

GOBIERNO CORPORATIVO Y
ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN DE
IMPACTO: UN ANÁLISIS DE SU
CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO
SOSTENIBLE DEL **BARRIO 31** EN
BUENOS AIRES, ARGENTINA.

GOBIERNO CORPORATIVO Y ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN DE IMPACTO: UN ANÁLISIS DE SU **CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO** SOSTENIBLE DEL **BARRIO 31** EN **BUENOS AIRES, ARGENTINA.**

Abril 2024

Documento elaborado por el Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile (CGC UC) y el Global Steering Group for Impact Investment - National Advisory Board Chile (GSG NAB Chile).

DOCUMENTO ELABORADO POR

Laurita Bustos Oñate y Carla Meza Morales del Centro de Gobierno Corporativo UC.

LOS AUTORES AGRADECEN LA PARTICIPACIÓN DE

Alejandro Preusche, de Global Steering Group for Impact Investment, de Fernando Charadia, Responsable Triple Impacto en Trasa y de Danilo Rossi, Director de Integración Económica Gobierno de Buenos Aires.

Asimismo, agradecen la participación de María de los Angeles Ferrer y de Tarek Giacaman Mahana de GSG Nab Chile por la coordinación en la elaboración del documento; y a Trinidad Prat y Antonia Irarrazabal de Aire Consultores a cargo de la edición.

I. INTRODUCCIÓN

1. PROPÓSITO

En un mundo donde las empresas se cuestionan sobre su propósito y la forma de impactar positivamente en la sociedad, la inversión de impacto surge como una respuesta que alinea correctamente el desarrollo económico de la empresa y el resultado social y ambiental de decisiones de inversión. El gobierno corporativo de empresas que quieren materializar un impacto positivo se encuentra ante el desafío sobre cómo implementar soluciones empresariales que no sólo tengan retornos financieros reales, sino que logren impactar positivamente. Aun así, hay muchas empresas que encuentran oportunidades únicas al focalizarse en generar impacto, lo que les permite diferenciarse y convertir riesgos en valiosas oportunidades de innovación y creación de valor.

Hay al menos tres ideas potentes que dificultan el camino de las empresas para tomar decisiones con impacto. En primer lugar, pensar que el impacto sólo puede provenir desde el sector público. En segundo lugar, pensar que hoy las empresas sólo pueden tener un impacto en el medioambiente, y no un impacto “social”. En tercer lugar, confundir decisiones empresariales con impacto con filantropía.

Conocer casos de éxito ayuda a entender que el sector privado tiene también la potencialidad de integrar efectivamente y de forma virtuosa a sectores socialmente desplazados, no mediante la filantropía, sino a través de decisiones de negocio que además de tener un resultado económico favorable tengan un retorno social. La intencionalidad en la forma de hacer negocios debe partir desde las altas esferas del gobierno corporativo de las empresas privadas, que logren tomar decisiones empresariales que movilicen los recursos con que hoy cuentan, no sólo para hacer negocios con buenos resultados económicos, sino también, en cierta medida, con buenos resultados sociales. La conversión cultural en los directorios es clave.

2. CASO DE ÉXITO DE INVERSIÓN DE IMPACTO: BARRIO MUGICA

El Barrio Padre Carlos Mugica (en adelante también, “Barrio Mugica” o “Barrio 31”) en Buenos Aires, Argentina, ha experimentado una transformación significativa en los últimos años, pasando de ser un barrio aislado a integrarse con éxito a la ciudad, gracias a las políticas implementadas por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (en adelante también, “GCBA”) y a la inversión de impacto que ha recibido desde el sector privado.

El Barrio 31 tiene una ubicación estratégica, en pleno centro de la ciudad de Buenos Aires, en la zona de Retiro, cerca de los principales centros administrativos y de empleo. Además, es conocida como la villa más longeva de la ciudad, ya que sus primeros pobladores se establecieron en la década de 1930.

Desde 2016, el GCBA ha emprendido un proyecto sin precedentes: la integración social, económica y urbana del Barrio Mugica. Este ambicioso plan no se limita únicamente a garantizar el acceso a servicios básicos esenciales y a la construcción de obras de infraestructura, sino que también se enfoca en generar oportunidades económicas y mejorar la calidad de vida de sus habitantes, logrando así su integración con el resto de la ciudad. Ahora bien, este objetivo solo puede lograrse mediante la integración del sector privado, que logre la generación de empleos y emprendimientos nuevos, junto con el fomento de la capacitación y la formalización laboral.

Es por ello que el GCBA ha necesitado generar una alianza público-privada a fin de potenciar este gran proyecto, pues este tipo de alianzas e iniciativas ofrece la obtención de recursos complementarios al combinar los recursos financieros, tecnológicos y humanos del sector público y privado. Asimismo, la colaboración entre gobiernos y empresas en proyectos sociales permite aprovechar las fortalezas de ambos sectores para lograr un mayor impacto positivo en la sociedad. Adicionalmente, las empresas que desarrollan sus actividades en el Barrio 31 generan un impacto social significativo que consolida las acciones del GCBA.



ANTES Y DESPUÉS MEJORAMIENTO INTEGRAL DE VIVIENDA E INFRAESTRUCTURA



Sin embargo, aún existe un vacío en el conocimiento sobre el papel específico que han cumplido las empresas en este proceso de desarrollo social. Por esta razón, el presente documento se enfoca en analizar cómo el proceso de toma de decisiones del gobierno corporativo de las empresas que se han radicado en el Barrio 31, ha contribuido a generar una inversión de impacto en esta área.

La inversión de impacto se presenta como una poderosa herramienta para impulsar proyectos sociales de manera sostenible y con resultados significativos. Mediante esta forma de inversión, las empresas realizan inversiones con el propósito específico de aportar un impacto positivo y medible, ya sea social y/o medioambiental, además de un rendimiento financiero.

En razón de lo anterior, es muy importante investigar y analizar el proceso de toma de decisiones del gobierno corporativo de las empresas y su contribución a la generación de inversión de impacto en el desarrollo del Barrio 31, con el objetivo de demostrar con casos reales los beneficios que esta participación puede traer para las propias empresas y su contribución al desarrollo sostenible de comunidades.

Para ello, se analizarán las políticas y se definirán los criterios adoptados por el gobierno corporativo para promover la inversión de impacto en el Barrio 31. A la vez, se identificarán las mejores prácticas y desafíos en el proceso de toma de decisiones y se evaluará cómo este proceso ha impactado en la generación de inversión de impacto.

3. OBJETIVOS Y ESTRUCTURA

Este trabajo persigue tres objetivos específicos. En primer lugar, se destaca el caso de éxito en el Barrio Padre Carlos Mugica. Luego, se aborda una exploración teórica de los conceptos de “Inversión de Impacto” y “Gobierno Corporativo”, así como su interconexión. Finalmente, se examina en detalle el papel del gobierno corporativo de las empresas establecidas en el Barrio 31, en el contexto de la alianza público-privada con el GCBA, mediante la presentación de tres casos de empresas que ingresaron con éxito su negocio en el Barrio Mugica.

