



**365
días de
Sol**



**Informe de Responsabilidad
Social Empresarial**

**GESTIÓN
2016**





Tabla de contenido

I.	MENSAJE CORPORATIVO.....	4
	MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO.....	4
	MENSAJE DEL GERENTE GENERAL	6
II.	¿QUIÉNES SOMOS HOY?	8
2.1	NUESTRA HISTORIA	8
2.2	PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	13
2.3	NUESTROS ACCIONISTAS, DIRECTORIO Y PLANTEL EJECUTIVO	13
2.4	FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	17
2.5	NUESTRO ALCANCE Y COBERTURA	18
2.6	OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	20
2.5	ESTRATEGIA DE COLOCACIONES Y CAPTACIONES	23
2.6	NUESTROS FUNCIONARIOS	27
2.7	NUESTRA CADENA DE SUMINISTRO.....	29
2.8	POSICIONAMIENTO DE MARCA.....	29
2.9	COMPROMISOS VOLUNTARIOS	29
2.10	ASOCIACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES	31
2.11	PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS	32
III.	MATERIALIDAD Y COBERTURA	33
3.1	PARTICIPACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS.....	33
3.2	PROCESO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE TEMAS MATERIALES	37
3.3	MATRIZ DE MATERIALIDAD.....	39
IV.	ENFOQUE DE GESTIÓN. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	41
4.1	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y SU COBERTURA	41
4.2	EL ENFOQUE DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES.....	41
4.3	EVALUACIÓN DEL ENFOQUE DE GESTIÓN.....	44
V.	TEMA ECONÓMICO	46
5.1	DESEMPEÑO ECONÓMICO	46
5.2	GESTIÓN DE LA EFICIENCIA Y LA RENTABILIDAD.....	47
VI.	TEMA MEDIOAMBIENTAL	48
6.1	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y SU COBERTURA	48

6.2	EL ENFOQUE DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES.....	48
6.3	AHORRO ENERGÉTICO.....	49
VII.	NUESTROS FUNCIONARIOS.....	53
7.1	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y SU COBERTURA.....	53
7.2	ENFOQUE DE GESTIÓN Y COMPONENTES.....	53
7.3	NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO.....	54
7.4	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.....	57
7.5	CLIMA LABORAL.....	59
7.6	DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES.....	61
VIII.	COMPROMISO CON NUESTROS CLIENTES.....	63
8.1	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y SU COBERTURA.....	63
8.2	ENFOQUE DE GESTIÓN Y COMPONENTES.....	63
8.3	INCLUSIÓN FINANCIERA.....	64
8.4	SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	67
8.5	MAPA DE CANALES.....	68
8.6	GESTIÓN DE RECLAMOS.....	70
IX.	CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD.....	72
9.1	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y SU COBERTURA.....	72
9.2	ENFOQUE DE GESTIÓN.....	72
9.3	EDUCACIÓN FINANCIERA.....	72
9.4	CORRESOL.....	75
9.5	CLAVESOL.....	76
9.6	COPASOL.....	78
9.7	ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	80
X.	ANEXOS.....	82
10.1	TABLA DE CONTENIDOS.....	82

Elaboración de la Memoria

2016



En el desarrollo de la Memoria de Responsabilidad Social, identificamos los temas más relevantes de la gestión 2016 para los diferentes grupos de interés, informando sobre los principales logros articulados con la estrategia institucional en las categorías social, medioambiental y económica.

Habiendo iniciado nuestro trabajo con los Estándares del “Global Reporting Initiative-GRI” aprobados en octubre 2016, declaramos que “Este Informe se ha elaborado de conformidad con la opción Esencial de los Estándares GRI”. En este documento, cumplimos con todos los principios de Contenido y Calidad, habiendo profundizado la aplicación de la Metodología GRI en la gestión 2016.

Nos comprometemos a continuar trabajando bajo esta metodología para informar con mayor precisión y exhaustividad sobre los resultados de Sostenibilidad del Banco y continuar aprendiendo en el proceso.

I. MENSAJE CORPORATIVO

MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

Desde que irrumpió en el mercado financiero, un rasgo que destacó a BancoSol en Bolivia y el mundo fue el alto compromiso social de su trabajo. Y es que este “componente social” forma parte de la información genética del Banco ya que esta tarea comenzó al mismo tiempo que la intermediación de los primeros créditos en la década de los 80.

La utopía de prestar a un sector marginado del sistema financiero a partir de un modelo financiero que conjuncionaba el mundo de las finanzas con la inclusión social y la formación de valores, se convirtió en una realidad que, desde entonces, sitúa a Bolivia como un protagonista de las Microfinanzas.

No podemos ocultar el orgullo que sentimos al ver que este esfuerzo rindió frutos. En 2016, Capital Social, el Programa que estructuró las acciones de relacionamiento de BancoSol con la comunidad, cumplió siete años de trabajo ininterrumpido con resultados que superaron las proyecciones más entusiastas.

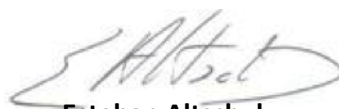
Los accionistas y directores del banco estamos totalmente comprometidos con la misión social que forma parte de la columna vertebral del Banco y que coincide plenamente con la visión que impulsamos en el mundo.

No tenemos la menor duda de que la visión integral del Banco nos permitirá seguir como el líder que genera oportunidades para que los pequeños empresarios mejoren sus condiciones de vida y la de sus familias, y también, la del generador de oportunidades para que diferentes sectores de la comunidad con la que nos vinculamos, desarrolle valores y principios que trascienden lo financiero.

De la misma manera, ratificamos la aplicación de procesos de autoevaluación permanentes a partir de indicadores precisos, como mecanismo indispensable para el logro de objetivos y de mejora continua.

Esta práctica habitual en la gestión de BancoSol facilita que las recomendaciones que emanan de las instancias superiores sean de una oportuna aplicación, a través de una estructura organizacional que destaca por el alto compromiso de los profesionales y personal que trabaja en la institución.

Ponemos a su consideración el informe de resultados 2016 de nuestro Capital Social con el firme convencimiento de que solo se necesita una oportunidad para alcanzar los sueños.



Esteban Altschul
Presidente del Directorio
Banco Solidario S.A.

MENSAJE DEL GERENTE GENERAL

A la Comunidad:

El impacto social que ha generado BancoSol desde el día uno de actividades, no responde a la incorporación de criterios sociales para mejorar la imagen de la organización ni a una acción complementaria a los criterios financieros. BancoSol nació con una misión social.

Por eso, fue natural que en 2010 emergiera un Programa que, desde el mismo nombre, respondiera a la visión inclusiva de la entidad convirtiéndose en un factor esencial para profundizar las relaciones con la comunidad, nuestros clientes y los diferentes actores sociales y económicos del país.

Así, el Capital Social de BancoSol se encuentra a la vanguardia en la ejecución de acciones de Responsabilidad Social Empresarial en el sistema financiero porque logramos generar un Programa sustentado en el emprendedurismo, la identidad y la cultura y, por supuesto, la inclusión social.

En 2016 el Programa Capital Social de BancoSol emprendió el séptimo año de trabajo ininterrumpido consolidando acciones que enraizaron aún más nuestra relación con la comunidad.

A diciembre de 2016 registramos más de 142.000 beneficiarios, la cifra más alta de los últimos años. Con estos resultados en los siete años de Capital Social acumulamos más de 350.000 beneficiarios en todo el país lo que nos convierte en un pionero de en el sistema financiero boliviano en materia de inversiones sociales responsables.

Los resultados trascienden lo cuantitativo porque el testimonio de los beneficiarios muestra que el trabajo de BancoSol generó un impacto transformador en sus vidas.

La gestión que resumimos en este documento se denominó “Siete años, Siete metas” con el establecimiento de objetivos mayores como la promoción de los derechos de los niños y niñas, la creación y aplicación de una metodología propia en valores en las Escuelas de fútbol y música, la promoción de la equidad de Género y el empoderamiento de niñas y mujeres, la promoción de la Educación Financiera en otros consumidores y usuarios financieros y la promoción del desarrollo comunitario a través de Alianzas Estratégicas con expertos en áreas específicas.

Fue un año de aprendizaje y crecimiento; 365 días de avanzar en la inclusión y en la generación de nuevas oportunidades para la comunidad. Aún queda mucho camino por recorrer pero, sin duda, la experiencia lograda nos permite ratificar nuestro compromiso con la comunidad.



Kurt Koenigsfest Sanabria
Gerente General
Banco Solidario S.A.

II. ¿QUIÉNES SOMOS HOY?

2.1 NUESTRA HISTORIA

El contexto económico era complejo, a mediados de la década de los 80 la crisis provocada por la hiperinflación marcaba el fin de un modelo de economía estatal y el inicio de una economía de libre mercado. La desdolarización de la economía terminó por destruir el ahorro y alentó el surgimiento de un mercado de divisas paralelo. Al cierre de 1985 la inflación en Bolivia había llegado al 8.767% y el Producto Interno Bruto (PIB) registraba un decrecimiento de casi 1%.

El país vivía la nueva política económica. El agotamiento de la economía de Estado dejó como herencia un ejército de relocalizados sin empleo, dando lugar al florecimiento de la economía informal concentrada en comercio y servicios. El financiamiento de estos emprendimientos estaba fuera del sistema financiero regulado.

En 1986 surgió una Fundación con la misión de generar oportunidades a través de la prestación de créditos. Seis años después, en 1992, la Fundación marcó un hito en la historia financiera contemporánea al convertirse en el primer Banco regulado de Microfinanzas de Bolivia y el mundo.

La irrupción de BancoSol en el mercado, permitió que sectores tradicionalmente marginados de la economía no solo puedan acceder a una oportunidad para desarrollar su emprendimiento y mejorar su calidad de vida y la de sus familias, sino que tengan a su alcance los productos y servicios del sistema financiero.

Esta apertura tuvo un efecto transformador en la economía y el sistema financiero nacional. BancoSol abrió las puertas del sistema financiero boliviano a un sector que antes de esto, acudía al crédito de usura como única fuente de financiamiento. Gradualmente, los micro y pequeños emprendedores se convirtieron en usuarios del sistema financiero empleando los servicios bancarios para sus operaciones financieras y dinamizando la industria de las Microfinanzas.

Las mujeres asumieron un rol protagónico en la economía. En los primeros años de operaciones de BancoSol, cerca del 90% de los créditos eran canalizados a mujeres; todas ellas asumieron el sostenimiento económico de sus hogares con el consiguiente impacto en el empoderamiento de la mujer como actor protagónico de la economía boliviana.

El siguiente paso en este proceso de inclusión fue la incorporación de los esposos al ciclo productivo, rompiendo con el estigma de que este tipo de emprendimientos estaba reservado solo

para las mujeres, generando así que la pareja se involucre plenamente en el negocio familiar, por tanto, que el sostenimiento del hogar no recaiga en uno solo de los miembros de la familia.

A la Postre, la micro y pequeña empresa se convirtió en uno de los sectores más dinámicos de la economía nacional y uno de los principales generadores de empleo en Bolivia. Las cifras oficiales muestran que 7 de cada 10 nuevos empleos están en el sector informal; hace poco el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) informó que el 0,3% de las empresas en el país son grandes, el 94,9% son microempresas y el 4,8% son pequeñas y medianas empresas (PYME).

Este exitoso modelo financiero —que para algunos autores fue “una revolución silenciosa” en el sistema financiero boliviano— posibilitó el surgimiento de la industria de las microfinanzas en Bolivia como un baluarte de la inclusión financiera.

LA HISTORIA DE LA INCLUSIÓN

Desde que comenzó a operar, BancoSol se convirtió en el mejor Banco de Bolivia con una evolución inigualable en los principales indicadores financieros.

Al momento de convertirse en un Banco, BancoSol registró una cartera de USD 4 millones (el 85% destinado a créditos solidarios), 17.000 clientes de crédito y cuatro oficinas en La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz.

El desempeño superó todas las expectativas. El primer año, BancoSol cerró la gestión con una cartera bruta de 8,8 millones; en 2000 subió a USD 77,8 y en 2004 llegó a 108,6 millones; cinco años después el volumen de préstamos escaló a USD 351,8 millones y ascendió a USD 1.172,5 millones en 2015.

A diciembre de 2016 la cartera bruta de BancoSol llegó a USD 1.179,1 millones —fue el primer banco de Microfinanzas que superó la cartera de los USD1.000 millones— la mora está por debajo del 1% (la más baja del sistema financiero nacional) y está presente en todos los departamentos del país con una red de 445 Puntos de atención.

A la par, BancoSol desarrolló de forma natural uno de los actuales pilares de la inclusión: la Educación financiera. El ingreso de los micro y pequeños emprendedores al sistema financiero formal les abría, al mismo tiempo, un mundo de procesos contables y financieros con los que nunca habían tenido contacto.

Por eso, los primeros créditos solidarios canalizados por BancoSol iban acompañados de pequeños talleres de capacitación brindados por los propios agentes de crédito y jefes de agencia bancaria, para que los nuevos usuarios Microfinancieros desarrollen las habilidades que les permitan lidiar con este bagaje de procesos ineludibles y principalmente que dispongan del conocimiento necesario para la toma de sus decisiones financieras.

Los temas que se abordaban entonces y que ahora parecen cotidianos (qué es un crédito, cómo y porque provisionar para el pago de cuotas, qué es el ahorro, qué es el ingreso, qué es el egreso, etc.) fueron, nuevamente, el detonante para el surgimiento de la educación financiera, un fundamento del sistema financiero moderno.

Años más tarde, BancoSol estructuró esta faceta de su inusual forma de encarar la relación con sus clientes en un Programa de Educación financiera que en 2016 culminó la quinta gestión con talleres orientados a dotar de información financiera a los clientes y otros segmentos de la población.

El Programa de Educación financiera de BancoSol llegó a 2016 convertido en una de las columnas del Programa de RSE de la entidad con beneficiarios que se extendieron a otros grupos de la comunidad con objetivos de formación más ambiciosos y de largo plazo.

INCLUSIÓN

Un rasgo inequívoco de la inclusión promovida por BancoSol es el desarrollo de canales y servicios alternativos que permitieron que los clientes y los usuarios de la entidad puedan acceder al sistema financiero.

Con la misma lógica con la que al principio de esta aventura se introdujo el crédito solidario, BancoSol comenzó a diversificar su propuesta financiera. De ser un Banco que solo ofrecía créditos, la entidad que incursionó en las transacciones electrónicas y desarrolló una sofisticada red de puntos de atención con presencia en todo el territorio nacional.

Y la innovación vino de la mano de la inclusión. BancoSol fue la primera entidad financiera en poner en funcionamiento las agencias móviles que, literalmente, llevan servicios financieros a las zonas que están desprovistos de ellos. Bajo un sofisticado sistema de seguridad, las agencias móviles de BancoSol permiten la realización de todo tipo de transacción financiera.

Otro servicio transformador y que alentó drásticamente la bancarización fue el desarrollo de los Puntos SolAmigo que operan en tiendas y comercios de barrio como bazares, peluquerías, cabinas telefónicas y otros similares de las zonas urbanas, periurbanas y rurales que no cuentan con una agencia bancaria.

Al cierre de 2016 se evidenció que la red de canales de BancoSol estaba totalmente consolidada y era una de las más sólidas e importantes del sistema financiero boliviano. Esta red distribuida por todo el territorio nacional estaba compuesta por 445 Puntos de atención conformados por 104 agencias fijas, seis agencias móviles en pleno funcionamiento, una agencia recaudadora, cinco ventanillas, 117 puntos alternativos SolAmigo y una red de 202 cajeros automáticos.

EL CAPITAL SOCIAL

Una muestra de que BancoSol tiene enraizado un propósito social es la estructuración de las acciones de RSE en un Programa que trasciende la intermediación financiera para crear y fortalecer relaciones sostenibles con la comunidad.

En 2010, BancoSol nuevamente marcó la senda en el sistema financiero nacional con el desarrollo de su Programa Capital Social que, desde la concepción del nombre, marcó un hito en la gestión y aplicación de acciones de Responsabilidad Social Empresarial.

El Programa nació con la meta de “crear y fortalecer relaciones sostenibles con los distintos grupos de interés de BancoSol, para contribuir, promover, establecer y desarrollar nuestras relaciones con los diversos actores de la sociedad, basados en valores de confianza y respeto, bajo tres líneas de acción claramente identificadas: el emprendedurismo, la Identidad y la Cultura, y la Inclusión Social”.

En 2016 el Programa Capital Social de BancoSol completó el séptimo año de trabajo ininterrumpido con el fortalecimiento de sus acciones para contribuir, promover, establecer y desarrollar nuestras relaciones con los diversos actores de la sociedad. La gestión culminó con cifra más alta en beneficiarios desde que el Programa comenzó sus actividades en 2010.

UN NUEVO DESAFÍO

En 2016 BancoSol terminó de emprender el proceso de reinventar las Microfinanzas con el propósito de enfrentar el nuevo escenario normativo que rige desde agosto de 2013 con la promulgación de la nueva Ley de Servicios Financieros. El objetivo de encarar de esta manera el desafío de seguir haciendo Microfinanzas en un contexto desafiante, responde a la misma misión con la que en la década de los 80 BancoSol decidió abrir las puertas del sistema financiero a los sectores más necesitados: generar oportunidades para los micro y pequeños empresarios.

El hecho de seguir haciendo microcrédito involucraba mucho más que una decisión. Y en ese camino estamos. En 2016 BancoSol sentó las bases para este cambio con ajustes internos orientados a lograr mayor eficiencia, profundizar el uso y aplicación de tecnología en los servicios financieros y desarrollar procesos abreviados en la identificación de los clientes.

La forma en que BancoSol encaró los desafíos del nuevo escenario financiero en Bolivia no pasó desapercibida a los ojos de los expertos. En 2016 y por segunda vez —algo inédito en la historia de financiera del país— la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard incluyó en su programa académico de maestría, el caso de BancoSol. La reinención de las Microfinanzas emprendida por BancoSol era sometida al análisis académico.

En 2016, BancoSol reafirmó el propósito de favorecer el desarrollo y progreso de miles de bolivianas y bolivianos de menores ingresos con el fortalecimiento su composición accionaria a través de la incorporación de socios internacionales de primer nivel, que comparten los objetivos institucionales de generación de oportunidades para los micro y pequeños emprendedores.

Los nuevos accionistas son el Banco de Desarrollo holandés, FMO, Triodos Bank también de Holanda, la administradora suiza de activos Responsibility Investments AG y Responsibility Management Company SA, Women's World Bank (WWB) Capital Partners, y Maj Invest –DMP.

HACIA LOS 25 AÑOS

El año que resumimos en este documento fue una gestión rebosante de desafíos y pruebas que demandaron grandes dosis de esfuerzo y creatividad. No cabe duda. Fue un año típico para BancoSol.

Los resultados acumulados hasta 2016 marcan el preámbulo de las Bodas de Plata de BancoSol. Estamos en los aprestos de celebrar los 25 años del primer Banco regulado de Microfinanzas en Bolivia y el mundo, y lo hacemos con el mismo ímpetu con el que en 1992 iniciamos la travesía de generar oportunidades para los sectores marginados de la economía. Esa es nuestra misión. Es nuestro norte. Está en nuestra esencia.

