de la que pueden participar todas las personas que quieran ocupar posiciones medias en áreas centrales y sucursales. El Equipo de Gestores de Personas trabaja para conocer a los empleados, sus capacidades y aspiraciones. De esta forma, identifica a los profesionales que han demostrado poseer cualidades destacadas y lograr resultados, y los incorpora a un “semillero” de candidatos para la movilidad interna. Dentro del equipo, existe la figura de la Gestora Internacional, que se ocupa de tomar contacto con expatriados y con participantes de programas internacionales. Esta gestora realiza un seguimiento personalizado de la evolución de la carrera, está atenta y potencia las expectativas de desarrollo. Cuando el negocio requiere experiencia en un proyecto estratégico, cuando se crea una nueva área o cuando el perfil necesario no aparece entre los colaboradores actuales, el banco recurre a búsquedas externas para cubrir una posición. A través de la plataforma web de Santander “*Career Page*”, miles de personas acercan sus perfiles laborales. Se trata de una página ágil, práctica, amigable y sencilla, que se potenció al sumar Facebook y LinkedIn connect. A su vez, el banco reconoce que el vínculo con las universidades es clave para captar el talento que hoy está en desarrollo.

El índice de rotación total se incrementó cerca de dos puntos y medio porcentual entre 2015-2018. Contrariamente, el índice de movilidad interna se contrajo cinco puntos porcentuales. En el mismo período, el número de altas de empleados se redujo treinta y cuatro por ciento, en tanto el número de baja de empleados aumentó en sesenta y cinco por ciento. El índice de contrataciones refleja una marcada reducción en línea con la evolución del número de altas. La cantidad total de empleados aumentó dieciocho por ciento entre 2015-2018. La cantidad de empleados mujeres subió veintitrés por ciento y la cantidad de empleados hombres trece por ciento, en el período bajo análisis, consiguiendo en 2018 igualar la cantidad de colaboradores por género. El banco pretende tener una relación de confianza mutua con los colaboradores, por eso cuida a las personas con las que trabaja. Respeta y busca que se respeten los Derechos Humanos aplicables al ámbito laboral, como la no discriminación por sexo, etnia

²⁰³ *Job Posting* se refiere a publicar una búsqueda interna a través de todos los medios de comunicación por los que se vale el Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa para generar una Comunicación Interna.

o religión, la libertad de asociación y negociación colectiva y la prohibición de emplear a menores de edad. También plasma este compromiso al adherir al Pacto Global de Naciones Unidas. En lo que respecta a la franja etaria, el rango de empleados menores a treinta años disminuyó ocho puntos porcentuales, mientras que el rango entre treinta y cincuenta años se incrementó en el mismo porcentaje, manteniéndose estable el rango de mayores a cincuenta años, entre 2015-2018.

En 2018, Santander renovó todo el proceso de selección y onboarding. Busca que todos los candidatos vivan la misma experiencia al ingresar al Banco, con iguales plazos e instancias de integración y formación, y que alcancen el mismo nivel de conocimiento, independientemente del lugar del país en donde se encuentren, y de si ingresan a áreas centrales o a la red de sucursales. A su vez, dado que alienta a cada persona a ser protagonista y responsable de su camino de desarrollo, le propone a cada empleado instancias de formación en todo el recorrido, incluso previamente a su ingreso. Además, Santander subraya que la mejor manera de contribuir a la formación de cada persona es reconociendo no solo los esfuerzos realizados, sino también las oportunidades de mejora. En 2018, se diseñó la herramienta “Involucrados”, cien por ciento digital, con foco en la cultura del *feedback* y la proactividad de cada empleado en su propio desarrollo. Se trata de un espacio abierto durante todo el año, donde las prioridades pueden ser flexibles y responder a los cambios del entorno. Es posible que cualquier persona de la organización reciba, solicite o brinde *feedback* a todas las personas en el Banco y el proceso concluye a fin de año con la valoración de desempeño. El foco en la evaluación está puesto en la contribución de la persona al equipo, el Banco y los clientes, para lo cual se nutre de información cuantitativa durante todo el año (indicadores de calidad, cumplimiento de objetivos, nota de auditoria, entre otros).

En líneas generales, Santander cuenta con tres modalidades de formación. “Plan Curricular”, que es una propuesta para que todos los empleados que ocupan un mismo puesto tengan iguales conocimientos y puedan brindar un mismo servicio, homogéneo y de calidad. Se trata de un itinerario de formación diseñado para responder a las necesidades específicas de cada sector, con un contenido vinculado tanto a la posición como al negocio bancario, concentrado en un entorno de aprendizaje virtual. Entre 2015-2016 la cantidad de participantes alcanzados había retrocedido trece por ciento, pero en el período siguiente (2016-2017) avanzó en mayor medida, representando veinticinco por ciento. “Asignación”, en donde al inicio de cada año se abre una oferta de cursos de liderazgo, negociación, herramientas digitales, entre

otros., para que los referentes de las distintas gerencias asignen actividades de formación a las personas de su equipo, en función de las necesidades e intereses detectados. “Aprendizaje *on demand*”, en donde aquellas personas que en los últimos dos años no participaron de ninguna actividad de formación son consideradas para esta modalidad. Una vez que son identificadas, son clasificadas en grupos según su *seniority*, y se les ofrece la posibilidad de elegir actividades de formación mediante encuestas online, generalmente ligadas a temas técnicos o tecnológicos. La cantidad total de horas de capacitación se ha mantenido estable en los tres primeros años, registrando un incremento de quince por ciento en el último año respecto del anterior.

El “Plan Curricular” se compone por distintos programas, plataformas y aplicaciones. El “*Coaching* directivo” es un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo focalizado en las competencias que los directivos necesitan fortalecer, incorporar o desarrollar. Coordinado por el Departamento de Desarrollo Directivo y Talento Organizacional e implementado por *coachs*, contribuye a lograr cambios en los estilos de liderazgo y apoyar procesos de crecimiento en nuevas funciones. La plataforma “Punto Des (.Des)” permite acercar contenidos virtuales a los colaboradores. La aplicación “X .Des Mobile” de aprendizaje digital permite a todos los empleados conectarse en cualquier momento y lugar, desde un *smartphone* o *tablet*, y acceder a distintos contenidos separados por categorías y con etiquetas referidas tanto al negocio como al desarrollo de habilidades. Los colaboradores pueden compartir contenidos con sus colegas, lo que aumenta el potencial de desarrollo. La cantidad de colaboradores que participaron de esta modalidad de formación se elevó en nueve por ciento entre 2015-2017. La cantidad de cursos virtuales libres se duplicó entre 2015-2016 mientras que, entre 2016-2017, cayó pero muy levemente (tres por ciento).

