

Memoria de Actividades Año 2016



 **Santander Río**

Memoria Anual del Ejercicio cerrado al 31 de Diciembre de 2016

En 2016, Santander Río obtuvo un beneficio neto de \$ 5.186,6 millones, lo que representa un aumento del 23,2% respecto al año anterior y un retorno sobre el patrimonio del 22,41%.

Principales indicadores

\$ 5.187	millones de beneficio neto	211.212	millones de activos
27,25%	ROE	3,0	millones de clientes
3,13%	ROA	7.619	empleados
61,07%	eficiencia	1.223	ATMs
1,21%	morosidad	1.133	terminales de servicio
126,0%	cobertura	410	sucursales

Resumen Ejecutivo

Santander Río concluye su ejercicio económico 2016 con un beneficio neto de \$ 5.186,6 millones y una cartera de \$ 211.212 millones de activos, producto del crecimiento en el volumen de negocios con clientes del sector privado. Se alcanzó un incremento de \$ 28.974,3 millones de las financiaciones en pesos, destacándose la asignación de créditos a las Pymes, Grandes Empresas e Instituciones.

En 2016, Santander Río afianzó su posición como banco líder y actor relevante de la economía Argentina:

- Su plan de apertura de sucursales, cuyo origen se remonta a octubre de 2010, llevando inauguradas 134 sucursales, es la apuesta más fuerte de crecimiento orgánico que una entidad financiera ha llevado a cabo en la historia reciente.

- En línea con lo anterior, también se continuó con la implementación del proyecto de Transformación de sucursales iniciado en 2012. Este proyecto busca robustecer el modelo de negocios del Banco, enmarcado en la eficiencia, la tecnología y la autogestión del cliente. Santander Río en 2016 logró aumentar un 9% su portafolio de clientes totales, alcanzando un porcentaje de vinculación igual al 38% y logrando que más del 63% de sus clientes sean usuarios de Online Banking (de estos últimos el 35% utiliza la aplicación mobile).
- Por otro lado, Santander Río cerró un acuerdo con Citi para adquirir su negocio de banca minorista en la Argentina. De esta forma, Santander Río sumará una cartera de 500 mil nuevos clientes y 70 sucursales, que se incorporarán a los 3 millones de clientes y 410 sucursales, que al cierre de esta memoria posee el banco. La concreción de la operación de compra del negocio minorista del Citi en Argentina por parte de Santander Río se encuentra sujeta a la aprobación de las autoridades regulatorias competentes.
- Asimismo, Santander Río acordó con American Airlines un programa de viajero frecuente AAdvantage® para ofrecer a sus clientes la acumulación de millas a través de las compras que realicen con las tarjetas de crédito Santander Río Visa o Santander Río American Express adheridas al programa.

Estas acciones ratifican el compromiso de Santander Río por invertir en la Argentina y lo consolidan como el primer banco privado del país.

El modelo de banca comercial bajo el que se fundamenta el negocio de Santander Río, así como la fortaleza de balance y los sobresalientes indicadores de liquidez, solvencia y calidad de activos le han permitido alcanzar consistentemente sus objetivos y mantener su posición de líder en la banca, aún en contextos de volatilidad. Estos factores, así como el dinamismo y la orientación a resultados que lo caracterizan, permiten prever que Santander Río podrá aprovechar sin dificultad las oportunidades que se presentarán en la economía argentina y en el sistema financiero en los próximos años.

EL ENTORNO MACROECONOMICO

Luego de que durante 2015 el PBI se expandiera 2.6%, de acuerdo a las cifras publicadas por el INDEC, la actividad mostró una contracción a lo largo del año 2016, en torno al 2%. Ello es el resultado de la caída del consumo privado (en un contexto de mayor incertidumbre e incremento de la inflación) y la retracción de la inversión. Incrementos salariales por debajo de la tasa de inflación (que en la Ciudad de Buenos Aires llegó al 41% anual) derivaron en una erosión del poder de compra que impactó en el consumo. Por otro lado, el proceso de reordenamiento de la obra pública derivó en una disminución de los gastos de inversión, de los cuales la construcción (que acumuló una reducción de 12.7% a lo largo de 2016) constituye un importante componente. Asimismo, el sector industrial se redujo un 4.6%. Sin embargo, en ambos casos, se observa una reversión del ciclo contractivo durante la última parte del año 2016, tendencia que se traslada también a otros indicadores generales del ciclo económico. El Estimador Mensual de Actividad Económica muestra a partir de octubre dos meses consecutivos de expansión, luego de haber atravesado una fase recesiva, iniciada en octubre de 2015. Se considera que 2016 ha sido un año de transición y reordenamiento macroeconómico, en donde se han sentado las bases para un crecimiento sustentable en el mediano y largo plazo. Santander Río estima que durante 2017 el PBI crecerá 3%, con la inversión jugando un rol fundamental como uno de los principales motores del crecimiento económico, en especial en lo relacionado a la infraestructura. También anticipa una recuperación de los gastos de consumo, impulsados por una mejora en los salarios reales y en el empleo privado registrado.

La política monetaria

Durante el año 2016 se aplicó una política monetaria contractiva, teniendo como principal objetivo la reducción de la tasa de inflación. La base monetaria finalizó el año 2016 con un crecimiento de 27% anual, bien por debajo de la registrada en el mismo período del año anterior (+41% a/a). Uno de los principales factores que explicaron esta desaceleración del crecimiento de la cantidad primaria de dinero fue la esterilización de pesos a través de Lebacs, cuyo monto alcanzó los ARS 132.257 millones. A diferencia de lo ocurrido el año anterior, la autoridad monetaria disminuyó la asistencia al Tesoro en términos reales,

reduciendo así la dependencia del Gobierno Nacional del Banco Central de la República Argentina (en adelante “BCRA” o “Banco Central”), lo cual contribuye a disminuir la inflación. Durante 2017 se registrará una reducción adicional de estas transferencias en términos reales. Las compras de divisas por parte del BCRA totalizaron ARS 209.176 millones producto de los ingresos de flujos financieros, un fuerte contraste con lo ocurrido el año anterior, cuando la autoridad monetaria vendió divisas por el equivalente a ARS 69.643 millones. En este contexto, el BCRA ha iniciado desde septiembre un esquema de metas de inflación, utilizando la tasa de interés de Lebac a 35 días como instrumento para anclar las expectativas de inflación a futuro y que se sitúen dentro de los objetivos de la autoridad para 2017 (entre 17% y 12%). En línea con la caída en las expectativas de inflación, las tasas de interés mostraron una tendencia declinante, comenzando en mayo de 2016. La tasa Badlar alcanzó un pico de 31% en abril para descender hasta 19.5% a fin de año. Ello fue posible debido a la elevada liquidez presente en el sistema financiero local, junto a un acotado crecimiento del crédito.

La política fiscal

La tasa de crecimiento del gasto superó a la de los ingresos, traduciéndose en un incremento del déficit de las cuentas públicas. A diciembre de 2016, el déficit primario del gobierno nacional se ubicó en 4.5% del PBI, por encima del 4% observado a fines del año anterior. La expansión del gasto estuvo motorizada fundamentalmente por el crecimiento de las jubilaciones y los subsidios al sector privado. Estos dos factores explicaron el 70% del crecimiento durante el año. Por otro lado, la expansión de los ingresos se ubicó en 35.4%. En particular, este crecimiento fue apuntalado por la recaudación tributaria derivada del sinceramiento fiscal, que alcanzó ARS106.000 millones (1.3% del PBI). Una vez contabilizados los intereses de la deuda pública, el déficit fiscal nacional alcanzó 4.6% del PBI. En suma, el año 2016 se caracterizó por una política fiscal anticíclica, que actuó como contrapeso de la contracción en la actividad económica. Debe destacarse que el gobierno procedió con la primera etapa de la devolución de los ingresos coparticipables, que anteriormente financiaban a la Anses (el rubro transferencias a provincias se expandió 167% anual). A futuro, existen expectativas de una moderación del crecimiento de los gastos públicos e ingresos tributarios que se acelerarán debido a la recuperación económica,

lo que permitiría converger gradualmente hacia el equilibrio fiscal primario.

El sector externo

Durante 2016 se consolidó un mercado cambiario novedoso para la Argentina, con una muy reducida intervención oficial, lo cual le imprimió mayor volatilidad al movimiento del tipo de cambio, el cual actúa como mecanismo amortiguador ante shocks externos. Además, se eliminaron la mayor parte de las restricciones presentes en años anteriores, simplificándose significativamente la regulación para la operatoria cambiaria. A lo largo del año, el peso mostró una depreciación del 18.6% respecto al dólar estadounidense. Como resultado de la modificación de la política cambiaria el stock de reservas internacionales se incrementó USD 13.753 millones durante 2016. Ello se debió a un ingreso de capitales producto de las emisiones de deuda por USD 35.732 millones, e ingresos por inversión extranjera directa y de portafolio que totalizaron USD 4.061 millones. La formación de activos externos alcanzó los USD 9.951 millones en 2016. Por otro lado, las exportaciones crecieron 1.9% anual gracias a los incentivos en la eliminación o reducción de impuestos a las ventas externas en todos los sectores (con excepción del complejo de la soja donde se realizó una reducción de alícuota de 5 puntos porcentuales). Las importaciones se contrajeron 6.5% anual en un contexto de reducción de la actividad económica. Se espera que el ingreso de capitales se intensifique durante 2017 a partir de las mejores perspectivas de crecimiento y de las colocaciones de deuda que se realizarán en los mercados internacionales.

Sistema Financiero

El sistema se encuentra sólido, bien capitalizado y adecuadamente provisionado. Gran parte de las entidades exhiben adecuados indicadores de rentabilidad, sustentados en el crecimiento del crédito y depósitos locales, con un buen margen de intereses y buena diversificación de ingresos.

Durante el año 2016, el Banco Central ha emitido una serie de regulaciones a la actividad del sector financiero, eliminando ciertas restricciones impuestas por la antigua administración y marcando un cambio de rumbo en la relación entre el Banco Central y las entidades financieras:

- El 21 de marzo, el BCRA a través de la Comunicación “A” 5928 autorizó a las entidades financieras a aumentar los precios de sus comisiones hasta un 20%, liberando las mismas a partir del 1 de septiembre de 2016. A su vez, estableció la gratuidad de algunos productos como las cajas de ahorro y sus respectivas tarjetas de débito y a las transferencias sin tope de montos.
- El 7 de abril de 2016 el BCRA a través de la Comunicación “A” 5941 disminuyó el aporte de las entidades financieras al Fondo de Garantía de los Depósitos de 0.06% a 0.015% del promedio mensual de los saldos diarios del segundo mes inmediato anterior.
- El 8 de abril el BCRA publicó la Comunicación “A” 5945 que estableció una nueva unidad de ahorro y de préstamo: las UVIs. Las mismas tienen como objetivo facilitar el acceso y el otorgamiento de créditos hipotecarios. Posteriormente mediante la Comunicación “A” 6086 el BCRA incorpora los préstamos expresados en cantidades de Unidades de Valor Adquisitivo (UVA).
- El 5 de mayo mediante la Comunicación “A” el BCRA amplía el límite mensual máximo para compra de moneda extranjera: de US\$ 2 millones a US\$5 millones.
- El 17 de mayo, el BCRA publicó la Comunicación “A” 5975 “Línea de Financiamiento para la Producción y la Inclusión Financiera”, que estableció que las entidades financieras deben tener durante la segunda mitad de 2016 un saldo de financiaciones que sea, como mínimo, equivalente al 15,5% de los depósitos del sector privado no financiero en pesos (antes 14%). Las condiciones de esta línea serán: TNA fija del 22%, y plazo mínimo de 3 años.
- El 26 de mayo a través de la Comunicación “A” 5980 el BCRA establece un aumento de la tasa que las entidades financieras aplican para la integración de efectivo mínimo.
- El 3 de junio, el BCRA emitió la Comunicación “A” 5983 mediante la cual flexibilizó los mecanismos de apertura de sucursales bancarias. En tal sentido, se eliminó la solicitud de autorización previa para la apertura de sucursales y estableció la habilitación a través de una serie de requisitos relativos a la solvencia, liquidez e integración de capitales mínimos, entre otros. Asimismo, habilitó la

expansión de sucursales móviles e incorporó la figura de la dependencia automatizada.

- El 9 de junio, el BCRA (Comunicación “A” 5985) eliminó la regulación que establecía que para distribuir dividendos, las entidades financieras tenían que mantener un incremento del 75% en la exigencia de capital regulatorio recalculada una vez realizada la distribución. La exigencia de capital requerida para el pago de dividendos comprende la exigencia básica normativa equivalente al 8% de los Activos Ponderados por Riesgo (APR), incrementada por el factor vinculado a la calificación asignada a la entidad según la evaluación efectuada por la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias, más el Margen de Conservación de Capital equivalente al 3,5% de los APR.
- El 8 de agosto el BCRA a través de la Comunicación “A” 6037 eliminó algunas regulaciones que limitaban la operatoria en el mercado de cambios, como la mencionada anteriormente que establece el límite de US\$ 5 millones para la compra de divisas.
- El 21 de octubre mediante la Comunicación “A” 6084 el BCRA modifica las condiciones del cupo del segundo semestre de la “Línea de Financiamiento para la Producción y la Inclusión Financiera”, disminuyendo plazos para algunas líneas, modificando la tasa de interés al 17% para los préstamos y estableciendo un nuevo cupo que sea como mínimo equivalente al 18% de los depósitos del sector privado no financiero en pesos para el primer semestre del año 2017.
- El 06 de enero de 2017 a través de la Comunicación “A”6148 el BCRA autorizó a los bancos a remunerar las cuentas corrientes con tasas que se pactarán libremente y con un plazo de liquidación no menor a 30 días.

Además, emitió una serie de regulaciones para fomentar la modernización y digitalización del sistema financiero, en línea a los avances tecnológicos y a la estrategia de los principales bancos. Entre ellas, las regulaciones más importantes son:

- La Comunicación “A” 6059 que dispone la apertura de cajas de ahorros a través de medios electrónicos.

- La Comunicación “A” 6068 establece que adicionalmente al soporte en papel se admitiría la utilización de soportes electrónicos o de características similares para la instrumentación, conservación y reproducción de documentos. Por otra parte, se admite la captura e inserción de la firma ológrafa en documentos electrónicos.
- La Comunicación “A” 6071 establece que las entidades financieras podrán admitir el depósito electrónico de cheques comunes o de pago diferido mediante la captura y remisión de su imagen digital.

Ley de Sinceramiento Fiscal

Se promulgó la ley 27.260, que establece un nuevo régimen de Sinceramiento Fiscal bajo un sistema voluntario y excepcional que contempla alternativas para la exteriorización de tenencia de moneda nacional y extranjera y demás bienes en el país o en el exterior no declarados hasta el momento.

Ley de Mercado de Capitales

En función a su operatoria actual y en cumplimiento de lo establecido por la Ley N° 26.831 y la Reglamentación emitida por la Comisión Nacional de Valores (CNV), el Banco ha obtenido la inscripción en el registro que lleva dicho Organismo en las siguientes categorías: (i) Agente de Liquidación y Compensación y Agente de Negociación – Integral bajo el N° 72; y (ii) Agente de Custodia de Productos de Inversión Colectiva de Fondos Comunes de Inversión bajo el N° 13.

EL BANCO

Santander Río es el primer banco privado del sistema financiero argentino en ahorro (depósitos más fondos comunes de inversión) y en volumen de crédito. Al 31 de diciembre de 2016, la entidad contaba con 410 sucursales, más de 3,0 millones de clientes (entre ellos más de 230 mil Pymes y Empresas y aproximadamente 1.500 empresas corporativas),

7.619 empleados, y tiene presencia en 22 provincias y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Es uno de los bancos líderes en medios de pago, servicios transaccionales y cash management. También, es uno de los principales protagonistas en los mercados de valores.

Foco estratégico: misión, visión, valores

El entorno de negocio en el cual se desarrolla la actividad financiera está experimentando grandes transformaciones que obligan a los bancos a replantear su modelo de negocios y transformar su forma de relacionarse con los stakeholders para poder mantener una actividad sustentable y de largo plazo. Por un lado, las perspectivas económicas son muy favorables para los años venideros: crecimiento por encima del 3%, descenso de la inflación y de la tasa de interés, entre otros cambios. Además, el potencial de crecimiento del sector bancario en Argentina es muy significativo, considerando que los niveles de penetración financiera siguen siendo bajos cuando se comparan a nivel regional e internacional. Por otro lado, el contexto tecnológico de constante desarrollo e innovación, más los cambios en los comportamientos y expectativas de los clientes, obliga a los bancos a estar preparados para adaptarse a los cambios estructurales, atraer gran número de clientes, operar grandes volúmenes de información, responder velozmente a las nuevas necesidades del negocio, manejar a los clientes en forma proactiva y generar soluciones más rápidamente.

Santander Río es una empresa líder en el país y muy bien valorada por los clientes y el público en general. Para reafirmar este liderazgo y adaptarlo a los nuevos desafíos que impone el contexto, el Banco ha reformulado su visión estratégica para que sirva como faro hacia el nuevo posicionamiento buscado. Para ello se cuenta con un equipo que comparte una misma misión y visión, que se compromete con el objetivo buscado y que tiene una metodología de trabajo eficaz. Todas las acciones de Santander Río parten de estos principios:

- Misión: contribuir al progreso de las personas y de las empresas.
- Visión: ser el mejor banco comercial, sobre la base de la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad.

Para alcanzar la misión y visión, se han definido los tres valores que deben guiar la cultura de Santander Río. Se aspira a construir un banco que sea Sencillo, Personal y Justo:

- Un banco sencillo ofrece a sus clientes productos fáciles de entender y un servicio de calidad, con independencia de cómo, cuándo y dónde quieran operar. Es un banco que mejora sus procesos cada día, haciéndolos más sencillos, claros y accesibles para sus clientes y equipos.
- Un banco personal valora y trata a sus clientes como si fueran únicos, ofreciéndoles un servicio profesional y a medida, en el que siempre pueden confiar. Al mismo tiempo, apoya a sus empleados para que desarrollen todo su potencial y alcancen sus ambiciones.
- Un banco justo trata a las personas como les gusta ser tratadas y busca construir negocio con crecimiento sustentable, con productos y servicios adecuados y una rentabilidad sostenible, a la vez que contribuye al desarrollo de la sociedad.



Con estos valores como guía, las prioridades del Banco se centran en agregar valor a todos los stakeholders. Para ello, se destacan cinco grandes proyectos que apuntan a lograr estos objetivos:

- Plan de apertura de sucursales: se basa en buscar una cercanía con el cliente mediante una red de distribución multicanal. En el ejercicio se avanzó en el plan de apertura de nuevas oficinas comerciales. Se habilitaron 17 nuevas sucursales, 10 de ellas en el interior del país y 7 en la zona metropolitana. El objetivo fue aprovechar las oportunidades de negocio que ofrecen distintas localidades que carecen o tienen baja presencia de instituciones financieras y expandir la bancarización de la población en general. Las nuevas sucursales se localizan: 1 en el interior de la provincia de Buenos Aires, 6 en el Gran Buenos Aires, 3 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1 en la provincia de Santa Fe, 1 en la provincia de Córdoba, 1 en la provincia de Santa Cruz, 1 en la provincia de Chaco, 1 en la provincia de Mendoza, 1 en la provincia de Chubut, 1 en la provincia de San Juan,
- Proyecto de Transformación y Multicanalidad: durante 2016 Santander Río continuó con el proyecto de transformación de sucursales, logrando que el 62% de la red opere bajo el nuevo modelo de atención. Este nuevo modelo de atención se desarrolló desde la óptica del cliente y sitúa a la sucursal como un espacio de experiencias diferenciadoras que se soportan en la estrategia de negocio del Banco. Los principales cambios implementados consisten en la simplificación de procesos, la optimización de los tiempos de gestión, la redefinición de los roles de las personas y la disminución en la carga de tareas operativas; resultando en una mejora en la experiencia en las interacciones con el Banco, simplificando las tareas, dando respuestas más ágiles y estando cada vez más cerca de las necesidades de los clientes. La mayoría de los clientes que concurrieron a estas sucursales consideran como excelente o muy bueno el cambio realizado. Bajo este modelo, hay que destacar la posibilidad de que los clientes del segmento Select puedan solicitar turnos anticipadamente de forma online para ser atendidos en sucursales, siendo el primer banco de Argentina que brinda este servicio.