2.2 PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre:	Banco Solidario S.A.
Dirección:	Calle Nicolás Acosta N°289. Zona: San Pedro
Localidad:	La Paz – Bolivia
Forma Jurídica:	Sociedad Anónima
Cantidad de Empleados:	2.810 funcionarios
Teléfono:	2-484242/ 2-486503
Página web:	https://www.bancosol.com.bo
Punto de contacto:	José Luis Zavala López (jzavala@bancosol.com.bo)

2.3 NUESTROS ACCIONISTAS, DIRECTORIO Y PLANTEL EJECUTIVO

El Código de Gobierno Corporativo establece que el Directorio tiene las funciones de administración de la sociedad, la aprobación de valores institucionales, la definición de los lineamientos estratégicos y la supervisión de actividades conducentes al logro de los objetivos institucionales. Así mismo, el Directorio está facultado para establecer mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de las normativas internas y externas.

El Directorio también impulsa una cultura organizacional basada en una estructura competente, con un sistema apropiado de compensaciones y la aplicación de un marco de políticas y procedimientos que garanticen el equilibrio entre los negocios y la adecuada gestión de riesgos.

BancoSol cuenta con procedimientos formalmente establecidos para evitar el conflicto de interés entre los miembros del máximo órgano de gobierno.

Las funciones del Directorio y la alta Gerencia del Banco, es de aprobar y controlar la gestión de los distintos Comités con los que cuenta el Banco y que tengan un impacto en los asuntos económicos, sociales y ambientales.

Funciones del Directorio de BancoSol S.A.

Funciones Mínimas del Directorio	Documentos
Evaluar, aprobar, dirigir y hacer seguimiento a la estrategia corporativa.	Estatutos reformados. Art 59, Puntos 1,3,4 y 6
Vigilar la cultura corporativa de la entidad supervisada, el cumplimiento de valores y principios éticos comunicados a toda la organización.	Estatutos reformados. Art 59, Punto 4
Aprobar los planes de acción principales, el presupuesto y los planes de negocios.	Estatutos reformados. Art 59, Puntos 4,10 y 11
Establecer mecanismos correctivos con base en observaciones y recomendaciones efectuadas, por auditoría interna, externa y/o ASFI.	Estatutos reformados. Art 59, Puntos 1,6,30,32 y 38
Evaluar regularmente las prácticas de Gobierno Corporativo con los cuales opera, realizando cambios a medida que se hagan necesario.	Código de Gobierno Corporativo. Puntos VI, incisos b y c

El Directorio utiliza los indicadores de gestión del desempeño en los ámbitos estratégico, financiero, riesgo, tecnología, cumplimiento y capital humano, para realizar un seguimiento de los asuntos clave de la institución en el ejercicio de las funciones supervisoras. Así mismo el Directorio puede constituir los Comités que estime conveniente.

Mediante Junta General Ordinaria de Accionistas de fecha 25/02/2016, se aprobó la composición del Directorio. El detalle de los Miembros del Directorio se detalla a continuación:

Miembros del Directorio	
Titulares	Suplentes
Esteban Andrés Altschul	Michael Edward Schlein
Enrique Osvaldo Ferraro	David Lambertus Johannes Harleman
Diego Guillermo Guzmán Garavito	María Claudia Dabdoub De Udaeta
David Arturo Paradiso	Yrenilsa Lopez
María Otero	Kasper Svarrer
John Henry Fischer	Livingston Parsons III
Juan Gerardo Garrett Mendieta	
Erik Peter Geurts	
Sandra Hinshaw Darville	

En el Directorio se han establecido Comités con tareas específicas para garantizar en todas sus instancias, las mejores prácticas para una mitigación permanente de riesgo de exposición, reputación y cumplimiento, encontrándose sus funciones detalladas en el Código de “Buen Gobierno Corporativo”.

Los Comités son encargos de impulsar la estrategia del Banco, teniendo en cuenta la tolerancia al riesgo y las políticas aprobados por Directorio. Actualmente sesionan regularmente los siguientes Comités:



En la gestión 2016, BancoSol logró atraer a cuatro empresas inversionistas que decidieron apostar por la entidad financiera boliviana, cuya característica es el apoyo solidario a nuestros clientes a través de los microcréditos. Los nuevos inversionistas son: Banco de Desarrollo Holandés, FMO; Triodos Bank, de Holanda; Responsibility Investments AG y Responsibility Management Company SA, Women´s World Bank (WWB), Capital Partners, y Maj Invest -DMP. Actualmente la participación accionaria, tiene la siguiente composición:

Composición Accionaria de BancoSol		
Nombre o Razón Social del Accionista o Socio	Nacionalidad	Porcentaje de Participación (%)
Acción Gateway Fund L.L.C.	Estadounidense	26,67
Danish Microfinance Partners K/S	Danesa	15,00
Nederlandse Financierings - Maatschapij Voor Ontwikkelingslanden NV(FMO)	Holandesa (Países Bajos)	14,29
Acción Internacional	Estadounidense	13,31
Triodos Sicav II-Triodos Microfinance Fund, un subfondo de Triodos Sicav II	Luxemburgo	6,00
Triodos Custody B.V. en calidad de propietario legal de -TriodosFair Share Fund	Holandesa (Países Bajos)	6,00
WWB Capital Partners LP	Estadounidense	4,99
ResponsAbility Managment Company SA quien actúa en su propio nombre y por cuenta de ResponsAbility Global Microfinance Fund	Luxemburgo	4,95
ResponsAbility Participations AG	Suiza	4,86
ResponsAbility SICAV (Lux) actuando para su subfondo ResponsAbility Sicav(Lux)	Luxemburgo	2,20
Microfinance Leaders		
Grupo ACP Inversores y Desarrollo	Peruana	1,52
Otros		0,04

ALTA GERENCIA

La Alta Gerencia debe asegurar que las actividades de BancoSol sean coherentes con la estrategia de negocios, los valores institucionales, la tolerancia de riesgo y las políticas, todos ellos definidos o aprobados previamente por el Directorio que la dirige. Para este efecto, nuestro plantel ejecutivo está conformado por profesionales idóneos con competencias personales y técnicas, y la experiencia necesaria para gestionar exitosamente a nuestro Banco.

A continuación, presentamos el detalle de los ejecutivos del Banco y los Gerentes Regionales:

Alta Gerencia BancoSol	
Kurt Koenigsfest Sanabria	Gerente General
Raúl Cabrera Medina	Gerente Nacional de Créditos
Gerardo Antonio Saavedra Bozo	Gerente Nacional de Operaciones
Omar Medrano Delgadillo	Gerente Nacional de Riesgo
Carlos Otálora Martínez	Gerente Nacional de Tecnología de la Información
Jaime Sossa Mercado	Asesor Legal Nacional
Gonzalo Flores Sandi	Gerente Nacional de Auditoría
Israel Zeballos Camacho	Sub Gerente Nacional de Planificación y Control

Así mismo, presentamos el detalle del plantel ejecutivo a nivel regional:

Gerentes Regionales		
Carlos Romero Meave	Gerente Regional Occidente	-----
Miguel Papadópolos	Gerente Regional Oriente	Hasta el 18 de marzo, 2016
Luis Sanchez López	Gerente Regional Oriente	Desde el 19 de marzo, 2016
Claudio Parra Santalla	Gerente Regional Centro	-----
Victor Eddy Arze	Gerente Regional Sur	-----
Raúl Prado Peredo	Gerente Oficina Oruro	Hasta el 13 de abril, 2017
Ramiro Patzi Collorana	Gerente Oficina Oruro	Desde el 14 de abril, 2017
Jankiel Mercado	Gerente Oficina Tarija	Hasta el 9 de octubre, 2016
Bernabé Castellón Soto	Gerente Oficina Tarija	Desde el 10 de octubre, 2016
Jaime Zegarra Dick	Gerente Regional El Alto	-----
Mario Rivero Añez	Gerente Oficina Beni	-----
Aldo Villca Madeni	Gerente Oficina Potosí	-----
Guido Bustencio Mamani	Gerente Oficial Pando	-----

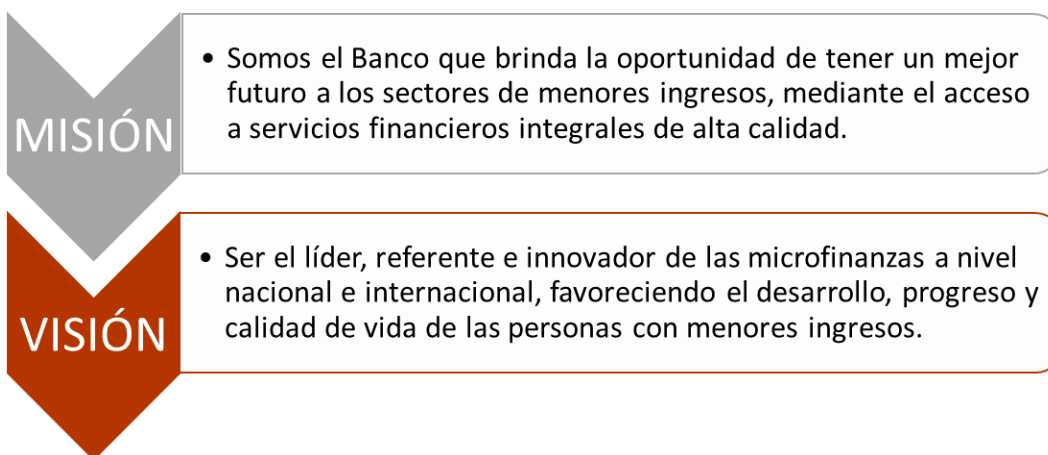
2.4 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL



A pesar los cambios en el entorno y la creciente regulación en el sector financiero, nuestro banco se mantiene fiel al compromiso de la prestación de servicios financieros de alta calidad a los sectores de menores recursos.

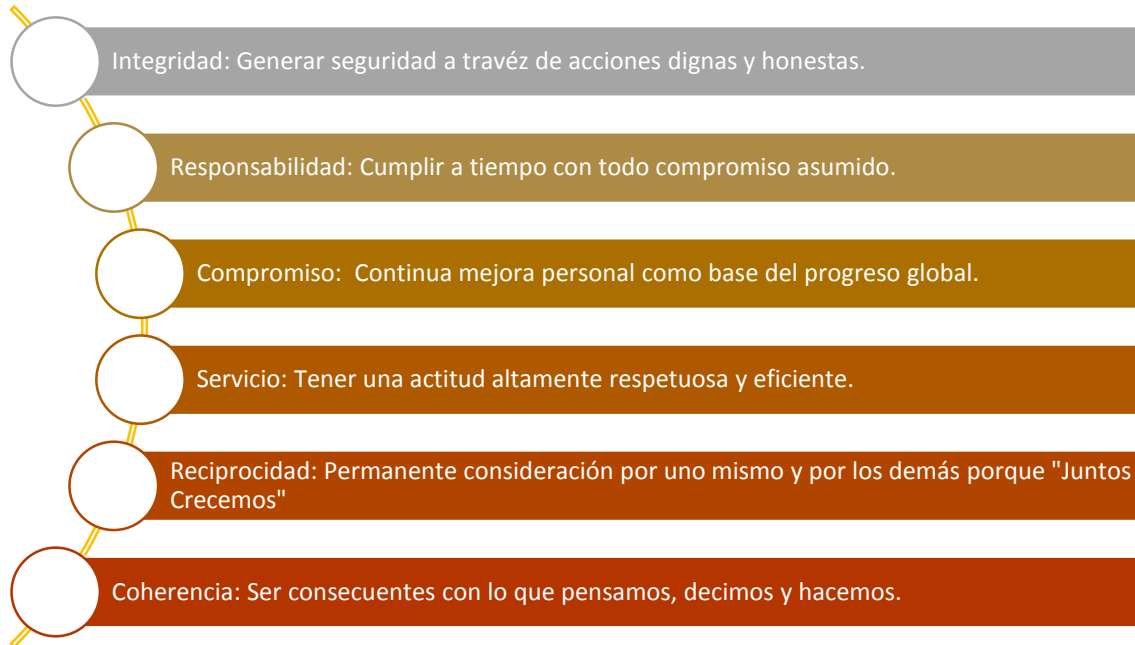
Actualmente BancoSol es una institución pionera especializada en Microfinanzas dirigida a transformar el futuro de nuestros clientes fomentando en cada accionar la inclusión financiera.

La actual planificación estratégica establece los lineamientos que nos permiten profundizar la inclusión mediante la oferta integral de servicios financieros. A continuación presentamos nuestra Misión Institucional:



VALORES Y PRINCIPIOS

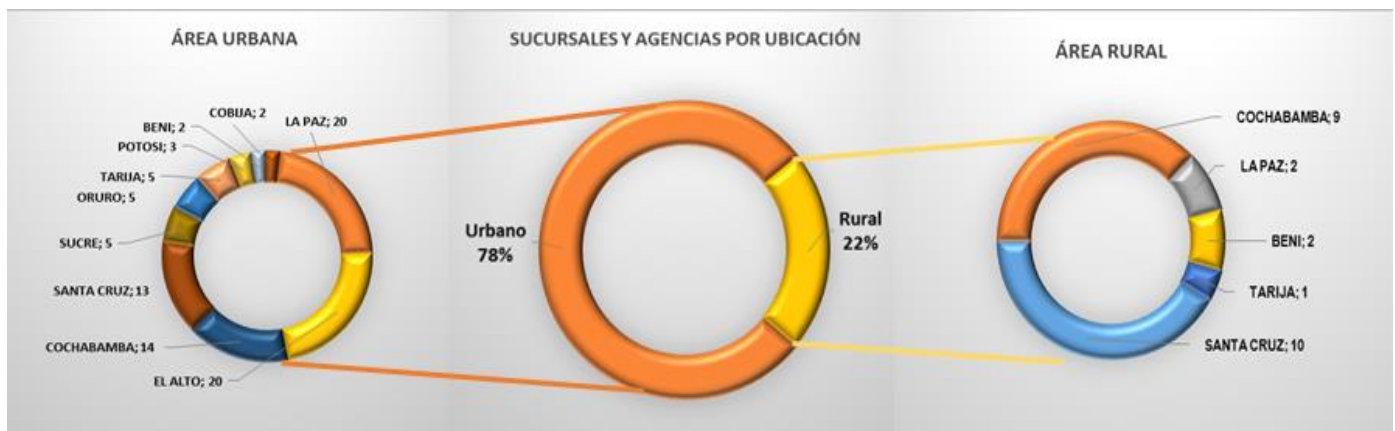
Nuestros valores guían el accionar de 2.810 funcionarios, directores y accionistas en el desarrollo de sus actividades. Nuestros valores son:



2.5 NUESTRO ALCANCE Y COBERTURA

BancoSol está constituido legalmente como una Sociedad Anónima, se encuentra presente en Bolivia en los 9 departamentos y su oficina central está ubicada en la ciudad de La Paz.

Al cierre de la gestión 2016 se cuantificaron 2.810 trabajadores en sus 114 agencias y sucursales, de las cuales el 78% se encontraban ubicadas en el área urbana y las agencias rurales en los departamentos de Santa Cruz, Cochabamba, La Paz, Tarija y Beni.

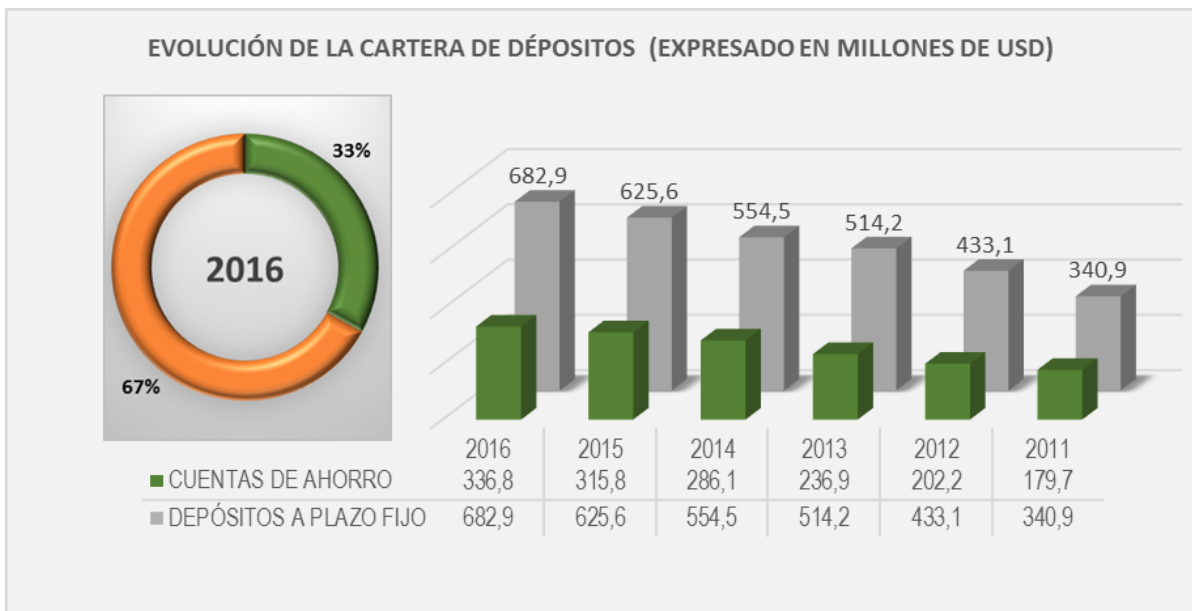




Con un activo de USD 1.593,7 millones y un pasivo de USD 1.430,3 millones, logró un resultado neto de USD 32,8 millones; superando el resultado neto de la gestión 2015.

La solidez e imagen de BancoSol en el mercado boliviano ha permitido captar recursos del público en forma creciente y sostenida. Por tanto, en el año 2016 captó USD 1.020,9 millones a partir de 2 productos disponibles para los clientes:

- ☀ Caja de Ahorro.
- ☀ Depósito a Plazo Fijo.



La principal fuente de fondeo corresponde a las captaciones realizadas al público con 75,9%. En segundo lugar, los Bancos y entidades de financiamiento con un 10,5%, finalmente los títulos valores y obligaciones subordinadas con 6,9% y 1,4% respectivamente.

2.6 OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

A lo largo de nuestros 25 años de vida al servicio del sector microempresarial boliviano, se han desarrollado numerosos productos con tecnología propia, cuidadosamente adecuados a las necesidades de los clientes para garantizar un aporte efectivo a su desarrollo y continuidad en el mercado.

Créditos

Una de las necesidades más importantes en el sector microempresarial es la necesidad crediticia, tanto para capital de trabajo e inversión, por lo que asumimos la responsabilidad de atender estas necesidades en forma adecuada y oportuna.

Con tecnología propia, se desarrollaron diversos productos adecuados a las necesidades de todos nuestros clientes.



Crédito para capital de inversión y/o capital de trabajo, para comercio o servicios.



Crédito para compra, construcción o remodelación de vivienda o vivienda social



Financiamiento para la compra de vehículo particular nuevo o usado.



Crédito con la garantía del ahorro personal.



Crédito para el financiamiento de bienes de consumo.



Préstamos para capital de inversión o de trabajo para el sector productivo.



Crédito para capital de inversión o capital de trabajo en el sector agrícola o pecuario.