En los últimos años, el banco ha experimentado un salto de globalidad inmenso. Y esto se tradujo, para muchos colaboradores, en la necesidad de hacer uso frecuente y experimentado de otro idioma, en especial el inglés. La entidad ofrece desde clases en el Centro Universitario de Idiomas de la UBA hasta sesiones individuales o grupales enfocadas en la habilidad concreta que debe desarrollar cada persona, para que los usuarios más exigidos alcancen en poco tiempo el nivel de idioma que necesitan. La cantidad de alumnos asistentes descendió marcadamente, sesenta y cinco por ciento entre 2015-2017. La iniciativa de la Universidad Santander llevada a cabo desde hace años, permite acceder a programas ejecutivos, diplomados y cursos de posgrado realizados a medida y con foco en el negocio. La cantidad de participantes que se graduaron en la Universidad Santander creció año a año, registrando entre 2015-2018 un

incremento de sesenta y siete por ciento. La experiencia en la Universidad Santander deja, además de conocimiento, un fuerte lazo entre pares, que se mantiene a través de la “Comunidad Alumni” de alumnos y graduados. En este espacio, prestigiosos profesionales brindan charlas sobre temáticas como *management*, actualidad, mercado y tendencias y se presentan, además, casos de empresas exitosas. En 2017, se brindaron cincuenta y ocho charlas, seis más que el año precedente.

Por otro lado, la compensación y los beneficios son aspectos a los cuales otorga especial valor y atención la entidad. El banco considera que es importante valorar y reconocer el esfuerzo diario de los empleados, por eso comparte con ellos los resultados del éxito de la empresa, a través de una propuesta de compensación total que incluye un componente fijo, otro variable, y beneficios en productos de la empresa, descuentos comerciales y propuestas para la familia y la salud. Todo ello dentro de los mejores valores de mercado, para que el banco cumpla con sus objetivos comerciales y asuma niveles adecuados de riesgos, facilitando la atracción y retención del talento. La remuneración fija se establece en función del valor del puesto, su posicionamiento en el mercado, la maduración de la persona en él y los diferentes modelos de carrera progresivos dentro de cada gerencia. La remuneración variable consiste en un plan de pago en efectivo que está relacionado con el nivel de cumplimiento de los objetivos fijados; para los tomadores de riesgos, una parte de la remuneración variable es en acciones. A su vez, la política de compensaciones de Santander contempla una gratificación especial, denominada sueldo catorce, que equivale a un sueldo adicional y se suma a los trece que corresponden por ley. En 2018, el noventa y nueve por ciento de los colaboradores estaban alcanzados por el acuerdo de negociación colectiva.

En relación con lo anterior, el equipo de Haberes del banco asesora a quienes presentan dudas sobre Impuesto a las Ganancias y Bienes Personales a través de distintos canales de contacto, ya sea personalmente en charlas, por chat, por teléfono o por un portal exclusivo. Allí se explica, por ejemplo, cómo se calcula el impuesto o cómo debe confeccionarse la declaración jurada. El portal contiene videos, tutoriales, preguntas frecuentes y un canal de contacto permanente. El banco realiza comunicaciones segmentadas vinculadas al Impuesto a las Ganancias. Envía mensajes individuales que detallan a cada persona su situación, proporcionando asistencia para completar las declaraciones juradas y realiza una videoconferencia para brindar asesoramiento general. Previamente, comunica a los líderes el impacto del impuesto en cada uno de los integrantes de su equipo.

Santander ha desarrollado una política de beneficios con el objetivo de mantener un clima laboral positivo que beneficie al trabajador, su entorno y a la misma empresa. Desde el Centro de Empleados se gestionan distintas experiencias de servicios y beneficios en tres grandes dimensiones. La primera dimensión “Hola te Escucha”, es un espacio donde los empleados pueden tratar temas e inquietudes tanto laborales como personales. También, a través de herramientas de autogestión y asesoramiento, este espacio intenta simplificar procesos y ganar eficiencia; siendo los distintos canales disponibles: el teléfono, el mail, el chat anónimo, la línea de WhatsApp y el sitio web. Esto sirvió para cooperar con la integración de los empleados de la cartera minorista y red de sucursales de Citibank. Además, el banco instaló en las oficinas Citicenter un espacio de Centro de Empleados al que los colaboradores podían acercarse para efectuar consultas y despejar dudas. La cantidad de consultas efectuadas por los empleados a través de todos los canales fue en aumento cada año.

La segunda dimensión es la de “Beneficios”, en donde el banco brinda una amplia gama. El programa de “Puntos *Flex*” consiste en otorgarle puntos a los colaboradores, los cuales pueden canjear en momentos y fechas especiales por la experiencia más acorde a sus gustos y preferencias. El catálogo está formado por diversas categorías, como gastronomía, aventura, escapadas, espectáculos, eventos especiales, bienestar y familia. También, incorporó la *App* Puntos *Flex* para favorecer la conexión, siempre y en todo lugar. Algunas de las mejoras esperadas con esta aplicación son las notificaciones *push*, la participación rápida en sorteos y la posibilidad de vivenciar las experiencias mediante códigos QR. Aquellos empleados que quieran formarse fuera de la organización, reciben ayuda para hacerlo. A partir del trabajo conjunto de los equipos de Universidades y Formación y Gestión del Cambio, el banco celebró convenios especiales con veinticinco universidades de todo el país para que los empleados, y en muchos casos sus familiares, puedan acceder a descuentos de diferentes carreras de grado, posgrado e idiomas. Para acompañar a las personas que transitan situaciones críticas, se lleva adelante programas de asistencia que incluyen ayuda médica, psicológica e incluso monetaria. Desde una red de donantes de sangre hasta un doble seguro de vida, la intención es llevar tranquilidad y apoyo cuando más se necesita. El “Plan de Ayuda Social” atiende situaciones de emergencia familiar o casos críticos de salud, mientras que la “Red Corporativa de Donantes

de Sangre” de Santander junto a Swiss Medical cuenta con más de treientos empleados inscriptos y más de doscientas donaciones al 2017.

