

CREAMOS VALOR

Memoria de
Sostenibilidad 2015



Nuestra misión es ayudar a las personas
y a las empresas a progresar.

**CREAMOS
VALOR**

Memoria de Sostenibilidad 2015

PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD

Coordinación general

Santander Río, Gerencia Principal de
Comunicaciones Corporativas.
Gerencia de Comunicación Interna,
Responsabilidad Social y Eventos Corporativos.

Creatividad, diseño, contenidos y producción:

Happy Together Contenidos
www.htcontenidos.com

Asesoramiento y asistencia técnica GRI

Crowe Horwath

Su opinión cuenta

Aguardamos sus comentarios y consultas, que nos ayudarán a
mejorar la Memoria y nuestra gestión de sostenibilidad.

Contacto directo*:

María Vanesa Marignan, Gerente de Comunicación Interna y
Responsabilidad Social: mmarignan@santanderrio.com.ar

Todos los derechos reservados, agosto 2016*

*: G4-31

Memoria de Sostenibilidad 2015

08

Acerca de
la Memoria

13

Carta del
Presidente

14

Nuestra
Organización

22

Nuestro
Directorio

32

Integridad
y ética

36

Gestión
de riesgos

44

Clientes

60

Empleados

94

Comunidad

110

Proveedores

116

Medioambiente

122

El Grupo
Santander

130

Índice de
contenido GRI G4

Acerca de la Memoria

Alcance de la Memoria

La Memoria de Sostenibilidad 2015 es el 14° reporte publicado por Santander Río e informa el desempeño económico, social y ambiental del Banco entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015*. Abarca las entidades Banco Santander Río S.A.* y Santander Río Valores S.A., sociedad controlada por el Banco; así como el Portal Universia Argentina S.A., por considerarla de importancia para esta temática.*

A través de la Memoria, Santander Río busca demostrar a sus distintos grupos de interés la forma en que integra la estrategia de sostenibilidad a su actividad, creando valor a largo plazo para todos los segmentos sociales y participando desde su esfera de acción en el crecimiento económico y social de las provincias donde opera.

La Memoria sigue los lineamientos de la Guía G4 de Global Reporting Initiative opción "exhaustiva"* y del suplemento sectorial de GRI para el sector financiero. La Memoria se publica anualmente. La versión anterior reporta la gestión del Banco durante el período 2014, comprendida entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2014*. La Memoria de Sostenibilidad 2015 es anual* y no contempla una verificación externa*.

Cualquier limitación en su alcance se indica a lo largo del documento*. En los casos en los que se considera relevante, se incluye información comparativa de 2014. La gerencia de Comunicaciones Corporativas y Sostenibilidad aprobó la Memoria de Sostenibilidad del Banco y se aseguró de que todos los aspectos materiales quedaran reflejados*.

A continuación se detalla el proceso de definición de los grupos de interés y del análisis de materialidad.

Grupos de interés

La identificación de los *stakeholders* se basa en criterios de cercanía, nivel de impacto e influencia, tanto desde el Banco hacia ellos como desde ellos hacia el Banco. En efecto, ciertas decisiones estratégicas que tomamos están directamente

relacionadas con el grado de impacto que tiene un grupo de interés u otro. Por eso el Banco desarrolla procesos de diálogo abiertos y exhaustivos a la hora de relacionarse con cada uno*: clientes, gobierno, comunidad local y ONG, cámaras empresarias, inversores y accionistas, proveedores, medios de comunicación, gremios, reguladores y universidades.*

Canales de diálogo*

Santander Río dialoga constantemente con todos sus grupos de interés. Los espacios de intercambio son oportunidades para detectar desafíos y expectativas en lo que refiere a nuestra gestión como compañía. Nuestros procesos internos nos permiten transmitir a las áreas decisoras las preocupaciones que recibimos. Cuando se considera necesario, definimos una estrategia específica para dar respuesta de forma activa y concreta.

Grupo de interés	Canal de diálogo
Clientes	Mails, contact center, web del Banco, redes sociales, ejecutivos de cuenta para cada segmento, espacios de formación para Pymes
Gobierno	Reuniones puntuales con el área correspondiente dentro del Banco
Comunidad local y ONG	Reuniones presenciales antes y después de cada programa de inversión social
Cámaras empresarias	Reuniones regulares organizadas por las Cámaras y participación en conferencias
Inversores y accionistas	Asamblea general anual
Proveedores	Aquanima, contacto directo con el área de Reingeniería, Costos & Gestión del Gasto
Medios de comunicación	Envíos de comunicados con datos de contacto de los referentes de prensa de la compañía
Gremios	Reuniones individuales
Reguladores	Reuniones individuales
Universidades	Ferías de trabajo y oportunidades para universitarios desde Universia, iniciativas desarrolladas dentro de los programas de inversión social

*: G4-3, G4-17, G4-28, G4-7, G4-32, G4-29, G4-30, G4-33, G4-22, G4-25, G4-24, G4-26, G4-37, G4-48

Análisis de materialidad*

A través de este documento, buscamos reportar la gestión económica, social y ambiental del Banco, haciendo foco en los aspectos más relevantes destacados en el análisis de materialidad realizado en 2013 y actualizado anualmente desde entonces.

Identificación

En esta instancia del proceso, analizamos una serie de documentos internos y externos con el fin de relevar temas que hacen a la gestión del Banco o que, por el contexto de país o del sector, se consideran importantes.

Entre los documentos internos analizados, cabe mencionar la estrategia de negocio y Memoria Anual del Banco, la Memoria de Sostenibilidad de Grupo Santander 2015, la estrategia de sostenibilidad de Banco Santander Río y las Memorias de Sostenibilidad de los últimos años, el Código de Gobierno Societario, e informes que dan cuenta de temas relevados en las instancias de diálogo con los grupos de interés.

Las fuentes externas incluyen informes de coyuntura a nivel país, el suplemento sectorial de GRI para entidades financieras, papers especializados en la banca sostenible y reportes técnicos del sector social, entre otros.

Luego de identificar los temas de relevancia, se definió la cobertura para cada uno en caso de que su impacto sea dentro o fuera de la Organización, o en ambos espacios.

Priorización

Para definir la prioridad de los temas nos basamos en la matriz de materialidad desarrollada en el ejercicio anterior, adecuándola a los nuevos retos destacados en la etapa 1 de identificación.

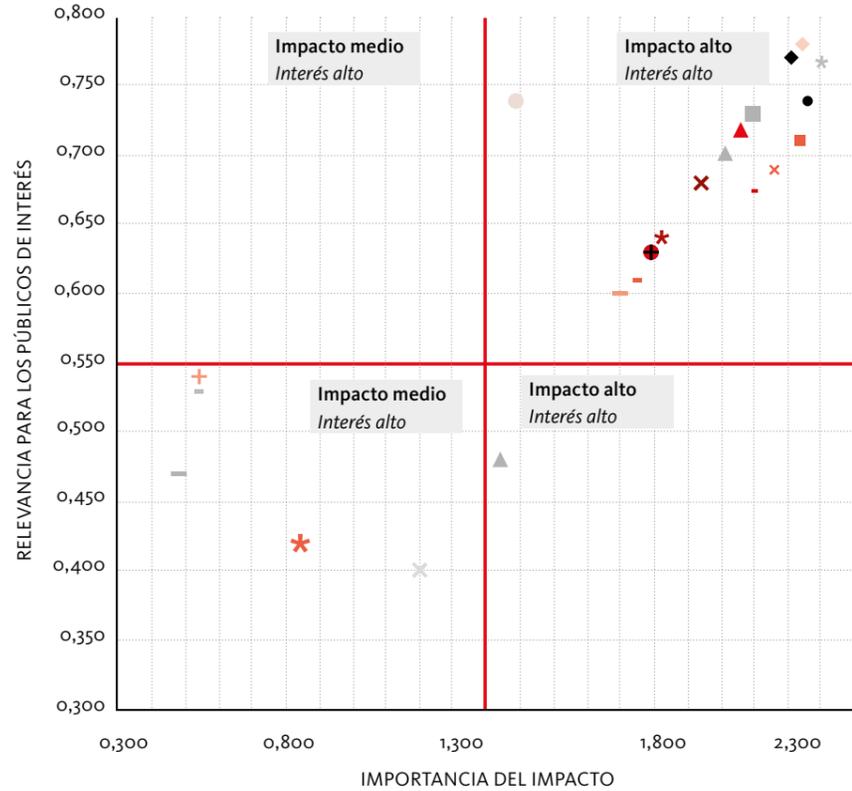
*: G4-18



Completamos el proceso con entrevistas en profundidad a empleados de áreas estratégicas para brindar su perspectiva de la forma en que diferentes temáticas son abordadas, lo que ofrece una visión abarcativa de la gestión del Banco sobre la base de los asuntos relevantes detectados. Las reuniones se llevaron a cabo con las áreas de Comunicaciones Externas y Asuntos Públicos, Recursos Humanos, Legales, Gestión de Riesgos y Productos y Segmentos.

La matriz de materialidad da cuenta de los temas prioritarios para comunicar en la Memoria de Sostenibilidad 2015 de Santander Río:

- ◆ Inclusión financiera
- Promoción de Pymes
- ▲ Apoyo a la educación superior
- × Propuesta de valor
- * Desempeño económico
- Ética y transparencia
- + Emprendimiento
- Educación financiera
- Orientación al cliente
- Programas de inversión social
- Empleabilidad
- ▲ Derechos laborales
- × Seguridad y privacidad de datos
- * Evaluación de proveedores
- Voluntariado
- + Gestión de la energía
- Gestión de los residuos
- Gestión del recurso agua
- * Salud y seguridad
- Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales
- Propiedad de los activos
- × Comunicaciones de mercadotecnia
- Mecanismos de reclamación por impacto social



Validación*

La Gerencia de Comunicación Interna y Responsabilidad Social validó el proceso de materialidad y respaldó los resultados obtenidos.

Los nuevos aspectos que se destacaron en 2015 a raíz de las entrevistas a referentes internos son los siguientes:

- LA • Salud y seguridad
- LA • Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales

- PR • Propiedad de los activos
- PR • Comunicaciones de mercadotecnia
- SO • Mecanismos de reclamación por impacto social

*: G4-18, G4-19, G4-27

Tema relevante*	Impacto*	Aspecto GRI asociado
Programas de inversión social	Comunidad	SO • Comunidades locales
Inclusión financiera	Comunidad	Suplemento financiero - Comunidades locales EC • Impactos económicos indirectos
Promoción de Pymes	Comunidad	EC • Impactos económicos indirectos
Apoyo a la educación superior	Comunidad	SO • Comunidades locales EC • Impactos económicos indirectos
Propuesta de valor	Empleados / Sociedad	EC • Presencia en el mercado LA • Empleo LA • Capacitación LA • Diversidad e igualdad de oportunidades LA • Igualdad de retribución entre mujeres y hombres LA • Salud y seguridad
Empleabilidad	Sociedad	SO • Comunidades locales EC • Impactos económicos indirectos
Desempeño económico	Accionistas / Clientes	EC • Desempeño económico
Ética y transparencia	Accionistas / Empleados / Clientes	SO • Lucha contra la corrupción SO • Prácticas de competencia desleal SO • Cumplimiento regulatorio PR • Cumplimiento regulatorio HR • Inversión
Emprendimiento	Comunidad	EC • Impactos económicos indirectos
Educación financiera	Comunidad	EC • Impactos económicos indirectos Suplemento financiero - Responsabilidad sobre el producto
Gestión de riesgos sociales y ambientales	Clientes	Suplemento financiero - Responsabilidad sobre el producto
Orientación al cliente	Clientes	PR • Etiquetado de productos y servicios Suplemento financiero - Cartera de productos PR • Propiedad de los activos PR • Comunicaciones de mercadotecnia
Voluntariado	Empleados	SO • Comunidades locales
Derechos laborales	Empleados / Comunidad	HR • No discriminación HR • Libertad de asociación y negociación colectiva HR • Trabajo infantil HR • Trabajo forzoso LA • Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales
Seguridad y privacidad de los datos	Clientes	PR • Salud y seguridad del cliente PR • Privacidad de clientes
Evaluación de proveedores	Proveedores	HR • Evaluación de proveedores en materia de DDHH HR • Inversión EC • Prácticas de adquisición SO • Mecanismos de reclamación por impacto social
Eficiencia energética		EN • Energía
Gestión de residuos		EN • Residuos y efluentes

*: G4-19, G4-20, G4-21, G4-27, G4-18

Carta del Presidente*



Les damos la bienvenida a nuestra decimocuarta Memoria de Sostenibilidad, que da cuenta de nuestro desempeño a nivel económico, social y ambiental durante 2015, y de nuestro renovado compromiso con el Pacto Global de las Naciones Unidas y sus 10 principios de derechos humanos, derechos laborales, protección del medioambiente y anticorrupción.

Las perspectivas de negocio para Santander Río son desafiantes y, a la vez, son grandes oportunidades. Por un lado, el potencial de crecimiento del sector bancario en Argentina es muy significativo. Si bien el nivel de bancarización se encuentra en línea con el resto de la región, el volumen de ahorro canalizado por el sistema se encuentra muy por debajo de los estándares regionales. Además, la innovación tecnológica y la evolución en los comportamientos y expectativas de los clientes obligan a los bancos a adaptarse a los cambios estructurales y a ser capaces de atraer y gestionar un gran número de clientes, lo que implica mejorar sus procesos informáticos para generar soluciones de manera más rápida y eficaz.

Durante 2015, las fortalezas financieras y competitivas de Santander Río, sumadas a una estrategia orientada al crecimiento, la eficiencia y el liderazgo dentro del sector bancario argentino, nos permitieron alcanzar un muy buen desempeño y continuar generando valor para nuestros grupos de interés. Nos definimos como un banco Sencillo, Personal y Justo: con procesos digitales más fáciles, una cercanía cada vez mayor con nuestros clientes, y la integridad y transparencia que marcan nuestro desempeño como banco.

Concluimos el ejercicio económico con un beneficio neto de \$4208,93 millones y una cartera de \$153.005 millones de activos. Estos resultados sugieren que el camino trazado es el correcto e impulsan al Banco a continuar con el plan de crecimiento e inversión iniciado en años anteriores, el cual se materializa a través de la expansión de la red de sucursales –durante 2015 inauguramos 40 sucursales equipadas con la última tecnología de banca automática y atención personalizada– y la implementación del proyecto de transformación y multicanalidad ya utilizado en 157 sucursales.

Cabe resaltar el compromiso que el Banco tiene con la comunidad. Al igual que en años anteriores, ha enfatizado el aumento de la bancarización y la inclusión financiera de los argentinos, y al finalizar 2015 ya contaba con cinco oficinas de inclusión que ofrecen productos y servicios adaptados a las necesidades del segmento. De este modo, Santander Río busca ampliar la red de cobertura en zonas con un desarrollo potencial en la economía regional, así como en zonas con un elevado nivel poblacional y de ingresos medios-bajos y bajos.

Se destaca el aporte del Banco a la educación, con especial foco en la educación superior, materializado en los 81 convenios firmados con universidades públicas y privadas de todo el país. En el terreno de la educación media y primaria, implementamos programas que apuntan a prevenir la deserción escolar y a impulsar la educación financiera.

En lo referente al desarrollo de nuestros profesionales, hace nueve años que Santander Río se posiciona entre las cuatro mejores empresas para trabajar, según la encuesta de Great Place to Work. *Euromoney* y *The Banker*, prestigiosas revistas financieras, lo eligieron como el Mejor Banco de Argentina 2015, y también fue reconocido por la revista *Global Finance* como el mejor banco digital del país y el que cuenta con la mejor aplicación de Mobile Banking en Latinoamérica.

Nuestro desempeño define quiénes somos. Un Banco que crea experiencias diferenciales para los clientes. Un Banco que crece y brinda oportunidades de empleo genuino. Un Banco sencillo, a escala humana, de reglas claras y relaciones de confianza. Un Banco que se transforma de cara al futuro para agregar valor en la comunidad en la que desarrolla su negocio. Eso somos en Santander Río.

Enrique Cristofani
Presidente de Santander Río

*: G4-1, G4-2



01

Nuestra
Organización

Nuestra Organización*

Santander Río es el principal banco privado del sistema financiero argentino en ahorro y en volumen de crédito. A fines de 2015, contábamos con 393 sucursales y más de 2,7 millones de clientes, entre ellos más de 200.000 Pymes y aproximadamente 1500 empresas corporativas.

El Banco tiene presencia en 22 provincias y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*, donde se encuentra la sede principal. Es uno de los bancos líderes en medios de pago, servicios transaccionales y cash management, y uno de los principales protagonistas en los mercados bursátiles, de títulos públicos y cambiarios.

Santander Río es una sociedad anónima que se rige por su Estatuto y por la normativa aplicable en Argentina*. Como entidad financiera que realiza oferta pública en el país, está sujeto a la Ley de Mercado de Capitales, a las normas de la Comisión Nacional de Valores (CNV), a las normas del Banco Central de la República Argentina (BCRA), a las regulaciones de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y a la Ley de Entidades Financieras, entre otras disposiciones aplicables. También rigen nuestro funcionamiento los Códigos de Conducta aprobados por el Directorio.

Banca Comercial*

Es la mayor unidad de negocios de Santander Río en términos de volumen de activos y pasivos administrados y de dotación de personal. Integrada por 6229 colaboradores distribuidos en todo el

país, gestiona la relación con los clientes individuos y con las pequeñas y medianas empresas mediante su red de sucursales, cajeros automáticos y terminales de autoservicio, banca telefónica e Internet. Sus clientes proveen el 78% de los depósitos totales del Banco y reciben también el 80% de los préstamos.

Banca Privada y Colocación de Activos*

Santander Río Banca Privada es una propuesta integral diseñada por el Banco para responder a la gran demanda de información sobre servicios financieros por parte de sus clientes de patrimonio elevado. Un equipo de profesionales experto en inversiones propone asesoramiento para elegir la mejor alternativa que el mercado les ofrece de acuerdo a su perfil de inversor.

Banca Mayorista*

La Gerencia de Banca Mayorista gestiona la relación comercial con aproximadamente 1500 empresas pertenecientes a 400 grupos económicos. La Banca –que durante 2015 fue líder en penetración y valoración de los clientes– busca satisfacer las necesidades crediticias y de servicios financieros de este grupo de clientes corporativos.

PERSONAS

Renta Media / Renta Media-alta / Renta Alta / Renta Alta Superior

393
Sucursales

1164
Cajeros automáticos

1065
Terminales de autoservicio

Contact Center

1,4 millones
Usuarios de Online Banking

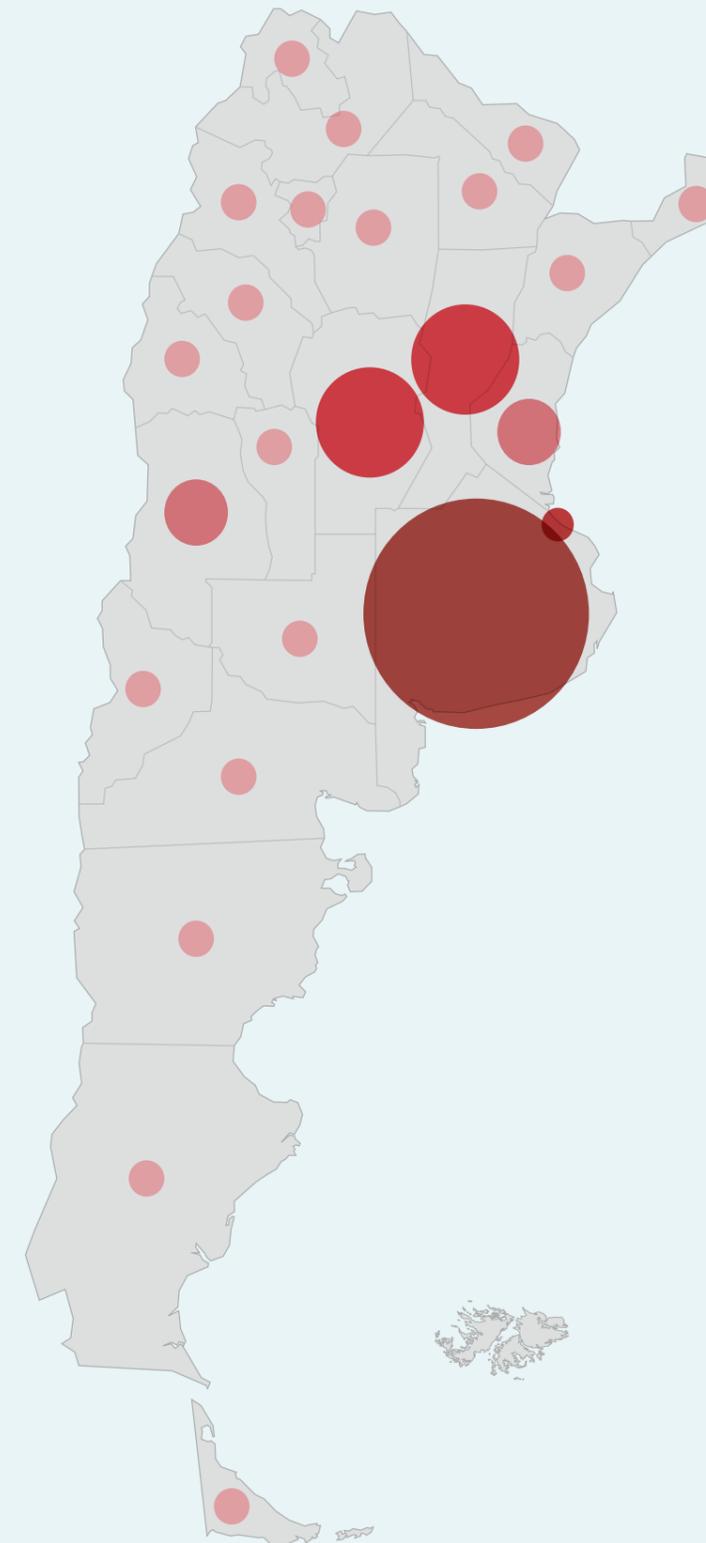
346.000
Usuarios de la aplicación móvil

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

200.000
Advance Pymes

*: G4-5, G4-6, G4-4, DMA-Presencia en el mercado, DMA-Cumplimiento regulatorio, DMA-Etiquetado de los productos y servicios, DMA-Comunicaciones de marketing, DMA-Privacidad de los clientes

Somos más*



Seguimos creciendo en cada provincia, en cada ciudad, en cada hogar del país.

393
Sucursales

■ Sucursales Santander Río

- Más de 145 sucursales
- Más de 100 sucursales
- Más de 25 sucursales
- Más de 10 sucursales
- Más de 2 sucursales

*: G4-4, G4-5, G4-6, DMA-Presencia en el mercado

Sencillo, Personal y Justo.

Estas tres palabras definen ahora nuestra forma de trabajar.

La cultura de Santander Río*

Santander Río es una empresa líder en el país, muy bien valorada por los clientes y el público. Para reafirmar este liderazgo y adaptarlo a los nuevos desafíos que impone el contexto, reformulamos nuestra visión estratégica para que sirva como faro hacia el nuevo posicionamiento.

Misión: Contribuir al progreso de las personas y de las empresas.

Visión: Ser el mejor banco comercial, ganándonos la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas, y de la sociedad.

Para cambiar y adaptarnos al nuevo contexto global, en Grupo Santander elegimos un camino. Entendimos que todo lo que hagamos tiene que ser **sencillo, personal y justo**. Estas tres palabras definen ahora nuestra forma de trabajar y de abordar las relaciones hacia adentro y hacia afuera de la Organización:

- **Un Banco Sencillo** ofrece productos y soluciones a la medida de las necesidades de cada cliente: fáciles de entender, de usar y de adquirir. Mejora sus procesos cada día, haciéndolos más sencillos, claros y accesibles para sus clientes y equipos.
- **Un Banco Personal** valora y trata a sus clientes como si fueran únicos, ofreciéndoles un servicio profesional y a medida, en el que siempre pueden confiar. Construye vínculos sólidos y duraderos reconociendo a cada persona y generando valor para los clientes, los accionistas y las comunidades.

Al mismo tiempo, apoya a sus empleados para que desarrollen todo su potencial y alcancen sus ambiciones.

- **Un Banco Justo** trata a las personas como a ellas les gusta ser tratadas, y busca construir un negocio que crezca y sea sustentable al mismo tiempo, con productos y servicios adecuados y rentables, a la vez que contribuye al desarrollo de la sociedad.

Premios y reconocimientos

Durante 2015, y como en años anteriores, Santander Río fue premiado y distinguido por prestigiosas instituciones y medios especializados como la institución líder del sistema financiero argentino y como una entidad innovadora en Latinoamérica.

- En octubre, la revista financiera especializada *Global Finance* eligió a Santander Río como el Mejor banco Digital de Latinoamérica y Mejor SMS Banking a nivel Global. El Banco también fue reconocido por la misma revista, por 16° vez consecutiva, como Mejor Banco Digital en Argentina. En esa oportunidad además fue distinguido en cinco de las nueve categorías regionales de Latinoamérica: Mejor Aplicación de Banca Móvil, Mejor Banca por SMS, Mejor Banco Integrado del Segmento Individuos, Mejor Banco en Pagos y Mejor Banco en Depósitos, Créditos e Inversiones.

*: G4-9, G4-9, G4-56, DMA-Desempeño económico, DMA-Presencia en el mercado

Santander Río en números*

Personas e instituciones

	2014	2015	2015 vs. 2014
Clientes individuos	2,5 millones	2,7 millones	+8%
Pymes	171.736	210.000	+22%
Empresas corporativas	1500	1500	-
Empleados	6896	7636	+11%*

Productos y servicios

	2014	2015	2015 vs. 2014
Préstamos hipotecarios - altas anuales	\$236 millones	\$275 millones	+ 17%
Préstamos personales - stock a fin de año	\$7842 millones	\$10.050 millones	+ 39,2%
Tarjetas de crédito - cantidad de plásticos emitidos	3.817.824	4.311.784	+ 39,2%

Plataforma de distribución*

	2014	2015	2015 vs. 2014
Sucursales	353	393	+11%
Terminales de autoservicio	1010	1065	+5%
Cajeros automáticos	1127	1165	+3%

Información financiera*1

En millones de pesos	2015
Valor económico generado	
Ingresos netos	17.698
Valor económico distribuido	
Gastos operativos	1788
Gastos de personal	5344
Donaciones	34,4
Impuestos	4985
Valor económico retenido	5546,7

En millones de pesos	2015
Capital total	15.323,5
Capital básico	14.272,2
Capital complementario	1051,3
Pasivo	137.126,3
Activos*	153.291

1. Ingresos netos: no incluyen Ingresos Brutos y Fondo de Garantía de Depósito; Gastos operativos: no incluyen las amortizaciones; Impuestos: no incluyen Ingresos Brutos, Impuesto a las Ganancias y Fondo de Garantía de Depósito. Pagos a proveedores de capital: debido a normas prudenciales, el Banco no ha podido distribuir dividendos en el ejercicio 2015.

- Santander Río también ha sido nombrado como Mejor Banco de Argentina por las revistas especializadas en banca y finanzas *The Banker* y *Euromoney*.
- Según la consultora *Brain Network*, Santander Río finalizó 2015 en el primer lugar en las categorías Valoración, Penetración y *Top of Mind* para el segmento Individuos.
- En el ranking de *Great Place To Work*, y por sexto año consecutivo, Santander Río se ubicó en el top 3 de las mejores empresas para trabajar en la Argentina: obtuvo el segundo puesto entre las organizaciones con más de mil empleados, y el primer puesto dentro de la categoría Bancos.
- En 2015 el Banco alcanzó el segundo puesto en el ranking de Mejores Empleadores de la Revista *Apertura*, y por sexta vez se ubicó en el top 3. La encuesta se estructura en cinco áreas temáticas: Carrera Profesional, Remuneración, Entorno Laboral, Horario y Condiciones de trabajo y Capacitación.

*: G4-EC1, G4-8, G4-9, DMA-Presencia en el mercado

Iniciativas externas*

■ Organización

Asociación de Bancos de la Argentina (ABA)
Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE)
Asociación Empresaria Argentina (AEA)
Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina (AmCham)
Cámara Argentina de Anunciantes (CAA)
Foro de Convergencia Empresarial
Cámara de Sociedades Anónimas (CSA)
Cámara Argentina de Comercio (CAC)
Cámara Española de Comercio de la República Argentina (CECRA)
Consejo Publicitario Argentino
Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA)
Instituto Verificador de Circulaciones (IVC)
Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas (IAEF)
Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)
IAE Business School-Universidad Austral
Pacto Global de Naciones Unidas
Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP)
Principios de Ecuador
Principles for Responsible Investment (PRI)
Carbon Disclosure Project (CDP)
Banking Environment Initiative (BEI)
Centro de Conciliación Familia y Empresa (ConFyE)
Red Argentina de Instituciones de Microcrédito (RADIM)
Red de Acción Política (RAP)

Participación en IDEA

Santander Río participa activamente del Foro de Intercambio Empresarial de IDEA, una red de **más de cien profesionales** que dan forma a un espacio de interacción y aprendizaje focalizado en el accionar de las personas en las organizaciones.

Uno de los focos fuertes de la División en 2015 fueron las actividades relacionadas con la temática de creación de empleo genuino y de calidad, que desarrolle y dé sentido a las personas. Con este objetivo, sus integrantes trabajaron en una propuesta sobre **cómo potenciar el empleo**, a partir de entrevistas con Directores de Recursos Humanos de más de veinte compañías de la Argentina.

Participación en FUNDECE

Participamos en la Comisión de Recursos Humanos de la Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia, un espacio que fomenta el intercambio de prácticas y elabora documentos que sirven de guía para que empresas de cualquier tamaño y sector puedan implementar modelos de vanguardia en la gestión de personas. La Comisión apunta a actualizar y sumar nuevos instrumentos para la medición y evaluación del factor Gestión de Personas, en el marco del Premio Nacional a la Calidad.

Somos parte de la Comisión desde sus inicios, allí promovemos nuestras prácticas, y así aportamos valor a la discusión y a la elaboración de documentos de base, que enriquecemos junto a periodistas y ONG vinculadas a la temática.

*: G4-15, DMA-Política pública



Adhesión a códigos voluntarios*

Código de Prácticas Bancarias*²

El Código de Prácticas Bancarias es una iniciativa elaborada en 2005 por las cuatro Asociaciones de Bancos de Argentina, que entró en vigencia el 1º de septiembre de ese mismo año, con la adhesión voluntaria de las entidades financieras del sistema. Sus principales objetivos son promover las mejores prácticas bancarias en el país y afianzar los derechos de los usuarios de servicios y productos financieros.

Entre otros puntos, el Código hace referencia a los compromisos con los clientes, la transparencia en la información, los reclamos de los usuarios y la administración. Su puesta en práctica es monitoreada por un Consejo de Autorregulación.



2. Código de Prácticas Bancarias:
www.bse.com.ar/codigopb.pdf

*: G4-16, G4-PR3, DMA-Cumplimiento regulatorio, DMA-Etiquetado de los productos y servicios, DMA-Comunicaciones de marketing, DMA-Privacidad de los clientes



02

Nuestro
Directorio

Nuestro Directorio

La principal responsabilidad del Directorio de Santander Río es monitorear el buen funcionamiento del Banco, sus negocios y actividades. Además, se ocupa de verificar la implementación de las estrategias y políticas, el cumplimiento del presupuesto y el plan de negocios a través de la Alta Gerencia y los distintos Comités*.

Anualmente, el Directorio aprueba el plan estratégico y las distintas políticas relevantes a implementarse en el Banco. Luego, en reuniones mensuales durante el año, realiza el seguimiento de estas políticas a través de las presentaciones de los Gerentes Principales y de los informes de los distintos Comités que reportan al Directorio*.

Estructura organizacional*

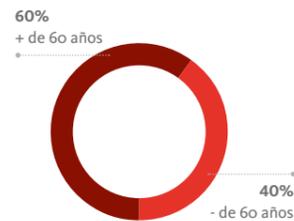
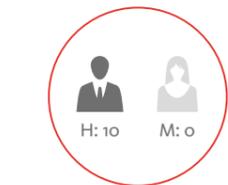
El Directorio está compuesto por el número de miembros que fije la asamblea de accionistas, que varía entre 4 y 17 personas. El Estatuto Social establece además el plazo del mandato de los miembros, la forma de elección de los mismos y el plan de sucesión de los miembros titulares. Los directores duran tres años en sus funciones y, de disponer la asamblea de la designación de nueve o más directores, se renuevan por tercios. Al cierre del ejercicio, Santander Río contaba con siete Directores Titulares y un Director Suplente*.