Este documento se estructura en cuatro secciones principales. En primer lugar, se presenta un estudio de caso que destaca el éxito del proyecto de reurbanización en el Barrio Padre Carlos Mugica. Luego, se aborda un marco teórico que explora los conceptos de inversión de impacto y gobierno corporativo, junto con su interacción. La tercera sección se centra en un análisis cualitativo que examina la importancia de la alianza público-privada y el papel de las empresas en el Barrio 31, y la presentación del caso de Trasa, Arcos Dorados y Banco Santander. Finalmente, el documento termina con las conclusiones extraídas de estos casos de estudio y marco teórico.





II. CASO DE ÉXITO: BARRIO PADRE CARLOS MUGICA

En el mundo actual, numerosas poblaciones que representan cerca de 1 billón de personas (UN-Habitat, 2023), se enfrentan a la realidad de estar aisladas debido a barreras sociales y urbanas dentro de grandes conglomerados urbanos. Este fenómeno es consecuencia del rápido crecimiento demográfico que dificulta a los gobiernos la planificación adecuada del desarrollo urbano.

Ante este desafío, muchas ciudades están buscando respuestas y soluciones innovadoras para integrar a las poblaciones aisladas, reconociendo que solo a través de esta integración podrán lograr un crecimiento urbano sostenible y ordenado en las próximas décadas.

En la década de 1930 comenzó a desarrollarse el Barrio 31, a medida que inmigrantes y obreros se asentaron en la zona, atraídos por su proximidad al puerto de Buenos Aires. A lo largo del tiempo, la población fue creciendo exponencialmente debido a la llegada de inmigrantes provenientes del interior del país. En la década de 1970, la política pública predominante para abordar los barrios informales fue la erradicación, pero esta estrategia no tuvo éxito en el Barrio 31 debido a que continuó poblándose de manera espontánea y sin planificación. Así, sus habitantes se encontraron rodeados por la zona portuaria, las vías ferroviarias y la autopista, a pesar de estar ubicado en una zona estratégica y cerca de los barrios de más alto poder adquisitivo de la ciudad.

La delincuencia asociada al narcotráfico se presentaba de forma violenta, por lo que hasta el transporte público solo llegaba a las afueras del Barrio 31, lo que requería que los residentes caminaran para ingresar o salir de él. A la vez, no había servicios públicos disponibles para todos, el espacio público era escaso y las condiciones de vivienda no eran adecuadas para ninguna familia.

Por ello, ante la necesidad de lograr un crecimiento sostenible y ordenado, a fines del año 2015 y principios del 2016, el GCBA puso en marcha el proyecto de reurbanización e integración del Barrio Mugica, que tiene como pilar fundamental la participación ciudadana. De esta forma, se estableció un sistema específico de canales de comunicación para dar información a los

vecinos sobre las obras, programas y avances, así como se creó el Consejo de Gestión Participativa el cual fomenta la participación de vecinos, se conformó un equipo territorial de género para erradicar la violencia de género del barrio, entre otros.

Con el propósito de abordar los riesgos asociados a la falta de saneamiento y la inseguridad ocasionada por el tendido eléctrico informal, así como para hacer frente a las inundaciones recurrentes y los problemas de acceso, se involucraron empresas de suministro eléctrico y agua, quienes ofrecieron servicios y mantenimiento similares a los disponibles en otras áreas de la ciudad. Para asegurar una colaboración efectiva, fue necesario trabajar con las familias sobre la responsabilidad en el pago por los servicios. Como parte de este proceso, se implementaron medidores prepagos que permitieron una adaptación gradual al sistema de pago.

Para mejorar la conectividad entre el Barrio Mugica y el resto de la ciudad, se llevaron a cabo diversas acciones urbanísticas, como la construcción de ciclovías, la incorporación de nuevas líneas de transporte público, y la mejora y apertura de nuevas calles.

En un esfuerzo por potenciar los espacios públicos, se crearon 26 áreas recreativas y de esparcimiento. Uno de los logros más significativos fue la construcción del parque más grande del Barrio 31 bajo la autopista Illia, el que ofrece a las familias un lugar para disfrutar de áreas verdes y recreativas, promoviendo hábitos de convivencia, cultura y deporte.

Asimismo, se abordó un aspecto importante pero muchas veces pasado por alto, que es la nomenclatura de las calles. Anteriormente, las familias del Barrio Mugica se referían a sus domicilios mediante números de manzana y casa, una nomenclatura informal que generaba problemas como repeticiones de numeración, dificultades para localizar direcciones y discriminación laboral debido a la informalidad de su dirección en un currículum. Para solucionar esto, se llevó a cabo un proceso participativo en el que los vecinos votaron y se asignaron nombres oficiales a todas las calles y espacios públicos del barrio.

Se implementó un programa integral de mejoramiento de viviendas en el Barrio Mugica, que incluyó la construcción de nuevas viviendas para aquellos casos en los que las mejoras no eran viables. Se trabajó en garantizar la seguridad de la tenencia y regularización de la propiedad, en miras a que todas las familias del barrio sean propietarias de sus casas y cuenten con un título de propiedad.

En el ámbito educativo, destacó la renovación de la escuela más cercana, la cual se convirtió en la más grande de la ciudad. El Polo Educativo María Elena Wash es una institución pública que abarca tanto el nivel inicial como primario y también cuenta con un centro educativo para adultos.

En relación a la salud, se dispuso atención médica cerca de cada vecino, se implementó el uso de historias clínicas digitales y se dotó a la comunidad con equipos médicos de cabecera.

Por último, en cuanto al aspecto económico, se reconoce que la integración de la estructura económica del Barrio Mugica con la de la ciudad de Buenos Aires es necesaria para ejecutar un proyecto sostenible. Para lograr este objetivo, es necesario considerar a todos los actores involucrados, incluyendo emprendedores, comerciantes, personas en búsqueda de empleo y el sector privado. Por eso, además de promover el desarrollo económico local mediante el apoyo a comerciantes, feriantes y emprendedores del barrio, el GCBA está trabajando intensamente para atraer a empresas líderes del mercado a establecerse en el Barrio Mugica, de modo que generen oportunidades laborales y agreguen valor a la comunidad.



III. MARCO TEÓRICO

1. INVERSIÓN DE IMPACTO

El GSG Nab Chile, capítulo chileno del Global Steering Group for Impact Investment ha adoptado la definición de inversión de impacto de la organización Global Impact Investing Network (GIIN), entidad reconocida por promover la inversión de impacto, que la define como *“inversiones realizadas con la intención de generar impacto social y/o ambiental, medible, junto con retorno financiero. Pueden ser realizadas tanto en mercados desarrollados, así como mercados en desarrollo y se enfocan en un rango de retornos que van desde bajo el mercado hasta de mercado, dependiendo de las preferencias del inversionista”* (GIIN 2018) (en adelante, “Inversión de Impacto”).