TABLA 36: PARÁMETROS ASOCIADOS A EMPLEADOS DEL SANTANDER

| CATEGORÍA | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| CANTIDAD TOTAL DE EMPLEADOS | 9.003 | 9.010 | 7.619 | 7.636 |
| CANTIDAD DE EMPLEADOS MUJERES | 4.531 | 4.482 | 3.662 | 3.692 |
| CANTIDAD DE EMPLEADOS VARONES | 4.472 | 4.528 | 3.957 | 3.944 |
| EMPLEADOS MENORES A 30 AÑOS | 22,08% | 22,71% | 32,12% | 30,76% |
| EMPLEADOS ENTRE 30 Y 50 AÑOS | 67,46% | 65,54% | 58,71% | 59,15% |
| EMPLEADOS MAYORES A 50 AÑOS | 10,46% | 11,75% | 9,17% | 10,08% |
| HISTORIAS COMPARTIDAS (colaboradores) | N/D | 25 | 20 | N/D |
| PROGRAMA INSPIRA (participantes) | N/D | 13 | 13 | 12 |
| PROGRAMA TALENTO JOVEN (profesionales) | N/D | 60 | 48 | N/D |
| ÍNDICE DE MOVILIDAD INTERNA | 31,6% | 33% | 36% | 37% |
| ÍNDICE DE ROTACIÓN TOTAL | 9,33% | 13,64% | 5,89% | 6,9% |
| NÚMERO DE ALTAS DE EMPLEADOS | 830 | 2.624 | 575 | 1.266 |
| NÚMERO DE BAJAS DE EMPLEADOS | 840 | 1.229 | 455 | 508 |
| ÍNDICE DE CONTRATACIONES | 9,22% | 29,12% | 7% | 17% |
| COLABORADORES CON ACUERDO LABORAL | 99% | 99% | 99% | 99% |
| CANTIDAD DE HORAS DE CAPACITACIÓN (hs) | 242.286 | 209.259 | 208.637 | 208.637 |
| PLAN CURRICULAR (colaboradores) | N/D | < 2.500 | < 2.000 | 2.300 |
| CANTIDAD DE CURSOS VIRTUALES LIBRES | N/D | 530 | 547 | 276 |
| CANTIDAD DE ALUMNOS EN ESCUELA DE IDIOMAS | N/D | 212 | 226 | 600 |
| CANTIDAD DE CHARLAS - COMUNIDAD ALUMNI | N/D | 58 | 52 | N/D |
| CANTIDAD DE GRADUADOS - UNIVERSIDAD SANTANDER | 7.798 | 6.918 | 6.134 | 4.675 |
| CONSULTAS POR TELEFONO - INICIATIVA ESCUCHA | N/D | 16.918 | 13.243 | 11.320 |
| CONSULTAS POR WHATSAPP - INICIATIVA ESCUCHA | N/D | 6.270 | N/D | 2.200 |
| CONSULTAS POR CHAT - INICIATIVA ESCUCHA | N/D | 13.966 | 13.075 | 11.399 |
| CONSULTAS POR MAIL - INICIATIVA ESCUCHA | N/D | 24.166 | 15.379 | 13.639 |
| CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN - INICIATIVA ESCUCHA (mails) | N/D | 657.400 | 595.000 | N/D |
| CANTIDAD DE DONACIONES DE SANGRE - BENEFICIOS | N/D | < 200 | N/D | 302 |
| CANTIDAD DE EMPLEADOS CON ACCESO REMOTO - BENEFICIOS | N/D | N/D | < 2.500 | < 2.000 |
| CANTIDAD DE EMPLEADOS CON WEBMAIL - BENEFICIOS | N/D | N/D | < 1.300 | N/D |
| TASA DE RETORNO POST MATERNIDAD/PATERNIDAD | 77% | 89% | 96% | 96% |
| PREJUBILACIONES | 39 | 40 | 40 | N/D |
| POSICIÓN "GREAT PLACE TO WORK" | 4 | 4 | 1 | 2 |
| CHEQUES PREVENTIVOS | 700 | N/D | N/D | N/D |
| ACTIVIDADES ANTIESTRÉS (participantes) | 180 | N/D | N/D | N/D |
| VACUNAS | 430 | N/D | N/D | N/D |
| ÍNDICE DE AUSENTISMO | 4,2% | 4,9% | 9% | N/D |
| ÍNDICE DE ACCIDENTES DE TRABAJO | 1,2% | 1,6% | 1,1% | 0,6% |

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de Sustentabilidad de Santander

Respecto a productos y servicios, los principales beneficios que ofrece la institución a los empleados consisten en el otorgamiento bonificado de los productos con tasas más bajas, gastos reducidos, tarjetas sin costo, movimientos ilimitados en cajeros de toda la red, y acceso a paquetes con un ingreso inferior al exigido a los clientes. A su vez, servicio de apertura de cuenta a ingresantes; seguro de vida obligatorio y un beneficio adicional (un seguro de vida colectivo) que consiste en doce sueldos para empleados y veinticuatro para gerentes; y

préstamos hipotecarios. En 2016, Santander renovó la plataforma de acceso remoto, una herramienta que habilita a los usuarios a realizar su tarea en los hogares, conectados de forma segura con el servidor corporativo. En el mencionado año, más de dos mil quinientas personas estaban habilitadas para aprovechar esta modalidad de trabajo, veinticinco por ciento más que el año anterior. Todos los empleados pueden configurar el *webmail* en su propio teléfono celular u otro dispositivo móvil, y tener acceso a su bandeja de entrada del Outlook, con la posibilidad de contestar los mails desde donde quiera que estén. En 2016, más de mil trecientos colaboradores lo usaban.

La tercera dimensión es la “Integración vida laboral y personal”, donde se analizan nuevas formas y espacios de trabajo. Las políticas del banco persiguen mejorar la calidad de vida de las personas y también a retener el talento. Producen un impacto positivo en el rendimiento, el compromiso, la productividad y la creatividad. Ese es el objetivo, promover una política de conciliación como forma de mejorar la calidad de vida de los colaboradores. “Flexiworking” es una propuesta en donde los líderes, en conjunto con sus colaboradores, son quienes analizan cuáles son las iniciativas de flexibilidad que mejor se adaptan a los requerimientos del negocio y las necesidades de las personas, y cómo pueden llevarlas a la práctica. Algunos ejemplos serían el día por cumpleaños del empleado; el día flexible; esquemas de acceso remoto; vestimenta flexible; entre otros. Sumado a lo anterior, Santander posee beneficios exclusivos para los hijos de sus empleados, como el subsidio por guardería hasta que cumplan los cinco años, y la Colonia de vacaciones para los hijos de empleados que tengan entre cuatro y doce años. Este beneficio otorga un monto porcentual como reconocimiento del gasto efectuado. Adicionalmente, becas destinadas a los hijos de entre seis y dieciocho años de los empleados fallecidos, teniendo como objetivo ayudar a mantener la escolaridad de los mismos.

El banco acompaña también a los que ampliaron su familia y les otorga un conjunto de beneficios. Concede licencias mayores a las requeridas por la ley. Por ejemplo, la de paternidad es de diez días corridos. En el caso de la de maternidad, puede extenderse de tres a nueve meses. En el caso de adopción, a las madres les corresponden cuarenta y cinco días corridos y a los padres, diez. La entidad entrega un obsequio en forma de Puntos *Flex*. A la hora del regreso de las mamás a trabajar, se ofrece la posibilidad de optar por la política de retorno gradual. Hasta el primer año del bebé, la madre puede usar el acceso remoto hasta dos días completos o cinco medios días, según su conveniencia y el acuerdo con su jefe. En 2018, la tasa de regreso al

trabajo luego de las licencias por maternidad y paternidad fue de setenta y siete por ciento, la más baja de todo el período. Los empleados que ya se encuentran cerca de la edad de jubilación establecida por ley pueden acceder al beneficio que otorga la Política de Prejubilaciones del banco. Además, quienes alcanzan los cincuenta y siete años (mujeres) o sesenta y dos años (varones), siempre que esté consensuado y previsto en los planes de eficiencia de la entidad, se pueden acoger a un retiro acordado basado en su trayectoria. La cantidad de prejubilados se mantuvo constante.

