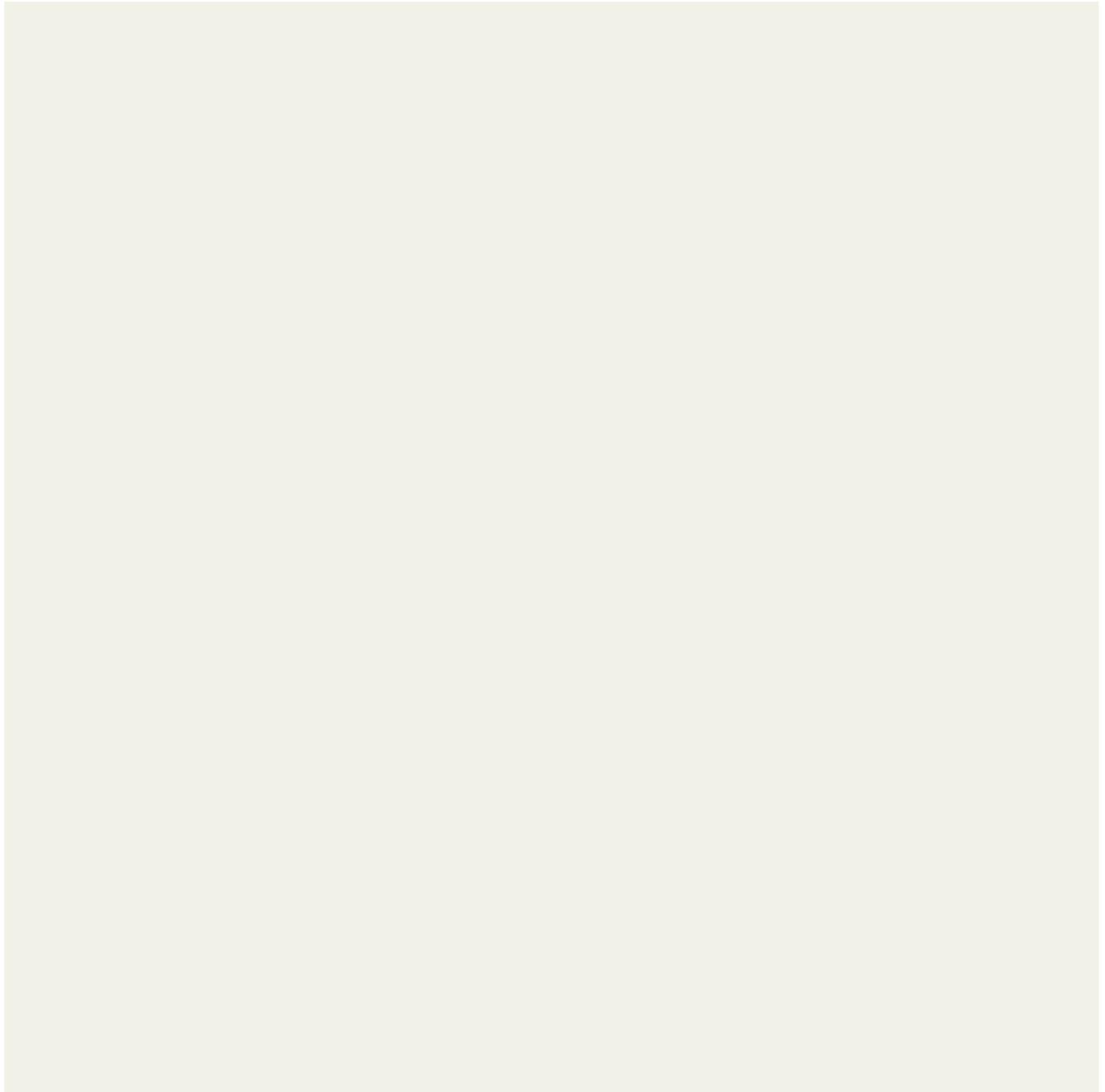


RESPONSABILIDAD  
**desarrollo**  
PROFESIONALISMO  
**ÉTICA**  
compromiso  
confianza  
solidaridad  
eficiencia  
innovación  
sustentabilidad







# Informe de Responsabilidad Social Empresaria 2011

---





# Índice

---

- 6** Presentación del Informe de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)
- 12** Introducción al Banco
- 20** Gobierno Corporativo
- 24** Transparencia en la gestión
- 30** Nuestra gestión de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)
- 36** Nuestra Cadena de Valor
- 70** Inversión Social
- 80** Prevención del impacto ambiental
- 88** Desempeño 2011 y nuevos desafíos
- 94** Tabla de indicadores GRI y Pacto Global (Comunicación sobre el Progreso)

# **Presentación del Informe de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)**

---



---

# RESPONSABILIDAD

# Carta de Jorge H. Brito, Presidente

Con enorme entusiasmo, aprovecho estas páginas para saludarlos, reflexionar e invitarlos una vez más a recorrer este Informe de Responsabilidad Social Empresaria y seguir trabajando juntos en pos de un Banco y una Argentina mejores.

Al hablar de 2011, pienso en las palabras “eficiencia” y “crecimiento”. A lo largo del año trabajamos junto con los gerentes para alcanzar una mayor eficiencia, porque estamos convencidos de que el crecimiento sostenido de la empresa y la mejora continua de los productos y servicios que ofrecemos son el pilar de nuestra gestión.

El foco, entonces, estuvo puesto en optimizar el funcionamiento del Grupo en todas sus dimensiones. El primer paso fue evaluar con los responsables de cada área quiénes somos y qué queremos ser. A partir de ahí, informamos, conectamos y capacitamos a todos los colaboradores y les brindamos las herramientas para que pudieran innovar en sus tareas cotidianas, vencer a la burocracia y mejorar sus procesos. Así, logramos importantes avances en la administración integral de riesgos, analizamos nuestra gestión de RSE a partir de un ejercicio de diagnóstico y mapeo de grupos de interés, y visitamos a proveedores de todo el país para consolidar el vínculo con ellos.

También profundizamos el ahorro de energía, de agua y de papel en todas nuestras oficinas y en las sucursales. Para mejorar nuestros propios procesos realizamos la primera certificación de la norma ISO 9001:2008 en el Centro de Atención Telefónica y repetimos, un año más, la encuesta de satisfacción a clientes de todo el país. Para gestionar en forma eficiente los programas de inversión social, estimamos el impacto de nuestras acciones con una herramienta de medición propia. Además de continuar comprometidos con los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, al cual adherimos en 2009.

Me enorgullece comentarles que todo este esfuerzo significó un importante crecimiento. Los segmentos Agro y Pequeñas Empresas, por ejemplo, crecieron 63% y 58%, respectivamente. Sumamos 17 sucursales a nuestra red. Mantuvimos nuestra posición de liderazgo y ampliamos la participación en el mercado en más del 15%. A través del programa de la acción social, beneficiamos en forma directa a más de 177.000 personas.

Quiero agradecerles a todos los integrantes del Grupo Macro. El afán y la dedicación con las que llevan adelante sus tareas cotidianas nos permiten consolidarnos cada vez más como una organización verdaderamente federal, sólida económicamente, sustentable y socialmente responsable.



**Jorge Horacio Brito**  
Presidente



## Carta de Milagro Medrano, Gerente de RR. II.

Año tras año, reafirmamos nuestra voluntad de colaborar con el desarrollo sustentable de la Argentina. Entendemos que nuestro crecimiento depende, en gran medida, del vínculo que forjamos con nuestros clientes, proveedores, colaboradores, el medioambiente y la sociedad en su conjunto. Bajo esta premisa, incorporamos la RSE en todas las actividades y áreas de negocios del Grupo.

Nuestro foco está puesto en respetar, adaptarnos y estimular a las comunidades en las que operamos. Por eso, en 2011 realizamos un mapeo de los grupos de interés y un ejercicio de autodiagnóstico de la gestión de RSE, incorporamos más y mejores herramientas para medir el impacto de nuestra acción e inversión social, y evaluamos los aspectos sociales y ambientales en líneas de crédito en Banca Empresas. Además, sistematizamos los indicadores ambientales, comenzamos a calcular la huella de carbono y organizamos mesas de trabajo para planificar prácticas en el corto, mediano y largo plazo. En este, nuestro quinto Informe de Responsabilidad Social Empresaria, encontrarán información acerca de la gestión de Banco Macro en materia de sustentabilidad, que fue evaluada durante el año por un grupo de referentes de todas las áreas de la entidad, con la coordinación de la Gerencia de RSE. Para la presentación de la información, utilizamos la Guía G3 de la Iniciativa de Reporte Global (GRI), aplicando a un Nivel C. A su vez, realizamos un Análisis de Materialidad siguiendo el Protocolo Técnico elaborado por GRI en el marco del lanzamiento de la nueva Guía G3.1. Como podrán ver, este año incrementamos la cantidad de indicadores y adaptamos los protocolos a la realidad del banco y a la coyuntura local.

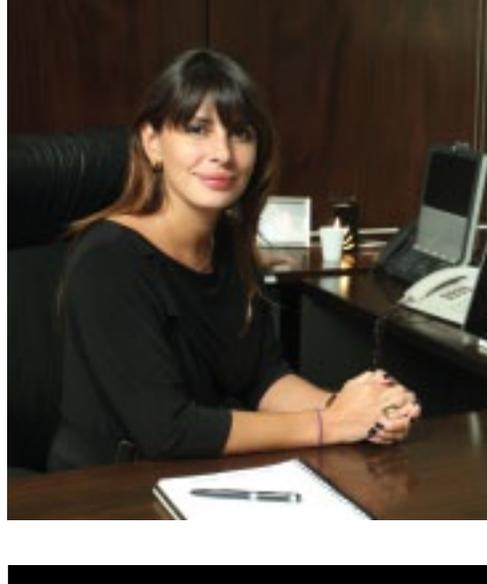
Queremos estar cada vez más cerca, y lo logramos a través de acciones concretas. Más cerca de nuestros colaboradores, a quienes capacitamos de manera directa o vía nuestra plataforma Edumacro, generando un mejor clima de trabajo y brindando más y mejores beneficios. Más cerca de nuestros proveedores, entre los que privilegiamos a las empresas locales y a las pymes. Más cerca de nuestros clientes, a través de más y mejores sucursales, cajeros automáticos y terminales de autoservicio, ofreciéndoles productos acordes a sus necesidades y mejorando nuestra capacidad de respuesta ante sus reclamos o sugerencias.

Más cerca del medioambiente, profundizando nuestra política de ahorro de energía y el manejo de residuos. Y, finalmente, más cerca de las comunidades, apostando al crecimiento de las regiones y a la revalorización de nuestra cultura, prestándoles especial atención a los niños y a los jóvenes que demuestran compromiso y ganas de superarse.

Los invito a leer este informe con detenimiento. Fue creado para comunicar nuestra gestión en todos los ámbitos. Para nosotros, se trata de una revisión fundamental, porque nos permite planificar en forma realista, con optimismo y con la mirada puesta, siempre, en el largo plazo.



**María Milagro Medrano**  
Gerente de RR.II.



# Destacados 2011

1.176

millones de pesos de resultado neto, un 16% más respecto de 2010.

2

millones de clientes individuales.

100.000

clientes empresas.

31.430

clientes encuestados en 371 sucursales de Banco Macro y 25 de Banco Tucumán.



17

nuevas sucursales, alcanzando las 413 en todo el país.

68

lugares del país donde somos la única entidad bancaria presente.

191

cajeros automáticos (ATM) nuevos y 62 terminales de autoconsulta (TAS).



88%

del proceso de Gestión de Riesgos optimizado a partir de un plan estratégico de gestión y certificación.

197

personas participaron en búsquedas internas, de las cuales se efectuaron 192 promociones.

616

personas ingresaron al Grupo Macro.



503

actividades de formación y desarrollo profesional.

333

colaboradores capacitados en prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo, quienes transmitieron los conocimientos al resto del personal.

400

socios de Club Macro, quienes disfrutaron de instalaciones mejoradas, con más piletas y nuevos juegos.

30

visitas a empresas proveedoras de todo el país en el marco del programa "Conozca a su proveedor".



177.000

beneficiarios de nuestra acción social.

939

colaboradores de todo el país participaron activamente del programa de voluntariado corporativo.

75

organizaciones sociales aliadas en programas de inversión social destinados a la comunidad.

5%

de caída interanual en las impresiones mensuales en el último trimestre de 2011.

65.438,8

kWh de energía eléctrica ahorrados en diciembre de 2011 a partir del inicio del programa de ahorro de energía.



# Introducción al Banco

---



---

# desarrollo

# Introducción al Banco

Iniciamos nuestras actividades como entidad financiera argentina en 1985 y a partir de 1995 comenzamos a operar como banco minorista focalizado en segmentos con bajos niveles de bancarización. Hoy, tras casi tres décadas de historia, nuestros resultados evidencian estabilidad y continuidad en la generación de ingresos, así como productividad y eficiencia en el uso de los recursos a lo largo de los años.

## Nuestro proyecto

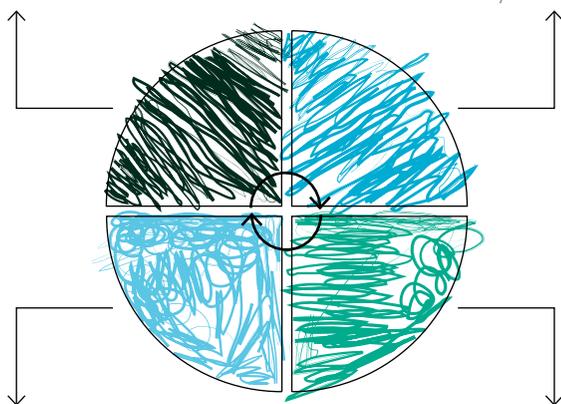
Innovación, eficiencia y estar cerca del cliente con servicios de alta calidad, siendo cada vez más ordenados, simples y eficientes internamente, y trabajando en equipo.

### Aspectos financieros

Trabajamos para crecer por encima del mercado y gestionar más eficientemente nuestros gastos.

### Clientes

Trabajamos para estar más cerca del cliente diferenciándonos a través de un servicio con mayor calidad.



### RRHH

Trabajamos para ser un equipo más integrado, conectado y alineado, permitiéndonos ser más profesionales en nuestro día a día.

### Procesos

Trabajamos con dinamismo, buscando la innovación para ser más eficientes en nuestros procesos.

## Aspectos financieros

- Volvimos a demostrar nuestro potencial financiero y de solvencia, que se reflejó en un resultado neto de \$1.176 millones, un 16% más respecto de los \$ 1.010 millones del ejercicio anterior.
- Superamos el crecimiento registrado por el sistema financiero en materia de préstamos personales. En 2011, crecimos un 56% interanual, superando por diez puntos el crecimiento del sistema financiero (46%). Esta *performance* nos permitió mantener nuestra posición de liderazgo y, además, ampliar 15,48% nuestra participación en el mercado.

# Un año más de crecimiento, solvencia y responsabilidad en nuestra gestión.

## Nuestra misión

Ser un banco líder que, a través de actividades éticas y rentables, les ofrezca a sus empleados un ambiente de trabajo en el que puedan desarrollarse para brindar un servicio inmejorable a los clientes y un sentido de responsabilidad compartida con la comunidad, respetando los intereses de los accionistas minoritarios.

## Nuestra filosofía

Construimos una Argentina de oportunidades, donde invertimos gran parte de nuestros activos en la búsqueda de un país exitoso, más justo y equitativo para todos. Esta forma de ser no se opone, sino que se complementa con la búsqueda de la rentabilidad, que es la esencia de nuestro crecimiento. Nuestra Dirección puede demostrar que, con la reinversión de sus utilidades, ha logrado ampliar la red comercial, generando así nuevas fuentes de empleo.

## Nuestros valores

Crecimiento  
Innovación  
Actitud de servicio  
Organización  
Ambiente de trabajo

### Cientes

- Ofrecemos la Red de sucursales más amplia del sector privado argentino: 452 casas a lo largo de todo el territorio, a las que se suman 943 cajeros automáticos y 790 terminales de autoconsulta. Esto nos convierte en la entidad bancaria con mayor presencia en el interior de la Argentina.
- Los segmentos Agro y Pequeñas Empresas –particularmente el de Microempresas–, crecieron 63% y 58%, respectivamente, otorgando una mayor atomización y estabilidad a la cartera de activos.
- Las carteras activas de Banca de Individuos registraron un crecimiento de 60,6%. Esto significó una mayor participación en el mercado y el posicionamiento del Grupo Macro en el segundo lugar entre las entidades del sistema financiero, según el volumen de sus carteras de Préstamos Personales y de Tarjetas de Crédito.
- Lanzamos seguros especiales para jubilados, como también la bonificación de productos y servicios acordes con sus necesidades.
- Evaluamos las respuestas que brindamos ante los reclamos de nuestros clientes.

### RRHH

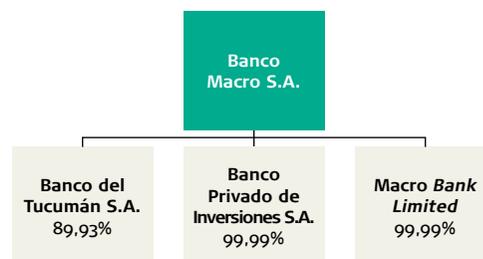
- Con el objetivo de lograr entre todos una mayor eficiencia interna, trabajamos con los gerentes para desarrollar profesionalmente a nuestros colaboradores en un buen ambiente de trabajo, brindándoles herramientas que les permitan innovar en sus tareas cotidianas y mejorar sus procesos.

### Procesos

- Incorporamos criterios y requerimientos sociales y ambientales en nuestra Política de Créditos para Banca Empresas.
- Estuvimos presentes en medios nacionales y regionales con más de 1 millón de segundos en 67 canales de TV, 6,3 millones de segundos en 147 radios, 280 mil segundos en salas de cine, y repercusiones en 68 medios gráficos y en 42 medios digitales. Además, nos acercamos a nuestros clientes y no clientes a través de publicidad en 40 sitios *web* y 340 piezas de *e-mailing*, lo que nos permitió más de 13 millones de contactos.
- Para gestionar en forma eficiente los programas de inversión social, estimamos el impacto de nuestras acciones con una herramienta de medición que se basa en los lineamientos del modelo LBG.
- Educación, Trabajo Sustentable, Nutrición, Medicina Social, Salud y Voluntariado Corporativo continúan siendo los ejes de nuestras acciones, cuyo foco está puesto, mayormente, en las provincias en donde tenemos una relación sostenida con la comunidad. Además, priorizamos a niños y jóvenes de bajos recursos que demuestran compromiso y ganas de superación.

### Estructura bancaria de Grupo Macro

(% sobre Capital Social)

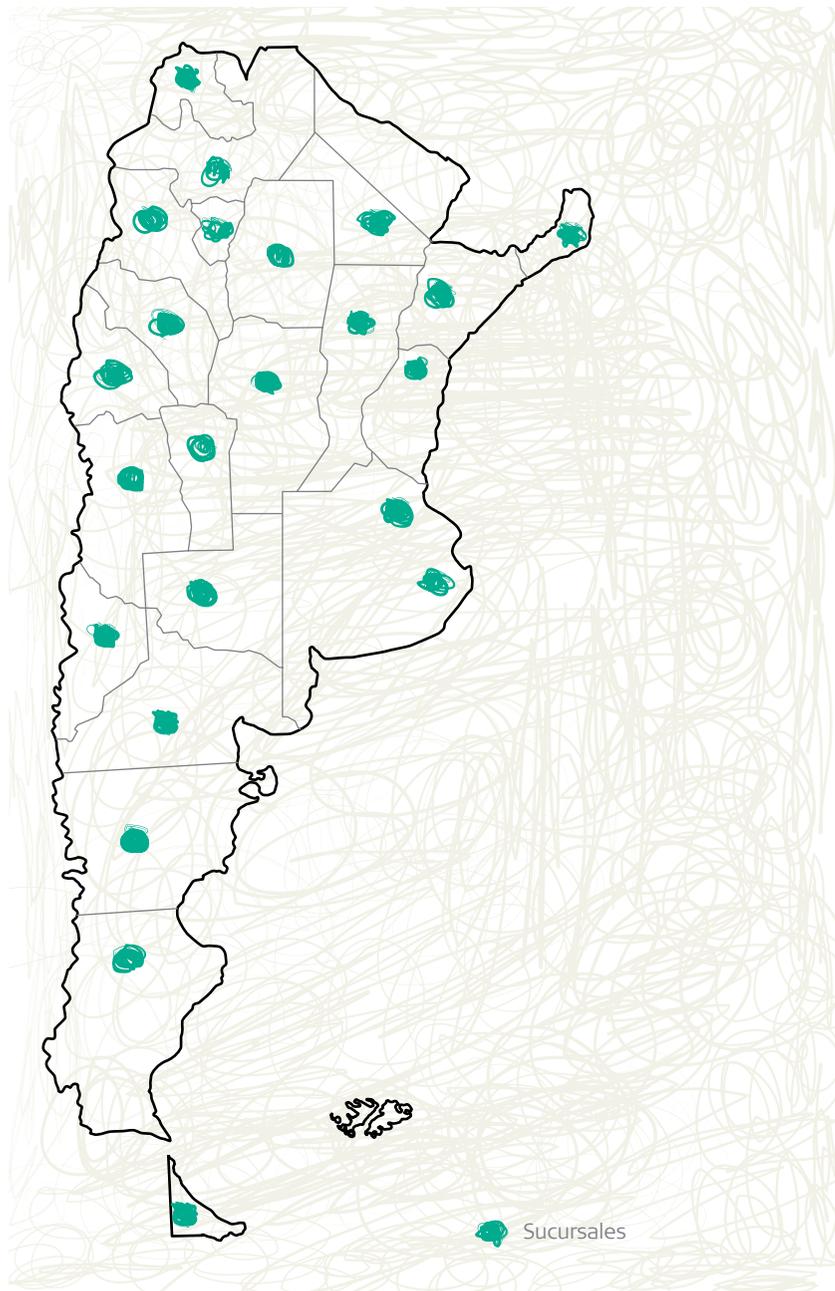


En 2011 volvimos a demostrar nuestro potencial financiero y de solvencia, ofreciendo una amplia red de sucursales, eficiencia interna y un fuerte compromiso con la mejora de procesos.

# Introducción al Banco

## Banco Macro en números

### Representación geográfica



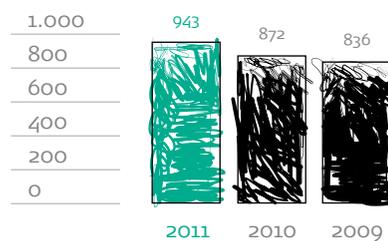
### Cantidad total de sucursales

(Participación en el sector financiero)

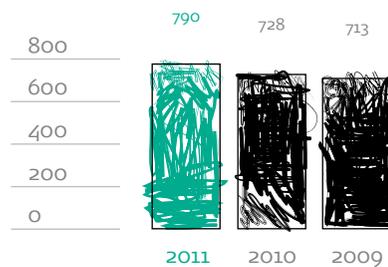


<sup>(1)</sup> Durante 2011 se produjeron 8 fusiones de sucursales, 7 en la provincia de Santa Fe y 1 en la provincia de Río Negro.

### Cantidad total de cajeros automáticos



### Cantidad total de terminales de autoservicio



<b>Indicadores financieros</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
(en millones de pesos) <sup>(1)</sup>			
Activos	41.442	33.524	26.859
Préstamos al sector privado	24.570	16.186	11.527
Pasivos	36.723	29.371	23.500
Depósitos	29.167	23.407	18.593
Patrimonio Neto			
al cierre del ejercicio	4.720	4.153	3.359
Ingresos financieros	4.699	3.728	3.860
Ingresos netos por servicios	1.541	1.039	824
Intereses por préstamos <sup>(2)</sup>	3.798	2.395	2.129
Egresos financieros	(1.719)	(1.330)	(1.512)
Gastos de administración	(2.489)	(1.917)	(1.522)
Resultado neto	1.759	1.305	1.452
Utilidades y pérdidas diversas			
y participación de terceros	75	71	(41.4)
Dividendos otorgados <sup>(3)</sup>	505	208	150
Resultado del ejercicio	1.176	1.010	752

<sup>(1)</sup> Los resultados positivos fueron considerados para las ganancias, y los negativos, reportados en paréntesis, para las pérdidas.

<sup>(2)</sup> Incluye *leasing*.

<sup>(3)</sup> Corresponde a los dividendos pagados en esos períodos.

<b>Impuestos pagados en la Argentina</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
(en millones de pesos)			
Impuesto a las Ganancias	(658)	(366)	(659)
Ingresos Brutos	(293)	(182)	(144)
Impuestos a las Transacciones Financieras <sup>(1)</sup>	(73)	(58)	(43)

<sup>(1)</sup> Corresponde a la Ley 25.413, Impuesto a los débitos y créditos bancarios.