*: G4-35, G4-42, G4-40, G4-39, G4-34, G4-38, G4-49, G4-45, G4-LA12

El Directorio

Cargo	Nombre
Presidente	José Luis Enrique Cristofani*
Vicepresidente Primero	Guillermo Rubén Tempesta Leeds
Directores Titulares	Norberto Oscar Rodríguez Víctor Gonzalo Barallat López Oscar Von Chrismar Fernando Omar De Illana Carlos Alberto Gindre Alberto Piedrafitá Oscar Luis Correa
Director Suplente	Claudio Troccoli

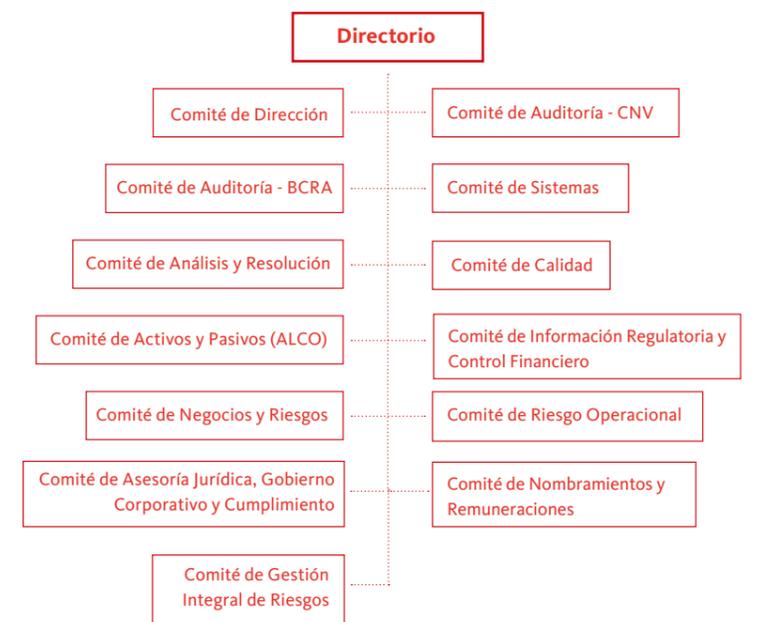
Género*



Comités*

Los distintos Comités establecidos por el Directorio aseguran las buenas prácticas de la gestión del Banco a partir del intercambio de opiniones y la toma de decisiones colegiada. Los Comités se reúnen periódicamente y cada uno de sus secretarios informa al Directorio acerca de las actividades mediante las actas y comunicaciones regulares.

*: G4-50, G4-34, G4-38, G4-47, G4-49





Los 13 Comités del Banco se reúnen periódicamente para asegurar la buena práctica de la gestión.

• **1. Comité de Dirección:** Con reuniones semanales, funciona como enlace entre el Directorio del Banco y la Alta Gerencia para asegurar que los objetivos estratégicos generales sean implementados. Está integrado por el Presidente, dos Directores Titulares no independientes, todos los Gerentes Principales, el Gerente Departamental a cargo de la Gerencia Principal de Control y Administración, el Gerente Departamental de Gestión Financiera y el Gerente Departamental de Planeamiento Estratégico.

• **2. Comité de Auditoría de la Comisión Nacional de Valores (CNV):** Integrado por tres Directores Titulares, dos de ellos independientes, este Comité se reúne mensualmente. Regulado por la CNV, opina respecto de la propuesta del Directorio para la designación de auditores externos contratados por el Banco y su remuneración. Entre otras funciones, el Comité vela por la independencia de los auditores frente al Banco, supervisa el funcionamiento de los sistemas de control interno y del sistema administrativo-contable, regula la aplicación de políticas en materia de información sobre la gestión de riesgos de la sociedad, proporciona

al mercado información completa respecto de las operaciones en las cuales exista conflicto de intereses con integrantes de los órganos sociales o accionistas controlantes, y opina sobre la razonabilidad de las propuestas de honorarios y de planes de opciones sobre las acciones de los directores y administradores que formule el órgano de administración.

• **3. Comité de Auditoría del Banco Central de la República Argentina (BCRA):** Vigila el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno que aseguren la producción de información contable y complementaria confiable. Los dos Directores Titulares independientes, el Director Titular no independiente y el Gerente Principal de Auditoría Interna se reúnen mensualmente.

• **4. Comité de Análisis y Resolución:** Monitorea el cumplimiento de las políticas de prevención de lavado de dinero, aprobadas por el Directorio y el Oficial de Cumplimiento. El Comité se reúne trimestralmente y está integrado por dos Directores Titulares no independientes, por los Gerentes Principales de Banca Comercial, de Tecnología, Operaciones y Servicios Corporativos, de Audi-

toría Interna, de Riesgos y de Banca Mayorista, por cuatro Gerentes Departamentales y por el Responsable de la Unidad de Prevención de Blanqueo de Capitales.

• **5. Comité de Sistemas:** El Comité tiene como funciones velar por el correcto funcionamiento de los sistemas de tecnología informática del Banco y sistemas relacionados, evaluar periódicamente dichos sistemas y contribuir a la mejora de su efectividad, implementando acciones correctivas y manteniendo la comunicación con el Inspector de Auditoría Externa de Sistemas de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias del BCRA ("SEFYC"). Se reúnen trimestralmente el Director Titular no independiente, los Gerentes Principales de Tecnología, Operaciones & Servicios Corporativos, de Banca Comercial, de Gestión y Desarrollo de Personas, de Organización y Costos, y dos Gerentes Departamentales de Seguridad Informática y de Desarrollo de Sistemas.

• **6. Comité de Activos y Pasivos (ALCO):** Reunido mensualmente, analiza y recomienda al Directorio las políticas sobre la gestión de activos y

pasivos del Banco, con el objeto de capitalizar las ventajas competitivas en operaciones de tesorería y maximizar tanto el ingreso neto de intereses como el retorno sobre activos y capital. Al mismo tiempo, intentará limitar el riesgo de tasa de interés y el riesgo de liquidez, dentro de los límites impuestos por la normativa bancaria argentina. Está integrado por el Presidente, un Director Titular no independiente, los Gerentes Principales de Banca Comercial, de Banca Mayorista, de Riesgos, de Comunicaciones Corporativas y Estudios, de Auditoría, y por cinco Gerentes Departamentales.

• **7. Comité de Calidad:** Propone, implementa y monitorea la política, los objetivos y el sistema de gestión de calidad. Realiza el seguimiento del Plan de Calidad y del cronograma de actividades. Se reúne trimestralmente y está integrado por el Presidente, tres Directores Titulares no independientes y los Gerentes Principales de Banca Comercial, de Banca Mayorista, de Riesgos, de Gestión y Desarrollo de Personas, de Organización y Costos, de Auditoría, de Tecnología, Operaciones y Servicios Corporativos y de Transformación, Eficiencia y Calidad.

*: G4-34, G4-38, G4-50

*: G4-34, G4-38, G4-50

• **8. Comité de Negocios y Riesgos:** Realiza el seguimiento de la gestión y el desarrollo de los negocios y sus riesgos correspondientes. Se reúnen trimestralmente el Presidente, dos Directores Titulares no independientes, los Gerentes Principales de Banca Comercial, de Banca Mayorista, de Riesgos, de Auditoría, de Tecnología, Operaciones y Servicios Corporativos y de Comunicaciones Corporativas y Estudios, y dos Gerentes Departamentales.

• **9. Comité de Información Regulatoria y Control Financiero:** Coordina y monitorea lo concerniente a temas regulatorios, contables, fiscales y de gestión y control financiero. Está integrado por tres Directores Titulares, uno de ellos independiente, que se reúnen mensualmente.

• **10. Comité de Asesoría Jurídica, Gobierno Corporativo y Cumplimiento:** Coordina y monitorea lo concerniente a los temas jurídicos y las buenas prácticas de gobierno corporativo y de cumplimiento normativo. Los tres Directores Titulares que lo integran se reúnen mensualmente; uno de ellos es independiente.

• **11. Comité de Riesgo Operacional:** Es responsable de dar tratamiento institucional a las políticas y los procedimientos para la gestión del riesgo operacional, y de proveer un enfoque orientado a la comunicación y capacitación a nivel de todo el Banco, creando una cultura de riesgo alineada con las mejores prácticas de mercado y servicios a los clientes. Además, asegura la existencia y el cumplimiento del sistema de gestión de riesgo operacional, revisando de forma periódica su grado de cumplimiento, proponiendo los ajustes que se estimen necesarios, supervisando la exposición al riesgo e informando al Directorio con una periodicidad como mínimo semestral. Dirigido por el Coordinador Responsable de Riesgo Operacional, está integrado por el Presidente, tres Directores Titulares (uno de ellos independiente), por los Gerentes Principales de Banca Comercial, de Banca Mayorista, de Riesgos, de Gestión y Desarrollo de

Personas, Organización y Costos, de Auditoría y de Tecnología, Operaciones y Servicios Corporativos, y por el Subgerente de Seguridad de la Información. Se reúnen trimestralmente.

• **12. Comité de Nombramientos y Remuneraciones:** Asesora al Directorio sobre las remuneraciones fijas y variables del personal, incluyendo los planes de incentivos a largo plazo, y vigila que el sistema de incentivos al personal sea consistente con la cultura, los objetivos, los negocios a largo plazo, la estrategia, la política de riesgos y el entorno de control de la Entidad. También propone los planes de sucesión de los miembros de la Alta Gerencia. Lo integran dos Directores (uno de ellos independiente) y el Gerente Principal de Gestión y Desarrollo de Personas, Organización y Costos, los cuales se reúnen trimestralmente.

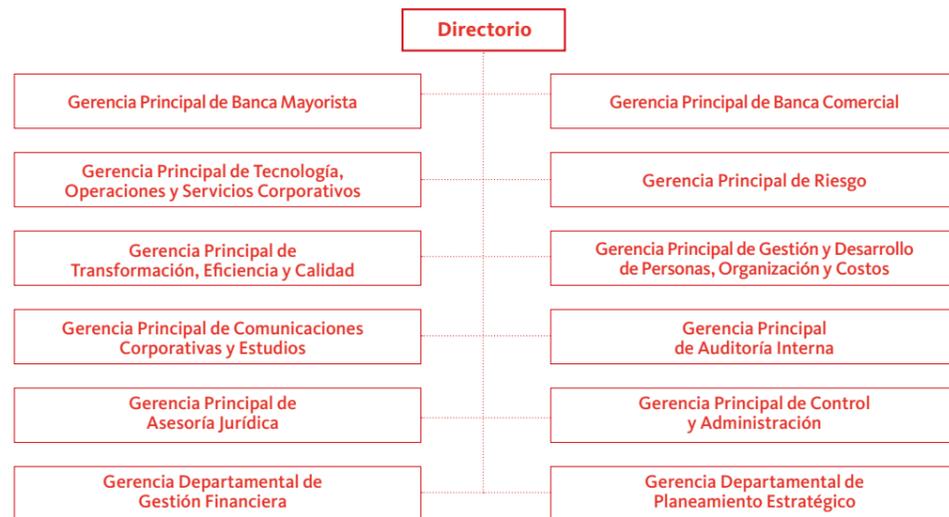
• **13. Comité de Gestión Integral de Riesgos:** Con una visión integral, realiza el seguimiento de la gestión de todos los riesgos a los que está expuesto el Banco, propone al Directorio los niveles de tolerancia para cada tipología de riesgo, y monitorea el cumplimiento del plan de acción vinculado a la implementación de la Comunicación "A" 5203 del BCRA. Cada tres meses, se reúnen el Presidente, tres Directores Titulares no independientes, tres Directores Titulares independientes, los Gerentes Principales de Banca Comercial, de Banca Mayorista, de Riesgos, de Tecnología, Operaciones y Servicios Corporativos y de Auditoría Interna.

Comité de Sostenibilidad

► Establecido como un comité de gestión, el Comité de Sostenibilidad reporta a la Gerencia Principal de Comunicaciones Corporativas y Estudios, la cual luego informa al Directorio. Se reúne una vez al año y repasa la inversión planificada, las acciones y resultados obtenidos, y el alcance y los objetivos para el período en vigencia*.

*: G4-34, G4-38, G4-50, G4-2





Gerencias*

La Alta Gerencia alinea las actividades y negocios del Banco con la estrategia global y las políticas definidas por el Directorio. Su función esencial consiste en implementar las políticas, procesos y controles necesarios para desarrollar la actividad comercial del Banco y asegurar su buen funcionamiento. Es responsable frente al Directorio de los resultados de su gestión informando al Directorio, o en su caso al Presidente, de cualquier asunto que sea de importancia o que deba ser puesto en conocimiento del Directorio por su magnitud*.

Desempeño del Directorio

Para garantizar que el Directorio asuma la administración y supervisión del Banco y su orientación estratégica, sus miembros reciben capacitación, evaluación de desempeño y una remuneración acordes a los requisitos establecidos en la Ley General de Sociedades.

Capacitación*

Los programas de formación para directores y miembros de la Alta Gerencia tienen su razón de ser en el compromiso del Banco por fomentar el aprendizaje continuo, la actualización profesional y el perfeccionamiento de quienes conducen la Organización. Además de cursos de formación para el Directorio y la Alta Gerencia, durante todo el año se llevan a cabo actividades diferenciales codiseñadas con distintas universidades del país, como el Programa de Desarrollo en Management y el Posgrado en Finanzas que se realizan junto con la Universidad Argentina de la Empresa, entre otros.

Por otra parte, durante 2015 se realizaron diversas actividades de actualización profesional

para directivos, en las cuales se trabajó sobre la generación de valor en Argentina, la estrategia de banca digital y el diseño del modelo de experiencia del cliente y excelencia operativa en Santander Río. Se realizaron cuatro actividades de jornada completa, en las que participaron todos los gerentes de la entidad, con foco en las palancas estratégicas de negocio y la creación de valor para el futuro de la Sociedad.

Los miembros de la Alta Gerencia cuentan con un Gestor de Directivos que pertenece a la Gerencia de Gestión y Desarrollo de Personas y que, a partir del conocimiento de cada directivo, acompaña su desarrollo, sus expectativas de carrera y sus planes de formación personalizada.

Los gerentes principales se capacitaron en los siguientes cursos y sumaron un total de **328 horas de formación**.

Los programas

Programa	Nombre de la actividad
Idiomas	Inglés
.Des	Código General de Conducta Política Anticorrupción
Alumni	La elección de ser protagonista Diálogo entre Monseñor Lozano y Enrique Cristofani: ciudadanía y el futuro de Argentina Compromiso ciudadano y una mirada a las propuestas de los candidatos
Cursos externos	Congreso Nacional de Crédito y Cobranzas Mundo de las ideas Management integral de negocios digitales

*: G4-35, G4-36, G4-50, G4-51, G4-52 y G4-53, DMA-Capacitación y educación, G4-43, G4-LA10, G4-LA11

El Directorio y los miembros del Comité de Auditoría recibieron **36 horas promedio por director**

Capacitación en:

- Gestión estratégica del riesgo
- Finanzas estratégicas en Banca centradas en el cliente
- Innovación digital
- Comunicación estratégica
- Gestión de personas
- Gestión de cambios y conflictos
- Self-management y liderazgo colaborativo

Evaluación y remuneración* del Directorio y de la Alta Gerencia

El Directorio

Con antelación a la celebración de la Asamblea Anual de Accionistas, el Directorio efectúa su autoevaluación a través de un cuestionario en el que valora el funcionamiento y el desempeño de las funciones encomendadas como miembros y como órgano en el Estatuto Social y en el Código de Gobierno Societario*. El cuestionario tiene como fin conocer la opinión de los directores sobre aspectos cualitativos y cuantitativos del funcionamiento del Directorio del Banco y de sus Comités, para identificar de esta forma las áreas potenciales de mejora.

En conformidad con la Ley General de Sociedades, los honorarios de los miembros del Directorio se aprueban en Asamblea Anual Ordinaria por mayoría de accionistas. Se establece que el total de honorarios y de otras remuneraciones puede superar el 5% de las ganancias realizadas y líquidas en caso de que se distribuyan dividendos, ya sea en acciones o en efectivo, mediante el cálculo estipulado por la Comisión Nacional de Valores.

Plan de pensiones*

► Con el objetivo de reconocer la contribución de sus líderes con los retos, los valores, los equipos y el futuro, Santander Río adoptó una política de pensiones para directivos. A través de un programa diseñado especialmente para ellos, busca proporcionar prestaciones adicionales a las de la seguridad social en caso de jubilación, invalidez total y permanente o fallecimiento. Este plan está conformado por tres partes: un aporte extraordinario que efectúa el Banco por única vez, un aporte mensual del empleado y su equivalente por parte del Banco.

*: G4-52, G4-53, G4-LA11, G4-44, G4-EC3, G4-51, G4-43, DMA-Capacitación y educación



La Alta Gerencia

El Directorio es el responsable de definir los criterios para la evaluación de desempeño de los miembros de la Alta Gerencia, cuyos resultados impactan en la remuneración variable anual. Así, fija los objetivos a corto y largo plazo de los gerentes, tanto individuales como organizacionales, para generar resultados sólidos y sustentables. Todo el proceso es llevado a cabo sobre una herramienta informática construida especialmente para este fin, la cual es administrada de forma compartida por las Gerencias de Planeamiento Estratégico y de Gestión y Desarrollo de Personas.

El Banco tiene una política de remuneración variable diferida a tres años únicamente para las personas consideradas como tomadoras de riesgo. De esta manera, se procura asumir niveles adecuados en la estructura del sistema de incentivos económicos al personal que privilegie resultados sostenibles a corto, mediano y largo plazo.



03

Integridad
y ética

Integridad y ética

El Banco cuenta con un Código General de Conducta y un Programa de Prevención de la Corrupción que apuntan a reforzar principios de ética profesional y reflejan el compromiso con el rechazo absoluto a cualquier práctica corrupta.

Código de Conducta y nuevo canal de denuncias*

Nuestro Código establece principios éticos generales como la igualdad de oportunidades, la no discriminación, el respeto a las personas, la conciliación de la vida laboral con la vida personal, la protección del medio ambiente y la responsabilidad social.

Asimismo, establece **pautas de conducta** relacionadas con el cumplimiento de la normativa en general, como también **principios rectores** para situaciones concretas: conflictos de interés, control de la información y confidencialidad, comercialización de productos financieros, prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, actuación en los mercados de valores, entre otros. El lanzamiento del código es acompañado por una **capacitación virtual obligatoria** para todos los empleados. A fines de diciembre, el 87% de los empleados había completado el curso.*

Como novedad en la materia, se implementó un **canal de denuncias** que permite tratar estas temáticas y denunciar violaciones a las normas comprendidas en el código. El Grupo consolida de esta manera su política de puertas abiertas, y asegura firmemente la confidencialidad y el anonimato de las denuncias, y la prohibición de represalias o cualquier consecuencia negativa hacia los empleados que las realicen.

Las denuncias pueden hacerse a través de un número telefónico, un correo electrónico o una carta por correo postal.

■ Canales de denuncia

Teléfono	54-11-43413323
Mail	cumplimiento_normativo@santanderrio.com
Correo	Banco Santander Río S.A., Dirección de Cumplimiento, Av. Corrientes 411, 2º piso (CABA)

Prevenición de conflictos de interés*

En cumplimiento con el Código de Gobierno Societario, el Banco establece pautas de actuación en caso de posibles conflictos de intereses en el Código de Conducta en los Mercados de Valores, el Código General de Conducta y el Código de Conducta requerido por las normas de la Comisión Nacional de Valores. Mientras el primero aplica a la Alta Gerencia y a empleados que trabajan en sectores cercanos a los mercados, los dos restantes alcanzan a todos los empleados del Banco.

*: G4-37, G4-56, G4-57, G4-58, G4-HR2, G4-41, DMA-Diversidad e igualdad de oportunidades, DMA-No discriminación, DMA-Libertad de asociación y negociación colectiva, DMA-Derechos de la población indígena, DMA-Mecanismos de reclamación por impacto social, DMA-Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos, DMA-Prácticas de competencia desleal, DMA-Trabajo infantil, DMA-Trabajo forzoso



Las personas sujetas al Código de Gobierno Societario deberán avisar al área de Cumplimiento Normativo, y presentar allí un formulario específico sobre las vinculaciones tanto familiares como económicas que pudieran generar un conflicto de interés. En el caso de conflicto entre el interés individual de un director y el interés social, este deberá informar al Directorio y abstenerse de participar y votar en la reunión.

A nivel general del Banco, los empleados deberán actuar de manera tal que sus intereses particulares, los de sus familiares o de otras personas vinculadas no primen sobre los del Banco o sus clientes. Asimismo, disponen de pautas específicas de actuación en la relación del empleado con el Banco, los proveedores y los clientes, como así también una política específica relativa a regalos, comisiones y facilidades financieras.

Lucha contra la corrupción y el fraude*

Para reforzar su compromiso con el rechazo a cualquier práctica corrupta, el Banco cuenta desde 2014 con el **Programa de Prevención de la Corrupción**, a través del cual busca mantener un compromiso firme y decidido en la lucha contra la corrupción, y establecer normas que deben cumplirse en todo el Banco.

Este Programa establece pautas y controles específicos en relación con ofertas de regalos o invitaciones a funcionarios públicos, a particulares y a

empleados; reglas y procedimientos para solicitar la colaboración de intermediarios; y el refuerzo de controles contables. Asimismo, designa un canal de denuncias abierto a todos los empleados del Banco.

En 2015, se puso el foco en la capacitación interna y se brindaron 3673 horas. En total, 5509 personas participaron del curso sobre la Política Anticorrupción. La formación se centró en una visión general sobre qué es la corrupción y cuáles son las herramientas de las que disponen los empleados de Santander Río para evitar situaciones que puedan dañar la imagen y las actividades propias.*

Por otra parte, los líderes de procesos asociados al Regulador y las normativas de Control Interno realizaron el Programa Ejecutivo en Prevención y Lucha contra el Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo. En caso de existir una denuncia por fraude interno, esta debe ser considerada preliminarmente por el Comité de Prevención de Fraude Interno, que decidirá cuál será la acción que se tomará con el empleado vinculado.

En este Comité participan miembros de las Gerencias de Auditoría Interna, Gestión y Desarrollo de Personas, Asesoría Jurídica, Riesgo Operativo y Seguridad Transaccional; así como los asesores legales y el Gerente de Red o del área central donde se efectuó el fraude interno denunciado.

Se brindaron 3673 horas de capacitación para 5509 personas dentro del curso sobre Política Anticorrupción.

*: G4-50, DMA-Inversión, DMA-Lucha contra la corrupción, G4-HR2, G4-SO4, G4-37, G4-41



04

Gestión
de riesgos

Gestión de riesgos*

El principio de prudencia en riesgos ha sido una constante. La política de Banco Santander Río en esta materia está basada en tres principios corporativos: la independencia de la función de riesgos respecto al negocio; la toma de decisiones colegiadas a través de Comités y del involucramiento del Directorio y de la Alta Dirección; y un modelo de gestión integral de los riesgos.

Control integral de riesgos*

El Banco cuenta con políticas de riesgos enfocadas en diferentes áreas relevantes y plasmadas en la normativa de riesgos, que sigue los lineamientos de la Comunicación "A" 5398 y de otras normas aplicables del Banco Central de la República Argentina (BCRA). Además, cuenta con un esquema de control integral de los riesgos distribuido entre distintas gerencias y basado en la independencia de funciones, en las decisiones colegiadas y en la mancomunidad del riesgo sobre operaciones de crédito entre las áreas de Riesgos y de Negocios.

Además del cumplimiento de la normativa del BCRA y de los requisitos de control interno establecidos por la Ley Sarbanes Oxley, las actividades de la Gerencia de Riesgos son un elemento clave de control del Banco. Estas son evaluadas y se complementan con las funciones revisoras de Auditoría Interna y Externa.

Las responsabilidades de cada gerencia están dirigidas a la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación por tipo de riesgo, y están repartidas entre:

- La Gerencia Principal de Riesgos para la gestión de los riesgos de crédito, mercado, liquidez, tasa de interés, titulización y concentración, y operacionales.

- La Gerencia Principal de Asesoría Jurídica para los riesgos de cumplimiento y reputacionales.
- La Gerencia Departamental de Planeamiento Estratégico para el riesgo estratégico.

El Comité de Gestión Integral de Riesgos realiza trimestralmente el seguimiento de la gestión de los distintos riesgos y propone al Directorio*, para su aprobación anual, cuáles son los niveles aceptables para cada tipología de riesgo.

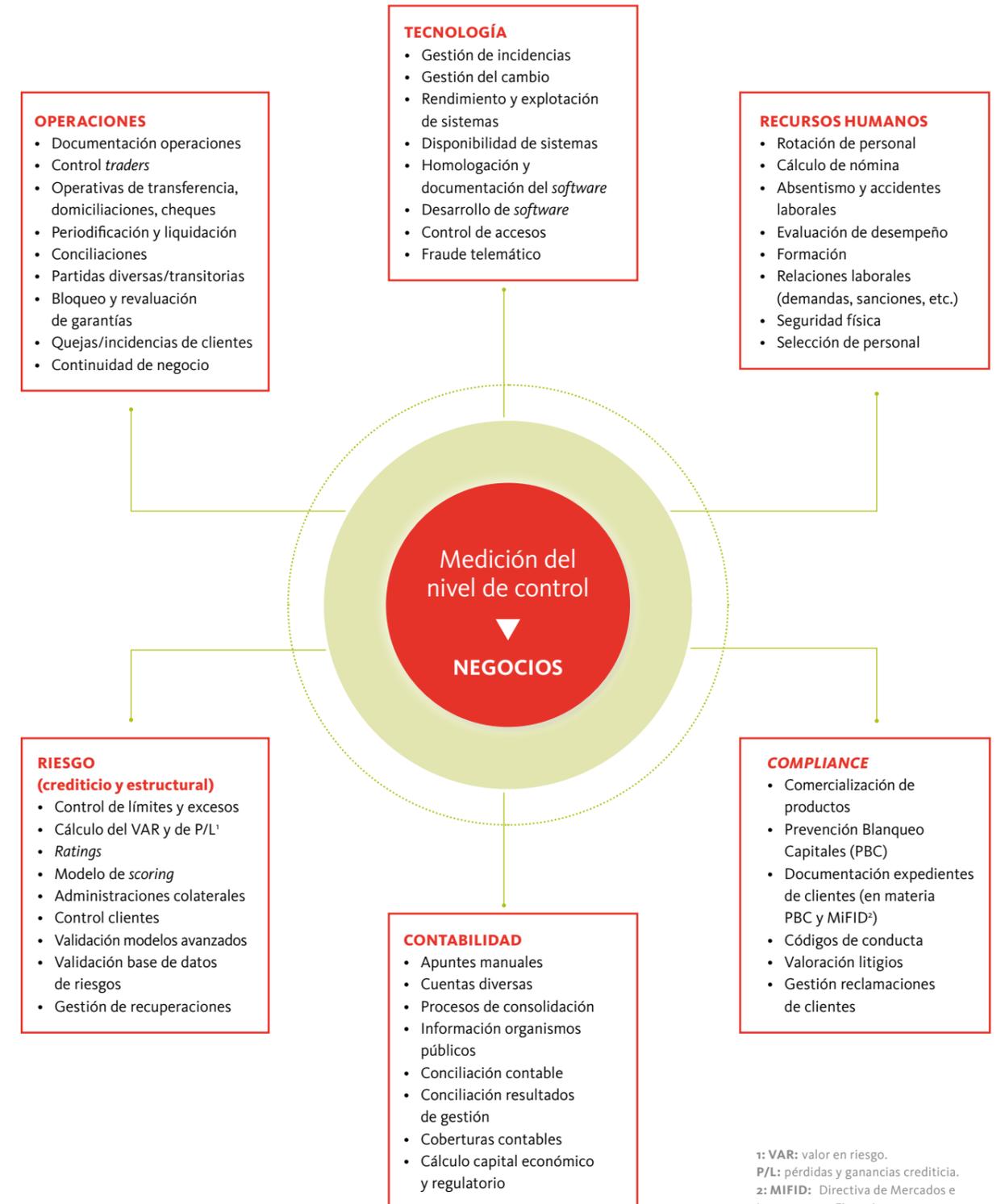
Función de control interno

El Banco cuenta con una aplicación centralizada que soporta el proceso de evaluación de los controles, identificando los riesgos críticos asociados y los controles que los mitigan. En total, se miden mensualmente más de 400 indicadores que abordan todos los ámbitos de control del negocio bancario y la gestión de activos. La aplicación es parte de un sistema para la explotación de los datos y la emisión automática de informes.

A continuación, se relacionan los principales aspectos sobre los que se mide la situación y el nivel de control. Cada seis meses el área de auditoría interna y externa revisa el proceso y define un plan de acción para mitigar las debilidades de control.

*: G4-14, G4-45, G4-2, G4-46, G4-47

Principales aspectos sobre los que se está midiendo el nivel de control*



*: DMA-Evaluación, G4-14

Tres niveles de control

Desde 2015, Santander Río trabaja en la implementación de un modelo avanzado de **gestión del riesgo operacional**, bajo las mejores prácticas internacionales (modelo AMA). El riesgo operacional es el resultante de deficiencias o fallas en los procesos internos, en recursos humanos o en sistemas, o bien derivadas de circunstancias externas, tales como catástrofes naturales.

Este nuevo proceso de identificación de focos críticos busca asegurar la actualización del mapa de riesgos, sobre la base de un modelo de gestión con tres niveles de control:

- Las gerencias del Banco que identifican y gestionan los riesgos en sus actividades.
- La Gerencia de Riesgos que, a través del área de riesgo tecnológico y operacional, supervisa y reporta a la Alta Dirección.
- Auditoría Interna como tercera línea de defensa.

Análisis socioambiental de créditos*

La gestión del riesgo crediticio está asociada a un modelo integral que incluye planificación, admisión, seguimiento y recuperación, con un diseño acorde al tipo de segmento de clientes al que

se enfoca: Banca Comercial Individuos, Banca Comercial Pymes, Banca Comercial Empresas y Banca Mayorista.

Para mejorar los factores no financieros evaluados habitualmente, el Banco introduce **el riesgo socioambiental** dentro de sus políticas crediticias. El objetivo es valorar el comportamiento y el riesgo ambiental potencial de un cliente, y garantizar la sostenibilidad de las actividades financiadas, las cuales deben basarse en un desarrollo de prácticas socioambientales seguras y apropiadas.

El tratamiento del riesgo ambiental se sustenta en los Principios de Ecuador: un conjunto de diez directrices, de aceptación voluntaria, mediante las cuales las entidades adoptantes se comprometen a evaluar y a tomar en consideración los riesgos sociales y medioambientales asociados a las inversiones que financien en el campo del desarrollo.

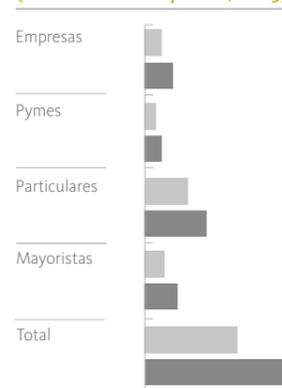
Al adoptar los Principios de Ecuador, el Banco se compromete a otorgar préstamos solo para aquellos proyectos cuyos patrocinadores puedan demostrar la responsabilidad y la capacidad del cliente para prevenir, reducir, mitigar y gestionar sus posibles impactos negativos sobre la sociedad y el medioambiente.