La política de reconocimiento de Santander incluye una serie de programas. En 2016, y en el marco de un reto global, el banco implementó una nueva iniciativa para agradecer los comportamientos destacados. Se trata de la herramienta “*StarMeUp*”, que permite a los colaboradores dar diez reconocimientos al mes a aquellos colegas que representen, en su opinión, lo mejor de la cultura de servicio. También, el banco valora a quienes acompañan desde hace tiempo el crecimiento de la institución. Por eso entrega reconocimientos a la trayectoria a los empleados que cumplen cinco, diez, quince, veinte, veinticinco, treinta, treinta y cinco, cuarenta, y cuarenta y cinco años en el banco. Este premio no es solo por su antigüedad, sino también por el desarrollo profesional logrado durante el camino transcurrido. Por otra parte, Santander recibe numerables felicitaciones de los clientes por la atención brindada en sucursales y otros canales de atención, como parte de la encuesta de satisfacción que se efectúa para evaluar la calidad del servicio, al finalizar cada gestión. Si el cliente puntúa en forma positiva la interacción, puede dejar un comentario al empleado que lo atendió y reconocerlo; esta distinción se carga posteriormente en el sistema de “Súper Experiencia”, desde donde llega al colaborador distinguido y a su superior directo.

Por otro lado, la entidad considera que seguir de cerca el clima laboral es una forma de escuchar a los empleados. Por eso, lleva adelante todos los años la encuesta profesional que realiza GPTW. Avalada internacionalmente, esta encuesta le permite conocer la satisfacción de los colaboradores para con su entorno de trabajo, sus tareas, sus líderes y la organización en general, y también compararse con el mercado y definir planes de mejora. En los últimos años, el banco tuvo vaivenes en los resultados. Entre 2015-2016, Santander pasó de la segunda a la primera posición en la encuesta, sin embargo, en 2017 y 2018 retrocedió a la cuarta ubicación. Al mismo tiempo, el banco impulsa y articula la creación de Comités de Clima internos en cada gerencia principal. La mejor forma de interpretar la realidad de las áreas y llevar adelante planes de acción es a través de los propios integrantes, junto con el acompañamiento de los líderes.

Con este objetivo, organiza reuniones periódicas y charlas preclima para despejar dudas, analizar resultados de encuestas anteriores y brindar seguimiento a los distintos proyectos que se organizaron a partir de escuchar la voz de los empleados.

Santander remarca que el bienestar en un trabajo no se logra solo con beneficios y reconocimientos, sino también previniendo riesgos asociados a la salud. Por ese motivo, promueve actividades recreativas que permiten conciliar el trabajo con la vida sana. El banco cuenta con una gran variedad de propuestas para acercar a los trabajadores a una vida más saludable y fomentar la prevención de enfermedades. Se destacan actividades anti estrés como yoga, masajes shiatsu, reiki; gimnasio; dosis de vacuna antigripal con aplicación en tres sedes; campañas de donación de sangre a nivel país; centro de salud preventiva *in-company* con profesionales disponibles *full-time*; especialistas en nutrición; y chequeo médico preventivo. También, pone a disposición a profesionales, a los que los colaboradores pueden consultar sobre temas vinculados a la salud y la calidad de vida. Un médico corporativo se encuentra disponible de lunes a viernes y recibe las consultas; un enfermero está disponible para atender los casos más inmediatos, y también un kinesiólogo y un odontólogo pueden ser consultados. Asimismo, el equipo está integrado por una trabajadora social y una psicóloga, que trabajan sobre situaciones críticas de origen personal, laboral, financiero o familiar. Desde su rol, intentan acompañar y contener a los empleados en las situaciones que les toca atravesar, como fallecimientos, enfermedades o problemas familiares de diversa índole. Pueden escuchar a un empleado que tiene un hijo con una patología en particular o acompañar a un colaborador a lo largo de una enfermedad prolongada. Todo esto, dentro de un marco de confianza y respeto por las personas. A través de diversos canales de consulta, todos estos profesionales están disponibles para la dotación del interior del país.

A nivel Grupo, Santander cuenta con el programa global de salud y bienestar “*BeHealthy*”, que tiene como objetivos situar a la salud entre las ventajas de trabajar en la organización, unificar las diferentes iniciativas propuestas por los países para impulsar un estilo de vida más sano entre los empleados, y promover hábitos saludables tanto dentro como fuera del entorno de trabajo, inspirando a los empleados y sus familias a adoptarlos. El programa incluye cuatro pilares. Para comenzar “conócete”, ofreciendo las herramientas para que cada persona pueda conocer y monitorear sus indicadores personales de salud, establecer objetivos de mejora y prevenir riesgos. En segundo lugar “aliméntate”, concientizando sobre los beneficios de una alimentación saludable. En tercer lugar “movete”, promoviendo la actividad

física, dentro y fuera del entorno de trabajo. En último lugar “equilibrate”, ayudando a gestionar el estrés en el trabajo mediante la mejora del rendimiento mental e iniciativas que mejoren la conciliación entre vida laboral y personal.

Por la naturaleza de los servicios financieros, la entidad no cuenta con actividades de riesgo significativo que pudieran promover un ambiente de trabajo insalubre para los colaboradores. El único equipo que podría considerarse expuesto a algún tipo de inconveniente en oídos y/o cuerdas vocales pertenece al *Contact Center*, donde se presenta menos de un por ciento de incidencia. En este sentido, el banco implementa mejoras constantes para la atención telefónica mediante distintas herramientas de automatización. El índice de ausentismo de los colaboradores, es una referencia de cuántos días se ausentaron respecto del número de días que se los esperaba encontrar en su puesto de trabajo. El índice tiene en cuenta los días que puedan estar asociados a un parte de enfermo, trámites o cuestiones personales que deben atenderse durante las jornadas laborales. El citado índice tuvo una tendencia a la baja en todo el período.

6. CONCLUSIONES

Las cuatro entidades reflejan un gobierno corporativo robusto, adecuadamente estructurado y en línea con las sugerencias del Comité de Basilea. Los principales comités recomendados normativamente se encuentran constituidos por las cuatro entidades, con objetivos y propósitos coincidentes entre sí. Luego, existen determinados comités que otorgan tratamiento a temas particulares, y allí el banco Santander se destaca sobre la competencia, con la estructura más amplia y diversa, siendo uno de sus diferenciales el comité de sostenibilidad, en donde la entidad otorga seguimiento a la promoción del progreso económico y social de las comunidades.