<b>Proveedores</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Cantidad de proveedores	12.634	11.361	10.130
Porcentaje de proveedores nacionales	56,1%	n/d	n/d

n/d: Datos no disponibles.



# Introducción al Banco

Cientes	2011	2010	2009
Número de clientes individuales <sup>(1)</sup>	2.609.763	2.433.719	2.313.448
Número de clientes empresas	108.129	103.206	96.129
Cantidad de Tarjetas de Crédito otorgadas <sup>(2)</sup>	429.792	226.525	122.986

<sup>(1)</sup> Incluye total de clientes titulares y adicionales que tengan al menos un producto en el mes. No se incluyen clientes de seguros, ni cajas de seguridad, ni eventuales. Información obtenida en abril 2011.

<sup>(2)</sup> Incluye cuentas habilitadas y preembozadas, tanto de individuos como de Agro, Distribución y Corporativas.

Empleados	2011	2010	2009
Cantidad de colaboradores	8.405 <sup>(1)</sup>	8.154	7.810
Colaboradores mujeres	37%	34%	34%
Edad promedio	42,44	42,77	42,83
Antigüedad promedio	15,16	15,38	15,64

<sup>(1)</sup> El incremento se debe a la compra del Banco Privado de Inversiones en septiembre de 2010.

Medioambiente	2011	2010	2009
Cientes adheridos al servicio e-resumen	138.903	84.704	45.934
Papel reciclado (kg)	57.018	42.736 <sup>(1)</sup>	26.700
Plástico reciclado (kg) <sup>(2)</sup>	999	1.284	720
Cantidad de mobiliario donado	1.409	1.007	1.174
Equipamiento informático donado <sup>(3)</sup>	286	188	186
Consumo de resmas	219.900	202.729	199.326
Cantidad de impresiones	130.951.403	121.209.779	94.332.782
Consumo de energía eléctrica (en kWh)	16.201.094	n/d	n/d
Emisiones de CO <sub>2</sub> (alcance 2) <sup>(4)</sup>	4.915,92	n/d	n/d

<sup>(1)</sup> Corresponde 25.839 a Buenos Aires, 3.670 a Tucumán, 20.570 a Córdoba, 1.319 a Salta y 5.620 a Rosario.

<sup>(2)</sup> Corresponde a Buenos Aires.

<sup>(3)</sup> Equipos completos de PC donados a instituciones con proyectos educativos vinculados a nuevas tecnologías educativas.

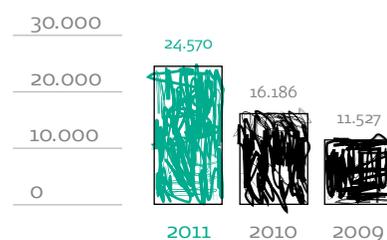
<sup>(4)</sup> Alcance 2: Emisiones Indirectas. Corresponden a las provenientes del consumo de energía eléctrica comprada a la red (fuente externa). Emisiones calculadas según "World Resources Institute (2009) GHG Protocol tool for stationary combustion. Version 4.1".

n/d: Datos no disponibles.



## Total de financiaciones

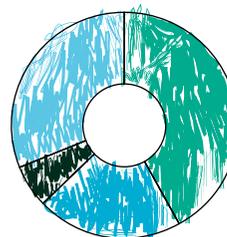
(millones de pesos) <sup>(1)</sup>



<sup>(1)</sup> Incluye total de Préstamos y leasing.

## Composición accionaria

de Banco Macro a diciembre 2011



■ Accionistas controlantes: 42%

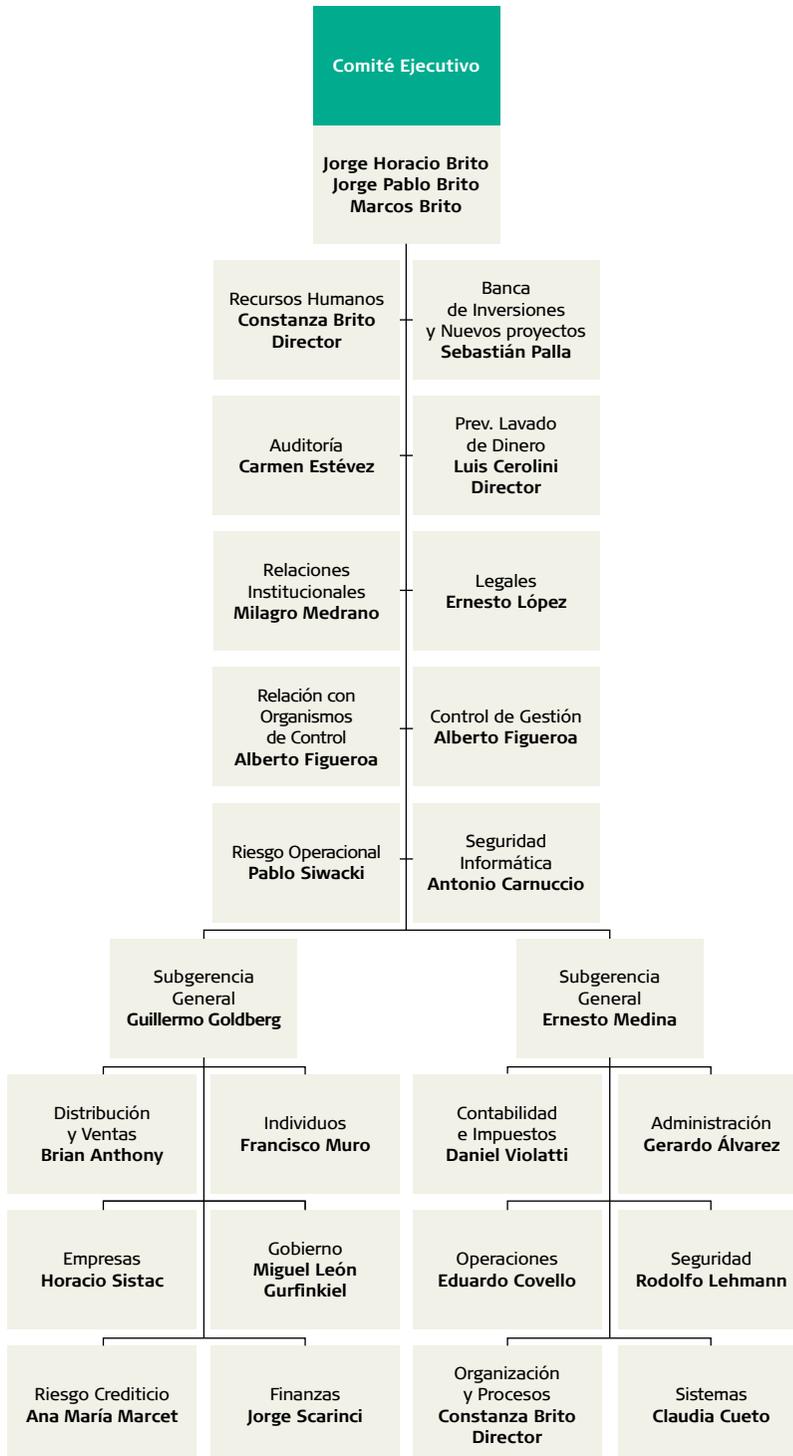
■ ADR: 21%

■ Otros: 6%

■ Anses: 31%

Flotante: 27%

## Organigrama de Banco Macro



## Reconocimientos 2011

Fuimos reconocidos por octavo año consecutivo como el **Mejor Banco de la Región Noroeste Argentina**, y obtuvimos así el Premio Sol Andino por nuestra trayectoria, crecimiento y aporte realizado en la región.

Recibimos el Sol Andino de Plata como máxima distinción de todos los rubros considerados para las nominaciones.

Fuimos reconocidos como “Socios regionales” por la Fundación Impulsar, a raíz del proyecto asociado a la sede Impulsar en la provincia de Misiones.

En el marco de la iniciativa “Construyendo puentes hacia un mundo laboral más inclusivo” de Manpower, fuimos reconocidos como “Socios en la inclusión” por nuestro aporte a la inclusión de mujeres mayores de 45 años en las provincias de Salta y Córdoba.

## Alianzas estratégicas



CONAETI y Norte Sustentable son nuevas alianzas.

# Gobierno Corporativo

---



---

# PROFESIONALISMO

# Gobierno Corporativo

## Gobierno Corporativo

El Directorio constituye el máximo órgano administrativo del Banco, y su responsabilidad es establecer los objetivos y las políticas de Gestión Comercial y de Riesgos. Presidido por Jorge Horacio Brito, está integrado por 12 Miembros Titulares, elegidos por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas para cumplir mandatos de tres ejercicios. Todos se reúnen mensualmente o cuando los intereses del Banco lo requieren.

Para integrar el Directorio, es necesario contar con experiencia, sólidos conocimientos y entrenamiento suficiente para desempeñarse en el negocio bancario, además de cumplir con los requisitos establecidos por el Banco Central de la República Argentina (BCRA). Este último evalúa, junto con la Asamblea, los antecedentes de los Directores antes de que asuman sus cargos. A su vez, antes de que se celebre la reunión ordinaria, la Asamblea analiza la gestión y el desempeño del Directorio. No se considera apropiado que el Directorio evalúe su propia gestión antes de dicho encuentro.

La remuneración del Directorio es aprobada por la Asamblea, la cual establece un monto determinado de acuerdo con criterios de razonabilidad, los resultados obtenidos durante cada gestión, las disposiciones de la Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550, modificatorias y complementarias, y las Normas de la Comisión Nacional de Valores (CNV).

Además, y en cumplimiento con las normas de la CNV y de la Comisión Nacional de Valores de los Estados Unidos (*Securities Exchange Commission*, SEC), Banco Macro S. A. cuenta con un Comité de Auditoría conformado por tres Directores independientes.

## Comunicación con los accionistas

El área de Relación con los Inversores es el principal punto de contacto entre el Directorio y los accionistas. Por eso, organiza en forma periódica reuniones telefónicas con los inversores para presentarles los informes trimestrales de resultados. Asimismo, la información financiera se publica regularmente en nuestro sitio *web* corporativo:

<http://www.macro.com.ar/scp/inv.asp>.

Desarrollo sustentable  
en el largo plazo  
constituye la visión  
de nuestro Directorio.

## Miembros del Directorio

---

Jorge Horacio Brito

Presidente

---

Delfín Jorge Ezequiel Carballo

Vicepresidente

---

Jorge Pablo Brito

Director titular

---

Juan Pablo Brito Devoto

Director titular

---

Luis Carlos Cerolini

Director titular

---

Carlos Enrique Videla

Director titular independiente

---

Alejandro Macfarlane

Director titular independiente

---

Guillermo Eduardo Stanley

Director titular independiente

---

Constanza Brito

Director titular

---

Marcos Brito

Director titular

---

Rafael Magnanini

Director titular

---

Roberto José Feletti

Director titular

---

Mario Eduardo Bartolomé

Director suplente

---

Ernesto Eduardo Medina

Director suplente

---

Delfín Federico Ezequiel Carballo

Director suplente

---

Fernando Raúl García Pulles

Director suplente independiente

---

### ¿Qué comités integran los directores del Banco?

Los integrantes del Directorio participan activamente en la gestión diaria, aportando su experiencia y conocimiento, y conformando diversos comités:

#### *Comité Ejecutivo*

Tiene a su cargo la gestión de los negocios de la Sociedad e informa al Directorio sobre las actividades realizadas.

#### *Comité de Activos y Pasivos*

La función principal es fijar la estrategia financiera de la institución, realizando un análisis de los mercados y estableciendo las políticas de activos, pasivos, administración de riesgos de mercado, liquidez, tasa y moneda.

#### *Comité de Gestión de Riesgos*

Su función es seguir las actividades de la Alta Gerencia en lo que respecta a la gestión de los riesgos de crédito, de mercado, de liquidez, operacional, de cumplimiento y de reputación, entre otros; y asesora al Directorio sobre los riesgos de la entidad.

#### *Comités de Créditos*

Sus responsabilidades se encuentran estrechamente vinculadas a la gestión y a la administración del riesgo crediticio.

#### *Comités de Recupero*

Tienen a su cargo la aplicación de las políticas predefinidas para el otorgamiento de quitas y refinanciamientos.

#### *Comité de Sistemas*

Es el responsable de vigilar el adecuado funcionamiento del entorno de tecnología informática.

#### *Comité de Auditoría Interna*

Evalúa en forma periódica el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno y contribuye a mejorar su efectividad. Además, participa en el planeamiento de la auditoría externa y de los Estados Contables, anuales y trimestrales, y está al tanto de los informes del auditor externo, así como de toda la información contable relevante. También analiza las operaciones en las cuales existe conflicto de intereses con integrantes de los órganos sociales o con los accionistas controlantes.

#### *Comité de Prevención de Operaciones de Lavado de Dinero*

Planifica y coordina el cumplimiento de las políticas establecidas por el Directorio.



A través de nuestros comités gestionamos el negocio de manera responsable, actuando con idoneidad, eficiencia y profesionalismo.

### **Participación de accionistas minoritarios en la Asamblea**

Banco Macro considera muy importante promover y fomentar la asistencia y la participación activa de los accionistas minoritarios en las asambleas. El Directorio vela permanentemente por los derechos de todos los accionistas que se encuentran establecidos en forma legal y estatutaria. Asimismo, no existen limitaciones de ningún tipo que restrinjan la participación de los accionistas.

# Transparencia en la gestión

---



---

# ÉTICA

# Transparencia en la gestión

## La importancia del control interno para la integridad de los negocios

Como entidad financiera, la transparencia de nuestra gestión es una variable fundamental para el éxito del negocio y para brindar un servicio confiable. Por eso trabajamos con integridad, valores éticos y morales, e idoneidad.

Contamos con un Sistema de Control interno que nos permitió ejecutar en 2011 un plan estratégico de gestión de riesgos y certificación de nuestras operaciones según las disposiciones de la SEC (Comisión Nacional de Valores de los Estados Unidos) y de la *Ley Sarbanes Oxley* (SOX). En este contexto, nuestro mayor logro fue hacer eficiente el 88% del proceso de administración y gestión de riesgos, dado que las distintas áreas actualizaron e incorporaron información útil para su gestión sin necesidad de realizar cambios en sus operaciones habituales.

## Marco de actuación de nuestro negocio

En Banco Macro cumplimos con la normativa nacional e internacional y, además, contamos con Códigos y políticas internas que nos permiten asegurar una gestión ética y responsable con todos nuestros grupos de interés.

Como entidad financiera, estamos regulados por el BCRA, el cual estableció “Lineamientos para el Gobierno Societario de las Entidades Financieras” durante 2011.

Adicionalmente, Banco Macro S. A. cotiza parte de su capital en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires; esto significa que se encuentra sujeto a las regulaciones emitidas por la Comisión Nacional de Valores, por lo que anualmente emite el Informe Explicativo de Gobierno Societario.

Asimismo, nuestras acciones cotizan en la Bolsa de Comercio de Nueva York. Por eso, también cumplimos con los estándares relativos al gobierno societario conforme con el artículo 303A del Manual de Compañías Cotizantes de la NYSE y sus modificaciones, calificando como emisor extranjero privado.

Además nos regimos por los siguientes Códigos:

- Código de Gobierno Societario: refuerza los conceptos del decreto sobre Régimen de Transparencia de la Oferta Pública N.º 677/01 (B. O.: 28/05/01).
- Código de Protección al Inversor: establece lineamientos y recomendaciones en relación con el cumplimiento de normas de protección al inversor en el ámbito de la oferta pública.
- Código de Prácticas Bancarias: promueve los derechos del usuario de servicios y productos financieros, y es emitido por el Consejo de Autorregulación del Código de Prácticas Bancarias de la República Argentina.
- Código de Ética: abarca a funcionarios y a directores de primera línea.
- Código de Conducta de la empresa: se aplica a todos nuestros colaboradores.

Actualización y monitoreo constantes marcan el ritmo de todos nuestros procesos.



La Gerencia de Auditoría Interna, compuesta por 98 empleados, emitió 715 informes sobre las validaciones de los procesos de la Red de sucursales, las evaluaciones de la Gestión de Riesgos y el cumplimiento de las disposiciones normativas que regulan la actividad bancaria y financiera. Los informes también incluyeron las disposiciones diseñadas por Banco Macro respecto de los circuitos que sustentan al negocio, y que están certificadas por los dueños de los procesos, incluyendo la revisión de Sistemas y Tecnología.



Nuestro objetivo es que todos los que formamos Grupo Macro actuemos según los más altos valores de integridad personal y profesional. Por eso promovemos el respeto por el código de conducta y el código de ética; este último rubricado por la Alta Gerencia y el Directorio de la organización.

### Los fundamentos de nuestra labor cotidiana

Queremos un ambiente laboral en el que se estimule la responsabilidad, el profesionalismo, el compromiso, los resultados, la lealtad, la honestidad, la buena comunicación y el trabajo en equipo. Estamos convencidos de que para lograr un lugar de trabajo agradable, es necesario basar las relaciones cotidianas en el respeto mutuo, la confianza, y el trato cordial y sencillo, tanto entre compañeros y jefes como con proveedores y con clientes. Además, resulta fundamental desarrollar todas las actividades con los más altos principios éticos laborales y personales.

En este sentido, el Código de Conducta y el Código de Ética\* proveen los principios básicos para que todos los miembros del Banco actúen de la misma manera y con los mismos valores ante situaciones similares. La confianza brindada por los accionistas, los clientes y el público en general depende en gran medida del cumplimiento de estos principios.

Aspectos principales del Código de Conducta:

- Conducta ética
- Conflicto de intereses
- Cumplimiento de normas
- Confidencialidad
- Propiedad privada
- Utilización adecuada de los recursos e instalaciones del Grupo
- Representación institucional del Banco
- Asesoramiento profesional y recomendaciones
- Auditorías e investigaciones
- Prevención del lavado de dinero
- Declaración jurada anual

\* <http://www.macro.com.ar/scp/codigoEtica.asp>

# Transparencia en la gestión

## Gestión de Riesgos

Nuestra Política Marco de Gestión de Riesgos define la estrategia del negocio; y las responsabilidades, estructuras y funciones del Directorio, los subgerentes generales, los gerentes de área y el resto del personal. Está diseñada para identificar eventos que puedan afectar a la organización, gestionar sus implicancias dentro los umbrales de riesgo establecidos por el Directorio y proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Este año realizamos importantes avances en la gestión de riesgos. Por un lado, consolidamos la herramienta ACM Rsk para el 100% de la administración integral de riesgos, y automatizamos el proceso de certificación SOX y la administración de Riesgo Operacional. Esta nueva metodología posibilitó que parte del resguardo documental sea almacenado de forma digital, eliminando el uso de archivos físicos y generando un importante ahorro de papel y de traslado de documentación.

A su vez, trabajamos en la adecuación de los manuales de procedimientos de Auditoría Interna y en la definición de los objetivos de control para alinearlos con la herramienta ACM Rsk. Esta tarea nos permitió identificar en forma unívoca los riesgos y los controles que comprenden cada proceso, y hacer más eficiente el trabajo de auditoría en función de los niveles de riesgos.

Dentro del Banco contamos con áreas especializadas que gestionan y administran el riesgo del negocio, y lo agrupan en:

- Riesgo Crediticio en función de cada tipo de cliente.
- Riesgo Operacional sobre las políticas, programas y actividades del Banco.
- Riesgos relacionados con tecnología informática.
- Riesgos de mercado, liquidez y precio, en el contexto de las tendencias económicas y de la coyuntura financiera nacional e internacional.
- Riesgos del trabajo para asegurar que todos nuestros empleados se desempeñen en un ambiente seguro en términos de salud y seguridad.
- Prevención e investigación de fraudes, con la elaboración de estrategias para optimizar los estándares de seguridad integral relacionados con la prevención y la neutralización de actividades fraudulentas.

## Prevención del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo

Desempeñamos un papel activo en la lucha contra el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas y contra la financiación del terrorismo, cumpliendo con la normativa nacional e internacional, y estableciendo internamente requisitos y controles en cada una de las líneas y áreas de negocios.

Para verificar el cumplimiento de nuestros objetivos, implementamos revisiones y auditorías periódicas e independientes, enfocadas a evaluar el programa y el cumplimiento de las leyes, regulaciones y reglamentaciones vigentes.



## Transparencia en la gestión

Este año la Gerencia de Auditoría revisó la gestión de reclamos y la protección de datos personales. Además, efectuó una revisión sobre la transparencia, que se relaciona con la presentación del régimen informativo a través del cual las entidades dan a conocer los precios de los distintos conceptos vinculados con determinados productos y servicios (tasas de interés, comisiones y cargos, entre otros), las características de su oferta (por ejemplo, modalidades y frecuencias) y los requisitos básicos que cada una establece para su adquisición o prestación.

A partir de 2012, el Directorio establecerá la formación del Comité de Gestión de Riesgos, cuya principal función será asegurar el establecimiento de una gestión independiente de riesgos, y coordinar la administración de los distintos tipos de riesgos y a sus respectivos responsables.

Este año incorporamos, dentro de la Política de Créditos de Banca Empresa, el análisis de los riesgos sociales y ambientales al momento de evaluar un proyecto de inversión.

En este sentido, contamos con un programa formal y permanente de capacitación, entrenamiento y actualización para todos nuestros empleados. Este año realizamos doce encuentros presenciales en los que participaron 333 empleados, quienes, a su vez, transmitieron los conocimientos en sus sectores o sucursales. De esta forma, 2.556 empleados y funcionarios recibieron capacitación en prevención del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.

### **Protección de datos personales**

Nuestras políticas y procedimientos vinculados con la privacidad y protección de datos personales están en línea con los requisitos de la Ley N° 25.326 y sus modificatorias, el Decreto Reglamentario N° 1558/2001 y las disposiciones de la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales.

Todos los empleados del Banco con acceso a datos personales de clientes (almacenados en bases de datos lógicas o físicas, por ejemplo, legajos de crédito) están obligados a mantener la confidencialidad sobre estos, y se encuentran sujetos al deber de guarda y mantenimiento. Estas obligaciones persisten aún después de cancelados o anulados los datos de las bases, y aún después de que finaliza su relación contractual con el Banco.

A su vez, ampliamos el alcance del respeto por la privacidad de la información en toda nuestra cadena de valor, tanto con nuestros proveedores como cuando nosotros actuamos como proveedores o como prestadores de servicios para un tercero. Así, el manejo de la información personal incluida en nuestras bases de datos se encuentra enmarcado exclusivamente en la prestación de un servicio de ese tercero al Banco o viceversa.

# Nuestra gestión de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

---



---

# COMPROMISO

# Nuestra gestión de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

Estamos convencidos de que nuestro aporte como entidad financiera es clave para el desarrollo sustentable de la Argentina. La RSE forma parte de nuestra cultura corporativa y se incorpora de manera transversal en todas nuestras actividades y áreas de negocios. También creemos que la construcción de la reputación corporativa debe estar basada en una gestión ética y transparente.

Por eso, llevamos a cabo acciones de valor económico, social y ambiental; y nos esforzamos por afianzar cada vez más el vínculo con nuestros empleados, clientes y proveedores, medios de comunicación, el sector público, el medioambiente y la sociedad en general. El respeto por las personas y por las comunidades en las que actuamos constituye el corazón de nuestra Política de RSE.

La gestión de RSE de Banco Macro evoluciona año tras año, buscando tener un mayor alcance y adaptando nuestro negocio en pos de la sustentabilidad. Nuestro foco está puesto en los sectores vulnerables y en la creación de oportunidades en cada región del país. Para ello, contamos con una oferta de productos y servicios financieros de calidad adaptada a cada perfil de cliente, así como con una gestión responsable de los impactos y riesgos del negocio pensada en beneficio de las generaciones presentes y futuras.

El departamento de RSE depende del área de Relaciones Institucionales y reporta en forma directa al Directorio, quien a su vez coordina la Política de RSE del Banco y articula junto con otras áreas la implementación de las acciones y proyectos de RSE

## ¿Qué logramos durante 2011 en materia de RSE?

- Mapeo detallado de nuestros grupos de interés.
- Autodiagnóstico de la gestión de RSE en el Banco.
- Herramientas para evaluar y sistematizar el impacto de nuestra acción social e inversión en la comunidad.
- Evaluación de aspectos sociales y ambientales en líneas de crédito en Banca Empresas.
- Sistematización de indicadores ambientales.
- Comienzo del cálculo de la Huella de Carbono.
- Mesas de trabajo con áreas relacionadas con los proveedores y con la gestión ambiental para planificar prácticas de RSE a corto, mediano y largo plazo.

## Nuestros principales desafíos para 2012 en la gestión de RSE

### Relacionados con el negocio

- Incremento de la cantidad de indicadores GRI dentro del Informe de RSE 2011.
- Incorporación de temas de RSE en encuestas y herramientas que se usan habitualmente en el Banco.
- Diálogos presenciales con grupos de interés para mejorar el Reporte de RSE.
- Consolidación de la Política de RSE.