El siguiente apartado muestra información sobre las exposiciones al riesgo de crédito* del Banco, en función del segmento de clientes, el área geográfica y el sector económico:

■ Cartera de productos por segmento

	2014	2015
Empresas	11.316.796	17.855.346
Pymes	7.248.656	11.850.381
Particulares	26.750.259	38.473.201
Hipotecarios	2.083.947	2.087.407
Prendarios	2.774.803	3.592.278
Tarjetas	13.738.003	21.762.406
Personales	7.252.132	9.999.335
Cuenta Corriente	901.374	1.031.775
Mayoristas	12.859.621	20.563.750
Total	58.175.333	88.742.679

■ Cartera de productos por segmento (en millones de pesos, 2015)

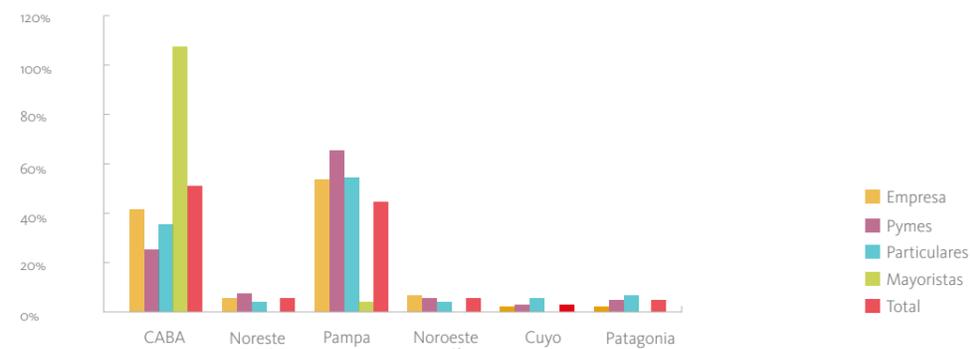


*: G4-EC2, DMA-Propiedad de los activos, DMA-Evaluación, DMA-Portafolio de productos, G4-FS6, G4-14

■ Cartera de productos por zona geográfica

	Total	CABA	Noreste argentino	La Pampa	Noroeste argentino	Cuyo	Patagonia
Empresas	17.855.346	37%	5%	48%	6%	2%	2%
Pymes	11.850.381	23%	7%	58%	5%	3%	4%
Particulares	38.473.201	32%	4%	49%	4%	4%	6%
Hipotecarios	2.087.407	50%	2%	38%	3%	3%	3%
Prendarios	3.592.278	6%	12%	48%	11%	5%	19%
Tarjetas	21.762.406	39%	3%	48%	3%	4%	4%
Personales	9.999.335	24%	4%	54%	5%	5%	7%
Cuenta Corriente	1.031.775	28%	4%	53%	5%	5%	5%
Mayoristas	20.563.750	96%	0%	2%	0%	0%	0%
Total	88.742.679	46%	4%	40%	4%	3%	4%

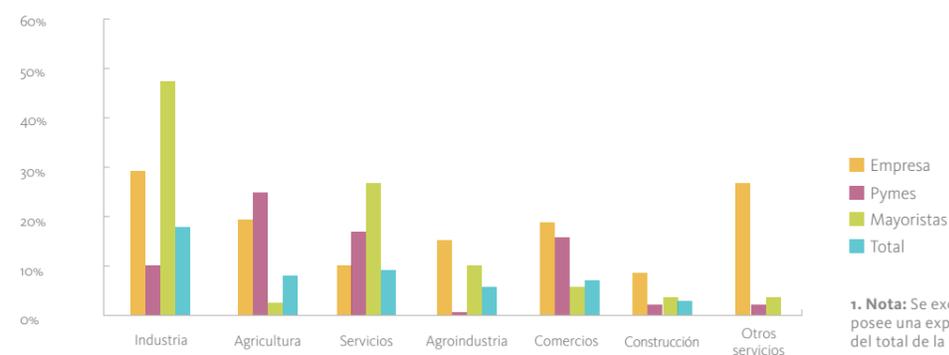
■ Cartera de productos por zona geográfica (2015)



■ Cartera de clientes por sector económico

	Total	Industria	Agricultura	Servicios	Agroindustria	Comercios	Construcción	Otros servicios
Empresas	17.855.346	29%	19%	10%	16%	19%	8%	0%
Pymes	11.850.381	10%	25%	17%	1%	16%	3%	27%
Mayorista	20.563.750	48%	2%	27%	10%	6%	4%	2%
Total	88.742.679	18%	8%	10%	6%	7%	3%	4%

■ Cartera de clientes por sector económico



1. Nota: Se excluye el segmento comercial Particulares, que posee una exposición total de \$38.473.201, y representa un 43% del total de la cartera.

*: G4-FS6, G4-EC2, DMA-Propiedad de los activos, G4-14, DMA-Portafolio de productos

En 2015, se evaluaron tres compañías sobre la base del impacto ambiental, y se otorgó un monto total de 1000 millones de pesos para su financiación.

Para realizar el análisis de riesgo crediticio en línea con los Principios de Ecuador, las áreas de Banca Mayorista y Riesgos Banca Mayorista evalúan a las compañías con posible riesgo socioambiental. Para esto, el Banco se basa en un formulario elaborado por el Grupo.

El Banco realiza esta evaluación en caso de que sea necesaria, luego de definir la naturaleza de la financiación requerida por el cliente. Entre la serie de riesgos sociales y ambientales que se evalúan, se encuentran los aspectos enmarcados en los principios de la Organización Internacional del Trabajo referidos a las condiciones laborales, de salud y seguridad, a la libertad de asociación y a la no discriminación. También son contempladas la cantidad de emisiones de CO₂ que el proyecto prevé generar, y el posible impacto en las comunidades cercanas a las operaciones.

Según el tipo de impacto y su significatividad, el Banco debe proceder a realizar análisis y evaluaciones más exhaustivas, apoyándose en el *expertise* de asesores externos. En esta instancia se revisan estudios de impacto socioambiental y, si son requeridos, documentos que acrediten permisos, autorizaciones y planes de acción*. En caso de ser aprobada la operación, se establecen los mecanismos de seguimiento, control e información requeridos por los Principios de Ecuador y por las políticas de actuación establecidas por el Banco.

En 2015, se evaluó a tres compañías sobre la base de criterios de impacto ambiental, sobre un total de 1500 clientes de Banca Mayorista. Dado que, de acuerdo con los Principios de Ecuador, no se detectaron riesgos sociales o ambientales en los proyectos evaluados, se otorgó un monto total de 1000 millones de pesos para su financiación*.

*: DMA-Auditoría, G4-FS10, G4-FS11, G4-14, DMA-Propiedad de los activos





05

Clientes

Clientes

Queremos aumentar el valor entregado a los clientes con una propuesta justa y a medida, basada en la simplicidad y la cercanía que nos caracteriza.

Foco en nuestros clientes

Aumentar el valor entregado a los clientes es un eje fundamental de nuestra propuesta. Durante el año, estamos atentos a sus expectativas e intereses. Escuchar a cada cliente nos permite ofrecerle lo que realmente necesita y espera de un banco, una propuesta justa y a medida, basada en la simplicidad y la cercanía.

Para mejorar su experiencia diaria con el Banco, desarrollamos distintas estrategias y ofrecemos productos adaptados a proyectos tan distintos como nuestros clientes: una familia que desea instalarse y mejorar su calidad de vida; un microempresario que necesita un impulso económico inicial para lanzar su negocio y vivir de sus ingresos; o una Pyme interesada en invertir en maquinarias, capacitarse y reclutar talentos.

Con esta idea como eje, en 2015 seguimos innovando para estar cada vez más cerca de nuestros clientes y mejorar nuestra atención.

- Abrimos 40 sucursales a lo largo y ancho del país. De esta manera nos acercamos a distintas localidades que carecen de instituciones financieras o estas tienen una baja presencia. Así logramos expandir la bancarización de la población.

- Nuestra estrategia de transformación y de multicanalidad siguió progresando. Al cierre del ejercicio, el 40% de la red operaba bajo el nuevo modelo de atención y alcanzó una satisfacción del 75% en los clientes que concurrieron a estas sucursales.
- Facilitamos la gestión de múltiples transacciones mediante la web y la aplicación móvil, transformando la experiencia del cliente y su relación con el Banco e implementando procesos automáticos de punta a punta. Ofrecimos importantes descuentos en diversos rubros mediante una política de alianzas con comercios.
- Abrimos la primera oficina digital del país, una banca totalmente automática y de última generación, basada en la comunicación digital, la transacción online, la atención por videoconferencia y el otorgamiento de productos a través de un asesor remoto.
- Trabajamos en la bienvenida del cliente al Banco (*Onboarding*), con el objetivo de mejorar su primera experiencia y disminuir los tiempos del proceso. Generamos comunicaciones más individualizadas y adaptadas a sus requerimientos de información y construimos nuevos procesos de atención que fomentan la auto-

2.248.637
cuentas con
4.311.784

tarjetas de crédito asociadas



\$74.605 MM

compras realizadas con
tarjetas de crédito



\$10.050 MM

otorgados a través de
Súper Préstamo



gestión por parte del cliente, logrando procesos más simples y eficientes de resolución de problemas.

- Seguimos a la vanguardia con la oferta diferenciada de nuestros clientes Select, gracias a la incorporación de nuevos servicios y beneficios. Durante el año sumamos 19 sucursales al modelo de espacio Corner Select y continuamos con el plan de formación de los ejecutivos junto a la UADE y el ITBA.
- Nuestros clientes Pyme nos eligieron por la gestión personalizada en los Business Centers, propuestas de financiación acordes y una amplia cartera de formación que incluye cursos, seminarios, programas universitarios, programas de becas y un portal de empleo.

Productos y servicios*

Tarjetas de crédito

En 2015 se renovaron las promociones con ahorros y compras en cuotas en los más variados rubros. El programa Sorpresa Santander Río, que ofrece ahorros especiales a clientes inscriptos,

alcanzó los 511.239 adherentes. En SuperClub se destacó la mayor valoración y utilización del programa, a través de la plataforma que conecta SuperClub con Despegar.

Al cierre del año, había 2.248.637 cuentas con 4.311.784 tarjetas asociadas que representaban un aumento del 13% en relación con el año anterior. Las compras realizadas con tarjetas de crédito alcanzaron los \$74.605 millones, lo que significa un crecimiento del 38,6% en comparación con 2014.

Préstamos

Dada la modalidad de relacionamiento y vinculación, la mayor parte de los clientes individuos de Santander Río tienen precalificada una línea de préstamo personal que se comunica mediante acciones comerciales a través de mails y otras vías de contacto. Todos esos clientes pueden activar un préstamo personal del Banco, denominado Súper Préstamo, a través de canales automáticos. Al cierre del año la cartera de préstamos personales totalizó **\$10.050 millones, un 39,2% más que el año anterior.**

En 2015 nos convertimos en el banco líder del mercado en créditos prendarios, dado que

*: G4-4

En 2015 nos convertimos en el Banco líder en créditos prendarios: crecimos un **2,6% en cuota** y alcanzamos una **participación del 12,9%**.

crecimos un 2,6% en cuota y alcanzamos una **participación total del 12,9%**, abarcando financiamientos de automóviles, utilitarios y camiones. Se sumó la financiación a maquinaria agrícola, y para el próximo año se proyecta el lanzamiento de una línea de créditos para transporte de pasajeros. También nos posicionamos fuertemente en el segmento de pesados, ya que realizamos importantes acuerdos comerciales con las distintas terminales del mercado, entre los que se destacó la financiación de más de **1800 operaciones por más de \$730 millones**.

Durante el año se financiaron más de **35.600 créditos, un 48% más que en 2014**, y se alcanzó un volumen de ventas de **más de \$4000 millones**, con un fuerte incremento en la financiación de camiones tanto para personas físicas como para personas jurídicas. Al 31 de diciembre de 2015, el Banco comercializó más de **500.000 préstamos personales** por un total de **\$5331 millones** para la compra de vehículos; las tres cuartas partes, a través de la app Santander Río y Online Banking.

La agilidad de los canales digitales también permitió simplificar el acceso a los créditos para las Pymes. Esto se reflejó en un aumento del 38% en comparación con el año anterior, con ventas por **\$10.800 millones**.

Durante 2015 se otorgaron **préstamos hipotecarios por \$275 millones**. Al 31 de diciembre, el total de la cartera ascendía a **\$2008 millones**.

Plan sueldo

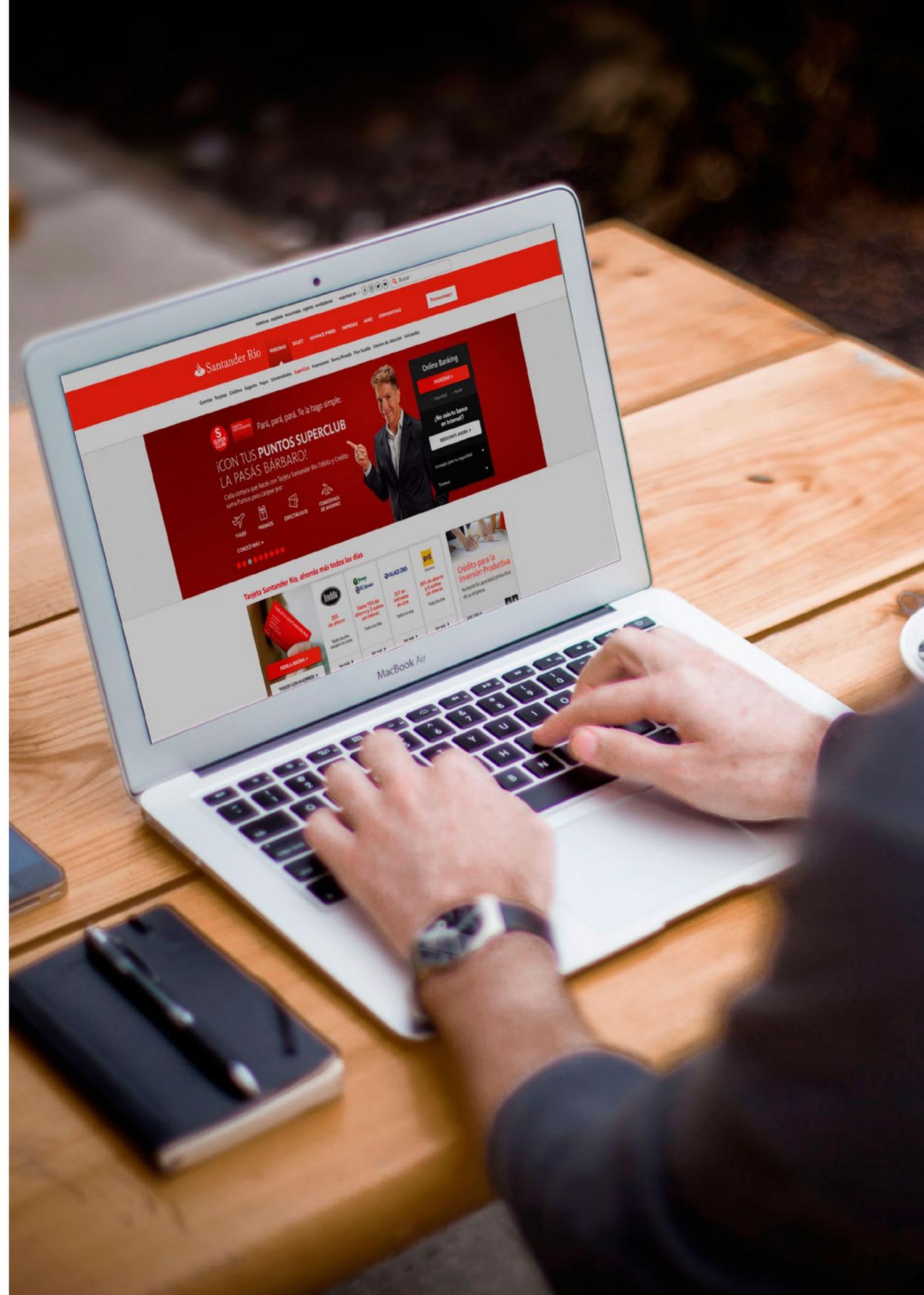
Las cuentas sueldo nos permiten avanzar en la inclusión de quienes aún no participan en la utilización de los servicios financieros del Banco, dado que impulsan la bancarización y la oferta de productos y servicios complementarios.

Para los empleados de las empresas clientes, el Banco facilita el acceso al crédito, y ofrece paquetes de tarjetas de crédito y todos los ahorros y beneficios con que cuentan los clientes del Banco. Durante el ejercicio, **780.782 empleados de 28.480 empresas** percibieron su salario con acreditación en cuentas de Santander Río.

Seguros

Santander Río ofrece las coberturas a través de Zurich Santander Seguros Argentina S.A. y de otras destacadas compañías del mercado. Actualmente contamos con una **cartera de pólizas que asciende a 4,9 millones**, de las cuales el 58% están relacionadas con la actividad crediticia y el 42% corresponden a pólizas que fueron vendidas al mercado abierto y cubren riesgos relacionados con vivienda, automóviles, accidentes personales, vida, desempleo y robo en cajeros automáticos, entre otros.

*: G4-EC2, DMA-Propiedad de los activos, G4-F56





Comercio exterior

En 2015 afianzamos el modelo de sistemática comercial y lanzamos una mejora en la herramienta de procesamiento por Internet para pagos al exterior. De este modo, logramos una gran sinergia con los canales comerciales. Se realizaron más de 25 visitas de los referentes de Comercio Exterior del Banco por toda la Argentina y esto nos permitió conocer el día a día de nuestros clientes y posicionar a Santander Río como el primer banco privado en Comercio Exterior en el 2016. En un año en que el volumen del comercio exterior de Argentina decreció, hubo un crecimiento del volumen transaccionado del 9% en la Banca Comercial en comparación con 2014.

El área de International Desk se relacionó con **198 empresas** en Argentina con matrices en el extranjero dedicadas a inversiones productivas en diferentes rubros, tales como alimentos y bebidas, materiales audiovisuales, tecnologías de la información, investigación genética, servicios empresariales, telecomunicaciones y maquinaria agrícola, entre otros.

Santander Río organizó, junto con la Cámara Española de Comercio de la República Argentina, el seminario Fallo de la Organización Mundial del Comercio por Medidas Argentinas, y el seminario Mercosur y Alianza del Pacífico. Además, el Banco

organizó el evento Los Desafíos del Comercio Exterior 2016 y, junto a la Universidad de Palermo, una master class sobre negocios con China.

A su vez, en septiembre se implementó, en el marco del Programa Pymes en Transformación, el Programa Ejecutivo Plan Exporta, desarrollado junto con la Universidad de Palermo, en el que se capacitó para la exportación a unas 26 empresas Pyme clientes del Banco.

Santander Río Select

En 2015 potenciamos la oferta de valor Select para los clientes de rentas altas al incorporar nuevos servicios y beneficios. Llevamos a cabo el programa **Escala Select**, que consiste en el sorteo mensual de viajes para clientes de esta categoría, lo que potencia el uso de la aplicación móvil, la activación de préstamos y el consumo de las tarjetas de débito y crédito.

Modelo de atención personalizado

Ejecutivo Select
Atención prioritaria y personalizada en sucursales
Centro de atención exclusivo
Online Banking

Durante 2015, el segmento Select contó con un **20% más** de clientes, en comparación con el año anterior.

En 2015 se sumaron 19 sucursales al modelo de Espacio o Corner Select, que llegó a cubrir el 84% de los clientes. Además, se incorporó la posibilidad de que los clientes de este segmento puedan solicitar turnos anticipadamente de forma online para ser atendidos en sucursales. De esta forma nos convertimos en el primer banco de Argentina en brindar este servicio.

Durante 2016 continuaremos mejorando la atención diferencial y personalizada del segmento de renta alta, con la apertura de 8 Espacios y aproximadamente 24 Corners Selects, y **a la oferta local sumaremos otra internacional.**

Para mejorar la satisfacción de los clientes, trabajamos en diversos proyectos: el *onboarding* de paquetes, una comunicación reforzada y la participación en iniciativas de mejoras en las ventas para hacerlas más ágiles y dinámicas.

Plan de formación para ejecutivos Select

El proceso de Certificación Select es muy dinámico y consta de dos etapas:

- Un Curso Virtual de Inducción Select Píldoras.
- El Programa Universitario de Ejecutivos Select en la UADE, que se realiza con anticipación a la certificación. Mediante la respuesta a una serie

de preguntas y de casos hipotéticos, ayuda a reforzar conocimientos sobre las tareas diarias de los ejecutivos. Asimismo, se evalúan en el ITBA situaciones diarias que permiten plasmar el conocimiento y la experiencia del colaborador.

Global Value Select

- ▶ El Grupo trabajó durante 2014 y 2015 en el análisis de una oferta de valor para clientes Select con el fin de diseñar productos y servicios más adecuados a las necesidades internacionales de este segmento. En este marco, se realizó una investigación global de mercado sobre **4 mil clientes** del Grupo y hubo talleres en los cuales participaron **12 países**: Alemania, Argentina, Brasil, Chile, Estados Unidos, España, México, Polonia, Portugal, Puerto Rico, Reino Unido y Uruguay.

Los principales resultados de la investigación arrojaron que, a nivel global, el **70% de los encuestados**, con una oferta local e internacional completa, **convertirían a Santander en su banco principal**. El lanzamiento oficial de la oferta de valor se planificó para mayo de 2016.

Lanzamiento de Advance Pymes

► Con el espíritu de fortalecer la nueva marca y difundir las mejoras para nuestros clientes, realizamos **9 eventos de lanzamiento**, en los cuales participaron **3580 clientes**. El primero de ellos fue para el Área Metropolitana, donde más de 1200 personas disfrutaron la obra de Les Luthiers en el Teatro Colón. En Córdoba, Rosario y Mendoza, los clientes pudieron disfrutar las presentaciones de Elena Roger y Escalandrum, y en Mar del Plata, Resistencia, Salta, Neuquén y Tucumán, asistieron a los shows de Maximiliano Guerra y del Ballet del Mercosur.

Advance Pymes

En el marco del proyecto global del Grupo Santander, realizamos un *focus group* con las Pymes, en el que identificamos los temas de interés. Esto nos permitió elaborar una oferta de valor más acorde a las necesidades de este segmento. En abril de 2015 lanzamos, a nivel local, Advance, la nueva propuesta para el segmento Pyme, que se basa en tres ejes de trabajo:

Gestión personalizada en Business Center

En lo referente a las mejoras del Modelo de Atención de Pyme y Empresas, incorporamos un nuevo concepto de atención denominado Business Center, con apertura de cuatro locales, dos en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) y dos 2 en el interior del país.

Ampliamos el equipo de especialistas (llegamos a 350 Oficiales Pyme), y ajustamos la sistemática comercial con foco en las visitas. Asimismo, inauguramos los primeros cuatro Business Center, un lugar exclusivo de atención de las Pymes, que cuenta con diferentes especialistas: comerciales, de riesgos, operativos, de cobros y pagos, de comercio exterior y de plan sueldos. Esto nos ha permitido acompañar de forma personalizada y más rápida al 17% de las Pymes, que representan el 68% del negocio.

Financiamiento a las pequeñas y medianas empresas

En 2015 nos comprometimos a dar respuesta a las solicitudes de crédito en un plazo no mayor a los cinco días. Además, continuamos participando en los programas especiales de fondeo y subsidio de tasas, como el **Programa de Crédito para el Desarrollo de la Producción y el Empleo en**

la Provincia de San Juan, que cuenta con un fondeo aportado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la provincia. También promovimos fuertemente la **Línea de Crédito para la Inversión Productiva**, destinada exclusivamente a las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, durante el 2015, el Banco incrementó su participación en Sociedades de Garantías Recíprocas aportando **\$347 millones** a los fondos de riesgo de Aval Rural, Los Grobo, Acindar Pymes, Garantizar, Don Mario y Affidavit, y facilitó el acceso al crédito a las Pymes de todo el país.*

Con foco en el sector agrícola, el Banco mantuvo una oferta atractiva e innovadora de productos y servicios específicos mediante la Tarjeta Santander Río Agro, especialmente en las sucursales del interior del país. Entre los principales beneficios, se destacan los convenios a tasa cero con los principales proveedores de insumos y maquinaria agrícola. Este y el crédito para la inversión productiva apoyaron el incremento de las líneas de largo plazo.

A su vez, se hizo hincapié en el servicio de **cheques de pago diferido**, a través de adecuaciones del producto y acciones comerciales específicas con clientes. El crecimiento de un 85% nos permitió lograr una posición de liderazgo en este producto.

Acciones de formación y relacionamiento

En su sexto año, **958 clientes Pyme** participaron del **Programa Universitario Advance** a nivel nacional. El objetivo es capacitar a **empresarios** de todo el país para apoyar el crecimiento de las Pymes y, de esa manera, **traccionar el capital social** en un segmento clave para el desarrollo de la economía.

Programa Universitario Advance

El programa en cifras, de 2010 a 2015

85
programas

4035
participantes

Más de 3000
horas de cátedra

123
class speakers

La tarjeta Santander Río Agro permite financiar el capital de trabajo que la Pyme necesita para su ciclo productivo: compra de insumos, contratación de servicios profesionales y todas las actividades relacionadas con el ámbito rural.

Financiado en conjunto con el Ministerio de Industria de la Nación, mediante el programa de Crédito Fiscal, este programa de 50 horas permite compartir aprendizajes en torno a **7 ejes temáticos**: Marketing y ventas, Empresas familiares, Control de Gestión, Gestión del Financiamiento, Planeamiento Estratégico y Gestión de Personas. Participan especialistas del Banco como *class speakers*, en alianza con más de **14 universidades** de todo el país. En 2015 se dictaron 20 programas con más de **1000 participantes en 11 localidades** e incorporamos una comisión exclusiva para exportadores, Plan Exporta. En sus seis años de desarrollo, el programa ha tenido **8,9 puntos de satisfacción global**.

En 2015, también otorgamos **500 licencias de cursos online** de diversas temáticas de gestión para las Pymes y realizamos **10 eventos de actualidad y negocios**, en los que **432 clientes Pyme** asistieron a seminarios dictados por especialistas en temáticas referidas a creatividad e innovación, consumo, comercio exterior, nuevos mercados como Brasil y China, y coyuntura política y económica en año electoral en Argentina.

Mesas de diálogo

Dentro del Programa Universitario Advance, iniciamos en estos seis años 56 espacios de diálogo para favorecer el **acercamiento con los clientes**. La participación del Country Head y el Comité de Dirección, referentes comerciales de la zona e invitados especiales, hace de estos espacios un lugar muy valioso para el cliente, que puede exponer sus necesidades e inquietudes ante los principales directivos del Banco y así construir una experiencia de relacionamiento más efectivo.

Networking empresarial

Para promover la relación entre las Pymes, reali-

zamos **7 eventos de inspiración empresarial** en empresas líderes locales¹, que recibieron en sus instalaciones a 109 clientes Pyme interesados en conocer más sobre las claves de su éxito. El objetivo es poner en valor el capital relacional para el colectivo Pyme, compartiendo las mejores prácticas de diferentes sectores.

Becas Advance

El Programa de Becas Advance busca ayudar a las Pymes a profesionalizarse mediante el otorgamiento de una beca a un estudiante universitario. En 2015 pudimos generar 61 prácticas profesionales rentadas.

Portal de empleos

El portal tiene como principal objetivo profesionalizar a la Pyme y facilitarle la búsqueda ilimitada de candidatos profesionales y no profesionales mediante un motor de búsqueda gratuito enviado a la mayoría de las universidades del país.

En 2015, sumamos **25.000 nuevos clientes Pyme**, y llegamos a un total de más de **210.000 clientes**. Más del 80% se encuentran activos y **más de 75.000 ya poseen un paquete**, que incluye acuerdo en cuenta, préstamo, tarjetas y cesión de valores, lo que permite una vinculación completa. Asimismo, más del 60% de los clientes tienen una calificación vigente que les permite acceder a la asistencia crediticia, lo que alcanza **\$12.000 millones de financiación**, un 67% más que en 2014.

La importancia que Santander Río asigna a sus clientes Pyme y Empresas se demuestra en el **crecimiento del 64% en el volumen de préstamos** en comparación con el año anterior, alcanzando la suma de **\$28.931 millones** al cierre del ejercicio.



1. Los eventos forman parte de la web Advance, la cual nuclea toda la propuesta:

www.santanderrio.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/inspiracion-empresarial

Santander Río se distinguió como organizador y participante de **préstamos sindicados** por más de **\$ 8500 millones**.

Banca Mayorista

La Gerencia de Banca Mayorista gestiona la relación comercial con aproximadamente 1500 empresas pertenecientes a 400 grupos económicos. Su foco está en satisfacer las necesidades crediticias y de servicios financieros de este grupo de clientes corporativos. Durante el ejercicio mantuvo el liderazgo en penetración y valoración de los clientes.

La cartera de préstamos otorgados alcanzó los \$16.854 millones, lo que representa un 20% de los préstamos totales del Banco, mientras que **los depósitos ascendieron a \$23.322 millones** y representan el 21% del total.

El asesoramiento integral y la oferta de soluciones financieras orientadas a las necesidades estratégicas de los clientes han permitido a la Banca de Inversión seguir sosteniendo posiciones de liderazgo en la creación y en la estructuración tanto de operaciones en el Mercado de Capitales como de préstamos estructurados y sindicados, para los distintos segmentos de compañías que operan con Santander Río.

En relación con los Mercados de Capitales, se realizaron **56 colocaciones de Obligaciones Negociables** por más de **\$14.250 millones**.

Entre ellas se destaca la propia colocación de Obligaciones Negociables de Santander Río con dos series por \$500 millones. Compañías de los sectores automotriz, alimenticio, petrolero, agrícola, financiero, *real estate* y de consumo masivo se constituyeron en los principales emisores corporativos.

En lo referente a los préstamos estructurados y sindicados, Santander Río estuvo presente en prácticamente todas las operaciones relevantes del mercado y se distinguió en su rol como organizador y participante de préstamos sindicados por más de \$8500 millones. Sectores diversos como energía, telecomunicaciones, alimentos, agrícola, laboratorios e industria han sido los destinatarios de dichos financiamientos.

En finanzas corporativas, Santander Río asesoró a clientes tanto locales como internacionales en la venta de compañías. Gracias a este acompañamiento se lograron ejecuciones exitosas y los clientes pudieron materializar sus decisiones estratégicas en un contexto desafiante.

Diversificando y potenciando el mercado transaccional se implementaron nuevas tecnologías en el modelo de atención al cliente, con el fin de brindar soluciones rápidas y de autogestión.



La integración de servicios entre las distintas áreas del Banco es un factor diferenciador del modelo de negocios. En 2015, se destacó el crecimiento del producto Comercio Exterior, que recuperó cuota y posicionamiento en la valoración de los clientes de todo el Banco.

Tesorería

Santander Río continuó activo en la oferta de productos derivados a empresas que buscan instrumentos de cobertura para limitar sus riesgos financieros.

Para la cobertura del riesgo de tasa de interés se operaron contratos de Interest Rate Swaps (IRS) con clientes institucionales y corporativos. Estos contratos permiten intercambiar una secuencia de pagos de tasa fija por una secuencia de pagos de tasa variable, y así logran convertir activos o pasivos de tasa variable a tasa fija, o viceversa.

Con respecto a la cobertura del riesgo del tipo de cambio, durante 2015 el volumen de operaciones disminuyó sensiblemente como consecuencia de una reducción en la liquidez del mercado y de una serie de restricciones normativas. Sin embargo, se realizaron algunas operaciones con clientes corporativos y Pyme bajo la modalidad de Non Delivery

Forward (NDF), focalizadas con importadores que cubrían su riesgo al alza del tipo de cambio. Al vencimiento de dichas operaciones se realiza una liquidación entre el precio pactado al momento del cierre y el precio spot de la moneda extranjera en la fecha de vencimiento. Todas estas operaciones de derivados se liquidan en pesos argentinos y por diferencia. Además, el Banco continuó operando para su posición propia en el mercado de NDF y futuros de moneda (dólar) operados en el MAE y en el ROFEX respectivamente.

Las operaciones de renta variable se continuaron canalizando a través de Santander Río Valores S.A., sociedad controlada en un 94,86% por el Banco hasta el 31 de diciembre de 2015. A partir de la implementación del sistema SMC (Sistema de Mercado de Concurrencia) durante el 2015 se automatizó la operatoria, lo que permitió incrementar el procesamiento de la carga diaria de 2500 a 12.000 órdenes por día. Durante el 2015, las comisiones aumentaron un 16% respecto del año anterior producto de un mayor volumen de operaciones de compra/venta. Se procesaron 315.000 órdenes, un 34% más que el año anterior. Los canales de negociación habilitados para minoristas son Online Banking, que concentra el 93% del flujo de órdenes, el Centro Integral de Inversiones, con el 4% del flujo, y Banca Privada, con el 3% del total.

Multicanalidad

Una apuesta estratégica para estar más cerca de los clientes

Santander Río continúa siendo un referente en Multicanalidad tanto para el Grupo Santander como para el mercado local. De esta manera, se han apalancado algunos de los principales retos del 2015, como la vinculación y captación de nuevos clientes a través de un modelo de atención que permite gestionarlos y ayudarlos en sus primeros pasos de relación con el Banco, integrando los canales en la propuesta de servicio basada en una fuerte cultura de autogestión.

En este sentido, se desarrollaron funciones que permiten buscar la cercanía con el cliente mediante una red de distribución multicanal y una propuesta de valor segmentada según el tipo de cliente. Así se intenta maximizar su satisfacción y experiencias positivas con impacto en resultados.

Contamos con **1,4 millones de clientes usuarios Online Banking**, y con **346.000 usuarios de la app Santander Río**, un 85% más que en 2014. Esta última es la aplicación de servicios financieros más utilizada en Argentina.

El sitio de Santander Río se ubica entre los 35 más visitados del país y es el de mayor vistas del sistema financiero local. También se lanzó el perfil en Instagram del Banco, que se sumó a su actividad en Facebook, Twitter y Youtube.

Santander Río cuenta con **1164 cajeros automáticos** y **1065 terminales de autoservicio**. Respecto de estos últimos, el 52% dispone de tecnología inteligente, que permite la acreditación al instante de los depósitos en efectivo y la digitalización de depósitos de cheques. Además, se comenzó a trabajar para que comiencen a dispensar dinero, buscando así generar mayor eficiencia por lobby de sucursal y mejor productividad por equipo.

Con relación a nuestro Contact Center, soporte clave que personaliza la relación con el cliente,

hemos incorporado una tecnología de ruteo inteligente que permite identificar cada llamado y direccionarlo de acuerdo con su perfil al asesor que mejor resolverá la gestión tanto de servicio como comercial.

A su vez, incorporamos nuevas formas de relacionamiento a través del desarrollo de Gestores Remotos, tales como el Ejecutivo del Centro de Atención Exclusivo Select. También incorporamos Asesores Remotos, cuyo objetivo está orientado a la gestión comercial en pantalla a través de videoconferencia en el nuevo modelo de Oficina Digital, desde el Contact Center.