- Banca Digital: la estrategia digital del Banco busca transformar la plataforma operativa desde el punto de vista del cliente, haciéndola digital e integrable con los sistemas de contratación, incorporando además las últimas tecnologías para conocer mejor al cliente y adelantarse a sus necesidades. La construcción del banco digital tiene dos ejes de trabajo. El primer eje hace foco en la forma en que el cliente se relaciona con el Banco y busca crear experiencias digitales. En este sentido se lanzó la nueva aplicación móvil con un renovado diseño y funcionalidades más simples, convirtiéndose en la aplicación de servicios financieros más utilizada en Argentina. Por otro lado, el segundo eje de trabajo se focaliza en el modelo operativo digital, el cual consiste en implementar una estructura tecnológica que dé soporte a las experiencias digitales. En dicho sentido, se implementó un nuevo CRM en la red de sucursales, el cual se realizó utilizando metodologías *Agile* y de *Design Thinking* en su desarrollo. Esto significó un cambio en la forma de trabajar los proyectos estructurales del Banco y potencio las ventas de la red de sucursales. Por otro lado, se avanzó en la digitalización de todos los formularios de los procesos onboarding de cuentas y se lanzó la plataforma de procesamiento digital para el alta de cuentas.
- Adquisición de la red minorista Citi: en el mes de octubre, el Banco cerró un acuerdo con Citibank Argentina para adquirir su cartera minorista de clientes y red de sucursales en el país. De este modo, Santander Río ratifica su compromiso con Argentina y se consolida como el primer banco privado del país. La adquisición de la red minorista de Citibank Argentina permitirá incorporar a Santander Río más de 500 mil clientes individuos y una red de 70 sucursales. La concreción de la operación se encuentra sujeta a la aprobación por parte de las autoridades regulatorias competentes. Durante el lapso que ello implique, la operatoria y servicios de Citibank Argentina continuarán funcionando de la misma manera que lo han venido haciendo. Los clientes del Citibank Argentina mantendrán los beneficios del programa de acumulación de millas AAdvantage® de la aerolínea American Airlines. Una vez aprobada la transferencia, Santander Río ofrecerá a sus nuevos clientes la amplia gama de productos y servicios financieros que ya disponen sus actuales clientes.

- Acuerdo con American Airlines por el programa AAdvantage®: Santander Río cerró un acuerdo con American Airlines y su programa de viajero frecuente AAdvantage® para ofrecer a sus clientes la acumulación de millas a través de las compras que realicen con las tarjetas de crédito Santander Río Visa o Santander Río American Express adheridas al programa. En el programa AAdvantage®, los miembros acumulan millas que actualmente pueden utilizar para: viajar a mil destinos a nivel mundial, en American Airlines y en más de 20 aerolíneas, incluidas las de la alianza Oneworld®, upgrades a primera clase o clase ejecutiva, alquileres de auto, estadías en hoteles y muchos otros beneficios. A través de este nuevo acuerdo, los tarjetahabientes Santander Río/American Airlines AAdvantage® tendrán acceso a promociones y descuentos exclusivos, entre otras ventajas.
- Nuevo Edificio Corporativo: se encuentra en curso el proyecto para la construcción de un nuevo edificio corporativo, orientado a concentrar todas las áreas del Banco que actualmente se encuentran dispersas en distintos edificios. El Banco busca certificar bajo las normas Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) en la categoría de Nueva Construcción. Será un edificio sustentable que tienda a disminuir el consumo energético, reduciendo el impacto negativo sobre el medio ambiente, mejorando las condiciones de espacios de trabajo, confort y productividad de los empleados.

El edificio estará ubicado entre las calles Av. Paseo Colón, Av. Juan de Garay y Azopardo de la Ciudad de Buenos Aires. El mismo busca mejorar las condiciones de los espacios de trabajo, confort y productividad de los empleados, mediante espacios pensados para tal fin como comedor, gimnasio, bicicletero, centro médico, drugstore, auditorio, centro de exposiciones, salas de reuniones, centro de formación, terrazas verdes y mobiliarios abiertos para favorecer la comunicación.

Asimismo, el 2 de febrero de 2017, se realizó la venta del predio ubicado en la calle Martín Coronado esquina Jerónimo Salguero, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Premios y Reconocimientos

Durante 2016, Santander Río cosechó nuevamente varios premios y distinciones por parte de prestigiosas instituciones y medios especializados que confirman al Banco como la institución líder del sistema financiero argentino y lo posicionan como una entidad innovadora en Latinoamérica. Entre ellos se destacan:

- La revista financiera especializada *Global Finance* eligió a Santander Río como el Mejor Banco Digital de Latinoamérica, Mejor *Mobile Banking* Latam y Mejor Banco Comex.
- Santander Río también ha sido nombrado como Mejor Banco de Argentina por las revistas especializadas en banca y finanzas *The Banker* y *Euromoney*.
- Según la consultora *Brain Network*, Santander Río finalizó 2016 en el primer lugar en las categorías Valoración, Penetración y *Top of Mind* para el segmento Individuos; y primer lugar en Valoración y Penetración para los segmentos Banca Mayorista y Pyme.
- En el ranking de *Great Place To Work* y por séptimo año consecutivo, Santander Río se ubicó en el TOP3 de las mejores empresas para trabajar en la Argentina: el Banco obtuvo el primer puesto entre las organizaciones con más de mil empleados.

Banca Comercial

La Banca Comercial es la mayor unidad de negocios de Santander Río en términos de volumen de activos y pasivos administrados y dotación de personal. Gestiona la relación con los clientes individuos y las pequeñas y medianas empresas mediante una red de 410 sucursales, 1.223 cajeros automáticos, 1.133 terminales de autoservicio (a diciembre 2016), banca telefónica y por Internet. Está integrada por 6.199 colaboradores distribuidos en todo el país. Sus clientes proveen el 86% de los depósitos totales del banco y reciben también el 77% de los préstamos.

Foco en la autogestión del cliente

Algunos de los principales retos de 2016, como ser la vinculación y captación de nuevos clientes, se apalancaron en la multicanalidad, desarrollando un modelo de atención que permite gestionar a los clientes y ayudarlos en sus primeros pasos de relación con el Banco, integrando los canales en la propuesta de servicio y con una fuerte cultura de la autogestión.

Bajo el concepto de Multicanalidad, este año se lanzaron iniciativas centrales para cumplir con el objetivo de estar presentes al 100% en la vida de los clientes del Banco.

Esta presencia efectiva, se da de la mano de pensar, diseñar y crear propuestas de valor orientadas al cliente y a su satisfacción a la vez que promueven la vinculación y captación de nuevos clientes.

Una vez más, la integración y la búsqueda de participación activa de toda la organización en temas de Multicanalidad son los pilares de esta estrategia.

Ejemplos de ello son iniciativas como CrossFit App y Aprendidos, en donde desde lo lúdico todos los empleados del Banco aprendieron más acerca de los diferentes canales, en especial de la nueva App Santander Río.

Se suman a estas acciones, los espacios de formación presenciales en donde además de transmitir los conceptos generales de la estrategia y compartir las últimas iniciativas del futuro cercano para estar actualizados, se generan espacios de diálogo que permiten conocer la mirada de distintos interlocutores acerca de las necesidades de los clientes, de esta manera, los proyectos del Banco se enriquecen y conservan el foco en el cliente.

Además, este año tuvo lugar el lanzamiento de un nuevo sitio de Multicanalidad, una herramienta de gestión diseñada para brindar amplia información sobre los canales, que representa, a la vez de su función de formación, un canal más de comunicación con colaboradores de distintas áreas.

Todas estas acciones permitieron cumplir con la meta de generar una estrategia de Multicanalidad cercana y participativa.

Para Santander Río es prioritario el desarrollo de los canales digitales dentro de su estrategia. Estos canales se caracterizan, dentro de nuestro modelo de atención multicanal, por concentrar la mayor cantidad de transacciones y consultas de nuestros clientes. Por ello,

se trabajó en incorporar nuevas soluciones en todos los canales para incrementar la transaccionalidad con foco en lo digital.

- Actualmente 1,5 millones de clientes son usuarios de los canales digitales Online Banking y Santander Río Mobile, con un crecimiento del 14,5% respecto al año pasado. Esto representa el 63% de los clientes activos del Banco.
- Los sitios de Santander Río se ubican entre los 35 más visitados del país, y son los de mayores visitas del sistema financiero local. También el Banco tiene presencia en las Redes Sociales más populares de Argentina: Facebook, Twitter, Youtube e Instagram.
- Se registró un incremento del 16% respecto al año anterior, en cantidad de transacciones monetarias y ventas de productos a través de los canales digitales.
- Con respecto al resumen de cuenta online, alcanzamos el 90% de la cartera, con más de 2.300.000 clientes adheridos a esta modalidad, 31% más en relación al año anterior.

En relación a la app Santander Río Mobile, en 2016 se amplió la oferta de valor, sumando nuevas funcionalidades como la compra y venta de moneda extranjera, la activación del token de seguridad, el pago de servicios escaneando el código de barras de la factura, entre otras. Así, Santander Río Mobile se consolida como la aplicación de servicios financieros más utilizada en Argentina, alcanzado hacia fin de año el millón de descargas.

Respecto a la red de canales automáticos, se continuó trabajando en nuevas tecnologías que permitirán reciclar el efectivo depositado en las terminales de autoservicio, permitiendo dispensarlo a través de extracciones como si fuese un cajero automático. De esta manera, no solo se verá un incremento en la capacidad instalada, sino también una mejora en la disponibilidad de efectivo y la reducción de la carga operativa. Además se ha implementado una nueva funcionalidad que permite retirar dinero de los cajeros automáticos sin la necesidad de utilizar la tarjeta de débito. Los clientes pueden agendar a través de los canales digitales, una extracción para sí mismos o para un tercero, que luego se podrá efectivizar usando solo los datos que brinda el agendamiento. Todas estas mejoras se traducen en una mayor cobertura de servicio a los clientes.

En relación a nuestro Contact Center, soporte clave que personaliza la relación con el Cliente, se ha implementado un nuevo modelo de atención basado en el “Proyecto de Habilidades”. Este modelo de atención y formación tiene por finalidad que los ejecutivos se autogestionen en el desarrollo de nuevas habilidades facilitando que los clientes sean atendidos prioritariamente por aquellos ejecutivos cuyo conocimiento y nivel de expertise se relaciona directamente con sus necesidades específicas. Así, este proyecto de habilidades viene a complementar la estrategia de ruteo inteligente de llamados ya implementado en el Contact Center, la cual permite identificar el llamado de un cliente y direccionarlo de acuerdo al perfil del mismo, al asesor que mejor resolverá la gestión. A su vez, en 2016 se implementó la primera fase del “Proyecto Contact Center Multicanal”, a través del cual se incorpora el asesoramiento a clientes a través de chat y mail. Clientes de diversos segmentos han sido seleccionados para formar parte de esta prueba piloto y vivir la experiencia de lo que será nuestro estilo y modelo de atención en un futuro muy cercano

Nóminas salariales

La estrategia del negocio de plan sueldos fue desarrollar el segmento de pequeñas empresas e individuos que aún no pagaban los sueldos de manera bancaria o bien lo hacían con otros bancos. A su vez, seguir potenciando el negocio en el segmento de grandes y medianas empresas e instituciones en el cual la estrategia fue competir con otros bancos para ganar share sobre la nómina total. Por último, se planteó la oportunidad de crecer el mercado de empleados desregulados. La propuesta dirigida a los empleados se basó en una oferta de valor diseñada con beneficios financieros y no financieros con fuerte hincapié en canales digitales.

Durante el 2017 se proyecta continuar creciendo en cápitass, logrando ser el primer banco privado en cantidad de cápitass.

Préstamos

Una actividad fundamental en el negocio del Banco es la financiación a los clientes.

En **Préstamos Personales** el stock total ascendió a diciembre a \$ 16.035 millones, un 42.3% más respecto al año anterior, comercializándose más de 719.000 créditos. Uno de los pilares básicos en la originación de estas operaciones se basa en el uso de canales digitales, donde Online Banking y Santander Río Mobile se llevan más del 85% de las liquidaciones.

En relación a **Préstamos Prendarios**, durante el 2016 Santander Río reafirmo su liderazgo en el mercado, con una participación de 12.3%, abarcando financiaciones de automóviles, utilitarios, camiones y maquinaria agrícola. Durante el segundo trimestre del año se sumaron nuevas líneas de financiación para el transporte de pasajeros con un volumen de ventas de \$112 millones de pesos y de otros bienes como maquinaria pesada de construcción e implementos viales y acoplados. En referencia a la financiación de camiones, el Banco sigue siendo líder en el mercado, realizando importantes acuerdos comerciales con las distintas terminales del segmento, destacándose la financiación de más de 1900 operaciones por más de \$ 1,380 millones de pesos. Durante el año se financiaron 23.891 créditos, alcanzando un stock de aproximadamente \$6.600 millones de pesos.

Con relación a **Préstamos Hipotecarios**, a mediados de 2016 se lanzó la nueva línea de Créditos Hipotecarios UVA cuya comercialización Santander Río la realiza a través de la WEB. Es un préstamo hipotecario en pesos a tasa fija, actualizable mediante la aplicación del coeficiente de estabilización de referencia (CER) y expresado en Unidades de Valor Adquisitivo (UVAs). Estos préstamos están destinados a fomentar y facilitar el acceso a la vivienda en todo el país ya que el valor de las cuotas iniciales es accesible porque la tasa de interés es baja y el préstamo es a largo plazo. Se logró implementar un proceso digital, donde el cliente a través de la WEB pueda encontrar información detallada del producto, simular el préstamo de manera fácil y sencilla, realizar la carga de la solicitud y subir la documentación necesaria para el análisis del legajo. Durante este año se liquidaron 530 operaciones por \$ 736 millones. El stock total a diciembre 2016, teniendo en cuenta todas las líneas de estos préstamos ascendió a \$ 2.054 millones, un 15,9% más que el año anterior.

Select, la oferta de valor a nuestros clientes más valorados

En 2016 se potenció la oferta de valor Select para los clientes de rentas altas incorporando nuevos servicios y beneficios. Se continuó con el programa Escala Select que consiste en el sorteo mensual de viajes para clientes de esta categoría, potenciando el uso de la aplicación móvil, la activación de préstamos o bien el consumo de las tarjetas de débito y crédito. Se sortearon 2 destinos por mes, donde el cliente Select pudo participar todos los meses por viajes únicos alrededor del mundo para 4 personas.

Además, continuando con la estrategia de diferenciación en este segmento, en 2016 se sumaron 25 sucursales al modelo de Espacio o Córner Select llegando a cubrir al 47% de los clientes. En total se cuenta con 134 sucursales con modelo de atención Select. Adicionalmente, y como complemento de la atención en sucursal, un cliente puede solicitar un turno con su ejecutivo o en caja a través de Online Banking, eligiendo día y horario

Este año, se efectuó el lanzamiento de un servicio único en el mercado financiero internacional y que esta apalancado en el posicionamiento y la fortaleza del Grupo Santander en el mundo: Global Value, un nuevo servicio que reconoce al cliente Select de Santander Rio en cualquier lugar donde el Grupo Santander este presente. Los países donde un cliente puede utilizar este servicio son: Alemania, Brasil, Chile, España, Portugal, México, Polonia, Uruguay, Puerto Rico y Reino Unido. Dentro de los beneficios que ofrece Global Value se destaca la reposición de tarjetas de crédito entre 48hs y 96hs en el mundo, la posibilidad de solicitar efectivo de emergencia y asistencia en viaje. Además el cliente Select cuenta con las operaciones realizadas con tarjeta de débito Select bonificadas en cajeros Santander en el mundo, pudiendo también acceder a las sucursales embajadas en 37 ciudades principales del mundo, dónde un ejecutivo podrá brindar atención preferencial. Si el cliente se radica en otro país, también recibirá la asistencia necesaria para la apertura de una cuenta. Además, Global Value también aporta formación y educación, acercando toda la información para que el cliente Select y su familia puedan capacitarse en el exterior, como así también la posibilidad de acceder a un test vocacional.

Dentro de la oferta de valor, el Banco cuenta con beneficios únicos en diferentes rubros con descuentos, tasa preferencial en préstamos, mayor acumulación en puntos Superclub con la posibilidad de canjear por viajes o diferentes premios, y pre-venta de espectáculos entre otros beneficios.

Para poder armar eventos y experiencias ajustadas a las preferencias de los clientes Select, se implementó en Online Banking una nueva sección para relevar los gustos y preferencias, y así conocer más a los clientes. Adicionalmente, se desarrolló dentro de Santander Río Mobile un diseño exclusivo, con una sección de beneficios únicos dónde el cliente Select puede conocer los ahorros y beneficios a los cuales puede acceder.

La formación de los Ejecutivos es un pilar en la estrategia de diferenciación de este segmento. Durante 2016, se capacitaron 80 Ejecutivos en el Programa Universitario UADE, y 40 realizaron la certificación de Ejecutivo Select. Con respecto a inversiones, también se hizo foco en la capacitación, hoy Santander Río cuenta con 232 ejecutivos idóneos en inversiones.

Los resultados son altamente satisfactorios: Santander Río Select tiene una cuota de penetración en el mercado del 39%, destacándose por el nivel de clientes que eligen a Santander Río como su banco principal (22%). Además, Select concentra el 32% de los ingresos, el 37% de los pasivos y el 31% de los activos.

Advance: potenciando el negocio de nuestras Pymes Enmarcado en el proyecto global del Grupo Santander para las Pymes, luego del lanzamiento de Advance en abril de 2015 se continuó reforzando la propuesta de valor con las siguientes acciones:

- Gestión personalizada: se inauguró el quinto Business Center, un lugar exclusivo de atención de Pymes, con especialistas -comerciales, riesgos, operativos, cobros y pagos, comex, plan sueldos- en un único lugar. Esto ha permitido tener carterizadas en especialistas al 12% de las Pymes que representan más del 60% del negocio.

- **Financiación:** el Banco mantuvo el compromiso de dar respuesta a las calificaciones solicitadas por los clientes en un plazo no mayor a los 5 días. Asimismo creció un 64% el monto total de calificaciones a clientes Pymes. El 82% de las Pymes medianas poseen calificación crediticia.
- **Formación:** el banco reforzó su propuesta no financiera para las Pymes, poniendo a disposición de clientes y prospectos una amplia oferta: cursos online, Seminarios de Actualidad y Negocios, Seminarios de Fomento Pyme y Sinceramiento Fiscal en colaboración con autoridades del Gobierno Nacional, Seminarios con la Cámara Española, programas Universitarios, cursos de comercio exterior, eventos, inspiraciones, y un portal de empleo. En estas actividades se han superado los 7.000 clientes.

En 2016 se registró un crecimiento de 25.273 clientes Pymes, lo que genera un stock total de clientes de más de 230.600. Más del 82% de los clientes se encuentran activos y más de 83.000 ya poseen un paquete, el cual incluye acuerdo en cuenta, préstamo, tarjetas y cesión de valores, permitiendo de esta forma una vinculación completa. Asimismo, el 64% de los clientes tienen una calificación vigente que le permite el acceso a la asistencia crediticia, alcanzando \$ 15.100 millones de pesos de financiación, con un crecimiento del 33% interanual.