Tenemos prácticas, servicios y productos que respetan a las personas y a las comunidades con las que nos relacionamos.



Dentro de los principales temas materiales para nuestro negocio se encuentran los productos y servicios para personas de bajos recursos, los aspectos ambientales en el otorgamiento de créditos y el trabajo con las comunidades locales; tres acciones que son prioridad para Banco Macro dentro de su gestión de RSE.

### Temas relevantes para la gestión de RSE de Banco Macro

1. Productos y servicios para personas de bajos recursos.
2. Gestión eficiente de recursos.
3. Cláusulas en solicitudes para no financiar a empresas que generan daños ambientales.
4. Trabajo junto a la comunidad para fomentar el desarrollo local, especialmente en comunidades donde sólo hay presencia de Banco Macro.
5. Gestión eficiente de residuos, como los tecnológicos.
6. Medición del nivel de satisfacción de clientes.
7. Capacitación a empleados.
8. Microfinanzas.
9. Cuidado de datos de confidencialidad de clientes.
10. Voluntariado Corporativo.
11. Compras inclusivas con proveedores.
12. Alianzas con clientes.

#### Relacionados con los grupos de interés

- Mesa de trabajo con RR. HH. para plantear líneas de acción de RSE en la gestión con empleados.
- Boletín de proveedores con temas de RSE.
- Mapeo en profundidad de los proveedores.
- Capacitación a clientes Pymes sobre RSE.
- Formalización de la política de cuidado ambiental.
- Sistematización de indicadores ambientales.
- Concientización interna y externa sobre el medioambiente.
- Medición del impacto de la inversión social privada.

### Ejercicio de materialidad para una gestión eficiente de la RSE

Este año profundizamos nuestro ejercicio de Análisis de Materialidad<sup>4</sup> siguiendo el Protocolo Técnico elaborado por GRI en el marco del lanzamiento de la nueva Guía G3.1 y del estándar AA1000SES de la organización *AccountAbility*. Para ello le pedimos a nuestros referentes internos del Grupo de RSE (colaboradores de distintas áreas), a periodistas especializados en el tema y a organizaciones aliadas sus opiniones.

<sup>4</sup> Ejercicio de selección de temas relevantes a trabajar de forma transversal al Banco en el ámbito de la RSE.

# Nuestra gestión de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)



De esta forma, durante el año, periodistas que participaron de un desayuno por el lanzamiento del Informe de RSE 2010 y organizaciones de la sociedad civil que fueron contactadas vía correo electrónico completaron una encuesta escrita sobre los aspectos relevantes que Banco Macro tiene que considerar en su estrategia y gestión de RSE. Estos resultados fueron cruzados con el análisis del Grupo Operativo en el marco de un encuentro de capacitación y reflexión sobre el rumbo de la RSE en nuestra entidad<sup>5</sup>.

## La comunicación, un aliado en la gestión responsable del negocio

El diálogo permanente con los grupos de interés es fundamental para el crecimiento de nuestra estrategia de RSE. Sus opiniones, sugerencias y expectativas sobre la gestión del Banco en materia económica, social y ambiental son siempre bienvenidas. Por eso desarrollamos canales de comunicación directa con los públicos clave a través de los cuales, además, rendimos cuentas de forma clara y transparente. Asimismo, promovemos espacios de escucha activa, como encuestas, encuentros, reuniones y conferencias, entre otros.

## ¿Cómo nos comunicamos con nuestros principales grupos de interés?

Colaboradores internos y sindicatos: *intranet*, Revista Visión, *mail* de presidencia, contacto directo con sucursales, reuniones con el presidente del Banco, plan de visitas a sucursales, reuniones de los niveles de mando con sus equipos de trabajo, buzón de sugerencias, Línea de Transparencia y reuniones ProMacro.

Comunidad cercana, instituciones académicas y tercer sector: Análisis situacional y medición de impactos, sitio *web* (sección RSE), *newsletter* institucional, visitas de campo, reuniones de seguimiento y contacto permanente, visitas y exposiciones en universidades.

Clientes: Centros de Atención Telefónica, terminales de autoservicio, *Home Banking*, Macro Móvil, sucursales, centros Megras, Centro de pago a jubilados, Línea de Transparencia, encuesta de satisfacción, *newsletter* institucional, sitio *web*, estudios comparativos de satisfacción de clientes y estudios de campo.

Accionistas: Memoria y Balance, Asamblea de Accionistas, Código de Protección al Inversor, Línea de Transparencia, informes trimestrales.

Proveedores: Sitio *web*, Centros de Atención Telefónica, encuentros personalizados, Programa “Conozca a su proveedor” (visitas a proveedores), Línea de Transparencia, correo electrónico.

Medios de comunicación: Gacetillas de prensa, desayunos con periodistas y rondas de prensa.

Industria financiera: Estudios de campo, reuniones del sector, intercambio de información.

Organismos internacionales, gubernamentales y de regulación nacional: Participación en foros y seminarios, sitio *web* corporativo, creación de espacios de diálogo.

<sup>5</sup> Para más información sobre este encuentro, ver la sección de “Autodiagnóstico y mapeo de los grupos de interés” dentro de este capítulo.

---

### **Autodiagnóstico y mapeo de los grupos de interés**

Este año realizamos un análisis profundo de nuestra gestión de RSE a partir de un ejercicio de diagnóstico y mapeo de grupos de interés. Para su implementación contamos con la participación del Grupo de Trabajo, conformado por todas las áreas del Banco y con el aval del Directorio.

Con el diagnóstico evaluamos la posición en la que se encuentra ubicado el Banco respecto de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Esto nos permitió sistematizar las acciones existentes y detectar oportunidades de mejora para el corto, mediano y largo plazo. La iniciativa abarcó a todas las áreas y operaciones.

Como complemento de esta herramienta, realizamos un estudio del desempeño y de las buenas prácticas del sector financiero nacional e internacional en materia de RSE; así, la comparación entre el Banco y el resto del mercado nos permitió detectar oportunidades de mejora muy valiosas. A su vez, utilizamos como *input* el análisis de los indicadores GRI realizado para el Informe de RSE 2009 y 2010.

Por su parte, para conocer en detalle nuestros públicos clave, el tipo de vínculo que tenemos con cada uno y cuáles son las herramientas de comunicación más actuales para desarrollar procesos que afiancen la relación con todos ellos, realizamos un mapeo de grupos de interés en función de diferentes variables en el que participaron el Grupo Operativo y altos mandos del Banco.

Los miembros del Grupo Operativo reciben capacitaciones periódicas en RSE con conceptos teóricos, tendencias nacionales e internacionales y herramientas prácticas para mejorar la gestión económica, social y ambiental en sus respectivas áreas.

---



# Nuestra Cadena de Valor

---



---

# CONFIDANZA

# Nuestra Cadena de Valor

## Nuestra gente

### Las personas, nuestro activo más valioso

Las personas que forman parte del Grupo Macro son el principal motor de crecimiento de nuestra empresa. Por eso, trabajamos para asegurar un ambiente laboral en el que todos los colaboradores puedan desarrollarse y cumplir con sus tareas en forma armoniosa y eficiente.

Capital humano en números	2011	2010	2009
Cantidad de colaboradores	8.405	8.154 <sup>(1)</sup>	7.810
Colaboradores mujeres	37%	34%	34%
Colaboradores hombres	63%	66%	66%
Edad promedio	42,44	42,77	42,83
Antigüedad promedio	15,16	15,38	15,64

<sup>(1)</sup> El incremento se debe a la compra del Banco Privado de Inversiones en septiembre de 2010.

### En equipo y más eficientes

Nuestro principio guía es estar cerca siempre, y todas las actividades que realizamos están empapadas de esta premisa. En 2011, concretamente, buscamos una mayor eficiencia interna. Con este objetivo, trabajamos con cada gerencia sobre la base de acuerdos de servicio. Así, alineamos las expectativas y las necesidades de cada área y colaboramos con los equipos en el desarrollo de sus proyectos y objetivos.

En esta misma línea, nos propusimos informar, conectar y formar a todos los colaboradores, brindándoles herramientas que les permitieran innovar en sus tareas cotidianas. Esto redundó en una mejora en los procesos de trabajo y en una mayor eficiencia interna en todos los planos y niveles de la compañía.

### Estos son los valores que compartimos:

- Responsabilidad
- Igualdad de oportunidades
- Ejecutividad
- Compromiso
- Lealtad
- Honestidad
- Buena comunicación
- Trabajo en equipo
- Desarrollo humano

### Nuevas oportunidades de crecimiento

En respuesta a las necesidades de crecimiento del Banco, durante 2011 generamos acciones especiales para colaborar con el plan de expansión de la Red de sucursales. Para los colaboradores, significó una oportunidad de crecimiento. Así, 197 personas participaron en búsquedas internas para asumir nuevas tareas y desarrollar su experiencia en otros puestos, y otros 192 fueron promovidos. Por su parte, ingresaron al Grupo 616 personas. También continuamos con los planes de inserción laboral de jóvenes a través del Programa de Empleos de Tucumán (PET). Esta iniciativa, que implementamos por tercer año consecutivo, y su extensión, el Programa de Inserción Laboral (PIL), forman parte del convenio entre la Secretaría

Estar cerca siempre es el principio detrás de todas las iniciativas que desarrollamos para el crecimiento y el bienestar de nuestros colaboradores.

### Distribución de la plantilla por antigüedad laboral

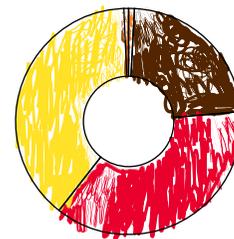
(2011)



- Menor de 5 años: 24%
- Rango entre 5 y 9 años: 11%
- Rango entre 10 y 14 años: 19%
- Rango entre 15 y 19 años: 14%
- Rango entre 20 y 24 años: 9%
- Rango entre 25 y 29 años: 9%
- Mayor de 30 años: 14%

### Distribución de la plantilla por categoría profesional

(2011)



- Alta Gerencia: 0,24%
- Gerente: 0,62%
- Jefe/Supervisor: 22,80%
- Analista/Oficial: 36,90%
- Empleado: 39,40%

Nuestro compromiso con las demandas de nuestra cadena de valor hace que día a día trabajemos por mejorar el bienestar de las personas y organizaciones que la componen.

de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, y la Secretaría de Estado de Planeamiento del Gobierno de la Provincia de Tucumán. Ambos programas buscan aumentar el empleo para mejorar la calidad de vida y el desarrollo integral de los jóvenes y, por ende, de toda la comunidad. El PET tiene una duración de seis meses y los participantes cuentan con la posibilidad de ser efectivizados. En una segunda etapa de entrenamiento, pueden continuar trabajando bajo las condiciones y beneficios del PIL. En 2011, ambos programas beneficiaron a 7 jóvenes.

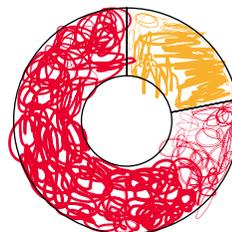
#### Consolidación interna

Continuamos enfocando el trabajo de toda la organización y potenciamos la colaboración entre la Red de sucursales y las Áreas Centrales. Por eso, profundizamos y consolidamos el Sistema de Gestión por Objetivos. Este último midió la contribución adicional e individual de cada colaborador a los resultados de la sucursal. En todos los casos, las variables de calidad y de eficiencia se consideraron aspectos indiscutibles.

Asimismo, y como parte de la mejora de nuestros propios procesos y de los niveles de administración interna, consulta y respuesta, desarrollamos PeopleNet. Se trata de una plataforma tecnológica que administra la información de acciones y da seguimiento automatizado a algunos de los procesos centrales de Recursos Humanos con mayor volumen, fundamentalmente, Búsquedas y Selección, Capacitación y el sistema de Fijación y Seguimiento de Objetivos –incluyendo la evaluación de desempeño cualitativa–.

#### Distribución de la plantilla por zona geográfica

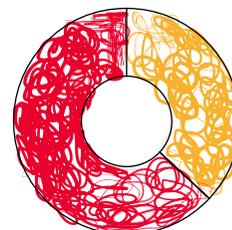
(2011)



- Colaboradores en Capital Federal y Gran Buenos Aires: 22%
- Colaboradores en el interior del país: 78%

#### Distribución de la plantilla en Áreas Centrales y sucursales

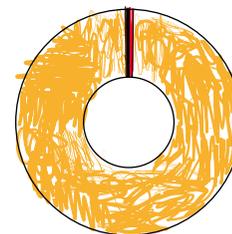
(2011)



- Colaboradores en Áreas Centrales: 37%
- Colaboradores en la Red de sucursales: 63%

#### Distribución por contrato

(2011)



- Efectivos: 8.398
- Programa Trabajo Jóvenes Tucumanos: 6
- Programa Inserción Laboral en Tucumán: 1

# Nuestra Cadena de Valor

## Formación para el desarrollo personal y profesional

Nos interesa que nuestros colaboradores se mantengan actualizados y que crezcan profesionalmente. Por eso llevamos a cabo acciones de formación, de desarrollo y de integración, y generamos espacios destinados a afianzar la cultura y la identidad del Grupo, alineando los equipos hacia un único horizonte.

Nuestras actividades de formación están divididas en:

### Formación

Acciones educativas planificadas, presenciales o a distancia, para adquirir, reforzar o refrescar conocimientos técnicos o habilidades interpersonales mediante distintas herramientas teóricas y prácticas.

### Desarrollo

Acciones específicas de desarrollo y de *coaching* para ayudar a los empleados a manejar las responsabilidades futuras a partir de responsabilidades actuales. El primer paso es la definición de un plan de desarrollo individual.

### Integración

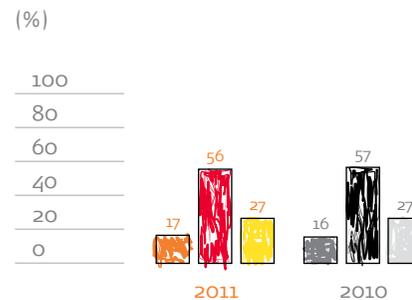
Acciones que buscan generar espacios de encuentro grupal para fortalecer la sinergia de los equipos, re acordar pautas de trabajo en conjunto y definir un plan de acción futuro.

## Destacados 2011:

- El 70% de nuestros colaboradores participó en 503 actividades de capacitación, de las cuales 462 fueron presenciales. Si bien se mantuvieron temas específicos de formación en el puesto, también se incluyeron otras cuestiones vinculadas con nuevos objetivos del negocio o con acuerdos de servicio.
- 41 *e-learning* activos en la plataforma de EduMacro para capacitar a los colaboradores a distancia. También se informaron sobre temas de interés del Banco y aspectos fundamentales para la gestión.
- Llevamos a cabo los primeros talleres de desarrollo orientados a gestionar equipos. Bajo el paraguas del liderazgo, se trabajó en comunicación, negociación, efectividad, asignación de las personas en la posición correcta, evaluación y devolución de desempeño.
- Realizamos visitas a las sucursales para brindar apoyo y acompañar la gestión de los gerentes.
- Lanzamos el primer Programa de Jóvenes Profesionales de Banca Empresas. Luego de un proceso de búsqueda, seleccionamos a 10 jóvenes, quienes comenzaron a formarse y a desarrollarse durante un año y medio en las sucursales y en Áreas Centrales. El objetivo: contar con profesionales preparados para acompañar el crecimiento de la Banca. Este programa prioriza la formación y la evolución desde la experiencia y el desarrollo en un puesto de trabajo concreto. Cada joven profesional cuenta con el apoyo y el seguimiento de un tutor –en todos los casos, un Gerente de primer nivel– con quien comparte reuniones mensuales de intercambio y reflexión.

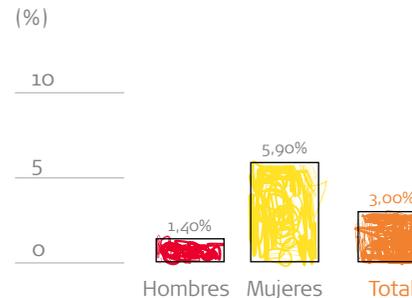


## Edad promedio



- Hasta 30 años
- De 30 a 50 años
- Más de 50 años

## Tasa de rotación de empleados 2011





### Primer Programa de Jóvenes Profesionales de Banca Empresas: Responsabilidades y funciones de los tutores

- Escuchar y dar confianza para despejar dudas e inquietudes.
- Orientar y compartir la propia experiencia, mirada y conocimientos.
- Ayudar a comprender el Banco, sus valores, estrategia, cultura, estructura, procesos y políticas.
- Ayudar a descubrir y a valorar cada oportunidad de aprendizaje, formal e informal.
- Otorgar devoluciones permanentes y realistas.
- Monitorear el avance y facilitar el cumplimiento de los objetivos.
- Proponer experiencias o tareas para enriquecer el aprendizaje.
- Clarificar objetivos y sugerir metas claras y concretas vinculadas al rol comercial.

Capacitación de colaboradores	2011	2010	2009
<b>Total horas hombre</b>	<b>74.032</b>	<b>84.966</b>	<b>52.243</b>
<b>Total de participaciones</b>	<b>30.240</b>	<b>36.908</b>	<b>26.396</b>
Participantes en cursos presenciales	7.741	7.878	4.525
Participantes en cursos a distancia	22.499	28.292	21.871
<b>Personas participantes</b>	<b>5.901</b>	<b>7.327</b>	<b>5.815</b>
Personas en cursos presenciales	4.295	3.973	2.446
Personas en cursos a distancia	5.901	7.327	3.369
% de participación sobre dotación total	70%	90%	74%

# Nuestra Cadena de Valor

## En diálogo permanente

Fieles a nuestro principio fundamental, profundizamos el Programa de Integración con nuevas acciones en las diferentes poblaciones y niveles. Así, trabajamos en forma equilibrada en cuatro aspectos importantes para el Banco: Cultura, Reconocimiento, Interacción entre áreas y Clima de trabajo. Generar vínculos positivos fortalece el sentido de pertenencia, por eso estos espacios sirvieron para acordar las pautas de trabajo en conjunto, definir planes de acción y, esencialmente, fortalecer la sinergia entre los equipos.

Para transmitir los valores del banco y abordar los temas e inquietudes de primera mano, mantuvimos el programa de reuniones, que incluyó desde encuentros con funcionarios y máximas autoridades del Banco hasta el plan de visitas de Relaciones con el Personal, por el que hubo un encuentro individual con cada colaborador.

Ampliamos las reuniones de ProMacro y programamos los encuentros mensuales en la red de sucursales y en las áreas centrales para que los gerentes pudieran contar con un ámbito propio de gestión y comunicación en tres dimensiones: temas importantes del Banco, temas importantes de su división y temas importantes de su propia sucursal o Gerencia.

También presentamos la nueva *intranet* para colaboradores de Banco Macro, que rápidamente se convirtió en un medio de comunicación cotidiano y de consulta para gran parte de las operaciones diarias. Durante el segundo semestre, y ya con la experiencia y los desarrollos probados, integramos la nueva *intranet* para colaboradores de Banco de Tucumán.

Como hace varios años, continuamos editando la revista interna *Visión*, y *dossiers* especiales propios para cada región. También celebramos eventos de interés, como el cumpleaños del Banco.

## Comunicación sobre nuestra acción social

Dentro de la *intranet* creamos la nueva sección de la Fundación Banco Macro, donde informamos todas nuestras acciones de inversión social privada y las novedades sobre las actividades de Voluntariado Corporativo. En 2011 publicamos 4 informes que detallan nuestra gestión de Responsabilidad Social en este canal, complementándolos con 18 correos electrónicos con noticias e invitaciones para sumarse a acciones de voluntariado. A su vez, desarrollamos un protector de pantalla para el lanzamiento del Programa de Voluntariado “Generando el Cambio”, que se colocó en las computadoras de todos los empleados.

### Sabemos que los beneficios son importantes

El crecimiento del Grupo es el resultado directo del crecimiento de nuestros colaboradores. Por eso, impulsamos diversas acciones para aportar bienestar y satisfacción a todos los miembros del Banco:

Beneficio	Descripción
MEBA	Planes de medicina prepaga a precio preferencial (por mutual); subsidios por nacimientos, matrimonio y fallecimiento; reintegros para el titular y su grupo familiar directo; y entregas de bolsos con útiles escolares, entre otros. Todo el personal del Banco recibe este beneficio.
Fondo de ayuda a empleados en casos de crisis	Apoyamos económicamente a los colaboradores que están atravesando una situación particular. Este beneficio está abierto a todo el personal que lo necesite.
Apoyo a colaboradores	Continuamos apoyando a los colaboradores con cuadros críticos, asistencia social o enfermedades prolongadas mediante programas alternativos de ayuda.
Útiles escolares	En marzo, entregamos un kit de útiles escolares a todos los colaboradores cuyos hijos cursan salas de 3 y 4, escolaridad primaria y secundaria. En 2011, 6.479 empleados recibieron útiles.
Obsequios por nacimiento	Obsequiamos artículos para bebé a los colaboradores que esperan un hijo. En 2011, 246 empleados recibieron este beneficio.
Día del Niño	En 2011, repartimos 4.147 obsequios para hijos de empleados por el Día del Niño.
Subsidio por guardería	Ofrecemos este beneficio a las colaboradoras con hijos de más de 45 días y hasta el inicio de la escolaridad primaria. Todo el personal del Banco recibe este beneficio.
Gratificación por casamiento	Otorgamos a los colaboradores que contraen matrimonio un regalo equivalente a un sueldo.
Campaña de vacunación antigripal	Desarrollamos una campaña de vacunación gratuita y voluntaria para todos los colaboradores. En 2011, fueron vacunados 4.666 colaboradores.
Seguros de vida	Ofrecemos un seguro de vida colectivo obligatorio y un seguro de vida optativo. Todo el personal del Banco recibe este beneficio.
Seguro de sepelio	Contamos con un acuerdo con el Servicio de sepelio de Cochería Paraná para colaboradores y sus familias, con alcance a la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.

(continúa)



Cultura,  
Reconocimiento,  
Interacción entre  
áreas y Clima laboral  
son nuestros pilares  
de acción en el diálogo  
permanente con  
nuestros empleados.

# Nuestra Cadena de Valor

(continuación)

Beneficio	Descripción
Seguro quirúrgico	Conservamos el Seguro Quirúrgico con MAPFRE Argentina para todo el personal del Banco y su grupo familiar primario. Este beneficio es un seguro por el cual el empleado que es intervenido quirúrgicamente, es indemnizado por un monto definido en nomenclador, independiente de la cobertura o los reintegros de la Obra Social o Medicina Prepaga.
Beneficio por hijo discapacitado	Brindamos un reintegro de dinero por cada hijo discapacitado, sin límite de edad. Este beneficio está abierto a todo el personal que lo necesite.
Licencia por adopción	A los colaboradores que adoptan hijos les damos la misma licencia que a los que son padres biológicos. No nos limitamos a los días establecidos por ley, porque consideramos que necesitan un período de mayor adaptación. Este beneficio está abierto a todo el personal que lo necesite.
Vida familiar y vida profesional	Realizamos actividades deportivas y recreativas para los empleados, les otorgamos descuentos para acceder a un gimnasio y organizamos concursos para sus hijos, entre otras acciones. El objetivo: acercar la familia al Banco. Este beneficio está abierto a todo el personal que lo necesite.
Descuentos especiales	Ampliamos la cartera de beneficios por convenios con empresas, lo que significó mejores condiciones para los integrantes de Macro en distintos rubros, como turismo, indumentaria, <i>catering</i> , farmacia, etc. Los convenios vinculados a la salud y a los estudios de grado con universidades de distintos lugares del país tienen un lugar especial; en ambos casos, incluyen al grupo familiar. Todo el personal del Banco recibe este beneficio.
Condiciones especiales en productos para el personal	Ofrecemos a nuestros colaboradores y familiares directos bonificaciones y descuentos en productos y servicios del Banco; como, por ejemplo, Tarjetas de Crédito, Caja de Seguridad, Plazos Fijos, Operaciones de Compraventa de Moneda Extranjera, entre otros.



## Club Macro

El Club Macro abre sus puertas al asociado y a su familia para que puedan desarrollarse social y deportivamente. Tres años atrás, los socios sumaban 220; hoy el club cuenta con 400. Esto quiere decir que casi duplicamos la cantidad de socios.

*En 2011:*

- Mejoramos el club con arreglos, piletas, pintura y nuevos juegos, entre otros, para recibir en la temporada alta a todos los colaboradores que disfrutaban de este espacio de recreación especialmente creado para ellos.
- Nuestros equipos de Banco Macro y de Club Macro, integrados por unos sesenta jugadores, resultaron campeones invictos en el torneo Bancario y ascendieron a la categoría A.
- Durante todo el año no faltaron las bicicletadas, los asados y otras reuniones familiares.

# 100%

de nuestros colaboradores  
está incluido en el convenio  
colectivo de trabajo,  
representado por la Asociación  
Sindical de Bancarios.