Nuestros empleados, expertos digitales

En paralelo, realizamos acciones de formación y comunicación interna con el fin de que los empleados se conviertan en usuarios expertos de los canales y que los fomenten tanto interna como externamente. Diseñamos el **M-Program**, de difusión de la estrategia multicanal, y creamos la **Red de Embajadores de Multicanalidad**, que son empleados de distintas áreas de la Organización cuya responsabilidad es promover el uso de los canales digitales entre empleados y clientes.

Durante 2015 lanzamos también una campaña interna para impulsar el uso de los canales, con foco en lo digital, llamada **Multicanalizados**. Se trata de una nueva edición de la Trivia Multicanalidad, en la que desafiamos a los empleados a superar 7 escalones hacia una nueva cultura digital, para convertirse en usuarios expertos de los canales.

Además, en noviembre celebramos el primer **Digital Day** a través de un evento interactivo e innovador en el que participaron más de 600 empleados, quienes aportaron sus **ideas para incorporar la Multicanalidad** en el día a día del negocio.

De esta manera, Santander Río continúa siendo un referente en Multicanalidad tanto para el Grupo Santander como para el mercado local.

SOMOS REFERENTES DE MULTICANALIDAD



68% DE LAS PERSONAS FÍSICAS
95% DE LOS CLIENTES PYME

UTILIZAN LAS PLATAFORMAS DE ONLINE BANKING

REVISTA
GLOBAL FINANCE

MEJOR BANCO DIGITAL DE ARGENTINA
MEJOR APLICACIÓN MOBILE BANKING DE LATINOAMÉRICA

1,4 MM
346.000

CLIENTES USUARIOS DE ONLINE BANKING

USUARIOS DE LA APP MÓVIL **+85%**
ES LA APLICACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS MÁS UTILIZADA EN ARGENTINA con relación a 2014

El sitio santanderrio.com.ar es el de mayor vistas del sistema financiero local



DENTRO DE LOS **35** MÁS VISITADOS DEL PAÍS



Lanzamos el perfil de Instagram del Banco, que se suma a Facebook, Twitter y Youtube



52%

DE NUESTRAS TERMINALES DE AUTOSERVICIO DISPONE DE TECNOLOGÍA INTELIGENTE



PERMITE LA ACREDITACIÓN AL INSTANTE DE LOS DEPÓSITOS EN EFECTIVO Y LA DIGITALIZACIÓN DE DEPÓSITOS DE CHEQUES



La transformación de nuestros procesos y estructura

El Proyecto de Transformación que Santander Río comenzó a implementar en 2012 para las sucursales es producto del trabajo colaborativo de múltiples áreas, y tiene como objetivo acompañar la evolución del negocio para lograr un modelo de atención más eficiente, rentable y competitivo.

El cliente necesita que su experiencia en las sucursales y canales automáticos del Banco sea diferencial. Para eso es clave responder a sus exigencias con rapidez y valor agregado, lo que a la vez les da a los colaboradores la oportunidad de reducir la carga operativa y asumir nuevos desafíos profesionales que hagan de sus tareas un trabajo más motivador.

Se trata de revisar los procesos y optimizar los recursos arquitectónicos y de diseño, pero también tecnológicos, para hacer de las sucursales de Santander Río un espacio de experiencias diferenciadoras. Por eso, los ejes de la nueva propuesta de valor a los clientes son:

- Potenciar el uso de los canales automáticos para simplificar los trámites y reducir los tiempos de espera.

- Replantear los espacios para brindar una experiencia más cómoda y amena.
- Lograr un fuerte foco en segmentos clave, como las Pymes y las rentas altas.

A agosto de 2015, ya eran 120 las sucursales que operaban bajo este nuevo modelo de atención al cliente. El proyecto continuará durante los próximos dos años, con el objetivo de finalizar en 2017 con el 100% de la red transformada. Mientras tanto, nuestros clientes ya van percibiendo el cambio:

- El 75% evaluó como excelente o muy buena la experiencia de visitar sucursales transformadas.
- Percibieron una mejora en los tiempos de espera, tanto para caja como para plataforma.
- Valoraron la incorporación de nueva tecnología, fundamentalmente en las terminales de autoservicio.

Tecnología e infraestructura tecnológica

La tecnología es uno de los pilares tanto para el crecimiento y la eficiencia como para la experien-

Oficina digital

cia del cliente y la calidad del servicio. El Banco continúa con el desarrollo de su plan estratégico de sistemas invirtiendo en equipamiento y en desarrollo de software.

En este contexto, Santander Río implementó la primera Oficina Digital que permite el desarrollo de una nueva experiencia del cliente en un canal presencial, y cuenta con equipamiento de última generación tanto en autoservicio como en la atención personalizada a través de comunicación interactiva, videoconferencias con especialistas y simuladores de productos. Asimismo, el cliente puede llevarse la cuenta dada de alta y las tarjetas en el momento.

También durante el año 2015 se desarrolló un nuevo CRM mediante metodologías ágiles que permiten entender a fondo las expectativas del cliente. Este nuevo desarrollo simplifica la operatoria del ejecutivo de cuenta poniendo a su disposición toda la información del cliente y las ofertas que más se adecuan a su necesidad en un mismo lugar.

Seguridad integral del cliente* Proceso de control integral

La protección de nuestros clientes, empleados y proveedores es primordial. Garantizamos la mayor seguridad posible en nuestras sucursales y oficinas centrales a través de una política integral que abarca múltiples procedimientos y dispositivos de última generación.

Contamos con un centro de control desde el cual monitoreamos un circuito cerrado de televisión, además de un monitoreo *in situ* desde las sucursales. Poseemos un sistema de alarmas de intrusión contra robos que está a su vez conectado con las autoridades policiales y un sistema de alarmas para la detección de incendios.

Capacitaciones

Los colaboradores y el personal de seguridad que desempeñan su actividad dentro de las sucursales deben realizar, además, varios cursos de actualización al año para estar preparados en

caso de actividades delictivas contra el Banco o los clientes, o ante situaciones de emergencia y evacuación. En 2015 se llevaron a cabo capacitaciones presenciales en Capital Federal y Gran Buenos Aires para el personal interno del Banco.

Concientización a clientes y colaboradores

Sabemos que la comunicación y la concientización ayuda a hacer propias las actitudes en pos de la seguridad. Por eso compartimos regularmente con nuestros clientes recomendaciones para evitar un robo o un asalto. En la cartelería, en la intranet y mediante mails quincenales nuestros empleados reciben consejos sobre prácticas seguras.

Satisfacción de los clientes*

Uno de los ejes estratégicos de Santander Río es la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes. Por eso ha diseñado un **modelo de gestión de la calidad**. Para asegurar la mayor calidad posible en los productos que comercializamos, elaboramos investigaciones de mercado cualitativas y cuantitativas, de acuerdo con la importancia de la campaña que se debe medir.

En 2015 el Banco desarrolló un nuevo modelo digital de captación de la voz de los clientes a través de encuestas y multidispositivos que permiten evaluar su satisfacción al momento de interactuar con el Banco. Estos resultados, sumados a otros indicadores operativos, ayudan a las Mesas de Calidad, conformadas por distintos grupos interdisciplinarios, a identificar acciones de mejora. Asimismo, se automatizó la recepción en sucursales de información relacionada con la satisfacción de los clientes respecto de la atención, y se implementó un modelo de gestión personalizado de clientes insatisfechos.

Paralelamente, Santander Río cuenta con un **modelo de gestión de reclamaciones** que asegura el registro de los problemas de los clientes, el análisis de las causas y su respuesta. Este sistema nos llevó en 2015 a mejorar los procesos internos de cobro de comisiones en cuentas y tarjetas de crédito, gracias a la detección del problema en el momento del contacto con el cliente.

1,5 millones de horas fueron dedicadas al desarrollo en canales digitales y procesos digitales (big data), y a la actualización de la infraestructura a las nuevas exigencias regulatorias y de seguridad.

88%
es el nivel de satisfacción de los clientes

*: DMA-Salud y seguridad de los clientes, G4-PR1, G4-37, G4-PR5, DMA-Medidas de seguridad



06

Empleados

Empleados*

En Santander Río, hablar de valor es hablar de nuestra gente. Es hablar de personas que, en definitiva, encarnan la cultura corporativa. Ese es el concepto que subyace a la propuesta de valor para empleados: Somos Santander Río.

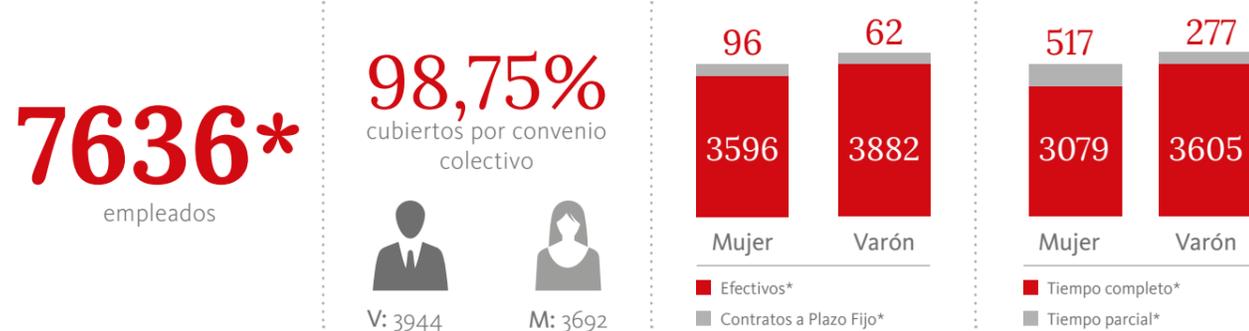
Propuesta de valor

Porque las personas son el ADN de nuestra marca, nos ocupamos de construir día a día el mejor lugar de trabajo, aquel que nos permita atraer y retener a los profesionales más valiosos con un conjunto integrado de servicios, beneficios e instancias de desarrollo, reconocimiento y capacitación, entre otros elementos. Para esto, comenzamos a andar un nuevo camino hacia una cultura más sencilla, personal y justa, que se respira en todas nuestras acciones, todos los días, y que inspira nuestra propuesta de valor para empleados.

Somos Santander Río, y sus objetivos:

- Contribuir al conocimiento y la valoración de lo que significa trabajar en Santander Río respecto de otras empresas.
- Retener el talento interno y atraer el externo a través del posicionamiento como empleador de preferencia.

- Continuar comprometiendo e involucrando a los directivos en la gestión de las personas, brindándoles una herramienta global para satisfacer y valorar a sus equipos de trabajo.
- Fomentar el diálogo entre los empleados y los líderes.
- Impulsar la colaboración.
- Inspirar para la innovación.
- Fortalecer la idea instalada de que los colaboradores pueden construir entre ellos el mejor lugar para trabajar.
- Retribuirlos para cimentar con ellos una relación de compromiso mutuo.

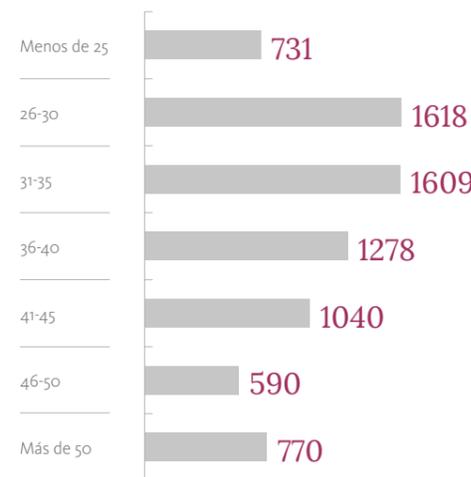


*: G4-11, G4-10, DMA-Empleo

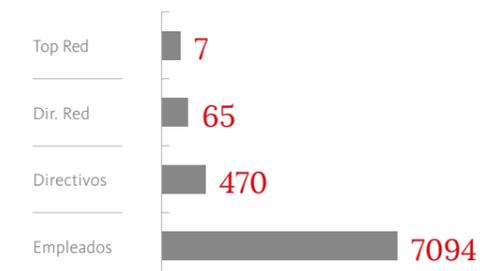
El equipo Santander Río por Región

Región*	Mujer	Hombre	Total	
Áreas centrales	1616	1584	3200	
Zona 1	Mendoza, Tucumán, Jujuy y Santiago del Estero	113	194	307
Zona 2	Córdoba, San Juan, Catamarca y La Rioja	109	189	298
Zona 3	Norte de la provincia de Buenos Aires	141	141	282
Zona 4	Norte de la provincia de Buenos Aires	153	162	315
Zona 5	Oeste de la provincia de Buenos Aires	213	176	389
Zona 6	Este y norte de CABA	131	151	282
Zona 7	Sur y norte de CABA	154	124	278
Zona 8	Oeste de la provincia de Buenos Aires	203	208	411
Zona 9	Centro y este de CABA	163	169	332
Zona 10	Sur del Gran Buenos Aires, Chubut y Tierra del Fuego	143	188	331
Zona 11	Norte de CABA y norte de la provincia de Buenos Aires	150	117	267
Zona 12	Córdoba, San Luis, Neuquén, Río Negro, noroeste de la provincia de Buenos Aires	120	177	297
Zona 13	Santa Fe, norte de la provincia de Buenos Aires y Corrientes	119	145	264
Zona 14	Sudeste de CABA	141	140	281
GZE1	Córdoba	6	19	25
GZE2	Rosario	7	23	30
GZE3	CABA	4	19	23
GZE4	Haedo	6	18	24
Total	3692	3944	7636	

Rango de edades*

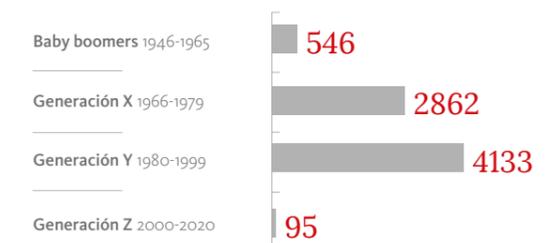


Categoría profesional¹



1. La apertura establecida en el Banco corresponde a las siguientes categorías profesionales: **Top Red:** Presidente y gerentes principales; **Dir. Red:** Gerentes Departamentales; **Directivos:** jefes, supervisores, mandos medios; **Empleados:** resto de los empleados.

Apertura generacional*



*: G4-10, G4-LA12, DMA-Empleo

ALTAS Y BAJAS

■ Altas, desglosadas por sexo, región y edad*

Zona	< 25		26-30		31-35		36-40		41-45		46-50		> 50		Total
	Mujer	Varón	Mujer	Varón	Mujer	Varón	Mujer	Varón	Mujer	Varón	Mujer	Varón	Mujer	Varón	
Áreas centrales	154	129	129	81	64	25	33	12	16	7	5	5	2	5	667
Zona 1	2	3	8	8	4	4									29
Zona 2	9	11	5	14	4	5	1								49
Zona 3	6	1	13	5	4	1	3		1	1					35
Zona 4	12	13	5	10	6	2	2			3					53
Zona 5	21	8	10	9	4	1	2	2		3		1			61
Zona 6	7	11	4	6	1	4	2	2	1						38
Zona 7	9	7	5	3	1		1	1							27
Zona 8	14	9	10	12	9	7		1	3	2					67
Zona 9	6	7	3	8	1	3	1	2						1	32
Zona 10	2	7	10	6	5	4			1						35
Zona 11	7	2	9	8	4	1	3					2			36
Zona 12	5	3	9	12	3	8	5	3	2			1			51
Zona 13	6	2	15	7	2	8	1	1	1						43
Zona 14	11	6	14	5	3		2		1	1					43
Total	271	219	249	194	115	73	56	24	26	17	7	7	2	6	1266

Índice de ingresos: 17%

■ Bajas, desglosadas por sexo, región y edad*

Zona	< 25		26-30		31-35		36-40		41-45		46-50		> 50		Total
	Mujer	Varón	Mujer	Varón	Mujer	Varón									
Áreas Centrales	35	25	48	43	27	22	16	14	7	7	2	4	11	22	283
Zona 1			2	1	1	1		3		1		2	1	1	13
Zona 2	1		2	1	1		1	1		2		1		1	11
Zona 3						4	1		2		1		2	2	12
Zona 4		4	1	3	2		3	1		1			1		16
Zona 5	2		1	2	2		2	2		1	1	1		4	18
Zona 6	2	2	4	2	4			2		1			1	1	19
Zona 7			2	2	1	2	4		1				2	2	16
Zona 8	1		2	1	1	2	1	1		3		1		1	14
Zona 9	2		1	4			2		1					3	13
Zona 10	1		2		1	1		2		2			1	1	11
Zona 11	2	1	3	2	5	2	1		2	2	1	2	1	1	25
Zona 12			1	2	6	4	5			2		1		1	22
Zona 13				1	2		3	2						2	10
Zona 14			4	2	2		3	2			1	1	2	4	21
GZE1								1				2			3
GZE3									1						1
Total	46	32	73	66	55	38	42	31	12	24	6	15	22	46	508

Índice de rotación y nuevas incorporaciones	2014	2015
Índice de rotación media	5,3%	6,9%
Índice de contrataciones	11,2%	17%

*: G4-LA1, DMA-Emplo, DMA-Relaciones entre los trabajadores y la dirección

Giro SPJ, hacia el cambio cultural*

En Argentina, durante este último año, trabajamos muy fuertemente en el cambio cultural definido por el Grupo Santander. Este **Giro SPJ**, el nuevo modelo de negocio más **Sencillo, Personal y Justo**, nos llevó a repensar ciertos procesos de gestión de personas que contribuyen a la transformación transversal del Banco.

En el marco del Giro SPJ, organizamos eventos y acciones para inspirar a nuestros equipos en la

nueva cultura y pusimos en marcha mecanismos de escucha para definir cuáles son los comportamientos SPJ que demarcan a nuestra compañía.

Estas actividades se sumaron a los retos en **Santander Ideas**, que originaron más de 980 sugerencias y oportunidades de mejora. Estas permitieron al Comité de Cultura definir dos líneas de trabajo basadas en las iniciativas de transformación interna a corto, mediano y largo plazo, y en los comportamientos para establecer la nueva cultura organizacional.



Creamos grandes relaciones

Con los clientes y entre nosotros. Ponemos especial cuidado en crear vínculos humanos y profesionales de altísimo valor.

Promovemos una experiencia de trabajo innovadora

Trabajamos en forma transparente, colaborativa y conectada para adaptarnos a los nuevos escenarios.

Lideramos el cambio

Vemos más allá, definimos metas, mostramos el camino y nos transformamos en forma individual y orgánica para dar el ejemplo.

Vemos la red de conexiones en cada acción

En un presente hiperconectado, interrelacionado y cada vez más global, somos partícipes de un círculo virtuoso que alcanza a más personas.

Disfrutamos del camino

Propiciamos una corriente de bienestar haciendo eso que nos vincula y nos hace sentir mejor a cada uno de nosotros.

*: DMA-Diversidad e igualdad de oportunidades, DMA-Relaciones entre los trabajadores y la dirección, DMA-Emplo

Comunidad de impulsores

Para asegurar que la cultura forme parte de cada uno de los empleados del Banco, creamos dos grupos que ayudan a impulsar el cambio dentro de la compañía. Cuentan con un sitio web en el que comparten buenas prácticas, documentos, novedades, agendas de encuentros y todas las iniciativas vinculadas al giro cultural.

Comité de Cultura

Conformado por cada una de las gerencias, esta red de 13 profesionales vela y trabaja periódicamente para que todas las iniciativas y comportamientos que llevamos adelante respondan al lema de seguir construyendo un banco cada vez más Sencillo, Personal y Justo.

Red de impulsores

Seleccionados entre más de siete mil personas, los 89 profesionales que forman parte de esta red tienen la responsabilidad de representar a sus áreas y de liderar el proceso de cambio en cada uno de sus equipos.

Jornada de lanzamiento

Se realizaron actividades para que los impulsores generaran *networking* y comenzaran a trabajar juntos en cada uno de sus ejes de actuación: empleados, clientes, accionistas y comunidad.

Estas prácticas, compartidas a nivel global, generan una capacidad de acción significativa entre los 180 mil empleados y más de 100 millones de clientes que conforman el Grupo Santander.

Plan de Involucramiento

Este proyecto, lanzado en 2015, buscó identificar los comportamientos valorados por los clientes y empleados de Santander Río. Diseñado para fomentar la interacción entre los líderes, sus equipos y los clientes, incluyó una serie de actividades enfocadas en la escucha y la presencia activa. Miem-

bro del Comité de Dirección y del Comité de Gerentes participaron en más de 140 experiencias de contacto, que funcionaron como una verdadera fuente de aprendizaje compartido:

- Atención en sucursales y Contact Centers.
- Reuniones de los líderes con sus equipos.
- Atención en Hola y en el Centro de Atención a Filiales.
- Visitas a empresas.
- Encuentros con clientes Pyme, con instituciones y con el sector agro.
- Visitas a las gerencias zonales de metro e interior.
- Encuentros con empleados.

Semana Somos Santander

Marca registrada en el Grupo Santander, anualmente celebramos la Semana Somos Santander en cada oficina y sucursal, con actividades innovadoras, solidarias y emotivas. De las distintas propuestas **participan todos los empleados e incluso sus familias**, en un festejo que ya es tradición.

En 2015, las iniciativas se centraron en el giro cultural del Banco. Como novedad, se sumaron los clientes a través de una colecta conjunta de alimentos y, como todos los años, celebramos las trayectorias y los reconocimientos a graduados. Además, este año los empleados pudieron subir fotos y videos tomados al blog Semana Somos Santander 2015, lo que potenció la celebración. Las actividades buscaron reforzar aquellas cosas que nos hacen un banco más Sencillo, Personal y Justo.



Elegimos el camino de la comunicación, un ida y vuelta transparente que nos permite conectarnos, sumar nuestra voz y compartir.

Tu compromiso hace lo que somos

Para Santander Río, hablar de valor es hablar de su gente. Es hablar de personas que son, en definitiva, quienes encarnan lo que somos como empresa. Ese es el concepto que subyace a la propuesta de valor para empleados: Somos Santander, que apunta a atraerlos y retenerlos con un conjunto integrado de servicios, beneficios e instancias de desarrollo, reconocimiento y capacitación, entre otros elementos.

Somos Santander Río tiene por objetivos:

- Contribuir al conocimiento y la valoración de lo que significa trabajar en Santander Río.
- Retener el talento interno y atraer el externo.
- Continuar comprometiendo e involucrando a los directivos con la gestión de las personas, brindándoles una herramienta global para satisfacer y valorar a sus equipos de trabajo.
- Fomentar el diálogo entre los empleados y los líderes.
- Impulsar la colaboración.
- Inspirar para la innovación.
- Fortalecer la idea de que los colaboradores pueden construir entre ellos el mejor lugar para trabajar.
- Retribuirlos para cimentar con ellos una relación de compromiso mutuo.

Lo hacemos posible

En un entorno dinámico, impulsado por un fuerte compromiso para satisfacer las necesidades de los clientes y alcanzar los objetivos planteados, llevamos adelante iniciativas que impulsan el reconocimiento e invitan a los colaboradores a seguir construyendo un mejor Banco para la sociedad.

Comunicación interna

Nos adaptamos a un contexto de negocio cada vez más dinámico. Somos flexibles para crecer.

Formamos una comunidad. Respondemos con confianza y seguridad en todas las interacciones con clientes, sean internos o externos.

Canales de comunicación

En Santander Río contamos con diversos canales para la comunicación, múltiples formatos, recursos innovadores y campañas específicas. Impulsamos el ida y vuelta, para que las personas puedan expresar sus intereses, opiniones e ideas, y así entre todos podamos hacerlas realidad.

Algunas de nuestras **herramientas y canales de comunicación** son:

- Una **intranet** que propone la interacción permanentemente con los empleados.
- El portal **Santander Rionautas**, que permite acceder desde la web a la intranet y a las aplicaciones

del Banco, como el webmail, los clasificados y el centro de formación a distancia.

- **Herramientas 2.0**, que invitan a los colaboradores participar de la comunicación, con la posibilidad de comentar y valorar contenidos publicados.
- **Blogs** y canales por comunidad.
- La revista corporativa **online Ideas** y el **Anuario Ideas**.
- **Canales de diálogo** que fomentan la transparencia en la difusión de contenidos críticos, como los salariales y los de evaluación de desempeño.
- **Boletines digitales** para compartir noticias con segmentos específicos de empleados.

• **Campañas de comunicación interna** que apoyan proyectos relevantes.

• **Una red de corresponsales** de comunicación interna que apalancan estas campañas en todo el país.

• **Comunicaciones personalizadas por segmento** de dotación.

• **Tecnología especializada** para directivos.

Best4Us

► Pertener al Banco no solo brinda posibilidades en el país, sino que también permite acceder a beneficios en otras latitudes. Por eso, en el marco de la Semana Somos Santander, el Grupo presentó **Best4Us**, una plataforma corporativa que permitirá a los empleados relacionarse con colegas del Grupo alrededor del mundo.

Así, podrán aprender y practicar idiomas, intercambiar casas y permitir que sus hijos se hospeden en otros países, con la tranquilidad que da hacerlo con un colega de otra filial. La plataforma cuenta con tres módulos:

- **Santander Sharing Home** es una nueva forma de ser turista, intercambiando casas de forma gratuita con otro colaborador del

Grupo. De esta forma, es posible abaratar costos y vivir una ciudad desde la perspectiva de un local.

- **Santander Language Exchange** consiste en poner en contacto a dos colaboradores que tienen lenguas maternas distintas y quieren mejorar sus conocimientos sobre el idioma del otro. Pueden realizar videoconferencias o encontrarse y charlar en inglés o en castellano, para que ambos mejoren sus aptitudes.
- **Santander Kids** permite realizar un intercambio lingüístico en el que los hijos de un empleado son recibidos por una familia de otro país, que habla otro idioma.



Mi Perfil 2.0

Desde 2012, Santander Río cuenta con Mi Perfil 2.0, una red social colaborativa para favorecer el *feedback*, facilitar el conocimiento mutuo y propiciar nuevas experiencias en la gestión laboral entre los que conforman el Banco. También busca potenciar el conocimiento entre las personas de los distintos equipos de todo el país.

¿Cómo funciona Mi Perfil? Esta red social le brinda al empleado la posibilidad de compartir proyectos, intereses y buenas prácticas de negocio con el resto de la comunidad de Santander Río, dentro de un entorno seguro y privado. También puede acceder a un test para descubrir y definir mejor cuál es su perfil laboral, además de realizar trámites online y actualizar su CV, que será su carta de presentación ante oportunidades de movilidad, capacitaciones o actividades relacionadas con sus intereses.

En 2015, el uso de Mi Perfil creció en más del **40%**, en especial desde que se propició el saludo de cumpleaños a través de alertas de la intranet. Desde su puesta en marcha, esta red social registra **más de 16 mil interacciones**.

Ocasiones para promover el diálogo

Creemos que toda ocasión es buena para fomentar la escucha. En el día de su cumpleaños, cada colaborador recibe una salutación personalizada por parte del equipo de Gestión y Desarrollo de Personas, y dialoga sobre su situación en el Banco, sus expectativas de

carrera, y otros aspectos que hacen a su entorno laboral y a su satisfacción con la compañía. Esta información, junto con la que proviene de herramientas como Mi Perfil 2.0, es centralizada en una base que permite generar nuevas propuestas para el colaborador.

Alertas en fechas importantes

Para promover un estilo de liderazgo cercano y comprometido, los líderes reciben cada semana alertas automáticas sobre las fechas importantes, con todas las novedades de su equipo vinculadas con acontecimientos tanto personales como profesionales: desde el cumpleaños propio o el de los hijos hasta la graduación o celebración por antigüedad en el Banco.

Comunidades virtuales

Este año, implementamos **siete espacios de trabajo virtuales** a través de una herramienta colaborativa que brinda soporte integral para la gestión de proyectos. Estos espacios permiten el intercambio de novedades e información entre colegas que forman parte de un mismo proyecto, ya sea dentro de un área o en distintas gerencias transversalmente.

En la comunidad del **Nuevo Modelo de Atención**, por ejemplo, se comparten documentos, novedades, y los calendarios de implementación de cambios y de las capacitaciones previas y posteriores necesarias. Además, cuenta con un foro de discusión en el que se tratan los temas emergentes de la operatoria diaria y la estrategia.

Comunidades virtuales

Nuevo Modelo de Atención

Sistemas y Procesos

Programa de Control

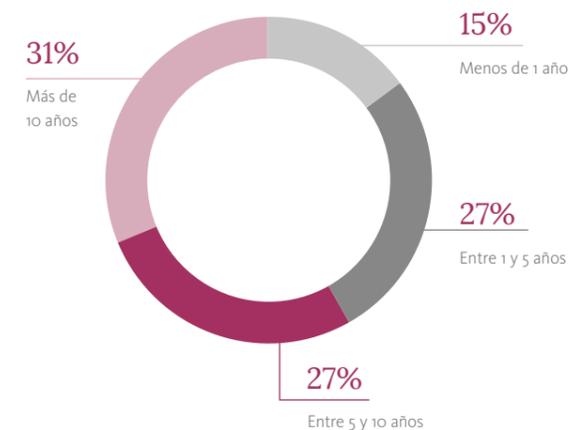
Edificios Corporativos

Comité de Sistemas

Gestión del Conocimiento

Calendario Institucional

Antigüedad cliente interno*



Encuesta de clima Gestionando el clima laboral

Seguir de cerca el clima laboral también es una forma de escuchar a los empleados. Por eso, llevamos adelante todos los años la encuesta profesional **Great Place to Work**. Avalada internacionalmente, esta encuesta nos permite conocer la satisfacción de los colaboradores para con su entorno de trabajo, sus tareas, sus líderes y la organización en general, y también compararnos con el mercado y definir planes de mejora.

Además de publicar el informe completo en la intranet del Banco, para compartir los resultados organizamos encuentros de los que participan desde el Comité de Dirección y el Comité de Gerentes hasta los líderes, a quienes enviamos los resultados de su equipo junto con una píldora de conocimiento que los ayuda a analizar los resultados.

En paralelo a la medición, organizamos talleres de clima para despejar dudas y explicar el sentido de las sentencias propias incluidas en la medición de cada año.

Encuesta de satisfacción del cliente interno

Esta encuesta se realiza año a año con el objetivo de mejorar el servicio de las áreas centrales del Banco. En 2015 se evaluó el servicio de las principales áreas centrales. Respondieron el 92% de los colaboradores de todos los niveles de la Organización y se recibieron más de 5000 comentarios, que fueron analizados en distintas Mesas de Calidad. Una prue-

ba del nivel de satisfacción de nuestro equipo es la extensa antigüedad de más de 7600 empleados.

Analytics y Big Data

Aprovechando la gran cantidad de información que generamos en las distintas encuestas y otras fuentes informáticas, estamos dando los primeros pasos en la gestión por Analytics y Big Data. En otros frentes, la minería de datos y la correlación estadística de variables está aportándonos información procesada y objetiva para la toma de decisiones sobre distintos interrogantes. Por ejemplo: buscamos identificar a quienes más contribuyen con el crecimiento de los equipos, el negocio y la organización; o conocer factores clave para la retención del talento, alertas en la salud y oportunidades para potenciar el bienestar de las personas.

En este sentido, para los **más de 16 mil comentarios directos** que los colaboradores acercaron a través de las Encuestas de Clima Interno y Compromiso, hicimos un análisis basado en *text mining*. Esto permitió identificar las principales preocupaciones e intereses de los empleados de cada equipo, un material clave para enriquecer los planes de acción y seguir construyendo entre todos un gran lugar para trabajar.

Estos ejercicios, además, brindan información para llegar a los empleados desde la comunicación, con campañas ágiles, precisas y personalizadas que respondan a los intereses personales y de carrera de cada colaborador.

*: DMA-Empleo, DMA-Relaciones entre los trabajadores y la dirección

*: G4-LA12, DMA-Empleo, DMA-Relaciones entre los trabajadores y la dirección

Evaluación de desempeño*

Un momento de intercambio y aprendizaje que está institucionalizado en Santander Río y que se alinea con nuestra cultura de la meritocracia es la evaluación de desempeño que alcanza a todos los empleados.* Esta evaluación busca analizar la contribución de cada persona a su tarea y a su sector, con relación a los objetivos logrados y a cómo fueron alcanzados. Evalúa las competencias que posee el empleado para lograr tales objetivos y determina sus fortalezas y sus áreas de mejora, a partir de las cuales el Banco planifica acciones concretas. Además, es una oportunidad para que los colaboradores puedan opinar ante sus jefes sobre la propia rutina laboral.

Consta de tres momentos:

• Fijación de objetivos

Es la instancia, dentro del ciclo de gestión del desempeño, que sirve como oportunidad para establecer objetivos claros y diseñar planes de acción que permitan alcanzar ese futuro deseado. Esta reunión permite al empleado conversar con el jefe sobre los desafíos del año que comienza, y definir los objetivos que serán luego cargados y validados en la herramienta online.