En la actualidad, este concepto se ha difundido ampliamente en la esfera pública, académica y empresarial. Surgió con mayor intensidad como una respuesta a la crisis subprime del 2008, en búsqueda de modelos empresariales con mayor compromiso con los problemas sociales y medioambientales, no solo enfocados únicamente en maximizar el valor para los accionistas, sino también en considerar y beneficiar otros grupos de interés.

En cuanto a la creación de valor de las empresas, en los últimos tiempos, se han desarrollado teorías innovadoras acerca de la creación de valor compartido, presentadas por Porter y Kramer, así como el enfoque de negocios con la base de la pirámide (BdP), analizado por C. K. Prahalad. Estas propuestas se destacan como enfoques vanguardistas en el ámbito de la inversión de impacto y la búsqueda de soluciones a problemáticas sociales y medioambientales (Ruiz de Munain Fontcuberta & Cavanna, 2012).

Por una parte, Kramer y Porter (2011) definen el concepto de valor compartido como *“las políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de la empresa a la vez que contribuyen al progreso social y la mejora de las condiciones sociales en las comunidades en las que opera. La creación de valor compartido se centra en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y social”*. Los autores sugieren un cambio en la perspectiva del capitalismo actual. **En lugar de enfocarse únicamente en obtener rendimientos financieros y crecimiento en el corto plazo, proponen considerar también los derechos y situaciones de todas las partes involucradas en el proceso de creación de riqueza, los denominados stakeholders.** Así, los resultados se verán a largo plazo, pues el aporte de las empresas *“se verá reflejado en su reconocimiento en cuanto calidad de empleador, proveedor, responsabilidad social y ambiental, aportes a la comunidad, calidad en sus productos y servicios, entre otros. En*

consecuencia, todo lo anterior se verá traducido en utilidades financieras, sostenibilidad y crecimiento económico” (KPMG, 2020, p.2).

Aparte de la definición proporcionada por GIIN, existen otras definiciones, con cuatro elementos comunes esenciales para que una inversión pueda ser catalogada como de impacto (Magomedova, 2020):

- i. Intencionalidad: tiene la intención y objetivo de conseguir impacto social y/o medioambiental.
- ii. Generar retorno social y/o ambiental: respaldan iniciativas y negocios que generen un impacto positivo en las personas y/o el planeta.
- iii. Generar retorno social y/o ambiental: respaldan iniciativas y negocios que generen un impacto positivo en las personas y/o el planeta.
- iv. El valor creado se debe poder medir: es necesario contar con pruebas medibles sobre la generación de valor o impacto. La ausencia de mediciones haría que no sea considerada una Inversión de Impacto.

Dado que las empresas respaldadas por fondos de Inversión de Impacto tienen como objetivo principal resolver problemas para las personas o el planeta, la medición del impacto se convierte en una medida del éxito de su negocio. **No medir el impacto sería como no evaluar la rentabilidad o no comprender completamente los costos y beneficios asociados con la producción o entrega de sus productos o servicios.** A corto plazo, una empresa podría sobrevivir sin ello, pero a largo plazo, esto limitaría su crecimiento. Además, existen diversas razones que pueden impulsar a una empresa a iniciar el proceso de medición de impacto, pues esta se ha vuelto cada vez más solicitada como una forma de acceder a capital, posicionarse ante clientes y partes interesadas, así como gestionar su propósito de manera efectiva.



Empresas e inversores de todo el mundo llevan a cabo Evaluaciones de Impacto debido a diferentes motivaciones.¹

Cumplimiento normativo

Tanto las corporaciones como los inversores deben cumplir con las normativas y leyes vigentes. Un ejemplo concreto de esta iniciativa se encuentra en India, donde se implementó la obligatoriedad de presentar un Informe de Responsabilidad Empresarial y Sostenibilidad para las 1000 principales empresas cotizadas a partir del ejercicio fiscal 2022-23.

Cumplimiento del Inversionista

Los inversionistas deben cumplir con la normativa y adherirse a las regulaciones y requisitos establecidos para aquellos que invierten en diferentes instrumentos financieros o empresas.

Los inversores, especialmente las Instituciones Financieras de Desarrollo, requieren que sus Fondos (GP) y las empresas en las que invierten presenten Informes de Impacto. Por ejemplo, CDC Investments Works cuenta con su propio Manual de Medición de Impacto y un Programa de Evaluación y Aprendizaje.

Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos implica identificar, evaluar y mitigar posibles riesgos que podrían afectar a una empresa, proyecto o actividad, lo que puede ayudar a entender y cuantificar los posibles riesgos asociados a una determinada acción o proyecto. Las empresas deben evaluar y gestionar de manera proactiva los riesgos y oportunidades derivados de los aspectos ASG para preservar y potenciar su valor a largo plazo.

Recaudación de Fondos

Se busca evaluar y demostrar el impacto positivo de un proyecto para atraer inversiones. Las mediciones de impacto pueden proporcionar pruebas tangibles de cómo los recursos se utilizan de manera efectiva y cómo contribuyen a un cambio positivo. Por ejemplo, Leapfrog informa regularmente sus Resultados de Impacto y ha recaudado más de \$1.5 mil millones para sus Fondos de Impacto.

¹ Tabla "Corporations & Investors across the world undertake Impact Assessments due to different motivations", versión adaptada de Aspire Impact (2023), p. 8, con traducción libre al español.

Construcción de Marca

Se busca medir y entender cómo ciertas iniciativas contribuyen a fortalecer la reputación de una marca en el mercado. Por ejemplo, empresas como Tesla, Starbucks, Bloomberg y Ather Energy han publicado todos sus informes de impacto destacando su trayectoria y compromiso en la creación de impacto, y siguiendo la consigna de 'ganancias con propósito'.

Innovación y Adopción de Mejores Prácticas

Las mediciones de impacto se llevan a cabo con el propósito de entender y evaluar cómo la innovación y la adopción de mejores prácticas contribuyen al éxito y los resultados positivos en una organización.

En los 10 años a partir de 2007, 433 empresas listadas en las bolsas de Shanghai y Shenzhen demostraron, utilizando análisis de regresión jerárquica, que las iniciativas ESG tienen impactos positivos directos en el rendimiento innovador.

Preparación para el Futuro y Transformación Competitiva

En un contexto en el que el mundo da forma a nuevas formas de capitalismo, como el Capitalismo de Impacto, y hacia una Economía Global de Impacto, las empresas se están adaptando a una era de Transparencia de Impacto. Esto implica la adopción de prácticas como la Contabilidad de Impacto y las Ganancias Ponderadas por Impacto. La preparación para el futuro puede conllevar cambios profundos en la estructura organizativa a lo largo de varios años, y las Evaluaciones de Impacto desempeñan un papel crucial al proporcionar información valiosa para orientar y respaldar dicha transformación.