### *“Macro te acompaña”*

Sobre la base de nuestra experiencia, determinamos que los planes de retiro voluntario o de jubilaciones que las empresas implementan para sus empleados no obtienen los resultados deseados. Creemos que esto se debe principalmente a los conflictos internos que tienen los colaboradores que están en condiciones de evaluar el comienzo de una nueva etapa en sus vidas. Para ellos, se trata de un momento de fuertes cambios y ajustes.

Como nos ocupamos de todas las poblaciones que integran el Banco, comenzamos este año con el programa “Macro te acompaña”, dirigido a los colaboradores que se encuentran por ingresar en otra etapa de su vida en donde el eje laboral pasará a un segundo plano para iniciarse en nuevos proyectos. Con este objetivo, convocamos abiertamente a aquellos empleados a quienes les restan pocos años para hacer uso del beneficio jubilatorio. Realizamos 4 encuentros en donde se genera un espacio de intercambio para generar ideas que faciliten propuestas a implementar en el futuro, tanto en el plano económico como personal. Durante 2012 continuaremos con esta iniciativa en el interior del país.

### *Otras actividades especiales*

- **Concursos:** Desarrollamos los concursos Día del Padre: Momentos para compartir Padre & Hijo.
- **Coro del Banco Macro:** Esta actividad artística se realizó en forma semanal en el auditorio de Sarmiento 401, con un creciente número de adeptos.
- **Cine de chicas:** Este espacio exclusivo para compañeras de trabajo tuvo por objetivo reunir las para pasar una tarde diferente.

# Nuestra Cadena de Valor

- **MacroAhorro:** Por tercer año consecutivo, celebramos el Día Internacional del Ahorro en Córdoba Capital. Así, los colaboradores compartieron una jornada en familia y con compañeros. Todos, niños y adultos, participaron en juegos integradores y cooperativos en los que tuvieron que cumplir con misiones relacionadas con la valoración de la cultura del ahorro.
- **Clases de yoga:** Esta iniciativa formó parte de las actividades de integración en Tucumán y buscó brindar a los colaboradores un espacio que les permitiera relacionarse con sus compañeros y consigo mismos. Allí aprendieron técnicas de respiración, concentración y meditación, buenas posturas, y además pudieron liberarse del estrés diario.
- **Meriendas de trabajo:** En este espacio ameno, gerentes y encargados de sucursales plantearon dudas, generaron propuestas y definieron los planes de acción junto con el Gerente General del Banco y con los principales referentes de Áreas Centrales relacionadas. Durante los encuentros, surgieron oportunidades de mejoras en los procesos y las metodologías de tareas para incrementar la calidad y la eficiencia de nuestra labor.

## Representatividad sindical

El 100% de nuestros colaboradores está incluido en el convenio colectivo de trabajo, representado por la Asociación Sindical de Bancarios. Conscientes de que esta representatividad sindical es clave para el correcto funcionamiento del negocio, mantenemos un diálogo fluido con los gremios correspondientes a nuestra actividad.

## Promovemos la salud y la seguridad laboral

Queremos ofrecerles a nuestros empleados óptimas condiciones de salud y un buen ambiente de trabajo. Por eso, los incentivamos a que lleven una vida saludable, organizando y promoviendo torneos deportivos internos. En 2011, 12 equipos de Córdoba Capital y del interior se midieron en un campeonato con veinticuatro partidos de fútbol. Asimismo, con la consigna de generar interacción entre los integrantes de Áreas Centrales de las distintas gerencias, retomamos un clásico de Macro en Buenos Aires: el Torneo Interno de Fútbol 5. En esta oportunidad, y para resaltar el espíritu integrador del deporte, los equipos se conformaron por sorteo. Después de cada partido, los jugadores disfrutaron de un “tercer tiempo”, en el que compartieron anécdotas y construyeron nuevas amistades.

Por otra parte, 170 empleados participaron en una capacitación sobre primeros auxilios. El contenido de la iniciativa estuvo en línea con lo establecido por los Programas de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. El objetivo general del curso fue brindar conocimientos acerca de las técnicas iniciales de primeros auxilios y reanimación cardiopulmonar para colaborar con las personas que sufran un accidente o una enfermedad repentina hasta el arribo del profesional de la medicina.



La ART Liberty realizó capacitaciones en prevención de riesgos y les entregó instructivos a todos los colaboradores del país. Además, contamos con un instructivo para prevenir incendios y evacuar edificios, disponible en la *intranet*. Al respecto, se realizó una capacitación para asignar los roles en los planes de evacuación; y esto se sumó a un contenido afín en las capacitaciones de *e-learning*.

El área de Higiene y Seguridad en el Trabajo realizó visitas e informes mensuales sobre riesgos laborales, y capacitaciones; además, elaboró un plan y planos de evacuación y llevó adelante estudios de condiciones laborales en todo el país.

### Proveedores

Proveedores en números	2011	2010
Número de proveedores	12.634	11.361
<b>Principales rubros</b>		
Reparación y mantenimiento edificio	639	572
Propaganda y publicidad	475	403
Librería y útiles	92	68
Seguridad	90	64
Limpieza, empresas contratadas	55	41
Software de aplicativos y de base	36	31
Hardware de sistemas	25	24
Servicio de mantenimiento de equipos	24	19
Insumos de computación	21	16
Gastos de <i>clearing</i>	1	6

#### Primero, lo nuestro

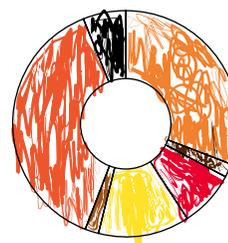
En línea con nuestra filosofía de “estar cerca”, priorizamos la incorporación de proveedores locales; proceso que, además de reportar ventajas en términos de logística, contribuye con el desarrollo económico y social de las comunidades en las que estamos presentes. El conocimiento que compartimos con nuestros proveedores respecto del contexto local y nacional nos permite desarrollar una sólida sinergia en la que todos obtienen un beneficio.

#### ¿Cómo seleccionamos y evaluamos a nuestros proveedores?

Al momento de considerar la incorporación de un proveedor a nuestra base, tomamos en cuenta variables como antecedentes comerciales y tributarios, localización geográfica e información relacionada con exigencias básicas de calidad, estándares de salud y seguridad, y precio ofrecido.

Todos nuestros proveedores tienen la opción de abrir una cuenta sin costo para la acreditación de los fondos provenientes de la liquidación de las facturas.

Proveedores  
por zona geográfica



Centro: 31%
Litoral: 2%
NEA: 8%
NOA: 13%
Tucumán: 2%
Buenos Aires: 38%
Sur: 6%

# Nuestra Cadena de Valor

Creemos que mantener un intercambio rico y frecuente con ellos es importante para el éxito de nuestro negocio y el correcto funcionamiento de nuestras operaciones. Por eso, cada sector del Banco mantiene una fluida comunicación con sus proveedores. En esta línea, en el marco del programa “Conozca a su proveedor” visitamos sus puntos de producción cada tres o seis meses.

Atentos a los estándares de seguridad y calidad más elevados, cada sector realiza evaluaciones semestrales de los servicios prestados o los productos adquiridos. La evaluación se realiza, primero, sobre la base de la ponderación de precios, y luego respecto del cumplimiento de calidad y plazos de entrega. En todo este proceso es muy importante la opinión del cliente interno del Banco.

## Contacto permanente con nuestros proveedores

Utilizamos diferentes medios de comunicación para desarrollar una relación fluida. El correo electrónico, nuestra página *web*, y el contacto telefónico y personal son las vías para recibir sus consultas, opiniones y sugerencias.

En 2011, realizamos 30 visitas a empresas proveedoras de todo el país (Santa Fe, Salta, Misiones, Córdoba), en el marco del programa “Conozca a su proveedor”. Estos encuentros nos permitieron consolidar el vínculo con ellos y mantener un canal de diálogo presencial para abordar temas de su interés y poder seguir construyendo una relación más cercana.

## Trabajamos para mejorar la gestión responsable con nuestros proveedores

En el marco de nuestra gestión de RSE, realizamos una mesa de trabajo con los empleados del Banco responsables de la relación con los proveedores y de la implementación de los procesos de compras. Allí, los participantes recibieron una capacitación en tendencias nacionales e internacionales de RSE y sobre mejores prácticas de sustentabilidad con la Cadena de Valor.

Por último, dialogamos con nuestros proveedores para detectar oportunidades de mejora y desafíos conjuntos en materia de sustentabilidad, a partir de la información presentada y de los resultados del autodiagnóstico y del mapeo de grupos de interés realizado con empleados de todas las áreas del Banco<sup>6</sup>.

## Alianzas estratégicas

Año tras año, y desde el lugar que ocupamos como actores sociales, invitamos a los proveedores a participar en nuestros programas de inversión social.

Durante 2011, por medio de los canales habituales de comunicación, compartimos con nuestros proveedores información relacionada con la responsabilidad en la gestión del negocio y les transmitimos nuestra cultura y valores corporativos. Así, como parte de una campaña de concientización



Durante 2011  
desarrollamos  
un código de conducta  
para proveedores  
basado en nuestra  
misión, filosofía  
y valores corporativos.

<sup>6</sup> Para mayor información sobre el ejercicio de autodiagnóstico y mapeo de grupos de interés realizado con un grupo de empleados conformado por todas las áreas del Banco, ver la página 35 de este Informe.

de la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil (iniciativa de la cual somos miembro), informamos vía correo electrónico a nuestros proveedores acerca de la temática.

Además, este año comenzamos con el desarrollo de un Código de Conducta para proveedores basado en nuestra misión, filosofía y valores corporativos. Esta iniciativa busca que nuestros proveedores conozcan determinados principios de actuación y que puedan cumplirlos a partir de prácticas que reflejen la importancia de la ética empresarial, el respeto por los Derechos Humanos y por las condiciones laborales, y la preservación del medioambiente.

## Clientes

Clientes en números <sup>(1)</sup>	2011	2010	2010
Número de Clientes Individuos <sup>(2)</sup>	2.609.763	2.433.719	2.313.448
Número de Clientes Empresas	108.129	103.206	96.129
Total depósitos – Banca de Individuos (millones de pesos)	12.542	10.089	8.034
Total depósitos – Banca Empresas (millones de pesos)	8.153	6.141	4.883
Total depósitos – Banca Finanzas (millones de pesos)	2.165	1.467	1.342
Total depósitos – Banca Gobierno (millones de pesos)	5.771	5.149	3.561
Total préstamos – Banca de Individuos (millones de pesos)	12.179	7.512	5.174
Total préstamos – Banca Empresas (millones de pesos)	12.056	8.436	6.077
Total préstamos – Banca Finanzas (millones de pesos)	409	129	90
Total préstamos – Banca Gobierno (millones de pesos)	338	338	197
Total financiaciones (millones de pesos) <sup>(3)</sup>	24.570	16.186	11.527
Total activos líquidos (millones de pesos)	10.512	12.141	11.272
Cantidad de Tarjetas de Crédito otorgadas <sup>(4)</sup>	429.792	226.525	122.986

<sup>(1)</sup> Información sobre Banco Macro y Banco del Tucumán.

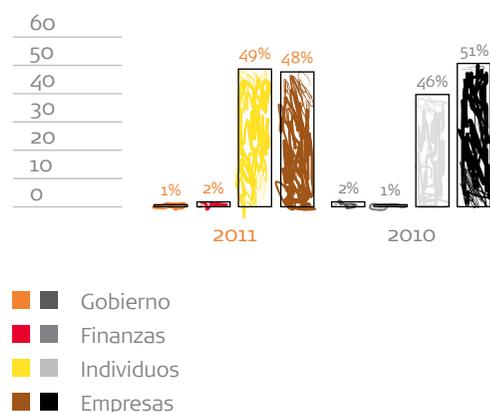
<sup>(2)</sup> Incluye total de clientes titulares y adicionales que tengan al menos un producto en el mes. No se incluyen clientes de seguros, ni cajas de seguridad, ni eventuales. Información obtenida en abril de 2011.

<sup>(3)</sup> Incluye total de Préstamos y *leasing*.

<sup>(4)</sup> Incluye cuentas habilitadas y preembozadas, tanto de individuos como de Agro - Distribución - Corporativas.

Trabajamos para estar cada vez más cerca de quienes nos eligen, sin importar en qué rincón del país se encuentren.

## Participación por banca en la cartera total de préstamos



# Nuestra Cadena de Valor

## Banca de Individuos

Durante 2011 trabajamos para cubrir las necesidades financieras y transaccionales de nuestros clientes con productos de calidad y con la mejor atención. Hasta diciembre de 2011, nuestra cartera de clientes individuos estaba conformada por más de 2 millones de personas, entre profesionales, empleados, emprendedores, jubilados y estudiantes.

### Productos responsables para la inclusión bancaria de los sectores de menores recursos

**Tarjeta Social:** Un año más, trabajamos en el marco del Plan Alimentario Provincial de Salta, que permite bancarizar a los segmentos más postergados de la población, entre otros beneficios. Así, entregamos de manera mensual la Tarjeta Social, cuyos destinatarios la utilizaron para comprar alimentos en los comercios habilitados por el Gobierno. Desde el inicio del plan, en 2007, 131.737 personas recibieron su tarjeta. En 2011, se realizaron 4,9 millones de transacciones; de éstas, 4 de cada 10 se resolvieron en cajeros del Grupo.

Además, continuamos colaborando con quienes más lo necesitan en la provincia de Salta, a través de los planes “Nutrívida” (destinado a chicos con desnutrición), “Focalizados B” (destinado a enfermos de tuberculosis) y “Embarazadas”.



4,9  
millones  
de transacciones  
realizadas  
con la Tarjeta  
Social.

Resultados Tarjeta Social	2011		2010	
	Tarjeta Social	Tarjeta recargable Si.Pro.Sa.	Tarjeta social	Tarjeta recargable Si.Pro.Sa.
Altas nuevas	16.927	1.727	39.082	3.002
Monto acreditado (en pesos)	72.589.948	5.179.550	41.194.875	6.176.500
Monto consumos (en pesos)	64.477.819	3.080.478	36.568.428	4.684.320
Total beneficiarios acumulados	131.737	17.541	127.223	21.790

**Tarjeta recargable Si. Pro. Sa:** Durante 2011 se mantuvo vigente el programa, realizando emisiones de tarjetas mensuales de acuerdo a las solicitudes que realizó el Gobierno.

**Préstamos Personales en municipios:** Cerramos ocho nuevos convenios con las municipalidades de 9 de Julio, Capitán Sarmiento, Armstrong, Adolfo Alsina, Tigre, Funes, Oncativo y Humboldt. Así, 4.492 clientes recibieron préstamos por un total de \$ 100,5 millones; el préstamo promedio fue de \$ 22.375.

**Financiación para la compra de computadoras:** Más empleados que acreditan su sueldo en el Banco pudieron acceder a una computadora gracias a la financiación que les brindamos. En 2011, se informatizaron 1.316 hogares con tasa 0% por un valor de \$ 5,5 millones.

**Seguros para la educación:** Continuamos ofreciendo los seguros de Macro Educación, destinados a resguardar la continuidad escolar de los más chicos. Al cierre de 2011, estos seguros superaron las 4.300 pólizas.

**Seguros de pagos protegidos:** Como en 2010, resguardamos los saldos de las Tarjetas de Crédito y los Préstamos Personales en caso de desempleo, incapacidad o fallecimiento. El volumen de cartera superó las 104.000 pólizas a fines de 2011.

**Préstamos para instalaciones de Gas Natural:** Durante 2011, 2.305 nuevos hogares fueron conectados a la red de gas natural gracias al otorgamiento de asistencia financiera por \$ 5,1 millones, principalmente en las provincias de Salta y Tucumán.

**Línea de Préstamos para Beneficiarios de Asignaciones Universales por Hijo:** Desde su lanzamiento en diciembre de 2010, otorgamos 19.098 préstamos por \$ 45,6 millones con tasa fija a 36 meses de plazo.

**Cuenta Gratuita Universal:** Bancarizamos a 4.400 clientes con la realización de campañas especiales que bonificaron el costo de las Cajas de Ahorros para que los sectores con menores recursos pudieran acceder a una cuenta bancaria; éstas se sumaron a las 2.000 cuentas abiertas en 2010.

Otros productos y servicios para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes

**Bonificación de comisiones a jubilados:** Con la implementación de la medida dispuesta por el BCRA en la comunicación "A" 5231, 255.000 jubilados recibieron la bonificación de las comisiones por extracciones realizadas vía ATM, cajas y transferencias. Esto significó un menor uso de dinero en efectivo, mayor seguridad y reducción del impacto económico en los segmentos de menores recursos.

**Seguros para jubilados:** Comercializamos seguros para el segmento de jubilados, acercándoles productos diseñados para cubrir sus necesidades especiales. Hoy contamos con 37.115 pólizas de Accidentes Personales y de Sepelio, que brindan cobertura a nuestros clientes mayores. A su vez, pusimos en marcha un nuevo seguro en Banco Tucumán, destinado a resguardar a los clientes jubilados ante muerte por accidente. Este seguro lo comercializamos en sucursales y vía telefónica, y alcanzamos más de 1.300 ventas a diciembre de 2011.



# Nuestra Cadena de Valor

**Jubilación anticipada:** Es una línea para aquellos clientes de Salta que están en condiciones de jubilarse, pero les faltan años de aporte. Esta línea realiza un adelanto de hasta \$3.000 para saldar esa deuda y obtener la jubilación sobre la cual luego se debitan las cuotas.

Segmentos Jubilados	2011	2010
Cantidad de jubilados que recibieron préstamos	131.460	117.017
Monto total de préstamos	972,4	667,9
Cantidad de jubilados que recibieron su jubilación anticipada <sup>(1)</sup>	809	2.612
Monto total de jubilación pagada	1.325	834
Cantidad de centros	27	19
Cantidad de jubilados atendidos mensualmente en estos centros	223.410	197.733
Cantidad total de jubilados atendidos en el año	641.428	639.076

<sup>(1)</sup> La disminución interanual en la cantidad de beneficiarios se debe a que la línea fue lanzada en 2009 y los clientes que podían acceder lo hicieron en ese momento. Ya en 2010 y 2011, los que lo solicitaron fueron aquellos que recién cumplían con el resto de los requisitos y sólo les faltaban los aportes.

**Beneficiarios de pagos judiciales:** Implementamos la apertura de 3.853 cuentas gratuitas para individuos que necesitan recibir pagos por asuntos judiciales.

**Préstamos Personales:** Lanzamos tres nuevas líneas de préstamos:

- A través de Banca Telefónica, con una tasa fija a 36 meses de plazo. Desde su lanzamiento en agosto de 2011, se colocaron 2.570 préstamos por \$ 5,4 millones.
- A través de Cajeros Automáticos, donde se colocaron 94.048 préstamos por \$ 125,7 millones.
- A través de Línea Préstamos Rapicompra (en comercios y tradicional), se colocaron 13.250 préstamos por \$ 65,7 millones.

**Tarjetas de Crédito:** Este año emitimos más de 400.000 Tarjetas de Crédito, que les permitieron a nuestros clientes individuos administrar sus consumos y mejorar su calidad de vida y la de sus familias. El total del financiamiento otorgado a través de Tarjetas de Crédito Visa, MasterCard y American Express fue de \$ 18 millones durante 2011. Además, se emitieron 189 mil Tarjetas de Crédito adicionales mediante los distintos canales.

Dentro del Plan de Mejora de Indicadores se contactaron 150.000 cuentas. Este Programa se implementó en 2006 con el objetivo de reactivar aquellas cuentas que se encuentren inactivas y también para incentivar a aquellas cuentas con bajos consumos. Para lograr este objetivo, enviamos a los Clientes una comunicación especial con beneficios exclusivos.



---

**Seguros:** Ofrecemos productos que se ajustan a todas las necesidades de nuestros clientes: Hogar, Educación, Autos y Vida se encuentran entre los más importantes. En 2011 continuamos consolidando el crecimiento y el desarrollo de la cartera de seguros de Vida y de Accidentes Personales, y alcanzamos un crecimiento del 36% respecto de 2010.

Sobre fines de 2011, terminamos de definir la oferta del seguro de ATM Plus, un producto mucho más completo que cuenta con las nuevas coberturas de compra protegida y protección de precio (el Asegurador indemnizará al Asegurado la diferencia positiva entre el precio de adquisición del bien y el precio observado y demostrado por el Asegurado de un bien idéntico). Estas últimas se suman a las ya existentes.

#### Beneficios para nuestros clientes

**MACRO Premia:** Invertimos \$ 12 millones en premios para nuestros clientes en todo el país, que fueron entregados a través de los consumos efectuados con las tarjetas de crédito Visa, American Express y MasterCard del Grupo. Actualmente, todas nuestras tarjetas acumulan y usan puntos MACRO Premia. El rubro en el que más puntos se canjean es blanquería.

**Descuentos y promociones:** Alcanzamos un volumen de consumos de \$ 120 millones y una participación del 25% de la cartera de Clientes de Tarjetas de Crédito del Banco. En total, 320.500 operaciones con Tarjeta de Débito recibieron un descuento o promoción en los principales supermercados y comercios del país.

**Venta por catálogo:** Realizamos numerosas acciones de venta a través de catálogos, ofreciéndoles a nuestros Clientes productos de importantes marcas con descuento y financiación. El Banco trabajó junto a Sony, Philips, Dell, Starphone, EXO, Comercial Cataratas y New San. Nuestros Clientes realizaron más de 5.000 operaciones por un total de \$800.000.

**Ampliación de líneas de crédito:** Con el fin de recomponer los límites de compra de nuestros clientes, realizamos tres campañas de aumento de límite de compra durante el año, y alcanzamos así a 795.410 cuentas pertenecientes a clientes de los segmentos Plan Sueldo, Mercado Abierto, Jubilados y Empleados. La sumatoria de los nuevos límites de compra fue de \$ 8 millones a diciembre de 2011.

Este año emitimos más de 400.000 Tarjetas de Crédito, las que les permitieron a nuestros clientes individuos administrar sus consumos y mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

---

# Nuestra Cadena de Valor

## Banca Empresas

Nuestros más de 100.000 clientes empresas están segmentados en categorías según su actividad y volumen de facturación:

- **Corporativas:** Las empresas que pertenecen a esta categoría poseen requerimientos sofisticados de productos.
- **Megras:** Incluye a medianas y grandes empresas.
- **Agro:** Son clientes que tienen características y necesidades específicas y, por eso, requieren de un portafolio de productos distinto al del resto de nuestros segmentos.
- **Pymes:** Altamente desarrollado en el interior del país, conforma nuestra categoría de Banca Empresas más grande.
- **Microemprendimientos:** Perteneciente a la categoría Pymes, este grupo está formado por empresas que poseen una facturación anual de hasta \$ 4.500.000. Operan con menos información que las grandes empresas, son un segmento masivo y de gran dinamismo, que tienen una escasa oferta financiera.

Conformación de la cartera de Banca Empresas	2011	2010	2009
Corporativas	0,4%	0,5%	1%
Megras	2,1%	2,2%	2%
Pymes	57,7%	74,7%	73%
Microemprendimientos	18,2%	(1)	(1)
Agro	21,6%	22,6%	24%

(1) A partir de 2011, comenzamos a considerar a las Pymes y a Microemprendimientos como dos segmentos diferentes. Por eso, para los años anteriores, el porcentaje de ambos segmentos está incluido en el de Pymes.

## Productos de Banca Empresas

Ofrecemos una amplia gama de productos y servicios para los diferentes perfiles y tamaños de nuestros clientes empresas. Buscamos acompañarlos en su crecimiento y desarrollo con soluciones innovadoras y de excelencia.

Entre las novedades del año destacamos los siguientes productos y servicios:

**Prendarios:** Firmamos convenios comerciales con las siguientes marcas: Scania, Iveco, VW, Grúas San Blas y Caterpillar con tasas preferenciales y condiciones especiales.

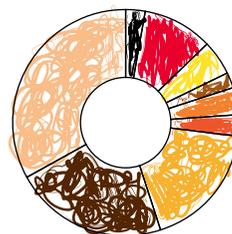
**Leasing:** Realizamos convenios comerciales con concesionarias de primer nivel, como Volkswagen, Iveco, Cartepillar y Scania, lo que hoy nos permite contar con un abanico de posibilidades para nuestros clientes. Durante 2011, se incrementaron los montos máximos de estas líneas y se incluyeron tasas diferenciales en algunos convenios, según la cantidad de unidades por adquirir.