Es importante que los espacios de comunicación que se abren en esta etapa se mantengan vigentes durante todo el año, para que líderes y colaboradores puedan monitorear las metas y seguir proyectándose hacia adelante.

• Mapa de Talento Multidimensional

Permite evaluar y gestionar el potencial de una persona a través de distintas herramientas. Para ello, se analizan los resultados de las distintas encuestas que se van llevando a cabo, entre otras, la encuesta de clima realizada por Great Place to Work, las encuestas de *feedback* ya recibidas por el empleado y las entrevistas con gestoras.

• Feed-forward

Desde el año 2015, las competencias están alineadas con los comportamientos que queremos potenciar. De cara a los líderes, se destaca siempre la importancia de incorporar el concepto de *feed-forward*, poniendo el foco en las experiencias transitadas y, especialmente, en los desafíos por venir.

Esta instancia es un momento para analizar la contribución que cada colaborador realiza a los objetivos del equipo, de la gerencia y del Banco, siempre dentro del marco de un proceso continuo que abarca todas las instancias de comunicación y de diálogo que cada uno puede generar a lo largo del año.

En este sentido, los resultados de la encuesta Great Place To Work pueden verse a través de la herramienta Autogestión del Líder. Allí, cada líder del Banco cuenta con la información de clima referente a su equipo y puede acceder a ella de manera ágil y sencilla, en cualquier momento del año. Además, cada líder cuenta con sus resultados de la Encuesta Global de Compromiso.

Para los empleados, el momento de encuentro con sus jefes es una instancia muy valorada, que se relaciona con la construcción de un mejor lugar para trabajar: en la encuesta anual de clima interno de 2015, las personas que respondieron haber tenido dos o más reuniones de *feedback* en el último año brindaron la mayor cantidad de respuestas favorables a la pregunta sobre si consideran a Santander Río como un excelente lugar para trabajar. Todas estas cifras son significativamente mayores a las del año anterior.

Power Law - Long Tail

▶ Desde Desarrollo Directivo y Talento, estamos buscando permanentemente nuevas formas de enriquecer la medición del desempeño de nuestros colaboradores. Uno de los conceptos que hemos sumado más recientemente es lo que se conoce como curva Power Law, consistente en la combinación de múltiples variables cuantificables que dan como resultado un ranking de desempeño, con puntajes diferenciadores. Este ranking se refleja a través de un gráfico de curva Long Tail: un mínimo porcentaje de colaboradores excepcionales se destacan sumamente del resto y son los que generan la mayor contribución.

Algunas de las variables que consideramos para el análisis son las siguientes: consecución de objetivos, encuesta de clima, datos de auditoría y formación académica, entre otros. Hasta el momento, avanzamos con los colectivos de directivos, gerentes de sucursal y oficiales Pyme, aunque seguiremos extendiendo el análisis al resto de la dotación.

*: DMA-Capacitación y educación, G4-LA11, DMA-Empleo



*: DMA-Empleo, DMA-Relaciones entre los trabajadores y la dirección



Compensación y reconocimiento

Compensación* Política salarial

En Santander Río, el reconocimiento no es una política: es una cultura que se respira todo el año. Por eso, hemos definido una política salarial que apunta a compensar a los profesionales con una remuneración fija equitativa y competitiva acorde con las responsabilidades de cada función y con los valores del mercado, acompañada por una parte variable sujeta al cumplimiento de objetivos individuales y conjuntos.

Tal como se describe en el Código de Gobierno Societario del Banco, el área de Compensaciones es la responsable de mapear a cada empleado contra un puesto en el mercado, incluyendo ese posicionamiento dentro de los planes anuales de compensaciones. Para poder efectuar este análisis, se apoya en encuestas de mercado preparadas por estudios independientes de reconocido prestigio en el mercado, principalmente los de Mercado Bancario y Mercado General de la consultora Mercer HR, junto con datos de Ernst & Young, SEL Consultores y Watson Wyatt.

Reconocimiento

Además, implementamos distintos programas que promueven el agradecimiento, desde el programa **Súper Experiencia** y los reconocimientos a la trayectoria hasta el agasajo a graduados y los **Puntos Flex**; iniciativas que acompañan todos los momentos en la vida del colaborador.

Súper Experiencia se renueva

Súper Experiencia es un **programa emblema del agradecimiento** en Santander Río. Su objetivo principal es que cada empleado, cliente o proveedor pueda reconocer y recompensar el trabajo y los **comportamientos de colegas que apoyan y promueven la cultura Sencilla, Personal y Justa del Banco** en la interacción con los clientes internos y externos.

Todos los empleados y equipos distinguidos reciben como premio Puntos Flex. Además, al final de cada edición, el Comité de Dirección se reúne especialmente y, con los mismos criterios, selecciona entre los casos destacados a los ganadores del programa.

En 2015

919
emblemas

+11,8 MM
de Puntos Flex

26 relojes
por los 25 años de trayectoria

603 personas
reconocidas

+250 personas
felicidadas por parte de clientes

*: DMA-Igualdad de retribución entre mujeres y hombres, DMA-Empleo

Valorar y reconocer. El Banco implementa distintos programas que promueven el agradecimiento a sus colaboradores.

A su vez, quienes acumulen reconocimientos podrán acceder a cuatro medallas. Estas permiten reconocer a los colaboradores que ofrecen soluciones a la medida de las necesidades de cada cliente; a quienes construyen vínculos sólidos y comparten sus conocimientos; a quienes actúan siempre con empatía; y a quienes trabajan en forma colaborativa, innovando y liderando el cambio en forma constante.

Reconocimientos al compromiso

• Por trayectoria

En Santander Río, valoramos a quienes acompañan desde hace tiempo el crecimiento del Banco a través de un emblema que muestra el desarrollo profesional logrado durante el camino recorrido. Difundimos los aniversarios a través de la intranet y de la red social Mi Perfil 2.0, y aquellos que suman más de 30 años en la compañía reciben un llamado personal de un Director del Banco para conversar sobre su carrera y sobre los aprendizajes que han tenido en tantos años de dedicación.

• A los graduados

Estudiar y trabajar implica un esfuerzo extra y un compromiso que merece ser valorado. Por eso, reconocemos a quienes completan sus

estudios universitarios con un obsequio y un agasajo en los distintos espacios de la Semana Somos Santander. Además, este año les brindamos a los líderes la posibilidad de armar, por medio de una plantilla virtual, un diploma para entregar impreso a los graduados dentro de su equipo.

Reconocimientos a la calidad

Para fomentar la cultura de servicio, contamos con un programa apoyado en tres pilares: la comunicación, la formación y el reconocimiento. Premiamos a los equipos que día a día trabajan para mejorar la atención que ofrecen a sus clientes. De acuerdo con los indicadores de META100, por los resultados 2014 fueron reconocidos un equipo de áreas centrales y dos sucursales en un evento que se llevó a cabo en septiembre de 2015.

Ideas en acción

Con pensamiento innovador para identificar las soluciones más efectivas, Santander Río impulsa la innovación y la creatividad de sus colaboradores, acercándoles iniciativas que les permitan desarrollar sus ideas y mejorar sus prácticas. Además el Banco cuenta con espacios de colaboración y escucha, donde los colaboradores pueden comentar, votar y trabajar en comunidad sobre temáticas específicas.

*: DMA-Empleo

Generamos espacios donde los líderes puedan actualizarse sobre la estrategia, la coyuntura y las temáticas vinculadas al negocio.

El Centro de Empleados te escucha*

Dentro del Centro de Empleados, contamos con el espacio de escucha Hola, por medio del que los colaboradores pueden tratar inquietudes laborales y personales. A través de herramientas de autogestión y asesoramiento, Hola intenta simplificar procesos y ganar eficiencia. Para ello, cuenta con numerosos canales abiertos a recibir el contacto: el teléfono, el mail, el chat, el sitio web y, desde el 2015, WhatsApp. Ahora los empleados pueden comunicarse al 11-5062-1212 de forma sencilla y desde cualquier lugar.

Además, pone a disposición de los colaboradores un sitio web con las noticias más relevantes de la semana; y acceso a aplicaciones online, a simuladores de productos financieros y a distintos sitios de asesoramiento y gestión de operaciones. Tiene también una sección de preguntas frecuentes sobre salud, beneficios y formación, entre otras; videos explicativos protagonizados por los propios empleados; y espacios para sugerencias, inquietudes y reclamos.

Servicio de chat anónimo

► Hosteado fuera del Banco, el servicio de chat del Centro de Empleados permite establecer un canal seguro y confidencial para trasladar cualquier tipo de inquietud. El objetivo de esta herramienta es generar un vínculo de confianza con los empleados.

Comités y convenciones: un espacio estratégico

En Santander Río organizamos encuentros y eventos de alto impacto que potencian la cultura, la integración y la alineación de directivos y mandos medios. Estos espacios de diálogo son una oportunidad única para que los líderes puedan actualizarse sobre la estrategia, la coyuntura, los escenarios posibles y las principales temáticas vinculadas al negocio. Además se organizan talleres de trabajo sobre temas específicos que propician la inspiración en nuestros valores y buscan promover el networking y la colaboración.

Existen dos grandes actividades:

- **Comité de Gerentes:** de periodicidad trimestral, participan los gerentes principales, departamentales y zonales. A lo largo del año se trabajaron distintos aspectos vinculados a la cultura, moderados por el Comité de Cultura.
- **Convención Anual 2015:** participaron **más de 2000 profesionales**, entre el Comité de Gerentes, los gerentes de sucursal, los subgerentes de áreas centrales e invitados especiales. Este evento siguió la convención global de la que pudieron participar los 180.000 empleados del Grupo, con once eventos simultáneos en los principales países en los que está presente Santander, y en conexión abierta a todos los profesionales del Grupo.

Canal	Consultas
Teléfono	11.320
Chat	11.399
Mail	13.639
WhatsApp	2200
Total	38.558

*: DMA-Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales, G4-LA16, G4-37, DMA-Empleo

Espacios de inspiración e innovación



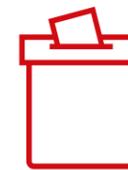
Santander Ideas
en cifras



27.036 usuarios registrados
1630 de la Argentina



12.419 ideas subidas
a la herramienta
(más de 850 llegaron de la Argentina)



80.170 votos



9233 comentarios



Argentina fue el primer país
en lanzar un reto

Ideas que nos ayudan a mejorar

La iniciativa global Santander Ideas invita a todos los empleados del Grupo en el mundo a subir sus ideas, ver las de otros colegas, comentarlas, votarlas y, de esta forma, **construir conocimiento en forma colaborativa**.

Un grupo de especialistas por país, referentes en las distintas temáticas, analiza las sugerencias compartidas por los distintos países y **determina aquellas viables de implementar**. Luego, se fija un plan para ponerlas en marcha. De esta forma, se genera una escucha activa que permite **valorar la opinión** de los colaboradores y reconocer su aporte, para crear una cultura en la que la innovación sea un elemento diferencial.

Además de esta postulación espontánea que pueden hacer los colaboradores, el programa propone retos: **consignas específicas** para sugerir ideas o buenas prácticas. Uno de los retos locales estuvo vinculado con la nueva cultura del Banco: Sencillo, Personal y Justo, que implicó cuatro desafíos,

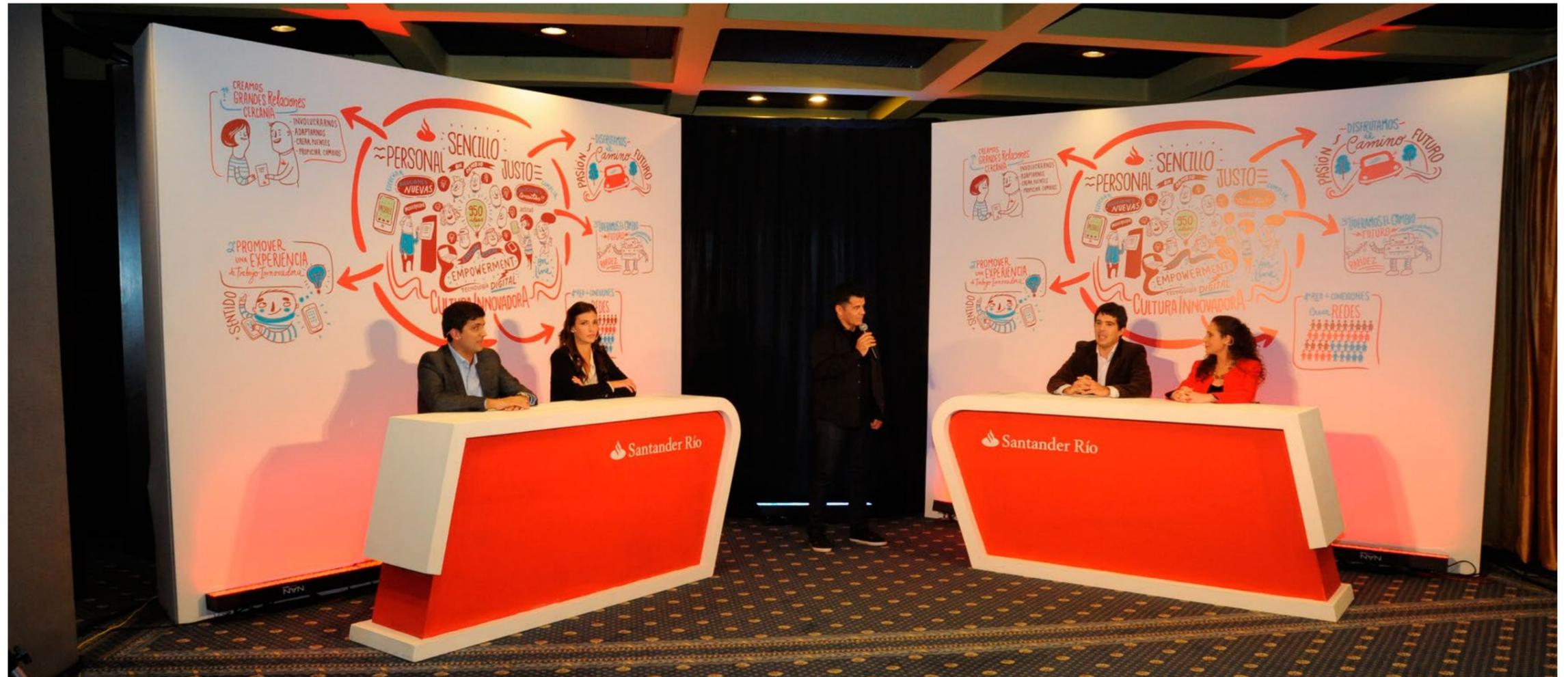
alineados con cada uno de los *stakeholders*: accionistas, clientes, comunidad y empleados. Para facilitar material a los participantes de cada reto, creamos en 2015 un **innovation corner**, un espacio virtual pensado para alentar la inspiración de nuevas ideas, con documentos, artículos y videos disparadores.

De este reto, obtuvimos **más de 190 ideas** que formaron parte del material que el Comité de Cultura analizó para determinar los tres ejes de trabajo sobre los que se dará seguimiento a las iniciativas.

Talleres de innovación

Con el objetivo de potenciar las ideas disruptivas, unos sesenta empleados participaron de una serie de talleres sobre cultura SPJ. Bajo el título "Cambio yo, mi equipo, mi organización", y con una mirada desde la neurociencia, Estanislao Bachrach, doctor en Biología Molecular, analizó con los empleados el cerebro humano y su gran capacidad de transformación, para descubrir herramientas que nos ayuden a vivir mejor.

*: G4-LA2, DMA-Empleo



No Box: laboratorio de ideas

Más ideas, mayor innovación

Para buscar soluciones disruptivas a los desafíos de negocio, desde Banca Comercial pusimos en marcha **No Box**. Este laboratorio de nuevas ideas apunta a lograr que el cambio y la innovación sean parte de nuestro quehacer diario en la gestión comercial de Santander Río. En 2015, se conformó un **equipo interdisciplinario de innovación con 18 colaboradores** del Banco y se llevaron a cabo tres **No Box**.

El equipo **No Box** desarrolla sus tareas en paralelo a sus responsabilidades habituales y con la coordinación de Cocolab, la consultora liderada por Bachrach, referente en innovación en Argentina y Latinoamérica. Para armar este equipo, lanzamos una convocatoria no convencional a la que se postularon más de mil colaboradores.

Cocolab definió la constitución de equipo sobre la base de criterios como la diversidad etaria, de género y de áreas, y habilidades vinculadas con el

proceso de innovación, las aptitudes, trayectorias y la formación. La idea es que los participantes aporten múltiples perspectivas sobre el problema en el que están trabajando, que salgan de sus patrones habituales de pensamiento y puedan tener ideas creativas para la solución del desafío concreto que plantearon los sponsors de **No Box**.

Magazine Santander Río

En el marco de la Semana Somos Santander, emitimos el primer programa de televisión del Banco: *Magazine Santander Río*. Con la consigna de conversar sobre la nueva cultura SPJ, el programa invitó a distintos equipos de todo el país a sumarse a la conversación: hubo móviles en las sucursales de Ushuaia (Tierra del Fuego), Tartagal (Salta) y Córdoba, y en El Mirador (equipo de Riesgos), en áreas centrales. Fue transmitido en vivo y en directo para inspirar a todos, seguir integrándonos más y que la cultura nueva vaya permeando en nuestros equipos.

El magazine, presentado por el reconocido conductor Julián Weich, constó de tres bloques:

- En el primero, Julián se conectó con las tres sucursales y con El Mirador para intercambiar experiencias y conversar sobre qué entendemos por Sencillo, Personal y Justo.
- En el segundo, entrevisté a Enrique Cristofani, quien aportó su visión sobre el país que viene y sobre cómo el Banco debe desarrollar su negocio en el marco de esta nueva cultura.
- Finalmente, un panel de cuatro empleados nos compartió sus propuestas sobre cómo hacer un Banco SPJ.

Todos contamos

Reconociendo y respetando las diferencias individuales y la contribución de cada uno, en Santander Río los empleados son el valor máspreciado; por eso el esfuerzo de cada uno es reconocido y valorado, de igual modo que el trabajo en equipo. El Banco ofrece una compensación competitiva en función de resultados y objetivos, y una evaluación transparente vinculada con el desarrollo laboral.

Igualdad de oportunidades*

Santander Río busca mantener una relación de mutua confianza y cuidado con las personas. Ese esfuerzo es parte del compromiso básico al que el Banco adhirió a través del Pacto Global de Naciones Unidas: respetar (y fomentar que se respeten) los derechos humanos aplicables al ámbito laboral; la no discriminación por sexo, raza o religión; la libertad de asociación y negociación colectiva; y la prohibición de emplear a menores.*

• **Igualdad de género:** como una de las mejores empresas familiarmente responsables, promovemos la igualdad de género. Actualmente, el Banco cuenta con un **48% de dotación femenina**, valor que creció más de 30 puntos en la última década. Estas cifras son el resultado de políticas e iniciativas destinadas a equilibrar la disparidad de género, entre ellas: priorizar los ingresos del personal femenino, privilegiar la presencia de colaboradoras en las campañas de comunicación interna y externa, y organizar ciclos de charlas sobre temáticas de género. Actualmente, **la Alta Gerencia está compuesta por un 18% de mujeres**.

*: DMA-Empleo

*: DMA-No discriminación, DMA-Libertad de asociación y negociación colectiva, DMA-Trabajo infantil, DMA-Trabajo forzoso, DMA-Diversidad e igualdad de oportunidades, DMA-Empleo

Política de beneficios*

El Banco asume su responsabilidad y se compromete a **proveer y resguardar el bienestar general** de cada uno de los empleados. Así, obtiene grandes resultados y mantiene un clima laboral positivo, que beneficia tanto al colaborador y a su familia como a la empresa.

Desde el Centro de Empleados se gestionan distintas experiencias de servicios y beneficios en torno a tres grandes dimensiones:

- **Beneficios:** Puntos Flex. El programa de beneficios flexible personalizado.
- **Escucha:** Hola, un espacio donde compartir las inquietudes tanto laborales como personales.
- **Gestión:** Desde donde son analizadas las nuevas formas y espacios de trabajo.

Wellness

El Plan de salud y bienestar para los empleados de Santander Río y sus familias incluye un espacio en el que las personas pueden reunirse y relajarse. Cuenta con un centro de formación con aulas multimedia; un centro de salud preventiva, que incluye un departamento médico, enfermería y kinesiología; aulas para actividades antiestrés; un gimnasio con entrenadores y vestuarios; un mirador con una vista única de Buenos Aires; y un salón de usos múltiples.

Conciliación entre vida laboral y personal

La posibilidad de armonizar el trabajo con la vida personal es uno de los principales motivos por los que cada día nuestros empleados eligen venir a trabajar a Santander Río. Estas políticas ayudan a 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.

Horarios en Equipo

A través de la herramienta Horarios en Equipo, los líderes analizan con sus colaboradores cuáles son

las iniciativas de flexibilidad que mejor se adaptan a los requerimientos del negocio y las necesidades de las personas. También integramos a las familias a distintas actividades y ofrecemos beneficios y ofertas a través de alianzas comerciales.

El estudio de diagnóstico en la red de sucursales permitió destacar las siguientes acciones:

- Crear un módulo para la formación de líderes y mandos medios en la Universidad Santander Río. La flexibilidad se convirtió en uno de los temas transversales a todos los programas de formación, y se trató mediante ejemplos prácticos que facilitan el entendimiento de las distintas situaciones que se pueden presentar en el día a día.
- Construir un kit para gerentes zonales y sus asistentes, para potenciar su gestión y el abordaje de este tema en las distintas reuniones zonales.
- Sumar el registro y nuevas métricas sobre prácticas de flexibilidad en la herramienta Autogestión del Empleado, para que cada líder pueda adaptarlo a su zona.
- Implementar el proyecto "Trabajar cerca de tu casa", un programa que permitirá a los líderes conocer la distancia entre el domicilio de cada empleado y su lugar de trabajo, para poder tomar la mejor decisión de relocalización, conciliando las necesidades de los empleados y los objetivos de negocio. Este programa utiliza una herramienta informática con inteligencia de geolocalización.

El programa inspiró al proyecto global Flexiworking, lanzado para todos los países de Grupo Santander. En el marco de la Semana Somos Santander, Fred Kofman, referente de Liderazgo y Desarrollo Organizacional en LinkedIn, brindó una charla en la Ciudad Santander, que se retransmitió en vivo a diferentes países del Grupo. En ella habló acerca del cambio cultural en una organización, la resistencia que esto puede generar y el papel del líder en este proceso, entre otros tópicos.

*: G4-LA2, DMA-Empleo



Política por maternidad y paternidad

Desde la etapa de embarazo hasta los primeros meses del bebé, Santander Río está cerca de sus colaboradores. Además de un sitio virtual con toda la información necesaria para transitar este gran momento, extendió la licencia de los padres por nacimiento de tres a diez días corridos. Este beneficio se acumula al vigente para las madres, que pueden elegir quedarse hasta nueve meses con su bebé. Además, durante la licencia, se reemplaza a las madres con un ingreso nuevo con contrato a plazo fijo. En el caso de una adopción, a las madres les corresponden 45 días corridos, y a los padres diez días corridos.

Por último, la política de posmaternidad ofrece a las nuevas madres la posibilidad de trabajar de manera remota hasta dos días completos o cinco medios días durante el primer año del bebé, en función de la tarea que realicen.

En 2015, el 95% y el 97% de las mujeres y de los hombres respectivamente reingresaron al Banco después de su licencia. El 92% y 94% respectivamente siguieron trabajando el año después de su reintegro.

*: G4-LA3, DMA-Empleo

Índice de reincorporación



Índice de retención



Obsequio de casamiento

Los colaboradores que se casan reciben un obsequio especial, que consiste en un equivalente al 50% del sueldo normal y que se hace efectivo con los haberes del mes del enlace o del siguiente.

Beneficios para las familias

El Banco diseñó beneficios exclusivos para los hijos de los empleados:

- *Subsidio por guardería.* Otorga un monto que reconoce el cuidado particular o institucional de los hijos de madres empleadas, hasta que los niños cumplan los 5 años.
- *Colonia de vacaciones.* Otorga un subsidio para los empleados con hijos de entre 4 y 12 años, de todo el país, para que los chicos asistan a una colonia de vacaciones. Este beneficio otorga un monto porcentual como reconocimiento del gasto efectuado.
- *Becas a hijos de empleados fallecidos.* Destinado a los hijos de entre 6 y 18 años de los empleados fallecidos, este beneficio tiene por objetivo ayudarlos a mantener su escolaridad. Buscando garantizar su educación, otorga por año una suma de \$10 mil a cada hijo de empleado fallecido en actividad. Actualmente, 23 niños se benefician con esta la beca, quienes además reciben cobertura a través del plan médico de Santander Río.

Jornada de horario flexible

Para disfrutar más temprano del fin de semana, los empleados pueden disponer de las últimas tres horas laborales del viernes (u otro día acordado con su jefe y equipo según la funcionalidad del grupo) que reequilibran durante otros días de la semana. Para el día de su cumpleaños o el de sus hijos, estas horas no necesitan ser compensadas.

Franjas horarias

La flexibilidad en los horarios de oficina evita inconvenientes como las horas pico de tránsito o permiten acomodar la agenda para otras actividades. Es por esto que en Santander Río los líderes definen junto con sus colaboradores la implementación de distintas franjas horarias para el ingreso a la oficina.

Acceso remoto

El acceso remoto es una herramienta que aprovecha la tecnología y habilita a los usuarios a realizar su tarea en sus hogares, conectados de forma segura con el servidor corporativo y el webmail a través de internet. Actualmente, **más de dos mil personas** están habilitadas para utilizar esta modalidad de trabajo, 2,5 veces más que en 2014.

Actividades para integrar a la familia

Además de las políticas de flexibilidad que permiten balancear la vida profesional con la personal, estimulamos la integración de la familia porque **representa un pilar para el empleado.**

Desde Santander Río, participamos del **Club IFREI** de empresas familiarmente responsables, un espacio donde se fomentan prácticas que alientan la conciliación entre el desarrollo personal y el profesional. En 2015, y junto con otras empresas miembros del Club y con el Consejo Publicitario Argentino, diseñamos una campaña de bien público, llamada "Hace el click hoy", con la que invitamos a las personas a **reflexionar sobre cómo integrar el mundo laboral con el personal.**

En una primera etapa, se presentó un **autodiagnóstico online**² que permite descubrir el propio estado del balance entre el trabajo y la vida personal. Además, un equipo de profesionales está a disposición para recibir consultas vía web. En diciembre de 2015 se respondieron **más de ocho mil encuestas.**



2. <http://cadacosaensulugar.org/>

*: DMA-Empleo

Reconocidos por nuestro foco en la familia

- Por nuestra cultura flexible y familiarmente responsable obtuvimos una **graduación de Nivel A** en el Diagnóstico Estudio IFREI, organizado por el IAE Business School y el IESE Business School de España.

Beneficios para mejorar el bienestar en la oficina

Regalos con Puntos Flex

Para acompañar a los empleados en los momentos especiales de sus vidas, les brindamos regalos a través del programa Puntos Flex: se trata de puntos que pueden acumular y luego canjear por la experiencia más acorde con sus gustos y preferencias. Es una forma de estar más cerca de nuestros colaboradores y de agradecerles su compromiso con la Organización, entendiendo y acompañando su diversidad.

Para el cumpleaños, el nacimiento de un hijo, el Día del Niño, la vuelta al cole, la graduación, el fin de año, los reconocimientos por trayectoria, Súper Experiencia o Nuestro Estilo, entre otros momentos, los empleados pueden canjear sus puntos por **más de 1250 experiencias de primer nivel en todo el país:** gastronomía, aventuras, escapadas, espectáculos, eventos especiales, bienestar y familia, entre otras.

Desde 2015, los empleados tienen la posibilidad de regalar puntos a los compañeros que cumplen años. Así, se abre una bolsa virtual para que otros se sumen al regalo. También pueden comprar puntos para acceder a beneficios mayores o experiencias diferenciales. Periódicamente, organizamos

*: DMA-Empleo

subastas y sorteos, como el evento CiberFlex: una gran barata de más de mil productos a un costo subsidiado. En el caso de ítems exclusivos con pocas unidades, los empleados que los eligen participan de un sorteo previo a la asignación de la compra.

Algunos resultados:

- Durante 2015, nuestros colaboradores tuvieron la oportunidad de disfrutar de **más de 15 mil experiencias.**
- El programa registró un promedio de **1000 canjes mensuales.**
- Gestionamos entradas para **350 espectáculos en todo el país**, por un total de 6723 tickets y un promedio de 26 espectáculos y eventos mensuales.
- Ofrecimos entradas para **espectáculos artísticos de primer nivel**, como *Disney on Ice*, *Lollapalooza*, *Violetta*, *Kiss*, *Muse*, *Pearl Jam* y *Katy Perry*, y para eventos deportivos como la Maratón de Buenos Aires, *Nike 21K*, la Recopa Sudamericana, la Copa Libertadores y la Copa Davis, entre otros.

Contamos con un **servicio médico** de prediagnóstico para los empleados, que reemplaza al control médico domiciliario.

Beneficios en productos

En relación con este eje, el principal beneficio que Santander Río ofrece a sus empleados es la bonificación de los productos que brinda a sus clientes: tasas más bajas, gastos reducidos, tarjetas sin costo, movimientos ilimitados en cajeros de toda la Red, acceso a paquetes con un ingreso inferior al exigido a los clientes, y más.

Servicio de apertura de cuenta a ingresantes

En Santander Río contamos con un servicio centralizado de apertura de cuenta para quienes ingresan al Banco. A partir de 2015, desde el Centro de Empleados se les gestiona la apertura del paquete acorde a sus ingresos, sin necesidad de que concurra a la sucursal.

El sueño de la casa propia: créditos hipotecarios

Los colaboradores con más de seis meses de antigüedad tienen acceso al programa Tu Casa Propia, una línea especial de préstamos hipotecarios con una tasa fija diferencial a 12 años, en pesos, para que puedan comprar una vivienda o un terreno, construir, y ampliar o refaccionar su casa actual. Además, los gastos administrativos,

de otorgamiento y de cancelación, así como la tasación, están bonificados.

Para que puedan calcular este préstamo con mayor facilidad, creamos un simulador virtual que calcula las cuotas y montos según la tasa preferencial para ellos.

Doble seguro de vida

Además del seguro de vida obligatorio, el Banco otorga a sus colaboradores un **beneficio adicional**: un seguro de vida colectivo de 12 sueldos para empleados, y de 24 para gerentes.

Préstamos

► En 2015, registramos 126 operaciones hipotecarias dirigidas a empleados, por un valor de 50 millones de pesos. También, en el marco del beneficio de préstamos personales y prendarios con bonificaciones a nuestros colaboradores, se efectuaron 60 operaciones prendarias por \$7 millones, y se otorgaron 6260 préstamos personales por \$126 millones.

*: DMA-Salud y seguridad en el trabajo, DMA-Empleo

Salud y seguridad*

Cuidando el activo más valioso

Desde el Centro de Empleados nos ocupamos de cuidar la salud de nuestros colaboradores. Entre los distintos espacios que existen en el Centro, se encuentran los siguientes:

- **Centro de Salud Preventiva**, que incluye un departamento médico, enfermería y kinesiología.
- **Consultorio odontológico.**
- **Aulas para actividades antiestrés** (como yoga), un **gimnasio** con entrenadores y vestuarios.
- **Lactario** para que las madres puedan continuar la lactancia de sus bebés aunque se hayan reincorporado al trabajo.
- **Mirador con una vista única de Buenos Aires** y un **salón de usos múltiples.**

Departamento médico

Todos los empleados tienen garantizada la presencia permanente de profesionales de la salud. Y los colaboradores cuentan, además, con una unidad de emergencias y un médico en todas las convenciones, jornadas y actividades institucionales. No se detectaron problemas de salud significativos, excepto entre los trabajadores del Call Center que consultaron el cuerpo médico del Centro Hola por molestias en los oídos y las cuerdas vocales. Para solucionarlo, se redujo la jornada de trabajo y se mejoraron las herramientas de atención de llamados.*

Aquellos días en que los empleados necesitan ausentarse por enfermedad, pueden acceder a un servicio médico de prediagnóstico, que reemplaza al control médico domiciliario.

*: DMA-Salud y seguridad en el trabajo, G4-LA7, G4-EC3 DMA-Empleo

El último año, en el Centro de Empleados inauguramos una **sala de lactario** y un **consultorio odontológico** y recibimos a médicos In Company con especialización en **nutrición, cardiología, dermatología y ginecología**. Las consultas pueden hacerse en persona en el Centro de Empleados (reservando un turno por mail), o de manera online, a través del mail o del chat en ciertos días y horarios.

Chequeo médico preventivo

Vigente desde 2007, este servicio permite a los colaboradores realizarse un chequeo integral de salud en tan solo tres horas. Luego de solicitar turno por mail, acceden a un control de su peso y talla, y a un análisis completo de sangre, del funcionamiento cardíaco, etcétera.