Autenticidad, Conciencia y Ciudadanía

Integrar la autenticidad, conciencia y ciudadanía en la medición de impacto también implica evaluar la integridad, la comprensión de los impactos y la contribución social y ambiental.

Estos aspectos están vinculados a la forma en que una entidad se relaciona con su entorno, demuestra integridad y asume su responsabilidad social. Por ello, el G7, el G20, las cámaras de comercio y los inversores están profesando su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Abrazar el desarrollo sostenible va más allá de ser una elección ética y responsable. Es una necesidad global para construir un mundo sostenible, equitativo y libre de pobreza.

Atraer Talento

Medir el impacto es una estrategia para destacar y comunicar el compromiso de la organización con prácticas y valores positivos, lo cual puede influir significativamente en la capacidad de la empresa para atraer y retener talento.

En la Inversión de Impacto, es imprescindible contar con evidencia medible que demuestre que se ha creado valor. Por ello, para promover la medición del impacto, se han desarrollado e impulsado la adopción de enfoques y técnicas sencillas y económicamente viables que se centran en medir los resultados, tales como los modelos y metodologías que se muestran a continuación (Sánchez, 2020):

- **Modelo “Certificación B”:** Las Empresas B son empresas que miden su impacto en 5 áreas relevantes de la empresa: Gobierno, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medio Ambiente. Mide políticas, prácticas y modelo de negocios.
- **Modelo “Global Impact Investing Rating System (GIIRS)”:** Sistema de calificación desarrollado por B Corporation que mide el impacto social y ambiental, proporciona métricas y calificaciones comparables, independientes y verificadas, y crea soluciones de informes y análisis personalizados.



- **Modelo “Environmental, Social and Governance (ESG)”:** Mide criterios ambientales, sociales y de gobernanza.
- **Modelo “Social Return on Investment (SROI)”:** Este método permite cuantificar tanto el valor generado como el valor perdido por una organización. Considera tanto los beneficios como los costos sociales previstos de una inversión, ajustados al valor presente. Los cambios se representan en términos monetarios.
- **Modelo de Evaluaciones (cuasi) experimentales:** El propósito de estas evaluaciones es lograr medir el impacto al demostrar una relación causal entre la implementación de un programa y sus resultados. La causa es la ejecución del programa, mientras que el efecto es el resultado directamente atribuido a dicho programa.
- **Modelo de la “Teoría del Cambio”:** La Teoría del Cambio permite planificar y comprender los cambios que una intervención, programa, organización o acción social busca generar. Proporciona un mapa detallado de la intervención, sus riesgos y los resultados esperados, pues es posible monitorear y evaluar toda la operación.
- **Modelo “Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”:** Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son 17 objetivos con 169 metas que abarcan la pobreza, la inclusión, el medio ambiente, entre otros. Estos objetivos proporcionan una guía para evaluar el impacto de una organización.
- **Modelo “The Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)”:** Metodología estandarizada que permite a los inversores de impacto recopilar, analizar y comunicar datos sobre los resultados que generan sus inversiones en términos de beneficios sociales y ambientales.
- **Modelo Propio:** Modelos de medición que desarrollan las propias organizaciones, de acuerdo a sus necesidades.



Feris
de la Ciudad

F
idad

Feris
de la Ciudad

En octubre de 2021, la Universidad de Oxford y GSG, publicaron un informe denominado “*Impact Measurement & Management (IMM): Impact Investing’s Evolving Ecosystem*”, que examina el flujo de capital que se dirige hacia la financiación de impacto, con un enfoque específico en la inversión de impacto debido a su rápida aparición y su definición desafiante y subjetiva. El texto destaca que, a pesar de la inicial inclinación hacia la estandarización de los estándares de Medición e Información de Impacto (IMM) en la inversión de impacto, las conversaciones con expertos revelaron que la prioridad más urgente es un informe de impacto y divulgación ejecutables. Se sugiere que la proliferación de estándares IMM no es un problema, siempre y cuando la comunicación coherente y la transparencia sobre resultados y métodos proporcionen los aprendizajes necesarios para avanzar en un cambio real y neto positivo en la práctica de inversión.

De acuerdo con la OCDE, medir el impacto social y ambiental puede ayudar a las empresas a monitorear y mejorar su rendimiento, al mismo tiempo que les permite acceder de manera más efectiva a los mercados financieros. Aunque ha habido avances significativos en el ámbito ambiental, el enfoque en medir el impacto social es relativamente nuevo y aún se está desarrollando una comprensión compartida de cómo hacerlo. Un número creciente de enfoques de medición del impacto está surgiendo tanto de organizaciones internacionales como del sector privado, incluyendo empresas sociales.

Por otro lado, la medición en la Inversión de Impacto tiene estrecha relación con la rendición de cuentas en el Gobierno Corporativo, están entrelazadas por su enfoque compartido en la transparencia y la responsabilidad empresarial. Ambos enfoques promueven la divulgación de información relevante a partes interesadas, destacando la importancia de prácticas éticas y socialmente responsables.

En el campo de las estrategias de impacto social, medir y comunicar los efectos logrados representa un gran desafío. Los gestores e inversores deben considerar cuidadosamente qué impacto desean lograr con su inversión y cómo definirán este impacto para evaluar su éxito. Aunque aún no existe una medida o método estándar ampliamente aceptado, está claro que, a pesar de los desafíos de medición, el interés en las Inversiones de Impacto sigue en aumento. Cada vez es más evidente que los principales gestores de inversiones alternativas incorporarán de manera habitual sus propias iniciativas de impacto social y/o medioambiental, dedicando recursos significativos para generar resultados positivos.

2. GOBIERNO CORPORATIVO

El gobierno corporativo, en términos generales, se refiere al sistema bajo el cual se lleva a cabo la dirección y el control de las empresas.

De acuerdo a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), el gobierno corporativo implica establecer un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su junta directiva, los accionistas y otros actores relevantes. Además, proporciona la estructura que define los objetivos de la empresa, así como la manera en que se planea alcanzarlos y supervisar su logro (OCDE, 2016).

En este marco estructural es trascendental la asignación clara de facultades y obligaciones entre los distintos involucrados en la empresa, como la junta directiva, los altos ejecutivos, los accionistas y otros actores relevantes. Además, es necesario que se definan las normas y protocolos que rigen la toma de decisiones en relación a los asuntos corporativos internos. En este sentido, también se puede denominar gobierno corporativo a quienes toman las decisiones de administración estratégica al interior de la compañía en base a la asignación de roles y a la forma de tomar decisiones (en adelante, el “Gobierno Corporativo” de una compañía).