Con el espíritu de fortalecer la marca, se han realizado en conjunto con el segmento Select dos eventos de relacionamiento con la participación de 1.000 clientes Advance. El primero de ellos en el área metropolitana y el segundo en Córdoba. Profundizando las acciones de formación: se otorgaron 1.000 licencias de cursos online de diversas temáticas de Gestión Pyme, Finanzas y Negocios y Marketing. Se realizaron 26 eventos de Actualidad y Negocios, dónde 2.737 clientes Pyme participaron de seminarios dictados por especialistas en temáticas referidas a Coyuntura Política y Económica, Fomento Pyme, Sinceramiento Fiscal, Comercio Exterior y Nuevos Mercados: Brasil.

Asimismo referidos a la temática de Fomento Pyme, se realizaron dos seminarios exclusivos con la presencia de 450 clientes. El primero de ellos se desarrolló en conjunto con la Cámara Española, y la presencia del Director Nacional de Productividad Pyme y –

del Secretario de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa. En conjunto con el Ministerio de Producción de la Nación se realizó el segundo de ellos contando con la presencia de –la Subsecretaria de Políticas y Gestión de la Pyme, así como del Ministro de Producción de la Nación.

Afianzando su séptimo año de edición, 550 clientes Pymes participaron del Programa Universitario Advance. De alcance nacional, con la participación de universidades de prestigio tanto públicas como privadas, la agenda se divide en seis módulos distribuidos en un régimen de cursada de 50 horas. Entre otros contenidos, los participantes reciben educación en materia financiera, gestión de personas, empresas familiares, control de gestión, planeamiento estratégico, marketing y ventas. Asimismo el Banco cuenta con una comisión exclusiva para exportadores “Plan Exporta”. El programa ha tenido en sus 7 años de desarrollo 8.9 puntos de satisfacción global.

Con el fin de promover el networking empresarial, se realizaron los Eventos de Inspiración Empresarial: sesiones de trabajo presenciales en empresas líderes locales. Estas empresas, reciben en sus instalaciones a Pymes interesadas en conocer más sobre las claves de su éxito. Santander Río apoya la formación práctica de las Pymes, a la vez que generamos networking, elemento de conectividad del programa. El objetivo es poner en valor el capital relacional para el colectivo Pyme, compartiendo las mejores prácticas de diferentes sectores. Se realizaron 3 eventos de los cuales participaron 61 clientes.

El Portal de Empleos es un portal gratuito que le facilita a la Pyme la búsqueda ilimitada de candidatos profesionales y no profesionales. Ayuda a profesionalizar a las Pymes. Es ideal para las Pymes que por un tema de costo de estructura no pueden tercerizar el servicio en una consultora. En esta edición contamos con la publicación de 140 búsquedas laborales.

Seguros

La originación de seguros es otra de las actividades importantes que desarrolla Santander Río. El Banco ofrece las coberturas a través de Zurich-Santander Seguros Argentina S.A. y de otras destacadas compañías del mercado.

Actualmente cuenta con una cartera de pólizas que asciende a 4,2 millones, de las cuales el 44% están relacionadas con la actividad crediticia y el 56% corresponden a pólizas que fueron vendidas al mercado abierto. Estas últimas cubren los riesgos relacionados con la vivienda, automóviles, accidentes personales, vida, desempleo y robo en cajeros automáticos, entre otros. En el año hubo una variación en la composición de la cartera a causa de los impactos regulatorios emitidos por el BCRA a través de la Comunicación “A” 5928 y modificatorias, donde se dejó de percibir comisiones ni cargos vinculado con el seguro de vida de saldo deudor dentro de los productos financieros que ofrece el Banco (Prestamos, Cuenta Corriente y Tarjetas, este último de mayor impacto).

Comercio exterior

En el 2016 se profundizó en el modelo de sistemática comercial y junto a los cambios normativos en el Comercio Exterior, se hizo foco en el servicio a nuestros clientes. En un año donde el volumen del comercio exterior de Argentina creció considerablemente, la Banca Comercial aumentó el negocio un 39,8% sobre los valores del año 2015.

Desde el punto de vista de la oferta de valor, el lanzamiento de la nueva herramienta de procesamiento por internet para individuos y para empresas completó la oferta de valor de productos transaccionales que se pueden operar en nuestro canal on line , permitiendo ubicar al Banco entre las entidades financieras líderes en el tema. Se trabajó en la atención preferencial para la mayor cantidad de clientes producto de la flexibilidad del mercado, con un área de soporte, cuyo objetivo es brindar mayor calidad de servicio dentro del modelo de multicanalidad, acorde a las necesidades del mercado y a sus exigencias.

Por otro lado, se continuó con una intensa comunicación a los clientes, con alertas normativas, newsletters con novedades del mercado y los productos ofrecidos y se realizaron nuevamente más de 25 visitas de los referentes de Comercio Exterior del Banco por toda la Argentina. También se destaca la realización del evento organizado junto a Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y la Subsecretaría de Economía Creativa y Comercio Exterior de la Ciudad.

Uno de los puntos sobresalientes del año fue la profundización del servicio de *International*

Desk, el servicio del Banco para la internacionalización de sus clientes. Se consiguió captar 198 empresas en Argentina con matrices en el extranjero dedicadas a inversiones productivas en diferentes rubros tales como alimentos y bebidas, materiales audiovisuales, tecnologías de la información, investigación genética, servicios empresariales, telecomunicaciones, maquinaria agrícola, entre otras.

Por otro lado, Santander Río organizó con la Cámara Española de Comercio de la República Argentina el seminario sobre “Fallo de la Organización Mundial del Comercio por medidas argentinas” y el seminario acerca del “Mercosur y Alianza del Pacífico”. Además, el Banco organizó con la Universidad de Palermo una Master Class de “Negocios con China”. Por último, se organizó el evento “Los desafíos del Comercio Exterior 2016”.

A su vez, en el mes de septiembre se implementó en el marco de Pymes en Transformación, el Programa Ejecutivo Plan Exporta desarrollado junto con la Universidad de Palermo en donde se pudieron capacitar para la exportación unas 26 empresas pymes clientes del Banco.

Banca Mayorista

La Gerencia de Global Corporate Banking gestiona la relación comercial con aproximadamente 1.500 empresas pertenecientes a 350 grupos económicos. El foco de la banca está en satisfacer las necesidades crediticias y de servicios financieros de este grupo de clientes corporativos. Durante el ejercicio 2016 mantuvo el liderazgo en penetración y valoración de los clientes. Dadas las favorables perspectivas económicas y la normalización de la economía, este es un segmento muy atractivo y con un gran potencial de negocios.

En el año 2016, la cartera de préstamos otorgados alcanzó a \$ 24.000 millones, representando un 20% de los préstamos totales del Banco, mientras que los depósitos alcanzaron \$ 11.000 millones representando el 7% del total.

El asesoramiento integral y la oferta de soluciones financieras orientadas a las necesidades estratégicas de los clientes, han permitido a la Banca de Inversión seguir sosteniendo posiciones de liderazgo en la originación y estructuración tanto de operaciones en el

Mercado de Capitales como de Préstamos Estructurados y Sindicados, para los distintos segmentos de compañías que operan con Santander Río.

En relación con los Mercados de Capitales, se realizaron 45 colocaciones de Obligaciones Negociables por más de \$ 23.793 millones de pesos. Entre ellas, se destaca la propia colocación de Obligaciones Negociables de Santander Río con 3 series por \$ 1.892 millones de pesos. Compañías de los sectores automotriz, alimenticio, petrolero, agro, financiero, real estate y de consumo masivo se constituyeron en los principales emisores corporativos.

En lo referente a Préstamos Estructurados y Sindicados, Santander Río estuvo presente en prácticamente todas las operaciones relevantes del mercado, distinguiéndose en su rol como organizador y participante de Préstamos Sindicados por más de \$ 2.105 millones de pesos. Sectores diversos como energía, telecomunicaciones, alimentos, agro, laboratorios e industria han sido los destinatarios de dichos financiamientos.

En cuanto a finanzas corporativas, Santander Río asesoró a clientes tanto locales como internacionales en la venta de compañías, habiendo logrado ejecuciones exitosas y posibilitando que los clientes materialicen sus decisiones estratégicas en un contexto desafiante.

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

La integración de servicios entre las distintas áreas del Banco es un factor diferenciador del modelo de negocios. En 2016, se destaca el crecimiento del producto Comercio Exterior recuperando cuota y posicionamiento en la valoración de los clientes de todo el Banco.

Se profundizaron desarrollos en los canales automáticos a fin de facilitar una mayor autogestión al cliente a través de nuestra página web “Online Banking Cash Management” potenciando de esta forma la utilización mucho más flexible de nuestros productos de Cobros y Pagos. En tal sentido continuaremos focalizando nuestros desarrollos en torno a soluciones mobile con el objetivo de poner a disposición de nuestros clientes una mayor diversificación y flexibilidad en el acceso a nuestros productos de Cash Management.

En 2016, el Banco continuó consolidándose como uno de las principales instituciones en brindar servicios Comercio Exterior hecho que se vio reflejado en el crecimiento tanto de la cuota y posicionamiento en la valoración de los clientes de todo el Banco.

Tesorería

Producto a la desregulación del mercado, el volumen de cambio de divisas al contado creció fuertemente durante el 2016. Santander Río mejoro en forma considerable su posicionamiento en este negocio, creciendo en cuota de mercado de 10,8% a 12,5%, crecimiento verificado en la operaciones de Comercio exterior y Servicios (dividendos, préstamos, regalías, etc). Además continuó activo en la oferta de cobertura de tipo de cambio. El volumen de operaciones se incrementó sustancialmente. Se realizaron operaciones con clientes corporativos y Pymes bajo la modalidad de *Non Delivery Forward* (NDF) focalizadas con importadores que cubrían su riesgo al alza del tipo de cambio. Además, el Banco continuó operando para su posición propia en el mercado de NDF y futuros de moneda (dólar) operados en el Mercado Abierto Electrónico (“MAE”) y en el Mercado a Término de Rosario (“ROFEX”), respectivamente.

Las operaciones de renta variable se canalizaron a través de Santander Río y Santander Rio Valores S.A., sociedad controlada en un 94,86% por el Banco. A partir de la implementación del sistema SMC durante el 2015 (sistema de mercado de concurrencia) se automatizó la operatoria, permitiendo incrementar el procesamiento de la carga diaria de 2.500 a 12.000 órdenes. Durante 2016, las comisiones aumentaron en 56% respecto al año anterior, producto de un mayor volumen de operaciones de compra/venta. Se procesaron 340.000 órdenes, un 8% más que el año anterior, siendo Online Banking el principal canal de negociación para los clientes minoristas con el 90% del flujo de órdenes).

Gestión de riesgos y calidad de cartera

Una gestión prudente de los riesgos es esencial en la estrategia y dinámica de negocio de Santander Río.

Durante 2016, la cartera de créditos presentó nuevas dinámicas, con cambios en su

composición y comportamiento.

El crecimiento de la cartera se ubicó en 38,9%, en línea con la inflación. En dólares la cartera se incrementó cuatro veces y media, elevando al 19,3% su participación sobre la cartera total y explicando alrededor del 60% del crecimiento del año.

También se produjo un cambio en el mix de financiaciones: los créditos al segmento Individuos representaron el 40% de los préstamos, cuando en los últimos 5 años su participación promedio fue del 51%, con un máximo en 2012 del 54%.

Los niveles de morosidad se ubicaron en el 1,21% de las financiaciones, registrando un incremento general respecto a 2015 (año cuyo nivel fue del 0,91%). Se produjeron ingresos de algunos clientes empresas que elevaron este ratio algo por encima del desvío producido por el segmento de Individuos.

	2016	2015
<i>-En miles de pesos, excepto porcentajes-</i>		
Financiaciones (1)	119.380.453	86.655.587
Financiaciones en situación irregular (2)	1.445.169	791.407
Financ. Sit. Irregular/Total de Financiaciones	1,21%	0,91%
Financ. Sit. Irregular/Financiaciones al sector privado	1,22%	0,91%
Previsiones (3)	1.820.682	1.403.864
Previsiones/Financiaciones	1,53%	1,62%
Previsiones/Financ. en sit. irregular	125,98%	177,39%

- (1) Incluye Préstamos, Bienes en Locación Financiera, Otros Créditos por Intermediación Financiera (Obligaciones Negociables sin Cotización y otros comprendidos en las normas de clasificación de deudores) y Créditos diversos – Deudores por venta de Bienes.
- (2) Las Financiaciones irregulares comprenden las incluidas en las categorías Con Problemas, Con Alto Riesgo de Insolvencia, Irrecuperables e Irrecuperables por disposición técnica de la cartera de préstamos comerciales del Banco y en las categorías de Cumplimiento Deficiente, De Difícil Recuperación, Irrecuperable e Irrecuperable por Disposición Técnica de la cartera de préstamos de consumo del Banco según el régimen de clasificación de préstamos del Banco Central de la República Argentina.
- (3) Incluye las provisiones por préstamos, por otros créditos por intermediación financiera, bienes en locación financiera y compromisos eventuales.

Resguardado en la buena sinergia existente entre las áreas comerciales y riesgos, Santander Río continúa direccionando el crédito hacia los sectores de clientes menos comprometidos financieramente con el objetivo de mantener un crecimiento selectivo, y en consecuencia la calidad de la cartera.

Para el caso de admisión del segmento individuos, se mantuvo la dinámica de actualización de políticas, procesos y herramientas, para dar respuesta a las necesidades del negocio. Adicionalmente, se reforzaron las acciones de seguimiento de cartera para dar contención en la gestión de clientes con atrasos tempranos.

Se continuaron realizando revisiones de rating y mapeos de cartera por sectores económicos de mayor preocupación y se incorporó un mapeo por evolución del nivel de endeudamiento financiero. Adicionalmente, se continuó con la profundización del proceso de seguimiento para Pymes.

Respecto a la gestión de recuperaciones, se efectuaron cambios en la gestión de la mora temprana, extendiéndose la gestión del nodo de reconducciones a todas las sucursales del Banco y se optimizó el llamador predictivo Genesys. En la gestión de la mora tardía, se

implementó las subastas Online de los vehículos retenidos en la gestión judicial de prendarios; se automatizó la derivación de casos a gestión extrajudicial del segmento Empresas, se realizó una primera etapa del proyecto de concentración de cartera e implementó nueva política de reconducciones. Las acciones que se realizaron potenciaron los resultados, logrando niveles destacables de recuperos de morosidad y fallidos.

Respondiendo al impulso por parte del BCRA, de un programa de créditos con destino a Pymes y Empresas, el Banco continuó cumpliendo con la exigencia de colocación en tiempo y forma. Los procesos de admisión de riesgos en los segmentos comprendidos permitieron alcanzar el objetivo manteniendo los estándares de calidad de cartera.

Con relación a los riesgos de mercado y estructurales, se incluyeron nuevas métricas de liquidez, pérdidas de la cartera de negociación en estrés y de sensibilidad del riesgo de tasa de interés dentro del marco de apetito de riesgo del Banco.

Además, se profundizó en la medición de los riesgos de liquidez y de tasa de interés, adecuándose a los requisitos de Basilea y estándares internacionales.

Cumpliendo con la normativa del BCRA, el Banco mejoró el desarrollo de la herramienta tecnológica para el cálculo diario del *Liquidity Coverage Ratio* (LCR), lo cual sumado a las herramientas ya utilizadas, permite un mejor control y una adecuada gestión de la liquidez.

Adicionalmente, se desarrollaron diferentes herramientas de seguimiento de liquidez, las cuales son un conjunto de medidas que captaron información específica del Banco, relacionada con sus flujos de efectivo, la estructura de su balance, activos de garantías disponibles libres de cargas y concentración por moneda y productos significativos.

En el marco de la Comunicación “A” 4793 y complementarias del BCRA que estableció los “Lineamientos para la gestión del riesgo Operacional en las entidades financieras”, el Banco cuenta con un área de Riesgo Tecnológico y Operacional (RTO). A partir de la Com. “A” 4904 se comenzó a recopilar información de los eventos de pérdida de riesgo operacional, cumpliendo así con lo establecido en este régimen informativo.

Desde el año 2012, el Banco adoptó una metodología de mapa de riesgos, donde anualmente se realizaba la evaluación de los mismos. Estas tareas fueron precursoras para que hacia fines del 2014 se inicien las tareas direccionadas a alcanzar la implementación de

un nuevo modelo de gestión de riesgo operacional.

Desde 2015, el Banco está trabajando en la implementación de un modelo avanzado de gestión del Riesgo Operacional (Proyecto AORM = *Advanced Operational Risk Management*), en línea a las mejores prácticas internacionales. El modelo se basa en la implementación de un modelo de gestión en 3 Líneas de Defensa (LoD), donde la primera línea son todas las gerencias del Banco (que identifican y gestionan los riesgos en sus actividades), como segunda línea la Gerencia de Riesgos a través del área de RTO (Riesgo Tecnológico y Operacional) con una función de supervisión y reporte a la alta dirección, y finalmente Auditoría Interna como tercera línea de defensa.

Respecto a los riesgos no financieros se destaca el riesgo a un ciberataque. Debido al avance de las nuevas tecnologías, la actividad bancaria se desarrolla cada vez más en el ciberespacio, lo que ha derivado en la aparición de nuevos retos y amenazas en forma de ciberataques en donde ningún dispositivo hardware o software está exento de ser atacado. En esta línea, Santander Río ha elaborado una serie de procedimientos y controles en ciberseguridad para disminuir el riesgo y mitigarlo. Entre las medidas se destacan firewalls, sistemas de prevención y detección de intrusos, sistemas antimalware y antisпам, entre otras medidas. Por otro lado también se avanzó en la definición de un marco de gestión del riesgo estratégico.

La Escuela de Riesgos concentró las iniciativas de formación en riesgos. Así se continuó con el desarrollo de programas de formación en conceptos técnicos y de gestión necesarios para una buena evaluación crediticia así como otros aspectos de la gestión de riesgos. También, ante la implementación de un nuevo modelo de gestión del riesgo operacional y la expansión de una cultura en esta temática, se desarrolló una fuerte formación en la materia dirigida a todas las áreas del Banco.

Para mayor información sobre la Gestión de Riesgos sugerimos ver la nota 13 de los estados contables emitidos junto a la presente memoria.

Política de sustentabilidad

Con el objeto de mejorar los factores no financieros evaluados habitualmente, el Banco

introduce el riesgo socio-medioambiental dentro de sus políticas crediticias. El objetivo es, por un lado, valorar el comportamiento y el riesgo medioambiental potencial de un cliente y su capacidad para hacer frente a las posibles responsabilidades empresariales derivadas del desarrollo de su actividad y, por otro, promover una mayor responsabilidad ambiental, así como el desarrollo, la aplicación y difusión de actividades y tecnologías respetuosas con el entorno.

El tratamiento del riesgo medioambiental se sustenta en los “Principios de Ecuador” que son un conjunto de diez directrices, de aceptación voluntaria, mediante los cuales las entidades adoptantes se comprometen a evaluar y tomar en consideración en sus análisis, los riesgos sociales y medioambientales asociados a las inversiones que financien en el campo del desarrollo. Se trata de un marco de control y de gestión que debe permitir garantizar la sostenibilidad de las actividades financiadas, que deben basarse en un desarrollo social responsable y en unas prácticas socio-medioambientales seguras y apropiadas.

Al adoptar los “Principios de Ecuador”, el Banco se compromete a otorgar préstamos sólo a aquellos proyectos cuyos patrocinadores puedan demostrar, a satisfacción del Banco, su capacidad y disposición de cumplir con la totalidad de los procesos que buscan asegurar que los proyectos se desarrollen con responsabilidad social y de acuerdo a prácticas de gestión socio-ambientalmente acertadas.

Adicionalmente a la evaluación financiera, en el proceso de aprobación se contemplan consideraciones de tipo económico, social y ambiental en relación con la financiación analizada. En su caso, el análisis incluye el compromiso y la capacidad del cliente para prevenir, reducir, mitigar y gestionar sus posibles impactos negativos sobre la sociedad o el medioambiente.