Microseguros

El banco pone a disposición de sus clientes una gama amplia de Seguros de vida, contra accidentes personales y enfermedades que buscan minimizar los riesgos y brindar estabilidad económica a las unidades productivas con las que trabajamos, permitiéndoles el acceso a un segmento que tradicionalmente no tuvo oportunidad de estos servicios.

Los seguros tienen pólizas mensuales desde USD 1,24. Estos seguros pueden cubrir al titular de la deuda o ampliar la cobertura a toda su familia, según la opción elegida por el cliente.

Seguros de Vida.



Seguro de vida con el costo más bajo del mercado, en el caso de SolVida Futuro, devuelve parte de la prima en caso de no existir ningún siniestro.

Seguros de Vida y Accidentes Personales.



Es un seguro de vida y de accidentes personales que puede proteger al titular de la deuda y a su familia.

Seguro Sol Protección Plus.



Es un seguro completo que incluye los seguros con accidentes, enfermedades graves y gastos hospitalización.

Seguro de la Tarjeta de Débito.



Es un seguro que cubre robo, hurto, extravío, clonación, adulteración y secuestro express en las tarjetas de débito

☀️ Productos de ahorro

Con el objetivo de captar recursos del público y desarrollar una cultura de ahorro en nuestros clientes, jóvenes y niños, se han desarrollado distintos productos adecuados a las características y costumbres de cada segmento.

Cuenta de ahorro



Cuentas de ahorro destinadas a cualquier persona natural o jurídica, sean clientes o no del banco, con acceso a todos los servicios.

Cuenta Mayor



Brinda una tasa mayor a la de un DPF, con la flexibilidad de una Caja de Ahorros.

Solecito



Cuenta para niños entre 0 y 12 años.

Sol Generación



Cuenta para adolescentes entre 13 y 17 años de edad.

Depósito a Plazo Fijo



Depósitos a plazo fijo con tasas de interés muy atractivas.

2.5 ESTRATEGIA DE COLOCACIONES Y CAPTACIONES

A diciembre 2016, atendemos a 251.952 prestatarios a nivel nacional con una participación de mercado del 25,6% en el segmento de microfinanzas. En colocaciones, logramos una cartera bruta de USD 1.304,7 millones.

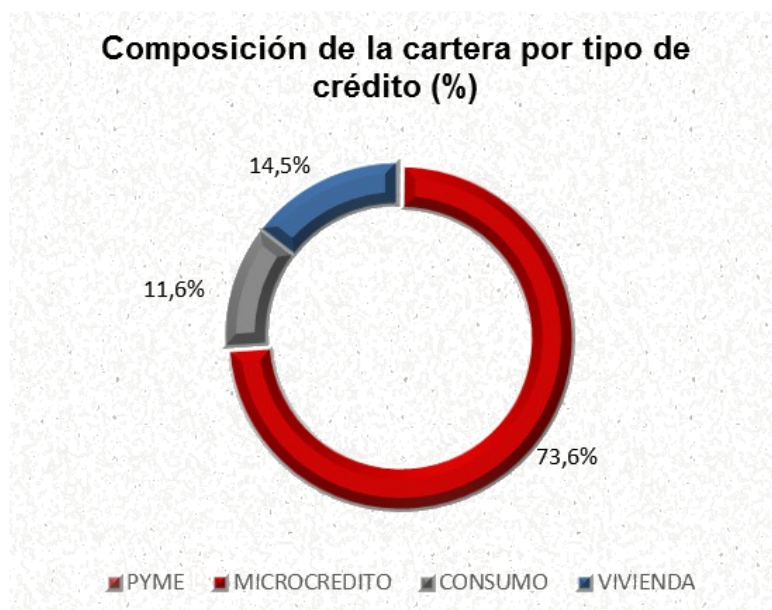
Nuestra posición de liderazgo y perfil prudencial permite la captación importante de ahorros del público (955.573 cuentas de depositantes). Este fondeo está constituido predominantemente por cajas de ahorro, con un saldo promedio de ahorro que asciende a USD 614.

En un contexto regulatorio desafiante para las entidades financieras especializadas en Microfinanzas, BancoSol mantiene su foco en el segmento de microcrédito habiendo colocado una cartera USD 960,6 millones atendiendo a 207.234 prestatarios en la gestión 2016.

En términos de la composición de su cartera por tipo de crédito, BancoSol coloca el 73,6% en microcrédito, 11,6% en consumo, 14,5% en vivienda y 0,2% en banca Pequeña y Mediana Empresa (PYME), respectivamente. En consecuencia, el 74% continúa de su cartera continúa orientada en el segmento de microcrédito, habiendo logrado un monto promedio de crédito de USD 6.737.

La determinación del cumplimiento de metas de colocación de cartera regulada implicó definir una nueva Estrategia Empresarial para cumplir con los cupos de cartera asignados hasta 2018 (60% de cartera controlada y tasas de interés reguladas). En consecuencia, nuestro Plan Estratégico Institucional establece metas de crecimiento anual de cartera del 10% y un crecimiento significativo

en los clientes de crédito productivo a nivel nacional. Complementariamente, promovemos una oferta más integral de servicios financieros e impulsamos el uso de canales alternativos de atención al cliente (SolNet, AppSol, ATMs, InfoSol, entre otros).



La focalización de esfuerzos de colocación en crédito productivo implicó cambios en la estructura organizativa de la Gerencia Nacional de Créditos. Se contratan y promueven Asesores de Créditos especializados que manejen operaciones mayores a USD 20.000 y se mantienen Asesores de Créditos que gestionan operaciones de crédito menores a USD 20.000.

Por la experiencia y mejor control del riesgo, la administración de la cartera se especializó por monto en Asesores Comerciales que manejan operaciones mayores a USD 20.000 y asesores especializados de microcrédito que gestionan operaciones menores a USD 20.000.

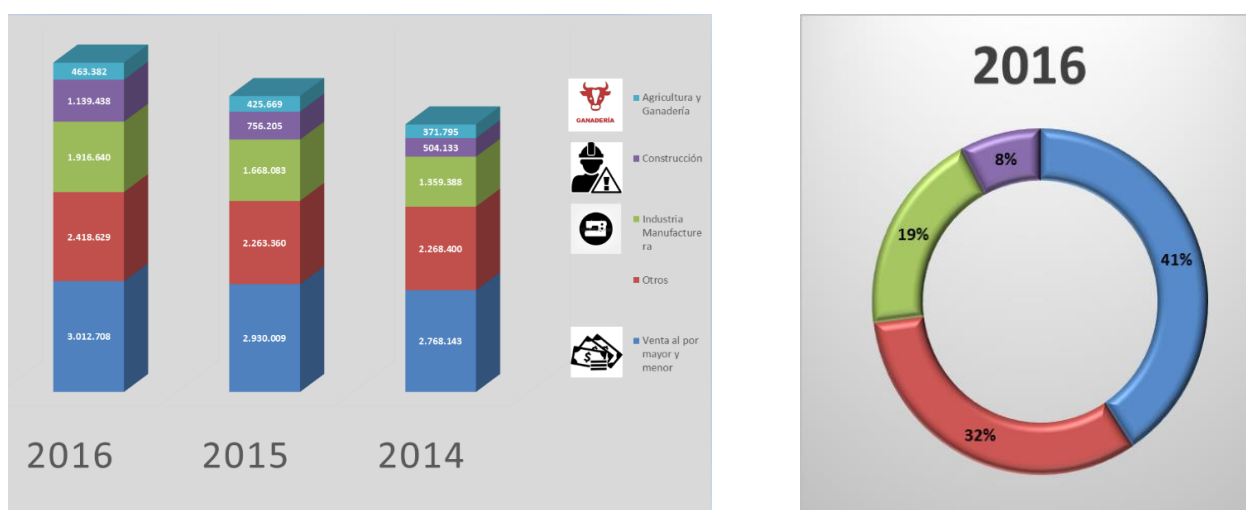
La re-estructuración de la Gerencia Nacional de Crédito para dirigir mayores esfuerzos hacia el sector productivo y operaciones mayores a USD 20.000 requirió el diseño de una nueva tecnología crediticia para la evaluación de la capacidad de pago de este tipo de operaciones. Por tanto, en la gestión 2015 se inicia el trabajo de selección y promoción de Asesores Comerciales y se crea el perfil de cargo de Asesores especializados en el sector Agropecuario.

Es importante mencionar que nuestros esfuerzos de otorgación de cartera productiva se concentran en Cochabamba y Santa Cruz. Por tanto, la distribución de la cartera por destino del crédito cambió en base a las metas de colocación regulatorias.

A continuación mostramos la evolución de la cartera por destino del crédito:

COMPOSICIÓN DE LA CARTERA POR DESTINO DEL CRÉDITO

(Monto expresado en USD)



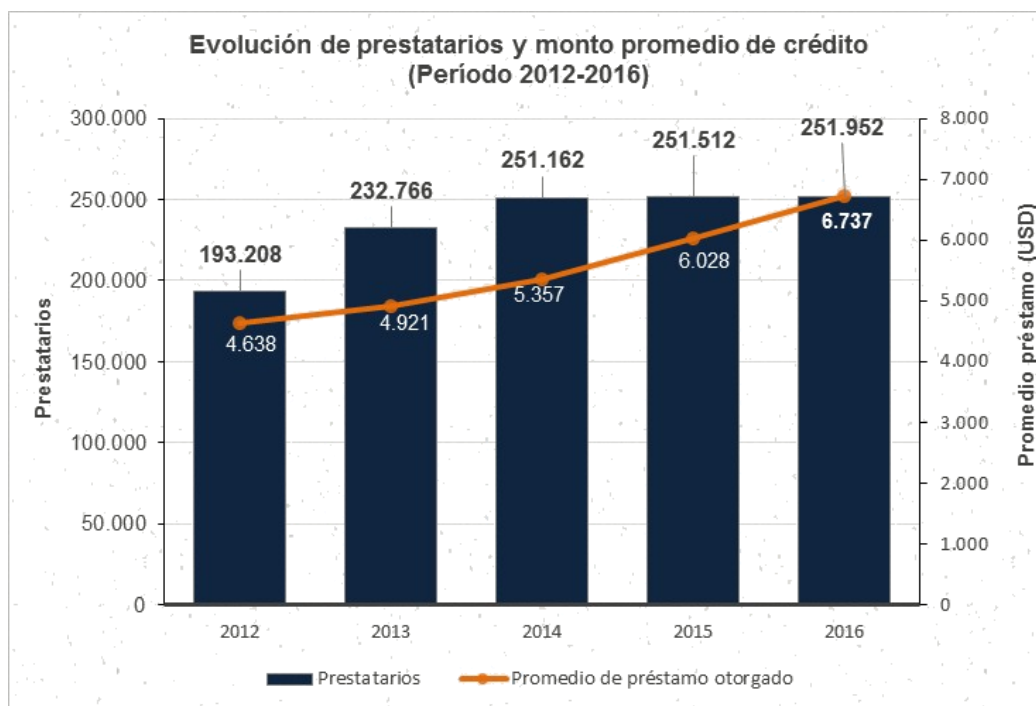
La colocación de cartera productiva se dirige predominantemente a pequeñas y microempresas que trabajan en el sector de manufactura en el mercado interno en la construcción y reparación de infraestructura productiva y en el sector turismo, entre otros¹. Por tanto, a diciembre 2016, la participación de la cobertura de prestatarios de crédito productivo asciende al 37,5%.

En la gestión 2016, se cumplieron las metas intermedias de colocación de la Ley de Servicios Financieros, habiendo alcanzado el 44.9% de la meta total (60% hasta 2018). El cumplimiento de la meta implica una mayor colocación de cartera en el sector productivo y vivienda social a nivel nacional.

No obstante en la estrategia requerida para el cumplimiento de metas de cartera controlada, BancoSol mantiene su firme convicción de trabajar con la microempresa boliviana. Por tanto, en la gestión 2016 mantenemos nuestros esfuerzos institucionales para atender a 207.324 microempresarios habiendo otorgado una cartera por USD 960,6 millones.

¹ En el sector de manufactura orientan sus esfuerzos a pequeña y microempresa que desarrollan actividades de fabricación de prendas de vestir y fabricación de muebles

A continuación, presentamos la evolución de prestatarios a nivel nacional y el monto promedio otorgado en el último quinquenio:



Es importante destacar el compromiso de BancoSol con las Microfinanzas en Bolivia. Por tanto mantiene su focalización en la prestación de servicios financieros en microcrédito. Por otra parte, se observa un crecimiento moderado del monto promedio de crédito (11,8%), manteniendo su amplio alcance a nivel nacional.

En la gestión 2016 BancoSol profundiza la oferta integral de servicios financieros. En este marco, se captan ahorros de 955.573 depositantes a nivel nacional con un saldo promedio de ahorro que asciende a USD 614. Complementariamente, se fortalece la venta de microseguros habiendo alcanzado a 213.087 pólizas a nivel nacional.

BancoSol se caracteriza por la innovación en el desarrollo de canales alternativos. En la gestión 2016, se realiza el lanzamiento de Banca por Celular habiendo procesado 163.114 transacciones por este canal. Complementariamente, se observa una evolución muy positiva en el crecimiento de transacciones de banca por internet, procesando 537.217 transacciones con una tasa anual de crecimiento del 25%. Actualmente, el índice de derivación a canales alcanza al 40%.

En la gestión 2016, no se presentaron cambios significativos en la gestión empresarial de nuestra institución. Los cambios en la participación accionaria se reflejan en la sección 2.3.

2.6 NUESTROS FUNCIONARIOS

Actualmente el Banco cuenta con 2.810 funcionarios. Nuestro equipo de trabajo se encuentra en las ciudades del eje troncal: La Paz y El Alto con 38%, Cochabamba con 22% y Santa Cruz con 21%, respectivamente. Así mismo, mantenemos un equipo de trabajo comprometido con el desarrollo de las Microfinanzas en 6 departamentos del país, con una participación en la plantilla del personal del 13,8%.



IGUALDAD DE GÉNERO

La filosofía institucional de nuestro Banco promueve la igualdad de oportunidades tanto de hombres como mujeres. Por tanto, la participación promedio de mujeres asciende al 47% en el período 2013-2016.

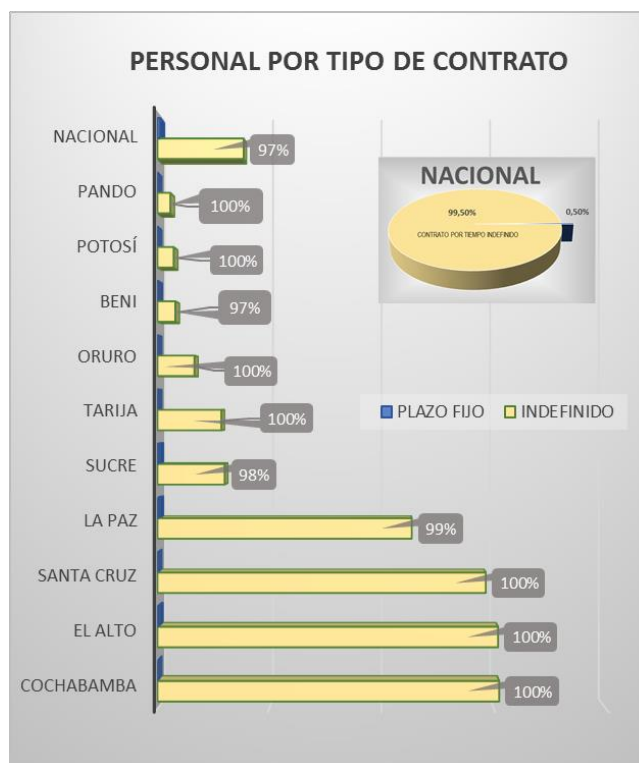
Así mismo, se observan avances en equidad de género a nivel gerencial (Gerencias y Subgerencias) habiendo alcanzado el 27% en cargos clave para nuestro Banco.



Creemos importante contar con un personal comprometido con nuestros valores institucionales y altamente competentes para el desarrollo de sus funciones. En este marco, se han desarrollado políticas para la retención del personal clave, planes de carrera e incentivos monetarios y no monetarios.

TIPO DE CONTRATOS

La estabilidad laboral es valorada altamente por nuestro personal, por ello el 99,5% cuentan con contratos por tiempo indefinido, el siguiente gráfico detalla el tipo de contrato por departamento y oficina nacional.



2.7 NUESTRA CADENA DE SUMINISTRO

Como BancoSol consideramos importante generar relaciones de largo plazo con nuestros proveedores buscando que sus productos y servicios nos permitan brindar servicios de calidad a nuestros clientes, es por ello que contamos con una base de proveedores que son evaluados, garantizando que cumplan toda la legislación vigente y reevaluados en base a su desempeño en los contratos anteriores.

De acuerdo a la vocación del Banco que brinda oportunidades a empresas bolivianas, priorizamos la contratación de proveedores locales, siempre y cuando estos cumplan los requisitos de calidad, precio, tiempo de entrega y plazo.

En la gestión 2016, se ha contratado a proveedores por un valor de USD 27.036.782.- de los cuales el 93% corresponde a proveedores locales y solo el 7% a proveedores extranjeros.

2.8 POSICIONAMIENTO DE MARCA

BancoSol continúa siendo líder en las Microfinanzas en Bolivia y el mundo. Al cierre de la gestión 2016 mantiene una participación estable del 25,8%.

Según los resultados del Estudio de “Posicionamiento de Marca”², BancoSol continúa con el índice Top of Mind (TOM) más alto en la gestión 2016, entre las entidades Microfinancieras evaluadas, con un 35,3% de recordación espontánea a nivel nacional. Es importante destacar que este sólido posicionamiento de marca y liderazgo se mantuvo en el período de 2014 al 2016.

2.9 COMPROMISOS VOLUNTARIOS

BancoSol como líder del sector de las Microfinanzas en Bolivia asume compromisos voluntarios a nivel internacional que demuestran nuestro firme compromiso con una banca socialmente responsable.

² Estudio de Posicionamiento de Marca”, elaborado por PWC, utiliza la metodología de “Brand Equity” como valor de la marca que incluye todas las asociaciones positivas o negativas que se tiene de la marca, y que, posteriormente afectan la decisión de trabajar con una u otra entidad microfinanciera

Actualmente, asumimos los siguientes compromisos voluntarios:

☀ **Global Alliance for banking on values**

La Alianza Global para la Banca de Valores (GABV) es una red de líderes bancarios de todo el mundo comprometidos con el avance del cambio positivo en el sector bancario. El objetivo colectivo es cambiar el sistema bancario para que sea más transparente, apoye la sostenibilidad económica, social y ambiental, y se compone de una amplia gama de instituciones bancarias que sirven a la economía real.

GABV es un compromiso entre Directores Ejecutivos que están comprometidos a dirigir sus bancos según los seis

Principios de la banca sostenible. Con una misión compartida, usar las finanzas para lograr un desarrollo económico, social y medioambiental sostenible, con un enfoque en ayudar a las personas a alcanzar su potencial y construir comunidades más fuertes.

La Alianza Global es compuesta por 40 instituciones financieras y siete socios estratégicos que se encuentran en Asia, África, Australia, América Latina, América del Norte y Europa.



☀ **Mix Market**

Mix Market es una plataforma que permite a sus usuarios evaluar las condiciones del mercado, el rendimiento FSP individual y valorar el panorama de inclusión financiera

Promueve servicios financieros responsables para las personas de menos recursos y promueve una toma de decisiones en la industria global de la inclusión financiera.