En términos simples, el Gobierno Corporativo se refiere a las estructuras y procesos que dirigen y controlan las operaciones de las empresas. Así, el Gobierno Corporativo adopta diversas formas, especialmente en el contexto de empresas más pequeñas que ajustan sus prácticas a su tamaño y estructura. Por ejemplo, en el ámbito de las startups, el enfoque del Gobierno Corporativo tiende a ser más flexible, priorizando la toma de decisiones rápida y ágil. En este contexto, es común que los fundadores desempeñen un papel decisivo en las decisiones estratégicas, ejerciendo un control significativo sobre la dirección de la empresa. Por otro lado, los inversores iniciales, como capitalistas de riesgo o inversionistas ángeles, pueden ocupar puestos en el consejo o asumir roles de asesores, aportando su experiencia y redes de contactos.



FAMILIA MUDADA A VIVIENDA MEJORADA

3. INVERSIÓN DE IMPACTO Y GOBIERNO CORPORATIVO

Bajo una mirada tradicional, el gobierno corporativo de una empresa tenía encomendada la tarea principal de generar retorno para los dueños de la compañía (accionistas) y/o sus inversionistas. El gobierno en un contexto convencional de promoción del valor para los accionistas está asociado con la alineación de los intereses directivos únicamente con los de accionistas y está diseñado para garantizar que las empresas se centren en mejorar la situación financiera.

Ahora bien, cuando hay un vuelco a entender que el propósito mismo de las empresas puede estar no únicamente asociado al retorno financiero para los accionistas, también el gobierno corporativo de la misma tiene que sufrir un cambio profundo en la forma en que dirige la estrategia de una compañía. Y esta forma de dirigir una compañía sólo puede ser efectuada por su gobierno corporativo, independiente de la forma que adopte el mismo conforme a cada compañía en particular.

Así, un directorio de una sociedad anónima abierta que se abra a la inversión de impacto, siempre en cumplimiento de la normativa vigente, tendrá que adecuar la forma en la que administra la compañía para dar cabida no sólo al crecimiento económico de la misma y al retorno para los inversionistas, sino también para permitir que dicho valor económico en el largo plazo conviva y se alinee con el *propósito* de la compañía que implica no sólo un retorno financiero, sino también un impacto positivo, sea en la sociedad o el medio ambiente, dependiendo de cada definición interna. En otras estructuras corporativas, como sociedades anónimas cerradas u otras estructuras jurídicas, también corresponderá al gobierno corporativo de la misma tomar las decisiones de estrategia necesarias para permitir convivir el propósito económico con el propósito social.

El cambio conceptual respecto del rol de Gobierno Corporativo ha sido materializado en estándares internacionales que dan cuenta de una evolución respecto del rol que corresponde no sólo a las compañías, sino a su estructura de gobierno. Así, por ejemplo, los Principios de Gobierno Corporativo de la *Business Roundtable* señalan que corresponde al directorio dirigir la estrategia corporativa que tenga como propósito la creación de valor sostenible en el largo plazo (Business Roundtable, 2016).

También, el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido, en su modificación de 2018 actualmente vigente y en proceso de revisión, establecen que “una empresa exitosa está dirigida por un directorio eficaz y emprendedor, cuya función es promover el éxito sostenible a largo plazo de la empresa, generando valor para los accionistas y contribuyendo a la sociedad en general” (Financial Reporting Council, 2018). En este sentido, el Código continúa señalando que el directorio debe establecer el propósito, los valores y la estrategia de la empresa, y asegurarse de que éstos y su cultura están alineadas.

Por su parte, los nuevos Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, recientemente actualizado en 2023, reconociendo la responsabilidad para generar un adecuado retorno para los accionistas, señala que existe el deber de actuar en el “mejor interés de la compañía y de los accionistas” que hoy implica tomar en cuenta y tratar de manera justa los intereses de otros grupos de interés, incluidos los de la fuerza laboral, los acreedores, los clientes, los proveedores y las comunidades afectadas por las decisiones empresariales (OECD, 2023). En este sentido, el nuevo principio rector de la responsabilidad de los directores señala: Los miembros de la junta directiva deben actuar con plena información, de buena fe, con la debida diligencia y cuidado, y en el mejor interés de la empresa y de los accionistas, teniendo en cuenta los intereses de las partes interesadas.

Este cambio en la forma de conducir la estrategia de una compañía no implica que los directores dejen de ser responsables frente a los accionistas de las mismas y, por cierto, no creemos que implique que los directores son responsables frente a otros grupos de interés, pues ello implicaría reformas legales. Este cambio implica dirigir la compañía reflexionando en el propósito de esta y pensando en la generación de valor en el largo plazo.

Así, cuando se piensa inversión de impacto, la alineación del gobierno corporativo es relevante para su implementación. Será necesario que las más altas esferas del gobierno de cada empresa (sea su directorio o sus gerencias principales) tengan una convicción sobre un proyecto de inversión de impacto está alineado con el propósito de la compañía para llevarlo a cabo. Al mismo tiempo, las altas esferas del gobierno corporativo tendrán un gran rol en la medición de los resultados de la inversión de impacto, debiendo determinar la forma de medir los resultados de la misma tanto por su impacto en el negocio mismo como en su dimensión de impacto social.

IV. ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA: EL ROL DE LAS EMPRESAS, UN ANÁLISIS DE SU INVOLUCRAMIENTO

En la actualidad, donde los desafíos socioeconómicos y las demandas de infraestructura y servicios públicos siguen creciendo, la colaboración entre el sector público y el sector privado se ha convertido en una pieza de relevancia para la consecución de objetivos comunes.

A raíz de ello, nacen las alianzas público-privadas (APP) que, términos generales, “se refiere a un acuerdo entre el sector público y el sector privado en el que parte de los servicios o labores que son responsabilidad del sector público es suministrada por el sector privado bajo un claro acuerdo de objetivos compartidos para el abastecimiento del servicio público o de la infraestructura pública.” (World Bank Group, 2021).

En este contexto, es importante destacar cómo el grado y la naturaleza de la colaboración entre el gobierno y el sector privado ejercen una influencia significativa en el desarrollo de estrategias a largo plazo y en la ejecución de programas e incentivos, siempre con el objetivo de promover el bien público. Un ejemplo ilustrativo de esta colaboración se encuentra en el Barrio Mugica, donde el GCBA ha liderado un proyecto para su desarrollo en estrecha colaboración con el sector privado, el que trataremos a continuación.