Continuando con las prácticas de gobierno corporativo, las cuatro entidades aplican una serie de códigos comunes, con impacto tanto interno como externo a la organización. Asimismo, respetan las prácticas bancarias definidas a nivel mercado. Todas las entidades definen políticas, programas, planes y demás acciones que terminan de configurar su gobierno corporativo. En términos generales, el accionar es semejante en todas las entidades, con algunos matices que las distinguen. Macro se destaca por un marco político más extenso especialmente en el área de Recursos Humanos, en tanto Santander es la única institución que no define lineamientos éticos y de conducta para sus respectivos proveedores, de manera particular.

Las entidades bajo análisis se rigen bajo el mismo marco regulatorio y societario. Asimismo, aplican lineamientos normativos locales e internacionales. El régimen de prevención de lavado de activos y financiamiento de terrorismo, de auditoría y los compromisos internacionales de desarrollo sostenible asumidos son prácticamente comunes entre ellas. Se evidencia que las entidades progresan y adecuan sus procesos a medida que el marco normativo evoluciona en estos aspectos. Respecto a sustentabilidad, las entidades informan adecuadamente sus acciones, iniciativas, programas y proyectos a los *stakeholders*, respetando los principios GRI. En este aspecto, es de destacar a los bancos Macro y Galicia que, aun siendo entidades nacionales, optaron por estándares y guías internacionales de reporte integrado de información, los cuales son más detallados y exigentes, mostrando su compromiso con el tema. En medio ambiente, sobresalen los bancos internacionales (BBVA y Santander) por adherir a índices o agencias de rating internacionales sobre sustentabilidad. Al ser bancos internacionales, la adhesión se materializa directamente desde su casa matriz, siendo este un lineamiento corporativo. Como se informó anteriormente, banco Galicia adhiere a marcos de referencia de nivel internacional, y en este caso también lo realiza por medio de su compromiso con principios e iniciativas relacionadas con el medio ambiente, siendo precursor dentro de banca financiera de capital nacional.

Se puede destacar en cuanto a la gestión ambiental, en lo concreto (comparando los años extremos) que las entidades BBVA y Macro han disminuido la emisión de CO₂, la primera entidad incluso informa específicamente su comportamiento a través de un reporte denominado la huella de carbono, en tanto Galicia ha incrementado la emisión tanto directa como indirecta. Los bancos BBVA, Macro y Santander lograron la disminución del consumo de energía eléctrica producto del reemplazo de los artefactos eléctricos y luminaria, adecuándolos a los nuevos estándares que permiten la reducción del consumo; en tanto Galicia concreto la baja en el consumo de agua. También, se observa que todas las instituciones aumentaron las formas y canales (internos como externos) de concientización de la sustentabilidad del medio ambiente, a través de campañas, talleres, charlas, comunicaciones, entre otros medios, y esto permitió el correcto tratamiento de todos los materiales susceptibles de ser reciclados. En lo que respecta al consumo de papel, todas las entidades han disminuido significativamente la utilización del mismo, a través de la implementación de adhesión al *e-resumen*, y a su vez la cantidad de papel reciclado creció, producto de que los miembros de las organizaciones han internalizado su comportamiento. Podemos decir que la inversión directa en este ámbito, realizada por Galicia

y Macro, es positiva en términos reales tanto en 2017 como en 2018, el BBVA por su parte en 2018 registra por primera vez una disminución negativa en términos reales. Por último, las entidades han experimentado varios progresos edilicios en su infraestructura, ya sea en los edificios centrales como en sus sucursales. Se destacan los bancos BBVA y Galicia por su marcado progreso en varias métricas como en el volumen de inversión destinado en este aspecto.

En cuanto a iniciativas con fines económicos y financieros, los cuatro bancos llevaron a cabo durante todo el período acciones tendientes a la generación de nuevos planes de negocio, a proveer asistencia financiera a PyMEs, entidades de microfinanzas y microemprendimientos, otorgar educación financiera a innumerables beneficiarios, y generar nuevos puestos de empleo por medio de pasantías, captación de jóvenes profesionales y otros medios de incorporación. Concretamente, podemos expresar que en el período analizado se observa, respecto a la categoría de negocios, que el Macro se destaca por el crecimiento en número de asistidos, en tanto el Galicia fue el que más disminuyó la asistencia a este segmento; en cuanto a asistencia financiera, nos encontramos con que el Macro es el que tiene más diversificada su estrategia de financiamiento, incluyendo tanto el sector público como el privado, respecto de Galicia se destaca la cantidad de organizaciones asistidas a través de Mezzo finanzas, y del BBVA, el especial aumento de operaciones realizadas en la línea de financiamiento especial PyMES. En cuanto a educación financiera, notamos un descenso en la cantidad de participantes, ya sean éstos, asistentes, usuarios, emprendedores o empresas, en las entidades BBVA, Galicia y Macro; en tanto Santander logró expandir la cantidad de alumnos, emprendedores y clientes. Respecto a esta iniciativa, si se analiza la inversión en términos reales con respecto al año anterior, podemos decir, en términos generales, que en el 2016 Macro fue el único que registro datos positivos; en 2017 todas las entidades revirtieron el signo que tenían en el año anterior, y en el 2018, vuelven a cambiar de signo.

En relación a iniciativas con fines sociales, las cuatro entidades financieras promueven la educación en sus diversos niveles (inicial, medio, superior), destacándose al Macro por llegar a más beneficiarios y tener más presencia en todo el territorio. En lo que respecta al otorgamiento de becas, lamentablemente todas las entidades disminuyeron la cantidad otorgada, teniendo en cuenta siempre que se analizan los años extremos del período. En cuanto a las distintas iniciativas solidarias por medio de su personal voluntariado o en asociación con ONGs, que son factores de fuerte inclusión social, el desenvolvimiento en cuanto a

participación de voluntarios mermo en todas las entidades, excepto el BBVA que no pudo determinarse por no tener los datos de 2018. Es de destacar que las entidades locales (Galicia y Macro) extienden el fin social alcanzando también a asuntos de salud pública, el fomento del deporte, y la preservación del patrimonio cultural e histórico; los cuales mostraron excelentes progresos en los indicadores de sus iniciativas comparando el mismo lapso, lo que marca su compromiso con el tema. Sin embargo, respecto a estas iniciativas, si consideramos la inversión total destinada en términos reales respecto del año anterior, podemos decir que en 2016 Galicia fue la única que registro datos positivos; en 2017 ese signo se mantuvo en esa entidad y se amplió a Macro y Santander, y en el último año Macro y Galicia fueron las únicas que pudieron mantener el signo positivo.