En este marco, se constituye un grupo de trabajo de riesgo social y ambiental compuesto por representantes de las áreas de cumplimiento y conducta, riesgos, negocio, sostenibilidad, comunicación, asesoría jurídica, auditoría interna y gobierno interno que realizarán el seguimiento de la implantación de las políticas y canalizarán las dudas interpretativas o consultas sobre esta materia.

Tecnología e Infraestructura Tecnológica

El sector financiero es uno de los sectores que está experimentando una mayor transformación a partir de los avances de la Tecnología. La exploración de nuevas formas en la interacción con sus clientes, es la forma de contribuir al acercamiento de los bancos a un público cada vez más consumidor de las nuevas tecnologías.

En este sentido, Santander Río continúa con la ejecución de su Plan Estratégico, alineado a la visión del negocio contemplando la integridad de los aspectos que aseguren el cumplimiento de los objetivos futuros: negocio, obsolescencia, disponibilidad, cumplimiento, riesgo tecnológico y seguridad.

Durante el 2016 el Banco ha invertido en más de 2.000.000 de horas de desarrollo, focalizándose en los canales digitales y procesos digitales, robustecimiento y actualización de la infraestructura, implementando nuevas soluciones de ciberseguridad y gestión del Riesgo Tecnológico.

- El Banco ha implementado funcionalidades que brindan una experiencia diferencial en el canal Online Banking con el fin de profundizar el liderazgo en dicho canal, en el que Santander Río fue nominado por decimosexta vez consecutiva como el mejor Banco en Internet en 2016.
- Ha desarrollado un nuevo CRM que permite entender a fondo las expectativas del cliente mediante prototipos evolutivos. Este nuevo desarrollo simplifica la operatoria del ejecutivo de cuentas poniendo a su disposición toda la información del cliente y las ofertas que más se adecuan a sus necesidades en única pantalla.
- Santander Río busca contribuir a una mejor experiencia de sus clientes, con un acceso rápido, sencillo y seguro a la información de sus productos y servicios, en cualquier lugar y momento, con dispositivos y herramientas que lo permitan. Esto demanda una infraestructura de IT inteligente y enfocada en la movilidad. De esta manera, Santander Río continúa afianzando el compromiso de ser un Banco Sencillo, Personal y Justo.
- Santander Río reforzó el Programa de beneficios Superclub a través de la implementación de una solución que posibilita al Banco una llegada al mercado más

ágil con acciones innovadoras que lo diferencian positivamente de la competencia y le permiten mantener el liderazgo en satisfacción de clientes, ofreciendo mayores beneficios de manera más flexible y en tiempo real, en un contexto de alta competitividad y con clientes cada vez más exigentes en materia de beneficios y accesibilidad.

- El Banco ha implementado una plataforma que permite la gestión de procesos digitales punto a punto y que es la base para la transformación a un Banco Digital.
- El Banco continúa su plan de robustecimiento y actualización de la infraestructura tecnológica en los centros de cómputos primario y secundario; así también en herramientas de colaboración y ofimática.

La transformación digital va más allá de la digitalización de los múltiples canales e implica una reestructuración de los procesos.

Este año el Banco utilizó la metodología Agile como “nueva forma de trabajar”. Esto llevó a implementar nuevos procesos, herramientas, roles y sobre todo a armar equipos multidisciplinarios donde el usuario es parte del proceso.

Calidad y Clientes

Brindarles experiencias diferenciales a los clientes es uno de los pilares estratégicos de Santander Río, para tal fin, durante el 2016 continuamos consolidando nuestro modelo de captación de voz del cliente a través de encuestas digitales que le llegan al cliente luego de interactuar con el Banco.

Los resultados de estas encuestas conforman indicadores de satisfacción, que adicionados a otros indicadores operativos, contribuyen a identificar planes de acción que son impulsados en distintos grupos interdisciplinarios denominados Mesas de Calidad.

En paralelo, en conjunto con otras áreas y con el mismo objetivo de continuar brindando atenciones diferenciales a los clientes, se comenzó desarrollar un programa de fomento de cultura.

Satisfacción de clientes (% clientes particulares activos satisfechos):

Año 2016: 86%

Por otro lado, se comenzó a diseñar un nuevo modelo de Customer Service, trabajando junto con las diferentes áreas involucradas en la revisión de los procesos y teniendo como objetivo mejorar la experiencia de los clientes en la resolución de sus problemas y pedidos.

Asimismo, Santander Río cuenta con un modelo de gestión de reclamaciones que asegura el registro de los problemas de los clientes, la trazabilidad de la resolución y su respuesta. Durante 2016 se implementó el Comité de Reclamos, con el objetivo de identificar las causas raíz de los problemas de clientes, y mesas interdisciplinarias para concretar las acciones de mejora acordadas.

Gestión y Desarrollo de personas

Se está transitando una revolución digital que está cambiando las formas de aprender, de cómo se relacionan las personas y, en definitiva, de trabajar. En Santander Río se denomina a este proceso como “HR digital”, e implica re-imaginar al área y a la experiencia de los empleados en un mundo digital. Con servicios basados en aplicaciones diseñadas para incorporar programas de HR en la vida diaria del empleado, y una experiencia digital multicanal, para facilitar el trabajo y hacerlo más productivo y ameno.

- *Agile y Sesiones de innovación:* desde principios de 2016 se trabaja con metodologías ágiles, no sólo para procesos de gestión de personas sino también para el diseño de herramientas de atención como su nuevo CRM de clientes. Bajo la metodología No Box, una técnica de trabajo colaborativo para la creación de soluciones innovadoras, se conformaron equipos pequeños e interdisciplinarios y se entrenó a participantes de ediciones anteriores para liderar nuevos programas internos bajo esta metodología permitiendo que ésta se expanda más rápidamente y de forma orgánica a lo largo de la organización.
- *Workplace by Facebook:* en 2016 Santander Río fue el primer banco en Latinoamérica elegido por Facebook para implementar esta red social de uso interno, que conecta a personas y equipos para favorecer el trabajo colaborativo.

- Escucha onminchannel: desde el Centro de Empleados se gestiona un equipo de escucha activa para que los empleados compartan sus inquietudes tanto laborales como personales. Los canales son múltiples: teléfono, mail, chat (anónimo, hosteado fuera del Banco), Workplace y WhatsApp (recientemente incorporado). En 2016, se hicieron efectivos más de 48.000 contactos.
- Nuevas versiones app y mobile de herramientas de aprendizaje y reconocimiento. En 2016 se lanzó “.Des Mobile” una nueva aplicación de aprendizaje digital que permite a todos los empleados conectarse en cualquier momento y lugar desde un smartphone o tablet y acceder a distintos contenidos en formato video, audio o texto. También se lanzaron las versiones mobile de Súper Experiencia, herramienta a través de la cual los empleados de Santander Río pueden agradecer y destacar a aquellos compañeros que generan experiencias diferenciales tanto con clientes internos como externos. Igual formato adoptó la plataforma de beneficios flexibles a través de la cual los empleados pueden elegir entre múltiples opciones para vivir la experiencia que más se ajuste a sus expectativas y pasiones.

En ese contexto, Santander Río fue elegido la mejor empresa para trabajar en Argentina en 2016, dentro de las compañías de más de 1.000 empleados, en el ranking Great Place to Work. Es la quinta oportunidad que el Banco alcanza lo más alto del podio (2010, 2012, 2013, 2014), de un total de 14 participaciones, donde hace 10 años que se mantiene entre las cuatro primeras posiciones. En la edición 2016 de GPTW participaron más de 75.000 colaboradores de 118 organizaciones.

Además, Santander Río se posicionó por segundo año consecutivo en el puesto número dos del Ranking 2016 Mejores Empleadores Revista Apertura. Esta encuesta analiza las prácticas de gestión de personas y se estructura en cinco áreas temáticas: Carrera Profesional, Remuneración, Entorno Laboral, Horario y Condiciones de trabajo y Capacitación.

Un Banco más Sencillo, Personal y Justo

Bajo el lema de construir entre todos un banco más Sencillo, Personal y Justo, en 2015 Santander Río comenzó un giro cultural el cual se profundizó en 2016. Se busca alcanzar una organización con procesos digitales más fáciles, una cercanía cada vez mayor con sus clientes y mantener la integridad y transparencia que marcan su desempeño como banco.

Se avanzó en la identificación de ocho comportamientos globales que favorecen esta transformación: soy respetuoso, escucho de verdad, hablo claro, cumplo con las promesas, promuevo la colaboración, trabajo con pasión, apoyo a las personas e impulso el cambio. Estas actitudes individuales se traducen en cinco comportamientos grupales: “Creamos grandes relaciones”, “Promovemos una experiencia de trabajo innovadora”, “Lideramos el cambio”, “Vemos la red de conexiones y consecuencias en cada acción” y por último, “Disfrutamos el camino”.

Desarrollo profesional en Santander Río

Uno de los principales motivos de permanencia que explicitan los empleados de Santander Río son las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Tomando en cuenta todos los tipos de movimientos, en 2016, el 36% de la dotación (2837 empleados), tuvo algún tipo de movilidad.

Este indicador se desglosa en un índice de movilidad vertical del 4% (por promociones), y de movilidad horizontal del 19%. En el último año, fueron promovidas 327 personas. A su vez, los empleados que han cambiado de oficina o sucursal representan el 12% de la plantilla.

A su vez, durante 2016 Santander Río ofreció a sus colaboradores más de 151.000 horas de formación, lo que representa un total de 20 horas por cada empleado.

MOOC Cómo construir un mejor lugar para trabajar

Santander Río decidió compartir sus prácticas de gestión de personas a través de un formato

de aprendizaje innovador. Se trata del primer MOOC (Masive Open Online Course) para profesionales de la comunidad de recursos humanos: ¿Cómo se construye cada día un mejor lugar para trabajar? En él, se comparten iniciativas en materia de atracción, aprendizaje, identificación, desarrollo y reconocimiento al talento, entre otras acciones.

Promoviendo la empleabilidad

Uno de los ejes estratégicos a nivel Banco es fomentar la inclusión y la educación financiera. Es por ello que durante 2016 se diseñaron programas de educación financiera y empleabilidad, como los siguientes:

- Programa de Formación en el Oficio de Caja: Es un programa gratuito de formación que busca brindar a los participantes mayores posibilidades en el mercado laboral, enseñando el rol del cajero comercial. Al dotar de conocimiento y herramientas a aquellos jóvenes que están buscando su primer empleo, se aumenta sus oportunidades laborales. Santander Río creó el programa en 2013 y, hoy, se lleva adelante en consorcio entre tres bancos peers: Santander Río, Banco Francés y Banco Galicia, con el apoyo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
- Programa de empleabilidad en el Barrio Don Orione: este programa forma parte de los cursos de Introducción al Negocio Bancario y se articuló con la Municipalidad de Almirante Brown, quien declaró la iniciativa de interés municipal. Permite conocer para qué sirve y cómo funciona un banco; visualizar el desarrollo actual de la banca y cómo será en el futuro; adquirir conocimientos prácticos sobre cálculo financiero, productos bancarios y orientación comercial, y por último, adquirir herramientas para posicionarse en el mercado laboral y mejorar sus procesos de búsqueda de empleo. El programa estuvo organizado en conjunto con ABA, UCA y Gire Rapipago, y a agosto 2016, ya fueron contratados seis egresados.
- Integración y empleo para jóvenes y mayores de 45 años: fortalecer la educación, garantizar igualdad de oportunidades y generar puestos de trabajo genuinos y sustentables son los principales objetivos del curso presencial de Formación y Orientación Laboral, destinado a mayores de 45 años que se encuentren sin empleo

y a jóvenes de entre 18 y 25 años que buscan su primera oportunidad laboral.

- La iniciativa, que se lanzó en abril de 2016 y contó con 100 participantes, consistió en 15 clases de 4 horas en la sede de la Escuela de Negocios de la Universidad Católica Argentina, focalizadas en atención al cliente. Además de recibir una certificación, al finalizar el proceso los alumnos pudieron acceder a entrevistas laborales en el *Contact Center* y la Red de sucursales del Banco.

Pymes en transformación: formando clientes y empleados

En 2016, se lanzó una nueva edición de un programa pionero en formación en la Argentina: el Programa Fortalecimiento de la Gestión Pyme. Esta iniciativa, que ya va por su sexta edición, tiene por objetivo capacitar a empresarios de distintas plazas del interior del país para apoyar el crecimiento de las Pymes, y de esa manera, profundizar el capital social de un segmento clave para el desarrollo de la economía.

Desarrollado en conjunto con el Ministerio de Producción de la Nación, incluye la alianza con siete universidades de todo el país. Los asistentes, entre los que se cuentan clientes del Banco y empresarios, comparten aprendizajes en torno a siete ejes temáticos: Marketing y Ventas, Empresas Familiares, Control de Gestión y Tablero de Mando Integral, Gestión del financiamiento, Planeamiento estratégico y Gestión de personas. Con una duración total de 50 horas cátedra, contiene la participación de especialistas del Banco y de la Secretaría de Emprendedores y Pequeña y Mediana Empresa como class speakers.

En 2016, hubo 10 comisiones vigentes con más de 500 participantes en plazas como: Buenos Aires, Pilar, Florencio Varela, Córdoba, Rosario y Bahía Blanca.

Sostenibilidad

Santander Río considera que la sostenibilidad es una gran inversión. Así, el Banco busca desarrollar su actividad promoviendo el progreso social y económico de las comunidades en las que opera teniendo en cuenta el impacto medioambiental, y apoyando iniciativas sociales. Así trabaja con instituciones ya consolidadas como universidades, centros de investigación y organizaciones civiles reconocidas y prestigiosas.

En ese sentido, los proyectos implementados y ejecutados dentro del Programa de Responsabilidad Social, buscan fortalecer el vínculo especialmente en las comunidades donde Santander Río tiene presencia.

Fortalecer la educación, promover la inserción laboral, la inclusión financiera, el voluntariado corporativo y la contención de los sectores más vulnerables son objetivos fundamentales en materia de sostenibilidad. Así, se destacan tres líneas básicas de actuación:

- Prevención del abandono escolar, apoyo al emprendimiento y otorgamiento de becas como líneas de actuación.
- Mejora de la empleabilidad para los jóvenes en riesgo de exclusión social.
- Promoción de la educación financiera.

Educación

Santander Río entiende que la transformación de la sociedad se logra a través de la educación. Por eso el Banco invierte en programas y planes que favorezcan el desarrollo educativo, generando espacios de desarrollo, investigación y participación que brinden a los estudiantes igualdad de oportunidades. En lo que se refiere a educación superior, año tras año, el Banco intensifica su vínculo con las casas de altos estudios a través de *Santander Río Universidades*.

Entre los eventos más significativos desarrollados se encuentran:

- *Becas Iberoamérica*

La iniciativa se enmarca en el Plan de Apoyo a la Educación Superior y su objetivo es ofrecer a los estudiantes y jóvenes profesores e investigadores la posibilidad de cursar un semestre de sus estudios en una institución de educación superior de otro país.

El programa espera alcanzar en el 2017, 24.000 becas que beneficiarán a 20.000 estudiantes y 4.000 investigadores de Iberoamérica con un aporte de 3000 euros a los estudiantes y 5.000 a los investigadores o profesores para cubrir sus gastos de matrícula, alojamiento, manutención y otras necesidades.

Durante 2016, se distribuyeron en nuestro país 138 becas de grado y 20 becas para jóvenes profesores e investigadores entre 35 universidades.

- *Becas Pymes*

El programa permite a estudiantes universitarios desarrollar una práctica profesional rentada en una Pyme cliente del Banco. La beca tiene una duración de tres meses y pretende actuar como puente entre las universidades y las Pymes clientes del Banco. A principio de 2013, se realizó una prueba piloto en la ciudad de Córdoba en conjunto con la Universidad Blas Pascal donde 25 estudiantes universitarios avanzados tuvieron su primer práctica profesional.

En el 2016, el programa benefició a 106 alumnos de grado de diferentes universidades a nivel nacional.

- *Red Macro Universidades para UBA*

En el marco del convenio de colaboración vigente, Santander Río colaboró con la UBA en su participación en la Red de Macro Universidades Públicas de América Latina y El Caribe. Esta es un espacio de cooperación, intercambio y consolidación académica. Una de las prioridades de la Red es impulsar la movilidad universitaria de estudiantes, profesores e investigadores.

- *Premio Jóvenes Emprendedores*

Competencia de planes de negocio que tiene como objetivo fomentar la cultura emprendedora entre los estudiantes universitarios y los jóvenes profesionales.

Este año, se celebró la 12° edición del programa, en la cual, se postularon 430 proyectos. Desde su inicio a la fecha se registraron 2.861 proyectos postulados, 66 universidades participantes, 48 proyectos premiados y \$1,4 millones entregados en premios. El 60% de los proyectos premiados siguen en marcha. El 94% son proyectos de base tecnológica. El 50% de los ganadores tienen además otro proyecto.

- *Premio al Mérito Académico*

Programa que premia el esfuerzo y la meritocracia académica con 300 becas de \$3.000 cada una para los mejores 300 promedios de los alumnos clientes que se postulen. Además el mejor promedio de todos gana un viaje por cuatro días a España.

Los postulantes deben ser clientes, tener al menos 10 materias aprobadas, no tener aplazos, tener condición de regular y al menos un promedio de 7 puntos.

En esta última edición se registraron más de 7.000 inscriptos, de más de 100 universidades del país, el corte del promedio curricular de los finalistas fue de 9.42.

- *Premio al Mejor Egresado*

Este año fue la 10° edición de este premio que otorga una beca, por única vez, de \$10.000 al mejor graduado de cada una de las universidades que tienen convenio con Santander Río Universidades. Tienen como objetivo valorar los desempeños sobresalientes.

Detalle de Convenios

Al cierre del ejercicio de 2016 el Banco cuenta a nivel país con:

- 83 Universidades con un convenio firmado, entre Públicas y Privadas.
- 103 Universidades participan de algún programa de becas, premios, prácticas o capacitación.
- 38 Tienen servicio de TUI (Tarjeta Universitaria Inteligente).

Acción Social y Cultural

- *Becas Escolares*

Se implementan programas que apuntan a prevenir la deserción escolar a través de becas de ayuda económica para alumnos de familias de escasos recursos. En 2016, 255 chicos pudieron acceder al sistema educativo formal y permanecer en él gracias a las becas que entregó el Banco.

A través de Cáritas, en 2016 apoyamos a través de becas escolares a 228 niños de escuelas primarias de Catamarca, Santiago del Estero, San Roque (Chaco), Posadas (Misiones), Reconquista (Santa Fe), Jujuy, Concordia (Entre Ríos), Merlo Moreno y Avellaneda, en la Provincia de Buenos Aires.

A partir del accionar del Banco en conjunto con la Fundación Cimientos, durante 2016, se acompañó a través del programa “Futuros Egresados” a 15 alumnos de bajos recursos que asisten a escuelas de gestión estatal en las localidades de Jujuy, Tartagal (Salta), Bariloche (Río Negro), Comodoro Rivadavia (Chubut), y Villa Mercedes (San Luis). Todos los chicos apadrinados por Santander Río reciben acompañamiento educativo personalizado a través de un tutor pedagógico, y un aporte mensual que permite afrontar los gastos necesarios para sostener la escolaridad de los chicos. Adicionalmente, en 2016 se suma el voluntariado corporativo al programa, con 18 voluntarios de Banco apadrinando a alumnos becados.

A través de Puentes hoy por ti, este año se ayudaron a 2 jóvenes de Gran Buenos Aires a terminar sus estudios terciarios/universitarios. También a través de la figura de un tutor, se les brinda un acompañamiento cercano.

- *Centro Educativo Pescar Santander Río*

El Banco brinda herramientas tanto para el desarrollo personal de los individuos como para el desarrollo de las comunidades en las que opera. Por eso, invierte en inclusión laboral y genera programas de capacitación para la empleabilidad. Uno de ellos es el Centro Educativo Pescar Santander Río.