Desarrollamos campañas de fidelización para clientes o ex clientes de *leasing* y de préstamos prendarios que tuvieron un buen comportamiento durante la vigencia de la línea tomada o que tuvieron más del 50% de la

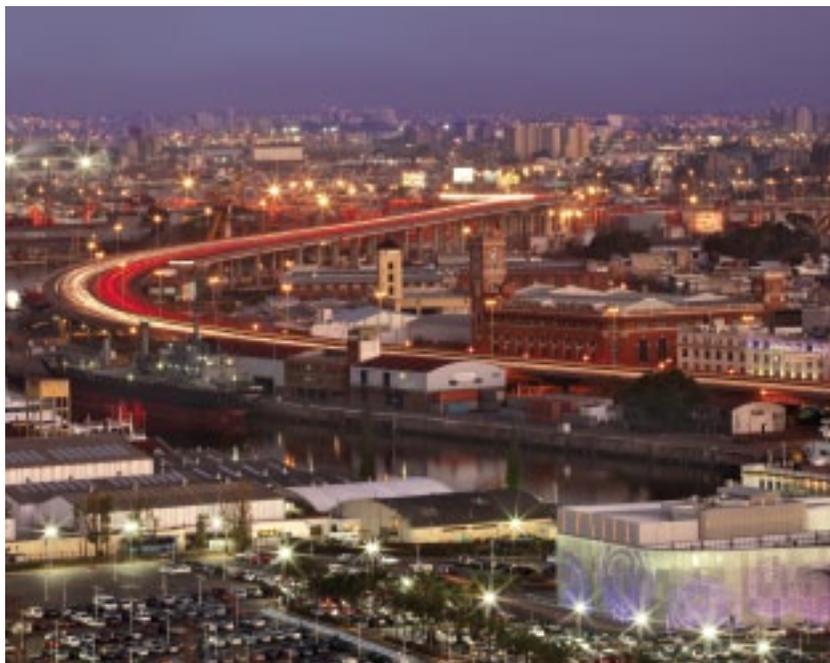
La cartera activa de Banca Empresas volvió a mostrar importantes resultados: Alcanzó un crecimiento acumulado del 40% impulsada por el crecimiento de las colocaciones en Préstamos Prendarios, Descuento de Documentos y Adelantos en Cuenta Corriente. El aporte de los segmentos Agro y Pequeñas Empresas (en particular, Microempresas) fue fundamental, ya que registraron aumentos del 63% y el 58%, respectivamente, y le otorgaron mayor atomización y estabilidad a la cartera de activos.

## Cientes empresa por región

(2011)



■ Jujuy:	3%
■ NEA:	10%
■ Salta:	5%
■ Tucumán y Santiago del Estero:	2%
■ Oeste:	4%
■ Patagónica:	3%
■ Buenos Aires:	18%
■ Córdoba:	22%
■ Santa Fe:	33%



75,8%

de nuestra  
cartera de clientes  
son pymes y  
Microemprendimientos.

financiación amortizada. Para ellos, modificamos los requisitos y facilitamos la renovación o el crecimiento de la flota.

**Tarjetas de Crédito:** Ofrecemos a nuestros clientes diferentes alternativas de Tarjetas de Crédito: *Visa Corporate, Purchasing y Business*; y *MasterCard Corporate, Purchasing, Corporate Travel, Corporate Flota*.

**Tarjetas *Purchasing Débito*:** Este producto responde a la necesidad de las empresas de contar con un sistema de Débito Automático que garantice el pago en término del servicio. Los servicios que pueden adherirse son abonos de celulares, peajes, clubes, expensas e impuestos municipales y provinciales, entre otros.

**Beneficios en tarjetas *Commercial Cards (Visa Business y Mastercard Corporate)*:** Para mejorar nuestra oferta, agregamos valor al producto con más beneficios para las empresas usuarias; incrementando la activación de cuentas, y con promociones en los rubros turismo y compra de insumos informáticos. Por ejemplo, en Aerolíneas Argentinas, Musimundo, Megatone y en complejos hoteleros.

**Tarjetas para personas físicas con actividad comercial:** Se trata de un producto pensado específicamente para el segmento comercial con características *Corporate*, con todos los beneficios de las tarjetas para individuos (*Retail*).

**Seguros:** Nuestra oferta incluye seguros para vehículos, empresas, vehículos especiales, flota automotor, Integral de Comercio, Integral Consorcio, Equipo Contratista, Todo Riesgo Operativo, Técnico Electrónica, Técnico Maquinaria Industria Fija, Transporte Mercadería Terrestre, Transporte Mercadería Marítima y Aérea, granizo e incendio inmueble.

# Nuestra Cadena de Valor

Este año, incorporamos a las compañías Sancor Seguros y HSBC Seguros para el Seguro Integral de Comercio. Además, actualizamos y mejoramos los manuales de procedimientos y normas de seguros tradicionales para facilitar la interpretación de toda la Red de sucursales y permitir un mejor asesoramiento a los clientes antes de la contratación del seguro.

**Pago a proveedores:** Sistema automático para pago a proveedores que permite operar vía internet. Este año introducimos modificaciones para brindar un mejor servicio:

- Generación de valores con fecha de emisión del mismo día del proceso.
- Emisión de cheques para cobro por ventanilla (nueva regulación ART).
- Mejora en el esquema de seguridad, optimizando el control de los firmantes de pago a proveedores de terceros.
- Implementación de la descentralización de impresión de retenciones en sucursales.
- Optimización de la información disponible para las empresas sobre el estado de los cheques emitidos.

A su vez, contamos con los siguientes productos y servicios a la medida de cada cliente empresa:<sup>8</sup>

- Macrosueldo: El servicio de pago de sueldos a empleados públicos y privados.
- Emprende XXI, Comercio XXI y Campo XXI: Paquetes de productos a medida para clientes de sectores productivos y de servicios.
- Servicios de cobranzas.
- *Warrants*: Para propietarios de mercaderías o productos agropecuarios e industriales factibles de ser almacenados.
- Custodia de valores: Recaudación con administración de cartera.
- Descuento/Compra de cheques.
- Préstamos con garantía de documentos.
- Datanet: Red de Banca Electrónica para empresas.

## Servicios pensados para cada segmento

### *Pymes*

En 2011, la cartera de créditos de Banca Pyme creció 50%, con un destacado incremento de los saldos en Descuento de Documentos y en financiaciones de mediano y largo plazo; principalmente, préstamos prendarios. En este segmento, las microempresas presentaron crecimientos en cartera activa y pasiva del 65% y el 41%, respectivamente, y se constituyeron en una fuente fundamental de captación de fondos.

Por otra parte, a mediados de año lanzamos un paquete especialmente diseñado para comercios de este segmento, denominado Comercio XXI. Este paquete de productos y servicios fue diseñado especialmente para mejorar y complementar la oferta destinada a pequeños comerciantes constituidos como Personas Físicas con actividad comercial o Personas Jurídicas (excluidos el sector agropecuario y los individuos en relación

## Mejoras y nuevos servicios en Comercio Exterior

Entendemos la importancia de las operaciones de Comercio Exterior para nuestros clientes empresas, y por eso instrumentamos productos y servicios para acompañarlos en este proceso que implica un desarrollo para ellos y para el país.

Financiamos operaciones de venta y compra internacional. Lanzamos una **nueva línea de crédito junto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)** para financiaciones de Comercio Exterior de hasta dos años por U\$S 30.000 millones.

Por su parte, contamos con un servicio de información vía correo electrónico, “*E-mailing Comex*”, que difunde resúmenes de nuevas normativas de Comercio Exterior, comunicaciones del BCRA, modificaciones de formularios y vencimientos o novedades de regímenes informativos.

Mediante un acuerdo con **Fundación Exportar**, incorporamos a nuestra página *web* de Comex información internacional actualizada con datos de ferias internacionales y rondas de negocios. Además, incluimos información útil para importadores y exportadores: traductor *online*, requisitos para inscribirse como importador y exportador, diccionario Comex e Incoterms 2010. Actualizamos la imagen de la página *web*, y reformulamos la presentación y la descripción de los productos Comex para que los clientes pudieran ingresar y leer su contenido de manera más ágil. La página se compone de una síntesis de normas y de preguntas frecuentes que incluyen: documentos e instrumentos, ingreso y egreso de fondos, pasivos con el exterior, posición general de cambios y canal de consultas. Dentro de la herramienta *online* **MacroDirect**, agregamos la consulta del detalle de despachos de importación nominados a Banco Macro para visualizar el estado de situación de los pagos anticipados de importación.

<sup>8</sup> Para mayor información sobre estos productos ver Informe de RSE 2010 de Banco Macro.

de dependencia) que cuenten con una facturación anual que no supere los \$4.500.000. Está conformado por dos versiones que contemplan distinta combinación de productos y servicios: ComercioXXI Total y ComercioXXI Básico. A diciembre de 2011 se registraron 4.270 altas.

<b>COMERCIOXXI – Productos y servicios incluidos</b>	<b>Total</b>	<b>Básico</b>
Cuenta Corriente	Sí	Sí
Cuenta Corriente Especial / Caja de Ahorros - \$ y U\$S	Sí	Sí
Resumen de cuenta mensual unificado	Sí	Sí
<i>E-Resumen</i>	Opcional sin cargo	Opcional sin cargo
MacroSeguro de Equipos Electrónicos	Sí	Sí
Tarjeta de Débito	Opcional sin cargo	Opcional sin cargo
Primera chequera de CPD (cheque de pago diferido) 25 unidades	Sí	Sí
Movimientos por Frente de Caja	10 movimientos bonificados	2 movimientos bonificados
Acreditación de cupones en BM	Opcional	Opcional
Seguro Integral de Comercio	Opcional	Opcional
Tarjetas de Crédito (Consumo o Corporativa)	Opcional	Opcional

<b>Líneas crediticias</b>	<b>ComercioXXI Total</b>	<b>ComercioXXI Básico</b>
ACC (Acuerdo en Cuenta Corriente) Préstamo	\$80.000	-----
Tarjeta de Crédito	\$35.000	\$2.000
Descuento de CPD	\$195.000	-----
Límite máximo "a sola firma"	\$105.000	\$2.000
Máximo endeudamiento global	\$300.000	\$2.000

### *Microemprendimientos*

Contamos con un paquete especialmente diseñado para microemprendimientos, Emprende XXI, que otorga líneas de créditos con requisitos mínimos mediante un aplicativo de riesgos que está disponible en nuestras sucursales. Durante 2011, se registraron 8.037 altas de paquetes, disponiendo de un *stock* de 40.555 paquetes a diciembre de este año.

A su vez, este segmento tiene a su disposición el paquete Comercio XXI, mencionado anteriormente.



# Nuestra Cadena de Valor

## Agronegocios

El segmento de Agronegocios fue uno de los más dinámicos de 2011. Asistimos a más de 18.300 productores agropecuarios, incrementamos el financiamiento de capital de trabajo y la compra de maquinaria agrícola e impulsamos la venta de paquetes exclusivos, como Campo XXI, que registró un crecimiento del 54% respecto del año anterior. Este paquete ofrece productos diseñados para atender necesidades financieras y transaccionales de clientes de este segmento. A diciembre de 2011, las altas netas fueron 3.360 paquetes, con un *stock* de 9.539 paquetes.

Fue particularmente importante la gestión realizada en Tarjetas MacroAgro, que registró un aumento del 25% en la cantidad de cuentas activas, generando, asimismo, un incremento del 45% en el consumo. Dentro del servicio de Tarjetas MacroAgro firmamos más de 70 convenios con fabricantes de maquinaria que permitieron financiar a mediano y largo plazo la compra y la renovación de bienes de capital agropecuarios.

A su vez, destacamos las siguientes novedades de 2011:

- **Pactación:** Implementamos la operatoria que permite realizar transacciones pactadas para Macroagro y *Distribution*. Ésta permite a los usuarios pactar el vencimiento de la compra con el comercio<sup>9</sup>.
- **Esquema Ganadero:** Realizamos un desarrollo especial sobre el producto Macroagro, aplicable a compras de hacienda en remates, a través del cual el productor puede cancelar en cuotas la compra luego de un período de gracia.
- **Promociones en establecimientos participantes con bonificación del 100% de la tasa en Macroagro:** Advanta, Agro Integral Insumos, Agrofina, Alberto Bossio, Alzuar, Biscayart, Bunge Fertilizantes, Carabelli Motores S.A., C&D, Caverzasi Ortín Semillas, Cooperativa Agrícola Ganadera, Cosechas Argentinas S.A., Degser Laboratorios, Eduardo Lusso, El Carmen Cereales, Facyt, Forratec, Illinois, Insu Agro, Rizobacter Argentina S.A., Sursem, Unión Agrícola Avellaneda, entre otros.
- **Financiación de actividades productivas regionales con préstamos especiales a tamberos, préstamos con prendas ganaderas y convenios *Distribution* al 0% de interés, como por ejemplo:** Unión Agrícola Avellaneda, El Carmen Cereales y Cooperativas Tabacaleras de Jujuy y Misiones.

## Contribución al desarrollo del país con financiamiento al sector productivo

Línea de Crédito para la Reactivación Productiva y Línea de Crédito para la Promoción de las Exportaciones Regionales, vinculadas al Consejo Federal de Inversiones: 336 operaciones por un monto total de \$15.414.687,60.

Nueva Línea Macro Pyme destinada a promover las economías regionales e incentivar el otorgamiento de préstamos para ser utilizados en la financiación de capital de trabajo, proyectos de inversión, adquisición de bienes de capital o prefinanciación de exportaciones y seguir acompañando el desarrollo de las MIPYMES. Incluye líneas como préstamos amortizables,

# 18.300

productores  
agropecuarios  
inviertieron  
en sus negocios  
a partir de nuestro  
financiamiento.

<sup>9</sup> Sólo aplicable en determinados comercios y esquemas promocionales de Agro-

*leasing*, prefinanciación y financiación de exportaciones, préstamo local en dólares a empresas exportadoras (con o sin cesión de *Forward*) y descuento de CPD: 1.797 operaciones por un monto total de \$164.642.248.

Nuevas líneas relacionadas al “Programa de estímulo al crecimiento de las MIPYMES”, licitación de cupos estipulada por la Resolución 163/2011 emitida por la SEPYME y asignada a Banco Macro por Resolución 186/2011 con el objetivo de promover la asistencia financiera dirigida a las MIPYMES:

- 525 operaciones por un monto total de \$40.106.800
- 272 operaciones por un monto total de \$18.697.300
- 245 operaciones por un monto total de \$16.461.664
- 219 operaciones por un monto total de \$15.171.931

Línea Hotelería destinada al sector hotelero de la Provincia de Misiones para refacción de los inmuebles, adquisición de blanquería y otros mobiliarios, encuadrada dentro del Convenio de Financiamiento al Sector Productivo y de Servicios firmado entre el Gobierno de la Provincia de Misiones y Banco Macro: operaciones por un monto total de \$1.500.000.

Línea de Financiación al Sector Yerbatero: Convenio firmado entre el Instituto Agropecuario e Industrial (IFAI), el Instituto Nacional de Yerba Mate (INYM), el Ministerio del Agro y la Producción de la Provincia de Misiones y Banco Macro para la asistencia financiera al sector yerbatero: operaciones por un monto total colocado \$75.155.000.

Línea encuadrada dentro del Convenio de Financiamiento al Sector Productivo y de Servicios firmado entre el Gobierno de la Provincia de Misiones y Banco Macro, orientada a operaciones con PYMES asociadas a la Confederación Económica de Misiones: operaciones por un monto total de \$285.000.

#### *Fideicomisos/Estructurados:*

- Fideicomiso Financiero “Loma Blanca Serie I” por un monto máximo de emisión de U\$S 103.000.000 (U\$S 29.890.000 VRDA y U\$S 73.110.000 VRDB). Los recursos provenientes de la emisión de los VRD (valores representativos de deuda Clase A y Clase B) serán utilizados para el financiamiento del parque eólico Loma Blanca IV, que es parte integrante del Proyecto Loma Blanca, el cual comprende la instalación, puesta en marcha, operación y mantenimiento del total de 4 parques eólicos adjudicados por la resolución ENARSA N° 19/2010 que afectarán a los municipios de Trelew y Madryn de la Provincia de Chubut, tanto para el acondicionamiento de caminos existentes como para la creación de nuevos caminos, plataformas de montaje de los aerogeneradores y las cimentaciones de los mismos.

Contribuimos  
al desarrollo del  
país a partir del  
financiamiento  
al sector productivo.



# Nuestra Cadena de Valor

- Emisión de Obligaciones Negociables de Emgasud S.A.A por un monto nominal de capital total de hasta \$ 90.000.000. Lo producido será destinado a financiar, en forma parcial, nuevos proyectos o expansión de proyectos existentes de generación de energía eléctrica de la Emisora en la República Argentina, entre los que se encuentran el Parque Eólico Rawson I (50 MW) y Parque Eólico Rawson II (30 MW) adjudicados bajo la licitación conocida como GENREN y ampliación de las centrales térmicas Las Armas y Bragado en 25 MW y 10 MW, respectivamente, adjudicadas bajo la licitación Energía Distribuida II.

## Servicios de atención al cliente

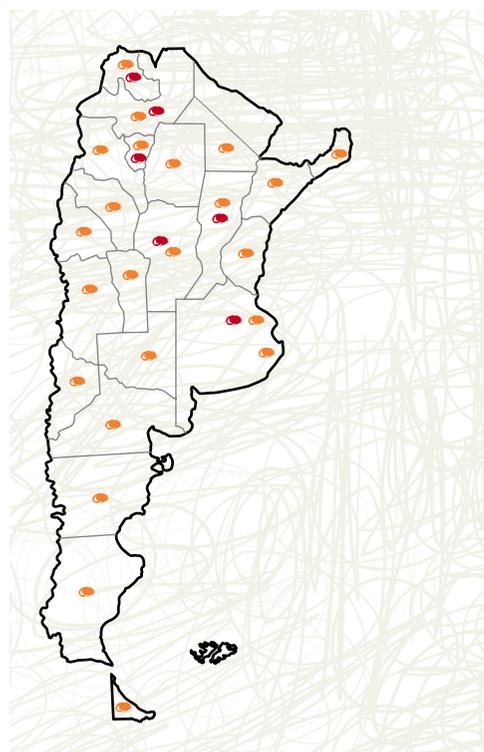
### Ofrecemos una vasta Red de sucursales para estar cada vez más cerca

Un año más, ampliamos nuestra Red de sucursales para estar cada vez más cerca de quienes nos eligen. En 2011, inauguramos 17 sucursales en Capital Federal, Gran Buenos Aires, Zárate (Buenos Aires), Córdoba Capital, Río Cuarto y Laboulaye (Córdoba), y en Tucumán. En total, nuestra red suma 413 sucursales, de las cuales 68 constituyen las únicas entidades bancarias en determinadas zonas.

Además, profundizamos la política de atención diferenciada para responder de la mejor forma posible a las demandas de los diferentes segmentos. Así, este año inauguramos 5 nuevas sucursales para clientes empresas en las ciudades de Córdoba Capital, San Francisco, Río Cuarto y Villa María, en Córdoba; y en la localidad bonaerense de Morón. Por su parte, la sucursal Quilmes se mudó a un nuevo local que permite la atención diferenciada a jubilados.

Representación geográfica	2011	2010
<b>Cantidad total de sucursales por región</b>	<b>413</b>	<b>402</b>
NOA	77	72
Centro	178	176
NEA	39	45
Cuyo	15	20
Patagónica	21	15
Provincia de Buenos Aires	56	51
Ciudad de Buenos Aires	27	23
<b>Cantidad de localidades sin competencia</b>	<b>68</b>	<b>67</b>
Cantidad de localidades que comparten con un solo banco	56	67
<b>Cantidad total de Red de cajeros automáticos</b>	<b>943</b>	<b>872</b>
Cajeros automáticos de Banco Macro	845	775
Cajeros automáticos de Banco Tucumán	98	97
<b>Cantidad total de Terminales de Autoservicio</b>	<b>790</b>	<b>728</b>

## Distribución de sucursales y anexos



### Sucursales

Buenos Aires: 56  
 Capital Federal: 27  
 Catamarca: 1  
 Chaco: 1  
 Chubut: 5  
 Córdoba: 66  
 Corrientes: 3  
 Entre Ríos: 6  
 Jujuy: 15  
 La Pampa: 2  
 La Rioja: 2  
 Mendoza: 13  
 Misiones: 35  
 Neuquén: 4  
 Río Negro: 6  
 Salta: 25  
 San Juan: 1  
 San Luis: 1  
 Santa Cruz: 2  
 Santa Fe: 106  
 Santiago del Estero: 1  
 Tierra del Fuego: 2  
 Tucumán: 33  
**Total: 413**

### Anexos

Capital Federal: 2  
 Córdoba: 6  
 Jujuy: 7  
 Salta: 8  
 Santa Fe: 4  
 Tucumán: 12  
**Total: 39**

**Distribución de sucursales por tipo de localidad (sólo Grupo Macro)**

	2011	2010
Grandes centros urbanos (más de 10 sucursales)	25%	20%
Ciudades medianas y grandes (6 a 10 sucursales)	1,5%	7%
Ciudades pequeñas (3 a 5 sucursales)	5,7%	5%
Localidades menores (2 sucursales)	6,4%	6%
Localidades menores (1 sucursal)	61,4%	62%

**Innovación y desarrollo en los canales de atención**

Nuestros clientes pueden efectuar operaciones bancarias de manera ágil, cómoda y segura mediante nuestros canales automáticos y de contacto, que poseen una amplia disponibilidad de transacciones.

**Cajeros automáticos (ATM)**

Entre 2010 y 2011, instalamos más de 191 equipos; 63% fueron reemplazos, 19%, nuevas posiciones y 18% refuerzo de posiciones. Además, compramos 482 ATM, que se instalarán durante 2012. Hasta diciembre de 2011 contamos con el 17,7% del mercado de cajeros automáticos de la Red Banelco, y con el 8,5% a nivel nacional. En términos de cantidad de transacciones, contamos con una participación del 20,9% de la Red Banelco.

**Terminales de Autoservicio (TAS)**

Durante 2011 instalamos 62 nuevas TAS, alcanzando un parque total de 785. Tal incremento se distribuyó de la siguiente manera: 26 fueron nuevas instalaciones en sucursales que no contaban con equipamiento, y 36 refuerzos en sucursales con alto volumen de operatoria de depósitos, pagos y consultas. Además, incrementamos el parque de TAS "7x24" para aumentar la atención de las necesidades de los clientes las 24 horas del día los 7 días de la semana.

**MacroMóvil**

Contamos con 5 unidades móviles que ofrecen soluciones bancarias a lo largo del país, con atención personalizada. Cada uno tiene dos cajeros automáticos y computadoras con conexión a Internet. Este año el MacroMóvil recorrió 20 localidades como Paraná, Concordia, Mar del Plata, Bahía Blanca, Rosario, Venado Tuerto, Santa Fe, Santo Tomé, Reconquista, Villa Constitución, Tilcara, Cafayate, Carlos Paz, Pergamino, Termas de Río Hondo, Yerba Buena, Taquí del Valle, entre otros; y en eventos como Expo Agro, Fiesta del Inmigrante, Feria Forestal, Expo Yerba Mate, Expo Agro Jujuy y Agro Activa.

**Cajeros para no videntes y accesibilidad para discapacitados**

Tenemos a disposición de personas con discapacidad las herramientas necesarias para que puedan operar en nuestro Banco sin impedimentos. Actualmente contamos con 302 cajeros para no videntes, de los cuales están habilitados 112; mientras que en 2011 sumamos 24 sucursales con rampas y baños especiales, alcanzando las 73 sucursales con rampas para discapacitados y 42 con baños especiales a lo largo de todo el país.


**Localidades con presencia única de Banco Macro <sup>(1)</sup>**

Localidades	2011	2010
Salta y Jujuy	14	13
Tucumán	9	7
Córdoba	5	5
Misiones	16	14
Santa Fe	24	28
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>67</b>

<sup>(1)</sup> Alcance: sucursales y cajeros automáticos. No incluye los ATM exclusivos.

**191**  
cajeros automáticos  
y 62 nuevas terminales  
de autoservicios  
instalados y 112  
cajeros habilitados  
para no videntes.

# Nuestra Cadena de Valor

## Macro Direct

Nuestro servicio de *Home Banking* está desarrollado con la mejor tecnología en materia de seguridad informática y les permite a nuestros clientes operar las 24 horas los 365 días del año desde cualquier lugar del mundo. En 2011, este canal representó el 86% del volumen de transacciones y consultas, y fue el servicio más elegido por su agilidad y seguridad.

## Centro de Atención Telefónica

Mediante este canal, los clientes pueden efectuar consultas y transacciones de manera segura, rápida y sencilla, con el respaldo de la más alta tecnología. Para optimizar aún más nuestro servicio, implementamos nuevas funcionalidades como la adhesión del servicio de *e-resumen* para Tarjeta de Crédito.

En 2011 asumimos el desafío de cumplir con los más altos estándares de calidad de servicio en nuestro Centro de Atención Telefónica. Para ello, durante todo el año realizamos talleres de “Técnicas de atención” con nuestros empleados para mejorar la atención del cliente, generamos un 69% más de llamadas respecto de 2010, recibimos un promedio mensual de 136.757 llamadas e incrementamos nuestro personal exclusivo, creando 48 nuevos puestos de trabajo.