2.10 ASOCIACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES

Constituida como Sociedad Anónima en los registros de comercio, Banco Solidario S.A. opera en las 10 ciudades principales de los 9 departamentos, satisfaciendo las necesidades financieras de los sectores de menores recursos, dirigida por su equipo ejecutivo desde su sede principal ubicada en la ciudad de La Paz (Calle Nicolás Acosta No. 289), en la Zona de San Pedro.

BancoSol forma parte activa de las siguientes asociaciones a nivel nacional e internacional:

<u>Asociaciones Nacionales e Internacionales</u>
ASOBAN
ASOFIN
GABV
Red ACCIÓN
MicroFinance Network (MFN)
World Economic Forum
AMCHAM Bolivia
Cámara de Comercio e Industria Boliviano-Alemana
Renaissance Ejecutivo Forums
FOROMIC
INFOCRED
ACCL S.A.
ATC

2.11 PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

A nivel nacional, recibimos los premios que reconocen nuestra trayectoria como institución líder en Microfinanzas y por nuestro compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

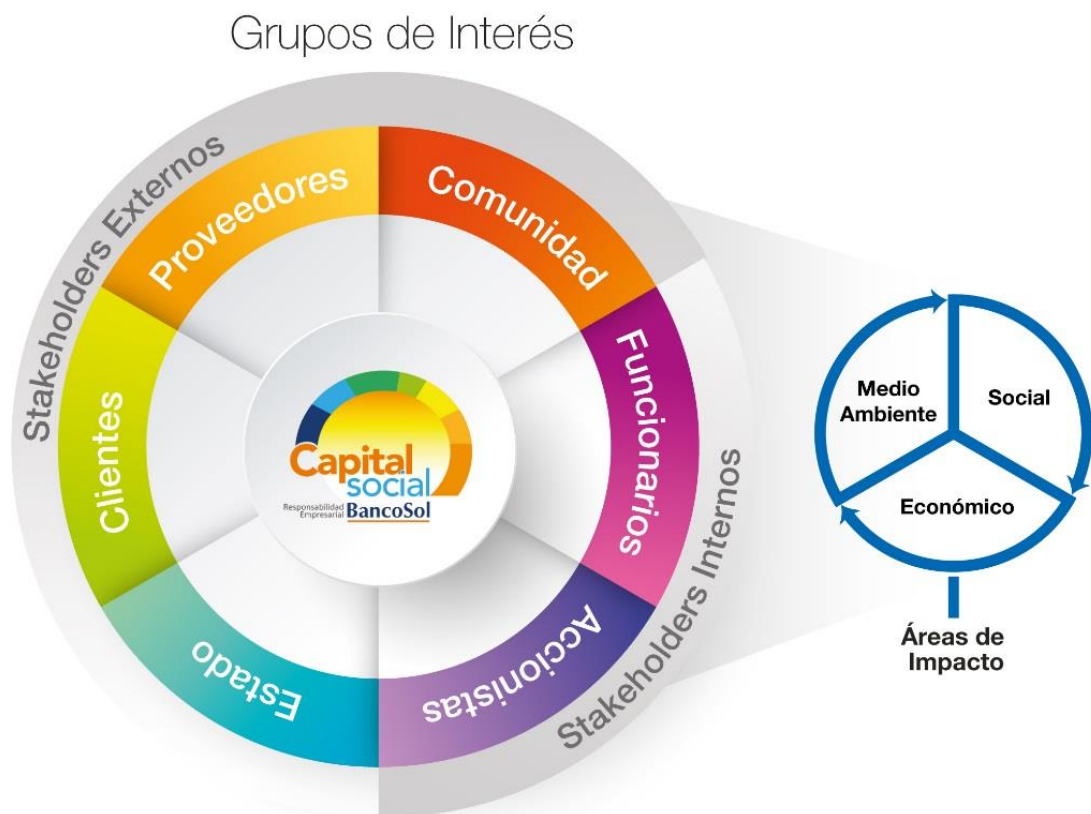
- ☀ América Economía (AE). Ranking de los 25 mejores y 250 mayores Bancos de América Latina. Banco Solidario No. 7 de Bolivia, Puesto No. 206 en América Latina.
- ☀ Grupo Nueva Economía. 100 empresas con mejor reputación de Bolivia 2016. Noviembre 2016.
- ☀ Ranking de Microfinanzas CAMEL. BancoSol se mantiene inamovible en el primer puesto de la clasificación. En 2015, logró la misma ubicación.
- ☀ Libre Empresa y Los Tiempos: Ranking CAMEL de Bancos Múltiples 2016. BancoSol es ganador por segundo año consecutivo con 2,57 puntos
- ☀ Rotary Club Chuquiago Marka. Premio a la Excelencia Empresarial. Paul Harris 2016.
- ☀ Reconocimiento por Gobierno Autónomo Municipal de El Alto
- ☀ Gobierno Municipal de La Paz, Secretaría Municipal de Desarrollo Económico. Premio Empresarial La Paz Líder 2016. Líder en Responsabilidad Social Empresarial 2016.



III. MATERIALIDAD Y COBERTURA

3.1 PARTICIPACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

BancoSol en su compromiso permanente con la comunidad ha identificado los principales grupos de interés para la Gestión Integral de Responsabilidad Social y se encuentra en proceso de fortalecimiento de los canales de diálogo. A continuación se presenta un diagrama con los grupos de interés con los que trabajamos:



Las relaciones con los grupos de interés se encuentran normadas por la Política de Interacción y Cooperación con Grupos de Interés aprobada en diciembre 2013. Dicha política establece los lineamientos de interacción con los grupos de interés clave para viabilizar el cumplimiento de nuestra estrategia.

Para el cumplimiento de nuestra estrategia, se priorizaron los siguientes grupos de interés:

- ☀ Clientes del segmento de microcrédito mediante la prestación de productos y servicios financieros integrales de alta calidad, reafirmando nuestro compromiso de trato respetuoso y brindando información transparente y clara.

- ☀ Clientes del sector productivo para apoyar la generación de empleos y cumplir con las metas de cartera controlada.
- ☀ Funcionarios comprometidos con nuestra misión institucional.
- ☀ Grupos de la comunidad e hijos de nuestros clientes, mediante la implementación de proyectos sociales de alto impacto.
- ☀ Niños y jóvenes de las comunidades con las que trabajamos, contribuyendo con educación financiera enfocada en sus necesidades.
- ☀ Gerentes PYME's con alto potencial de crecimiento mediante capacitaciones específicas para desarrollo eficiente de sus negocios.
- ☀ ONG's y actores locales con alto prestigio institucional que trabajan en empoderamiento, equidad y violencia de género (ONU Mujeres y Programa Yo Soy Mi Primer Amor).
- ☀ ONG's con alto prestigio institucional que promueven sistemáticamente los Derechos de Niñez (Aldeas Infantiles SOS y Plan Internacional).
- ☀ Proveedores mediante el fortalecimiento de capacidades en gestión empresarial y temas ambientales.

La selección y priorización de grupos de interés responde a los siguientes criterios de elección:

- ☀ Fortalecen el logro de resultados estratégicos del Banco.
- ☀ Contribuyen a la inclusión financiera, fomentan la cultura del ahorro y el uso adecuado del dinero.
- ☀ Permiten ampliar el alcance de los proyectos sociales promovidos por BancoSol y comparten valores y filosofía de trabajo.
- ☀ Se enfocan en temas sociales de alta relevancia social como empoderamiento, equidad y violencia de género, así como derechos de la niñez.
- ☀ Consolida el compromiso institucional de nuestros funcionarios de prestar servicios financieros de alta calidad.

Durante la gestión 2016 se mejoran significativamente la participación de grupos de interés priorizados. Por tanto, se elabora un Estudio de Satisfacción al Cliente para conocer la percepción y las necesidades de los clientes de BancoSol sobre la prestación de nuestros servicios financieros. Es importante resaltar que la encuesta de satisfacción al cliente abarca seis departamentos (La Paz, El Alto, Santa Cruz, Cochabamba, Chuquisaca y Tarija) y permite identificar oportunidades de mejora para la prestación de servicios financieros de alta calidad.

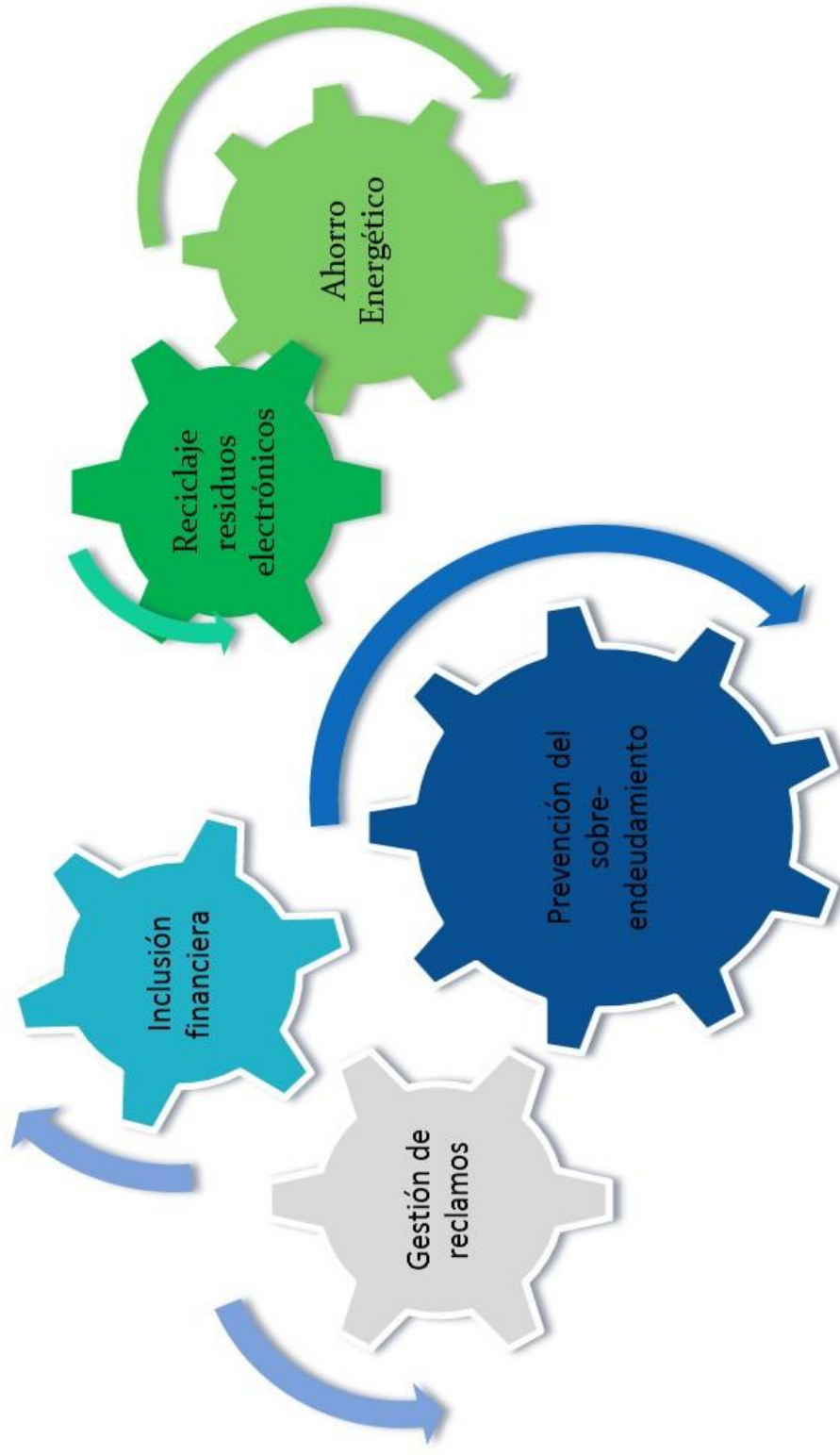
Dado que los recursos humanos se constituyen en un pilar fundamental, se realiza un Estudio de Clima Laboral para conocer la percepción de nuestros colaboradores sobre el Clima Organizacional del Banco. Por octavo año consecutivo, se procede a la estimación de clima laboral habiendo incluido la medición de los factores de compromiso, innovación, liderazgo, motivación, planificación y comunicación. Estos resultados permiten identificar oportunidades de mejora para fortalecer la gestión de recursos humanos de nuestro Banco.

En el proceso de elaboración de la Memoria, se realizaron entrevistas con actores clave externos en las ciudades de La Paz y Santa Cruz para identificar temas de sostenibilidad de alta preocupación de los grupos interés. Como resultado se integran a la Memoria de Sostenibilidad los siguientes temas:

- ☀ Evolución de Crédito Productivo.
- ☀ Inclusión Financiera.
- ☀ Ahorro energético.
- ☀ Prevención del sobre-endeudamiento.
- ☀ Mecanismos de resolución y gestión de reclamos.

A continuación, presentamos los temas de sostenibilidad priorizados por grupos externos seleccionados:

TEMAS PRIORIZADOS POR GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS PARA LA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD



Es importante mencionar que todos los temas de sostenibilidad de alta preocupación de los grupos de interés se integran a la Memoria de RSE, con excepción del tema de residuos electrónicos.

Esta decisión fue asumida por el equipo de Elaboración de la Memoria y se encuentra plenamente justificada. Al cierre de la gestión 2016, BancoSol se encuentra en una fase inicial de implementación de la gestión de residuos electrónicos y no se registran indicadores de avance de alto impacto. Por tanto, se excluye informar sobre este tema en la Memoria Institucional de la gestión 2016.

3.2 PROCESO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE TEMAS MATERIALES

En el desarrollo de este informe, identificamos los temas de sostenibilidad de nuestra gestión para los diferentes grupos de interés, informando sobre los principales logros articulados con la estrategia institucional.

Para la identificación de Temas Materiales, se realizaron dos Talleres de Materialidad con los funcionarios del Banco para seleccionar los grupos de interés clave para la Gestión Empresarial y la Sostenibilidad. Así mismo, en los Talleres Participativos se identificaron los temas materiales que se incluyen en la Memoria de Sostenibilidad aplicando los siguientes criterios:

- ☀ Temas de sostenibilidad de alto impacto en las dimensiones sociales, medioambientales y económicas.
- ☀ Aspectos que influyen significativamente en la evaluación y toma de decisiones de los grupos de interés clave

Complementariamente, se realizaron entrevistas estructuradas y grupos focales con stakeholders externos clave. Se realizaron entrevistas con personal de:

- ☀ Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB)
- ☀ Viceministerio de Servicios Financieros
- ☀ Expertos en Responsabilidad Social Empresarial en La Paz y Santa Cruz

Por otra parte, se complementó la visión de grupos de interés clave con los resultados de los estudios de Satisfacción al Cliente y Clima Laboral.

Esta identificación de temas de alta preocupación de grupos de interés para BancoSol fue compartida con el equipo gestor de RSE y con el personal designado para la elaboración de la Memoria de Sostenibilidad.

Finalmente, en un Taller de Análisis de Resultados se procedió a la elaboración de la Matriz de Materialidad, habiendo cruzado los tópicos de alto impacto para BancoSol con las expectativas y necesidades de los principales grupos de interés.

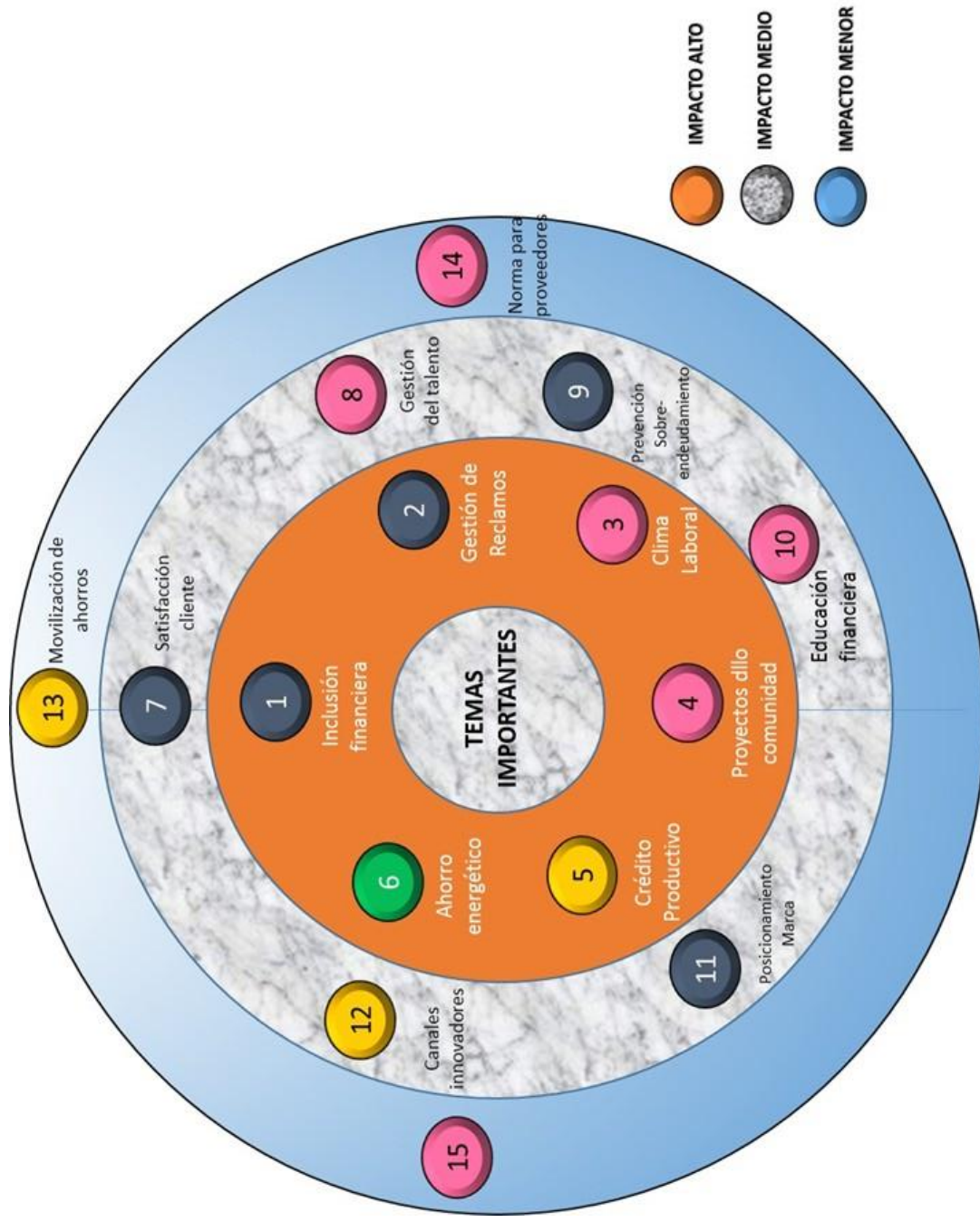
En la gestión 2017, BancoSol está comprometido a fortalecer la implementación del Mapa de Dialogo ya que es de gran importancia conocer las expectativas que los grupos de interés tienen frente a nuestra gestión, sus prioridades y necesidades, para generar valor compartido en el largo plazo.