El objetivo de estos centros educativos, gestionados en conjunto con Fundación Pescar, es preparar a los jóvenes para un mejor desempeño en el ámbito laboral. Así, el Centro Educativo Pescar Santander Río ofrece una oportunidad de formación personal y profesional a estudiantes de escuelas públicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En 2016, participaron 20 jóvenes de 16 a 18 años que se encontraban cursando el último año de la escuela secundaria.

Los alumnos asisten al Centro durante 9 meses, cuatro horas de lunes a viernes, acompañados por una orientadora especializada en psicología social. La currícula anual está compuesta por una variedad de temas que van desde orientación cívica, pasando por temas de salud, y un fuerte foco en orientación vocacional y formación para la empleabilidad.

Adicionalmente a las clases con la orientadora, los alumnos reciben visitas de especialistas del banco, que los capacitan sobre distintos temas de su competencia, incluyendo aspectos clave como entrevista laboral y aspectos legales del proceso de búsqueda de trabajo.

Las clases se dictan en una de las salas de capacitación del Banco y se les provee a los alumnos del uniforme, los útiles escolares y el almuerzo y la merienda. En 2016 se graduaron 19 alumnos de la 9° promoción.

Los alumnos realizan pasantías durante su paso por el Centro Pescar. Además de las pasantías organizadas por la Fundación Pescar, Santander Río les brinda la posibilidad de hacer prácticas en el Contact Center del Banco. Adicionalmente, en la etapa final del curso, se entrevista a la totalidad de alumnos interesados para ingresar a trabajar en el banco, una vez que finalicen sus estudios en sus escuelas y en el Centro.

En 2016, se lanzó la segunda edición del programa de Mentoring Pescar, donde 10 personas del Banco identificadas por perfil en conjunto con Gestión de Personas, voluntariamente accedieron a participar del programa. Los mentores tuvieron a cargo a dos alumnos del centro cada uno, con la consigna de generar y coordinar cinco encuentros en el segundo semestre del año.

Otra adición al Centro Pescar fueron las exposiciones a referentes de áreas de negocio del Banco, acerca de los conocimientos adquiridos en clases prácticas y teóricas sobre productos y servicios bancarios.

Asimismo, en el marco de las acciones para incluir a la cadena de valor en las acciones de responsabilidad social, Santander Río sumó a voluntarios de la empresa Aquanima, quienes brindaron clases de informática a los alumnos.

Voluntariado

El Programa de Voluntariado de Santander Río está estrechamente vinculado con la estrategia de sostenibilidad de la empresa.

Este año se innovó en el proceso de integración y sumamos familiares y clientes en las actividades solidarias de la Semana Somos Santander: se construyeron casas junto a TECHO en familia; clientes y empleados en las jornadas de lectura junto a niños en escuela primaria, y la carrera solidaria “Tu meta es mi meta”.

Medio ambiente

Santander Río articula diversas acciones orientadas a reducir al mínimo el impacto medioambiental de sus operaciones: cuenta con instalaciones ecológicas y desarrolla programas que racionalizan el uso de los recursos naturales, especialmente de aquellos no renovables.

Entre los proyectos medioambientales más relevantes se encuentran:

- Compra de Luminarias LED para recambio en 30 sucursales a instalar en 2017.
- Compra de tazas y botellitas para colaboradores de toda la Red y Edificios Centrales, para evitar y/o reducir el consumo de vasos de telgopor. A su vez, se intenta inculcar el concepto de reutilización. Entrega programada para fines de febrero de 2017.
- Corte de Equipos de Aires acondicionados y luminarias en Edificios Centrales (Se adecuó eléctricamente el edificio Mitre 480 y parte de 25 de Mayo 140 para realizar el apagado de luminarias y equipos de AA° centrales mediante el sistema Satchwell). Se continúa el proyecto en 2017.
- Se continúa con el Ajuste de potencias de las sucursales.
- Instalación de sistema automático de corte de agua en las griferías de las sucursales nuevas y relocalizadas.
- Finalización de modernización de Ascensores en Mitre 480 y 25 de Mayo (2 ascensores en 25 de Mayo – Montacargas/montavehiculos y 4 ascensores en Mitre 480).
- Se continúa la alianza con los “Recolectores Urbanos”, cooperativas que realizan un recorrido por los edificios corporativos recolectando cartón y plástico. De esta manera, los residuos reciclables llegan a los centros de reciclado para ser reutilizados.
- Todo el papel y las tapitas de plástico, se donan a la Fundación del Hospital Garrahan.

Hacia adelante, el Banco se compromete a continuar implementando distintas acciones tendientes a la reducción y optimización del consumo energético en las sucursales y áreas centrales.

Dirección de Cumplimiento y Conducta

El Banco a través de su Dirección de Cumplimiento y Conducta, área encargada de supervisar el cumplimiento del Código de Conducta en los Mercados de Valores, vigila los temas vinculados a la protección de la transparencia en el ámbito de la oferta pública. A través de este Código se regula y supervisa la operatoria por cuenta propia de los funcionarios próximos a los mercados de valores con el fin de prevenir potenciales conflictos de interés y gestionar un uso correcto de la información confidencial. Dentro de las tareas que desarrolla en este ámbito se encuentra la de llevar adelante, junto con otras áreas, la implementación de la normativa emitida por la Comisión Nacional de Valores relativa a la protección del inversor.

En el marco de esta normativa, el Banco desarrolla procesos para conocer adecuadamente a sus clientes, contemplando distintos aspectos a fin de proporcionar los servicios que correspondan a cada perfil. Entre ellos, pone a disposición del cliente un test del inversor de carácter optativo mediante el cual este último puede conocer su perfil inversor. El test evalúa, entre otras cosas, la situación financiera del cliente, sus necesidades y su aversión al riesgo. El objetivo principal de estos procesos será que el cliente pueda determinar y evaluar por sí mismo qué tipo de productos son adecuados para su perfil en función de sus necesidades y del riesgo que está dispuesto a asumir.

Adicionalmente, el Banco cuenta con un Código General de Conducta que establece fuertes principios de ética profesional con claros parámetros de actuación para sus funcionarios y empleados y con un Programa de Prevención de la Corrupción con el fin de reforzar el compromiso absoluto al rechazo de cualquier práctica corrupta que establece pautas y controles específicos en relación a ofertas de regalos o invitaciones a funcionarios públicos, a particulares y a empleados y directivos del Banco; reglas y procedimientos para solicitar la colaboración de intermediarios y el refuerzo de controles contables y controles en los pagos; y un canal de denuncias en la Dirección de Cumplimiento y Conducta con el fin de que los empleados puedan denunciar incumplimientos a esta normativa.

En diciembre de 2005 el Banco adhirió al Código de Prácticas Bancarias y ha presentado, regularmente, al Consejo de Autorregulación de dicho código la Declaración Anual de Cumplimiento en la cual manifiesta que la entidad ha dado cumplimiento a las regulaciones

previstas en dicho documento. A través de la implementación y el cumplimiento de este último, el Banco ratifica estándares de calidad de atención, transparencia y profesionalidad en su relación con los clientes.

En 2015 Banco Santander Río ha emitido y publicado el Código de Conducta exigido para los Agentes de Liquidación y Compensación requerido por la Comisión Nacional de Valores. Este documento también contempla, en su parte general, pautas de conducta a tener en cuenta en caso de eventuales conflictos de interés y manejo de información sensible, pero a su vez cuenta con disposiciones específicas relacionadas a conductas vinculadas a la transparencia en la oferta pública, conductas contrarias a la transparencia en la oferta pública y políticas de protección al inversor.

El 27 de abril de 2016, el Directorio de Banco Santander Río S.A., adoptó nuevas Políticas Sectoriales Socio-Ambientales con el fin de alinearse con las mejores prácticas internacionales y mejorar la gestión de la sostenibilidad de su actividad a largo plazo, con los distintos grupos de interés. Dichas políticas definen actividades prohibidas y restringidas a tener en cuenta en el análisis y evaluación de operaciones vinculadas a sectores sensibles en materia socioambiental. La Dirección de Cumplimiento y Conducta ha analizado las mismas concluyendo que constituyen un conjunto de muy buenas prácticas de gobierno corporativo internas que mejoraran la gestión de los distintos riesgos a los que está expuesta la actividad. En este marco, se constituye el grupo de trabajo de riesgo social y ambiental, mencionado anteriormente en el apartado “Gestión de Riesgos y Calidad de Cartera”.

Control interno

El Banco tiene documentada la operatoria de los principales procesos, identificando los riesgos críticos asociados y los controles que los mitigan, en base a los cuales se evalúa y certifica anualmente el adecuado funcionamiento del control interno, dando cumplimiento a los requerimientos locales e internacionales, tales como los exigidos por la ley de Reforma de la Contabilidad de Compañías Públicas y Protección de los inversores (*Sarbanes–Oxley Act* de Estados Unidos), la *Securities Exchange Commission* (SEC) y el *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB) sobre la eficacia del control interno en relación a la

generación y emisión de información contable, cubriendo sustancialmente cada uno de los 17 principios establecidos por el marco propuesto por el *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)* en el *Internal Control-Integrated Framework 2013*.

Adicionalmente, se integra la gestión de la documentación y proceso de certificación del Modelo de Control Interno y de las funciones de Riesgo Operacional y Cumplimiento para reforzar la integración en la gestión del control interno y tener una visión objetiva del ambiente de control, además, el Banco tiene definido un conjunto de indicadores que se integran en un cuadro de mando de control interno, el cual sistematiza la valoración y seguimiento del nivel de control y pone de manifiesto alertas a un nivel básico de control.

Finalizado el proceso de certificación correspondiente al 31 de diciembre de 2016, no se observaron aspectos significativos por mencionar.

Prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo

El Banco cumple con la normativa establecida por la Unidad de Información Financiera (UIF) y el BCRA como consecuencia de la reglamentación de las leyes del Congreso y decretos del Poder Ejecutivo en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo. El programa antilavado del Banco evoluciona en forma permanente para dar cumplimiento a un marco regulatorio muy dinámico, cuyo objetivo principal es la aplicación apropiada de la “Política de Conozca a su Cliente”, para la detección temprana de operaciones inusuales o sospechosas que deben ser reportadas ante la UIF.

El Directorio aprobó el Manual de Prevención del Blanqueo de Capitales que contiene las políticas en la materia con el objetivo de profundizar el compromiso frente al crimen organizado, mediante el cumplimiento de la normativa vigente. El Oficial de Cumplimiento con la asistencia del Comité de Análisis y Resolución (CAR) vela por la implementación de dichas políticas con el apoyo de la Unidad de Prevención de Blanqueo de Capitales del Banco, la cual, entre otras funciones, ejecuta las políticas, capacita al personal y gestiona las mejoras continuas de los procesos.

El 27 de julio de 2016 se publicó la ley 27.260, por la cual se estableció un nuevo régimen de Sinceramiento Fiscal que contempla la implementación de un sistema voluntario y excepcional de declaración de tenencia de moneda nacional, extranjera y demás bienes en el país o en el exterior, y un régimen de regularización excepcional de obligaciones tributarias y beneficios para contribuyentes cumplidores. En tal sentido, el Banco se ha comprometido con el proceso alcanzando el 23% del market share sobre los depósitos exteriorizados en moneda nacional y extranjera, lo que representa la suma aproximada de dólares estadounidenses 1.600 millones. A tal efecto, se llevaron a cabo los controles pertinentes exigidos por la regulación de la UIF con un enfoque basado en riesgos.

Planes y objetivos de negocio para el año 2017

El principal objetivo de Santander Río es continuar siendo el banco privado líder del sistema financiero argentino. Para lograr este cometido y afianzar su posición en el mercado, el Banco desarrollará una estrategia de crecimiento orgánico (ampliando la red de sucursales y los restantes puntos de contacto) e inorgánico (trabajando en la incorporación de la red Citi y explorando otras alternativas de crecimiento), el proyecto de Transformación y multicanalidad, el desarrollo del banco digital, haciendo foco en los productos que apalancaran el crecimiento de la intermediación (préstamos hipotecarios, ahorro e inversión) y el Nuevo Edificio Corporativo. A través de estas estrategias se espera aumentar la cuota de mercado tanto de depósitos como de préstamos, mejorar la calidad de atención a los clientes, hacer más eficiente el uso de recursos y llevar los productos y servicio del Banco a más personas.

A pesar del crecimiento experimentado en los últimos años, se estima que el sistema financiero argentino aún tiene suficiente espacio para crecer. Ello se manifiesta en los reducidos niveles de créditos y depósitos en relación al producto bruto interno y a los bajos porcentajes de bancarización de la población económicamente activa. También hay mucho por hacer en materia de banca electrónica para disminuir las transacciones en efectivo promoviendo las transferencias y los cobros y pagos “on line” y mediante dispositivos móviles. Estas consideraciones, en conjunto con un mejor escenario económico impulsan a Santander Río a continuar con su plan estratégico. El objetivo primario es estar cerca de los

clientes. Inducirlos a comenzar una relación que se pretende madure con la utilización de más servicios y perdure en el tiempo.

En el marco del proyecto de Transformación de Sucursales, el Banco continuará con la implantación del nuevo modelo de atención en sucursales, modelo apoyado en el uso de la tecnología y basado en la automatización de procesos, la autogestión del cliente y el reforzamiento de los canales no presenciales. En 2017 planeamos destinar \$314 millones para la transformación de 80 sucursales. De esta manera se planea que para fines de 2017, el 80% de las sucursales opere bajo este nuevo modelo de atención.

En cuanto a la estrategia con los clientes, Santander Río continuara construyendo un Banco Digital, que potencie la experiencia multicanal de los clientes y genere eficiencias en la estructura de costos. Por ello, el Banco avanzará en la revisión de procesos para ofrecer una experiencia innovadora, ágil y simple; y en la aplicación de nuevas tecnologías y soluciones para atender las necesidades de los clientes. Para el desarrollo de este proyecto se destinarán \$ 463 millones y entre las principales iniciativas se destacan una nueva versión del canal digital Online Banking, un nuevo proceso de alta de paquetes totalmente digital de punta a punta, el abordaje del alta de clientes Pymes con un proceso simplificado y totalmente digital, un nuevo modelo de gestión de pedidos y reclamos de los clientes, el reemplazo de la firma olográfica en sucursales y canales sin necesidad de uso del papel, entre otras iniciativas.

Los negocios se concentran crecientemente con el sector privado, al cual se destinará todo el crecimiento de las financiaciones. Aunque todos los segmentos serán asistidos, se le asigna prioridad a las pequeñas y medianas empresas y a las economías regionales. También se continuará asistiendo a los individuos y familias. Particularmente, para este segmento, el foco en 2017 estará en la financiación de viviendas a través de créditos hipotecarios y en la captación del ahorro y la inversión. En el marco de proyecto de Banca Digital, se estarán destinando \$ 30 millones para mejorar el proceso de alta y liquidación de los préstamos hipotecarios y \$ 26 millones para el desarrollo de soluciones digitales para la gestión de inversiones.

Se estima que como resultado de dichos proyectos, los préstamos podrán crecer más que el promedio del sistema, ganando participación de mercado.

Los depósitos continuarán siendo la principal fuente de financiamiento, procurándose mantener una alta proporción de depósitos a la vista (transaccionales) por su reducido costo financiero.

Santander Río considera que existen oportunidades para trabajar juntamente con distintos actores de la sociedad, facilitando alianzas entre cámaras empresarias y universidades, capacitando Pymes y detectando oportunidades. Para los individuos continuará la política de beneficios a través de asociaciones con importantes cadenas comerciales y el programa Superclub.

En relación a los resultados esperados, se prevé un incremento de los ingresos netos derivados del sector privado producto del mayor volumen de negocios y el mantenimiento del “*spread*” de intermediación. Por último, se prevé sostener adecuados niveles de calidad

El primer objetivo del Banco es hacer la integración de la red Citi. El acuerdo ratifica el compromiso de Santander Río por invertir en la Argentina y lo consolida como el primer banco privado del país. La concreción de la operación de compra del negocio minorista del Citi en Argentina por parte de Santander Río se encuentra sujeta a la aprobación de las autoridades regulatorias competentes.

Durante el ejercicio 2017 el Banco planea continuar con su plan de expansión de sucursales, con el cual tiene previsto incorporar 20 nuevas casas a lo largo del año, relocalizar 7 sucursales ya existentes e inaugurar una oficina digital. Respecto al plan de aperturas, cabe destacar que desde el inicio del proyecto en octubre de 2010, el Banco ha inaugurado 134 sucursales. El lugar geográfico de las aperturas se determinará basado principalmente en el potencial de la localidad y haciendo especial foco en aquellas ubicadas en el interior del país. Cada nueva sucursal integrará –al menos- dos cajeros automáticos y dos terminales de autoservicio. Las inversiones necesarias para continuar con este plan alcanzarían los \$ 475 millones en 2017 y estarían destinadas principalmente a la compra de locales y equipamiento y a la realización de obras de acondicionamiento, buscando siempre cumplir con el objetivo de ofrecer la mejor atención al cliente. Además, se planea destinar \$ 140 millones para las relocalizaciones de sucursales anteriormente mencionadas y \$ 11 millones para la apertura de la oficina digital.

LA ACCIÓN

Desde el año 1997 Santander Río realiza oferta pública de sus acciones en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires (BCBA), y desde el año 1999 en la Bolsa de Valores Latinoamericanos en EUROS (Latibex) en el Reino de España.

En la BCBA cotizan bajo el código BRIO las acciones ordinarias clase B (1 voto por acción) y bajo el código BRIO6 las acciones preferidas (sin derecho a voto).

Composición accionaria.

El capital social de Santander Río, a la fecha de emisión de la presente Memoria, está compuesto de la siguiente forma: V/N \$ 2.157.750.030, representado a la fecha por 142.447.025 acciones ordinarias Clase “A” (5 votos), 1.379.298.022 acciones ordinarias Clase “B” (1 voto) y 636.004.983 acciones preferidas (sin derecho a voto) todas escriturales de V/N \$ 1 cada una, todas las cuales se encuentran emitidas y totalmente integradas. Las acciones preferidas podrán gozar de derecho a voto, a razón de un voto por acción, en los casos previstos por el artículo 217 de la Ley N° 19.550. Conforme a sus estatutos, el Banco puede emitir diferentes clases de acciones ordinarias con derecho de uno a cinco votos por acción. Sin embargo, mientras coticen sus acciones en la BCBA no puede emitir acciones adicionales de ninguna clase que pudieran dar al tenedor de las mismas más de un voto por acción. Las Acciones Clase “B” del Banco se encuentran inscriptas para cotización en la BCBA desde 1997. Los Tenedores de Acciones Clase “A” pueden convertir sus acciones en acciones Clase “B” a razón de una por una a través del mecanismo detallado en el artículo cuarto del estatuto social. La Asamblea ordinaria y extraordinaria de accionistas y Asamblea especial de las Acciones Preferidas celebrada el 16 de marzo de 2011 aprobó otorgar a las acciones preferidas del Banco el derecho de conversión en acciones Clase “B” a razón de una por una. El 17 de mayo de 2011 la CNV autorizó el mecanismo de conversión de las mencionadas acciones.

El 9 de septiembre de 2015, luego de obtenerse todas las autorizaciones pertinentes para efectuar la reorganización societaria intragrupo, se efectuó la transferencia de la totalidad de acciones por parte de Administración de Bancos Latinoamericanos Santander, S.L., Banco Santander, S.A. y Santander Overseas Bank, Inc., a favor de Ablasa Participaciones,

S.L.

Ablasa Participaciones, S.L. es una sociedad española íntegramente controlada, directa e indirectamente, por Banco Santander, S.A. y que se encuentra inscrita por el artículo 123 de la ley 19.550 ante la Inspección General de Justicia.