Mutual de empleados*

La mutual de empleados ofrece una cobertura adicional en medicamentos con reintegros del 35% (lo que, sumado al 40% de descuento de la prepaga, deja únicamente a cargo del empleado el 25% del costo total). Asimismo, brinda un servicio de odontología en el espacio del Centro de Empleados y un seguro de sepelio.

Desafío Bienestar

En 2014, el Centro de Empleados lanzó Desafío Bienestar, una actividad de promoción de la salud que, bajo el formato de un juego virtual, les propuso a los empleados repensar cuáles eran sus hábitos y cómo llevar una vida más saludable.

En su edición 2015, participaron de esta propuesta **756 personas de todo el país** que pudieron conocer más sobre su estado de salud, definir sus propias metas basándose en recomendaciones recibidas y alcanzar objetivos semanales saludables. Así, Desafío Bienestar mejora su calidad de vida, a la vez que fomenta el trabajo en equipo.

En 2015:

16 mil
personas incluidas en el
plan médico corporativo

496
chequeos preventivos

300
empleados vacunados
en la Campaña de
Vacunación Antigripal 2015

392
pacientes en consultas a
médicos especialistas
In Company

Programa Universitario Experiencia Bienestar

Bajo la propuesta "Experiencia Bienestar, cambiar para transformar", en octubre de 2015 se llevó a cabo una experiencia de aprendizaje que alentaba a los participantes a entrenarse para convertirse en líderes de alto rendimiento.

Desde la experiencia del usuario, Santander Río, en conjunto con el **Instituto Universitario River Plate**, diseñó un programa de superación y esfuerzo que brindó a sus participantes un espacio de transformación en los modos de pensar, ver y actuar, y facilitó herramientas para impulsar cambios de hábitos que potencien al máximo su rendimiento corporativo. Los objetivos del programa fueron:

- Reflexionar, pensar y actuar, en función de una mejor calidad de vida.
- Mantenerse activos y productivos a través de una mente sana, mejorando los hábitos de todos los días.
- Aprender a comprender la naturaleza del liderazgo como estilo de pensamiento, promoviendo actitud y aptitud.

El programa Experiencia Bienestar se dividió en tres bloques:

Desarrollo de la mente

- Work-life balance.
- Mindfulness: foco, concentración y atención en el momento presente.

Inteligencia emocional

- Reconocer y regular de los estados de ánimo.
- Manejar las emociones.

Cuidado del cuerpo

- Alimentación y nutrición.
- Entrenamiento.
- Desarrollo de hábitos saludables.

Mejor calidad de vida

Como otra iniciativa para mejorar la calidad de vida de nuestros equipos, el Centro de Empleados dicta **clases de yoga, sesiones de reiki y sesiones de masajes** shiatsu, que cuentan con casi 500 asistentes constantes.

Además, los empleados participan anualmente en charlas sobre el manejo del estrés y tienen acceso a videos con ejercicios descontracturantes y sobre el cuidado de la salud cardíaca, que llegan a las oficinas de todo el país.

Canales de comunicación

Contamos con un canal online propio dedicado al bienestar del empleado y su familia. Además de información escrita, acercamos videos con consejos saludables. Se puede acceder tanto desde la intranet como desde cualquier computadora fuera del Banco. De esta manera, compartir los cuidados en familia es más fácil.

Actividades deportivas

Un factor importante para la prevención en materia de salud es el deporte. Por eso, ponemos a disposición un gimnasio corporativo en el Centro de Empleados. Durante 2015, se renovaron los equipos por otros más modernos y se contrató a profesores para el programa oficial de *spinning*, capacitados en Resucitación Cardio Pulmonar (RCP), Basic Life Support (BLS), Primeros Auxilios y DEA Operations.

A su vez, creamos grupos de entrenamiento para correr o caminar. En promedio, 200 empleados participan de las maratones durante el año. Por otra parte, desde 2015 los profesores trabajan en conjunto con el médico corporativo para armar una rutina personalizada según los resultados del chequeo de salud y con objetivos bien claros, como por ejemplo reducir el porcentaje de grasa corporal.

Equipo de situaciones críticas

El equipo de salud cuenta entre sus integrantes con una trabajadora social y una psicóloga, quienes escuchan, contienen, acompañan y ayudan a los empleados en momentos difíciles de su vida, a nivel tanto laboral como personal. En el último año, por ejemplo, acompañaron a aquellos empleados que se vieron afectados por las inundaciones. Todo dentro de un marco de confianza y respeto por las personas.

Cuando lo requieren, los empleados pueden pedir el **Plan de Ayuda Social***, que atiende situaciones de emergencia familiar o casos críticos de salud. En este último caso, si algunos gastos no son reconocidos por la obra social y/o prepaga, negociamos con dichas instituciones y habilitamos el Plan de Ayuda Social* para cubrirlos.

*: G4-EC3, DMA-Emplo, DMA-Salud y seguridad en el trabajo

Índice de reincorporación*

■ Índice de casos de accidente de trabajo



■ Índice de casos de enfermedad profesional



■ Accidentes de trabajo y enfermedad profesional*

Cantidad de casos totales y casos con baja

Zona	Accidente de trabajo				Enfermedad Profesional				Total	
	Mujer		Varón		Mujer		Varón		Casos	Casos c/baja
	Casos	Casos c/baja	Casos	Casos c/baja	Casos	Casos c/baja	Casos	Casos c/baja		
Áreas centrales	10	9	12	8	9		7	1	38	18
Zona 1	1		1	1					2	1
Zona 2	1	1	3	3			1		5	4
Zona 3	2	2							2	2
Zona 4	1	1							1	1
Zona 5	2	2			2		1		5	2
Zona 6	2	2			1	1			3	3
Zona 7	1	1	1	1					2	2
Zona 8			2	2					2	2
Zona 9					6				6	0
Zona 10									0	0
Zona 11	1	1					1		2	1
Zona 12	1	1	1	1					2	2
Zona 13			2	2					2	2
Zona 14	1		1	1	1				3	1
Total	23	20	23	19	19	1	10	1	75	41

*: G4-LA6, G4-LA6, DMA-Emplo, DMA-Salud y seguridad en el trabajo

Somos una Organización que **promueve el crecimiento profesional** de las personas con proyectos y programas que **impulsan al talento**.

Red corporativa de donantes de sangre:

En 2010, Santander Río creó, junto con Swiss Medical, la Red Corporativa de Donantes de Sangre de Argentina, que **a 2015 tiene 228 empleados inscriptos y recibió 302 donaciones** en las colectas móviles que realiza la compañía. Esta iniciativa tiene por objetivo gestionar de forma proactiva los pedidos de dadores de sangre, de modo que cada empleado que done dos veces al año adquiera un seguro tanto para él como para sus familiares directos.

Un espacio para crecer

Generando oportunidades significativas de desarrollo, formación y apoyo continuo para nuestros profesionales, Santander Río es una organización que promueve el crecimiento profesional de las personas con proyectos y programas que impulsan al talento. Cada empleado elige hasta dónde quiere llegar.

Atracción del talento

En Santander Río queremos contar con profesionales talentosos, innovadores, apasionados por lo que hacen. Los procesos de selección y de bienvenida son nuestra primera oportunidad para encontrarlos y conocerlos.

Para hallarlos, evaluamos en los candidatos los valores y las competencias corporativas: orientación hacia resultados, orientación al cliente, capacidad de innovación, gestión del cambio, ética y compromiso, visión del negocio, liderazgo y gestión de equipos y personas. Buscamos no solo **desempeño técnico, sino también calidad humana**.

Quienes comparten estos atributos son capaces de formar un grupo talentoso, con ganas de hacer y de crecer.

Búsquedas externas

Además de nuestra *career page* en la web institucional y de las bases de datos de referidos, recurrimos a Facebook y LinkedIn para generar espacios de interacción y publicar las vacantes disponibles. Mediante LinkedIn, contratamos hasta hoy más de 200 personas.

Las universidades son otra puerta de entrada, por eso participamos de charlas y ferias de empleo a lo largo del país. En 2015, realizamos dos acciones de gran impacto en el mercado. Una de ellas fue la presencia en la **Feria WorkTec 2015** de la UBA, donde ofrecimos un espacio para que los candidatos se grabaran contando por qué deberían incorporarse a nuestros equipos. La acción tuvo gran repercusión: más de 800 personas charlaron con el equipo de Selección y más de 200 filmaron su video. Mediante **Applica**, la feria virtual exclusivamente *mobile*, invitamos a jóvenes candidatos a recorrer nuestro stand, responder preguntas y sumar videos para postularse, en lugar de enviar el tradicional curriculum vitae.

Desde 2013 llevamos adelante, también, un programa de formación universitaria en conjunto con la Asociación de Bancos de Argentina, con el fin de fortalecer la empleabilidad de jóvenes.

Una cifra que refleja que los candidatos seleccionados e incorporados están alineados a la cultura de la empresa es el índice de **rotación**

En los últimos nueve años el Banco creó más de **3000 puestos de trabajo**, una cifra **70% superior a la de la entidad que le sigue en el ranking**. Esto representa un **20% de todos los nuevos empleos del sistema financiero**.

voluntaria, que en 2015 fue del 3,2%, cifra igual a la del año anterior y muy inferior al promedio del mercado bancario.

Movilidad interna

En el Banco, los empleados actuales tienen prioridad. Las promociones, rotaciones y participaciones en programas internacionales son nuestra forma de desarrollar el talento: acercándoles las nuevas responsabilidades y desafíos que trae consigo la movilidad vertical u horizontal. Conducimos estas búsquedas mediante la postulación a vacantes en Argentina o el exterior, y a través de un equipo de gestores de personas, quienes identifican a profesionales destacados para incorporarlos a un semillero de candidatos.

A su vez, la gestora internacional se ocupa de tomar contacto con expatriados y participantes de programas internacionales, y de retomar el contacto con los argentinos en el exterior para ofrecerles la posibilidad de integrarse a cuadros de reemplazo locales en puestos de mayor jerarquía. La red Argentinos en el Mundo Santander, en LinkedIn, es uno de los canales que desarrolló el Banco para estar permanentemente en contacto con ellos.

Gracias a diferentes iniciativas –como el proyecto Transformación, la expansión de la Red de Sucursales y promociones– **en 2015 el 37% de la dotación tuvo algún tipo de movilidad**.

Formación y desarrollo*

Crear es lo que nos permite sumar miradas, resolver nuevos desafíos, superarnos y desplegar todas nuestras posibilidades como personas y como profesionales. Y, para seguir creciendo, necesitamos un lugar de trabajo que potencie nuestro desarrollo con actividades de formación

y también con oportunidades de movilidad que lleguen a todos.

Durante 2015, se dictaron **208.637 horas de formación** en las distintas temáticas y programas ofrecidos por el Banco, tanto en modalidad presencial como virtual.

Integración a la compañía

La primera impresión es decisiva: influye en el desempeño de quien ingresa, en su compromiso y en su desarrollo profesional futuro. Por eso creamos Bienvenida, el programa de integración a Santander Río que comunica la cultura y los valores del Grupo a los nuevos empleados, les muestra las principales ventajas y beneficios de trabajar en él y los acompaña en el proceso de adaptación e integración.

Como parte del plan integral de formación inicial, reciben cursos virtuales de formación en seguridad informática, prevención de blanqueo de dinero y seguridad en sucursales, además de otros vinculados a su puesto en particular, junto con píldoras de conocimiento del negocio, productos y la propuesta de valor.

■ Horas de capacitación promedio en cada categoría, 2015*

Categoría profesional	Mujer/Varón	Mujer	Varón
Top Red (Directores)	49	-	47
Dir. Red (Gerentes)	27	30	38
Directivos (Gerentes de sucursales / mandos intermedios)	18	34	26
Colaboradores	23	26	27
Total general	23	26	27



Modalidades de formación*

Disponemos de tres modalidades de formación en Santander Río: por plan curricular, por asignación y por aprendizaje *on demand*.

Las **2300 personas de la Red de Sucursales**, alcanzadas por el Plan Curricular, cuentan con el apoyo del espacio virtual de formación .Des, y de la Universidad Santander Río. La validación de este plan de formación les permite obtener una certificación universitaria ante el ITBA, que acredita sus conocimientos para el nivel que ocupa. Participan también de la Semana de Simulación, una actividad práctica dividida en cinco jornadas y 15 módulos que se realiza a través de ejercicios individuales y grupales, resolución de casos, búsqueda de información, simulaciones de sistemas y procesos y prácticas de venta.

Mediante la modalidad por asignación, los referentes de cada área asignan actividades de formación a las personas de su equipo a principios de año, seleccionando cursos de un listado de opciones de distintas temáticas.

Finalmente, el aprendizaje *on demand* está destinado a aquellas personas que en los últimos dos años no participaron de ninguna actividad de formación. Según su seniority, pueden elegir actividades de formación mediante encuestas online.

Plataforma de formación .Des

► .Des es un espacio virtual de formación online que permite a los empleados disponer de un abarcativo listado de cursos, según sus necesidades. Su interfaz dinámica fue desarrollada sobre la base de la plataforma Moodle de e-learning, reconocida globalmente. Además de estar disponible online, la herramienta invita a los empleados a votar y comentar sobre los cursos, y divulga novedades y eventos importantes relacionados con actividades de formación.

Los cursos son diseñados según las necesidades del negocio para satisfacer los requerimientos de las distintas áreas y también para mejorar la formación y calidad de vida de los colaboradores. Además, todos los empleados, independientemente de su puesto, pueden acceder a 276 cursos virtuales breves e interactivos, lo que les permite armar su propio plan formativo.

► Tips del día, en formato renovado: a través de .Des, también es posible recibir consejos sobre los temas más variados: comunicación, estrategia, ecología, gestión del tiempo, innovación, liderazgo, tecnología y bienestar, entre otros. Desde allí, se pueden compartir con colegas o comentarlos. Actualmente, hay más de tres mil suscripciones al servicio, que fue optimizado con nuevos contenidos y un cambio estético y de funcionalidad.

*: G4-LA10, DMA-Capacitación y educación

En su primer mes de lanzamiento, **Aprendidos** registró **15.758 juegos** y el 90% de los colaboradores que jugaron lo hicieron más de una vez.

El gaming como herramienta de aprendizaje
El Banco se sube a las nuevas tendencias que recurren al *gaming* como vehículo para un aprendizaje más eficaz. En este contexto nació Aprendidos, una iniciativa que busca fomentar el conocimiento y un mayor compromiso con la cultura corporativa entre los colaboradores de Santander Río.

Desarrollada en conjunto entre diversas áreas, Aprendidos desafía a los participantes a responder sobre diversas categorías de negocio. A mayor velocidad de respuesta, mejor puntaje, que se mide en estrellas de plata. Y no solo permite competir contra otros empleados de cualquier sector o sucursal, sino también formar grupos y desafiar en equipo. Así, contribuye a generar una integración dinámica entre las distintas áreas y sucursales.

Esta iniciativa está disponible vía web y en una aplicación para acceder desde tablets y smartphones con sistema Android. Actualmente, se están cerrando acuerdos para exportar esta herramienta a varios países donde el Grupo está presente.

Escuela de idiomas

La escuela de idiomas de Santander Río engloba cinco programas diferentes, según la necesidad del empleado:

• **Programa de inglés.** Cada alumno recibe las lecciones de acuerdo con su nivel de inglés. La plataforma .Des cuenta con **más de tres mil lecciones disponibles**, a las que semanalmente se añaden 30 más. A su vez cuenta con un soporte online y un test que evalúa el nivel del aprendizaje.

• **Programa de portugués.** Bem-vindo brinda 80 horas anuales de capacitación a través de la plataforma .Des. Permite elegir contenidos personalizados según el nivel y los intereses profesionales.

• **Programa intensivo de inglés.** Brinda 120 horas de capacitación en diez meses, lo que permite avanzar, como mínimo, tres niveles de inglés al año.

• **Programa intensivo de portugués.** Destinado a colaboradores que utilizan el idioma en su tarea y que necesitan aprenderlo rápidamente. Son 120 horas de formación intensiva, con gran foco en la práctica, a lo largo de diez meses.

• **Programa de inglés para directivos.** Es una propuesta a medida para cada directivo, de acuerdo con la necesidad detectada.

Escuela de idiomas

► Desde el lanzamiento de los programas hasta 2014, la escuela de idiomas brindó clases a **4391 participantes** y dictó **68.471 horas de capacitación** en todo el país. En 2015, se incorporaron casi 600 nuevos alumnos.

Universidad Santander Río

Volver a la universidad y hacerlo de la mano de prestigiosas casas de estudio, con programas a medida y con foco en el negocio es lo que propone Universidad Santander Río, un espacio de formación que ya lleva 11 años de vigencia e incluye **21 programas ejecutivos, diplomados y cursos de posgrado**, de los cuales se graduaron **1278 personas** en 2015 y **4675 alumnos en total**. Otros programas que se dictaron en el último período:

PROGRAMAS DESTACADOS*

Posgrado en Finanzas

Diseñado junto con la UADE Business School, es un programa presencial de un año y medio de duración destinado a altos potenciales. En 2015, 90 personas cursaron este posgrado, que acumulaba 208 graduados.

Programa Negocio Bancario y Herramientas Financieras

Tiene como objetivo dar a conocer el negocio a todos los segmentos de empleados, comenzando por las áreas centrales. Se desarrolla en alianza con la UADE y la Universidad Blas Pascal. Hasta ahora, **se graduaron 1035 personas**.

Programa Ejecutivo en Gestión del Cliente Pyme

En alianza con la Universidad de Buenos Aires, esta iniciativa está diseñada para formar a oficiales Pyme de la Red de Sucursales en gestión comercial, finanzas aplicadas, gestión operacional y gestión del riesgo. **En 2015, 160 empleados cursaron este programa**.

Programa Ejecutivo de Desarrollo en Management

De modalidad presencial y a cargo de la UADE Business School, está orientado a fomentar la ejecutividad, la innovación, la creatividad, el liderazgo, el coaching y la iniciativa.

Programa Universitario en Gestión y Liderazgo

Su modalidad es presencial y está a cargo de la Universidad Católica Argentina. Los contenidos principales apuntan a desarrollar liderazgo, coaching, gestión del clima interno, negociación y creatividad e innovación. **Ya se han graduado 1256 personas y durante 2015 se sumaron 227 participantes de todo el país**.

Programas para la Alta Dirección (PAD)

Dirigida a las 80 personas que conforman el Comité de Gerentes, este espacio promueve la reflexión sobre temas clave para la performance del Banco y la construcción de nuevas fortalezas que guían el proceso de transformación organizacional hacia la visión estratégica. Los líderes, además, tienen la oportunidad de participar en programas de formación organizados por Grupo Santander en España y por prestigiosas universidades.

Programa Ejecutivo Gerentes para la Transformación

Con el fin de potenciar las habilidades de sus gerentes de sucursal, busca incorporar modelos y herramientas de gestión; desarrollar habilidades individuales y estrategias para trabajar con la diversidad*; resolver conflictos y formar equipos de alto desempeño. El programa, del que **ya se graduaron 386 gerentes de la Red**, adaptó su temática para incorporar a gerentes de áreas centrales comerciales. **En 2015 lo cursaron 40 líderes**.

*: DMA-Diversidad e igualdad de oportunidades, DMA-Capacitación y educación, G4-LA10



■ Otros programas que se dictaron en el último período:

Programa Ejecutivo en Marketing Digital

Programa Universitario en Presentaciones Eficaces

Programa Ejecutivo de Finanzas

Programa Universitario de Fortalecimiento de la Gestión Pyme

Programa Universitario en Gestión del Cliente Renta Alta y Select

Programa Universitario de Prevención de Blanqueo de Capitales

Las cifras de la Universidad



14

programas cursados
en 2015

+20

universidades

+1200

participantes de otras
empresas y clientes

85%

de satisfacción

*: DMA-Capacitación y educación, G4-LA10



07

Comunidad

Comunidad*

Nuestra misión es ayudar a las personas y a las empresas a progresar. Dentro de nuestros ejes principales, se destaca nuestro compromiso con la educación, el empleo, el voluntariado corporativo y la inclusión financiera.

Durante el 2015, mantuvimos cuatro ejes principales que definen nuestra acción con la comunidad:

- Hicimos foco en la educación superior y la prevención del abandono escolar, fomentando espacios que brinden igualdad de oportunidades.
- Brindamos herramientas para incluir a sectores vulnerables, excluidos del sistema financiero.
- Invertimos en integración laboral con el objetivo de preparar a los individuos para un mejor desempeño.
- Promovimos la participación de toda nuestra cadena de valor en las iniciativas de apoyo a las comunidades en las que estamos presentes.

Educación

En Santander Río entendemos que la transformación de la sociedad se logra a través de la educación. Por eso el Banco invierte en programas y planes que favorecen espacios de desarrollo, investigación y participación, y que garantizan a los estudiantes la igualdad de oportunidades. Con respecto a la educación superior, año tras año el Banco intensifica su vínculo con las casas de altos estudios a través de Santander Río Universidades.

Al cierre del ejercicio de 2015 teníamos convenios con 81 universidades públicas y privadas; 64 universidades participaban de algún programa de becas, premios, prácticas o capacitación, y 38 tenían servicio de Tarjeta Universitaria Inteligente.



*: DMA-Comunidades locales, G4-SO1

Ganadores del Premio Jóvenes Emprendedores 2015

1º: Fosterjobs, Universidad Nacional de Luján

Desarrollo de comunidades donde se vinculan alumnos, universidades y organizaciones con el fin de generar oportunidades de empleo joven e innovación en las organizaciones.

2º: Bioinnova, UBA

A través del análisis de ADN, brindan soluciones creativas a los problemas de productores particulares, con el fin de mejorar la producción en términos cualitativos y cuantitativos, a un precio competitivo.

3º: Sistema Prono de Ingeniería Suma Bienestar, Universidad Nacional del Litoral

Brindan soluciones ergonómicas para el bienestar de la salud con diseños universales para el uso profesional y personal.

4º: Reserva Turno, ITBA

Plataforma online de reserva de turnos en salones de belleza.

Santander Universidades

Becas Iberoamérica

Enmarcada en el Plan de Apoyo a la Educación Superior, esta iniciativa busca 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.

Durante 2015 en Argentina se distribuyeron 138 becas de grado y 21 becas para jóvenes profesores e investigadores entre 29 universidades.

Becas Pymes

Gracias a este programa, estudiantes universitarios tienen la oportunidad de desarrollar una práctica profesional rentada en una Pyme cliente del Banco durante tres meses. En el 2015 el programa benefició a **61 alumnos** de grado de diferentes universidades.

Red Macro Universidades

En el marco del convenio de colaboración vigente, colaboramos con la UBA en su participación en la Red de Macro Universidades Públicas de América Latina y Caribe. Entre otras prioridades, este espacio de cooperación, intercambio y consolidación académica impulsa la movilidad universitaria de estudiantes, profesores e investigadores.

Premio Jóvenes Emprendedores

Desde 2006, estudiantes universitarios y jóvenes profesionales participan anualmente de esta com-

petencia de planes de negocio. En 2015 se postularon 595 proyectos, y desde sus inicios el premio recibió más de 2.400 proyectos provenientes de 66 universidades. Hasta la fecha, 44 proyectos fueron premiados por un monto total de \$1.300.000, de los cuales el 60% siguen en marcha.

Premio al Mérito Académico

Este programa premia el esfuerzo y la meritocracia académica con becas de \$1500 para los mejores 300 alumnos clientes que se postulen, e incluso se le obsequia un viaje a España al primero. En esta última edición se registraron más de 9000 inscriptos de más de 100 universidades del país. El corte del promedio curricular de los finalistas fue de 9,33.

Premio al Mejor Egresado

Por noveno año consecutivo, Santander Río premió con una beca de \$5000 al mejor graduado de cada una de las universidades conveniadas. Durante 2015, se premiaron a 29 personas en total.

Becas EFE

Este programa promueve que estudiantes universitarios desarrollen una práctica profesional en una de las agencias de noticias más importantes del mundo. Este año se celebró la tercera edición, con una excelente valoración por parte de las universidades participantes y de la agencia por los candidatos seleccionados. En 2015 participaron alumnos de la Pontificia Universidad Católica Argentina y de la Universidad de Buenos Aires.

*: DMA-Comunidades locales, G4-SO1

Programa Futuros Egresados de la Fundación Cimientos: acompañamos a 15 alumnos de bajos recursos que asisten a escuelas de gestión estatal.

Universia

Para seguir impulsando distintas iniciativas de apoyo a la educación superior, en 2015 trabajamos en conjunto con otras entidades en el desarrollo de tres iniciativas:

- **Programa M Destacados 2015 de Monsanto**
El programa fomenta el esfuerzo, la dedicación y la superación al premiar a 30 estudiantes de universidades públicas y privadas de todo el país. Universia Argentina impulsó la convocatoria, la gestión y la premiación de la iniciativa en la que participaron más de 1600 estudiantes de carreras de grado de 100 universidades de distintas partes del país. Se destinó un total de \$100.000 para premiar a los mejores 30 promedios de carreras como Filosofía y Letras, Bioingeniería, Astronomía, Economía, Informática, Derecho, Psicopedagogía y Bioquímica.

Entre los 30 ganadores se seleccionaron los 10 promedios más destacados para participar del Monsanto Tour, dictado por altos directivos de la empresa con el objetivo de “ver y vivir Monsanto desde adentro” y compartir la actividad diaria del negocio y las operaciones de la compañía en sus oficinas de administración y las plantas de Rojas, Pergamino y Zárate.

- **Miríada X**
Los cursos gratuitos online de libre acceso representan una herramienta potente que en el ámbito universitario del mundo anglosajón se utiliza

desde hace algunos años. A través de Miríada X, Universia facilita un entorno digital en el que las universidades iberoamericanas pueden ofrecer su propuesta formativa al mundo hispanoparlante bajo la misma modalidad. El conocimiento libre y gratuito se ha transmitido y enriquecido a través de la red de forma significativa, y esto permitió que un público más amplio accediera a la cultura y la formación superior.

En 2015, la iniciativa de Universia, junto a Telefónica Educación Digital (compañía especializada en ofrecer soluciones integrales de aprendizaje online para la educación y la formación), sumó en Argentina más cursos y universidades dispuestos a explorar y fomentar el acceso a la educación mediante canales alternativos.

- **Innoversia**
Es el primer portal de innovación abierta que conecta a empresas con investigadores en el que ambas partes se registran para cruzar información referida a la oferta y la demanda en la búsqueda de soluciones en el mercado de la innovación. En este proceso simbiótico, los investigadores pueden consultar demandas de investigación y postularse a ellas, mientras que las empresas seleccionarán la solución más idónea a sus requerimientos y optimización de recursos. Tras este intercambio, las empresas desarrollan más y mejores productos, patentan la solución encontrada y ambas partes generan nuevas fuentes de ingresos.

*: DMA-Comunidades locales, G4-SO1

Apoyo a la educación inicial

Becas escolares

Queremos profundizar nuestro aporte para que chicos de bajos recursos terminen el colegio y tengan más oportunidades en el futuro. Por eso implementamos, en conjunto con las ONG Caritas, Cimientos y Puentes, distintos programas que apuntan a prevenir la deserción escolar a través de becas de ayuda económica para alumnos de familias de escasos recursos.

Durante 2015, desde el programa Futuros Egresados de la Fundación Cimientos, acompañamos a 15 alumnos de bajos recursos que asisten a escuelas de gestión estatal en las localidades de Jujuy, Tartagal (Salta), Bariloche (Río Negro), Comodoro Rivadavia (Chubut) y Villa Mercedes (San Luis). Todos los chicos apadrinados reciben acompañamiento educativo personalizado a través de un tutor, además de un aporte mensual que permite afrontar los gastos necesarios para sostener la escolaridad.

Al cierre del año, otorgamos 244 becas a menores de 18 años por un monto total de más de \$650.700.

Luces para Aprender - OEI

La iniciativa Luces para Aprender tiene como objetivo llevar electricidad a través de paneles solares y dotar de computadoras y conexión a Internet a todas las escuelas iberoamericanas que aún no tienen, cuidando al mismo tiempo la formación de los maestros, la sostenibilidad del proyecto y el compromiso de las comunidades.

En alianza con la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), un organismo internacional de carácter intergubernamental para la cooperación entre los países iberoamericanos, en 2015 invertimos \$70.000 que beneficiaron a 250 menores de 18 años.

Argentina Interactiva

A partir de 2015, trabajamos en esta iniciativa junto a la Fundación Ruta 40. Argentina Inte-

ractiva busca aportar herramientas digitales innovadoras que complementen y enriquezcan las propuestas de enseñanza en el aula. A través del desarrollo de contenidos pedagógicos personalizados, los alumnos interactúan con una plataforma digital por área de trabajo (lengua, matemática, ciencias sociales y ciencias naturales) según su nivel educativo.

El aporte del proyecto enriquece los procesos de aprendizaje tanto de alumnos como de docentes, apoyándolos y generando la cultura y el entrenamiento necesario para que estas escuelas puedan maximizar su crecimiento y desarrollo y los alumnos puedan pensar en un futuro mejor.

En 2012, la ONG comenzó un cambio digital con actualización de equipos tecnológicos y capacitación a docentes y directivos en todas las escuelas donde está presente. A partir de 2014 empezó a trabajar en la provincia de Tucumán con un núcleo de 7 escuelas de la zona de Colalao del Valle. Posteriormente, y tomando como experiencia el éxito del proyecto en Tucumán, Ruta 40 invitó a Santander Río a sumarse para replicar el proyecto en dos escuelas en la zona de Santa María, Cautamarca, para asegurar que la introducción de la tecnología en esas escuelas sea duradera y que la herramienta pedagógica iguale las oportunidades de los alumnos.

Las dos escuelas rurales beneficiarias son:

- Escuela N° 252, Las Mojarras: Es una escuela pública de jornada simple con nivel inicial y primario, ubicada sobre la ruta nacional 40. La matrícula es de 120 alumnos con 20 docentes. La escuela provee desayuno y almuerzo. 84 familias conforman la comunidad educativa.
- Escuela N° 241, Fuerte Quemado: Es una escuela pública de jornada simple con nivel inicial y primario, ubicada sobre la ruta nacional 40. La matrícula es de 55 alumnos con 25 docentes. La escuela provee desayuno y almuerzo. 38 familias conforman la comunidad educativa.

*: DMA-Comunidades locales, G4-SO1

Inclusión financiera*

Desde Santander Río consideramos que es fundamental favorecer la integración de sectores que, al estar alejados del circuito económico formal, afrontan costos financieros muy altos. Por eso año a año trabajamos en la inclusión financiera de estas poblaciones, uno de los pilares de nuestra estrategia de sustentabilidad, mediante dos ejes de acción: la apertura de sucursales en zonas de baja población, y la creación de productos adaptados a las necesidades de este segmento.

Oficinas de inclusión financiera*

Con el objetivo de brindar soluciones financieras y asistencia crediticia a localidades de bajos recursos o de escasa población en las que no hay presencia bancaria, desde 2012 abrimos cinco oficinas de inclusión financiera en zonas de baja bancarización mediante dos modelos distintos, que cuentan en su conjunto con diez cajeros automáticos y dos terminales de autoservicio en las oficinas del interior. La instalación de cada oficina se articula conjuntamente con las organizaciones públicas y privadas locales para asegurarnos que los servicios bancarios estén accesibles para la mayor cantidad de personas posible.

En Buenos Aires nos orientamos a segmentos bajos de la población que no tienen acceso al crédito y no poseen servicios bancarios en la zona donde viven. Contamos con una oficina con atención personalizada y una banca automática en La Juanita (Partido de La Matanza), Ciudad Santa María (Partido de San Miguel) y Castelar Sur (Partido de Morón).

En el interior del país, nos enfocamos en localidades sin presencia de bancos. Abrimos una oficina

con una operatoria igual a una sucursal pero bajo un modelo de dependencias, ya que depende de una sucursal cabecera. Estas oficinas se encuentran en Sanford, localidad de 2000 habitantes, y en Cayastá, de 5000 habitantes, ambas ubicadas en la provincia de Santa Fe.

Entre todas las oficinas, acercamos el Banco a 150.000 personas que no disponían de una entidad financiera cerca, abrimos más de 6500 cuentas, y otorgamos créditos por más de 6,2 millones de pesos.

En paralelo, formamos nuestros equipos y realizamos un trabajo de educación financiera con las comunidades. En 2015 iniciamos el año con el primer taller de educación financiera, en el que participaron 19 personas del barrio La Juanita, en su mayoría no clientes del Banco. Titled "La educación económica para la vida cotidiana", el taller se enfocó en la función de la banca, y el conocimiento específico sobre productos financieros: plazo fijo, caja de ahorro y débitos automáticos.

En las escuelas públicas de las zonas de inclusión, desarrollamos los programas educativos Rincones de Lectura, que llevamos adelante junto a la Fundación Leer y Construyamos Nuestros Sueños. El equipo de la fundación brindó dos clases a los alumnos sobre temas relacionados con la economía, las finanzas y la banca.*

Además de la apertura de sucursales tradicionales, durante el 2016 incorporaremos dos nuevas oficinas en Villa Fiorito (Partido de Lomas de Zamora) y Don Orión (Almirante Brown).