La elaboración de la Matriz de Materialidad aplica rigurosamente el Principio de Materialidad de los Estándares Universales del Global Reporting Initiative (GRI 101: Fundamentos y GRI 102: Contenidos Generales) y adopta el proceso de identificación de Temas Materiales basadas en las Directrices de los Contenidos 102-46 “Definición de los contenidos de los informes y Coberturas del Tema” y 102-47 “Lista de los temas materiales”, respectivamente.

Finalmente, es importante mencionar que la Cobertura para cada tema material se presentará exhaustivamente en el reporte de Enfoque de Gestión incluida en la actual Memoria de Responsabilidad Social.

A continuación, presentamos los resultados de la Matriz de Materialidad elaborada por nuestro Banco:

3.3 MATRIZ DE MATERIALIDAD



La elaboración de la Memoria de Sostenibilidad responde al contexto boliviano de sostenibilidad y aportamos de manera realista al logro de los Objetivos Globales de Desarrollo Sostenible.

Desde la gestión 2013, el Estado Plurinacional de Bolivia está regulando la implementación de Programas de Responsabilidad Social Empresarial de Entidades de Intermediación Financiera. En consecuencia, se aprueba el Reglamento de Responsabilidad Social Empresarial con un enfoque de triple bottom–line y se definen lineamientos para la implementación de dichos programas.

Así mismo, la Ley No. 393 de Servicios Financieros establece que las entidades de intermediación financiera deberán cumplir la Función Social de contribuir al logro de los objetivos integrales de desarrollo del Vivir Bien, eliminar la pobreza y la exclusión social y económica de la población.

Por otra parte, se establecen metas de cartera regulada (crédito productivo y vivienda social), junto a tasas de interés reguladas que están provocando alta competencia en la colocación de créditos a nivel nacional.

En este contexto normativo, nuestro Banco implementa un Programa Integral de Responsabilidad Social Empresarial que responde fundamentalmente a nuestra firme convicción de contribuir al desarrollo sostenible y generar un impacto positivo en los grupos de interés y en el medioambiente de las comunidades donde nuestra institución tiene presencia.

En la presente Memoria, se seleccionan temas materiales que influyen significativamente en las valoraciones y decisiones de dichos grupos de interés, como ser:

- ☀ Inclusión Financiera de segmentos de la población que no tienen acceso a servicios financieros
- ☀ Otorgación de Crédito Productivo
- ☀ Resolución de reclamos de nuestros socios y clientes
- ☀ Ahorro energético

Por otra parte, se integran temas materiales identificados por expertos de reconocida experiencia en Responsabilidad Social Empresarial que permiten identificar temas de importancia estratégica, como ser:

- ☀ Satisfacción de clientes
- ☀ Profundización de la inclusión financiera
- ☀ Ahorro energético

En consecuencia, el equipo de BancoSol realizó un esfuerzo importante para informar de manera transparente y exhaustiva sobre los resultados de las dimensiones económica, social y ambiental, aplicando de manera rigurosa los Principios de Contenido y Calidad de los Estándares GRI.

IV. ENFOQUE DE GESTIÓN. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

4.1 EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y SU COBERTURA

Desde 2010, BancoSol implementa Programas sociales que posteriormente adoptan el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para el cumplimiento de la Función Social definida en la Ley de Servicios Financieros.

La Responsabilidad Social se encuentra formalizada mediante una Política, aprobada inicialmente en 2013 y modificada en junio 2016.

BancoSol implementa un Programa de Responsabilidad Social con alto grado de madurez, habiendo ejecutado proyectos sociales de alto impacto. Así mismo, adopta el enfoque de negocios inclusivos con la prestación de servicios financieros integrales focalizados en la población base de la pirámide.

Nuestro banco se encuentra comprometido con banca social responsable, implementando un programa integral de triple-bottom line (dimensión social, económica y ambiental).

Actuando acorde a nuestra misión institucional, BancoSol demuestra una sólida orientación hacia el cliente, invierte sistemáticamente en el desarrollo de productos y servicios innovadores y promueve calidad en la atención al cliente. Esta estrategia se fundamenta una adecuada gestión del talento y la adopción de comportamiento ético y transparente de nuestros funcionarios.

En la Memoria de Responsabilidad Social informamos sobre los impactos directos generados en las dimensiones social, económica y ambiental por BancoSol. El área de Capital Social asumió este año, la decisión de limitar el reporte de información a los impactos directos generados por nuestra institución.

4.2 EL ENFOQUE DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES

BancoSol profundiza el enfoque de Responsabilidad Social, aprobando una Política de Responsabilidad Social Empresarial en 2013 y modificando su alcance en junio 2016.

La Política de Responsabilidad Social establece el marco de actuación, integrando los principios en la estrategia empresarial. Dicha política establece los lineamientos de una gestión socialmente responsable, define los lineamientos para la interacción con grupos de interés e incluye gestión en las dimensiones económica, social y ambiental.

Por tanto, BancoSol define los siguientes lineamientos que orientan su accionar:

- ☀ **Dimensión Económica:** Impulsando el desarrollo económico e integral de los Clientes mediante el manejo responsable y profesional de sus recursos financieros. BancoSol pone a disposición créditos, productos y servicios financieros dirigidos a la población en general, generando resultados y metas a través de programas de Educación Financiera, que permiten una mejora notable en el manejo responsable y conocimiento de los diferentes parámetros del Sistema Financiero.
- ☀ **Dimensión Ambiental:** Generando conciencia en los grupos de interés mediante la implementación de acciones directas para cuidado y preservación del medioambiente, capacitando en buenas prácticas ambientales como la aplicación de las 3R's (Reciclar, reducir y reutilizar recursos), y emprendiendo labores que generan una conciencia ambiental social.
- ☀ **Dimensión Social:** Brindando la oportunidad de tener un mejor futuro promoviendo entre la sociedad el mejor manejo de conceptos, productos y servicios financieros para una adecuada toma de decisiones.

BancoSol cuenta con una Política de Interacción y Cooperación con Grupos de Interés aprobada en diciembre 2013. Dicha política establece los lineamientos de interacción con los grupos de interés clave para viabilizar el cumplimiento de la estrategia empresarial.

Cumplimos con la regulación boliviana definida en el Reglamento de Responsabilidad Social Empresarial aprobada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). Por tanto, cumplimos con la Carta Circular 170/13 de abril 2013 y las modificaciones realizadas en la Carta Circular ASFI 365/15 y Carta Circular 428/16 respectivamente.

La Unidad de Capital Social, dependiente de la Sub Gerencia Nacional Comercial es la unidad encargada de la coordinación e implementación del Programa de Responsabilidad Social. Esta Unidad está integrada por 3 funcionarios que gestionan la implementación a nivel nacional, coordinando actividades con los Analistas de Marketing a nivel regional y con los Jefes de Operaciones de las Oficinas a nivel nacional.

Así mismo nuestro Comité de RSE, sesiona trimestralmente para realizar seguimiento a la ejecución del Programa de Responsabilidad Social y coordina acciones enmarcadas en el giro del negocio de intermediación financiera. Este Comité está conformado por el Gerente General, Gerente Nacional de Operaciones, Sub Gerente Nacional de Recursos Humanos, Sub Gerente Nacional Comercial y la Sub Gerente Nacional de Administración.

Nuestro Banco invirtió USD 405.631 con un alcance de 142.074 beneficiarios a nivel nacional. Por tanto, gestionamos un Programa Integral de Responsabilidad Social. Las acciones clave se encuentran resumidas en el siguiente cuadro.

RESUMEN DEL PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA GESTIÓN 2016

Dimensión RSE	Áreas de actuación	Acciones clave
ECONÓMICA	Prestación de servicios financieros integrales	<ul style="list-style-type: none"> • Mantienen la focalización de servicios en microcrédito • Sólida orientación hacia cliente • Desarrollo de productos y servicios innovadores • Agilidad en colocación de crédito • Desarrollo de nuevos canales para la prestación de servicios • Ampliar la cartera en el sector productivo con énfasis en el Departamento de Santa Cruz y Cochabamba • Puntos Sol Amigo para ampliar acceso a servicios financieros
	Inclusión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Mantienen la focalización de servicios en microcrédito • Profundizan la inclusión financiera mediante captación de ahorros y micro-seguros • Mantener la prestación de servicios financieros en áreas rurales • Mantienen la colocación de cartera con garantías no convencionales
	Información transparente y oportuna para accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de Control de Gestión • Informes financieros para Directorio • Mayor involucramiento de Gerencia General en el Programa de Responsabilidad Social Empresarial
AMBIENTAL	Gestión medioambiental interna	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Acción para definir esfuerzos en la gestión medioambiental interna • Ahorro energético – Inversión en Luces LED en la red de PAFs a nivel nacional • Promover la conciencia medioambiental entre los funcionarios
	Gestión medioambiental externa	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción en base al estudio de la huella de carbono (2015) orientado a mitigar los impactos medio ambientales derivados de sus operaciones. • Compensación del impacto ambiental mediante la implementación del proyecto piloto de cocinas solares • Elaboración de formularios socio-ambientales a clientes prestatarios
SOCIAL	Implementación de programa de educación financiera de amplio alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Educación financiera a niños • Educación financiera a jóvenes • Educación financiera a clientes
	Contribución al desarrollo de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de apoyo al desarrollo de la comunidad <ul style="list-style-type: none"> ✓ AulaSol ✓ CorreSol ✓ CopaSol ✓ ClaveSol ✓ AcciónSol • Inclusión de las personas con discapacidad en el programa CorreSol, incorporando una categoría de competidores • Alianzas estratégicas para potencial trabajo con la comunidad <ul style="list-style-type: none"> ✓ Equidad de género ✓ Derechos de la Niñez

En relación al sistema de información, contamos con un Programa de Operaciones Anual que permite realizar el seguimiento a la ejecución del Programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Así mismo, se desarrollaron fichas de información integradas para la elaboración de la Memoria de Sostenibilidad; sin embargo, ambos sistemas se encuentran en proceso de fortalecimiento para reportar indicadores robustos para la gestión integral de nuestro Programa.

En el año 2016 se impulsa una mayor adopción de herramientas especializadas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En relación a las Memorias de Responsabilidad Social, desde la gestión 2011, elaboramos informes de Responsabilidad Social para informar sobre la ejecución de proyectos sociales. No obstante, las primeras memorias de RSE no aplicaban ningún estándar que permita comunicar integralmente nuestros resultados.

En las gestiones 2014 y 2015, realizamos la elaboración anual de Memorias de Sostenibilidad utilizando la metodología del Global Reporting Initiative. Por tanto, se cuenta con un documento (gestión 2015) que aplica GRI G4 para informar sobre los resultados sociales, medioambientales y sociales.

En el proceso de fortalecimiento de la gestión integral de RSE, se asume la decisión de aplicar el Estándar GRI aprobado en la gestión 2016. En consecuencia, este Informe de Sostenibilidad aplica con rigurosidad, todos los Principios de Contenido y Calidad, para comunicar los resultados de nuestro Banco.

Se comunica que la Memoria no presenta resultados de verificación externa.

4.3 EVALUACIÓN DEL ENFOQUE DE GESTIÓN

Nuestra Unidad de Capital Social realiza el seguimiento de resultados de la implementación del Programa de RSE.

En el marco de las leyes del Estado Plurinacional de Bolivia y bajo los lineamientos establecido por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), BancoSol realiza anualmente, la Calificación de Desempeño en Responsabilidad Social, elaborado por una empresa especializada.

En la gestión 2016, SMART NETWORKING elaboró el Informe de Evaluación Externa basado en una Metodología especializada de Calificación. La Metodología tiene como objetivo Calificar el Desempeño de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de las Entidades de Intermediación

Financieras (EIF) a través de la evaluación de distintos elementos clave de la Gestión de Responsabilidad Social Corporativa.

La metodología, considera estándares internacionales provenientes de la Norma ISO 26000, Principios de Protección al Cliente de SMART CAMPAIGN y los principios de Materialidad y Participación de Grupos de Interés del Global Reporting Initiative. Dicha metodología adopta un enfoque integral de valoración de programas de RSE en entidades de intermediación financiera.

En consecuencia, presenta un balance adecuado entre valoración de la gestión sistémica de RSE, la relación con cliente e inclusión financiera y gestión integral de relaciones con grupos de interés externos.

La Metodología de SMART NETWORKING está integrada por 4 Pilares de Evaluación:

- ☀ Marco Estratégico Social y Gestión
- ☀ Relación con Cliente e Inclusión Financiera
- ☀ Gestión integral de relaciones con grupos de interés externo y gestión del talento
- ☀ Gestión ambiental

La Calificación de Desempeño de RSE otorga una calificación de 8.5, situándonos en el Nivel de RSE2. La calificación obtenida “RSE2” implica una valoración externa con “Alto grado de compromiso con Responsabilidad Social y gestión integral de banca social responsable”.

CALIFICACIÓN	SMART NETWORKING	Puntaje
Calificación RSE	RS2	8.5

Tabla de Puntaje - BancoSol		
Pilar De Evaluación	Atributo	Puntaje Asignado
Marco Estratégico Social y Gestión	Fuerte	8.7
Relación con Cliente	Fuerte	8.8
Gestión Integral de Grupos de Interés	Fuerte	8.3
Gestión medioambiental	Adecuada	5.4

V. TEMA ECONÓMICO

5.1 DESEMPEÑO ECONÓMICO

En un contexto desafiante de regulación financiera, alcanzamos resultados económicos razonables en la gestión 2016.

Basados en la metodología propuesta por Global Reporting Initiative (GRI) compartimos el valor económico generado (definido como los ingresos financieros obtenidos por la operación) y el valor distribuido (compuesto por los pagos a empleados, proveedores de capital, costos operativos, impuestos e inversiones en la comunidad).

Nuestro Banco generó un valor económico directo de USD 200.341.278,2 en la gestión 2016. En relación al valor económico distribuido, los funcionarios a nivel agregado reciben USD 60.135.932,91, los gastos a proveedores de capital ascienden a USD 40.723.233,67 y se pagaron impuestos y otros pagos al gobierno por un valor de USD 27.116.395,1 respectivamente.

VALOR ECONÓMICO GENERADO Y DISTRIBUIDO

(Expresado en USD)

Componente	2016
Valor Económico Directo Creado (VEC)	
a) Ingresos	200.341.287,2
Valor Económico Distribuido (VED)	
b) Costos Operativos	2.805.215,6
c) Salarios y beneficios sociales para los empleados	60.135.932,9
d) Pagos a proveedores de capital	40.723.233,7
e) Pagos a Gobiernos (por país)	27.116.395,1
f) Inversiones en la comunidad	405.631,40
Valor Económico Retenido (VER)	69.154.878,5

Las operaciones de BancoSol tienen un efecto positivo directo y específico en el crecimiento económico del país para ahorristas, financiadores, empleados y proveedores. Adicionalmente cumplimos con la Legislación vigente en temas impositivos y legales.

Finalmente es importante declarar que el presente informe delimita la presentación de estados financieros del Banco Solidario S.A., sin registrar filiales que consolidar.

5.2 GESTIÓN DE LA EFICIENCIA Y LA RENTABILIDAD

En un entorno de creciente regulación financiera, la obligatoriedad de cumplir con metas de cartera reguladas por el Gobierno y colocación creciente de recursos con tasas de interés reguladas, BancoSol define una nueva estrategia de negocios para continuar prestando servicios financieros en el segmento de microcrédito, incrementar la productividad y eficiencia operativa institucional y avanzar en la diversificación de otros ingresos operativos.

Al cierre de la gestión 2016, BancoSol mantiene niveles de rentabilidad importantes (mayores al sector de microfinanzas), habiendo alcanzado un ROE de 21.6%. Por tanto, logramos una rentabilidad razonable para los accionistas y mantenemos nuestro enfoque de banca social responsable.

Nuestra estrategia empresarial logró resultados importantes, como ser:

- ☀ Crecimiento anual de 15,5% en la cartera de créditos, impulsada por las colocaciones de cartera regulada.
- ☀ Crecimiento sano de cartera apoyado por sus sólidas tecnologías crediticias y el desarrollo óptimo de tecnología para operaciones mayores a USD 20.000.
- ☀ Indicadores de mora estables (Ratio Cartera en mora/cartera bruta 0,9) demostrando la sólida evaluación de la capacidad de pago y la robusta gestión integral de riesgos.
- ☀ Tasa de crecimiento anual de 8,3% en captaciones de depósitos.
- ☀ Avances en la diversificación de Otros Ingresos Operativos, destacando el incremento en las comisiones por micro-seguros.
- ☀ Crecimiento moderado de transacciones fuera de agencia, habiendo logrado 40,6% en el índice de derivación.
- ☀ Crecientes niveles de eficiencia administrativa reflejada en el indicador Eficiencia/Cartera que alcanza al 8,02%.

VI. TEMA MEDIOAMBIENTAL

6.1 EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y SU COBERTURA

El Cambio Climático se constituye en una preocupación mundial, por este motivo y comprometidos con la sociedad, asumimos la responsabilidad de adoptar acciones en torno a esta problemática.

BancoSol se encuentra en la fase inicial de implementación de la gestión de los impactos generados en el medioambiente. Para orientar nuestra inversión, procedemos a la estimación de impacto a través del estudio de la Huella de Carbono de nuestro Banco.

Los resultados del Estudio de Huella de Carbono a nivel nacional justifican la importante inversión en ahorro energético para mitigar nuestro impacto ambiental.

En la gestión 2016, concentramos nuestra inversión en el cambio de luces LED en nuestra extensa red de Puntos de Atención Financiera (PAF's) a nivel nacional. En las últimas dos gestiones, invertimos USD 656.684 en temas relacionados a la reducción del consumo energético.

Es importante mencionar que nos limitamos a informar sobre los resultados alcanzados en el consumo de energía eléctrica en nuestra red de Puntos de Atención Financiera (PAF's) a nivel nacional.

BancoSol asumió la decisión de informar sobre los resultados de Ahorro Energético, limitando los indicadores a la medición del consumo de energía eléctrica porque no contamos con una medición actualizada del consumo de refrigeración y calefacción. Por tanto, informamos sobre los resultados en el consumo energético dentro de la organización.

6.2 EL ENFOQUE DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES

BancoSol no define una política medioambiental específica que orienta los proyectos y actividades relacionadas con la dimensión medioambiental. Sin embargo, contamos con una Política de Responsabilidad Social integral que incluye dicha dimensión, priorizando la generación de conciencia ambiental en los grupos de interés mediante la implementación de acciones directas para cuidado y preservación del medioambiente, capacitando en buenas prácticas ambientales como la aplicación de las 3R's (reciclar, reducir y reutilizar recursos), y emprendiendo labores que generan una conciencia ambiental social.

Estamos comprometidos con las mejoras en la gestión ambiental. Por este motivo, tenemos programada la definición de una Política Medioambiental en la gestión 2017 para definir directrices para lograr resultados eficientes en la dimensión ambiental.

En el Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) correspondiente a la gestión 2016, se definen las actividades y el presupuesto destinado a la mejora en temas ambientales.

BancoSol se encuentra en una fase inicial de adopción del enfoque de precaución, con una aproximación inicial a la gestión medioambiental a nivel interno.

Actualmente, la implementación de proyectos relacionados de Medioambiente es gestionada conjuntamente por la Unidad de Capital Social y la Sub Gerencia Nacional de Administración. Sin embargo, en la gestión 2016, no existen mecanismos específicos de seguimiento a la gestión ambiental.