El 16 de agosto de 2016, el Banco comunicó al público inversor a través de la AIF (con el ID 4-412265-D), que con fechas 11 y 12 de agosto de 2016 se habían obtenido las autorizaciones de la CNV y del Merval a través de la BCBA, en virtud del ejercicio de las facultades delegadas por el Merval a la BCBA conforme lo dispuesto por la Resolución N° 17.501 de la CNV, a fin de proceder al pago de dividendos en acciones a los Sres. accionistas del Banco, conforme lo resuelto por la Asamblea General Ordinaria celebrada el 27 de abril de 2016, mediante el aumento del capital social hasta la suma de \$ 2.157.750.030 a través de la desafectación parcial de \$ 1.078.875.015 de la reserva facultativa para futura distribución de resultados, y su capitalización mediante la entrega de 1.078.875.015 acciones liberadas clase “B” escriturales de \$1 de valor nominal con derecho a un voto por acción por cada acción ordinaria clase “A”, clase “B” y acciones preferidas en circulación, en proporción a las tenencias existentes.

Producto de ello, el Directorio del Banco resolvió que a partir del 23 agosto de 2016 se efectúe la acreditación de 1.078.875.015 acciones liberadas clase “B” escriturales de \$ 1 de valor nominal con derecho a un voto por acción y con derecho a dividendos a partir del ejercicio social 2016, en las respectivas cuentas escriturales de cada accionista a prorrata de las respectivas tenencias.

A la fecha de la presente Memoria, la tenencia accionaria es la siguiente:

Nombre	% Capital	% Votos	Valor Nominal
Ablasa Participaciones, S.L.	95,66%	88,42%	2.064.121.018
BRS Investments S.A. (*)	3,64%	10,78%	78.538.904
Accionistas Minoritarios	0,70%	0,80%	15.090.108
Totales	100%	100%	2.157.750.030

Dentro de la tenencia Accionistas Minoritarios no existen accionistas que alcancen el 2% del capital social y votos del Banco.

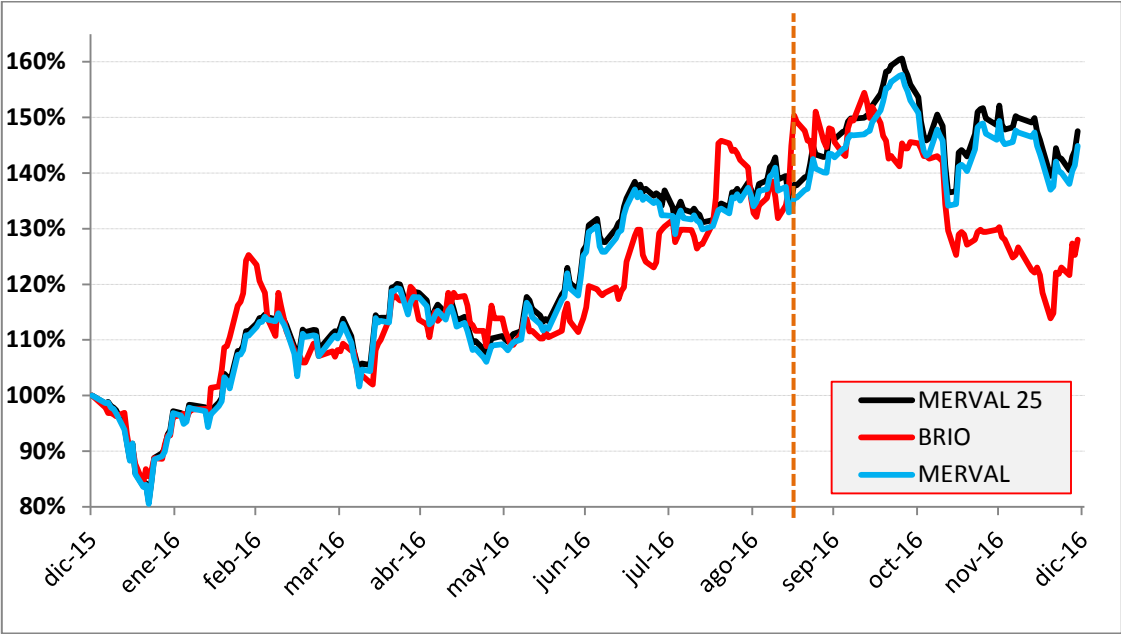
(*) Controlada por Ablasa Participaciones, S.L.

Evolución de la acción.

Durante el año 2016 se negociaron en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires 3.855.178 acciones ordinarias de Santander Río y 72.212 acciones preferidas. El siguiente cuadro ilustra sobre la evolución de ambas especies:

	Ordinaria	Preferida
Cotización al inicio del año:	\$ 21,48	\$ 20,26
Precio máximo del año:	\$ 31,95	\$ 32,50
Precio mínimo del año:	\$ 18,50	\$ 19,50
Cotización al cierre del año:	\$ 28,10	\$ 26,00

La serie está homogeneizada del 31/12/2015 al 17/08/2016, producto del aumento del capital social y la baja de reservas facultativas, en virtud del pago de dividendos realizado en acciones.



----- Serie homogeneizada del 31/12/2015 al 17/08/2016, producto del aumento del capital social y baja de reservas facultativas, en virtud del pago de dividendos realizado en acciones.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS

El ejercicio económico 2016 de Santander Río concluyó con un beneficio de \$ 5.185,39 millones. Ello representa un incremento de 23,2% respecto al obtenido en el ejercicio precedente e implica retornos de 25,68% y 3,11% sobre el patrimonio y los activos en promedio respectivamente. Además de los factores que se irán comentando a continuación, el resultado del año refleja el beneficio de las economías de escala alcanzadas como producto del crecimiento: sucursales, clientes, préstamos y servicios.

Cabe señalar que, con el objeto de facilitar la comprensión de la dinámica de los resultados y la evolución del negocio, a continuación se presentan cuadros donde se han reclasificado

partidas contables respecto al formato de presentación de los estados contables de publicación. En particular, los ingresos por servicios incluyen los resultados por compra-venta de moneda extranjera en sucursales y por operaciones mayoristas y las provisiones por créditos se presentan netas de recuperos de créditos previamente castigados. También es necesario aclarar que los datos contables suministrados pueden diferir de los publicados por el Banco Santander, S.A., según la normativa y criterios contables españoles y los perímetros correspondientes.

Las cifras de los años 2016 y 2015 se han consolidado con Santander Río Valores S.A. (sociedad controlada por Banco Santander Río S.A.)

	2016	2015
Ingresos Financieros	29.030	20.198
- Intereses y ajustes	23.443	16.225
- Diferencias de Cambio	2.192	325
- Resultado por títulos públicos y privados	3.395	3.648
Egresos Financieros	(15.179)	(10.418)
-Intereses y ajustes por depósitos y otras oblig.	(12.660)	(8.417)
-Gtia. de los depósitos e impuestos	(2.519)	(2.001)
Margen financiero	13.852	9.780
Previsiones por créditos (1)	(1.492)	(965)
Ingresos por Servicios, netos.	6.550,4	5.356,5
Gastos de Administración	(10.725,6)	(7.775,7)
Amortizaciones y depreciaciones	(903)	(693)
RESULTADO OPERATIVO	7.282	5.703
Otros resultados diversos	50	300
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	7.332	6.003
Impuesto a las Ganancias	(2.145,1)	(1.794,5)
RESULTADO NETO DEL PERIODO	5.186,6	4.208,5

(1) Neto de recuperos.

El margen financiero del ejercicio 2016 alcanzó a \$ 13.852 millones, un 41,6% superior al logrado el año anterior. Dicha evolución es consecuencia de un mayor volumen promedio de negocios en pesos con el sector privado cómo así también el incremento en el negocio en dólares y mayores resultados por diferencias de cambio, sin embargo, se encuentra parcialmente contrarrestado por un menor resultado por títulos públicos comparado con el año 2015.

El siguiente cuadro expone en detalle los volúmenes promedio de los activos y pasivos, agrupados por conceptos significativos y sus ingresos y egresos financieros asociados. La diferencia con los totales de ingresos y egresos del cuadro anterior, obedece a excluir del análisis a los ingresos por diferencias de cambio, de Santander Río Valores S.A. y a los egresos por impuestos que recaen sobre el margen y el cargo por el fondo de garantía de los depósitos.

		Ejercicio 2016			Ejercicio 2015		
		Volumen	Ingreso/	%	Volumen	Ingreso/	%
		Promedio	Egreso		Promedio	Egreso	
<i>-Volúmenes y resultados en millones de pesos-</i>							
Activos rentables		84,7%			82,5%		
	Sector Privado (1)	94.096	23.152,4	24,60%	64.859,1	16.152,7	24,90%
	Pesos	79.980,7	22.585,0	28,24%	61.676,2	16.031,2	25,99%
	Moneda Ext.	14.115,7	567,4	4,02%	3.183,0	121,5	3,82%
	Sector Público (2)	15.470,5	3.308,7	21,39%	12.517,8	3.515,1	28,08%
	Pesos	9.141,1	3.048,8	33,35%	11.445,2	3.389,6	29,62%
	Moneda Ext.	6.329,5	259,9	4,11%	1.072,6	125,5	11,70%
	Otros activos rentables (3)	1.497,4	804,9	53,75%	1.243,4	294,1	23,66%
	Pesos	1.221,0	799,9	65,51%	875,5	270,0	30,84%
	Moneda Ext.	276,4	5,0	1,80%	367,9	24,1	6,56%
	Total de activos rentables	111.064,4	27.265,9	24,55%	78.620,3	19.962,0	25,39%
	Pesos	90.342,8	26.433,7	29,26%	73.996,9	19.690,8	26,61%
	Moneda Ext.	20.721,6	832,3	4,02%	4.623,5	271,1	5,86%
	Otros activos no rentables	54.430,1			30.737,9		
	Pesos	34.329,6			23.551,1		
	Moneda Ext.	20.100,5			7.186,7		
	Total de activos	165.494,5			109.358,2		
	Pesos	124.672,4			97.548,0		
	Moneda Ext.	40.822,1			11.810,2		
	Pasivos con costo financiero	95,0%					
	Depósitos (4)	92.923,3	11.566,7	12,45%	56.619,6	7.790,5	13,76%
	Pesos	64.883,7	11.386,6	17,55%	50.040,8	7.737,2	15,46%
	Moneda Ext.	28.039,6	180,1	0,64%	6.578,8	53,2	0,81%
	Otros pasivos con costo financiero (5)	4.890,7	1.093,0	22,35%	3.272,3	605,5	18,50%
	Pesos	3.782,1	1.036,7	27,41%	2.431,4	582,8	23,97%
	Moneda Ext.	1.108,6	56,3	5,08%	840,9	22,8	2,71%
	Total de pasivos con costo financiero	97.814,0	12.659,6	12,94%	59.891,9	8.396,0	14,02%
	Pesos	68.665,9	12.423,3	18,09%	52.472,2	8.320,0	15,86%
	Moneda Ext.	29.148,1	236,3	0,81%	7.419,7	76,0	1,02%
		95%			0,9		
	Otros pasivos sin costo financiero						
	Depósitos (6)	32.086,7			24.102,0		
	Pesos	28.098,9			23.118,5		
	Moneda Ext.	3.987,8			983,5		
	Otros	16.558,7			12.092,4		
	Pesos	13.297,7			10.553,2		
	Moneda Ext.	3.261,0			1.539,2		
	Patrimonio Neto	19.783,9			13.271,9		
	Total de Pasivo y Pat. Neto	166.243,2			109.358,2		
	Pesos	129.846,3			99.415,8		
	Moneda Ext.	36.397,0			9.942,4		
	Margen Financiero		14.606,3	11,61%		11.565,9	11,37%
	Pesos		14.010,3	11,17%		11.370,8	10,75%
	Moneda Ext.		596,0	3,21%		195,1	4,84%
	Margen de Interés Neto (NIM) (7)			13,15%			14,71%
	Pesos			15,51%			15,37%
	Moneda Ext.			2,88%			4,22%

Notas:

- (1) Incluye préstamos y arrendamientos financieros de clientes locales del sector privado y financiero y residentes en el exterior.
- (2) Incluye riesgos por préstamos y títulos. Comprende los resultados por tenencia, compra-venta y los ajustes de valuación a precios de mercado. No incluye las tenencias relacionadas por operaciones de pase activo, que se reflejan en otros activos rentables.
- (3) Incluye mayoritariamente pases activos de títulos públicos y títulos privados (obligaciones negociables y fideicomisos financieros).
- (4) Cajas de ahorro y depósitos a plazo fijo.
- (5) Incluye principalmente Obligaciones Negociables, líneas de bancos corresponsales y organismos internacionales y fondos para préstamos subsidiados.
- (6) Cuentas corrientes no remuneradas y otros depósitos a la vista.
- (7) Ingresos menos egresos financieros dividido por el total de activos rentables.

En 2016, el crecimiento de la intermediación en el sistema financiero se tradujo en un aumento de la demanda de financiación por parte de clientes privados de todos los segmentos del mercado. En consecuencia, los activos rentables totales de Santander Río promediaron en el ejercicio los \$ 111,1 miles de millones, con un aumento de 41,3% en relación a los \$ 78,6 miles de millones del año anterior. El incremento de los activos rentables mostró incrementos en las financiaciones en pesos, y en particular para las financiaciones en dólares. En ese sentido, las variaciones fueron de 22% y 348% para los activos rentables en pesos y dólares, respectivamente.

Del total consignado, \$ 94,1 miles de millones -o el 84,7%- corresponden a las financiaciones a clientes del sector privado –básicamente préstamos- que crecieron en promedio 44%. El análisis por producto, destaca el crecimiento de las financiaciones comerciales en dólares (+368%), la compra de cheques en pesos (+60%), las tarjetas de crédito (+39%) y los préstamos personales (+33%).

Los activos con el sector público, compuestos en su mayoría por Letras y Notas emitidas por el BCRA y títulos nacionales mantenidos para rentabilizar los excesos de liquidez, se incrementaron en promedio el 28,1%. Los restantes activos remunerados se componen

básicamente de pases activos y, en menor medida, participación en fideicomisos financieros y papeles de deuda de empresas privadas.

Los ingresos financieros totales fueron de \$ 27.265,9 millones, 36,6% superiores a los del ejercicio precedente. De ellos \$ 23.152,4 millones corresponden a negocios con clientes del sector privado, donde la suba respecto al año anterior fue de 43,3%. Respecto a los ingresos con el sector público, se registró una disminución en los ingresos de 5,9% producto principalmente de un menor volumen promedio de instrumentos del Banco Central mantenidos en cartera como liquidez excedente.

En el año, el rendimiento de los activos rentables totales disminuyó 84 puntos básicos al pasar de 25,39% a 24,55%. Ello se atribuye principalmente a una baja en el rendimiento de los activos rentables con el sector público el cual disminuyó 669 puntos básicos desde 28,08% a 21,39%, y en menor medida a un descenso en el rendimiento de los activos rentables del sector privado de 30 puntos básicos desde 24,90% a 24,60%. Este efecto estuvo parcialmente compensado por el incremento en el rendimiento de otros activos rentables – compuesto por pases activos de títulos públicos y obligaciones negociables y fideicomisos financieros - el cual se incrementó desde 23,66% en 2015 hasta 53,75% para el ejercicio que finaliza.

El financiamiento de los activos se siguió concentrando en los depósitos, dada la escasa relevancia de las otras fuentes provenientes de terceros. Los pasivos promedio con costo financiero asociado alcanzaron a \$ 97,8 miles de millones, con un crecimiento del 63,3% en relación al período precedente. Dicho crecimiento se explica por una suba de 30,9% de los pasivos en pesos y de 292,8% para los pasivos en dólares. Del total de pasivos con costo, el 95,0% corresponden a depósitos (cajas de ahorro y plazo fijo). Los otros pasivos con costo financiero corresponden a obligaciones negociables en pesos, fondos para el otorgamiento de préstamos con subsidio de tasa y líneas de bancos corresponsales del exterior. El costo financiero promedio disminuyó 108 puntos básicos durante el año 2016. Ello es atribuible en gran medida al mayor crecimiento en las cajas de ahorro en relación a los incrementos en plazo fijos.

Por último, el margen de interés neto –NIM- (ingresos financieros netos en relación con el promedio de los activos rentables) durante el año 2016 fue de 13,15%, lo que representa una disminución de 156 puntos básicos respecto al 14,71% del año 2015.

Ingresos netos por servicios.

Los ingresos netos por servicios a diciembre de 2016 (teniendo en cuenta la compra-venta de cambio) alcanzaron a \$ 6.548,1 millones, lo que representa un crecimiento de 22,2% respecto al año anterior. En el ejercicio 2016, los conceptos que más aportan a los ingresos por comisiones son los relacionados con el mantenimiento y operación de cuentas de depósitos con \$3.069,5 millones (+16,9%) y emisión y operación de tarjetas de crédito y débito con \$3.762,7 millones (+20,4%). Ello es consecuencia del aumento en el número de cuentas y clientes vinculados y de las transacciones. El crecimiento en comisiones relacionadas a tarjetas de crédito y débito se debió al incremento en los ingresos y los consumos de los clientes. También es importante la consolidación de los ingresos relacionados con recaudaciones y Cash Management, que en el año aumentaron 16,7% hasta los \$857,8 millones. Por último, cabe destacar el crecimiento de los ingresos por servicios relacionados con el mercado de capitales y títulos que en 2016 se incrementó un 38,4% respecto al 2015, alcanzando los \$361,9 millones.

Gastos de administración

Los gastos de administración –sin considerar las amortizaciones y depreciaciones- fueron en el ejercicio 2016 de \$ 10.723,6 millones, 37,9% superiores a los del año precedente. Del total, aproximadamente el 62,9% corresponde a costos laborales (remuneraciones, cargas sociales, honorarios a directivos y síndicos y otros honorarios). Los incrementos en los gastos del Banco se atribuyen –en gran medida- al aumento de los costos laborales en la economía, que se tradujeron a aumentos de precios en gran parte de nuestros proveedores, la apertura de 17 nuevas sucursales a lo largo del ejercicio 2016, como así también a mayores gastos producto de la modernización de nuestra red de oficinas y canales digitales. Muchos de otros rubros de gastos también observaron incrementos importantes, entre ellos seguridad, transporte de caudales y documentación y diversos servicios generales. En

particular para el sector bancario, el incremento en los costos laborales estuvo determinado por las negociaciones colectivas de trabajo, en donde se decretó una mejora salarial del 33%.

Impuesto a las ganancias.

El cargo por este impuesto para el ejercicio 2016 –calculado aplicando la alícuota del 35% sobre la utilidad impositiva del ejercicio- alcanza a \$ 2.131 millones. Este importe es inferior al monto resultante de aplicar la citada tasa al resultado contable antes de impuestos. Ello obedece a diferencias temporarias y permanentes entre el criterio contable e impositivo. Entre las más significativas, cabe citar las siguientes: (i) deducción de deudores incobrables; (ii) diferencias en la valuación de bienes intangibles y (iii) el aporte a las SGRs que el Banco ha realizado en el período.

POLITICA DE DIVIDENDOS

La declaración, monto y pago de dividendos es determinada por el voto de la mayoría de los accionistas reunidos en asamblea ordinaria, generalmente sobre la base de una propuesta del Directorio del Banco, y depende de los resultados del ejercicio económico, de la situación financiera del Banco en dicho momento, de sus eventuales requerimientos de liquidez, de las regulaciones aplicables y de cualquier otro factor que se considere relevante. Consecuentemente, no se puede asegurar al inversor que el Banco pagará dividendos en el futuro o que los montos sean similares a los pagados en el pasado.

Todas las acciones actualmente en circulación se encuentran en igualdad de condiciones (*pari passu*) con respecto al pago de dividendos. El Banco no es parte en ningún acuerdo que contenga restricciones contractuales respecto del pago de dividendos.