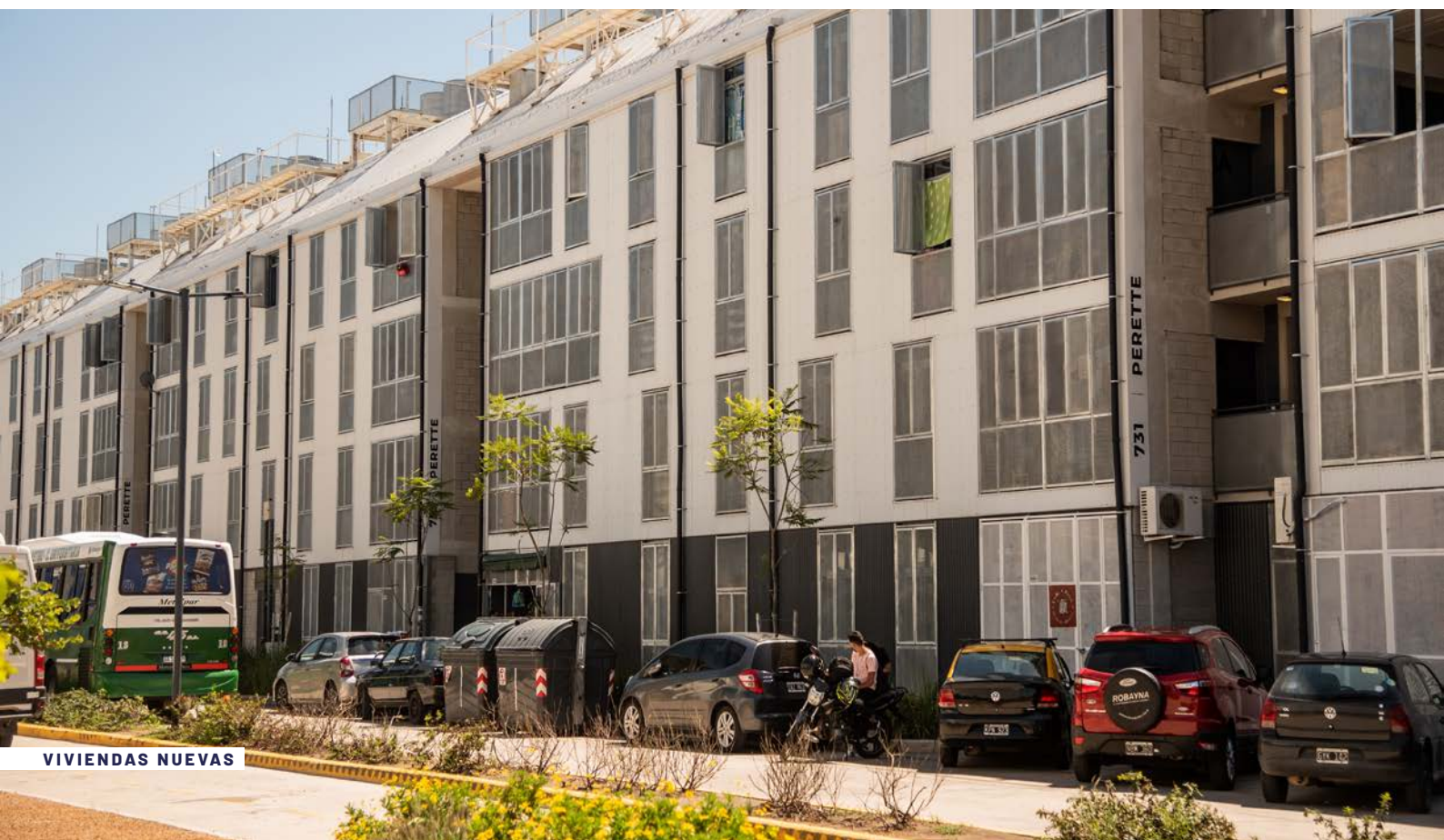
Conforme con lo explicado por Danilo Rossi, Director de Integración Económica del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, la decisión de involucrar al sector privado en el desarrollo del Barrio 31 se basó en una serie de razones, arraigadas en una historia de desafíos y esfuerzos para integrar este histórico barrio a la vida de la ciudad. Desde su creación en la década de 1930, el barrio ha sido objeto de diversos enfoques políticos, desde intentos de erradicación hasta programas de contención de su crecimiento. Sin embargo, ninguna de estas estrategias tuvo éxito, y siguió creciendo hasta albergar a más de 40.000 residentes en menos de 70 hectáreas.

En 2009, después de un proceso de organización comunitaria respaldado por académicos y líderes políticos, se promulgó la Ley N° 3.343 de la ciudad de Buenos Aires, sentando las bases para la urbanización completa del área,

que abarcaba las Villas 31 y 31 bis. En 2016, comenzaron las primeras obras que incluían la construcción de escuelas, centros de salud y otros elementos básicos de infraestructura urbana. En 2018, la Ley N° 6.129 de reurbanización del Barrio "Padre Carlos Mugica", garantizó el derecho a la reurbanización, ampliando el alcance de la ley original.

En este contexto, el proyecto se convirtió en uno de los pilares del GCBA, abordando de manera integral aspectos clave. Además de las obras de infraestructura, se llevaron a cabo proyectos de gran envergadura, como la construcción de más de 1,200 nuevas viviendas para reubicar a los residentes que vivían en la zona del bajo autopista, la transformación de este espacio en un área pública, la formalización de la nomenclatura de calles para otorgar más derechos y servicios a los habitantes, la instalación del Ministerio de Educación dentro del Barrio 31, y más de 4,000 mejoras en viviendas. Además, se llevaron a cabo las conexiones formales de agua, luz y cloacas en toda el área.

Sin embargo, el proyecto no se limitó a la infraestructura física. Reconoció la importancia del hábitat, la participación ciudadana y el desarrollo económico como componentes vitales para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la integración del barrio. En este sentido, se enfocó en la dimensión económica como un elemento indispensable para generar los ingresos necesarios y evitar la exclusión de los residentes debido al aumento natural de los precios de la tierra y las propiedades, reduciendo los efectos de la gentrificación.



En este punto, la colaboración con el sector privado se volvió trascendental para asegurar la sostenibilidad del proceso de reurbanización. La participación de empresas privadas permitió la introducción de nuevas dinámicas económicas, la creación de empleo formal y el acceso a bienes y servicios que antes eran escasos. En consecuencia, la instalación física de empresas en el Barrio Mugica se convirtió en un hito significativo tanto para él en sí como para la gestión gubernamental, marcando el camino hacia una estrategia de alianza público-privada que prometía un futuro más próspero y equitativo.

En cuanto al proyecto de instalación física de empresas en el Barrio 31, este se enmarca en un programa de articulación público-privada integral, que presenta a las empresas interesadas una oferta que abarca diversas áreas de acción, que va desde la posibilidad de instalarse en el barrio hasta la oportunidad de participar en programas que incluyen la contratación de residentes locales para fomentar el empleo formal y la capacitación para compartir su experiencia y formar para el trabajo a los residentes en sus respectivas áreas. A esto se suma la posibilidad de integrar proveedores locales de la economía social en sus cadenas de producción.

Ahora bien, la tarea de promover la instalación de negocios en el Barrio Mugica se presentó como un desafío para el GCBA, ya que inicialmente no había empresas que mostraran interés en establecer sucursales en esta zona. Por lo tanto, se debió desarrollar un plan que apuntara a atraer al menos 50 empresas al barrio. Esto implicó presentar la propuesta a más de 500 compañías, con la consideración de que la tasa de éxito sería relativamente baja, aproximadamente del 10% a lo largo de todo el período, y aún menor en las etapas iniciales.