Por el lado de proveedores, las cuatro entidades configuran procesos responsables de gestión de compras; poseen procesos sólidos de selección, contratación y evaluación; incentivan la comunicación y el dialogo de manera permanente; y brindan espacios de capacitación para los distintos eslabones de la cadena de valor. Todos ellos exigen el cumplimiento mandatorio de determinadas normas de conducta y lineamientos de transparencia, requiriéndose incluso declaración jurada expresa como respaldo para algunos casos. En lo específico, podemos decir que tanto Macro como Santander son las dos entidades que más han incrementado el número de proveedores, en tanto el primero además logro tener el cien por ciento de ellos adheridos al código de conducta y aumentar la incidencia de proveedores de origen local.

Sobre clientes, los cuatro bancos reflejan una transformación hacia la banca digital, por medio de diversos canales de servicio (*online banking*, *App* móvil, terminales de autoservicio, etc.) y comunicación (redes sociales, *newsletters*, resúmenes online, etc.) de modo de incrementar la satisfacción de sus usuarios brindándoles una mejor experiencia. El comportamiento registrado en 2018 respecto al 2015, BBVA, Macro y Santander han aumentado su volumen de clientes, en tanto Galicia lo disminuyó. En líneas generales, han mantenido en niveles altos los índices de satisfacción y reducido los reclamos y tiempos de espera de los mismos, empleando distintas tácticas y herramientas que les permiten medir y actuar en consecuencia. Los beneficios otorgados (millas, obsequios, etc.) se han ampliado marcadamente, convirtiéndose en un factor de fidelización importante dentro de la actividad bancaria. La atención al cliente resulta cada vez más segmentada y amplia (asistentes virtuales,

call center, oficiales de segmento) de modo de cumplimentar con las exigencias y particularidades de cada usuario.

La cantidad de sucursales de cada entidad aumentó, siendo las que más lo hicieron Santander y Galicia, y en menor proporción Macro. De este último, debemos destacar la cantidad de mejoras edilicias implementadas en las sucursales permitiendo incluir financieramente a personas mayores y discapacitados, mediante la realización de rampas de acceso y baños especiales, además de equiparlas con cajeros automáticos para no videntes. La seguridad de los clientes (física y de la información) y la transparencia en el accionar son ejes de relevancia para las cuatro entidades. Cabe destacar al banco Galicia por su liderazgo en estrategia multicanal, innovando con nuevas alternativas, y por tener el programa de beneficios más amplio. El Macro sobresale por su extensa atención especializada hacia uno de los segmentos más vulnerables, como son los jubilados, fomentando su bancarización y facilitándoles la operatoria, incluso incorporando cajeros que le permiten tramitar la fé de vida (tan importante para ellos, ya que es indispensable para el cobro del haber jubilatorio); y por ser la entidad con mayor presencia federal, permitiendo la inclusión financiera en varias localidades.

Por último, en lo concerniente a empleados, los bancos emplean robustos sistemas, herramientas y estrategias de selección, formación y desarrollo para su personal. Las cuatro entidades incrementaron la dotación de empleados en el período. Las entidades poseen modalidades de trabajo flexibles (teletrabajo, días *flex*, etc.) y otorgan diversos beneficios (kits escolares, obsequios, etc.). Respecto de estos beneficios, se nota una disminución en la asistencia por parte de BBVA y Macro. En cuanto a los eventos que fomentan actividades deportivas y el cuidado de la salud, Galicia es la que más se destaca. Asimismo, cuentan con amplias modalidades de capacitación, ya sea en formación académica, de idioma, *management*, o temas específicos en relación a la posición laboral, que intentan potenciar las habilidades de su personal. Las capacitaciones se han intensificado en todas las entidades. El BBVA en 2016 incrementó su inversión en capacitación en términos reales, pero no logró sostenerla en los años siguientes. El nivel de satisfacción de los empleados resulta alto en los cuatro bancos. Destacándose Galicia que pasó de la posición cuatro en 2015 a la posición uno en 2018 en la encuesta de clima laboral GPTW, en tanto Santander lo hizo a la inversa, de la posición dos en 2015 a la posición cuatro en 2018, no obstante, demuestra las excelentes condiciones de trabajo que brinda a sus empleados y que los mismos reconocen.

Es de señalar, que los ingresos totales -financieros y por servicios- de las entidades, en términos reales respecto al año anterior, han mostrado el siguiente desenvolvimiento. En 2016, el BBVA, Galicia y Santander arrojaron signos positivos; en 2017, el BBVA y Macro fueron los que registraron signos positivos y, por último, en 2018 solo Santander alcanzó ese signo. Para finalizar, y antes de contestar la hipótesis de trabajo, se comparó, en el período de tiempo bajo análisis, la representatividad de las inversiones realizadas en los aspectos vinculados a la RSE respecto del total de ingresos de cada una de las entidades, verificando que las cuatro entidades en el período 2015-2016 han tenido un porcentaje en la participación dispar, tanto en la distribución realizada en cada uno de los componentes, como en los importes invertidos que oscilaron entre positivos y negativos, siendo éstos los predominantes. Entre 2016-2017, BBVA se destacó por el incremento en la inversión en iniciativas con fines económicos y financieros, pero disminuyó lo destinado a capacitación de empleados, para Galicia es el período donde registra la mayor incidencia de inversión respecto a ingresos de la entidad, en tanto Macro fue el período más negativo en la relación “pesos invertidos-total de ingresos” de la entidad, y para Santander la participación fue positiva en todos los aspectos. En el último tramo 2017-2018, encontramos que BBVA registro la menor participación en su conjunto comparado con el total de ingresos de la entidad, no obstante haberse incrementado en términos reales el total de ingresos de la misma, en Galicia la inversión directa en medio ambiente fue la única positiva, en tanto para Macro fueron las iniciativas con fines económicos y financieros, y finalmente para Santander todas las variables resultaron negativas.

En base a las conclusiones vertidas precedentemente, se procede a contestar la hipótesis enmarcada en el presente trabajo: “La RSE es una fuente de oportunidad, innovación y ventaja competitiva, y no un coste, una restricción o un acto benéfico.” Podemos decir que la afirmación queda ratificada por la teoría desarrollada por las cuatro entidades, cumpliendo ampliamente con todos los aspectos que definen propiamente a la RSE. Sin embargo, cuando analizamos el grado de participación/incidencia que representan todos los aspectos de la RSE en los ingresos totales de cada una de las entidades, vemos que no existe la misma homogeneidad y solidez, y el comportamiento difiere de un año al otro, no manteniendo una tendencia positiva y creciente de manera permanente, aun habiendo registrado incrementos en los ingresos totales en términos reales. En la comparación de entidades internacionales versus nacionales, se evidencia un gobierno corporativo y cumplimiento normativo de mayor alcance en las primeras, con adhesión a variados estándares e índices internacionales, influenciados por lineamientos

adoptados corporativamente desde sus casas matrices, mientras que las segundas demuestran una generación de valor social más amplia y profunda como también marcados resultados en la relación con sus *stakeholders*.