En el artículo 21° del estatuto social del Banco, se establece que “...Las ganancias realizadas y líquidas se destinan: a) A la reserva legal, el importe que determine la

legislación vigente para las entidades financiera, b) A la remuneración del Directorio e integrantes de la Comisión Fiscalizadora, c) A dividendo de las acciones preferidas con prioridad de los acumulativos impagos, d) El saldo en todo o en parte, a la participación adicional de las acciones preferidas y a dividendo de las acciones ordinarias o a fondo de reservas facultativas, o a cuenta nueva o al destino que determine la asamblea. Los dividendos deben ser pagados en proporción a las respectivas suscripciones. En caso de dividendos en efectivo, el Directorio deberá ponerlo a disposición dentro de los treinta días corridos de aprobado por la asamblea, salvo que ésta haya dispuesto un escalonamiento del pago o facultado al Directorio a hacerlo de acuerdo a las normas legales y regulatorias en vigencia y, en caso de dividendos en especie, el Directorio deberá ponerlos a disposición dentro de los tres meses siguientes a la fecha de su sanción. El derecho a percibir un dividendo en efectivo o en acciones caduca a los tres años de la fecha fijada para su pago, pasada la cual quedará prescripto a favor del Banco...”. Los dividendos pueden ser declarados y pagados siempre que existan ganancias líquidas y realizadas determinadas sobre la base de estados contables anuales preparados de acuerdo con las Normas del BCRA y aprobados por una asamblea de accionistas.

En función de lo normado en la Ley Entidades Financieras y las regulaciones del BCRA, las entidades financieras deben asignar un 20% de su ganancia neta anual (con más o menos los ajustes de ejercicios anteriores) a la Reserva Legal. Esta proporción se aplica independientemente de la relación del fondo de reserva legal con el capital social.

La Ley General de Sociedades N° 19.550 y sus modificatorias (“LGS”), y el estatuto social del Banco indican que ninguna ganancia puede ser distribuida hasta que se cubran las pérdidas anteriores y si se ha deteriorado la Reserva Legal, hasta que la misma alcance el nivel requerido. La Reserva Legal no está disponible para ser distribuida entre los accionistas.

Con fecha 13 de enero de 2015, el BCRA comunicó al Banco Santander Río S.A. que en el marco de los principios del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, es considerado a todos los efectos como entidad financiera de importancia sistémica local.

El Directorio propone distribuir dividendos en efectivo por \$ 1.560.053 miles. Esta propuesta será puesta a la consideración de la próxima Asamblea Ordinaria de Accionistas.

El monto a ser distribuido deberá contar previamente con la autorización de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias del BCRA de acuerdo con lo establecido en el Texto Ordenado de Distribución de Resultados vigente a la fecha. Consecuentemente la distribución de dividendos que resulte de los trámites antedichos puede diferir de la presente propuesta.

De acuerdo a lo establecido en las Normas N.T. 2013 de la CNV y en el Texto Ordenado de Distribución de Resultados vigente a la fecha, el Directorio propondrá que el monto de \$ 2.589.211 miles se destine a incrementar la Reserva Facultativa para la futura distribución de resultados. De aprobarse esta propuesta por la Asamblea Ordinaria, el importe de esta reserva ascendería a un saldo distribuible total de \$ 12.981.658 miles.

Aspectos vinculados a la organización de la toma de decisiones y al sistema de control interno de la sociedad

La dirección y administración de la Sociedad estará a cargo de un Directorio compuesto del número de miembros titulares que fije la asamblea entre un mínimo de cuatro (4) y un máximo de diecisiete (17). Los directores durarán tres años en sus funciones y, de disponer la asamblea la designación de nueve o más directores, se renovarán por tercios.

El directorio, a la fecha, se encuentra compuesto de la siguiente manera, con mandato hasta los ejercicios finalizados en las fechas indicadas:

<u>Presidente:</u>	José Luis Enrique Cristofani (*)	31.12.2016
<u>Vicepresidente Primero</u>	Guillermo Rubén Tempesta Leeds (**)	31.12.2016
<u>Directores Titulares:</u>	Norberto Oscar Rodriguez (**)	31.12.2018
	Víctor Gonzalo Barallat López (*****)	31.12.2018
	Fernando Omar De Illana (*****)	31.12.2017
	Carlos Alberto Gindre (***)	31.12.2017

	Alberto Piedrafita (****)	31.12.2016
	Oscar Luis Correa (*****)	31.12.2018
	Ángel Oscar Agallano (*****)	31.12.2018
	Alejandra Kindelán Oteyza (*****)	31.12.2018
<u>Directores Suplentes:</u>	Claudio Troccoli (*****)	31.12.2017
	Luis Miguel Incera (*****)	31.12.2018

(*) Aprobado por Resolución N° 140 del 28 de Febrero de 2002 del BCRA.

(**) Aprobados por Resolución N° 102 del 01 de Abril de 2004 del BCRA.

(***) Aprobado por Resolución N° 5 del 05 de Enero de 2005 del BCRA.

(****) Aprobados por Resolución N° 141 del 21 de Junio de 2007 del BCRA.

(*****) Aprobados por Resolución N° 121 del 27 de Junio de 2013 del BCRA.

(*****) Aprobados por Resolución N° 359 del 19 de Noviembre de 2015 del BCRA.

(*****) Aprobados por Resolución N° 423 del 27 de Octubre de 2016 del BCRA.

En cumplimiento de la Comunicación “A” 5106 del BCRA, por la cual se dispuso la separación de las funciones ejecutivas y de dirección, todos los Directores designados en la mencionada Asamblea son no ejecutivos.

José Luis Enrique Cristofani, 63 años. El Sr. Cristofani es el Presidente del Directorio y, como tal, es el representante legal del Banco. Asimismo, preside los siguientes Comités: de Dirección, de Calidad, de Negocios y Riesgos, de Activos y Pasivos y es miembro del Comité de Gestión Integral de Riesgos. En tanto que preside los mencionados Comités, es responsable de supervisar la implementación por parte de las distintas gerencias de las directivas del Directorio y en dicha calidad interactúa de manera regular con las distintas gerencias. Es contador y licenciado en administración de empresas graduado en la Universidad de Buenos Aires. Anteriormente trabajó en J.P. Morgan Co. Incorporated

Buenos Aires (“J.P. Morgan Buenos Aires”) en la unidad de Finanzas Corporativas, en 1984 fue transferido a Madrid donde se desempeñó como titular de la unidad de Finanzas Corporativas y, en 1988, ocupó el puesto de Jefe de la Unidad de Títulos Valores. En 1992 fue transferido a J.P. Morgan Buenos Aires y fue nombrado miembro de la comisión directiva. En 1992 se incorporó a Banco Santander, S.A. ocupando los cargos de Gerente Administrativo y Gerente Regional de Banco Santander, S.A. y Santander Investment, respectivamente. Fue gerente general del Santander Río desde septiembre de 1997 a marzo de 2011.

Guillermo Rubén Tempesta Leeds, 51 años. El Dr. Tempesta Leeds es el Vicepresidente Primero del Directorio y es el presidente del Comité de Asesoría Jurídica, Gobierno Corporativo y Cumplimiento, del Comité de Análisis y Resolución, siendo además miembro del Comité de Dirección, del Comité de Calidad, del Comité de Negocios y Riesgos, del Comité de Información Regulatoria y Control Financiero y del Comité de Gestión Integral de Riesgos. En dicha calidad, el Sr. Tempesta Leeds es responsable de supervisar la implementación por parte de las distintas gerencias de las directivas del Directorio, particularmente aquellas relacionadas con cuestiones legales y de cumplimiento, y en dicha capacidad interactúa regularmente con las distintas áreas. Es abogado egresado de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de La Plata en el año 1987. Durante el período de 1987 a 1993 realizó diversos estudios de postgrado obteniendo el título de "Doctor en Leyes" en el European University Institute (Florencia, Italia) en 1992. Desde 1993 hasta 1996 desempeñó funciones en el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, la Convención Nacional Constituyente y la Suprema Corte de Justicia de la misma provincia. A partir de 1996 hasta el ingreso a Banco Santander Río, el 27 de enero de 2003, integró el departamento bancario y financiero del Estudio Cárdenas, Cassagne & Asociados. Se desempeñó como Gerente Principal de Asesoría Jurídica del Banco desde enero del 2003 hasta marzo de 2011.

Norberto Oscar Rodríguez, 56 años. El Sr. Rodríguez es miembro del Directorio y es el presidente del Comité de Información Regulatoria y Control Financiero, y además es miembro del Comité de Auditoría de CNV, del Comité de Sistemas, del Comité de Dirección, del Comité de Calidad, del Comité de Negocios y Riesgos, del Comité de Análisis y Resolución, del Comité de Activos y Pasivos, del Comité de Asesoría Jurídica,

Gobierno Corporativo y Cumplimiento, del Comité de Gestión Integral de Riesgos y del Comité de Nombramientos y Retribuciones. En dicha calidad, el Sr. Rodríguez es responsable de supervisar la implementación por parte de las distintas gerencias de las directivas del Directorio, particularmente aquellas relacionadas con cuestiones administrativo-contables, de liquidez, de planeamiento y control de gestión, y en dicha capacidad interactúa regularmente con las distintas áreas. Es Contador Público de la Universidad de Buenos Aires (1983). Se desempeñó en la división de entidades financieras de Price Waterhouse. Hasta 1988 trabajó como Gerente de Operaciones del Continental Illinois National Bank (Argentina). Desde 1989 a 1995 fue Gerente de Administración, Planeamiento y Tecnología de MBA Banco de Inversiones. Se integró al Banco en 1995 cumpliendo funciones en el departamento de Planeamiento y Control. Ha sido Gerente Principal de Administración y Control de Gestión desde el año 2002 hasta marzo de 2011.

Víctor Gonzalo Barallat López, 60 años. El Sr. Barallat López es Ingeniero en Minería egresado de la Universidad Politécnica de Madrid y posee un Master en Administración de Empresas de Wharton School of Business. Durante el período 1997-1999 fue Director de Estrategia y Relaciones con Inversores de Banco Santander, S.A., y hasta 2015, fue Director de Desarrollo de Negocio para Latinoamérica – Región Andina en el Banco Santander, S.A. Es miembro de los Consejos de Administración de Grupo Empresarial Santander, Administración de Bancos Latinoamericanos Santander, Ablasa Participaciones, Banco Santander Perú, Socur S.A. (Creditel), Retop S.A., Operadora de Activos Alfa y Operadora de Activos Beta.

Fernando Omar De Illana, 66 años. Es Contador Público egresado de la Universidad de Buenos Aires. Desde el mes de enero de 1980 al mes de diciembre de 1984 fue Gerente Financiero de Grafa S.A.; desde 1988 a 1990, ocupó la Gerencia Administrativa Financiera de Bunge Ibérica (España), luego hasta el año 1992 se desempeñó como Gerente y Director Financiero de la empresa Bunge y Born. Posteriormente, ocupó el cargo de Gerente Principal del Banco Río de la Plata S.A., entre los años 1992 y 2000. Ingresó en Orígenes AFJP en el año 1994 como Director y a partir del año 2001 se desempeñó también como Gerente General y Presidente de la compañía hasta fines del año 2007. Se desempeñó como Director de Santander Río en años anteriores y actualmente es director titular independiente desde el año 2011 y forma parte del Comité de Gestión Integral de Riesgos, del Comité de

Asesoría Jurídica, Gobierno Societario y Cumplimiento, del Comité de Información Regulatoria y Control Financiero y del Comité de Nombramientos y Retribuciones.

Carlos Alberto Gindre, 67 años. El Sr. Gindre es Contador Público Nacional egresado de la Universidad de Buenos Aires en el año 1973. Ingresó a Ernst & Young en el año 2002 donde se desempeñó como Socio de Servicios de Auditoría, a cargo del área Financial Services and Healthcare. Anteriormente se había desempeñado en Arthur Andersen donde ingresó en noviembre de 1973. Miembro del Comité Coordinador de la auditoría externa del Banco de la Nación Argentina por los ejercicios 1979-1982 ha supervisado trabajos de auditoría y asesoramiento, como así también ha participado en revisiones especiales de Comercio Exterior y Cambios en varias entidades financieras. El 30 de abril de 2004 fue designado Director suplente de Santander Río, y desde enero de 2005 ocupa el cargo de Director titular independiente y forma parte del Comité de Gestión Integral de Riesgos, del Comité de Auditoría CNV y BCRA.

Alberto Piedrafita, 67 años. El Sr. Piedrafita es Contador Público, egresado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Ingresó a Pistrelli, Díaz y Asociados (Arthur Andersen) en 1971, firma en la que se desempeñó como socio entre 1985 y 2002, pasando en este último año a Ernst & Young, también como socio, hasta el mes de abril de 2004. Fue designado como Director suplente independiente de Santander Río a partir de la Asamblea Ordinaria y Extraordinaria de accionistas del 29 de abril de 2005. Por acta de directorio del 30 de junio de 2011 asumió el cargo de Director Titular independiente por el deceso de quien fuera Director Titular independiente, Dr. Jorge Emilio Verruno. Preside el Comité de Gestión Integral de Riesgos y es miembro del Comité de Auditoría CNV y de BCRA.

Oscar Correa, 69 años. El Sr. Correa es Licenciado en Administración de Empresas egresado de la Universidad Católica Argentina. Antes de incorporarse a Santander Río se desempeñó como Director de Servicios a Medios de A. C. Nielsen Argentina y compañías internacionales de publicidad. Se desempeñó como Gerente Principal de Comunicaciones Corporativas de Santander Río hasta el 9 de Abril de 2012, cuando fue designado como Director Titular del Banco. Es miembro del Comité de Sostenibilidad, y del Comité de Nombramientos y Retribuciones.

Ángel Oscar Agallano, 59 años. Ingresó a Santander Río en el año 1986. Durante el período 1997-2001 fue Gerente Principal de Administración y Control. Luego en 2003 continuó su carrera profesional en el Banco de Venezuela desempeñándose como Director de Medios y en el año 2004 se incorporó a Banco Santander Brasil desempeñándose como Vicepresidente de Medios hasta diciembre del año 2012. Asimismo, fue miembro de la Comisión Ejecutiva de dicho Banco hasta diciembre de 2012. Fue designado Director titular de Santander Río por decisión de la Asamblea Ordinaria de accionistas del 27 de abril de 2016. Es miembro del Comité de Inversiones, Comité de Sistemas y del Comité de Gestión Integral de Riesgos.

Alejandra Kindelán Oteyza, 45 años. Es Licenciada en Economía y Ciencias Políticas de la Universidad de Wellesley College en Massachusetts, Estados Unidos. Antes de ingresar al Banco Santander, S.A. se desempeñó como consultora en el Banco Mundial en Washington. Se incorporó al Banco Santander, S.A. en el año 1994 y actualmente se desempeña como Subdirectora General y como Directora de Estudios Económicos y Public Policy. Fue designada Director titular de Santander Río por decisión de la Asamblea Ordinaria de accionistas del 27 de abril de 2016. Es miembro del Comité de Sostenibilidad y del Comité de Gestión Integral de Riesgos.

Claudio Troccoli, 57 años. Es contador público egresado de la Universidad de Buenos Aires en el año 1986. Realizó un master en negocios en la Escuela de Dirección de Empresas de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) en el año 2004. Trabajó como Project Leader en Lloyds Bank entre 1984 y 1990 siendo responsable del desarrollo y mantenimiento de determinados sistemas del banco. Entre 1990 y 1994 se desempeñó en el Banco Shaw/Bansud como supervisor de sistemas. En 1994 pasó al Banco Societé Generale desempeñándose como Gerente de Desarrollo de Sistemas hasta 1996 y como Gerente de Desarrollo de Sistemas y Operaciones Centralizadas entre 1996 y 1997. En 1997 se incorporó al Banco Santander Río S.A. ocupando los cargos de Gerente de Desarrollo de Sistemas (1997-2000), Gerente de Tecnología (2000-2005) y Gerente de Tecnología para la División América (2005-2007). En 2008 se incorporó a Isban Argentina S.A. donde ocupa el cargo de Director General. Fue designado como Director Suplente del Banco en la Asamblea Anual celebrada el 29.03.2012.

Luis Miguel Incera, 59 años. Es abogado egresado de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Católica Argentina en el año 1980. Realizó un master y se graduó como Especialista en Derecho Procesal Profundizado en la Universidad Notarial Argentina en el año 1987. Es socio del Estudio Jurídico Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen y Martínez de Hoz (h) desde septiembre del año 2004. Fue designado Director suplente de Santander Río por decisión de la Asamblea Ordinaria de accionistas del 27 de abril de 2016.

El Directorio del Banco, en su reunión del 20 de diciembre de 2011, en cumplimiento con la Comunicación “A” 5201 y modificatorias del BCRA, aprobó un Código de Gobierno Societario que constituye un conjunto de buenas prácticas de gobierno corporativo que orientan al Directorio, la Alta Gerencia y a los Comités en la adopción de las políticas estratégicas, en la toma de decisiones y en la gestión de los negocios y recursos del Banco. Dicho Código es revisado anualmente por el Directorio para mantenerlo actualizado. Su implementación resulta muy valiosa para el Banco y marca un rumbo de acercamiento a estándares internacionales aceptados en los mercados financieros. Asimismo, conjuntamente con la presente Memoria el Directorio, se aprobó el Anexo IV sobre Gobierno Corporativo requerido por la Comisión Nacional de Valores, el que será publicado en la Autopista de Información Financiera.

De acuerdo con la LGS, los Directores son responsables por desempeñar sus funciones con la diligencia y prudencia de un buen hombre de negocios. Los Directores son solidariamente responsables ante Santander Río, los accionistas y terceros por el mal desempeño de sus funciones, por violar las leyes, los estatutos sociales o las reglamentaciones, si hubiera, así como por los daños y perjuicios causados por fraude, dolo o culpa grave. Según la LGS, los estatutos sociales o las resoluciones de las asambleas pueden asignar funciones específicas a los Directores. En dicho caso, la responsabilidad del Director estará determinada por referencia al cumplimiento de dichas funciones, en tanto se cumplan ciertos requisitos de registro. La LGS prohíbe a los Directores participar en actividades que compitan con Santander Río sin la autorización expresa de sus accionistas. Ciertos contratos celebrados entre Directores y Santander Río requieren de ratificación según los procedimientos establecidos por las leyes aplicables. Los Directores deben informar al Directorio cualquier conflicto de intereses que pudiera existir en una determinada operación, absteniéndose de

votar en tal decisión.

Los Directores no serán responsables, sin perjuicio de su asistencia a la reunión que adoptó una resolución o de su conocimiento de dicha resolución, si dejaron constancia escrita de su oposición a tal decisión e informaran tal oposición a la Comisión Fiscalizadora antes de que se presentara cualquier reclamo en su contra ante el Directorio, la Comisión Fiscalizadora, una asamblea de accionistas, la autoridad de contralor o el tribunal competente. Excepto en caso de liquidación forzosa o quiebra de Santander Río, la aprobación de los accionistas del desempeño de un Director da por concluida la responsabilidad del Director frente a Santander Río, siempre que accionistas representantes de un mínimo del 5% del capital social de Santander Río no objetaran tal decisión y que dicha responsabilidad no surgiera de una violación de las leyes o los estatutos sociales.

Santander Río podrá iniciar acciones judiciales contra los Directores si ello fuera requerido por la mayoría de los accionistas. De no iniciarse tales acciones judiciales dentro de los tres meses de aprobarse su iniciación por resolución de accionistas, cualquier accionista podrá entablar tales acciones en representación y beneficio de Santander Río.

El siguiente cuadro muestra los funcionarios ejecutivos de Santander Río a la fecha de la presente Memoria:

Nombre	Cargo
Luis Miguel García Morales	Gerente Principal de Banca Comercial
Raúl Alejandro Butti	Gerente Principal de Global Banking Corporate
Jorge Edgardo Thomas	Gerente Principal de Riesgos
José Marcial Melián	Gerente Principal de Tecnología, Operaciones & Servicios Corporativos
Luis Alberto Aragón	Gerente Principal de Gestión y Desarrollo de Personas
Adriana Moreyra	Gerente Principal de Auditoría Interna
Marisa Lupi	Gerente Principal de Transformación, Eficiencia y Calidad.