6.3 AHORRO ENERGÉTICO

BancoSol cuenta con una Política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) integral que incluye la dimensión medioambiental. Durante la gestión 2015 se desarrolló el Estudio de Huella de Carbono, un informe que refleja el impacto de las acciones de nuestra institución en el medio ambiente. Basados en los resultados, implementamos proyectos que contribuyan a mitigar el impacto ambiental a través del Ahorro Energético.



Los resultados finales muestran que la Huella de Carbono total de BancoSol para la gestión 2015 es de 3.729 ton. de CO₂e. El 49% de las emisiones se generan por el consumo de energía eléctrica en oficinas, agencias y puntos de atención, 27% por el consumo de gasolina en vehículos propios,

12% por consumo de papel, 6% por la generación de residuos sólidos, 4% por consumo de gas natural y 2% en consumo de diésel en vehículos propios, respectivamente.

De acuerdo al estudio, las emisiones por consumo de energía eléctrica son 1.841 toneladas de CO₂e a nivel nacional (49% del total). Siendo la electricidad la principal fuente de energía para el funcionamiento de los equipos ofimáticos, su sistema de iluminación y equipos de aire acondicionado. En consecuencia, priorizamos la inversión en cambio de Luces LED a nivel nacional, habiendo invertido USD 133.096 en la gestión 2015 y USD 523.588 en la gestión 2016, respectivamente.

En los últimos dos años, se realizan esfuerzos significativos para reducir el ahorro de energía eléctrica en la red de PAFs a nivel nacional. Se alcanzó un ahorro en el consumo promedio por empleado, partiendo de un consumo de 2.098 KWH en el 2013 hasta alcanzar 1.895 KWH en la gestión 2016.

De manera externa, se desarrolló un proyecto piloto de compensación de la Huella de Carbono emitida por el Rally Dakar – Tramo Bolivia 2015. Como parte de la implementación del Programa de BancoSol, se llevaron a cabo acciones específicas para compensar parte de la Huella de Carbono generada por el Dakar.



El proyecto implementado por diferentes empresas e institucionales a nivel nacional abarca la instalación de 76 cocinas solares en las poblaciones de Totorá y Sivingani, y dos paneles solares en el hospital de la Caja Nacional de Salud en la ciudad de Uyuni, todas son poblaciones aledañas al recorrido de la carrera. La instalación de las cocinas y los paneles compensarán el 8,82% de la huella del Dakar en un periodo de 10 años. Esto significa que se evitará que se generen 1.540

ton. CO₂e a la atmósfera por la quema de leña y combustibles fósiles y el uso de energía eléctrica durante la vida útil de las cocinas y los paneles.

La implementación del Proyecto de compensación de la Huella de Carbono del Dakar en el tramo Bolivia en 2015, con la instalación de cocinas solares implica el desarrollo de tres etapas, la primera es la identificación de las comunidades demandantes y las familias beneficiarias en función del aporte de las empresas que realizarán la donación. La segunda etapa, implementada en la gestión 2016, consiste en realizar talleres para la entrega, capacitación en el ensamblaje de las cocinas y cursos de cocina para enseñar a los beneficiarios a utilizar las cocinas; finalmente la tercera etapa se realiza una evaluación técnica in situ por parte de las empresas donantes a través de un evento y una evaluación por parte de la Asociación Inti Illimani para analizar el desplazamiento efectivo de Gases de Efecto Invernadero (GEI) por el uso de las cocinas.

De manera específica, nuestra institución contribuyó con el financiamiento de 4 cocinas solares a benefició de la comunidad Totorá K, representando un punto de partida en los esfuerzos de compensación de la Huella de Carbono.

Desde diciembre 2015 a la fecha, BancoSol implementa campañas de concientización y sensibilización medioambiental mediante la emisión de mensajes y el uso de materiales en las instalaciones de nuestra entidad con consejos prácticos de ahorro de energía y agua potable.

**¿Qué harías sin
Energía?**

¡Comienza **desconectando los enchufes**
cuando no estén en uso!

**¿Qué harías sin
Agua?**

¡Comienza **ahorrando agua** en
todos los grifos que usas!



**Mi Huella
Mi Banco**



**QUE TODOS
LOS DÍAS SEAN
DÍAS DE LA
TIERRA**

**BANCOSOL
SE UNE AL
DÍA INTERNACIONAL
DE LA TIERRA
¡ÚNETE TÚ TAMBIÉN!**

3R
reusa
reduce
recicla

Mi Huella
Mi Banco
BancoSol

BancoSol
Juntos crecemos

**¿QUIERES DEJAR
UNA HUELLA?
PROCURA QUE TUS ACTOS
DEJEN UNA
HUELLA VERDE**

**DÍA MUNDIAL
DEL MEDIO
AMBIENTE
5 DE JUNIO**

3R
reusa
reduce
recicla

BancoSol
Juntos crecemos

**¿QUÉ CIELO PREFIERES?
PIENSA QUÉ
PLANETA
QUIERES DEJAR A TUS HIJ@S**

**FESTEJA SAN JUAN
RESPONSABLEMENTE**

VII. NUESTROS FUNCIONARIOS

7.1 EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y SU COBERTURA

BancoSol cuenta con una política integral de Recursos Humanos que define lineamientos para reclutamiento, selección, inducción, capacitación, promoción y retribución salarial. Las políticas permiten una adecuada gestión de la diversidad y una mejora gradual de la igualdad de oportunidades.

El Plan Estratégico 2015–2018 establece como prioridades en la gestión de Recursos Humanos:

- ☀ Atraer, desarrollar y retener el mejor talento humano
- ☀ Gestionar la capacitación integral de los funcionarios

BancoSol se encuentra fuertemente comprometida con la gestión de recursos humanos y la gestión del talento de nuestros funcionarios. En consecuencia, se implementa un programa integral para la gestión y administración a cargo de la Sub-Gerencia Nacional de Recursos Humanos.

Así mismo, dicha Sub-Gerencia articula beneficios no-monetarios para los funcionarios a nivel nacional para mantener la oferta de valor hacia el cliente interno, promover la capacitación activa del funcionario y gestionar el clima organizacional. En consecuencia, los funcionarios se constituyen en un grupo de interés priorizado en la implementación del Programa Integral de Responsabilidad Social.

En la actual Memoria de Responsabilidad Social informamos sobre los impactos directos generados en la gestión de recursos humanos a nivel nacional. Este enfoque de gestión abarca el reporte de contenidos relacionados a Empleo, Capacitación y Evaluación de Desempeño, Clima Laboral y Diversidad e Igualdad de Oportunidades.

7.2 ENFOQUE DE GESTIÓN Y COMPONENTES

La política de Recursos Humanos fue actualizada en febrero 2015 y permite establecer el marco de actuación específico y necesario para los procesos de Reclutamiento y Selección del Personal, a fin de contar con el recurso humano idóneo a cada puesto específico, siguiendo las normas y procesos formales.

BancoSol cuenta con una política integral de recursos humanos que define lineamientos para reclutamiento, selección, inducción, capacitación, promoción y retribución salarial. Las políticas permiten una adecuada gestión de la diversidad y una mejora gradual de la igualdad de oportunidades.

Los lineamientos de retribución salarial, atraer, satisfacer y motivar al personal, enmarcados en las posibilidades reales del Banco y asegura la competitividad externa y equidad interna. Dicha política se basa en principios de equidad, uniformidad, proporcionalidad, actuando como factor incentivador, estimulando el afán individual de progreso y premiando el buen desempeño demostrado.

BancoSol tiene un programa de capacitación estructurado y cuenta con lineamientos específicos que pretende proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de los funcionarios para que contribuyan al logro de objetivos organizacionales y optimicen la satisfacción al cliente. Cuentan con un sistema de información que permite realizar un adecuado seguimiento a la consecución de metas.

Los funcionarios de BancoSol voluntariamente formaron el “Club BanSol” para impulsar actividades deportivas y de confraternización. Esta iniciativa no constituye un instrumento de negociación colectiva

La Sub Gerencia Nacional de Recursos Humanos es la instancia encargada de la gestión de funcionarios. Esta Sub Gerencia cuenta con 20 personas que coordinan con las Gerencias Regionales los esfuerzos de gestión a nivel nacional.

7.3 NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO

La trayectoria y sólida reputación de nuestro Banco, ha sido acompañada de personal altamente competente y comprometido con nuestra filosofía institucional. A partir de su plan estratégico, BancoSol desarrolla políticas, estrategias y planes que permiten realizar una adecuada gestión de Recursos Humanos.

Al cierre de la gestión 2016, el banco contó con 2.810 funcionarios, distribuidos en todos los departamentos de Bolivia.

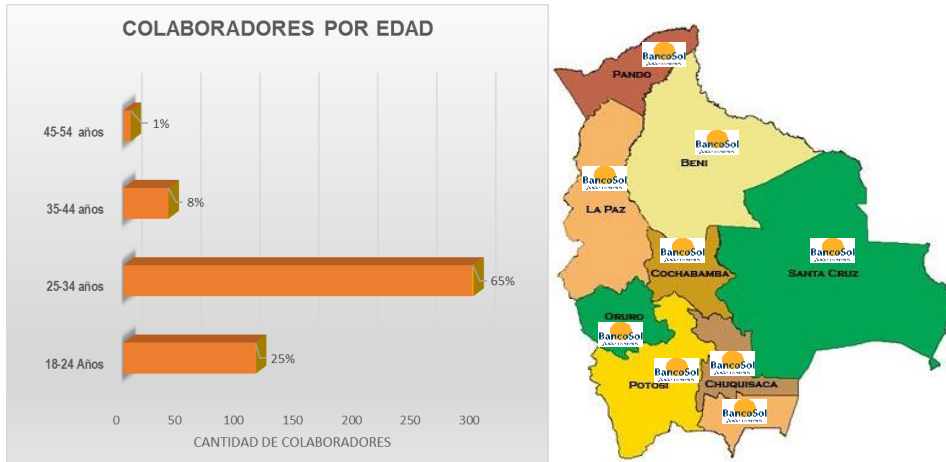
COMPOSICIÓN DE LOS FUNCIONARIOS POR GÉNERO



53%



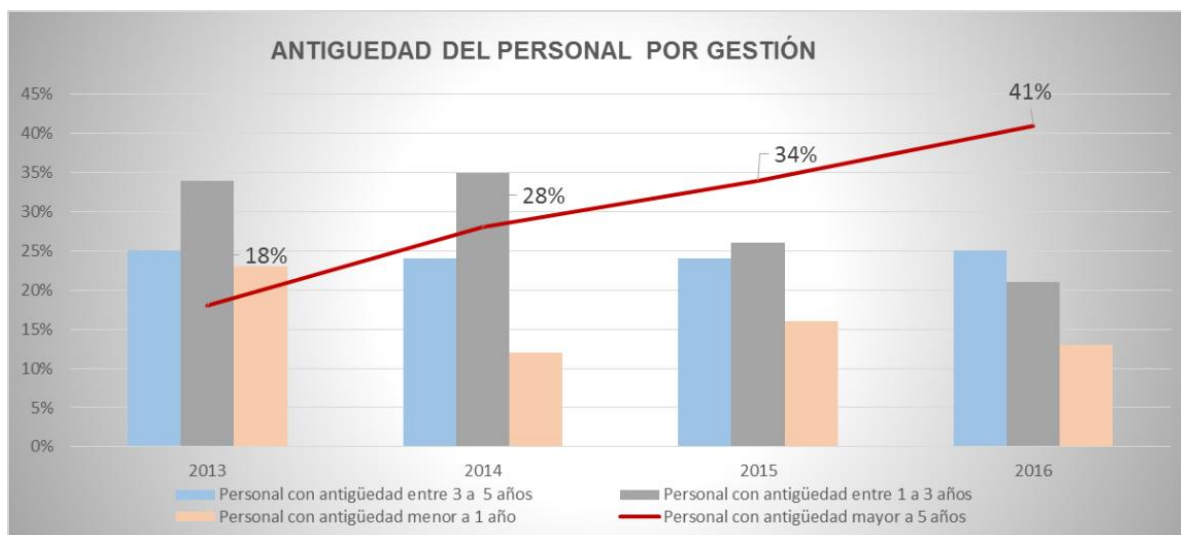
47%



Aproximadamente 41% de los funcionarios tienen una antigüedad mayor a 5 años, 25% tienen una antigüedad entre 3 a 5 años, 21% tienen una antigüedad entre 3 a 1 años, y 12% menor a 1 año. BancoSol tiene estadísticas adecuadas en equidad de género donde la participación femenina alcanza al 47% y se observa una evolución positiva de mujeres en cargos estratégicos y de toma de decisiones.

La estrategia de retención del talento humano es una prioridad para nuestro Banco. Por tanto, implementamos planes para retener y gestionar el talento humano, para la capacitación integral y para desarrollar competencias esenciales para realizar un trabajo eficiente y con altos estándares de calidad para el cliente. Así mismo, realizamos capacitación específica para reforzar la adopción de valores institucionales para consolidar el comportamiento ético de nuestros funcionarios.

Esta estrategia se refleja en la tendencia creciente de antigüedad del personal. En la gestión 2013, sólo el 18% del personal tenía una antigüedad mayor a 5 años; actualmente, logramos que el 41% del personal permanezca por un periodo mayor a 5 años en la institución.



En la gestión 2016 hemos tenido una tasa promedio de rotación de 16% (menor a la tasa observada en el sector de Microfinanzas). En la siguiente tabla se presenta la rotación por edad, ciudad, género y motivo de retiro:

Rotación del Personal por Edades	
18-24 años	49%
25-34 años	16%
35-44 años	9%
45-54 años	5%
Mayor a 55 años	1%

Rotación / Desvinculación por Motivo	
Renuncia voluntaria	54%
Renuncia acordada	24%
Baja en período de prueba	11%
Renuncia en período de prueba	9%
Baja por mal desempeño	3%

Rotación del Personal por Ciudades	
Oficina Nacional	14%
Pando	32%
Beni	27%
Tarija	27%
Potosí	25%
Chuquisaca	17%
Santa Cruz	16%
La Paz	15%
Cochabamba	14%
Oruro	8%

Rotación del Personal por Ciudades	
Hombres	16%
Mujeres	15%

Finalmente, en la gestión 2016 hemos integrado a 452 nuevos funcionarios, 48% corresponden a mujeres.

7.4 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

El compromiso de BanncoSol es fomentar el aprendizaje, desarrollar y fortalecer competencias en el personal del banco para poder brindar servicios eficientes y con calidad para nuestros clientes.

BancoSol tiene un programa de capacitación estructurado y cuenta con lineamientos específicos de capacitación que pretende proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de los funcionarios para que contribuyan al logro de objetivos organizacionales y optimicen la satisfacción al cliente. Los funcionarios tienen acceso a una combinación de capacitación presencial y virtual.

En ese marco, BancoSol cuenta con un programa de capacitación integral habiendo invertido en 96.014 horas de capacitación a nivel nacional. Actualmente, logramos un promedio de 34 horas de capacitación por funcionario.



A diciembre 2016, el personal de Front-Office recibe un promedio de 36,9 horas de capacitación, concentrado en capacitación normativa y técnica para cumplir el perfil de cargo. El personal de mandos medio recibió una capacitación promedio de 16,2 horas y el personal gerencial 31,1 horas, respectivamente.

Es importante destacar la capacitación en competencias gestionales para fortalecer las competencias y habilidades de mandos medios, para constituirse en líderes en las Regionales a nivel nacional. En la gestión 2016, se desarrollaron 380 horas en capacitación gestional y se inició la capacitación en gestión por competencias.

Para mejorar la atención a sectores vulnerables, se implementó una capacitación de refuerzo a todos los funcionarios en Lenguaje de Señas para la atención apropiada a clientes que requieran este servicio.

En relación a la capacitación funcional, las mayores capacitaciones estuvieron dirigidas al manejo de la Plataforma de Educación Financiera “Descubre” con la certificación de 2.774 funcionarios. Así mismo la capacitación en conocimiento integral en productos y servicios tuvo un alcance de 2.690 funcionarios capacitados

Con estas capacitaciones se proporcionó un conocimiento integral sobre el portafolio de BancoSol, a todos los funcionarios, para potenciar la contribución de los funcionarios al logro de objetivos institucionales.

Durante la gestión 2016, iniciamos el proceso para identificar al personal clave en mandos medios y gerenciales en la organización para fortalecer la gestión del talento humano.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

BancoSol desarrolla un sistema de evaluación de desempeño por competencias. Este sistema evalúa dos tipos de competencias:

- ☀ Competencias esenciales que miden los valores que tiene la persona y su congruencia con los valores del banco.
- ☀ Competencias gestionales que miden el desempeño de la persona en el cargo.



En la gestión 2016, este sistema fue aplicado al 87% de los funcionarios, sin distinción de nivel jerárquico ni género. Los resultados de la evaluación muestran que el 79% de los funcionarios se encuentran con una calificación “excelente”.

GÉNERO	PERSONAL 2016	PERSONAL EVALUADO 2016	SUB-GERENTES	MANDOS MEDIOS	RESTO DEL PERSONAL	% EVALUADO
Hombres	1.476	1.281	17	197	1.067	86.79%
Mujeres	1.334	1.161	9	179	973	87.03%
Total	2.810	2.442	26	376	2.040	87.00%

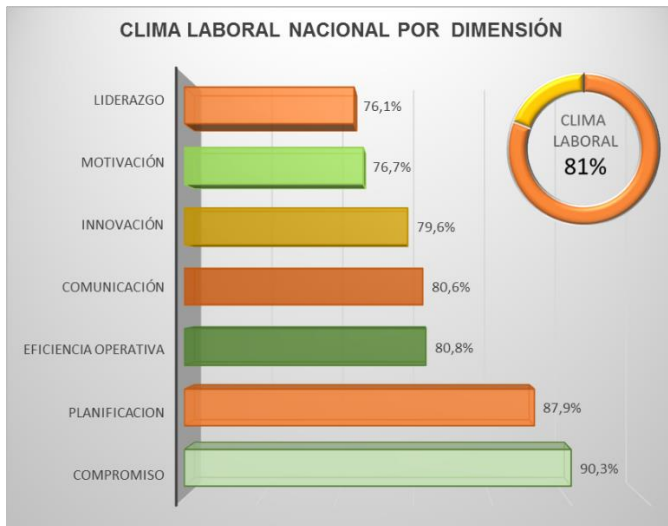
7.5 CLIMA LABORAL

Desde hace 8 años, en forma sistemática medimos el clima laboral con alcance a nivel nacional: Oficina Nacional, Regionales y Agencias. En la gestión 2016, la medición de clima laboral toma en cuenta 7 dimensiones:

- ☀ Liderazgo
- ☀ Motivación
- ☀ Innovación
- ☀ Comunicación
- ☀ Eficiencia Operativa
- ☀ Planificación
- ☀ Compromiso

En la gestión 2016 se utiliza una encuesta virtual con una participación del 86,20 % a nivel nacional. El departamento con una mayor participación fue Tarija con un 93% y el que menos participó fue Pando con un 62%.