*: DMA-Consecuencias económicas indirectas, G4-EC7, G4-EC8, G4-FS14, DMA-Comunidades locales, G4-SO1



*: DMA-Consecuencias económicas indirectas, DMA-Comunidades locales, G4-EC7, G4-EC8, G4-SO1

Al cierre de 2015, habíamos acercado en nuestras oficinas de bancarización:

6566
tarjetas de crédito y cajas de ahorro

\$6,2 MM
en créditos

\$17,4 MM
en depósitos

\$18,8 MM
en préstamos

Productos con criterios sociales*

Con productos y servicios diseñados especialmente para esas localidades, el Banco impulsa propuestas integrales para agregar valor y potenciar el desarrollo de las comunidades.

Contamos con productos adaptados a las necesidades de estos segmentos:

- Tarjetas de crédito con mínimos requisitos.
- Microcréditos escalonados para emprendedores con una tasa de interés del 38%.
- Caja de ahorro Supercuenta sin cargo por 12 meses y a partir del mes 13 al 25% del valor habitual.
- Adelantos en efectivo de hasta \$2500 y un máximo de 36 cuotas.
- Seguros de vida, accidentes personales, protección femenina/masculina y sepelio.

Tarjeta de crédito

Destinada a atender el segmento de bajos ingresos, esta tarjeta de crédito permite realizar compras en cuotas y solicitar adelantos en efectivo en un pago o en cuotas.

Microcréditos

Los microcréditos surgen para acercar soluciones adecuadas a las problemáticas de las localidades

donde se encuentran las Oficinas de Inclusión Financiera. Desde 2012 trabajamos en conjunto con las municipalidades para entender la situación de cada zona en cuestiones vinculadas a la vivienda, el consumo y los emprendimientos productivos. Esto nos permite crear en conjunto una oferta de microcréditos especialmente adaptados a sus necesidades de financiamiento.

En particular, entendimos que la clave es trabajar con clientes que hayan tenido experiencia en microcréditos y que posean un proyecto productivo con cierta antigüedad. Antes de otorgar un crédito hablamos con el emprendedor para conocer mejor su situación profesional y familiar. Cuando es posible, conversamos con referentes de la zona, entidades o personas que conozcan el proyecto o a su impulsor.

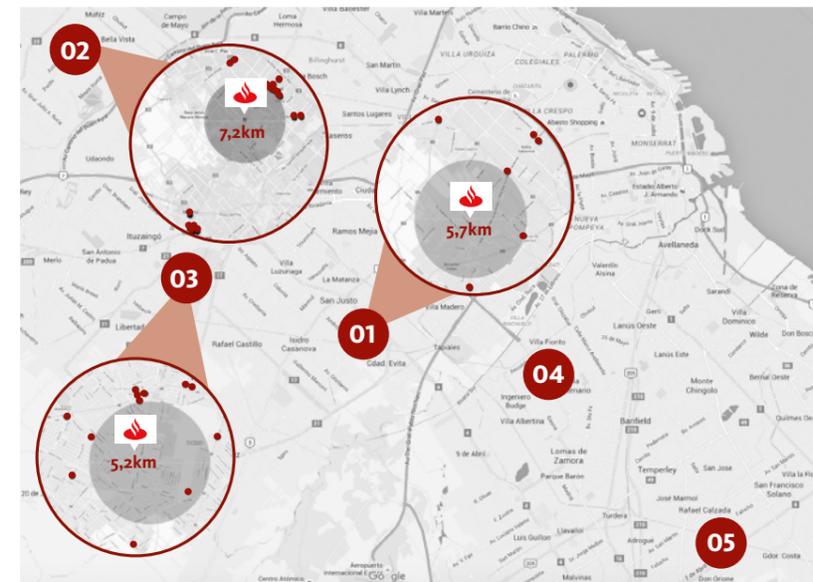
En febrero de 2015 iniciamos la primera liquidación de 49 microcréditos por un monto total de un millón de pesos.

Seguros

En línea con nuestro objetivo de acercar los productos que necesitan los clientes de las oficinas de bancarización, empezamos a desarrollar una oferta de productos de accidentes personales y seguro de vida con los mismos servicios que tiene la banca tradicional, a precios preferenciales para estas poblaciones, para ser comercializados a partir de 2016.

■ Oficinas de Inclusión Financiera en la Provincia de Buenos Aires

Bancarización de zonas densamente pobladas sin cobertura bancaria



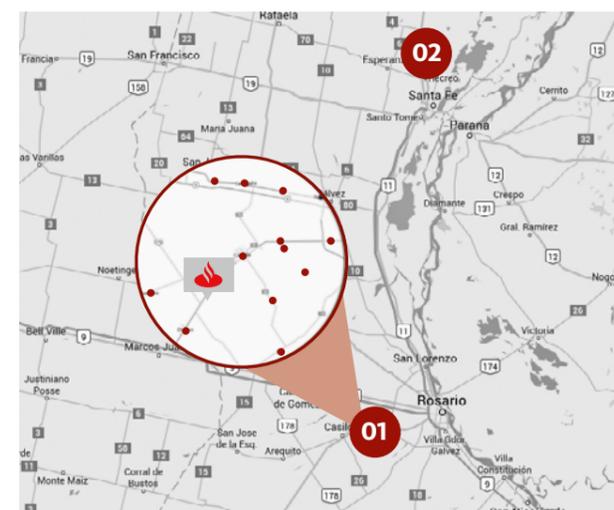
01. La Juanita	02. Santa María	03. Castelar Sur
<ul style="list-style-type: none"> • Influencia 35.000 habitantes • Fecha de apertura Julio de 2012 • Cuentas/tarjetas 4186 • Créditos \$3,5 MM • Depósitos \$0,9 MM 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia 80.000 habitantes • Fecha de apertura Diciembre de 2012 • Cuentas/tarjetas 1788 • Créditos \$2 MM • Depósitos \$1,2 MM 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia 35.000 habitantes • Fecha de apertura Diciembre de 2012 • Cuentas/tarjetas 592 • Créditos \$0,7 MM • Depósitos \$0,4 MM

PRÓXIMA APERTURA

04. Villa Fiorito
<ul style="list-style-type: none"> • Influencia 270.000 habitantes
05. Don Orión
<ul style="list-style-type: none"> • Influencia 100.000 habitantes

■ Bancarizando el interior del país

Modelo para pequeñas localidades sin presencia bancaria



01. Sanford	02. Cayastá
<ul style="list-style-type: none"> • Influencia 1810 habitantes • Fecha de apertura Julio de 2012 • Clientes individuales 513 • Clientes EDA 64 • Depósitos \$12,8 MM • Préstamos \$13,4 MM 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia 5000 habitantes • Fecha de apertura Julio de 2012 • Clientes totales 350 • Depósitos \$2,1 MM • Préstamos \$5,4 MM

*: G4-FS7, G4-FS13, DMA-Portafolio de productos, DMA-Consecuencias económicas indirectas, DMA-Comunidades locales, G4-EC7, G4-EC8, G4-SO1

*: DMA-Consecuencias económicas indirectas, DMA-Comunidades locales, DMA-Portafolio de productos, G4-EC7, G4-EC8, G4-SO1, G4-FS13, G4-FS7

Programa Construyamos Nuestros Sueños: 7000 alumnos y 7550 docentes de 19 escuelas se vieron beneficiados por el programa.

Educación financiera*

Construyamos Nuestros Sueños

Este programa de economía, banca y finanzas busca brindar herramientas a los jóvenes de escuelas secundarias técnicas para que se integren de las aulas al sistema productivo local mediante el desarrollo de una actividad productiva. En el programa se abordan conceptos de economía, cadenas productivas y educación financiera desde una plataforma interactiva que les permite a los docentes tomarla como herramienta para sus clases y replicarla en otras instituciones educativas.

En 2015, 7000 alumnos y 7550 docentes de 19 escuelas de La Matanza, San Miguel, Ituzaingó, Lomas de Zamora y Almirante Brown se vieron beneficiados por el programa. Además, el Banco financió 13 proyectos productivos y gestionó la apertura de cuentas en las Oficinas de Inclusión Financiera.

Programa de Formación en Oficios para tu Desarrollo (FOD)

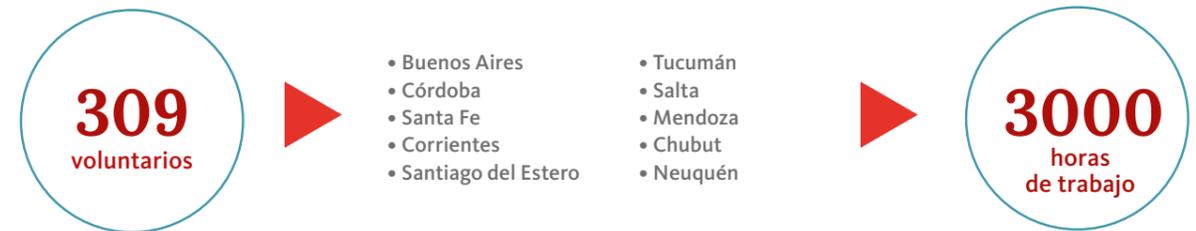
Junto con la Dirección de Empleo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Santander Río y la Escuela de Negocios de la Universidad Católica Argentina se propusieron diseñar e implementar un programa de formación laboral para los oficios de boletero y cajero con vistas a fomentar la empleabilidad de jóvenes mayores de 18 años que vivan en situación de vulnerabilidad social en la capital argentina. En total, 100 jóvenes que pudieron acreditar estudios secundarios completos asistieron en 2015 al programa en la sede de la UCA.

Capacitación a delegados petroleros

Con el objetivo de brindar conocimientos básicos sobre la economía de la actividad hidrocarburífica, capacitamos en 2015 a 22 delegados del Sindicato de Petróleo y Gas Privado de Río Negro, Neuquén y La Pampa. Durante tres días, los asistentes pudieron ampliar sus conocimientos a través de tres módulos: la educación financiera, la economía nacional y el mercado energético.

*: G4-FS14, DMA-Comunidades locales, G4-SO1

VOLUNTARIADO 2015



Inversión social y voluntariado corporativo

Apoyamos iniciativas que contribuyen al progreso de las comunidades en las que estamos presentes y trabajamos con universidades, centros de investigación y organizaciones de la sociedad civil.

En este sentido, nuestra política de voluntariado corporativo está estrechamente vinculada con nuestra estrategia de sostenibilidad. Tomando la educación de niños y jóvenes como eje fundamental, desarrollamos tres líneas básicas de actuación:

- Prevención del abandono escolar
- Mejora de la empleabilidad para los jóvenes en riesgo de exclusión social
- Promoción de la educación financiera

En 2015, sumamos por primera vez a clientes, proveedores y beneficiarios a nuestro programa de voluntariado corporativo. En este último caso, alumnos del Centro Pescar participaron de la Fábrica de Juguetes en la Semana Somos Santander, en Banco de Alimentos y en la construcción de TECHO junto a sus mentores, en el marco del programa de *mentoring*.

Centro Educativo Pescar Santander Río

A través del Centro Educativo Pescar Santander Río, el Banco brinda capacitación para la empleabilidad con una duración de 9 meses a alumnos de escuelas secundarias de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. De esta forma, los jóvenes se preparan para un mejor desempeño en el ámbito laboral, mediante la

participación en cursos que incluyen orientación cívica y salud, y hacen foco en orientación vocacional y formación para la empleabilidad.

En 2015, 20 jóvenes de 16 a 18 años participaron en el programa y realizaron prácticas en el Contact Center, monitoreados por empleados del Banco. Al finalizar el curso en el Centro Pescar, se los entrevistó para ingresar a trabajar en Santander Río.

Por otro lado, se lanzó la segunda edición del programa de *mentoring* Pescar, a través del cual 10 colaboradores del Banco fueron mentores de dos alumnos del centro cada uno, con la consigna de generar y coordinar cinco encuentros en el segundo semestre del año.

Además, a lo largo del año, 30 colaboradores del Banco, clientes de la empresa Interbanking y colaboradores de la Fundación Construyamos Nuestros Sueños participaron brindando charlas y capacitaciones a los alumnos.

Proyecto educacional y de contención social

Desde las actividades del Club Deportivo Español, la Fundación Armida y Juan Almarza Para la Educación trabaja en la formación y contención de los niños y jóvenes que viven en la zona del Bajo Flores. En este marco, Santander Río donó \$100.000 para apoyar a la Fundación en la construcción de un jardín maternal. En total, son 175 chicos beneficiados por el programa.

*: DMA-Comunidades locales, G4-SO1



*: DMA-Comunidades locales, G4-SO1

En 2015,
31 empleados del
Banco trabajaron
como voluntarios
en dos jornadas
junto a TECHO.

Maratones de lectura

Junto a la Fundación Leer, en 2015 organizamos ocho encuentros para más de 300 niños, en los que participaron más de 35 colaboradores del Banco.

Además, Santander Río participó una vez más en la Maratón Nacional de Lectura, que se llevó a cabo en el Zoológico de la Ciudad de Buenos Aires. Allí, en una posta de lectura, 10 voluntarios corporativos leyeron junto a los niños.

Por último, Santander Río contribuyó con Fundación Leer a través de una campaña en la que les solicitó a sus clientes que apoyaran la causa de la Fundación. Gracias a esta campaña, 200 niños recibieron un libro propio.

Tu meta es mi meta

La iniciativa busca transmitir, a través del deporte, la pasión por la autosuperación personal. Consiste en correr una maratón que une escuelas rurales de diferentes provincias de Argentina con circuitos de entre 70 y 200 km, dando charlas motivacionales a las nuevas generaciones más vulnerables.

En noviembre de 2015, se unieron ocho escuelas rurales de la provincia de Corrientes y se agregó un condimento especial: por primera vez, un colaborador de Santander Río se sumó al equipo de corredores.

*: DMA-Comunidades locales, G4-SO1

En cada escuela, los corredores compartieron un momento con los niños y maestros y relevaron las necesidades básicas de la institución. A través de la Asociación Padrinos de Alumnos y Escuelas Rurales (APAER), aliado en la organización de la travesía, Santander Río colaboró donando la biblioteca para los docentes de todos los niveles de 46 escuelas primarias, cinco escuelas secundarias, seis anexos rurales de escuelas secundarias y el profesorado terciario. El aporte del Banco benefició a más de 1270 personas.

Construcción de viviendas de emergencia y detección de necesidad habitacional junto a TECHO

Junto con el equipo de TECHO, empleados del Banco entrevistaron 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 pudo elegir dónde realizar la construcción siguiente.

En 2015, **31 empleados** del Banco participaron de dos jornadas de detección en La Matanza (Buenos Aires) y **93** construyeron diez viviendas en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Neuquén y Salta. A la construcción también se sumaron una alumna del Centro Pescar y su mentora.

Limpiá el aire, plantá tu árbol

La actividad consiste en el plantado de árboles en plazas y espacios públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para construir entre todos una ciudad verde que promueva el desarrollo de una vida saludable. En 2015, 12 colaboradores participaron de esta iniciativa en una jornada de cinco horas.

Fábrica de juguetes

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. Fueron **más de 5000 personas** que disfrutaron a pleno, con un agregado especial: ¡nos unimos como una gran familia solidaria! La propuesta consistió en ponernos en el lugar del otro y potenciar nuestro compromiso con la comunidad. Junto con la Fundación SI, **construimos juguetes** que luego fueron donados a distintas instituciones.

Del mismo modo, con motivo de la víspera navideña, **22 colaboradores** participaron junto a sus familias y los alumnos del Centro Pescar en la construcción de juguetes, una actividad organizada por Fundación SI que llenó de alegría y de colores a chicos de todo el país.

Clasificación de alimentos

Junto a la Fundación Banco de Alimentos, Santander Río articuló donaciones de alimentos en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Santiago del Estero y Tucumán.

\$29.594.275

Restauración y equipamiento

Celebramos la solidaridad

▶ A lo largo de toda la Semana Somos Santander 2015, invitamos a los colaboradores y –por primera vez– a los clientes a donar alimentos no perecederos como azúcar, leche (larga vida o en polvo), arroz, fideos, aceite y harina. En total, recolectamos **1903 kilos** que donamos a la Fundación Banco de Alimentos. Además, invitamos a los más de **5000 familiares** que nos visitaron en el último día a construir juguetes que luego fueron donados a distintas instituciones.

Además, en Buenos Aires se realizaron jornadas de voluntariado cada dos meses, en las que participaron 65 colaboradores.

Apoyo a la cultura: Ley de Mecenazgo

Todos los contribuyentes de la Ciudad de Buenos Aires inscriptos en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos (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, en el 2015 se han aportado **\$51.796.221 a proyectos culturales**, agrupados principalmente en las siguientes categorías:

\$12.382.963

Artes visuales y arte popular

\$9.818.983

Música académica



*: DMA-Comunidades locales, G4-S01



08

Proveedores

Proveedores

En Santander Río, los mecanismos de compra se realizan con máxima transparencia, igualdad y objetividad, lo que redundará en mejores planeamientos de precios, mayor calidad y óptimas condiciones.

Nuestra cadena de valor*

En nuestros procesos de selección de proveedores y contratistas, evaluamos criterios sociales, económicos, legales y financieros. Transparencia, igualdad y objetividad son los principios que rigen nuestros procesos de compra y, de esta manera, obtenemos buena calidad, buenas condiciones y mejor planeamiento de precios.

A partir de 2015 se incorporó una nueva área dentro de la gerencia, llamada Reingeniería y Procesos, cuyo objetivo principal es lograr procesos más eficientes dentro del Banco y una mayor sinergia con los proveedores de servicios.

El Banco gestiona relaciones con proveedores estratégicos a mediano y largo plazo para lograr una mayor eficiencia en la cadena de valor. Por lo

general, las contrataciones de servicios se licitan por plazos de dos años. Este procedimiento permite que los nuevos proveedores puedan presentar su propuesta y favorece una participación plural y abierta entre todos los oferentes.

Proceso de licitación*

En casos de contrataciones de servicios o compra de bienes por parte del Banco que impliquen un proceso de negociación o licitación, interviene Aquanima, la empresa del Grupo Santander que realiza las compras y contrataciones de servicios en todas las geografías en que el Grupo tiene presencia. Aquanima lleva a cabo negociaciones en plataforma con cotización online, con proveedores que cumplan con los requisitos del proceso de homologación del Banco. De esta manera, garantiza la transparencia del proceso de adquisición.

Casos de contratación

Proveedores nuevos	Proveedores totales	% de proveedores nuevos
445 Contratación directa	910 Contratación directa	49% Contratación directa
446 Proceso de homologación	1206 Proceso de homologación	37% Proceso de homologación
891 Cantidad total de proveedores en 2015	2116 Cantidad total de proveedores en 2015	42% Cantidad total de proveedores en 2015

*: G4-12, DMA-Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores, DMA-Evaluación de la repercusión social de los proveedores

La Política de Homologación de Proveedores enunciada por el Banco establece un proceso con varios parámetros para tomar en cuenta según la significatividad económica del proveedor a homologar. Este proceso permite:

- Comprobar que todos los proveedores adjudicados tengan la capacidad suficiente para realizar y/o suministrar los servicios y bienes requeridos por el Grupo.
- Verificar periódicamente que cada uno de nuestros proveedores esté al corriente de sus obligaciones con los organismos oficiales de cada país.
- Asegurar que cada una de las empresas con las que trabajamos reúna las condiciones mínimas exigidas por el Grupo a nivel legal, fiscal, de mitigación de riesgos y técnicas para ser proveedor.
- Conformar una base de datos de proveedores dinámica que nos permita tener una información sólida y permanente para la selección y adjudicación a proveedores de los procesos de negociación.

Obtención de certificaciones

Durante el proceso de homologación, se valora positivamente que el proveedor haya obtenido o

esté en proceso de obtener alguna de las certificaciones en materia de calidad, gestión ambiental, relaciones laborales, prevención de riesgos laborales y responsabilidad social corporativa, entre otras.

Las normas ISO 9001 y 14001, OHSAS 18001 y SA 8000 son algunas de las certificaciones reconocidas oficialmente que presentan la gestión de la organización en torno a la sustentabilidad. Asimismo, se valoran otras medidas o prácticas que el proveedor tenga instituidas con carácter interno.

Normas de sostenibilidad

Buscando hacer extensivo hacia sus proveedores su compromiso con los principios del Pacto Mundial, el Banco exige que estos firmen una declaración jurada en la que se comprometen a respetar dichos principios relativos a los derechos humanos, las normas laborales y la protección del medio ambiente.*

El proveedor recibe el puntaje máximo si está adherido y elabora y publica el informe anual de progreso, conforme establece el Pacto Mundial, o si es una empresa con cotización en índices de sostenibilidad tales como el Dow Jones Sustainability Index o el FTSE4Good.



1. Para más información, ver la página www.pactomundial.org

El **98,97%** de las compras realizadas desde nuestras sucursales y oficinas se **efectuaron con proveedores locales.**

Protocolo de Responsabilidad Social Corporativa

Entre los pliegos licitatorios que los proveedores aceptan, se encuentra el protocolo de Responsabilidad Social Corporativa, que contempla los siguientes ítems:

• Derechos humanos

Dentro de su ámbito de influencia, las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos internacionalmente. En caso de que llegue a su conocimiento, deberán denunciar cualquier violación de los derechos humanos.

• Normas laborales

Las empresas deben manifestar y poner en práctica su defensa de la libertad de asociación, la eliminación del trabajo forzoso, la erradicación del trabajo infantil y toda práctica de discriminación en el empleo.

• Medioambiente

Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca al medioambiente, fomentar las iniciativas que promuevan una

mayor responsabilidad ambiental y favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.

• Lucha contra la corrupción

Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno.

Prácticas de adquisición*

Como en años anteriores, durante 2015 seguimos combinando nuestra estrategia de sostenibilidad –que busca promover el desarrollo económico y social de las comunidades en las que trabajamos– con nuestras prácticas de adquisición de bienes y servicios.

En este sentido, el 98,97% de las compras realizadas desde nuestras sucursales y oficinas se efectuaron con proveedores locales, que tienen domicilio constituido en Argentina. Las compras corporativas no forman parte de este indicador, ya que son administradas por el Área Global de Compras.

Pagos totales

\$6.033.635.490
Pago a proveedores locales

\$6.096.726.023
Total pago a proveedores

98,97%*
Porcentaje de pago a proveedores locales

*: G4-HR10, DMA-Prácticas de adquisición, G4-EC9, G4-12, DMA-Libertad de asociación y negociación colectiva, DMA-Trabajo infantil, DMA-Trabajo forzoso, DMA-Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos, DMA-Evaluación de la repercusión social de los proveedores





09

Medioambiente

Medioambiente

Buscamos reducir al mínimo la huella ambiental a través de la eficiencia energética y el fomento de prácticas colectivas e individuales más responsables.

Eficiencia energética*

Desde Santander Río seguimos mejorando las prácticas energéticas internas para promover el consumo responsable y el ahorro de energía en nuestras oficinas y sucursales, mediante la compra de insumos más eficientes y la concientización del personal.

En 2015 nos enfocamos en las siguientes acciones para reducir nuestro consumo energético:

Sistema de monitoreo y control en sucursales

Este proyecto apunta a monitorear y controlar de forma remota, mediante un software, el sistema de iluminación, la termomecánica y los grupos electrógenos de la red de sucursales con el objetivo de facilitar la operatividad de mantenimiento y ahorrar en el consumo energético.

Además se trabajó en el apagado de equipos de aires acondicionados y luminarias en los edificios centrales, con lo que logramos adecuar eléctricamente el edificio de Mitre 480 y parte del edificio de 25 de Mayo 140.

Luminarias LED

Siguiendo con el prototipo de proyecto implementado en 2014 en una sucursal modelo, durante 2015 realizamos una nueva prueba en sucursales existentes con otro tipo de luminaria LED, para comparar la eficiencia entre las distintas propuestas.

Para 2016 planeamos rediseñar el sistema de iluminación completo en sucursales nuevas y alcanzar aproximadamente 25 sucursales a fin de año. Este proyecto nos servirá como primera evaluación antes de modificar las luminarias en el 100% de las sucursales.

Modernización de ascensores

Durante 2015 modernizamos el sistema de ascensores, y para eso nos enfocamos en el recambio de todos los ascensores, montacargas y montavehículos de los dos edificios principales de Santander Río. Este proyecto permitió mejorar la estética y la maquinaria de los ascensores, y reducir el consumo eléctrico en aproximadamente un 30%.

*: DMA-Energía



Consumo de la flota de vehículos de la compañía*1

138.650 litros de nafta **42.035** litros de gasoil

Consumo total e intensidad de la energía eléctrica*

	2015
Consumo KW	66.406.437
Superficie total (áreas centrales y sucursales, en m2)	280.484
Intensidad energética KW/m2	236,76

*: G4-EN3, G4-EN3, G4-EN5, DMA-Energía

1. Los consumos de nafta y de gasoil corresponden a la flota propia de la compañía.

Mejor gestión de los insumos Digitalización

Nuestro objetivo es que nuestras sucursales sean pronto papel-cero, y por eso trabajamos en la digitalización de todos los procesos para acompañar los avances de la tecnología y las necesidades de nuestros clientes.

Con este horizonte, en 2015 eliminamos los folletos en las nuevas sucursales, excepto aquellos necesarios en situaciones únicas de lanzamientos puntuales, algo que nos ayuda a utilizar otras herramientas a través de nuestra intranet.

También fomentamos en nuestros clientes la recepción del resumen de cuenta digital, para minimizar así el consumo de papel. En 2015, 1.758.000 clientes recibieron el resumen de cuenta online, es decir, el 75% de todos los clientes del Banco, un 36% más en relación con el año anterior.

Internamente, y en todo el país, en 2015 consumimos alrededor de 6,2 millones de copias mensuales. Para el próximo año, definimos una meta de reducción de al menos el 4% del total de papel utilizado en las áreas centrales y en las sucursales. Para ayudar a alcanzarla, lanzaremos un concurso a todos los empleados del Banco, en el que premiaremos al área que haya consumido menos papel.

■ Papel reciclado (en kg)²

47.443 kg en 2014

52.462 kg en 2015

Separación de residuos

Generamos una alianza con los recolectores urbanos en las áreas centrales, para reducir la cantidad de papel y plásticos no reciclados y así seguir la meta que implica nuestra adhesión a la Ley Basura Cero de la Ciudad de Buenos Aires.

Las cooperativas realizan un recorrido por los edificios corporativos recolectando cartones y plásticos, que son luego reciclados en los centros

de acopio. Para reforzar la iniciativa, en 2016 se instalarán cestos separadores de residuos en origen en toda la red de sucursales y seguiremos informando a los empleados por medio de comunicados sobre la importancia de convertir en hábito la separación en origen para reciclar más materiales.

Responsabilidad y concientización

Para asegurar resultados a largo plazo, las mejoras edilicias implementadas en 2015 van acompañadas de un trabajo sostenido de concientización tanto interna como externamente.

Movilidad sustentable

Además de fomentar el uso de la bicicleta, poniendo a disposición un estacionamiento reservado en varios de los edificios de la compañía, promovemos el *carpooling*, una tendencia que propone compartir el vehículo entre varios colegas y que crece a nivel internacional. Este sistema no solo simplifica la vida de nuestros 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 se registran con su mail en la plataforma online en la que pueden publicar sus viajes o encontrar las coincidencias con otros compañeros.

Campaña Conciencia Ambiental

Por segundo año consecutivo, desarrollamos la campaña Conciencia Ambiental, con la que buscamos promover aquellas acciones cotidianas que solo toman un segundo y juntas impactan positivamente en el cuidado del medioambiente.

A través de comunicados, sensibilizamos a nuestros 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, desarrollamos una campaña de stickers en todo el país.



■ Carpooling

	2013	2014 ³	2015
Usuarios registrados	491	126	84
Acumulado	-	617	704
Usuarios activos	1433	556	273
Viajes publicados	292	110	36

Iniciativa La Hora del Planeta

El Banco se sumó a la Hora del Planeta, la iniciativa mundial de World Wildlife Fund (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 20.30 y las 21.30 h.

Además, el Banco invitó a todos los colaboradores a sumarse a la iniciativa. Esta invitación fue extendida a todos los clientes del Banco vía mail,

y a través de los perfiles de Facebook y Twitter de Santander Río y de su web corporativa.

Agua de red

En 2015 ampliamos la medición del consumo de agua en comparación con el año anterior. El indicador alcanzó en 2015 a los 7 edificios centrales y a toda la red de sucursales a nivel país, con un consumo total de 43.438 litros de agua.

Por otra parte, instalamos un sistema de cierre automático en sucursales nuevas y relocalizadas, que permite una economía efectiva del consumo de agua.

2. Este indicador representa un porcentaje del consumo de papel en las áreas centrales del Banco.

3. Los datos fueron revisados y corregidos en comparación con el reporte anterior.



10

El Grupo
Santander

El Grupo Santander

Nuestra visión es ser el mejor banco comercial, ganándonos la confianza y la fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas, y de la sociedad.



* A lo largo de todo el documento, el número de personas ayudadas hace referencia a aquellas a las que el Banco Santander, sus empleados y clientes benefician con los programas, servicios y productos con componente social y/o ambiental en los diez

principales países de operación del Banco. No incluye aquellos beneficiarios derivados del Programa Santander Universidades ni de los programas categorizados como Cultura.

Contribución económica a la sociedad

Retribución al empleado

11.107 millones de euros en gastos de personal



Banco Santander cuenta con un equipo de 193.863 profesionales, con una edad media de 38 años y una antigüedad media de diez años. Santander además fomenta el empleo estable, un 97% de sus contratos son de carácter indefinido.

Crédito concedido (neto)

790.848 millones de euros en crédito concedido al cierre del ejercicio



El crédito y, en especial, la financiación a las familias y a las empresas ascendió en nueve de los diez principales mercados del Grupo. En Brasil y Chile financia a 210.000 microemprendedores. Como líder en la financiación de proyectos de energías renovables, en 2015 participó en proyectos con una capacidad total instalada de 7362 MW.

Accionistas

2268 millones de euros de retribución al accionista



Se instala una nueva política de dividendos e incremento del dividendo en efectivo por acción en un 79%, y aumento del valor contable por acción del 3% en términos homogéneos.

Impuestos recaudados y pagados

16.122 millones de euros en impuestos y tasas recaudados y pagados



Grupo Santander contribuye económica y socialmente a los países en los que desarrolla sus negocios a través del pago de los impuestos soportados directamente por el Grupo y de la recaudación de impuestos de terceros.

Inversión social en la comunidad

207 millones de euros de inversión social en la comunidad



160 millones de euros destinados a universidades, 47 millones de euros en programas de apoyo a la comunidad y 1,2 millones de personas ayudadas a través de programas de apoyo a la comunidad.

Pago a proveedores

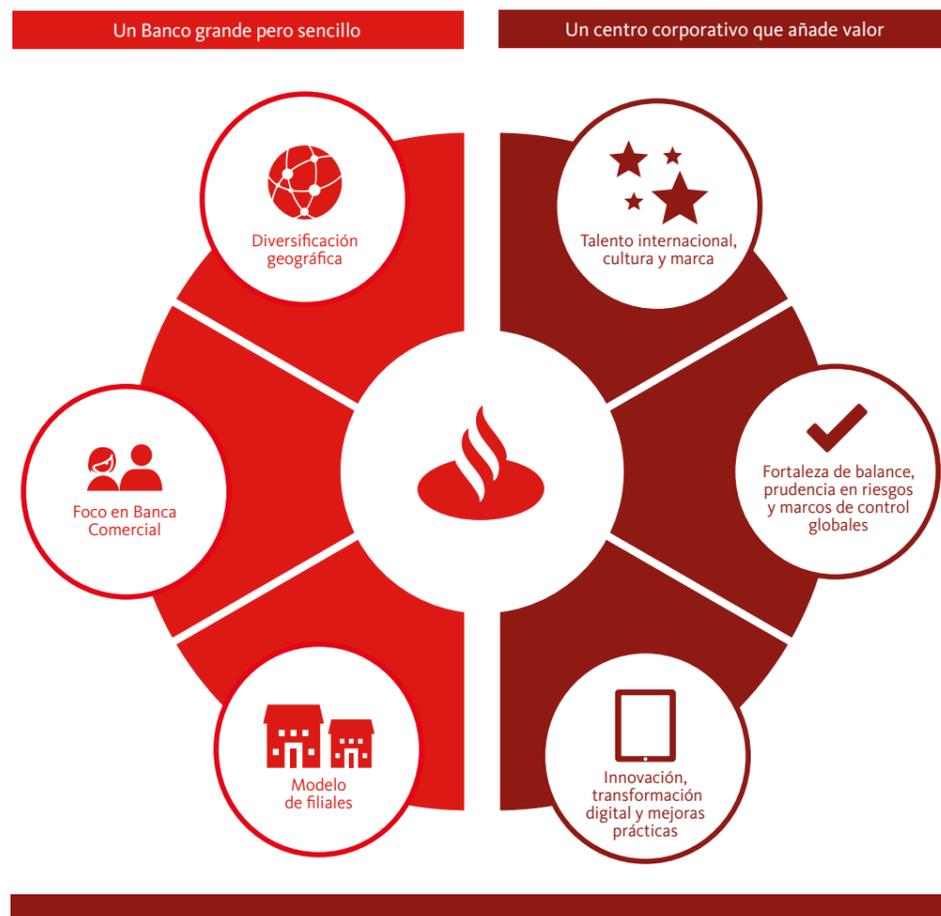
7666 millones de euros en pago a proveedores de servicios*



Santander mantiene relaciones comerciales con una base de 7021 proveedores homologados por el modelo de compras global. El 95% de ellos son proveedores locales.