En esta línea, concretamos:

- La certificación ISO 9001:2008 del Sistema de Gestión del Centro de Atención Telefónica Individuos.
- El ingreso de 2 personas con movilidad reducida para desempeñarse como operadores del *Call Center*.
- El recambio tecnológico de la infraestructura global del *Call Center*, efectuando una renovación de todos sus componentes y brindando un esquema de doble soporte ante cualquier eventualidad, minimizando los riesgos y permitiendo la continuidad operativa.

En mayo de 2010 inauguramos un Centro de Atención Telefónica para empresas de todo el país. A través de este canal, los clientes con clave ClienteSI Servicio Integral tuvieron una nueva alternativa de atención personalizada, con personal especializado para operar con seguridad y comodidad. Durante 2011, el promedio de llamadas atendidas fue de 6.600, un 50% más respecto de 2010.

Usuarios de canales automáticos <sup>(1)</sup>	2011	2010
Banca de Individuos	281.252	228.450
Banca Empresas	41.071	34.249
<b>Total</b>	<b>322.323</b>	<b>317.196</b>

<sup>(1)</sup> El número de usuarios incluye a todos aquellos que operan por algún canal automático que requiera clave ClienteSI Servicio Integral (estos son: Macro Direct, Terminales de Autoservicio, IVR y Centro de Atención Telefónica).

## Macro Banca Móvil

Macro Banca Móvil es un servicio que permite a nuestros clientes operar sobre sus cuentas bancarias desde la comodidad del celular: realizar consultas de saldo y de Tarjeta de Crédito, pagar todos sus servicios, efectuar transferencias entre cuentas propias o de terceros e incluso recargar saldo de celular a su teléfono o al de alguien más. Tiene un alcance mundial, las 24 horas del día los 365 días del año.

El canal es sumamente seguro ya que no permite transferir dinero, realizar pagos o recargar saldo de celulares sin un aviso previo en algún cajero de la Red Banelco o en Macro Direct (*Home Banking*), por lo que en caso de extravío o robo de celular, otra persona no podría hacer transacciones.

Durante 2011 llevamos a cabo 6 campañas de incentivo, dos de las cuales se extenderán durante el primer trimestre de 2012 e incluyen la entrega de más de 40 premios, entre *tablets*, *iPods* y teléfonos celulares. A diciembre de este año, se registraron más de 100.000 transacciones mensuales.

## Nuevas herramientas y servicios de alta tecnología para la atención de clientes

Implementamos nuevos servicios para el segmento de Individuos, como la realización de transferencias vía CBU con acreditación inmediata. Por otro lado, las empresas ya pueden solicitar altas masivas de beneficiarios para la acreditación de sueldos y realizar nuevas consultas de recaudaciones con información muy detallada.

En 2012 tenemos como desafío la incorporación de una nueva funcionalidad transaccional de Comercio Exterior para la liquidación de operaciones de importación y exportación, y transferencias vía CBU, con acreditación inmediata y diferida y con la utilización del correspondiente esquema de firmas.

**Volumen de transacciones  
por canales automáticos**

	Consulta/Solicitud		Monetaria	
	2011	2010	2011	2010
Internet (Macro Direct)	93.033.763	69.386.510	766.904	571.403
TAS (Terminales de Autoservicio)	3.377.628	3.565.558	9.024.893	6.771.301
IVR (atención automática)	2.189.715	2.057.362	7.576	7.643
CAT (Centro de Atención Telefónica)	1.758.801	828.487	16.121	12.293

Llamadas atendidas en el Centro de Atención Telefónica (CAT)	2011	2010
CAT BT	426.763	361.796
CAT MACRO	1.421.048	955.850
CAT Empresas <sup>(1)</sup>	79.785	38.274
<b>Llamadas IVR (Total)</b>	<b>3.755.784</b>	<b>2.973.523</b>

<sup>(1)</sup> El incremento de llamadas atendidas de empresas corresponde al Centro de Atención exclusivo para este segmento, inaugurado en mayo de 2010.

### *Canales en sucursales*

Durante 2011, continuamos trabajando para incentivar el uso de los puestos telefónicos y de MacroDirect instalados en las sucursales. Actualmente, contamos con más de 370 puestos telefónicos y 250 puestos de MacroDirect.

### *Sistema de atención e-Flow*

El sistema *e-Flow* es una solución de *software* que permite organizar el flujo de personas en nuestras sucursales, facilitando una atención más ordenada. El cliente que ingresa a la sucursal elige el trámite que desea realizar en la terminal de turnos, retira un *ticket* y aguarda a que se lo llame cómodamente sentado en el salón de espera.

Esta solución optimiza el uso de los recursos y el proceso de espera de los clientes. Por otro lado, nos permite contar con información relevante para la mejora continua de nuestros procesos de atención. Por último, habilita nuevos canales de comunicación con pautas publicitarias, información sobre la seguridad durante las transacciones bancarias y datos relevantes para la compra de divisas, entre otras temáticas. Hasta noviembre de 2011, 181 sucursales contaban con este sistema, así como todos los Centros de Pago a Jubilados.

# Nuestra Cadena de Valor

## Remedy

A través de esta herramienta, lanzada en 2010, nuestros colaboradores pueden reportar de forma directa en la Mesa de Ayuda incidentes internos. La utilización de *Remedy* permite minimizar el impacto negativo de las incidencias, restaurar el funcionamiento normal del servicio tan rápido como sea posible, reducir los tiempos de resolución y estandarizar el proceso para que las áreas trabajen de manera conjunta bajo un mismo objetivo.

Como parte de *Remedy*, incorporamos al soporte operativo del Banco la Gestión de Problemas. Este proceso se complementa con la Gestión de incidentes y tiene por objetivo prevenir problemas, eliminar incidentes recurrentes y minimizar el impacto de aquellos incidentes que no pudieron ser prevenidos.

## Nuestro compromiso con la calidad del servicio

Nuestro Plan de Calidad integra la estrategia del Grupo y posee dos ejes fundamentales: por un lado, la medición y el seguimiento de los indicadores de los procesos que impactan en el cliente interno y externo, y por el otro, los estudios de mercado, que nos permiten conocer la opinión de nuestros clientes.

### Certificación ISO 9001:2008 en el Centro de Atención Telefónica

Realizamos la primera certificación de la norma ISO 9001:2008 en el Centro de Atención Telefónica. El proceso evaluado incluyó la atención telefónica de los clientes individuales que se comunican al 0810-555-2355 y al 0800-555-62276, desde la transferencia de la llamada al operador del centro en la ciudad de Salta hasta el cierre y el registro del evento con las aplicaciones correspondientes.

### Estudios de mercado

Mejorar la calidad de nuestro servicio es una tarea constante. Por eso, en 2011 llevamos adelante un estudio de Imagen y uno de Medios. Como resultado, Banco Macro ocupó el 4to lugar en la mente de la población bancarizada y no bancarizada. El 48% de la población bancarizada percibió una imagen positiva de la entidad, el 42% consideró que es un banco grande y el 50% que tiene cobertura en todo el país. También continuamos con la Encuesta de Satisfacción, el Sondeo de Opinión y el *Mystery Shopper*<sup>10</sup>.

### Encuesta de satisfacción a clientes

Queremos seguir mejorando nuestra calidad de servicio, por eso realizamos todos los años una encuesta a clientes de todos el país con el fin de conocer cuáles son los atributos que más valoran respecto de la atención personal y telefónica, comunicación, gestión de productos y servicios, intereses cobrados y pagados, estructura de las sucursales, costos de los productos, tecnología, promociones, Macro Premia e imagen.



Evaluamos  
396 sucursales  
en el sondeo  
de opinión 2011.

<sup>10</sup>Ver más información dentro de este capítulo.



### **Apostando al desarrollo de las localidades pequeñas**

Trabajamos para estar cerca de la gente. Por eso, estamos presentes en pequeñas localidades de todo el país; en algunas de ellas, incluso, somos la única entidad bancaria. En línea con el plan de expansión que comenzó en 2010, en 2011 inauguramos 17 sucursales, y en 2012 se prevé la apertura de otras 15.

También nos permite conocer las calificaciones que éstos nos otorgan de acuerdo con sus percepciones. El estudio se lleva a cabo a través de una encuesta telefónica que se realiza a una muestra aleatoria segmentada por zona geográfica y por tipo de cliente. Este análisis nos da la oportunidad de focalizar nuestros planes de acción teniendo en cuenta las verdaderas necesidades de nuestros clientes.

En 2011 surgieron nuevas necesidades de los clientes individuos relacionadas con la estructura de las sucursales, la tecnología que presenta el Banco y la gestión de los productos, mientras que para los clientes empresas se focalizan en la rapidez de los procesos administrativos, los productos y la tecnología.

Por su parte, a partir de los resultados de la encuesta realizada en 2010, en 2011 realizamos las siguientes acciones:

- Incentivamos del uso de medios automáticos, medios alternativos y “Pago mis cuentas”.
- Direccionamos a los clientes hacia los canales automáticos y la banca móvil para generar la cultura de autoconsulta y reducir los tiempos de espera en las líneas de cajas.
- Trabajamos en el lanzamiento de descuentos y promociones para las Tarjetas de Crédito.
- Realizamos campañas de comunicación en los medios, reforzando los beneficios de los productos y generando mayor cercanía con el cliente.
- Aumentamos la oferta de productos, focalizándola hacia las distintas alternativas de paquetes.
- Realizamos una campaña para fomentar el pago de compras con Tarjeta de Débito.

# Nuestra Cadena de Valor

Encuesta de satisfacción a clientes	2011	2010
<b>Cantidad de encuestados</b>		
Cientes individuos	5.000	5.011
Cientes empresas	2.035	1.951
<b>Puntuación general obtenida</b>		
Cientes individuos	8,45	8,03
Cientes empresas	8,87	7,76

## Sondeo de opinión 2011

Por cuarto año consecutivo realizamos un sondeo de opinión, actividad que nos permite medir la satisfacción de los clientes respecto del servicio que reciben en la sucursal a la que concurren con frecuencia. Así, medimos el desempeño de nuestros ejecutivos y oficiales de cuentas; el funcionamiento de las cajas de atención al público, cajeros automáticos y terminales de autoservicio; y la satisfacción en la respuesta a los reclamos.

De esta forma, generamos un tablero de información orientado a la detección de las principales fortalezas y debilidades; realizamos un análisis por división, región y sucursales; y utilizamos la información de los clientes para instrumentar las medidas correctivas y maximizar el nivel de conformidad.

En todo el año, evaluamos a 371 sucursales de Banco Macro y 25 de Banco Tucumán, registrando un promedio de 60 sucursales por mes, con la participación de 31.430 clientes.

Dentro de los principales resultados, destacamos el alto nivel del IGS (Índice de Gestión de Sucursal), que mide el agrado del cliente en relación con las gestiones que habitualmente puede realizar en una sucursal, el cual se incrementó 4,80% respecto de 2010.

Sondeo de opinión	2011	2010 <sup>(1)</sup>
<b>Indicador de Gestión Estratégica (IGE)</b>		
Satisfacción general	8,55	8,53
Lealtad	8,46	8,54
Imagen	8,43	8,49
<b>IGE</b>	<b>8,49</b>	<b>8,45</b>
<b>Indicador de Gestión Sucursal</b>		
Ejecutivos	8,63	7,92
Cajas	8,10	8,02
ATM	7,83	7,86
Reclamos	8,48	8,52
TAS	8,40	7,57
<b>IGS</b>	<b>8,34</b>	<b>7,96</b>

<sup>(1)</sup> Los datos reportados en 2010 difieren del Informe de RSE 2010 debido a la división de AMBA y a la reestructuración de la Red de sucursales. Por estos motivos, se realizó un reprocesamiento de los datos de 2010 para realizar la comparación 2010/2011.



### Mystery shopper o comprador misterioso

El objetivo de este estudio es detectar qué imagen del Banco proyectan las sucursales. Se estudia el interior de los locales y se evalúa el nivel de atención que brindan la recepción de informes, los ejecutivos de cuenta y los cajeros. En 2011, incorporamos los atributos propios de la herramienta *e-Flow* y realizamos informes segmentados: Individuos, Empresas y Centros de Pago a Jubilados.

Resultados del Mystery shopper <sup>(1)</sup>	2011	2010	2009
<b>Macro</b>			
<b>Sucursales visitadas</b>	<b>144</b>	<b>113</b>	<b>113</b>
Individuos	94	-	
Empresas	44	-	
Centros de Pago a Jubilados	6	-	
<b>Grado de cumplimiento</b>	<b>7,6</b>	<b>8,2</b>	<b>8,2</b>
Individuos	7,6	8,2	
Empresas	8,0	-	
Centro de Pago a Jubilados	7,7	-	
<b>Tucumán</b>			
<b>Sucursales visitadas</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
Individuos	14	-	
Empresas	2	-	
Centro de Pago a Jubilados	2	-	
<b>Grado de cumplimiento</b>	<b>6,7</b>	<b>7,7</b>	<b>7,4</b>
Individuos	6,7	-	
Empresas	6,7	-	
Centro de Pago a Jubilados	6,9	-	
<b>Total de sucursales visitadas</b>	<b>162</b>	<b>127</b>	<b>127</b>

<sup>(1)</sup> La calificación se encuentra dentro de un rango de 0 a 10.

### Gestión de reclamos: eficiencia al 100%

Los reclamos de nuestros clientes son muy importantes para nosotros, porque nos permiten mejorar nuestros procesos y demostrarles interés por su opinión. Para eso, buscamos gestionar y analizar los reclamos en forma diligente y eficiente, dentro del tiempo establecido, y brindar respuestas claras y concisas ante sus necesidades. Así, tenemos establecido un proceso centralizado y controlado con el que medimos indicadores de calidad para evaluar las respuestas que brindamos.



La gestión de reclamos nos permite mejorar los procesos y demostrar el valor que le damos a la opinión de nuestros clientes.

# Nuestra Cadena de Valor

Este año trabajamos para hacer más eficientes los procesos y mejorar la estructura interna, logrando optimizar la atención de temas críticos como fraudes o reclamos.

Todos los reclamos, quejas y sugerencias quedan asentados en la herramienta de administración y gestión de reclamos (SIAC), que también registra el tratamiento y la resolución brindados por analistas especializados. A su vez, desde el inicio de la gestión, el cliente obtiene un número de trámite y una fecha estimada de resolución, y puede consultar a través de cualquier canal de atención el estado de su reclamo.

En 2011, nos propusimos que más clientes pudieran formular sus reclamos en los canales alternativos de atención. Actualmente, el 99,5% de los reclamos pueden ser ingresados por estos medios (Centro de Atención Telefónica, MacroDirect y otros accesos a través de nuestra *web*).

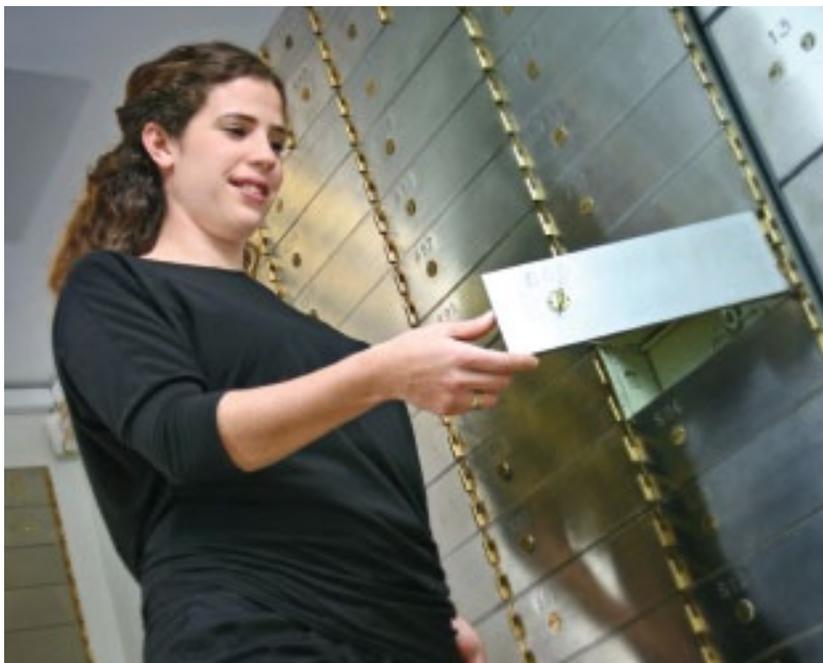
Una de las causas más recurrentes de reclamos es el inconveniente en la distribución de piezas postales (resúmenes y plásticos de Tarjetas de Crédito y Débito). Para solucionar este problema, incorporamos una herramienta que permite seguir *online* la localización de plásticos de Tarjetas de Crédito y Débito. Por otra parte, para evitar duplicaciones de pagos de productos adheridos al débito en cuenta, implementamos avisos automáticos en todos los canales de atención al cliente; al momento del pago, los clientes reciben un alerta sobre la posible duplicación.

Al igual que en Banco Macro, en Banco Tucumán comenzamos a contactar a los clientes cuyos reclamos requerían una gestión especial con un plazo de resolución más extenso que el establecido por el Código de Prácticas Bancarias. A su vez, con el fin de asegurar un tratamiento uniforme de los reclamos en todo el Grupo, publicamos para Banco Tucumán el Manual de procedimiento interno para la Gestión de Reclamos.



Cantidad de reclamos ingresados por canal	2011 <sup>(1)</sup>	2010	2009
Sucursal	81.280	71.518	64.174
Centro de Atención Telefónica	96.717	37.158	25.028
Internet	10.158	7.799	6.388
Departamento de Gestión y Calidad de Reclamos	2.135	756	579
Cartas	750	621	675
Responsables ante el BCRA	83	46	44
<b>Total</b>	<b>191.244</b>	<b>117.898</b>	<b>96.888</b>

<sup>(1)</sup> El Banco adquirió a fines de 2010 la cartera de Tarjetas de Crédito del Banco Privado de Inversiones, lo que significó un crecimiento del 34% en la cartera de clientes de ese producto. Esta adquisición trajo aparejado un incremento de reclamos, algo habitual en este tipo de procesos hasta que se detectan las causas más frecuentes de los reclamos y se ordenan los procesos internos.



Velamos por la seguridad de nuestros clientes y por eso les brindamos herramientas útiles para el buen uso de los productos y servicios del Banco.

#### Más seguridad para nuestros clientes

Con el fin de proporcionarles mayor seguridad a nuestros clientes, instrumentamos el uso obligatorio de la tarjeta de coordenadas para las transferencias vía CBU, con acreditación inmediata por MacroDirect y con disponibilidad de la tarjeta en todas las sucursales del país.

Por su parte, en Banco Macro velamos por la seguridad de los datos de nuestros clientes y la prevención de acciones fraudulentas. Por eso, brindamos información y consejos de seguridad para el buen uso del servicio y concientizamos a nuestros clientes sobre el resguardo de claves personales contra posibles casos de fraude, a través de mensajes por correo electrónico en forma constante y de un micrositio de seguridad en nuestra *web*.

A su vez, mantenemos informados y capacitados a los ejecutivos de las sucursales para que puedan asesorar a los clientes sobre las medidas de seguridad que toma el Banco y las medidas que deben tener en cuenta los clientes a la hora de operar por los canales automáticos.

# Inversión Social

---



---

# Solidaridad

# Inversión Social

En 2011, beneficiamos a más de 177.000 personas con la acción social gracias al compromiso y la entrega de 939 voluntarios del Grupo.

Inversión Social en números	2011	2010	2009
<b>Inversión en RSE (en pesos)</b>	<b>7.322.777</b>	<b>5.650.000</b>	<b>4.310.443</b>
<b>Por eje de trabajo social</b>			
Educación	3.701.457	2.250.000	1.591.851
Medicina social	355.300	367.940	267.750
Nutrición	977.059	825.379	874.940
Integración	198.952	184.400	267.750
Voluntariado	517.725	414.470	300.000
Trabajo sustentable	689.641	566.400	450.000
<b>Total Inversión Social <sup>(1)</sup></b>	<b>6.440.134</b>	<b>4.608.589</b>	<b>3.752.291</b>
Empleados voluntarios	939 <sup>(2)</sup>	250	200
Cantidad de programas	6	6	7
Cantidad de provincias	11	16	16
<b>Cantidad de beneficiarios</b>	<b>177.238</b>	<b>68.881</b>	<b>37.765</b>
Cantidad de alianzas con organizaciones	75	86	84

<sup>(1)</sup> La Inversión Social en los programas con la comunidad es parte del presupuesto del área de RSE.

<sup>(2)</sup> El incremento se debe al lanzamiento formal del Programa Voluntariado Corporativo.

## Nuestro aporte al desarrollo social

A través de Fundación Macro apostamos al crecimiento de las regiones y a la revalorización de nuestra cultura, con el foco puesto siempre en los niños y en los jóvenes que demuestran compromiso y ganas de superarse. Ellos constituyen nuestro capital más valioso como sociedad. Nuestros programas apuntan a fomentar la cultura del trabajo y a despertar un espíritu de responsabilidad solidaria compartida.

En 2011, mantuvimos alianzas con 75 organizaciones para la implementación de proyectos. Nuestros ejes de trabajo fueron: Educación, Medicina social, Nutrición, Trabajo sustentable, Integración y Voluntariado.

Asimismo, nos concentramos en alinear las principales acciones a las actividades propias del negocio, además de continuar con los proyectos que involucran a los grupos que interactúan todos los días con el Banco (jubilados, docentes, estudiantes y establecimientos escolares cercanos a nuestras sucursales, entre otros).

Como todos los años, el foco de nuestras acciones estuvo dirigido hacia el interior del país, sobre todo hacia aquellas provincias en las cuales tenemos una relación sostenida con la comunidad, dado nuestro carácter de agentes financieros.

Todos los programas de Inversión Social de la Fundación buscan garantizar los derechos humanos, y entre éstos queremos destacar el trabajo que se realizó junto con Jardines de cosecha en Salta y Jujuy y, UNAM en Misiones, donde capacitamos a familias tabacaleras en formas alternativas de producción y sobre la problemática del trabajo infantil.

### **Medimos y monitoreamos la Inversión Social**

En 2011 medimos la gestión con una nueva herramienta metodológica desarrollada por la Fundación Banco Macro sobre la base de los lineamientos del modelo LBG, que nos permitió estimar y evaluar el impacto de nuestras acciones y gestionar los programas de una forma ordenada y eficiente.

Coordinadores locales realizaron visitas a las organizaciones de la sociedad civil con las que trabajamos y efectuaron informes sobre su desempeño; estos últimos incluyeron los resultados directos e indirectos de las acciones realizadas con el apoyo del Banco. Además, estuvieron presentes en los inicios y en los cierres de actividades, y en todos los eventos especiales.

### **Programa educativo: “Saber para Ser”**

Los programas de becas secundarias, las capacitaciones en lecto-escritura, las nuevas tecnologías y su incorporación en el aula, así como las mejoras de infraestructura y el equipamiento de escuelas perirurales y de ruralidad aislada, engloban los principales proyectos que se desarrollaron en 161 localidades del interior del país de la mano de Fundación Leer, Fundación Educando, Cáritas San Isidro, Fundación Escolares y Fundación Equidad, entre otras.

#### **Programa “Educando sobre ruedas” en Embarcación y San Ramón de la Nueva Orán**

Junto con Telecom de Argentina, Andesmar y Fundación Educando desarrollamos el Programa “Educando sobre ruedas” en dos localidades de la Provincia de Salta. El objetivo fue dictar clases gratuitas de informática a bordo de un aula móvil, que por su cualidad de itinerante permite acceder a zonas alejadas en todo el país acercando la oportunidad de capacitación a toda la comunidad. Este proyecto se completó con un módulo de alfabetización bancaria en el cual se enseñó a utilizar un cajero automático virtual y el *Home Banking* del Banco a todos los participantes.

Durante 2011 realizamos la primera y segunda etapa de este programa, instalando el aula móvil en la Escuela Especial N° 7059 de la localidad de Embarcación, y luego en la Escuela N° 5089 de San Ramón de la Nueva Orán. Allí participaron principalmente jubilados, pensionados y docentes de estas comunidades. Con una inversión de \$193.168,07, se capacitaron 1.402 personas, obteniendo una cantidad de beneficiarios indirectos de 12.618; con esto se superó ampliamente las metas propuestas. Cabe destacar la labor de los gerentes y el personal de las sucursales de Banco Macro, quienes se involucraron activamente en el proyecto.



### **Saber para ser**

A través de 30 alianzas con organizaciones sociales, influimos de forma directa en la calidad educativa de 32.436 alumnos y de 2.408 docentes en 179 establecimientos.