El resultado final mostró una satisfacción del 81% con el Clima Organizacional del Banco. Los funcionarios de 7 Regiones tienen un nivel de satisfacción mayor al 80%, habiendo evaluado este índice como óptimo. Sin embargo, las oficinas de El Alto y Pando tienen menores niveles de satisfacción respecto al promedio del Banco.



PARTICIPACION	86,20%
Of Nacional	75,00%
Tarija	93,60%
Sucre	92,40%
Cochabamba	91,50%
Beni	90,90%
Santa Cruz	90,20%
Potosí	90,00%
Oruro	87,20%
La Paz	82,90%
El Alto	79,80%
Pando	62,50%

Los valores más altos en la Encuesta de Clima Laboral se encuentran en la dimensión “Compromiso”. Esta dimensión refleja que nuestros funcionarios tienen un compromiso que va más allá de la remuneración que reciben del banco, se sienten conformes con su trabajo y existe una alta predisposición a invertir más del tiempo del exigido por la institución para cumplir sus compromisos.

En segunda instancia se encuentra la dimensión “Planificación”, muestra que existe claridad en la planificación institucional, claridad en lo que se espera de cada cargo y finalmente un seguimiento adecuado por parte de los superiores inmediatos para el cumplimiento de los objetivos.

Por el contrario, la dimensión con menores puntajes corresponde a la dimensión “Liderazgo” con un puntaje global de 76,1%. Este resultado permite identificar los temas en los que se debe trabajar para mejorar la relación de los funcionarios con sus inmediatos superiores y que permiten reforzar la capacitación de mandos medios en competencias gestionales.



Adicionalmente es importante destacar que el personal con mayor antigüedad muestra sistemáticamente mayores niveles de satisfacción. Por tanto el 85% de los funcionarios con antigüedad mayor a 5 años tienen una opinión favorable sobre el Clima Organizacional; mientras que el 80% grupo de funcionarios con antigüedad entre 3 a 5 años expresa una opinión favorable.

Finalmente, es importante mencionar que la Sub-Gerencia de Recursos Humanos articula beneficios no-monetarios para los funcionarios a nivel nacional. Se destacan las campañas de salud, los cursos específicos de Escuelas de Padres para apoyar el manejo de estrés, autoestima en los hijos, recompensas y castigos, entre otros temas. Todas estas actividades refuerzan la percepción positiva sobre Clima Laboral.

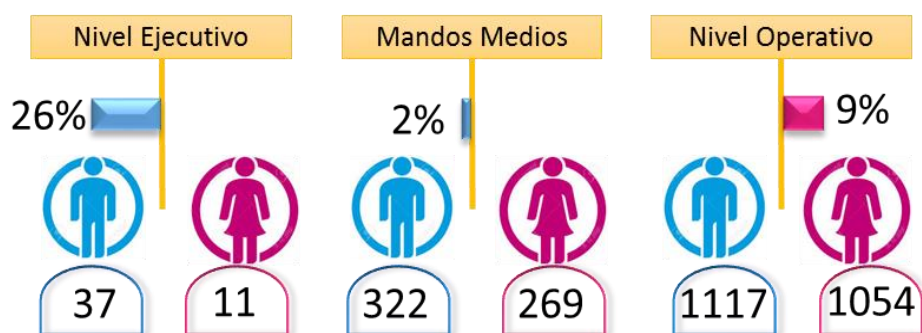
7.6 DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Contamos con una gestión de recursos humanos, que reconoce la diversidad generacional, fomenta la inclusión y brinda iguales oportunidades de desarrollo profesional a hombres y mujeres en la institución.

Entre los miembros del directorio del banco, el 27% son mujeres. Por otra parte, a nivel nacional la participación de mujeres asciende al 47% a nivel nacional.

REMUNERACIÓN

La remuneración y el número de funcionarios por nivel jerárquico entre hombres y mujeres es la siguiente:



Los hombres ganan 26% más que las mujeres en el nivel ejecutivo
 Los hombres ganan 2% más que las mujeres en mandos medios
 Las mujeres ganan 9% más que los hombres en el nivel operativo

En esta gráfica se incluyen 3 categorías de funcionarios: i) en personal ejecutivo se incluyen a gerentes de división, gerentes de sucursal, gerentes de área y subgerentes, ii) en mandos medios, oficiales, supervisores, asesores, auditores, analistas, jefes de sucursal y jefes de agencia y iii) personal operativo, asesores de crédito, personal de plataforma de atención al cliente, asistentes, operadores, cajeros y auxiliares.

Las estadísticas muestran claramente que la remuneración responde al lineamiento de otorgar igualdad de oportunidades y se observa un incremento gradual de mujeres en cargos con mayores responsabilidades en la toma de decisiones del Banco.

VIII. COMPROMISO CON NUESTROS CLIENTES

8.1 EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y SU COBERTURA

El acceso a servicios financieros integrales a los sectores de menores ingresos orienta nuestra estrategia corporativa.

Asumimos un firme compromiso de profundizar la inclusión financiera, mediante la focalización de nuestra cartera en el segmento de microcrédito, el diseño de canales modernos de atención al cliente y la profundización de inclusión financiera mediante la ampliación de acceso a micro-seguros y la captación masiva de ahorros a nivel nacional.

La cultura organizacional y valores hacen que los colaboradores tomen conciencia y se preocupen por el trato respetuoso a los clientes y mide sistemáticamente la satisfacción al cliente. BancoSol invierte en tecnología para avanzar en acceso a canales electrónicos acorde a las necesidades de su segmento de mercado.

Adicionalmente, gestionamos una banca social responsable mediante la práctica robusta y consistente de Principios de Protección al Cliente. La calificación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) demuestra atributos “muy fuertes” en prevención del sobre-endeudamiento, resolución de reclamos, privacidad de la información y transparencia de la información, así como atributos adecuados en prácticas de cobranza de deuda.

Por tanto la selección de temas materiales vinculados al giro de negocio se encuentra plenamente justificado. En la presente Memoria de Sostenibilidad nos limitamos a informar sobre los impactos directos generados en la prestación de servicios financieros a nivel nacional.

8.2 ENFOQUE DE GESTIÓN Y COMPONENTES

La otorgación de créditos se encuentra normada por la Política de Créditos y un conjunto articulado de Manuales aprobados por Directorio. Estos documentos reflejan nítidamente un perfil prudencial y formalizan el proceso de solicitud, análisis, aprobación, desembolso, seguimiento y recuperación de créditos.

Operando desde una estrategia especializada en Microfinanzas, BancoSol cuenta con una sólida tecnología crediticia. La normativa interna determina los procedimientos a seguir para la otorgación de créditos, previniendo el sobreendeudamiento de los clientes. El cumplimiento del proceso crediticio también se verifica en la práctica y existen controles internos sólidos para la otorgación de créditos y la gestión integral de riesgos.

La atención con calidad es un componente esencial de la interacción con nuestros clientes. La sólida cultura organizacional y los valores hacen que nuestros colaboradores tomen conciencia y se preocupen por el trato respetuoso de los clientes, lo cual se ha logrado institucionalizar en todo el personal.

En este marco, BancoSol cuenta con un Código de Conducta donde registra los principios generales y lineamientos específicos para la atención al cliente. Por otra parte, implementan un Protocolo de Atención al Cliente que permite avanzar en la estandarización de la prestación de servicios financieros.

BancoSol establece procedimientos estandarizados para la atención de reclamos en el Manual de Reclamos. El personal de plataforma de atención al cliente administra el sistema de reclamos en el Punto de Reclamo y cuenta con la capacitación adecuada. A nivel nacional, la Sub-Gerencia de Operaciones es responsable de la gestión de reclamos y mensualmente envía informes a la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

BancoSol utiliza el sistema Q-FLOW para el registro, sistematización y seguimiento de los reclamos. Cumple con la normativa de atención a consumidores financieros de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) y el proceso de auditoría integral anual verifica su cumplimiento. Implementamos dos alternativas adicionales para la recepción de reclamos: i) comunicación telefónica atendida y registrada en el Call Center; y ii) registro de reclamos en su página web institucional.

El enfoque de gestión aborda los indicadores de inclusión financiera, satisfacción al cliente, mapa de canales de atención y gestión de reclamos.

8.3 INCLUSIÓN FINANCIERA

BancoSol demuestra una sólida estrategia de inclusión financiera, ofreciendo productos y servicios integrales de manera responsable. Nuestra oferta actual incluye 7 productos de crédito, 5 productos de ahorro y 4 productos de microseguros.

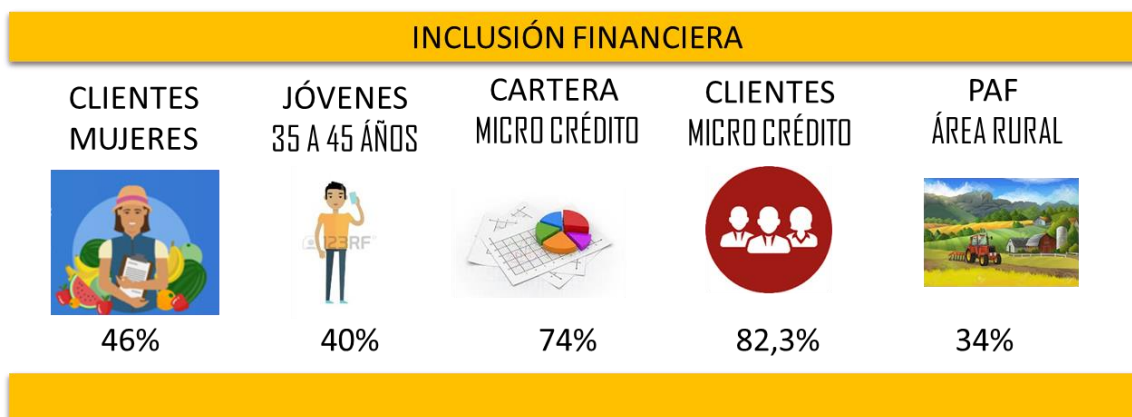
A diciembre 2016, el 74% de la cartera de BancoSol corresponde a microcrédito, que representan, a su vez, una participación del 82,3% de clientes. Es importante mencionar que BancoSol muestra un incremento leve del número de prestatarios, logrando un alcance de 251.952. Por tanto, en este nuevo desafiante contexto normativo, continuamos focalizando esfuerzos en la población base de la pirámide.

Nuestros clientes son predominantemente personas jóvenes, ya que el 40% están entre los 35 y 45 años. Aproximadamente 46% son mujeres, que provienen de familias numerosas, con bajo nivel de educación.

Casi la mitad de los clientes tienen tierras en el área rural, además de su domicilio en centros urbanos. Son personas que valoran mucho el esfuerzo propio y perciben al trabajo como única fuente para mejorar y progresar en la vida.

La estrategia competitiva de nuestros clientes se basa en precio, pues es muy difícil para ellos diferenciar su producto; tienen una alta capacidad de adaptar su oferta a los requerimientos y conocen muy bien los mercados en los que participan, pero carecen de poder de negociación tanto con proveedores y clientes. No se utiliza alta tecnología en la producción y los procesos son fácilmente imitables.

A pesar de los desafíos que impone el nuevo marco regulatorio, BancoSol continúa apoyando la capacidad de los micro y pequeños empresarios, de manera que éstos puedan desarrollar de forma más rápida sus negocios y así mejorar sus condiciones de vida.



Continuamos otorgando créditos en segmentos de la población sin posibilidades de otorgar garantías convencionales. Por tanto, nuestro banco otorga créditos con garantías prendarias al 31,2%, garantías personales al 43,4%, otras garantías al 14,1% y 11,3% con garantías hipotecarias, respectivamente.



BancoSol adopta la estrategia de profundizar la oferta integral de servicios financieros en los clientes, potenciando la inclusión financiera a través de los ahorros y otros servicios financieros. Como resultado de la estrategia de diferenciación y perfil prudencial, captan ahorros de 955.573 depositantes con un saldo promedio de ahorro de USD 614.

Complementariamente, nuestro Banco realiza gestiones para expandir el acceso de micro-seguros, generando 213.087 anualmente. En consecuencia, estamos comprometidos en la promoción de la Cultura de Ahorro y realizamos nuestros mayores esfuerzos para establecer una relación a largo plazo con nuestros clientes.

En relación a la cobertura de áreas rurales, BancoSol mantiene el 34% de Puntos de Atención Financiera (PAFs) en este sector y una cobertura de clientes rurales que asciende al 16,5% de clientes.

BancoSol asume el compromiso de impulsar la bancarización mediante la expansión de la Red de Puntos “SolAmigo”. Este proyecto permite llegar a zonas desatendidas a través de un punto de atención que se instala en tiendas de barrio, farmacias, puntos internet y otras pequeñas iniciativas, ubicados en lugares cercanos a los centros de trabajo y vivienda del segmento de clientes de BancoSol. Esta Red de Puntos “SolAmigo” se constituye en una alternativa razonable para expandir la cobertura de población de la base de la pirámide. A diciembre 2016, se consolida esta Red con el funcionamiento de 116 Puntos de Atención Financiera (PAFs) en 7 departamentos.

Por tanto, nuestro Banco adopta un firme compromiso para profundizar la inclusión financiera ampliando el acceso a créditos, ahorros, micro-seguros y facilitando el acceso a canales alternativos de atención al cliente.

8.4 SATISFACCIÓN AL CLIENTE

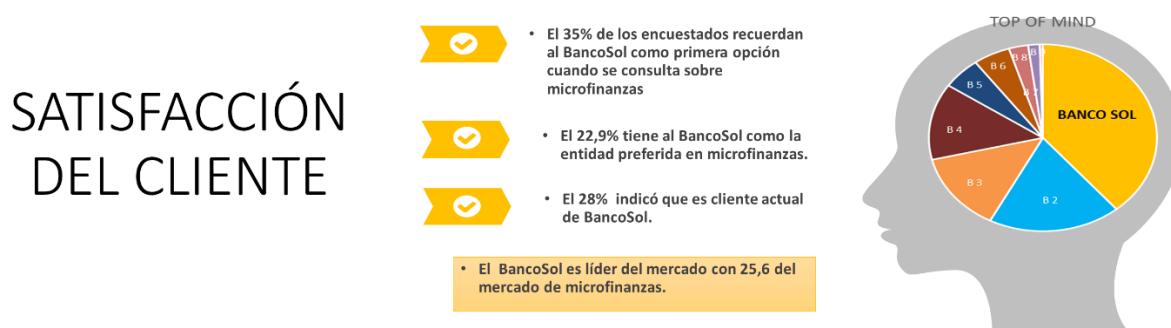
Nuestra sólida cultura organizacional y los valores hacen que los colaboradores tomen conciencia y se preocupen por el trato respetuoso a los clientes y se comprometan a prestar una oferta de servicios de alta calidad.

En la gestión 2016, se elabora un Estudio de “Posicionamiento de Marca”³ para evaluar el posicionamiento, valor e imagen en el mercado de Microfinanzas. Dicho estudio utiliza la reconocida metodología “Brand Equity” compuesta por: i) recordación de la marca, ii) participación, iii) preferencia de marca y iv) satisfacción.

Este estudio se basa en una muestra representativa de 1.823 encuestados en 6 ciudades⁴ y el levantamiento de la información corresponde a diciembre de 2016. Es importante mencionar la participación de clientes de Sucre, quienes fueron incluidos por primera vez en el mencionado estudio.

Según los resultados del estudio, BancoSol tiene el Top of Mind (TOM) más alto en la gestión 2016, entre las entidades microfinancieras evaluadas, con 35,3% de recordación espontánea a nivel nacional. En relación a la satisfacción con la marca, se muestra un índice de satisfacción del 78%, mostrando una evolución positiva respecto a la gestión 2015.

Dado nuestro enfoque en el segmento microempresas, la otorgación de créditos se constituye en un atributo importante para la satisfacción al cliente. BancoSol obtiene un indicador de satisfacción de 59,6%, con el puntaje más alto a nivel sectorial. En relación a la atención en ventanilla, muestra un 75,4% de clientes satisfechos, indicador superior al promedio sectorial. Por tanto, los resultados de satisfacción demuestran la posición de liderazgo de nuestro banco y la percepción de una banca socialmente responsable.



³ “Estudio de Posicionamiento de Marca” ,elaborado por PWC, utiliza la metodología de “Brand Equity” como valor de la marca que incluye todas las asociaciones positivas o negativas que se tiene de la marca, y que, posteriormente afectan la decisión de trabajar con una u otra entidad microfinanciera

⁴ Se aplican encuestas en La Paz, El Alto, Cochabamba, Santa Cruz, Sucre y Tarija

Finalmente, es importante mencionar que la percepción de clientes sobre Responsabilidad Social es positiva. BancoSol se encuentra encima del promedio en esta dimensión evaluada y obtiene el puntaje más alto en Responsabilidad Social, destacando la percepción positiva sobre su rol de Inclusión Financiera, su posicionamiento ético, de cumplimiento de las leyes y su aporte al crecimiento y desarrollo de los bolivianos.

8.5 MAPA DE CANALES

Los cambios en el entorno y la regulación financiera emitida por la ASFI han generado una competencia agresiva en el sector financiero. El Banco acorde a su filosofía organizacional basada en la innovación, desarrolló nuevos canales adecuados a las necesidades de nuestros clientes. Es importante destacar el enorme desafío que implica facilitar acceso a canales electrónicos en la población base de la pirámide.

Las transacciones realizadas por estos canales, no sólo aportan eficiencia financiera al banco sino también a los clientes pues están orientadas a hacer un uso eficiente del tiempo y por lo tanto reducen costos en sus transacciones financieras.

Al cierre de la gestión 2016, los canales de distribución fueron los siguientes:



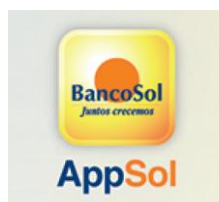
- Permite realizar desde el celular las siguientes operaciones
- Traspaso entre cuentas propias
- Pago de créditos
- Recargas de celulares (solo VIVA)



- Banca por internet que permite efectuar diversas transacciones por internet, con un alto nivel de seguridad.



- Punto de atención financiera que permite realizar algunas transacciones de caja como pago de cuotas de crédito, depósitos y retiros de cuentas de ahorro además compra y venta de dólares.



- Es una aplicación para el móvil que permite realizar transacciones en forma ágil, amigable y segura.
- Permite realizar consultas, transferencias, pago de cuotas vigentes y consulta de movimientos de la tarjeta de débito.



- Son agencias móviles que llegan a localidades con baja o nula bancarización y permiten realizar todas las operaciones bancarias: Créditos, Operaciones, Transacciones en Caja y otros.

El uso de canales se muestra en el siguiente gráfico:



SOLNET	2016
LA PAZ	182.128
SANTA CRUZ	107.573
COCHABAMBA	92.490
EL ALTO	74.257
CHUQUISACA	24.505
TARIJA	19.338
ORURO	10.164
BENI	5.441
POTOSÍ	3.563
PANDO	1.241
Total	537.217

INFOSOL	2016
El Alto	278.602
La Paz	244.994
Cochabamba	160.778
Santa Cruz	128.258
Chuquisaca	37.732
Oruro	28.926
Tarija	28.237
Beni	6.523
Potosí	4.971
Pando	4.284
Total	923.305

ATMs	2016
LA PAZ	784.646
EL ALTO	565.901
COCHABAMBA	538.469
SANTA CRUZ	483.648
CHUQUISACA	145.983
TARIJA	90.885
ORURO	77.155
BENI	35.054
POTOSÍ	28.585
PANDO	25.845
Total	2.776.171

SOL AMIGO	2016
EL ALTO	1.911.407
SANTA CRUZ	1.062.501
LA PAZ	940.603
COCHABAMBA	516.411
CHUQUISACA	236.988
ORURO	125.632
TARIJA	119.036
POTOSÍ	58.265

Las estadísticas muestran que Sol Amigo es el canal más utilizado con el 53% de las transacciones, con una tendencia positiva de crecimiento en dichas transacciones.