* Se corresponden con otros gastos generales de administración, excluidos los tributos. Más información en la pág. 144 del informe de auditoría y cuentas anuales.

Un modelo de negocios



Diversificación geográfica

Santander cuenta con un modelo de negocios centrado en el cliente, con una diversificación geográfica equilibrada entre mercados maduros y emergentes, y una presencia relevante en Argentina, Brasil, Chile, España, Estados Unidos, México, Portugal, Polonia y Reino Unido, y en el negocio de financiación al consumo de Europa.

Foco en Banca Comercial

El Banco está centrado en generar valor y construir relaciones de confianza a largo plazo con clientes particulares, corporativos y Pymes.

El modelo está diseñado para satisfacer sus necesidades, ofreciéndoles soluciones sencillas y personalizadas, un trato justo y equitativo, y un servicio excelente a través de las oficinas y canales digitales.

Modelo de filiales

Grupo Santander está estructurado a través de un modelo de filiales autónomas en capital y liquidez, y sujetas a supervisión y regulación local. Se gestiona por y según el criterio de equipos locales, con gran conocimiento de sus mercados y clientes. El modelo se complementa con un centro corporativo con unidades globales de soporte y control, que hace más sólido el gobierno del Grupo, a través de marcos corporativos globales y la toma de decisiones estratégicas. El intercambio de mejores prácticas en gestión de costes, economías de escala y marca única hacen más eficientes a las unidades del Grupo.

Talento internacional, cultura y marca

Atraer y retener al mejor talento internacional, una cultura corporativa fuerte y una marca

Atraer al mejor talento internacional, formar una cultura corporativa fuerte y establecer una marca global son ejes del modelo de negocio de Santander.

global forman parte del modelo de negocio de Santander. Durante 2015 se generaron 381 ofertas de incorporación a través de la plataforma interna corporativa Global Job Posting, que ofrece movilidad en los países donde está presente el Grupo.

Todos los empleados de Santander comparten una misma cultura corporativa, enfocada en el cumplimiento de la misión del Grupo y en alcanzar su visión. La marca Santander sintetiza la identidad del Grupo, con una cultura corporativa y un posicionamiento internacional único, consistente con una forma de Banca Sencilla, Personal y Justa.

Fortaleza de balance, prudencia en riesgos y marcos de control globales

Santander mantiene un perfil de riesgo medio-bajo, una alta calidad de sus activos y una

cultura de riesgos en permanente evolución y mejora. Cuenta con un capital sólido y adecuado a su modelo de negocio, estructura de balance, perfil de riesgos y exigencias regulatorias.

Innovación, transformación digital y mejores prácticas

La innovación es una de las señas de identidad de Grupo Santander, con productos y servicios que han revolucionado el sector financiero en numerosas ocasiones. En este sentido, actualmente Santander está llevando a cabo un intenso proceso de digitalización que afecta a los servicios que presta a sus clientes y a sus procesos tanto internos como externos.



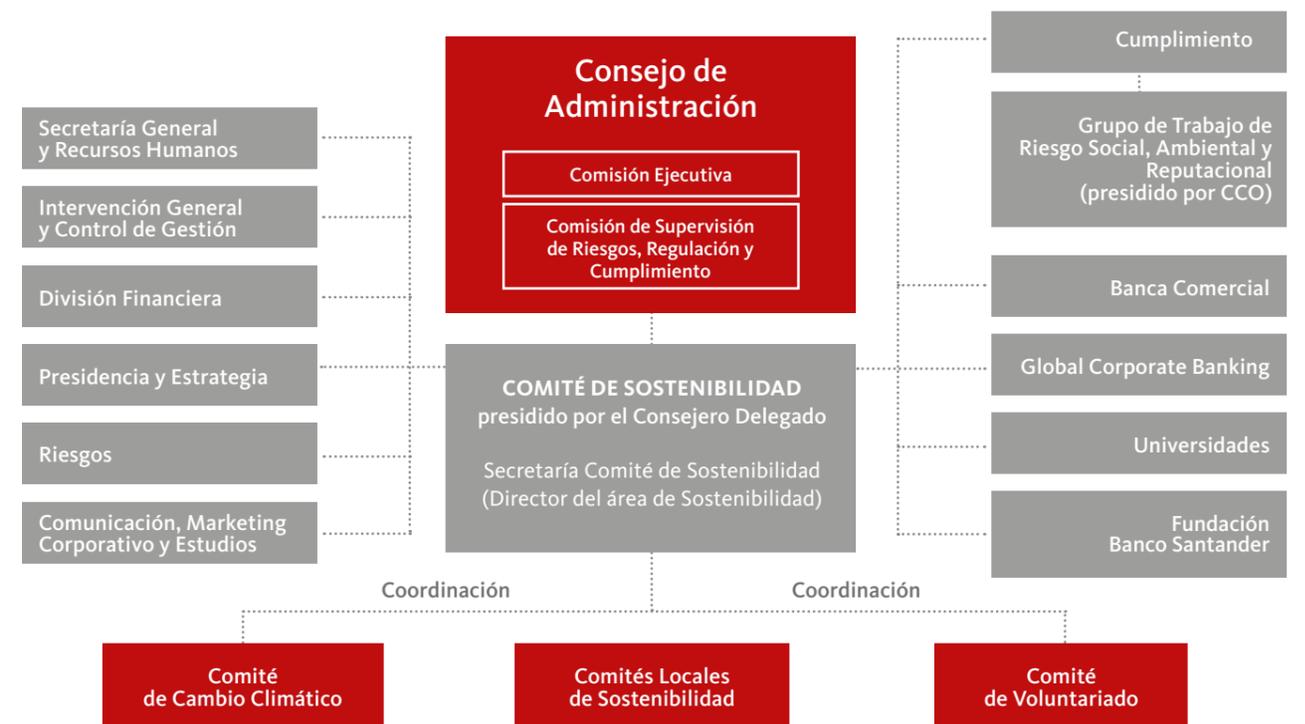
Gestión de sostenibilidad

Con el objetivo de alinearse con las mejores prácticas globales y con las modificaciones del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas en España, en 2015 Banco Santander actualizó su estructura de gobierno de la sostenibilidad.

Así, el Consejo se posiciona como el máximo órgano de decisión del Grupo, excepto en las materias reservadas a la junta general de accionistas, y aprueba todas las políticas y estrategias generales. A su vez, la comisión de Supervisión de Riesgos, Regulación y Cumplimiento supervisa la política de responsabilidad social corporativa, para lo cual a partir de 2016 recibirá informes periódicos sobre los avances realizados en las principales iniciativas en sostenibilidad del Banco.

Como tercera línea de defensa, la auditoría interna evalúa periódicamente esta función.

El Comité de Sostenibilidad del Grupo está presidido por el consejero delegado y compuesto por los directores generales y/o los responsables de las diferentes divisiones y áreas corporativas del Banco, relacionadas con la sostenibilidad. Con reuniones al menos una vez por año, el comité tiene a cargo la tarea de proponer, coordinar e impulsar las principales iniciativas del Banco en materia de sostenibilidad. A su vez, los comités locales de sostenibilidad, presididos mayormente por el Gerente General de cada país, adaptan la estrategia global a las especificidades y necesidades locales.





11

Índice de
contenido
GRI G4

Índice de contenido GRI G4*



Contenidos básicos generales

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO / INDICADOR	¿VERIFICACIÓN EXTERNA?		PACTO MUNDIAL
				SÍ	NO	
Estrategia y análisis						
G4-1	Página 13		Declaración del máximo responsable sobre la relevancia de la sostenibilidad en la Organización y su estrategia.		X	
G4-2	Páginas 13; 28; 38 a 42		Describe los principales efectos, riesgos y oportunidades. La Organización ha de facilitar dos descripciones breves de los principales efectos, riesgos y oportunidades.		X	
Perfil de la Organización						
G4-3	Página 8		Nombre de la Organización.		X	
G4-4	Páginas 16 y 17		Marcas, productos y servicios más importantes (programas más importantes).		X	
G4-5	Páginas 16 y 17		Lugar de la sede principal de la Organización.		X	
G4-6	Páginas 16 y 17		Número de países en los que opera la Organización.		X	
G4-7	Página 8		Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica.		X	
G4-8	Página 19		Mercados servidos (sectores, regiones, características de las poblaciones en que opera).		X	
G4-9	Página 19		Dimensiones de la Organización.		X	
G4-10	Páginas 62 y 63; No contamos con trabajadores externos.		Desglose de empleados de la Organización.		X	Principio 6
G4-11	Página 62		Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.		X	Principio 3

*: G4-32

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO / INDICADOR	VERIFICACIÓN EXTERNA		PACTO MUNDIAL
				SÍ	NO	
G4-12	Páginas 112 a 115		Descripción de la cadena de suministro de la Organización.		X	
G4-13	El cambio más significativo que tuvo lugar en 2015 fue la apertura de 40 nuevas sucursales.		Cambios significativos durante el período cubierto por el Reporte en el tamaño, la estructura, la propiedad y la cadena de valor de la Organización.		X	
G4-14	Páginas 38 a 42		Descripción de cómo la Organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.		X	
G4-15	Página 20		Cartas, principios u otras iniciativas externas de carácter económico, social y ambiental a los que la Organización suscribe o que ha adoptado.		X	
G4-16	Página 21		Principales asociaciones y organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la Organización pertenece.		X	
Aspectos materiales y cobertura						
G4-17	Página 8		Listado de entidades consolidadas que figuran en los estados financieros de la Organización y en otros documentos equivalentes, y las que participan en el Reporte.		X	
G4-18	Páginas 9 a 11		Proceso de definición del contenido del Reporte y la cobertura de cada aspecto. Aplicación de los principios para la elaboración de un Reporte.		X	
G4-19	Páginas 10 y 11		Listado de aspectos materiales identificados en el proceso de definición del contenido del Reporte.		X	
G4-20	Página 11		Cobertura de los aspectos materiales dentro de la Organización.		X	
G4-21	Página 11		Cobertura de los aspectos materiales fuera de la Organización.		X	
G4-22	No hubo reformulaciones de información respecto de la memoria anterior.		Efecto de la reexpresión de información de reportes anteriores y sus causas.		X	
G4-23	No se realizaron cambios significativos en el alcance o en la cobertura de los aspectos relevados en 2015 con respecto a memorias anteriores.		Cambios significativos en el alcance y la cobertura de cada aspecto con respecto a memorias anteriores.		X	
Participación de los grupos de interés						
G4-24	Página 8		Listado de los grupos de interés vinculados a la Organización.		X	
G4-25	Página 8		Base para la elección de los grupos de interés con los que se trabaja.		X	
G4-26	Página 8		Enfoque adoptado para la inclusión de grupos de interés.		X	

*: G4-32

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO / INDICADOR	¿VERIFICACIÓN EXTERNA?		PACTO MUNDIAL
				SÍ	NO	
G4-27	Páginas 10 y 11		Aspectos de interés surgidos a través de la participación de los grupos de interés y respuesta de la Organización.		X	
Perfil de la Memoria						
G4-28	Página 8		Período cubierto por la información contenida en el Reporte.		X	
G4-29	Página 8		Fecha del Reporte anterior más reciente.		X	
G4-30	Página 8		Ciclo de presentación de reportes.		X	
G4-31	Página 4		Punto de contacto para cuestiones relativas al Reporte o su contenido.		X	
G4-32	Páginas 8; 132 a 145		Nivel alcanzado, Tabla GRI de Indicadores y referencia a la verificación externa del Reporte.		X	
G4-33	Página 8		Política y práctica sobre verificación externa.		X	
Gobierno						
G4-34	Páginas 24 a 28		Estructura de gobierno de la Organización y sus comités (funciones según estatuto).		X	
G4-35	Páginas 24 y 30		Proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad en la alta dirección y en determinados empleados para cuestiones de índoles económica, ambiental y social.		X	
G4-36	Página 30		Indicar si existen en la Organización cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno.		X	
G4-37	Páginas 8; 34 y 35; 59; 76		Procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno con respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales. Si se delega dicha consulta, señale a quién y describa los procesos de intercambio de información con el órgano superior de gobierno.		X	
G4-38	Páginas 24 a 28		Describe la composición del órgano superior de gobierno y de sus comités.		X	
G4-39	Página 24		Indicar si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo. De ser así, describa sus funciones ejecutivas y las razones de esta disposición.		X	
G4-40	Página 24		Procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités, así como los criterios en los que se basan el nombramiento y la selección de los miembros del primero.		X	
G4-41	Páginas 34 y 35		Procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses. Indicar si los conflictos de intereses se comunican a las partes interesadas.		X	

*: G4-32

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO / INDICADOR	¿VERIFICACIÓN EXTERNA?		PACTO MUNDIAL
				SÍ	NO	
G4-42	Página 24		Funciones del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos al impacto económico, ambiental y social de la organización.		X	
G4-43	Páginas 30 y 31		Señalar qué medidas se han tomado para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales.		X	
G4-44	Página 31		Procesos de evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con el gobierno de los asuntos económicos, ambientales y sociales. Medidas adoptadas como consecuencia de la evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con la dirección de los asuntos económicos, ambientales y sociales.		X	
G4-45	Páginas 24; 38		Función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social, y su papel en la aplicación de los procesos de diligencia debida. Indicar si se efectúan consultas a los grupos de interés para utilizar en el trabajo del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social.		X	
G4-46	Página 38		Función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo de la organización en lo referente a los asuntos económicos, ambientales y sociales.		X	
G4-47	Páginas 25; 38		Indicar con qué frecuencia analiza el órgano superior de gobierno los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social.		X	
G4-48	Página 8		Indicar cuál es el comité o el cargo de mayor importancia que revisa y aprueba la Memoria de Sostenibilidad de la Organización y se asegura de que todos los aspectos materiales queden reflejados.		X	
G4-49	Página 25		Proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno.		X	
G4-50	Páginas 25 a 28; 30		Naturaleza y número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno. Describa los mecanismos que se emplearon para abordarlas y evaluarlas.		X	
G4-51	Página 31		Políticas retributivas para el órgano superior de gobierno y la alta dirección, de acuerdo con los siguientes tipos de retribución.		X	

*: G4-32

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO / INDICADOR	¿VERIFICACIÓN EXTERNA?		PACTO MUNDIAL
				SÍ	NO	
G4-52	Página 31		Procesos para determinar la remuneración. Indique si se recurre a consultores para determinar la remuneración y si estos son independientes de la dirección. Señalar cualquier otro tipo de relación que dichos consultores puedan tener con la organización en materia de retribución.		x	
G4-53	Página 31		Explicar cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución, incluyendo, si procede, los resultados de las votaciones sobre políticas y propuestas relacionadas con esta cuestión.		x	
G4-54		Información confidencial en línea con la estrategia de compensación y retención interna.	Relación entre la retribución total anual de la persona mejor paga de la Organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor paga) del país correspondiente.		x	
G4-55		Información confidencial en línea con la estrategia de compensación y retención interna.	Relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor paga de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor paga) del país correspondiente.		x	
Ética e integridad						
G4-56	Página 34		Declaraciones de misión, valores, estándares, códigos de conducta o códigos éticos.		x	Principio 10
G4-57	Página 34		Mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y para los asuntos relacionados con la integridad de la Organización, tales como líneas telefónicas de ayuda o asesoramiento.		x	Principio 11
G4-58	Página 34		Mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la Organización, tales como la notificación escalonada a los mandos directivos, los mecanismos de denuncia de irregularidades o las líneas telefónicas de ayuda.		x	Principio 12

*: G4-32

Contenidos básicos específicos

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO / INDICADOR	¿VERIFICACIÓN EXTERNA?		PACTO MUNDIAL
				SÍ	NO	
Economía						
Aspecto Material - Desempeño económico						
G4-DMA	Página 18				X	
G4-EC1	Página 19		Valor económico directo generado y distribuido.		X	
G4-EC2	Página 40		Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.		X	
G4-EC3	Páginas 31; 85 y 86; El fondeo que se usa para prestaciones sociales se encuentra en el Plan de Ayuda Social. El año pasado se usaron \$ 120.000 aprox.		Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones.		X	
G4-EC4	Durante 2015 el Banco incrementó su participación en Sociedades de Garantías Recíprocas (SGRS) aportando \$347 millones a los fondos de riesgo de Aval Rural, Los Grobo, Acindar Pymes, Garantizar, Don Mario y Affidavit, facilitándoles el acceso al crédito a las Pymes de todo el país. Esto implicó una exención impositiva del impuesto a las ganancias por \$121 millones.		Ayudas económicas otorgadas por entes de gobierno.		X	
Aspecto Material - Presencia en el mercado						
G4-DMA	Páginas 16 a 19				X	
G4-EC5	El salario inicial del Banco Santander Río es un 14,4% superior al salario mínimo vital y móvil de Argentina.		Relación entre el salario inicial y el salario mínimo local desglosados por género en los lugares donde se desarrollan operaciones significativas.		X	
G4-EC6	La totalidad de los miembros del Directorio son de nacionalidad argentina.		Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.		X	
Aspecto Material - Consecuencias económicas indirectas						
G4-DMA	Páginas 100 a 103				X	
G4-EC7	Páginas 100 a 103		Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y tipos de servicios.		X	
G4-EC8	Páginas 100 a 103		Impactos económicos indirectos significativos y su alcance.		X	
Aspecto Material - Prácticas de adquisición						
G4-DMA	Página 114				X	
G4-EC9	Página 114		Porcentaje del gasto en lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales.		X	

*: G4-32

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO / INDICADOR	¿VERIFICACIÓN EXTERNA?		PACTO MUNDIAL
				SÍ	NO	
Medioambiente						
Aspecto Material - Energía						
G4-DMA	Páginas 118 y 119				X	Principios 7, 8 y 9
G4-EN3	Página 119. El Banco no consume combustible proveniente de fuentes renovables y no vende energía.	Información omitida: consumo total de combustible de fuentes no renovables, en julios o múltiplos de julio, especificando el tipo de combustible. El Banco no cuenta con un registro confiable y completo del consumo de gas natural. Es un compromiso desarrollarlo en 2016 para poder informarlo en la próxima Memoria de Sostenibilidad.	Consumo energético interno.		X	Principios 7 y 8
G4-EN4		Actualmente, no se encuentra disponible la información acerca del consumo energético externo. Esta se reportará en próximos ejercicios.	Consumo energético externo.		X	Principio 8
G4-EN5	Página 119; La intensidad energética se basa en el consumo eléctrico.		Intensidad energética.		X	Principio 8
G4-EN6		A partir de 2015, el Banco empezó a recolectar la información del consumo eléctrico a nivel país. No se cuenta aún con una medición de la reducción de consumo eléctrico. A partir del próximo ejercicio, se podrá obtener esta información.	Reducción del consumo energético.		X	Principios 8 y 9
G4-EN7		No se considera este indicador como material dado el tipo de productos y servicios comercializados por el Banco. Sin embargo, se trabaja en la digitalización de los mismos para minimizar el consumo de papel y tinta proveniente de su impresión.	Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios.		X	Principios 8 y 9
Desempeño Social						
Prácticas laborales y trabajo digno						
Aspecto Material - Empleo						
G4-DMA	Páginas 62 a 89				X	Principio 6
G4-LA1	Página 64		Número total y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, género y región.		X	Principio 6

*: G4-32

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO / INDICADOR	¿VERIFICACIÓN EXTERNA?		PACTO MUNDIAL
				SÍ	NO	
Indicador propio	Página 89		Índice de rotación voluntaria.		X	Principio 6
G4-LA2	Páginas 80 a 88. Todos los empleados reciben las mismas prestaciones, independientemente del tipo de contratación que los rija: media jornada, empleados jornada completa, empleados efectivos y empleados temporales.		Prestaciones sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad.		X	Principio 6
G4-LA3	Página 81		Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por género.		X	Principio 6
Aspecto Material - Relaciones entre los trabajadores y la dirección						
G4-DMA	Páginas 65 a 72				X	Principio 3
G4-LA4	Los cambios operativos se anuncian en la intranet, a la cual tienen acceso todos los empleados del Banco.		Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y su posible inclusión en los convenios colectivos.		X	Principio 3
Aspecto Material - Salud y seguridad en el trabajo						
G4-DMA	Páginas 85 a 88				X	
G4-LA5	No existe un comité de seguridad e higiene.		Porcentaje de trabajadores que están representados en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.		X	
G4-LA6	Página 87		Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por género.		X	
G4-LA7	Página 85		Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevado de enfermedad.		X	
G4-LA8	Los acuerdos formales locales o internacionales con los sindicatos no cubren los asuntos relacionados con la salud y la seguridad.		Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.			

*: G4-32

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO / INDICADOR	¿VERIFICACIÓN EXTERNA?		PACTO MUNDIAL
				SÍ	NO	
Aspecto Material - Capacitación y educación						
G4-DMA	Páginas 30 y 31; 72; 90 a 93				X	Principio 6
G4-LA9	Página 89		Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por género y por categoría laboral.		X	Principio 6
G4-LA10	Páginas 30; 89 a 93		Programas de gestión de habilidades y formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y los ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales.		X	
G4-LA11	Páginas 30 y 31; 72		Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y el desarrollo profesional, desglosado por género y por categoría profesional.		X	Principio 6
Aspecto Material - Diversidad e igualdad de oportunidades						
G4-DMA	Páginas 34; 65; 79; 92				X	Principio 6
G4-LA12	Páginas 24; 63; 71		Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y género, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.		X	Principio 6
Aspecto Material - Igualdad de retribución entre mujeres y hombres						
G4-DMA	Página 74				X	Principio 6
G4-LA13	El sueldo se determina sobre la base del valor del puesto y el desempeño de la persona que lo ocupa (ver pregunta siguiente), independientemente de si es hombre o mujer.		Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por ubicaciones significativas de actividad.		X	Principio 6
Aspecto Material - Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores						
G4-DMA	Páginas 112 y 113				X	
G4-LA14		El proceso de homologación no cuenta con una evaluación de las prácticas laborales. Los proveedores firman una declaración jurada acerca de su compromiso a respetar los 10 Principios del Pacto Global, incluidos aspectos sobre relaciones laborales.	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.		X	
G4-LA15		No se detectaron impactos significativos de las prácticas laborales en la cadena de suministro	Impactos significativos, reales y potenciales de las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.		X	
Aspecto Material - Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales						
G4-DMA	Página 76				X	

*: G4-32

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO / INDICADOR	¿VERIFICACIÓN EXTERNA?		PACTO MUNDIAL
				SÍ	NO	
G4-LA16	Página 76	La línea HOLA no desglosa las consultas recibidas, por lo que no contamos con la cantidad de reclamaciones de índole laboral durante el ejercicio 2015.	Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.		X	
Derechos humanos						
Aspecto Material - Inversión						
G4-DMA	Página 35				X	Principios 1 y 2
G4-HR1	El Banco no tiene previstas cláusulas de derechos humanos en los contratos o los acuerdos de inversión.		Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.		X	Principio 2
G4-HR2	Página 35		Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados.		X	Principio 1
Aspecto Material - No discriminación						
G4-DMA	Páginas 34; 79				X	Principio 3
G4-HR3	Durante 2015 no hubo casos de discriminación.		Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas.		X	Principio 3
Aspecto Material - Libertad de asociación y negociación colectiva						
G4-DMA	Páginas 34; 114				X	Principio 3
G4-HR4	Durante 2015 no se han identificado riesgos respecto de la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos de trabajo en las oficinas centrales y sucursales. No se realiza una evaluación de los proveedores.		Identificación de centros y proveedores en los que la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos pueden infringirse o estar amenazados, y medidas adoptadas para defender estos derechos.		X	Principio 3
Aspecto Material - Trabajo infantil						
G4-DMA	Páginas 34; 114				X	Principio 5
G4-HR5	Durante 2015 no se han identificado riesgos asociados a la explotación infantil en las oficinas centrales y sucursales. No se realiza una evaluación de los proveedores.		Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil.		X	Principio 5
Aspecto Material - Trabajo forzoso						
G4-DMA	Páginas 34; 114				X	Principios 2 y 4

*: G4-32

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO / INDICADOR	¿VERIFICACIÓN EXTERNA?		PACTO MUNDIAL
				SÍ	NO	
G4-HR6	Durante 2015 no se han identificado episodios de trabajo forzoso en las oficinas centrales y sucursales. No se realiza una evaluación de los proveedores.		Centros y proveedores significativos con riesgo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso.		X	Principios 2 y 4
Aspecto Material - Medidas de seguridad						
G4-DMA	Página 59				X	Principio 1
G4-HR7		El Banco no dispone de este dato para el ejercicio 2015. Durante 2016 se compartirá la política local aprobada por el Comité de Sostenibilidad a todo el personal, interno y externo, de Santander Río. La comunicación se realizará vía mailing; tendremos registro de quién recibió los documentos y accedió a ellos. Esto podremos medirlo a partir del porcentaje que accede al material.	Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas o los procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones.		X	Principio 1
Aspecto Material - Derechos de la población indígena						
G4-DMA	Página 34				X	Principio 1
G4-HR8		Indicador no material. El Banco no desempeña actividades en zonas donde estén ubicadas poblaciones indígenas.	Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y medidas adoptadas.		X	Principio 1
Aspecto Material - Evaluación						
G4-DMA	Páginas 39 y 40				X	Principio 1
G4-HR9	No se realizaron evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos. Sin embargo, existe un canal de denuncias que permite detectar todo incumplimiento al código de conducta del Banco, el cual abarca cuestiones vinculadas a los derechos humanos.		Número y porcentaje de centros que han sido objeto de exámenes o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos.		X	Principio 1
Aspecto Material - Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos						
G4-DMA	Páginas 114				X	Principio 2
G4-HR10	No se realizan evaluaciones a proveedores.		Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos.		X	Principio 2
G4-HR11	No se realizan evaluaciones a proveedores.		Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas adoptadas.		X	Principio 2
Aspecto Material - Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos						
G4-DMA	Página 34				X	Principio 1

*: G4-32

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO / INDICADOR	¿VERIFICACIÓN EXTERNA?		PACTO MUNDIAL
				SÍ	NO	
G4-HR12	No se registraron reclamaciones sobre derechos humanos durante 2015.		Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.		X	Principio 1
Sociedad						
Aspecto Material - Comunidades locales						
G4-DMA	Páginas 96 a 109				X	Principio 1
G4-SO1	Páginas 96 a 109		Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.		X	Principio 1
G4-SO2	Un posible impacto negativo podría ser el cierre de una sucursal de gran afluencia de clientes o de impacto económico y social, como lo son las oficinas de bancarización. En los últimos años no se registró ningún cierre.		Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales, sobre las comunidades locales.		X	Principio 1
G4-FS13	Páginas 102 y 103		Puntos de acceso en zonas de baja densidad de población o lugares desfavorecidos.			Principio 1
G4-FS14	Página 104		Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros para personas desfavorecidas.			Principio 1
Aspecto Material - Lucha contra la corrupción						
G4-DMA	Página 35				X	Principio 10
G4-SO3	No se realizan evaluaciones específicas en las áreas centrales o sucursales. El canal de denuncia es el método que permite detectar posibles prácticas de corrupción dentro del Banco.		Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado cuestiones relacionadas con la corrupción y riesgos significativos detectados.		X	Principio 10
G4-SO4	Página 35		Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción.		X	Principio 10
G4-SO5	No se registraron casos de corrupción en 2015.		Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.		X	Principio 10
Aspecto Material - Política pública						
G4-DMA	Página 20				X	Principio 10
G4-SO6		No se comunica este indicador por tratarse de información confidencial.	Valor de las contribuciones políticas, por país y por destinatario.		X	Principio 10
Aspecto Material - Prácticas de competencia desleal						
G4-DMA	Página 34				X	
G4-SO7	No se registraron procedimientos legales relacionados con prácticas monopolísticas o contra la libre competencia durante 2015.		Número de procedimientos legales por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.		X	

*: G4-32

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO / INDICADOR	¿VERIFICACIÓN EXTERNA?		PACTO MUNDIAL
				SÍ	NO	
Aspecto Material - Cumplimiento regulatorio						
G4-DMA	Páginas 16; 21				X	
G4-SO8	No se registraron multas o sanciones significativas por eventos relacionados con el fraude contable, la discriminación en el puesto de trabajo o la corrupción.		Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa.		X	
Aspecto Material - Evaluación de la repercusión social de los proveedores						
G4-DMA	Páginas 112 a 115				X	
G4-SO9		El proceso de homologación no cuenta con una evaluación de las prácticas de los proveedores sobre la base de criterios sociales. Los proveedores firman una declaración jurada acerca de su compromiso a respetar los 10 Principios del Pacto Global, incluidos aspectos sobre relaciones laborales.	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social.		X	
G4-SO10		No se detectaron impactos negativos sociales en la cadena de suministro	Impactos sociales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas adoptadas.		X	
Aspecto Material - Mecanismos de reclamación por impacto social						
G4-DMA	Página 34				X	
G4-SO11	El Banco no recibió reclamaciones sobre impactos sociales.		Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.		X	
Responsabilidad sobre productos						
Aspecto Material - Salud y seguridad de los clientes						
G4-DMA	Página 59				X	
G4-PR1	Página 59					
G4-PR2	No hubo ningún incidente de incumplimiento normativo en materia de seguridad patrimonial, y no se recibieron quejas significativas en 2015 sobre cuestiones vinculadas a la seguridad de los clientes.		Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes.		X	
Aspecto Material - Etiquetado de los productos y servicios						
G4-DMA	Páginas 16; 21				X	
G4-PR3	Página 21. El Banco está regido por las normativas del Banco Central. Además adhiere al Código de Prácticas Bancarias para afianzar los derechos del usuario de servicios y productos financieros, y al Código de Ética y Autorregulación Publicitaria (CONARP), con el fin de promover una comunicación responsable hacia sus clientes.		Tipo de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos.		X	

*: G4-32

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO / INDICADOR	¿VERIFICACIÓN EXTERNA?		PACTO MUNDIAL
				SÍ	NO	
G4-PR4	No se registraron incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y el etiquetado de los productos y servicios.		Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes.		X	
G4-PR5	Página 59		Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.		X	
Aspecto Material - Comunicaciones de marketing						
G4-DMA	Páginas 16; 21				X	
G4-PR6		No aplica. El Banco Central de la República Argentina regula y restringe la oferta de productos y servicios bancarios.	Venta de productos prohibidos o en litigio.		X	
G4-PR7	Se envió una notificación por vía pública que no cumplía con las normativas del Banco Central de la República Argentina, y se corrigió con la norma vigente en el plazo de una semana. Por otro lado, el Banco recibió una notificación por el incumplimiento de normativas en sucursales. Se realizaron giras especiales para normalizarlas y unificarlas. El Banco no volvió a recibir nuevas notificaciones.		Número de casos de incumplimiento de las normativas y los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, entre ellas, la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.		X	
Aspecto Material - Privacidad de los clientes						
G4-DMA	Páginas 16; 21				X	
G4-PR8	No se registraron reclamaciones vinculadas a la violación de la privacidad o la fuga de datos de los clientes.		Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes.		X	
Aspecto Material - Cumplimiento regulatorio						
G4-DMA	Página 16; 21				X	
G4-PR9	El Banco no recibió multas de este tipo durante 2015.		Valor monetario de las multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios.		X	
Aspecto Material - Portfolio de productos						
G4-DMA	Páginas 40 y 41; 102 y 103				X	
G4-FS6	Páginas 40 y 41		Porcentaje de la cartera para cada línea de negocio, por región específica, tamaño (por ejemplo, micro / SME / grande) y sector.		X	
G4-FS7	Páginas 102 y 103		Valor monetario de productos y servicios diseñados para proveer un beneficio social.		X	

*: G4-32

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES	DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO / INDICADOR	¿VERIFICACIÓN EXTERNA?		PACTO MUNDIAL
				SÍ	NO	
G4-FS8		Este indicador no aplica. El Banco no posee en su cartera productos que generen un beneficio medioambiental.	Valor monetario de los productos y servicios diseñados para ofrecer un beneficio medioambiental específico por cada línea de negocio desglosado según su propósito.		X	
Auditoría						
Aspecto Material - Propiedad de activos						
G4-DMA	Página 40 a 42				X	
G4-FS10	Página 42		Porcentaje y número de compañías en el portfolio de la organización con las que la empresa ha interactuado en torno a temas ambientales y sociales.		X	
G4-FS11	Página 42		Porcentaje de activos sujetos a un análisis positivo o negativo, social o ambiental.		X	

**CREAMOS
VALOR**