# Inversión Social



## Programa educación intercultural bilingüe 2011

Durante la segunda mitad del año se desarrollaron, con sede en la ciudad de Embarcación, en Salta, los talleres de capacitación y producción de material didáctico, destinados a escuelas rurales a las que concurren niños y niñas de comunidades indígenas wichi. A los talleres, que contaron con el aval de Ministerio de Educación de la provincia de Salta, asistieron directivos, maestros de grado y auxiliares bilingües de trece escuelas rurales. Allí se abordaron temáticas vinculadas con los procesos de enseñanza de los niños wichi. Asimismo, este año el foco se puso en la producción de materiales: un alfabeto ilustrado en castellano y en wichi (pictogramas), juegos de naipes, letras móviles, y corrección y adecuación de los Derechos del Niño. También se realizaron juegos adaptados a cada comunidad que abordaron problemáticas puntuales, como la violencia o el alcoholismo.

## Proyecto de Nuevas Tecnologías en la Escuela N° 4358

Dr. Nicolás Avellaneda, Cafayate, Salta

En noviembre celebramos el cierre de la segunda etapa del proyecto de integración tecnológica en la Escuela N° 4358 Dr. Nicolás Avellaneda.

El proyecto contó con la dirección estratégica de los profesionales de Fundación Equidad y contempló una inversión de \$ 220.000 por parte de Fundación Banco Macro. El programa se planteó en tres etapas:

1. En 2010, estuvo centrado en el análisis de las capacidades tecnológicas de la comunidad docente. Asimismo, se trabajó en el equipamiento del laboratorio informático.
2. Luego, se capacitó a docentes, personal directivo y administrativo en el uso de las nuevas tecnologías, haciendo foco en la integración de la tecnología en el día a día del aula y en las diversas prácticas educativas.
3. Durante 2012 se concretará la tercera y última etapa, caracterizada por tutorías especialmente diseñadas para acompañar los proyectos de integración pedagógica desarrollados por la comunidad educativa y por Fundación Equidad.

Este proyecto modelo se complementa con otras experiencias piloto que también trabajan sobre la integración de la tecnología adentro del aula, como



el programa Humahuaca, además de la donación de equipos informáticos en todo el país para colaborar con los proyectos de las instituciones educativas.

### **Programa de Medicina social: “Salud por Sonrisas”**

La atención médica en zonas rurales, el apoyo a residencias transitorias para madres de niños internados y la colaboración con el mantenimiento de instalaciones fueron los principales ejes de intervención. En este caso, nuestros socios estratégicos fueron Fundación ALMA, TUJU.ME., y las cooperadoras y los hospitales provinciales.

#### **Tren-hospital de la Fundación ALMA**

Durante 2011, el Tren-Hospital de la Fundación ALMA realizó seis viajes al interior del país y brindó atención a 3.429 chicos y adolescentes. Así, equipos interdisciplinarios, integrados por médicos, trabajadoras sociales, radiólogos, odontólogos, bioquímicos y enfermeras, entre otros, trabajaron en diferentes localidades de Salta, Chaco, Jujuy y Tucumán para asistir a la comunidad. Además, brindaron charlas sobre las problemáticas de interés en cada zona visitada.

### **Salud x sonrisas**

Este programa involucró a 13 organizaciones sociales que nos ayudaron a dar respuesta a 9.361 chicos, de los cuales 221 se encontraban bajo tratamiento oncológico.

# Inversión Social



## Alimentando el futuro

Las 7 alianzas con organizaciones sociales que trabajan en temáticas vinculadas con la nutrición (comedores, proyectos de huertas, capacitaciones, etcétera) nos permitieron llegar a 4.949 personas.

## Unidos por Más

Beneficiamos a 2.285 chicos y adolescentes en forma directa.

### **Programa de Nutrición: “Alimentando el Futuro”**

Todas las actividades trataron de potenciar el involucramiento de las madres, brindando orientación en temas nutricionales y de estimulación temprana, y para hacer extensiva la supervisión nutricional a todo el núcleo familiar. Además, realizamos arreglos en centros nutricionales y desarrollamos capacitaciones y talleres. Las organizaciones involucradas fueron el Programa de comedores comunitarios de autogestión en Salta y Jujuy, San Benito, Democracia y Pan de Belén, el comedor Ombú, la Fundación Conin y Cáritas Tucumán.

Proyecto en las escuelas N° 64 de San Francisco Solano, Quilmes, y N° 4078 de Guaymallén, Mendoza, junto a Fundación Huerta niño

En ambos casos, se construyó junto con los alumnos una huerta con herramientas y capacitación específica; además, se realizó la reposición de los elementos necesarios y el mantenimiento en general. Al fines de 2011, esta iniciativa se encontraba en la etapa final de ejecución, con muy buenos resultados.

### **Programa de Integración: “Unidos por Más”**

Trabajamos con Fundación Baccigalupo, Cre-Arte y Fundación Puentes de Luz para integrar a personas con capacidades diferentes a través de la práctica de deportes y actividades recreativas (equinoterapia, talleres de títeres, etcétera), y del desarrollo de temáticas culturales y talleres protegidos.

### **Programa de Voluntariado Corporativo: “Generando el Cambio”**

Durante 2011 formalizamos el programa de voluntariado corporativo “Generando el Cambio”, que delineó sus objetivos específicos, temáticas y foco geográfico. Como actividad de lanzamiento, la Alta Gerencia del Banco participó de la construcción de viviendas junto con Un techo para mi país Argentina, en Buenos Aires, Salta, Córdoba y Misiones.

De esta manera, establecimos un calendario de actividades en seis provincias, en las cuales participaron gran parte de nuestros colaboradores y sus familias.

Además, continuamos con el concurso de proyectos solidarios que se realiza desde 2007 para reconocer la labor solidaria de nuestros colaboradores en su comunidad. Premiamos anualmente a las treinta mejores iniciativas; la edición 2011 estuvo centrada en la ayuda inmediata a salas médicas y hospitales.

#### **Principales actividades de 2011:**

- 66 voluntarios construyeron 6 casas junto a Un Techo para mi país en las provincias de Misiones, Buenos Aires, Salta y Córdoba.
- 45 voluntarios y sus familias plantaron 54 árboles en la Reserva Ecológica de Costanera Sur.
- El equipo Regional de Microcentro y un grupo de gerentes de sucursales visitaron el Hogar de Niños Jesús de Nazareth de Moreno, La Reja, que recibe a más de 30 chicos.
- Voluntarios de Tucumán organizaron el Día del Niño para más de 100 chicos junto a la Fundación León y la Fundación CEFA.
- 22 colaboradores se capacitaron como mediadores por la Fundación Leer y compartieron una “Jornada de Cuentos” en el Centro de Integración Comunitaria del Barrio Tío Rolo, en Rosario.

#### **Jornada por la infancia**

Se realizaron en distintas partes del país jornadas por la infancia en las que se compartieron juegos, almuerzos y muchas sorpresas con chicos de distintas fundaciones.

En Córdoba y Misiones, 88 voluntarios compartieron un día distinto con los niños que viven en los hogares de Aldeas Infantiles de Oberá y Córdoba Capital, recolectando juguetes, ropa, zapatillas, juegos de sábanas y toallas para donar a estas comunidades.

En Buenos Aires, 45 voluntarios participaron en una jornada por la infancia en el Centro Nuestra Señora de Guadalupe del barrio San Jorge de Don Torcuato, compartiendo el día con 116 chicos. En la jornada se jugó a la kermesse, además de pintar todos juntos un mural con la Fundación Crear Vale la pena.

En las localidades de San Francisco y Río Cuarto los voluntarios de Banco Macro compartieron dos jornadas de juegos y diversión con 110 niños que concurren a la Ciudad de los niños y la Guardería Manuel Belgrano.



### **Generando el cambio**

Un total de 939 voluntarios participaron en 23 proyectos solidarios, beneficiando a más de 2.000 personas de forma directa y casi 150 indirectamente.

# Inversión Social



## Alcanzando el Futuro

Durante 2011, los beneficiarios directos fueron 28.323, y los socios estratégicos, Fundación Impulsar, Fundación Los Grobo y Fundación Cruzada Patagónica.

### Padrinazgos

En Rosario y Tucumán, 30 voluntarios participaron de las jornadas con los becados de Fundación Cimientos y León, además de enviarles cartas motivándolos y acompañando a los ahijados para que finalicen la escuela secundaria. Para desempeñar esta tarea recibieron capacitaciones por parte de dichas fundaciones.

### Programa de trabajo sustentable: “Alcanzando el Futuro”

El eje principal de este programa se basó en el fomento de la cultura del trabajo y en el desarrollo local. Por este motivo, las acciones estuvieron orientadas hacia la capacitación en microemprendimientos, talleres productivos, proyectos turísticos y actividades abiertas relacionadas con la cultura emprendedora.

### Comunicación transparente

Nuestra estrategia de comunicación local y nacional, así como la publicidad del Banco, están en línea con nuestros valores y cultura corporativa. Asimismo, los altos mandos de la empresa evalúan las acciones de *marketing* directo. El objetivo: que el mensaje represente la esencia de la empresa y que se transmitan mensajes con valor social.

En 2011 desarrollamos *focus groups* en Córdoba, Salta y Buenos Aires para testear la percepción de la comunidad sobre la comunicación del Banco. Además, realizamos nuevas publicidades en Susques y en El Soberbio, y efectuamos una compulsa entre distintas agencias para realizar una campaña de Tarjetas de Crédito.

Nuestra comunicación en números	2011	2010	2009
Segundos de publicidad en televisión (TV abierta y cable)	1.040.692	1.115.969 <sup>(1)</sup>	818.000
Cantidad de canales de televisión (nacional e interior)	67	74	37
Cantidad de medios gráficos	68	45	40
Cantidad de segundos en radio	6.373.169	5.580.000	4.950.000
Cantidad de radios	147	155	151
Cantidad de piezas de <i>marketing</i>	4.853.153	1.003.225	2.602.650

<sup>1</sup> Se actualizaron los datos de 2010 por un cambio del sistema de medición.

### Presentes en eventos regionales

Participamos en diferentes eventos regionales, sociales y religiosos buscando estar siempre cerca de nuestros públicos de interés.

Como todos los años, festejamos el cumpleaños del Banco con un evento abierto a toda la comunidad que convoca a artistas de primer nivel del país. En 2011, el mismo se realizó en la provincia de Misiones, convocando a 85 mil personas.

También fuimos el Banco Oficial del *Rally Dakar 2011* y *sponsors* oficiales de la etapa argentina de *Le Tour de France*, que se corrió en San Juan y en Mendoza.

Participamos en la Copa Peugeot en beneficio de la Fundación Un techo para mi país y en el torneo de fútbol a beneficio de la Fundación Pupi Zanetti en Rosario.

Además, estuvimos presente en más de diez maratones y bicicleteadas solidarias como la que se organiza en Misiones en el mes de abril y de la que participan más de mil personas.

También acompañamos el lanzamiento de la temporada de verano junto al Festival de la Canción Popular a orillas del Mar, en Mar del Plata, donde ayudamos a acercar lo mejor de la escena nacional a miles de espectadores en un evento libre, abierto y gratuito, que celebra el pluralismo en nuestro país.



# Prevención del impacto ambiental

---



---

eficiencia

# Prevención del impacto ambiental

Nuestro compromiso con el medioambiente se expresa en el uso sustentable de los recursos y en la difusión de buenas prácticas entre todos los que formamos Banco Macro y los grupos de interés externos.

En este marco, durante 2011 obtuvimos los siguientes logros en términos de prevención del impacto ambiental:

- Iniciamos un plan de ahorro de energía 2011-2012 para todo el Banco.
- Instalamos tanques de derrame de combustible en el edificio de Sarmiento 447 para evitar la liberación de líquidos tóxicos por los pluviales.
- Pusimos en marcha sistemas de alta eficiencia en climatización, lo que redujo el consumo de energía.
- Comenzamos a planificar la sistematización de indicadores ambientales con el fin de calcular nuestra Huella de Carbono.

El proceso de ahorro energético que estamos llevando a cabo alcanza a todas nuestras oficinas. El objetivo: optimizar y reducir el consumo de energía, lo que incide directamente en la demanda eléctrica de la red y se traduce en menos cantidad de combustible consumido y menores emisiones de gases de efecto invernadero.

## **Impacto ambiental directo: Mejoramos la gestión de los recursos**

### Acciones realizadas para reducir el consumo energético:

Durante 2011:

- Apagamos carteles y marquesinas en la vía pública. El 95% de las sucursales poseen apagado automático.
- Redujimos la cantidad de lámparas en el 90% de las luminarias, respetando los niveles de la Ley de Higiene y Seguridad.
- Limpiamos los cielorrasos y las luminarias de los edificios centrales y las sucursales en un 90%.
- Apagamos las luces en los pasillos y en los sectores que recibían luz natural en un 40%.
- Eliminamos todas las lámparas incandescentes y las reemplazamos por lámparas bajo consumo en un 99%.
- Instalamos en forma progresiva un mecanismo que permite prender las luces y los extractores en los baños por medio de detectores de presencia. Hasta el momento, completamos el 60% de la instalación.
- Realizamos un mantenimiento preventivo de todos los equipos de aire acondicionado y limpiamos y cambiamos los filtros en forma periódica. En aquellas regiones en las que no contábamos con este servicio, incorporamos nuevos proveedores.
- Ajustamos la temperatura de climatización a 24° C en el 95% de los aparatos de aire acondicionado. El 5% restante mantuvo otros valores por encontrarse en condiciones extremas de temperatura.

Comprometidos con el uso responsable de los recursos naturales y la concientización por el medioambiente.

- Comenzamos a reemplazar el UPS (sistema de alimentación ininterrumpida) por equipos de última generación y alta eficiencia energética.
- Habilitamos la norma de ahorro de energía, que describe todas las acciones para reducir el consumo.
- Continuamos con la incorporación de PC de marca (1.092 en total); la nueva tecnología es más eficiente respecto del consumo de energía y significa un menor gasto.
- Reemplazamos un total de 1.790 monitores LCD.

Consumo de energía y emisiones de CO <sub>2</sub>	2011
Consumo de energía eléctrica (en kWh)	16.201.094
Emisiones de CO <sub>2</sub> (alcance 2) <sup>(1)</sup>	4.915,92

<sup>(1)</sup> Alcance 2: Emisiones Indirectas. Corresponden a las provenientes del consumo de energía eléctrica comprada a la red (fuente externa). Emisiones calculadas según "World Resources Institute (2009) GHG Protocol tool for stationary combustion. Version 4.1".

### Prácticas para reducir el consumo de agua

Este año seguimos reemplazando equipos que consumían agua y las torres de enfriamiento de los equipos de aire acondicionado.

### Campaña 3R: Reducir, Reutilizar y Reciclar

Con la campaña 3R buscamos concientizar a todos nuestros colaboradores sobre la importancia de los recursos naturales y la preservación del medioambiente, con mensajes para que entre todos pensemos dos veces antes de imprimir documentación que podrá ser luego innecesaria.

### Bolsas Biodegradables

Durante 2011 reemplazamos las bolsas de plástico convencionales por las biodegradables. Durante el año compramos 70.000 bolsas de este tipo para los envíos de los premios Macro Premia, y 30.000 bolsas con iguales características para los eventos y acciones de promoción del Banco. Este polietileno se degrada con el paso de los años, sin contaminar el medioambiente.

### Proyecto microimpresión para un uso responsable del papel

Desde 2009 imprimimos nuestros documentos en ambas caras de la hoja de papel. Así optimizamos el uso del papel en los edificios corporativos y en todas las sucursales. Esta iniciativa se sumó a la estandarización del tamaño de la hoja. A partir de este proyecto de microimpresión, unificamos el parque de equipos y bajamos el consumo de resmas.

En noviembre realizamos una teleconferencia con todas las divisiones del Grupo para que los referentes del área de administración pudieran impulsar el plan de ahorro de energía en todas las instalaciones. Asimismo, efectuamos un control mensual de los avances mediante la verificación de la facturación energética; esto nos permitió identificar desvíos.

**Campaña de las 3 R:  
Reducir, Reutilizar y Reciclar**

Hoy imprimimos más de 11.000.000 de copias y nuestro objetivo es imprimir menos de 9.000.000.

- Te invitamos a una revolución para que contribuyas a un mundo mejor:
- Imprimir solo en blanco.
- Usar el frente y la reversa.
- Reutilizar copias que no sean necesarias.
- Reciclar el papel que no sea necesario.
- Evitar imprimir en color si no es necesario.
- Evitar imprimir en tamaño A4 si no es necesario.
- Evitar imprimir en tamaño A3 si no es necesario.

El objetivo es reducir la cantidad de copias, no solo en casa o en el trabajo, sino en todos los lugares. Reducir, Reutilizar y Reciclar para un mundo mejor y un planeta más verde.

Minimizar el consumo de papel en blogs, libros y revistas es un buen hábito y ayuda al medio ambiente.

Contra más sugerencias:  
administracion@macro.com.ar

**MENOS PAPEL, MÁS ÁRBOLES.**

Macro

# Prevención del impacto ambiental

Continuamos con el proceso de cambio de productos tecnológicos por artículos de primera línea; esto nos permitió ahorrar energía y eliminar las perturbaciones en la red eléctrica, entre otros beneficios.

## Principales resultados:

- El promedio de consumo de resmas entre los años 2009 y 2011 fue de 17.500, mientras que en 2008 se consumían 22.500 (un 29% más).
- 5% de caída en las impresiones mensuales en el último trimestre de 2011, lo que marca una tendencia favorable.
- Ahorro monetario a partir de la campaña de \$ 6.000.000 en los últimos 3 años<sup>11</sup>.

	2011	2010	2009 (implementación)
Consumo de resmas	219.900	202.729	199.326
Cantidad de impresiones	130.951.403	121.209.779	94.332.782

## Tarjetas de fin de año digitales

En 2011, con motivo de la celebración de fin de año, como todos los años saludamos a nuestros clientes, colaboradores, proveedores y *partners*. A diferencia de años anteriores, este año reemplazamos la tarjeta impresa por una digital que fue enviada vía correo electrónico.

Esto nos permitió reducir el uso de papel y evitar la tala de árboles, así como el uso de combustibles derivados del envío a los destinatarios. Con el envío de tarjetas de salutación de fin de año digitales hemos evitado imprimir 50.000 tarjetas y sobres.



<sup>11</sup> Se debe tener en cuenta el crecimiento comercial del Grupo, junto con el mantenimiento de los mismos niveles de consumo.



### Impacto ambiental indirecto: Optimizamos nuestros productos y servicios

#### Campaña e-compromiso

Cada vez más clientes del Banco se adhieren a este servicio, que no sólo les permite recibir de manera rápida y segura su resumen de cuentas por correo electrónico, sino que, además, contribuye a reducir el consumo del papel.

Adhesiones e-resumen	2011	2010	2009
<b>Adhesiones</b>			
Clientes adheridos al servicio <sup>(1)</sup>	138.903	84.704	45.934
Clientes adheridos a cuentas	101.760	57.490	33.833
Clientes adheridos a tarjetas	60.289	29.122	14.758
<b>Cuentas</b>			
Cuentas corrientes	9.228	9.361	8.328
Cajas de ahorro	48.650	30.455	19.196
Paquetes	49.408	20.104	8.041
<b>Tarjetas</b>			
Visa	44.769	22.096	10.583
Master	26.641	12.578	5.154
American Express	1.205	595	327

<sup>(1)</sup> Una adhesión puede corresponder a más de un producto.

# Prevención del impacto ambiental

## Videoconferencias

Seguimos aplicando el sistema de videoconferencias para la realización de reuniones entre empleados de diferentes provincias. De esta forma, reducimos el impacto ambiental relacionado con el traslado de colaboradores a encuentros presenciales.

Actualmente, las regiones de Buenos Aires, Córdoba, Posadas, Rosario y Salta cuentan con estos equipos.

## Gestión responsable de residuos

Continuamos desafectando equipamiento informático a través de circuitos de donaciones y de descarte ecológico de chatarra electrónica. Este procedimiento incluye a todos los equipos, materiales y componentes electrónicos del banco: desde PC, monitores, impresoras, servidores y placas; hasta discos, teclados, mouses, ATM, TAS y equipos telefónicos.

También donamos a otras instituciones todo el mobiliario que ya no utilizamos en el Banco.

## Reciclado de residuos tecnológicos

Continuamos descartando residuos tecnológicos a través de una alianza con Fundación Equidad, y el resto con la empresa Silkers S. A. En 2011, desafectamos 5.728,5 kg de equipamiento informático.

Además, destruimos 1.203 medios magnéticos (en este caso, cartuchos de cinta para *backup*), procedimiento que se realizó a través de la empresa Braunco S.A. y consistió en sumergirlos en *thinner* y luego incinerarlos en hornos especiales que anulaban los gases contaminantes.

Gestión de residuos	2011	2010	2009
Papel reciclado (kg)	57.018 <sup>(1)</sup>	42.736	26.700
Plástico reciclado (kg) <sup>(2)</sup>	999	1.284	720
<b>Gestión de residuos electrónicos</b>			
Cantidad de mobiliario donado	1.159	1.007	1.174
Equipamiento informático donado <sup>(3)</sup>	286	188	186
Instituciones beneficiadas	229	457	256

<sup>(1)</sup> 25.839 kg corresponden a Buenos Aires; 3.670 kg, a Tucumán; 20.570 kg, a Córdoba; 1.319 kg, a Salta; y 5.620 kg, a Rosario.

<sup>(2)</sup> Corresponde a Buenos Aires.

<sup>(3)</sup> Equipos completos de PC donados a instituciones y a comunidades educativas que presentaron propuestas de trabajo vinculadas con TIC.



## ¿Qué es la chatarra electrónica?

Se trata del conjunto de residuos peligrosos que provienen de computadoras, teléfonos celulares, televisores y electrodomésticos en general. Afortunadamente, muchos de sus componentes valiosos pueden recuperarse, y por eso se reciclan.



#### Alianzas estratégicas para el reciclado de papel y de plástico

Nuestro negocio implica manejar una gran cantidad de papel y de información confidencial de los clientes. Por eso, diseñamos los programas de reciclado de papel con mucho cuidado y para ello analizamos muy bien su logística y trabajamos con organizaciones responsables y confiables.

Así, todas las oficinas y sucursales en la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires participaron en el Programa de Reciclado de Papel y Plástico a beneficio de la Fundación Hospital de Pediatría “Profesor Dr. Juan Garrahan”. Esta iniciativa nos permitió, asimismo, concientizar a los empleados sobre la importancia del cuidado ambiental. A su vez, en Salta implementamos un programa de reciclado de papel junto con la Fundación Ceosol; en Tucumán, hicimos lo mismo de la mano de la Fundación León; en Rosario, junto con el Hospital HECA; y en Córdoba, trabajamos con La Papelera del Plata S.A., a beneficio de diferentes organizaciones locales.

# Desempeño 2011 y nuevos desafíos

---



---

innovación

# Desempeño 2011 y nuevos desafíos

Eje de acción	Objetivo 2011	Logros 2011	Desafíos 2012
Estrategia y gestión	Incorporar lineamientos relacionados con la evaluación del impacto medioambiental de los clientes dentro de las políticas y procedimientos de Riesgo Crediticio correspondientes a Banca Empresas.	Reformamos la Política de Créditos de Banco Macro para el segmento empresas, agregando indicadores sociales y ambientales en la evaluación de proyectos de inversión.	Formación del Comité de Gestión de Riesgos.
	Profundizar la explotación de nuestras herramientas informáticas de control y monitoreo, complementado con la actualización de normas y procedimientos internos para la prevención del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.	El Comité de Auditoría realizó un análisis de normas, participó en diferentes proyectos y asistió a las Áreas Centrales en la generación de información de monitoreo. Algunos de los hitos de 2011 fueron los siguientes: Metaroles de Áreas Centrales archivo documental, IFRS-Normas Internacionales de Información Financiera, Proyecto <i>Remedy</i> y proyectos de desarrollos de sistemas.	Elaboración y firma por parte del Directorio de una Política de Responsabilidad Social Empresaria.
Colaboradores	Incorporar al menos 5 operadores con capacidades diferentes para que se desempeñen como operadores del <i>Call Center</i> .	Incorporamos a 2 personas con discapacidad motriz como operadores del Centro de Atención.	Incorporación de 3 operadores adicionales y analizar la posibilidad de ampliar este equipo de colaboradores a 10 posiciones ya disponibles.
	Capacitar a la región en temas de inclusión e integración laboral.	Implementamos en Buenos Aires el programa Macro te acompaña para personas que están cerca de acceder al beneficio jubilatorio como una forma de brindarle opciones y herramientas para continuar con nuevos proyectos.	Ampliación del programa Macro te acompaña al resto del país con charlas de acompañamiento en el proceso jubilatorio.
			Consolidación del Plan de desarrollo gerencial.
	Ampliar los proyectos de capacitación en el puesto, desarrollo gerencial y de competencias.	Realizamos talleres orientados a incorporar y desarrollar habilidades de Liderazgo, Gestión de Equipos, Comunicación, Efectividad y <i>Feedback</i> para la mejora del desempeño de los colaboradores.	Realización de charlas a madres primerizas.
Proveedores	Comenzar con la implementación del proyecto de solicitudes de órdenes de compra electrónicas para eliminar la impresión de los formularios, lograr un importante ahorro en el consumo de papel y tóner, y agilizar todos los procesos internos.	Iniciamos el período de prueba piloto del proyecto. Avanzamos en el desarrollo de los formularios y generamos la normativa correspondiente.	Implementación del proceso de solicitud de Orden de Compra mediante un <i>software</i> en todas las regiones para evitar el consumo de papel y tinta.