La primera empresa en establecerse en el Barrio Mugica fue Trasa, una Empresa B y fintech argentina que busca llevar inclusión financiera a todas las personas a través de sus diferentes unidades de negocio. Lo hizo a través de su marca principal "Pago24", instalando en el 2017 el primer centro de servicios en el Barrio 31, ideado para que los vecinos paguen sus facturas, recarguen SUBE y celulares. Además, en 2018 instaló el primer cajero automático del barrio. Esta empresa sirvió como punto de partida para evaluar el impacto comercial y la respuesta de la comunidad en el barrio. A partir de esta experiencia, se contactó a otras empresas, como McDonald's, Santander y Diarco, ofreciéndoles espacios disponibles en los que se podían instalar. Esta estrategia permitió abordar una de las principales barreras que enfrentan las empresas al intentar establecerse en el Barrio 31: el acceso formal a la tierra.

Sin embargo, el desarrollo del programa se vio afectado por la pandemia de COVID-19, que limitó tanto las aperturas de nuevas empresas como la toma de decisiones empresariales. El programa se pospuso hasta mediados de 2021, momento en el cual se convocó a 20 CEOs y líderes empresariales para discutir las condiciones necesarias para su participación en el proyecto.

De estas reuniones surgieron cuatro áreas de trabajo: (i) la disponibilidad física de locales, (ii) la formalización de procesos, (iii) la seguridad en la zona y (iv) la promoción activa a través de incentivos tributarios, comerciales y comunicacionales. Estas áreas se convirtieron en la hoja de ruta para involucrar y convencer a las empresas de establecerse en el Barrio Mugica.

En relación con el proceso de selección de compañías para colaborar en el proyecto, este se hizo mediante una política pública y abierta para todas las empresas privadas, públicas y mixtas, basada en la premisa de que la dinámica económica del Barrio Mugica debía reflejar de manera similar lo que ocurre en otras partes de la ciudad. Por lo tanto, no estaba limitada a rubros específicos más allá de las limitaciones técnicas que brinda la Ley N° 6.129 en cuanto a industria y uso de suelo.

Para que el programa fuese sostenible en el tiempo, las empresas que decidieran instalarse en el barrio debían un rédito económico, de marketing, político, entre otros, que fuera suficiente para que el negocio como tal fuera autosostenible, evitando que las empresas quisieran tener sólo un hito. Es por ello que el equipo de articulación público-privada segmentó el tipo de empresas por el interés potencial en el Barrio Mugica:

- a) **Tipo A:** Empresas de venta productos y/o servicios dirigidos al mercado local del barrio (representando aproximadamente el 70% de las empresas a contactar).
- b) **Tipo B:** Empresas de venta de productos y/o servicios enfocados en el mercado itinerante del barrio, especialmente aquellos relacionados con el mercado potencial generado por la instalación del Ministerio de Educación en el barrio y el turismo potencial (representando alrededor del 15% de las empresas a contactar).
- c) **Tipo C:** Empresas de venta de productos y/o servicios con un enfoque en el impacto social (representando aproximadamente el 10% de las empresas a contactar).
- d) **Tipo D:** Empresas centradas en servicios que no requieren un local físico, como empresas de telecomunicaciones o servicios de reparto (representando aproximadamente el 5% de las empresas a contactar).



FERIA DE EMPLEO

Se dio prioridad a empresas que ofrecieran productos y/o servicios que complementarían la oferta actual del Barrio Mugica. Esto incluyó servicios de salud, como farmacias y consultorios médicos, servicios financieros como bancos, seguros y cajeros automáticos, y algunas empresas con un enfoque en el impacto social, como cafeterías y mercados que promovieran iniciativas solidarias. Una vez estos servicios empezaron a cubrirse, el abanico de rubros se empezó a ampliar y la recomendación de los mismos empresarios hizo que la búsqueda fuera menos activa y algunas empresas de rubros directos empezaran a mostrar interés.

Por otra parte, en lo que respecta a la relación entre el GCBA y el Gobierno Corporativo o alta dirección de las empresas, esta se estableció un programa de instalación de empresas que enfrente varios desafíos legales y requirió de decisiones estratégicas, definiciones políticas y sobre todo una inversión económica importante. Es por ello que se acordaron los siguientes mecanismos de coordinación y comunicación específicos:

- a) **Equipo de Articulación Público-Privada:** El GCBA designó un equipo con experiencia específica en el contacto y negociación con empresas. Este equipo tenía como objetivo principal generar los contactos necesarios con los CEOs, directores, Gerentes Generales, de Expansión o Comerciales y otros tomadores de decisiones de las empresas. Esta selección aseguró que las negociaciones se llevaran a cabo con personas que tenían la autoridad y capacidad para tomar decisiones estratégicas.

- b) **Visitas al Barrio 31:** Se organizó un proceso de recorridas en el barrio junto con los representantes de las empresas interesadas. Durante estas visitas, se presentó el proyecto de reurbanización en su conjunto y se resaltaron las oportunidades comerciales que podrían surgir en un barrio con un alto potencial de consumo y crecimiento. Estas recorridas permitieron establecer una conexión personal entre los directivos de las empresas y el proyecto, demostrando el impacto tangible en el desarrollo de los barrios populares y el rol del sector privado en este proceso.
- c) **Reuniones Estratégicas:** Se llevaron a cabo reuniones con empresas relevantes, en una especie de focus group, lideradas por el Jefe de Gabinete del GCBA y preparadas por el equipo de articulación público-privada. Estas reuniones sirvieron para abordar aspectos decisivos del proyecto y enfocar el trabajo en áreas específicas de interés.
- d) **Programa de Reconocimiento:** Se implementó un programa de reconocimiento a las acciones privadas en los barrios y la economía popular de la ciudad a través de los Sellos de Impacto Social de la ciudad de Buenos Aires. Este programa tenía como objetivo fidelizar a las empresas que participaban en cualquiera de las líneas de trabajo con el GCBA y crear una red de empresas comprometidas con la mejora de los barrios populares. Estos sellos reconocían y valoraban las acciones de responsabilidad social empresarial y el compromiso con el desarrollo de la comunidad.

La gestión y supervisión de la Alianza Público-Privada fue llevada a cabo por la institución gubernamental denominada inicialmente como la “Secretaría de Integración Social y Urbana”. Sin embargo, a partir de agosto de 2021, esta entidad cambió su nombre a “Unidad de Proyectos Especiales (UPE) del Barrio Padre Carlos Mugica”. Esta entidad ha desempeñado una tarea fundamental en liderar y coordinar los esfuerzos del gobierno relacionados con la reurbanización y desarrollo del Barrio 31, incluyendo la colaboración con el sector privado en la instalación de empresas y otros proyectos destinados a mejorar la calidad de vida de sus habitantes. La UPE ha trabajado en estrecha colaboración con el Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat para darle sentido y dirección a estos proyectos de reurbanización en los barrios populares de la ciudad de Buenos Aires.