Sergio Galván	Gerente Principal de Comunicaciones Corporativas y Estudios
Arnaldo Gómez Yiché	Gerente Departamental a cargo de la Gerencia Principal de Control y Administración
Marcos Devoto	Gerente Departamental de Gestión Financiera
Guillermo Glattstein	Gerente Departamental de Planeamiento Estratégico

Luis Miguel García Morales, 58 años. El Sr. García Morales es contador público de la Universidad de Buenos Aires. Se incorporó al Banco en 1995. En diciembre de 1997 pasó a conducir la red de sucursales y durante 1997 se hizo cargo de la gerencia de Banca Comercial. Anteriormente se desempeñó durante nueve años en el Banco Exprinter, con responsabilidades en su casa de bolsa, actividades corporativas y medianas empresas. Desde el año 1997 se desempeña como Gerente Principal de la Banca Comercial.

Raúl Alejandro Butti, 49 años. El Sr. Butti es Ingeniero Industrial egresado de la Universidad de Buenos Aires. Ingresó a Santander Río en 1994, donde ha desarrollado diversas funciones dentro de la Gerencia de Banca Corporativa, ocupando desde Octubre de 2008 el cargo de Gerente al frente de Corporate Banking hasta Marzo de 2013, fecha en la cual ha sido designado Gerente Principal de Global Banking Corporate.

Jorge Edgardo Thomas, 61 años. El Sr. Thomas es Licenciado en Administración de Empresas egresado de la Universidad de Buenos Aires. Ingresó a Banco Santander Río S.A. en el año 1997 como Gerente de Riesgos Banca Comercial, continuó en el mes de noviembre del año 2001 desempeñándose como Director de Admisión Corporativo y Pymes hasta el mes de enero del año 2005, donde pasó a ocupar la Gerencia Principal de Riesgos.

José Marcial Melián, 57 años. El Sr. Melián ha cursado estudios superiores en la Universidad de Morón. Desde el año 1997 se desempeñó como Gerente Principal de Operaciones en Santander Río. Con anterioridad fue Gerente de Operaciones (1991-1994) y Contador General (1994-1996) en Banco Santander S.A. (Argentina). En el mes de Octubre de 2006 se lo designó como Gerente Principal de Tecnología, Operaciones y Servicios Corporativos.

Luis Alberto Aragón, 58 años. El Sr. Aragón es ingeniero industrial de la Universidad Católica Argentina y MBA de L'Ecole des Ponts et Chaussées de París. Entre 1988 y 1996 se desempeñó en el BankBoston, Buenos Aires. Desde 1996 desarrolló actividades en el área de negocios internacionales de Banco Santander Río. En 1997 se hizo cargo de las relaciones con los inversores; en marzo de 2000 agregó las responsabilidades de la gerencia de E-Business y Planeamiento Estratégico, y desde el año 2004 se desempeña como Gerente Principal de Gestión y Desarrollo de Personas.

Adriana Moreyra, 48 años. La Sra. Moreyra es contadora pública de la Universidad de Buenos Aires. Ingresó al Banco Santander Río en el año 1999, ocupando el cargo de Gerente Departamental en la Gerencia Principal de Auditoría Interna. Anteriormente, desarrolló tareas como Senior de Bancos y Entidades Financieras en Pistrelli, Díaz y Asociados. Fue designada como Gerente Principal de Auditoría Interna en abril del 2014.

Marisa Andrea Lupi, 43 años. La Sra. Lupi es contadora pública y ha obtenido una licenciatura en administración y un máster en marketing en la Universidad de San Andrés. La Sra. Lupi ha sido designada para supervisar la organización y calidad en los medios hasta 2008, y ha sido designada Gerente Departamental de Transformación, Eficiencia y Calidad en abril de 2011. Previamente, trabajó como consultora senior en planeamiento, integración y cambio organizacional en Levy & Co. La Sra. Lupi se incorporó al Santander Río en 1997 como Analista de relaciones con el inversor. Ha comandado proyectos de calidad de servicio, ha sido gerente de proyectos para las áreas de intranet e internet y subsecuentemente gerente de negocio para banca por Internet y telefonía móvil. En el año 2011 fue designada Gerente Departamental a cargo de la nueva gerencia de Transformación, Eficiencia y Calidad, siendo designada en febrero del 2014 como Gerente Principal de dicha gerencia.

Sergio Daniel Galván, 54 años. El Sr. Galván es contador público de la Universidad Buenos Aires y ha obtenido una maestría en dirección bancaria en la Universidad Nacional de la Plata. Comenzó su carrera profesional en el año 1984 como analista en el Banco Central de la República Argentina hasta el año 1992, pasando a desempeñar el puesto de Jefe de Research y Gestor de Fondos Comunes en el Banco Bansud hasta el año 1997. Se incorporó al Banco Río de la Plata como Gerente de Fondos Comunes de Inversión hasta el

año 2002. Luego se desempeñó como Director Titular y Gerente de Inversiones en Orígenes AFJP hasta el año 2007. A partir del 2008, ocupó el cargo de Gerente de Estudios Económicos en Santander Río, y posteriormente, en abril de 2014, fue designado como Gerente Principal de Comunicaciones Corporativas y Estudios.

Arnaldo Gómez Yiché, 57 años. El Sr. Gómez Yiché es Contador Público, graduado de la Universidad Buenos Aires. Se incorporó al Banco en 1996. Anteriormente se desempeñó en el Banco de Crédito Argentino como Gerente de Administración, desde el año 1993 al año 1996. Desde el año 2014 se desempeña como Gerente Departamental a cargo de la Gerencia Principal de Control y Administración.

Marcos Devoto, 54 años. El Sr. Devoto es Licenciado en Economía, graduado de la Universidad Nacional de Mar del Plata y tiene un postgrado en Economía del Instituto Di Tella. Se incorporó al Banco en 1993. Anteriormente se desempeñó como analista de equity research, de riesgos, de fusiones y adquisiciones, de fixed income research, de tesorería y de gestión financiera. Desde el año 2014 se desempeña como Gerente Departamental de Gestión Financiera reportando al Directorio.

Guillermo Glattstein, 46 años. El Sr. Glattstein es Licenciado en Economía, graduado de la Universidad Nacional de la Plata y es también magíster en Disciplinas Bancarias de la Escuela de Especialización de Disciplinas Bancarias de La Plata. Se incorporó al Banco en 1995. Anteriormente se desempeñó como trainee, analista, y subgerente de planeamiento en el Banco. Desde el año 2014 se desempeña como Gerente Departamental de Planeamiento Estratégico reportando al Directorio.

Comités

El Estatuto establece que el Directorio y/o el Gerente General podrán constituir los Comités que sean necesarios para gestionar los asuntos del Banco. Cada Comité contará con un reglamento o manual aprobado por el Directorio. Asimismo, la integración de los Comités será aprobada por el Directorio.

El Directorio fomentará el establecimiento de Comités con el objetivo de que se genere la buena práctica de la gestión colegiada en la asunción de decisiones a partir del intercambio

de opiniones y criterios. De esta manera se generarán decisiones más adecuadas, más fundadas y analizadas para el mejor desempeño del Banco.

Los Comités pasan sus decisiones por actas y se reúnen con la periodicidad que establezca su reglamento. Cada Comité cuenta con su propio secretario quien es el responsable de llevar las actas y de informar en forma periódica de las actividades del Comité al Directorio.

A continuación se describen las tareas de los principales comités del Banco que reportan en forma directa al Directorio.

1. Comité de Dirección: funciona como enlace entre el Directorio del Banco y la Alta Gerencia a fin de asegurar que los objetivos estratégicos generales sean implementados. Integrado por el Presidente, dos directores titulares no independientes, todos los gerentes principales, el Gerente Departamental de la Gerencia Principal de Control y Administración, el Gerente Departamental de Gestión Financiera y el Gerente Departamental de Planeamiento Estratégico.

2. Comité de Auditoría de CNV. : opina respecto de la propuesta del Directorio para la designación de auditores externos a contratar por el Banco, su remuneración, y vela por su independencia frente al Banco; supervisa el funcionamiento de los sistemas de control interno y del sistema administrativo-contable; supervisa la aplicación de las políticas en materia de información sobre la gestión de riesgos de la Sociedad; proporciona al mercado información completa respecto de las operaciones en las cuales exista conflicto de intereses con integrantes de los órganos sociales o accionistas controlantes; opina sobre la razonabilidad de las propuestas de honorarios y de planes de opciones sobre las acciones de los directores y administradores que formule el órgano de administración; entre otras funciones. Integrado por tres directores titulares, dos de ellos independientes.

3. Comité de Auditoría del BCRA.: vigila el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno que aseguren la producción de información contable y complementaria

confiable. Integrado por dos directores titulares independientes y el gerente principal de auditoría interna.

4. Comité de Análisis y Resolución (CAR): monitorea el cumplimiento de las políticas de prevención de lavado de dinero aprobadas por el Directorio y el Oficial de Cumplimiento. Integrado por dos directores titulares no independientes, por los Gerentes Principales de Banca Comercial, de Tecnología, Operaciones & Servicios Corporativos, de Auditoría Interna, de Riesgos y de Global Banking Corporate, por cuatro Gerentes Departamentales y por el Responsable de la Unidad de Prevención de Blanqueo de Capitales.

5. Comité de Sistemas: el Comité tiene como funciones: (i) velar por el correcto funcionamiento de los sistemas de tecnología informática del Banco, y sistemas relacionados, (ii) contribuir a la mejora de la efectividad de dichos sistemas, (iii) desarrollar planes a largo plazo relativos a dichos sistemas, (iv) evaluar periódicamente los mencionados sistemas, (v) revisar las auditorías a los mismos, y velar por la implementación de acciones correctivas destinadas a resolver fallas encontradas, y (vi) mantener la comunicación con el Inspector de Auditoría Externa de Sistemas de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias del B.C.R.A. (“SEFyC”). Integrado por dos directores titulares no independiente, los Gerentes Principales de Tecnología, Operaciones & Servicios Corporativos, de Banca Comercial, de Gestión y Desarrollo de Personas, y dos Gerentes Departamentales de Seguridad Informática y de Tecnología.

6. Comité de Activos y Pasivos (ALCO): analiza y recomienda al Directorio las políticas sobre la gestión de activos y pasivos del Banco, con el objeto de capitalizar las ventajas competitivas en operaciones de tesorería, maximizar tanto el ingreso neto de intereses como el retorno sobre activos y capital, al tiempo que intentará limitar el riesgo de tasa de interés y el riesgo de liquidez, dentro de los límites impuestos por la normativa bancaria argentina. Integrado por el Presidente, un Director Titular no independiente, los Gerentes Principales de Banca Comercial, de Global Banking Corporate, de Riesgos, de Comunicaciones Corporativas y Estudios, de Auditoría y por cinco Gerentes Departamentales.

7. Comité de Calidad: propone y monitorea la política y los objetivos de calidad, de la aprueba y efectúa el seguimiento del Plan de Calidad y del cronograma de actividades, lidera el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad. Integrado por el Presidente, tres Directores Titulares no independientes, los Gerentes Principales de Banca Comercial, de Global Banking Corporate, de Riesgos, de Gestión y Desarrollo de Personas, de Auditoría, de Tecnología, Operaciones & Servicios Corporativos y el de Transformación, Eficiencia y Calidad.

8. Comité de Negocios y Riesgos: efectúa el seguimiento de la gestión y desarrollo de los negocios y sus riesgos correspondientes. Integrado por el Presidente, dos directores titulares no independientes, los Gerentes Principales de Banca Comercial, de Global Banking Corporate, de Riesgos, de Auditoría, de Tecnología, Operaciones & Servicios Corporativos y de Comunicaciones Corporativas y Estudios y dos Gerentes Departamentales.

9. Comité de Información Regulatoria y Control Financiero: coordina y monitorea lo concerniente a temas regulatorios, contables, fiscales y de control financiero y gestión. Integrado por tres Directores Titulares, uno de ellos independiente.

10. Comité de Asesoría Jurídica, Gobierno Societario y Cumplimiento: coordina y monitorea lo concerniente a los temas jurídicos, a las buenas prácticas de gobierno corporativo y de cumplimiento normativo. Integrado por tres Directores Titulares, uno de ellos independiente.

11. Comité de Nombramientos y Remuneraciones: asesora al Directorio sobre las remuneraciones fijas y variables del personal, incluyendo los planes de incentivos a largo plazo y vigilar que el sistema de incentivos al personal sea consistente con la cultura, los objetivos, los negocios a largo plazo, la estrategia, la política de riesgos y el entorno de control de la Entidad y propone los planes de sucesión de los miembros de la Alta Gerencia. Integrado por tres directores, uno de ellos independiente y por el Gerente Principal de Gestión y Desarrollo de Personas.

12. Comité de Gestión Integral de Riesgos: realiza el seguimiento de la gestión de todos los riesgos a los que está expuesto el Banco con una visión integral de los mismos, observando cuidadosamente la interrelación existente entre ellos, propone al Directorio los niveles de tolerancia para cada tipología de riesgo, monitorea el cumplimiento del plan de acción vinculado a la implementación de la Comunicación “A” 5203 del B.C.R.A. Integrado por el Presidente, cuatro directores titulares no independientes, tres directores titulares independientes, y el Gerente Principal de Riesgos.

13. Comité de Inversiones: analiza y coordina lo concerniente a los temas relacionados con las inversiones que efectuará el Banco anualmente analizando su factibilidad. Integrado por el Presidente, tres directores titulares, por el Gerente Principal de Gestión y Desarrollo de Personas, Gerente Departamental a cargo de la Gerencia Principal de Control y Administración, y los Gerentes Departamentales de Gestión Financiera y Planeamiento Estratégico.

14. Comité de Sostenibilidad: asiste y coordina los proyectos corporativos en el ámbito de la sostenibilidad a fin de promover el progreso económico y social de las comunidades en las que el Banco está presente, asegurando que el desarrollo sostenible esté firmemente integrado en la estrategia de corto y largo plazo. Integrado por el Presidente, cuatro directores titulares no independientes, por los Gerentes Principales de Banca Comercial y de Comunicaciones Corporativas y Estudios, y los Gerentes Departamentales de Universidades, y Sostenibilidad, Comunicación Interna y Eventos Corporativos.

Órgano de fiscalización.

De conformidad con la LGS y los estatutos sociales, la fiscalización de la Sociedad estará a cargo de una Comisión Fiscalizadora, compuesta por tres Síndicos Titulares (los "Síndicos Titulares") y tres Suplentes (los "Síndicos Suplentes"). De acuerdo con los Estatutos Sociales, los Síndicos Titulares y los Síndicos Suplentes son elegidos por mayoría de votos de los tenedores de Acciones Ordinarias. Cada miembro de la Comisión Fiscalizadora es

elegido en asamblea ordinaria por el término de un año, pudiendo ser reelegido. De acuerdo con la Ley General de Sociedades y sus modificaciones, únicamente pueden desempeñarse como Síndicos de una sociedad anónima quienes fueran abogados o contadores matriculados o sociedades civiles de dichos profesionales.

La función de la Comisión Fiscalizadora consiste en efectuar un control de legalidad respecto del cumplimiento por parte del Directorio de las disposiciones de la Ley General de Sociedades, Estatutos de la Sociedad y decisiones asamblearias. En el cumplimiento de sus funciones la Comisión Fiscalizadora no efectúa un control de gestión, y por lo tanto, no evalúa los criterios y decisiones empresariales de las diversas áreas de la Sociedad, dado que estas cuestiones son de responsabilidad exclusiva del Directorio. Las funciones de los síndicos comprenden la de asistir a todas las reuniones de Directorio, preparar un informe para los accionistas y proveer información a pedido de los tenedores de al menos el 2% del capital accionario de la Sociedad.

El siguiente cuadro muestra la composición de la Comisión Fiscalizadora de Santander Río designada en la Asamblea Ordinaria de Accionistas del Banco celebrada el 27 de abril de 2016:

Nombre	Cargo	Vencimiento del mandato
Jorge Pérez Alati	Síndico titular	31.12.2016
María Gabriela Grigioni	Síndico titular	31.12.2016
Diego María Serrano Redonnet	Síndico titular	31.12.2016
Guillermo Eduardo Quiñoa	Síndico suplente	31.12.2016
Santiago Daireaux	Síndico suplente	31.12.2016
Adela Alicia Codagnone	Síndico suplente	31.12.2016

Todos los Síndicos Titulares y Suplentes pertenecen al Estudio Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h) el cual presta servicios profesionales al Banco y

cumplen con el criterio de independencia del artículo 12, Capítulo III, Título II de las Normas de la CNV.

Carácter de "independencia" o "no independencia"

De conformidad con las Normas de la CNV, los Sres. José Luís Enrique Cristofani, Guillermo Rubén Tempesta Leeds, Norberto Oscar Rodríguez, Víctor Barallat López, Oscar Correa, Ángel Oscar Agallano y Alejandra Kindelán Oteyza designados como Directores Titulares y los Sres. Claudio Troccoli y Luis Miguel Incera, designado como Directores Suplentes, no son independientes en razón de encontrarse comprendidos en los criterios establecidos en el artículo 11 del Capítulo III del Título II de las Normas de la CNV. Por su parte, los Sres. Fernando De Illana, Carlos Alberto Gindre y Alberto Piedrafita, designados como Directores Titulares son independientes, en razón de no encontrarse comprendidos en los criterios establecidos en el artículo 11 del Capítulo III del Título II de las Normas de la CNV.

Modalidades de remuneración del directorio y la política de remuneración de los cuadros gerenciales de la sociedad, planes de opciones y cualquier otro sistema remuneratorio de los directores y gerentes por parte de la sociedad.

La remuneración del Directorio está regulada por la Ley General de Sociedades y por las normas de la CNV. De conformidad con dicha regulación, los honorarios abonados a los directores deben ser aprobados en asamblea anual ordinaria por mayoría de accionistas en cumplimiento del artículo 261 de la LGS.

La política general de remuneraciones del management y personal consiste en una remuneración fija acompañada por una parte variable sujeta al cumplimiento de objetivos individuales y conjuntos, dentro de los mejores valores de mercado procurando que el Banco asuma niveles adecuados de riesgos en la estructura del sistema de incentivos económicos al personal. El Banco desea que su paquete retributivo sea competitivo a través de una remuneración adecuada, facilitando de esta manera la atracción y retención del talento.

La remuneración fija se establece en función del valor del puesto, la maduración en el mismo, el posicionamiento del puesto en el mercado y los diferentes modelos de carrera progresivos dentro de cada Gerencia. La retribución fija representa una proporción significativa de la compensación total con la finalidad de evitar la asunción de riesgos innecesarios y ponderando los diferentes riesgos que cada funcionario asume en el desempeño de sus funciones. La remuneración variable consiste en un plan de pago en efectivo anual que estará relacionado con el nivel de cumplimiento de los objetivos fijados. Los indicadores que determinan el nivel de remuneración variable de todo el Banco están asociados a la rentabilidad del mismo, el desempeño con los clientes y a la performance en relación al resto de los stakeholders y al cumplimiento de los objetivos individuales fijados en cada caso.

El Banco tiene una política de remuneración variable diferida únicamente para las personas consideradas como tomadores de riesgo. Dicha política supone la entrega diferida, por un período de tres años, de parte de la retribución variable que perciban en función de sus responsabilidades en el marco del cual se les diferirá la misma, en un determinado porcentaje de efectivo y de acciones de Banco Santander, S.A. De esta manera, el Banco se procura asumir niveles adecuados en la estructura del sistema de incentivos económicos al personal y que privilegien resultados sostenibles, no solamente a corto plazo sino también, a mediano y largo plazo.

No existen planes de opciones de preferencia para la compra de acciones. No existen contratos de locación de servicio de los directores con el Banco que establezcan beneficios luego de la terminación de sus mandatos.

Agradecimientos.

Por último, el Directorio desea expresar su agradecimiento a sus clientes, a sus accionistas y, muy especialmente, a todos sus empleados por el compromiso durante el ejercicio, lo que ha permitido cumplir con los objetivos trazados y confirmar -una vez más- el liderazgo de Santander Río en el mercado financiero argentino.

Buenos Aires, 16 de febrero de 2017.

EL DIRECTORIO