A nivel regional, se observa un mayor uso de canales en las ciudades de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz. Por tanto, BancoSol logró con éxito una mayor utilización de estos

modernos canales en las transacciones de la población base de la pirámide. Estos resultados se explican por las fuertes campañas de promoción y educación financiera promovidas por nuestros funcionarios y el adecuado diseño de los nuevos canales.

8.6 GESTIÓN DE RECLAMOS

BancoSol decide informar sobre los reclamos realizados en estricta aplicación del Principio de Equilibrio de los Estándares del Global Reporting Initiative y responde a las expectativas de los grupos de interés priorizados.

Nuestro Banco establece procedimientos estandarizados para la atención de reclamos en el Manual de Reclamos. A nivel nacional, la Sub-Gerencia de Operaciones es responsable de la gestión de reclamos y mensualmente envía informes a la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

El personal de Plataforma de Atención al Cliente administra el sistema de reclamos en el Punto de Reclamo y cuenta con la capacitación adecuada.

Actualmente BancoSol utiliza el sistema Q-FLOW para el registro, sistematización y seguimiento de los reclamos. Cumplimos rigurosamente con la normativa de atención a consumidores financieros establecido por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) y el proceso de auditoría integral anual verifica el cumplimiento de la normativa interna.

Complementariamente, implementamos dos alternativas adicionales para la recepción de reclamos: i) comunicación telefónica atendida y registrada en el Call Center; y ii) registro de reclamos en la página web institucional (www.bancosol.com.bo).

Todos los clientes de BancoSol reciben una “Carpeta de Bienvenida” la cual contiene un formulario para escribir un reclamo, se entrega al Cliente una ficha de recepción y una evaluación de comprensión de la información.

Desde el año 2011, el sistema de gestión y resolución de reclamos se encuentra en funcionamiento. Se registra una reducción de reclamos de 1.121 a 1.029 entre diciembre 2015 a diciembre 2016, habiendo atendido el 100% de reclamos en los plazos establecidos por ASFI.

Actualmente, la composición de reclamos es similar a la registrada en el sistema financiero nacional, con una alta participación de problemas en ATMs. Los problemas de dispensación en ATMs concentran el 85% de reclamos, los reclamos relacionados con atención al cliente el 10% y otros motivos representan 5%, respectivamente.

Se observa una disminución en el registro de reclamos como producto de la capacitación del personal de Front-Office y la estandarización en el proceso de gestión de reclamos. En consecuencia, mantenemos una baja incidencia de reclamos y una gestión optimizada en la resolución de quejas.

IX. CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

9.1 EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y SU COBERTURA

Desde la gestión 2009, BancoSol se encuentra comprometido con la implementación de proyectos que contribuyen al desarrollo de la comunidad.

Desde la Unidad de Capital Social, implementamos un Programa Integral de Responsabilidad Social que refleja nuestro firme compromiso con el desarrollo sostenible y fomentamos una cultura organizacional basada en la solidaridad, reflejando la esencia de nuestra institución.

En los proyectos de desarrollo de la comunidad queremos contribuir, promover, establecer y desarrollar nuestras relaciones con diversos actores de nuestra sociedad, basados en los valores de confianza y respeto.

Por otra parte, los grupos de interés externos y nuestros clientes expresan una percepción muy favorable sobre los proyectos de acción social que implementamos a nivel nacional. En consecuencia, es importante informar sobre los proyectos dirigidos al desarrollo de la comunidad.

En la gestión 2016, se prioriza la implementación de proyectos de alto impacto social y educación financiera con una ejecución anual de USD 405.631.

9.2 ENFOQUE DE GESTIÓN

El enfoque de gestión de los proyectos de acción social y la cobertura se informan detalladamente en la Sección 4 de la presente Memoria. Por este motivo, se omite la presentación repetitiva del enfoque de gestión.

9.3 EDUCACIÓN FINANCIERA



BancoSol implementa un programa de Educación Financiera orientado a varios segmentos de la población (niños, jóvenes y adultos). Los programas adecuados con precisión a las necesidades específicas de cada grupo han tenido mucho éxito y nos permitió obtener reconocimiento por parte de varias instituciones, entre ellas la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

La premisa es ofrecer la posibilidad de contar con información de manera fácil y oportuna, incentivando el uso de los productos y servicios financieros, brindándoles capacitación e información clara y veraz respecto a riesgos, oportunidades, derechos y obligaciones, acordes a las necesidades de cada grupo de interés.

Los objetivos de nuestro programa integral de educación financiera son los siguientes:

- ☀ Educar sobre las características principales de los servicios de intermediación financiera, sus usos, beneficios y riesgos.
- ☀ Educar sobre los derechos de los consumidores financieros y los mecanismos de reclamos.
- ☀ Informar sobre los derechos y obligaciones asociados a los diferentes productos y servicios que ofrece BancoSol.
- ☀ Informar sobre el sistema financiero, el rol de la ASFI y el carácter de la normativa.

BancoSol, asume un fuerte compromiso en la implementación de un programa integral de Educación Financiera, combinando capacitaciones presenciales con información financiera facilitada por medios electrónicos. Las capacitaciones presenciales están orientadas a los siguientes grupos:

- ☀ Capacitaciones orientadas a niños/as para crear conciencia fomentar la Cultura del Ahorro denominado Taller “Ahorra para alcanzar tus sueños”.
- ☀ Capacitaciones para jóvenes transmitiendo la importancia de elaborar un presupuesto, el uso adecuado del dinero y del ahorro, denominado Taller “Cuidando mi Bolsillo”.
- ☀ Capacitaciones a Clientes y Usuarios del BancoSol

A continuación, se presenta el alcance de los programas de educación financiera a nivel nacional:

<p>EDUCACIÓN FINANCIERA</p> <p>Orientado a Niños, Jóvenes y Clientes del Banco para educar sobre:</p> <ul style="list-style-type: none">• Los servicios de intermediación financiera, sus usos, beneficios y riesgos• Derechos de los consumidores financieros y los mecanismos de reclamos.• Derechos y obligaciones asociados a los diferentes productos y servicios que ofrece BancoSol.• Cultura del Ahorro.• Elaboración del presupuesto y uso adecuado del dinero.• Sistema financiero, el rol de la ASFI. <p>Se realiza a través de los videos, página web, Facebook, capacitaciones en línea, islas de educación financiera, protocolo de atención al cliente y manual de bolsillo para la atención al cliente</p>	
<p>ALCANCE: NIVEL NACIONAL</p>	 <p>221.563 BENEFICIARIOS</p>

El Programa de Educación Financiera aplica metodologías innovadoras y permite tener un amplio alcance a nivel nacional. A fines del 2016, se lograron capacitar en el programa AulaSol a 13.064 niños, 5.414 jóvenes y 8.498 clientes, respectivamente.

Adicionalmente, desarrollamos videos tutoriales “Ponte On” sobre temas básicos de educación financiera que facilitan información sobre conceptos básicos a nuestros clientes. A nivel nacional, logramos un alcance de 44,095 personas capacitadas.

Por otra parte, diseñamos “Carpetas de Bienvenida” con información básica, incluyendo una cuidadosa selección del material que entregamos. En la gestión 2016, se entregaron 21,881 carpetas a la población con la que trabajamos.

Los proyectos de Acción Social y los programas de educación financiera son implementados por funcionarios voluntarios, comprometidos con el cumplimiento de nuestra misión. Durante la gestión 2016, 450 funcionarios aportan voluntariamente al programa “Milla Extra”.

9.4 CORRESOL



En la gestión 2010 nace CorreSol, con el fin de incentivar hábitos saludables y la competencia sana a través de la práctica del Atletismo. Este programa consolida a tres carreras pedestres a nivel nacional: Cliza-Punata 13K en Cochabamba; El Torno 11K en Santa Cruz y El Alto 11K. Convocamos anualmente a más de 20.000 atletas de distintas edades, quienes se encuentran clasificados en las Categorías: Categoría Estudiantil, Categoría Mayores, Categoría Sénior A, Categoría Sénior B, Categoría Personas con Discapacidad A, Categoría Personas con Discapacidad B, Categoría Extranjeros y Categoría Funcionarios.

En la gestión 2016, BancoSol asume el desafío de integrar a personas con discapacidad a las competencias de CorreSol. Con gran éxito, tuvimos participación de dichos atletas en todas las competencias organizadas por el Banco.

A continuación, detallamos los alcances de este proyecto de acción social en los tres departamentos en el que se desarrollan actividades:

<p>CORRESOL</p> <p>Incentivar hábitos y la competencia sana, a través de la práctica del atletismo.</p> <ul style="list-style-type: none">- Cliza Punata 13k con 1.168 competidores.- El Torno 11k con 1.203 competidores.- El Alto 11K con 17.992 competidores.	
<p>CIUDADES</p> <p>LA PAZ COCHABAMBA SANTA CRUZ</p>	 <p>20.363 COMPETIDORES</p>

9.5 CLAVESOL



ClaveSol es un proyecto social de alto impacto. Este proyecto pretende contribuir al desarrollo integral, psicológico y social a través del aprendizaje de instrumentos clásicos de cuerda y desarrollo de valores fundamentales, en niños/as, adolescentes y jóvenes.

Son espacios donde enseñamos la interpretación de instrumentos de cuerda como el Violín, la Viola, el Violonchelo y Contrabajo, divididos en tres niveles: Básico, Intermedio y Avanzado (Orquesta), que busca fortalecer a los niños/as, adolescentes y jóvenes en valores como la excelencia, honestidad, puntualidad, solidaridad y responsabilidad.

CLAVESOL

Es una iniciativa que busca la formación de intérpretes de instrumentos clásicos como un vehículo efectivo para lograr cambios en hábitos, valores y actitudes de niños/as y jóvenes en las ciudades de La Paz y El Alto

Instrumentos:

- Violín
- Viola
- Violoncellos
- Contrabajos



clavesol

orquestas juveniles en sintonía

CIUDADES

**LA PAZ
EL ALTO**



**435
BENEFICIARIOS**

Estas escuelas se desarrollan en las ciudades de La Paz y El Alto en diferentes espacios facilitados por las juntas vecinales, instituciones culturales y gobiernos municipales. Nuestras sedes son: **La Paz**; Sede Zona Central, Huajchilla. **El Alto**; Junta de Vecinos de Villa Adela, Parroquia San Pablo de Rio Seco y Junta de Vecinos de Ciudad Satélite Plan 405. Al 31 de diciembre, contamos con la activa participación de 435 niños y jóvenes que integran las orquestas Juveniles en Sinfonía en las ciudades de El Alto y La Paz.



9.6 COPASOL



Las Escuelas Gratuitas de Fútbol se constituyen en uno de los espacios donde se practica este deporte que es pasión de multitudes. Mediante la implementación de una metodología innovadora diseñada por BancoSol, facilita el entrenamiento metódico, constante e integral, buscando fortalecer diferentes valores en niños/as, adolescentes y jóvenes de las escuelas.

Dentro estos espacios, buscamos fortalecer valores como la excelencia, honestidad, puntualidad, solidaridad y responsabilidad. Organizamos nuestro trabajo en grupos por edades en las siguientes categorías: Categorías 5 – 6, Categorías 7 – 8 – 9, Categorías 10 – 11 – 12, Categorías 13 – 14 – 15.

Actualmente, estas escuelas funcionan en las ciudades de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz en diferentes espacios facilitados por las juntas vecinales y gobiernos municipales. En la gestión 2016, contamos con la activa participación de 364 niños y niñas quienes se benefician de las actividades deportivas y la formación integral de valores.

Nuestras sedes son: **La Paz**, Cancha El Carmen Calle 10 de Obrajes y en **El Alto**, Cancha Junta de Vecinos de Villa Adela. Además de contar con escuelas en las ciudades de Cochabamba y Santa Cruz

De manera resumida se presentan los principales resultados y alcance de este proyecto de acción social de alto impacto.

COPASOL

Contribuir al desarrollo integral, físico, psicológico y social a través del aprendizaje del fútbol y desarrollo de valores fundamentales como la excelencia, honestidad, puntualidad, solidaridad y responsabilidad.

Se tienen cuatro categorías

- De 5 a 6 años
- De 7 a 9 años
- De 10 a 12 años
- De 13 a 15 años



copasol
jóvenes ganadores

CIUDADES

LA PAZ
EL ALTO
COCHABAMBA
SANTA CRUZ



364
BENEFICIARIOS



9.7 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las alianzas estratégicas permiten ampliar nuestra contribución al desarrollo de la comunidad. Durante la gestión 2016, promovemos el cuidado y la protección de los derechos fundamentales de miles de niñas, niños, mujeres, bolivianos y bolivianas; fomentando la igualdad de género, los derechos de la niñez y fundamentalmente promoviendo la búsqueda de nuevas oportunidades en todos ellos.

En la gestión 2016 consolidamos este enfoque de trabajo. A continuación, detallamos los principales resultados alcanzados:

- ☀ **Fundación TECHO**, uno de los aliados estratégicos más antiguo de Capital Social. Los voluntarios de Banco se suman a las jornadas de construcción de viviendas para personas de escasos recursos en los departamentos de La Paz y Santa Cruz mediante un trabajo conjunto con los pobladores y el personal de la fundación.



- ☀ **Yo soy Mi Primer Amor**, es uno de los proyectos que realiza talleres de empoderamiento y prevención contra la violencia a niñas y adolescentes, trabajando también con padres de familia, beneficiando así a más de 2.700 personas de las ciudades de La Paz y El Alto.



- ☀ **Aldeas Infantiles SOS Bolivia**, el trabajo que realizamos es el de cooperación y auspicio a una familia de más de 11 integrantes durante toda la gestión, haciendo que toda la familia crezca en el marco del respeto, amor y seguridad que merecen los niños, niñas y adolescentes.



- ☀️ **Plan Internacional**, es el aliado con el cual se realizan acciones conjuntas como voceros de los derechos de la niñez boliviana, promoviendo programas específicos para esta población y adicionalmente brindando capacitación técnica y en Educación Financiera para jóvenes, dentro de los programas y proyectos que implementa esta institución.



- ☀️ **ONU Mujeres con el programa “HeForShe”**, unimos esta causa mundial a nuestra Carrera Pedestre El Alto 11K utilizando el lema “El corre Por Ella”, con el objetivo de eliminar toda forma de discriminación y violencia contra las mujeres y niñas haciendo que los hombres se sumen a la causa y actúen como defensores y agentes de cambio por la igualdad de género y los derechos de la mujer.



Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres

X. ANEXOS

10.1 TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI

Estándar GRI	Contenido	Números de Página	Omisión
GRI 102: Contenidos Generales 2016	102-1	Nombre de la organización	13
	102-2	Actividades, marcas productos y servicios.	20
	102-3	Ubicación de la sede	13
	102-4	Ubicación de la operaciones	18
	102-5	Propiedad y forma jurídica	13
	102-6	Mercados servidos	24
	102-7	Tamaño de la organización	23
	102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	27
	102-9	Cadena de suministro	29
	102-10	Cambios significativos en su organización y su cadena de suministro	26
	102-11	Principio o enfoque de precaución	49
	102-12	Iniciativas externas	30
	102-13	Afiliación a asociaciones	31
	102-14	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	4
	102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	18
	102-18	Estructura de gobernanza	13
	102-40	Lista de grupos de interés	34
	102-41	Acuerdos de negociación colectiva	54
	102-42	Identificación y selección de grupos de interés	34
	102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés	34
102-44	Temas y preocupaciones claves mencionados	36	
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	47	
102-46	Definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema	37	
102-47	Lista de los temas materiales.	39	
102-48	Re expresión de la información	44	

GRI 102: Contenidos Generales 2016	102-49	Cambios en la elaboración de informes	44
	102-50	Período objeto del informe	3
	102-51	Fecha del último informe	44
	102-52	Ciclo de elaboración de informes	44
	102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informes	13
	102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI	3
	102-55	Índice de contenidos GRI	82
	102-56	Verificación externa	44
TEMAS ECONÓMICOS			
GRI 201 Desempeño Económico 2016	201-1	Valor económico directo generado y distribuido	46
	1-E	Gestión de la eficacia y la rentabilidad	47
TEMAS MEDIOAMBIENTALES			
ENERGÍA			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1	Explicación del tema material y su cobertura	48
	103-2	Enfoque de gestión y sus componentes	49
	302-1	Consumo energético dentro de la organización	50
	302-4	Reducción del consumo energético	51
TEMAS SOCIALES			
EMPLEO			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1	Explicación del tema material y su cobertura – Gestión de recursos humanos	53
	103-2	Enfoque de gestión y sus componentes – Prácticas Laborales	53
GRI 401 Empleo 2016	401-1	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	56
	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		
GRI 404	404-1	Media de horas de formación al año por empleado	57

Formación y Enseñanza 2016	404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional.	58
CLIMA LABORAL			
	1-S	Indicadores de clima laboral	59
DIVERSIDAD EN ÓRGANOS DE GOBIERNO Y EMPLEADOS			
GRI 405	405-1	Diversidad de órganos de gobierno y empleados	61
Diversidad e Igualdad de Oportunidades 2016	405-2	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	61
COMUNIDADES LOCALES			
GRI 103	103-1	Explicación del tema material y su cobertura	72
Enfoque de Gestión 2016	103-2	Enfoque de gestión y sus componentes	42
GRI 413	413-1	Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo.	75
Comunidades Locales 2016			
SUPLEMENTO			
SECTORIAL. Sector financiero. Comunidades locales	FS-16	Iniciativas para mejorar la educación financiera por tipo de beneficiario	72
CLIENTES			
GRI 103	103-1	Explicación del tema material y su cobertura	63
Enfoque de Gestión 2016	103-2	Enfoque de gestión y sus componentes	63
SUPLEMENTO			
SECTORIAL. Sector financiero. Comunidades locales	FS-13	Acceso financiero a poblaciones económicamente menos favorecidas, por tipo	64
	2-S	Satisfacción del cliente	67

Indicadores exclusivos	3-S	Canales innovadores	68
GRI 417 Marketing y Etiquetado 2016	417-2	Casos de incumplimiento relacionados con productos y servicios	70

De acuerdo a los Estándares GRI aprobados en octubre 2016, es posible incluir Contenido Exclusivo mediante el Reporte de Indicadores incluidos en la Memoria de Responsabilidad Social en aplicación de los principios de Materialidad y Contexto de Sostenibilidad.

Por tanto, esta Memoria de Responsabilidad contiene Contenidos Exclusivos que responden a temas relevantes articulados a la Estrategia Empresarial de Banco Solidario S.A.

INDICADORES EXCLUSIVOS			Página
TEMA SOCIAL			
1-S	Clima Laboral		45
2-S	Satisfacción al cliente		42
3-S	Canales innovadores		43
TEMA ECONÓMICO			
1-E	Gestión de la eficacia y rentabilidad		59