Finalmente, podemos decir que el compromiso asumido e internalizado en las instituciones bajo análisis respecto a la Responsabilidad Social Empresaria, muestra el cambio de imagen asociado a “los bancos” de meramente prestadores de servicios financieros a entidades comprometidas con la comunidad en su conjunto, el medioambiente y todo lo inherente a una mejor calidad de vida. Muestra de ello, es la permanente actualización y rediseño de los Programas con el objetivo de superar constantemente los desafíos que conlleva contribuir al logro de mejores estándares para la población, sin descuidar a ninguna de las partes que intervienen en detrimento de la otra. Pero no obstante todo ello, las cuatro entidades deberían comprometerse a asignar cada vez mayor porcentaje de sus ingresos a la RSE y que los mismos fueran mínimamente mantenidos en el tiempo. Por eso en este sentido, queda mucho por hacer.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaronson, S. & Reeves, J. (2002). *The European Response to Public Demands for Global Corporate Responsibility*. Washington DC: National Policy Association. Recuperado de http://centreonphilanthropy.com/files/kb_articles/1251121958European%20Response%20to%20CSR.pdf
- Atkinson, P. & Blundell-Wignall, A. (2010). *Thinking Beyond Basel III: Necessary Solutions for Capital and Liquidity*. OECD Journal: Financial Market Trends. Recuperado de <http://www.oecd.org/finance/financialmarkets/45314422.pdf>
- Banco BBVA (2015-2018). *Informe Anual de Responsabilidad Corporativa*. Recuperado de <https://ir.bbva.com.ar/informes-de-banca-responsable/#2018>
- Banco BBVA. *Código de Gobierno Societario*. Recuperado de <https://ir.bbva.com.ar/gobierno-corporativo/practicas-de-gobierno-corporativo/>
- Banco BBVA. *Código de Conducta de BBVA Francés y Empresas del Grupo en Argentina*. Recuperado de <https://ir.bbva.com.ar/gobierno-corporativo/practicas-de-gobierno-corporativo/>
- Banco BBVA. *Código de Protección al Inversor*. Recuperado de https://www.bbva.com.ar/content/dam/public-web/argentina/documents/tablas/cod_pi.pdf
- Banco BBVA (2015-2018). *Informe Anual (Memoria)*. Recuperado de <https://ir.bbva.com.ar/>
- Banco Galicia (2015-2018). *Informe de Sustentabilidad*. Recuperado de <http://www.galiciasustentable.com/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable/nuestragestionsustentable/InformedeSustentabilidad/>
- Banco Galicia (2018). *Código de Gobierno Societario*. Recuperado de <https://www.bancogalicia.com/banca/wcm/connect/e45e4cd0-2f19-48b4-838b-b618e24018ce/Codigo-de-Gobierno-Societario.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mH1VTKo>

- Banco Galicia. *Código de Conducta de Proveedores Banco de Galicia*. Recuperado de https://www.bancogalicia.com/banca/wcm/connect/64ff21e6-5a78-4c23-9c72-7a3faee7a625/Codigo_de_conducta.pdf?MOD=AJPERES&CVID=ly7pHn5
- Banco Galicia. *Código de Ética*. Recuperado de http://www.galiciasustentable.com/banca/wcm/connect/sustentable/6b8fe475-765f-442a-bccc-6a61bdc12f14/Codigo_de_Etica_Bco_Galicia_BS_As_SA.pdf?MOD=AJPERES&CVID=ma.xxfA
- Banco Galicia. *Código de Protección al Inversor*. Recuperado de <https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Institucional/CodigoProteccionaInversor>
- Banco Galicia (2015-2018). *Memoria y Balance*. Recuperado de <https://www.bancogalicia.com/banca/wcm/connect/18b7b585-084c-478d-8a87-04828e91b4d5/banco-galicia-balance-31122017.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m9DY3hd>
- Banco Macro (2015-2018). *Informe de Sostenibilidad*. Recuperado de <https://www.macro.com.ar/conocenos/institucional/sustentabilidad>
- Banco Macro (2018). *Código de Gobierno Societario*. Recuperado de <https://www.macro.com.ar/relaciones-inversores/gobierno-corporativo/politica-de-gobierno-societario>
- Banco Macro (2015-2018). *Memoria Anual*. Recuperado de <https://www.macro.com.ar/relaciones-inversores/informacion-financiera/informes-y-reporte>
- Banco Santander (2015-2018). *Informe de Sostenibilidad*. Recuperado de <https://www.santander.com.ar/common/sostenibilidad/index.html?page=1>
- Banco Santander (2018). *Código de Gobierno Societario*. Recuperado de <https://www.santander.com.ar/banco/wcm/connect/d9f909fe-b41a-487f-b4d3-9992ed405ac4/C%C3%B3digo+de+Gbo+Societario+2018.pdf?MOD=AJPERES>

- Banco Santander. *Código de Conducta*. Recuperado de <https://www.santander.com.ar/banco/online/personas/acerca-de-nosotros/codigo-de-conducta>
- Banco Santander. *Código de Conducta en los Mercados de Valores*. Recuperado de <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/contenido-paginas/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/c%C3%B3digo-de-conducta/doc-C%C3%B3digo%20de%20Conducta%20en%20los%20Mercados%20de%20Valores.pdf>
- Banco Santander. *Código de Protección al Inversor*. Recuperado de <https://www.santander.com.ar/banco/wcm/connect/ccc876b3-ed99-4ee9-a0bc-9ed329b239a7/CODIGO%2BDE%2BPROTECCION%2BAL%2BINVERSOR-FCI%2B%2BSociedad%2BDepositaria%2Bdoc.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mbZrKqH>
- Banco Santander. (2015-2018). *Informe de Actividades*. Recuperado de <https://www.santander.com.ar/banco/wcm/connect/7f851abe-2b0b-41f5-be8a-a1f40bcdadc1/Memoria+SR+2017.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mbY-R-f>
- Banco de Pagos Internacionales (BIS) (2006). *Enhancing corporate governance for banking organisations*. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Recuperado de <http://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf>
- Banco de Pagos Internacionales (BIS) (2006). *Convergencia internacional de medidas y normas de capital*. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Recuperado de http://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf
- Banco de Pagos Internacionales (BIS) (2014). *A Brief History of the Basel Committee*. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Recuperado de http://www.spaeth.ru/HS20152016/artikel_14.pdf
- Banco de Pagos Internacionales (BIS) (2015). *Principios de gobierno corporativo para bancos*. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Recuperado de https://www.bis.org/bcbs/publ/d328_es.pdf

- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society* 38 (3), (pp. 268-295). Recuperado de <http://www.kantakji.com/media/3349/w123.pdf>
- Clementes, R.B. (1996). *Guía Completa de las Normas ISO 14000*. Recuperado de https://fumigacionessanam.com.ar/pdf/ISO_14000-guia.pdf
- Correa, J.G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Revista Semestre Económico* (pp. 89-95), volumen 10 No 20. Universidad de Medellín. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>
- Carbon Disclosure Project (CDP). Recuperado de <https://www.cdp.net/es/info/about-us>
- Equator Principles (2013). *Los Principios del Ecuador*. The Equator Principles Association. Recuperado de https://equator-principles.com/wp-content/uploads/2018/01/equator_principles_spanish_2013.pdf
- Fassio, A. & Pascual, L. & Suárez, F. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Recuperado de <http://www.eco.unlpam.edu.ar/objetos/area.academica/ravier/05%20-%20FASSIO,%20Adriana,%20PASCUAL,%20Liliana%20y%20SUAREZ,%20Francisco%20%20-%202002%20-%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20aplicado%20al%20saber%20administrativo.pdf>
- Financial Times Stock Exchange (FTSE). Recuperado de <https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good>
- Flores, J. & Ogliastri, E. & Peinado-Vara, E. & Petry, I. (2007). *El argumento Empresarial de la RSE: 9 Casos en America Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/265/EI%20argumento%20empr>

[esarial%20de%20la%20RSE%3a%209%20casos%20de%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe.pdf?sequence=1](#)

Fronti García, L. & Phalen Acuña, R.J.M (2004). *Contabilidad Social y Ambiental*.

Recuperado de

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/libros/PahlenAcuna-Fronti_Contabilidad-social-y-ambiental-2004.pdf

Forum Ethibel. Recuperado de

<http://www.forumethibel.org/content/home.html>

Fox, T. & Ward, H. & Howard, B. (2002). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study*. Washington D.C: The World Bank. Recuperado de

<http://pubs.iied.org/pdfs/16017IIED.pdf>

Hernández Sampieri, R.& Fernández Collado, C & Baptista Lucio, P (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de

https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Holme, R. & Watts, P. (2002). *Responsabilidad social corporativa: dándole buen sentido empresarial*. World Business Council on Sustainable Development. Recuperado de

<http://www.ceads.org.ar/downloads/RSE.%20D%E1ndole%20buen%20sentido%20empresarial.%20Versi%C3%B3n%20espa%F1ol..pdf>

Hopkins, M. (2004). *Corporate social responsibility: an issues paper* (Working Paper No. 27).

C.C. De Ginebra: International Labour Office. Recuperado de

http://natlex.ilo.ch/wcmsp5/groups/public/---dgreports/-integration/documents/publication/wcms_079130.pdf

Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI).

Recuperado de

<https://www.unepfi.org/about/>

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (2005). *Oficinas de gestión*. Sao Paulo:

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. Recuperado de

http://www.ethos.org.br/ci_es_2005/oficina_gestao/oficina_gestao_es.pdf

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social y Centro de Divulgación del Conocimiento Económico (2005). *Conceptos básicos e indicadores de Responsabilidad Social Empresarial: manual de apoyo para periodistas*. Recuperado de

http://www.moveerse.org/uploads/1/6/1/3/16135600/rse_manual-apoyo-periodistas-_ethos.pdf

Asociación Internacional del Mercado de Capitales (ICMA). Recuperado de

<https://www.icmagroup.org/>

Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). *Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come*. Recuperado de

<http://mintlinz.pbworks.com/w/file/attach/83256376/Johnson%20Mixed%20methods%202004.pdf>

Larrache, E. (2009). *Responsabilidad Social Empresaria en el Sistema Financiero Argentino*. Reporte Económico. Recuperado de

<http://www.reporteeconomico.com.ar/admin/getfile.asp?descarga=si&file=investigaciones6638488.pdf>

Miralles, G. *El paso de Basilea II a Basilea III en la Regulación Financiera Europea, Aplicación al caso de Bankia*. (Master, Universidad Politecnica Valencia). Recuperado de

<http://www.reporteeconomico.com.ar/admin/getfile.asp?descarga=si&file=investigaciones6638488.pdf>

Morgan Stanley Capital International (MSCI). Recuperado de

<https://www.msci.com/esg-indexes>

Núñez, G. (2003). *La Responsabilidad Social Corporativa en el marco del Desarrollo Sostenible*. CEPAL/GTZ, Serie: Medio Ambiente y Desarrollo. Recuperado de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5779/S0310754_es.pdf;jsessionid=1580BAE48FDF89CFBF72A710849F6715?sequence=1

Oekom. Recuperado de

<http://www.oekom-research.com/>

Porter, M.E. & Kramer, M.R (2006). *Strategy & Society: The link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review. Recuperado de

<http://classes.uleth.ca/200803/mgt3031d/Porter%20&%20Kramer%20HBR.pdf>

Principios para la Inversión Responsable (PRI). Recuperado de

<https://www.unpri.org/>

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Recuperado de

<https://www.un.org/ruleoflaw/es/un-and-the-rule-of-law/united-nations-environment-programme/>

Quispe, D.A. & Velásquez Castellanos, I.O. & Valenzuela, J.E. & Villanueva, L.A. (2015). *Responsabilidad Social Empresaria (RSE): Teoría, tendencias y desafíos futuros para Bolivia*. Recuperado de

http://www.kas.de/wf/doc/kas_43659-1522-1-30.pdf?160506194140

Rodriguez, N.Y. & Segura M.Y. (2013). *Análisis de la aplicación de la RSE en el sector financiero en Colombia, en particular en relación con las políticas de inclusión financiera*. (Monografía, Universidad EAN). Recuperado de

<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5304/RodriguezNeslie2013.pdf?sequence=1>

Unión Europea (UE) (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas*. Directrices básicas de responsabilidad social y medioambiental para las empresas europeas. Comisión Europea. Bruselas. Recuperado de

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>

Vigeo Eiris. Recuperado de

<http://vigeo-eiris.com/>

8. ANEXOS

Anexo 1: Ranking de depósitos del Sistema Financiero Argentino (top 10)

| Orden | Denominación | Importe (*) |
|-------|-----------------|-------------|
| 001 | NACION ARGENTIN | 778.474.681 |
| 002 | PR BUENOS AIRES | 266.074.502 |
| 003 | SANTANDER RIO | 251.981.624 |
| 004 | GALICIA Y BS AS | 198.489.273 |
| 005 | FRANCES SA | 160.014.954 |
| 006 | MACRO SA | 136.598.105 |
| 007 | CIUDAD DE BS AS | 94.857.018 |
| 008 | CREDICOOP COOP | 92.133.395 |
| 009 | HSBC BANK | 87.764.579 |
| 010 | INDUSTRIAL AND | 64.844.376 |

(*) Importes en miles de pesos

Fuente: Banco Central de la República Argentina (marzo, 2018)

Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Depositos.asp>