(Continúa)

Eje de acción	Objetivo 2011	Logros 2011	Desafíos 2012
Proveedores	Fomentar el desarrollo económico regional de proveedores locales de pequeña envergadura a través de la implementación del Proyecto de Recinto Sistematizado de Cajas (RSC), por el cual se deben realizar compras y contrataciones a nivel nacional.	Llevamos adelante satisfactoriamente el proyecto de instalación de RSC (Recintos Sistematizados de Cajas). Trabajamos en base al criterio de regionalizar la provisión y ensamble del diseño en sucursales, a través de proveedores locales, con resultados auspiciosos.	Implementación del Código de Conducta para proveedores con el objetivo de difundir nuestros valores de trabajo como empresa comprometida con la comunidad.
	Implementar el proyecto de uso de bolsitas biodegradables, de bajo impacto en contaminación (presentado y aprobado ante el BCRA), para el ingreso de los clientes con celulares a las sucursales, tendiente a reducir el delito por salideras bancarias.	Cumplimos con la normativa del BCRA y entregamos en todas nuestras sucursales las bolsas biodegradables para el guardado del teléfono celular.	Reducción de la utilización del papel al recibir los legajos digitalizados de Orden de Compra de la empresa que tiene en custodia los archivos. Este método se utilizará cuando se solicitan los antecedentes de las órdenes cerradas que se necesitan por temas puntuales.
Clientes	Lanzar un Paquete de Productos y Servicios exclusivo para Jubilados.	Lanzamos seguros especiales para jubilados, como también la bonificación de productos y servicios de su necesidad.	Incorporación de nuevos canales de comercialización de productos para mejorar el acceso y alcance de nuestros clientes.
	Abrir 31 sucursales en Capital Federal y Gran Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, Mendoza, Salta, Jujuy y Neuquén.	Inauguramos 17 sucursales en Capital Federal, Gran Buenos Aires, Zárate (Buenos Aires), Córdoba Capital, Río Cuarto y Laboulaye (Córdoba), y en Tucumán.	Apertura de 15 sucursales en Capital Federal, Gran Buenos Aires, Provincia de Bs. As., Provincia de Salta, Provincia de Entre Ríos, Provincia de Mendoza y Provincia de Neuquén.
	Continuar con las reuniones con clientes para conocer expectativas y para informarlos de la coyuntura de la economía nacional.	Durante el 2011 se realizaron 18 charlas sobre la realidad económica y política del país con la consultora Poliarquía.	Capacitación para Oficiales Centralizados de Banca Megra y Corporativa para incorporar en el análisis de clientes a calificar, impactos ambientales y sociales.
	Desarrollar un Plan de segmentación de clientes para especializar a las sucursales en los distintos segmentos.	Profundizamos la política de atención diferenciada para responder a las demandas de los diferentes segmentos con la apertura de 5 sucursales para empresas y 1 para jubilados.	Reunión con clientes de Banca Pyme para difundir e interiorizar sobre RSE.
	Desarrollar un manual de Sistema de Gestión de Calidad del proceso a certificar de llamadas entrantes de Individuos al Centro de Atención a Clientes. Continuar trabajando en los Estudios de Mercado e Indicadores de Calidad que nos brindan información para conocer y mejorar la satisfacción de nuestros clientes.	Publicamos para Banco Tucumán el Manual de procedimiento interno para la Gestión de Reclamos. Certificamos el Sistema de Gestión del Centro de Atención Telefónica Individuos bajo la norma internacional de calidad ISO 9001:2008. Llevamos adelante un estudio de imagen y uno de medios.	Incorporación de una nueva funcionalidad transaccional de Comercio Exterior para la liquidación de operaciones de importación y exportación.

# Desempeño 2011 y nuevos desafíos

Eje de acción	Objetivo 2011	Logros 2011	Desafíos 2012
Clientes	Optimizar los recursos mediante la digitalización de las operaciones de Activas (cheques).	Digitalizamos las operaciones de Activas, logrando un ahorro en el uso de papel y tiempo de respuesta importantes.	Implementación de transferencias vía CBU con acreditación inmediata y diferida, y con la utilización del correspondiente esquema de firmas.
	Invertir en tecnología, en sistemas, ATMs, TAS, Banca Virtual y en remodelación de sucursales.	Instalamos más de 191 equipos ATMs, 42 terminales TAS y mejoramos la disposición ( <i>layout</i> ) y la señalización en las sucursales.	Instalación de alrededor de 50 TAS para brindar un mejor servicio a los clientes.
Comunidad	Realizar el nuevo proyecto de "Tercera Edad y TICs" para el norte del país, en el cual tenemos como objetivo romper la brecha digital y acercarles a nuestros jubilados los beneficios del uso de la tecnología.	Junto con Telecom y Andesmar, trasladamos el aula móvil de la Fundación Educando a las localidades de Orán y Embarcación en la provincia de Salta. Brindamos 4 cursos de capacitación en Centros de Jubilados con 2 aulas portátiles de Fundación Educando. Capacitamos a 956 jubilados, 309 docentes y 596 personas de la comunidad.	Diseñar un programa de alfabetización bancaria y digital orientada a jubilados. Continuar con el programa Educando en otras provincias del país.
	Realizar la segunda etapa del proyecto junto a Fundación Leer, el programa "Desafío Leer", donde 8 bibliotecas inauguradas en el 2010 saldrán a la comunidad a visitar 9 escuelas cada una.	En la segunda etapa llamada "Desafío Leer" 8 bibliotecas recorrieron 56 colegios y donamos 2.756 libros a los niños que participaron.	
			Llevar adelante un programa específico de desarrollo local en Salta y Jujuy junto a Fundación Los Grobo.
	Además, nos proponemos abrir 15 rincones de lectura en Tucumán junto a la Fundación Escolares. Incorporar 5 escuelas más en el "Programa Humahuaca Escuelas en Red". Desarrollar un modelo de equipamiento informático, conectividad y capacitación en una escuela en Cafayate.	5 nuevas escuelas de conectaron a través del Programa "Humahuaca Escuelas en Red".	Sumar a 25 escuelas nuevas de la Quebrada de Humahuaca al proyecto, logrando llegar al 50% de lo propuesto al principio del programa.
Ampliar el programa de voluntariado corporativo incluyendo más posibilidades de participación para nuestros colaboradores, como colectas, jornadas, e inserción en las distintas organizaciones sociales con las que trabaja la Fundación.	Ampliamos el programa de voluntariado sumando jornadas, colectas y padrinazgos, con la participación de 939 voluntarios.	Llegar a todas las provincias del país con las jornadas de voluntariado corporativo.	

Eje de acción	Objetivo 2011	Logros 2011	Desafíos 2012
Comunidad	Realizar la cuarta edición del concurso de voluntariado.	Organizamos el concurso bajo la temática: ayuda a salitas médicas, centros y hospitales; resultando ganadores 35 proyectos.	Realizar la quinta edición del concurso de voluntariado anual.
	Ampliar el número de ahijados a 140 en todo el país.	Apadrinamos a 170 ahijados.	
	Trabajar en el plan de comunicación interna de la Fundación, creando un micrositio de la misma dentro de la <i>Intranet</i> y desarrollando un <i>newsletter</i> trimestral sobre la Fundación.	Creamos el micrositio de la Fundación con toda la información sobre los programas y acciones de voluntariado, enviamos trimestralmente a todos los empleados un <i>newsletter</i> vía <i>mail</i> y entregamos a todos los gerentes de sucursales del país un ejemplar del Reporte de RSE 2011 para que conozcan las acciones del Banco.	
Medioambiente	Realizar prueba piloto en sucursal de iluminación LED, lo que permitirá un ahorro del 50% respecto de la iluminación de bajo consumo.	Debido a que la tecnología de LED no está totalmente desarrollada en nuestro país, no es factible realizar instalaciones. Por lo tanto, se instaló iluminación con tubos de alta eficiencia en la sucursal Chacarita, lo cual genera una reducción del 30% respecto de los convencionales.	Seguimiento y control en el cumplimiento de plan de ahorro de energía 2011-2012.
	Continuar el reemplazo de 1.000 monitores CRT por tecnología LCD.	Reemplazamos un total de 1.790 monitores LCD.	Instalación de tanques para derrame de combustible en Maipú 316 y en el edificio Posadas para evitar la liberación de combustibles por los desagües pluviales.
	Extender el alcance del programa de reciclado de papel a Salta y evaluar su desarrollo en las provincias del sur de la Argentina.	Ampliamos el programa de reciclado de papel a Salta.	Organizar un concurso interno bajo la temática "reciclado" que involucre a los hijos de los colaboradores.

# Tabla de indicadores GRI y Pacto Global (Comunicación sobre el Progreso)

---



---

# sustentabilidad

# Tabla de indicadores GRI y Pacto Global (Comunicación sobre el Progreso)

Indicadores GRI	Página	Indicadores GRI	Página
<b>1. Visión y estrategia</b>		<b>Participación de los grupos de interés</b>	
1.1 Declaración del máximo responsable sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia.	7	4.14 Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.	33-34
1.2 Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.	7, 8, 1-34, 89-92	4.15 Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.	34
<b>2. Perfil</b>		4.16 Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés.	21, 22, 32-33, 34, 41, 47, 61-67, 71-72
Perfil de la organización		4.17 Aspectos de interés surgidos a través de la participación de los grupos de interés y respuesta de la organización.	32, 61-67
2.1 Nombre de la organización.	14	<b>Indicadores de desempeño económico</b>	
2.2 Principales marcas, productos o servicios.	13, 48-50, 53-55	Desempeño económico	
2.3 Estructura operativa de la organización.	18	EC1 Valor económico directo generado y distribuido.	16-17
2.4 Localización de la sede principal de la organización.	Nota 1	EC2 Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades debidos al cambio climático.	n/d
2.5 Número de países en los que opera la organización y en los que desarrolla actividades significativas.	15	EC3 Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.	44
2.6 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	21	EC4 Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.	Nota 9
2.7 Mercados servidos.	15, 48	Presencia en el mercado	
2.8 Dimensiones de la organización informante.	15-17	EC5 Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local.	Nota 10
2.9 Cambios significativos durante el periodo cubierto por el Informe en el tamaño, estructura y propiedad de la organización.	Nota 2	EC6 Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales.	46
2.10 Premios y distinciones recibidos.	18	EC7 Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local.	Nota 11
<b>3. Parámetros del informe</b>		Impactos económicos indirectos	
Perfil del Informe		EC8 Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público.	73-76
3.1 Periodo cubierto por la información contenida en el Informe.	98	EC9 Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, y su alcance.	37-38, 47-48, 49-50, 57-58, 60
3.2 Fecha del Informe anterior más reciente.	Nota 3	<b>Indicadores de desempeño social: prácticas laborales y trabajo decente</b>	
3.3 Ciclo de presentación de informes.	Nota 3	Empleo	
3.4 Punto de contacto para cuestiones relativas al informe o su contenido.	99	LA1 Desglose de empleados por tipo de empleo, por contrato y por región.	37-38
Alcance y cobertura del Informe		LA2 N° total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	37-39
3.5 Proceso de definición del contenido del Informe.	32-33, 98	LA3 Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, desglosado por actividad principal.	42-43
3.6 Cobertura del Informe.	98	Relaciones empresa/trabajadores	
3.7 Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura del Informe.	Nota 4	LA4 Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.	45
3.8 Aspectos que puedan afectar la comparación informativa.	Nota 5	LA5 Período(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos.	Nota 12
3.9 Técnicas de medición para elaborar los indicadores.	Nota 6	Salud y seguridad en el trabajo	
3.10 Efecto de la reexpresión de información de informes anteriores.	Nota 6	LA6 Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad.	n/d
3.11 Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en el Informe.	Nota 6	LA7 Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.	Nota 13
Índice del contenido GRI		LA8 Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos en relación con enfermedades graves.	45-46
3.12 Tabla de contenidos GRI.	95-98	LA9 Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	n/d
Verificación		Formación y educación	
3.13 Política y práctica sobre verificación externa.	Nota 7	LA10 Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.	40
<b>4. Gobierno, compromisos y participación con los grupos de interés</b>		LA11 Programas de gestión de habilidades y de formación continua.	39-40
Gobierno		LA12 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.	39
4.1 Estructura de gobierno de la organización.	21-22	Diversidad e igualdad de oportunidad	
4.2 Indicar si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo.	Nota 8	LA13 Órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad y pertenencia a minorías.	21, 37-38
4.3 Indicar el número de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos.	21	LA14 Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	Nota 14
4.4 Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.	21-22	<b>Indicadores de desempeño social: derechos humanos</b>	
4.5 Vínculo entre la retribución del máximo órgano de gobierno y el desempeño de la organización, incluido el desempeño social y ambiental.	21	Prácticas de inversión y abastecimiento	
4.6 Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.	22, 25-28	HR1 Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos.	n/d
4.7 Procedimiento para determinar la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano en temas de sostenibilidad.	21	HR2 Porcentaje de los distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas.	48
4.8 Declaraciones de misión, valores y códigos de conducta.	13, 25-26	HR3 Horas de formación de empleados sobre políticas y procedimientos relacionados a los derechos humanos.	34
4.9 Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social.	31	No discriminación	
4.10 Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social.	n/d	HR4 N° total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	Nota 15
Compromisos con iniciativas externas		Libertad de asociación y convenios colectivos	
4.11 Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.	31-32, 81	HR5 Actividades en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas.	45
4.12 Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente.	18, 71-78, 84-86		
4.13 Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya.	18		

Indicadores GRI	Página	Indicadores GRI	Página
Explotación infantil		EN10 Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.	Nota 18
HR6 Actividades que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas.	48	Biodiversidad	
Trabajos forzados		EN11 Terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas.	Nota 19
HR7 Operaciones con riesgo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas.	48	EN12 Impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas.	Nota 19
Prácticas de seguridad		EN13 Hábitats protegidos o restaurados.	Nota 19
HR8 Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en aspectos de derechos humanos.	n/d	EN14 Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.	Nota 19
Derechos de los indígenas		EN15 N° de especies cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones.	Nota 19
HR9 N° total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	Nota 15	Emisión, vertidos y residuos	
Indicadores de desempeño social: sociedad		EN16 Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.	82
Comunidad		EN17 Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.	n/d
SO1 Programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades.	71-72	EN18 Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	81-82, 84-85
Corrupción		EN19 Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.	n/d
SO2 Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.	27-28	EN20 NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.	Nota 18
SO3 Porcentaje de empleados formados en anti-corrupción.	28	EN21 Vertido total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.	Nota 18
SO4 Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	Nota 15	EN22 Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	85
Política pública		EN23 N° total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	Nota 18
SO5 Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de <i>lobbying</i> .	Nota 16	EN24 Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos.	Nota 18
SO6 Aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas.	Nota 17	EN25 Recursos hídricos y hábitats afectados por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización.	Nota 18
Comportamiento de competencia desleal		Productos y servicios	
SO7 N° total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.	Nota 15	EN26 Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción.	81-86
Comportamiento normativo		EN27 Porcentaje de productos vendidos y materiales de embalaje recuperados al final de su vida útil.	Nota 18
SO8 Valor monetario de sanciones, multas y sanciones no monetarias por el incumplimiento de leyes y regulaciones.	Nota 15	Cumplimiento normativo	
Indicadores de desempeño social: responsabilidad de producto		EN28 Coste de multas significativas y n° de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	Nota 15
Salud y seguridad del cliente		Transporte	
PR1 Fases del ciclo de vida de los productos y servicios evaluados en la salud y seguridad de los clientes.	Nota 18	EN29 Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados.	n/d
PR2 N° total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación relativa a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad de los clientes.	Nota 18	General	
Etiquetado de productos y servicios		EN30 Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	n/d
PR3 Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa.	25	Suplementos sectoriales: industria financiera	
PR4 N° total de incumplimientos de la regulación relativa a la información y al etiquetado de los productos y servicios.	Nota 15	FS1 Políticas con componentes ambientales y sociales aplicados en las líneas de negocio básicas.	89
PR5 Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente.	61-67	FS2 Procesos para evaluar y controlar los riesgos ambientales y sociales en las líneas de negocio básicas.	27-28
Comunicaciones de <i>marketing</i>		FS3 Procesos de monitoreo de la implementación y cumplimiento por parte de los clientes de los requerimientos ambientales y sociales incluidos en acuerdos o transacciones.	27-28
PR6 Programas de cumplimiento de las leyes y códigos voluntarios en comunicaciones de <i>marketing</i> .	77-78	FS4 Procesos para mejorar las competencias de los empleados para implementar las políticas y procedimientos ambientales y sociales aplicados en las líneas de negocio básicas.	27-28
PR7 N° total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de <i>marketing</i> .	Nota 15	FS5 Interacciones con clientes / sociedades participadas / socios empresariales con respecto a los riesgos y oportunidades sociales y ambientales.	n/d
Privacidad del cliente		FS6 Porcentaje del total de unidades de negocio por región específica, tamaño y sector.	48, 53
PR8 N° total de reclamaciones en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.	Nota 15	FS7 Valor monetario total de los productos y servicios diseñados para crear beneficios sociales en las líneas de negocio básicas, por objetivo.	49-50, 57-58
Cumplimiento normativo		FS8 Valor monetario total de los productos y servicios diseñados para crear beneficios ambientales en las líneas de negocio básicas, por objetivo.	n/d
PR9 Coste de multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.	Nota 15	FS9 Alcance y frecuencia de las auditorías que evalúan políticas y procedimientos de gestión de riesgos ambientales y sociales.	n/d
Indicadores de desempeño medioambiental		FS10 Porcentaje y número de compañías dentro de la cartera de la empresa con las cuales se haya interactuado en temas ambientales y sociales.	n/d
Materiales		FS11 Porcentaje de activos sujetos a un control ambiental y social positivo y negativo.	n/d
EN1 Materiales utilizados, por peso o volumen.	83	FS12 Políticas de voto en materias medioambientales y sociales aplicables a las acciones sobre las que la organización informante posee derecho de voto o recomendación de voto.	n/d
EN2 Porcentaje de materiales utilizados que son valorizados.	85	FS13 Puntos de acceso en áreas poco pobladas o económicamente desfavorecidas por tipo.	60
Energía		FS14 Iniciativas para mejorar el acceso de personas desfavorecidas a los servicios financieros.	49-50
EN3 Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.	82	FS15 Políticas para el diseño justo y venta de productos y servicios financieros.	25-28
EN4 Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.	82	FS16 Iniciativas para realzar la educación financiera por tipo de beneficiario.	72
EN5 Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.	81-82		
EN6 Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía, y las reducciones logradas.	81-82, 84-85		
EN7 Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas.	81-82		
Agua			
EN8 Captación total de agua por fuentes.	n/d		
EN9 Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	Nota 18		

# Tabla de indicadores GRI y Pacto Global (Comunicación sobre el Progreso)

## Notas

*Nota 1:* Buenos Aires, Argentina.

*Nota 2:* En 2011 no hubo cambios significativos en el tamaño, estructura y propiedad de la organización.

*Nota 3:* Banco Macro presenta su Informe de RSE en forma anual, siendo el último el publicado en 2010.

*Nota 4:* En caso de que existan limitaciones de alcance y cobertura del Informe se aclara con una nota al pie cuando corresponde.

*Nota 5:* No hubo cambios en la base para incluir información en el Informe que pudiera afectar la comparabilidad entre períodos.

*Nota 6:* Las técnicas de medición de datos, las bases para realizar los cálculos y los cambios significativos con respecto a períodos anteriores son aclarados a lo largo del Informe cuando corresponde.

*Nota 7:* El Informe no cuenta con una verificación externa.

*Nota 8:* El Presidente del Directorio es el Presidente del Banco.

*Nota 9:* No se recibió ningún tipo de ayuda financiera de gobiernos.

*Nota 10:* El salario inicial estándar se encuentra 152% por sobre el Salario Mínimo Vital y Móvil.

*Nota 11:* En Banco Macro priorizamos la contratación de altos directores locales e incluso muchos gerentes pertenecen a distintas regiones, respetando el conocimiento y la diversidad.

*Nota 12:* A pesar de que Banco Macro no cuenta con una política formal sobre período mínimo de preaviso relativo a cambios organizativos, cuando ocurre una situación de esta índole se implementa una estrategia de comunicación y capacitación al personal respectivo.

*Nota 13:* La tasa de ausentismo en 2011 fue de 3,73% y la cantidad de días perdidos por enfermedad fueron 76.000.

*Nota 14:* Se aplica el mismo salario base por categoría profesional a hombres y mujeres.

*Nota 15:* No hubo sanciones, multas ni incidentes en 2011.

*Nota 16:* A través de la Asociación de Bancos Argentinos (ADEBA).

*Nota 17:* No se realizó ningún tipo de aporte financiero a partidos políticos.

*Nota 18:* Dada la naturaleza del tipo de negocio de Banco Macro, este indicador no aplica a la compañía.

*Nota 19:* No se registran terrenos adyacentes o espacios considerados áreas protegidas de alta biodiversidad cercanos a las operaciones de Banco Macro.

## Aclaraciones:

n/d: Información no disponible.

■ Indicadores que responden a los Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas.

### Sobre esta publicación

Este año publicamos el quinto Informe de Responsabilidad Social Empresaria de Banco Macro, en el que rendimos cuentas a nuestros grupos de interés sobre el desempeño en materia económica, social y ambiental para el período 2011.

Para la elaboración de este Informe utilizamos los principios y lineamientos de la Guía G3 de la Iniciativa de Reporte Global (*Global Reporting Initiative* - GRI)<sup>12</sup>, aplicando el Nivel "C". Los indicadores fueron respondidos adaptando los protocolos a la realidad del Banco y a la coyuntura local. Además, se reportan los indicadores de la Guía de Suplementos Sectoriales para el Sector Financiero de GRI. A su vez, esta publicación muestra nuestro compromiso con los 10 principios del Pacto Global de Naciones Unidas, siendo que a través del documento "Estableciendo la Conexión"<sup>13</sup> que relaciona dichos principios con los indicadores del GRI, presentamos nuestra Comunicación sobre el Progreso (COP) 2011.

Los contenidos de este Informe abarcan a todas las sociedades que componen Banco Macro, y fueron relevados por un Grupo Operativo creado especialmente para este proyecto. Este último se compone de referentes de todas las áreas de la Entidad y es coordinado por la Gerencia de RSE. Para la presentación de la información, realizamos un Análisis de Materialidad siguiendo el Protocolo Técnico elaborado por GRI en el marco del lanzamiento de la nueva Guía G3.1 y del estándar AA1000SES de la organización *AccountAbility*, del que seleccionamos los contenidos que son relevantes para el Banco y para sus grupos de interés<sup>14</sup>.

Desde el área de Auditoría Interna se validó el proceso de generación de indicadores contenidos en el Informe de Responsabilidad Social Empresaria del ejercicio 2011. Para ello, se determinaron 30 indicadores a validar de acuerdo a un esquema en función a su criticidad. Para aquellos indicadores de mayor criticidad se efectuó una revisión integral de los mismos, mientras que para el resto de menor criticidad se realizó una revisión de alcance medio. Como resultado, se identificaron debilidades y oportunidades de mejora en la confección y proceso de generación de los indicadores.



Utilizamos la Guía G3 de la Iniciativa de Reporte Global (GRI), alcanzando un nivel de aplicación "C". Además el área de Auditoría Interna de Banco Macro validó el proceso de generación de indicadores contenidos en este Informe.

<sup>12</sup> Para más información sobre GRI entrar en [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

<sup>13</sup> Estableciendo la Conexión. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del GRI y Comunicación del Progreso del Pacto Mundial, año 2007. <http://www.pactoglobal.org.ar/userfiles/file/GRIestableciendolaconexFINAL.pdf>.

<sup>14</sup> Para más información, ver página 33 de este Informe.

# Tabla de indicadores GRI y Pacto Global (Comunicación sobre el Progreso)

## Coordinación General

Milagro Medrano

Gerencia de Responsabilidad Social Empresaria

Dirección de Relaciones Institucionales

Banco Macro

Sarmiento 731

C1041AAO Ciudad Autónoma de Buenos Aires

relacionesinstitucionales@macro.com.ar

Tel.: (011) 5222 6500

## Facilitadores Externos

ReporteSocial

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

## Diseño

Tholön Kunst

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

## Impresión

Gráfica Campichuelo



Este Informe está impreso en papel proveniente de explotaciones forestales sostenibles con certificación FSC y madera o fibra reciclada.

Certificado SGC-COC-04967

FSC Trademark® 1996

Forest Stewardship Council A.C.

## En contacto

Esperamos que esta publicación sea de su interés. Por cualquier consulta o sugerencia, puede comunicarse con nuestra Gerencia de RSE. Estaremos encantados de recibir su mensaje.