Para el GCBA uno de los obstáculos más significativos al buscar la colaboración y participación de las empresas en el proyecto del Barrio Padre Carlos Mugica residía en la limitada disponibilidad de locales comerciales adecuados para su establecimiento en la zona. Este desafío encontraba su origen en diversos factores, entre los cuales se incluía la alta densidad poblacional del barrio, que propiciaba la construcción vertical en la mayoría de las edificaciones, especialmente en las zonas destinadas al comercio. Como resultado, los locales comerciales presentaban un tamaño promedio de apenas 20 metros cuadrados, cifra considerablemente inferior a las necesidades estándar de espacio que oscilaban entre los 40 y 50 metros cuadrados requeridos por las

empresas. Además, muchas de estas edificaciones requerían una inversión significativa en obras de acondicionamiento por parte de las empresas interesadas en instalarse en el barrio.

Adicionalmente, la ocupación de los espacios comerciales en el barrio es prácticamente total en todo momento, especialmente en las áreas comerciales del macizo histórico del mismo. Esta alta ocupación, junto con la rotación constante y la informalidad en los contratos de alquiler, atribuida a los procesos prolongados y pendientes de regularización de la tenencia de la tierra y la escrituración, plantea un obstáculo significativo para las empresas formales que desean establecerse en la zona. Ello se debe a la complejidad de los procedimientos administrativos y los costos asociados a la formalización, en contraste con los precios del mercado informal. Cabe destacar que en la construcción de locales comerciales en las zonas de viviendas recién desarrolladas, se priorizó la reubicación de los residentes del bajo autopista y otras áreas del barrio. En consecuencia, a medida que estos locales se escrituraron a partir de 2022, surgieron como una opción viable para alquilar, brindando una oportunidad para reconfigurar el mercado en esta parte del barrio.

Para superar estos desafíos, se dictó la Ley de Integración Productiva e Impulso al Trabajo como un incentivo para atraer a las empresas. Esta ley creó un Distrito de Desarrollo Económico y Productivo (como el Distrito Audiovisual y de las artes, el Distrito Tecnológico, el Distrito de Diseño o el Distrito del Vino) que ofrecía incentivos económicos y beneficios impositivos a las empresas que se radicaran en sectores estratégicos de Buenos Aires, incluyendo los polígonos de los barrios populares con Ley de Reurbanización, como el Barrio Mugica.

El programa ofrecía a las empresas la posibilidad de recibir hasta un 80% de retorno de lo invertido en obras y contratos de alquiler en forma de crédito fiscal a favor en el impuesto de ingresos brutos. Sin embargo, esta condición estaba sujeta a la contratación de al menos el 30% de su personal entre los residentes del Barrio Mugica, lo que promovía la contratación local y el compromiso a largo plazo de las empresas en la comunidad.



FAMILIA MUDADA A VIVIENDA MEJORADA

Estos incentivos económicos ayudaron a reducir el riesgo de inversión para las empresas y demostraron el compromiso del GCBA en apoyar su establecimiento en el barrio. Esto generó un mayor interés por parte de las empresas y proporcionó flexibilidad en las negociaciones relacionadas con la adquisición de locales comerciales, lo que ayudó a superar el desafío de la disponibilidad limitada de espacios comerciales.

Una de las principales lecciones aprendidas por el GCBA en la implementación de esta Alianza Público-Privada en el Barrio Mugica es la importancia de tener una visión holística y un enfoque integral para abordar proyectos de reurbanización en barrios populares. Algunas de las enseñanzas incluyen:

- **Inclusión de múltiples partes interesadas:** Es indispensable involucrar a todas las partes interesadas en el proceso, incluyendo a los residentes del barrio, el gobierno local, las empresas privadas y otras organizaciones. La participación activa de la comunidad y la consideración de sus necesidades y opiniones son vitales para el éxito a largo plazo.
- **Legislación adecuada:** La creación de leyes específicas que regulen aspectos como el tamaño máximo de los predios privados, restrinjan ciertos rubros industriales y definan los usos del suelo es crucial para gestionar la llegada del sector privado de manera ordenada. Misma importancia tiene la formulación de una legislación que responda a las necesidades reales de las empresas desde su perspectiva, fomentando su instalación en el barrio y asegurando que las personas contratadas provengan de la comunidad local. Esta regulación también debe abarcar las actividades promovidas por la ley, garantizando una coordinación eficaz y armoniosa de todos los elementos involucrados.
- **Compromiso a largo plazo:** El compromiso a largo plazo tanto del gobierno como de las empresas privadas es relevante para garantizar el éxito de la Alianza Público-Privada. Esto conlleva no solo la inversión de recursos financieros, sino también la dedicación constante de tiempo y esfuerzo en la concepción y ejecución de proyectos. Se hace imperativo acompañar al sector privado en la búsqueda, capacitación y selección de personal, destacando la importancia de que sus actividades económicas repercutan positivamente tanto en la sociedad como en su propio ámbito comercial. Todo esto debe estar en consonancia con la misión fundamental en el barrio, que es promover la integración económica con el fin de respaldar la sostenibilidad a largo plazo del proyecto de reurbanización en su conjunto.

V. TRASA, ARCOS DORADOS Y SANTANDER ARGENTINA: INVERSIÓN EN EL BARRIO 31

A. TRASA

Trasa es una empresa argentina fundada en 2002 que se dedica a proporcionar productos y servicios financieros con el propósito de contribuir a un mercado más inclusivo y respetuoso con el medio ambiente. Su misión es mejorar la realidad de todas las personas y empresas, estimulando su desarrollo y el de sus comunidades, llevando servicios financieros a lugares donde la banca tradicional no alcanza, ya sea de manera digital u otros métodos convencionales.

El objetivo principal de Trasa es crear conexiones significativas, uniendo a organizaciones y consumidores con proveedores sociales y sostenibles para fomentar el consumo responsable. Esto se traduce en la realización de negocios sólidos, sostenibles y fundamentados en una economía justa y respetuosa con el entorno. Como parte de su compromiso, Trasa ha instalado 17 cajeros Pago24 en barrios populares de Argentina y sus áreas circundantes.

Este esfuerzo ha tenido un impacto positivo en más de 54,000 familias, según el Registro Nacional de Barrios Populares. Gracias a estos cajeros, las comunidades pueden acceder de manera confiable y accesible a efectivo, promoviendo así la economía local y contribuyendo al crecimiento de los negocios en sus barrios. La eliminación de la necesidad de trasladarse a otras zonas para retirar efectivo ha permitido que un significativo porcentaje del dinero obtenido se reinvierta dentro de la propia comunidad.

Además de sus iniciativas en las comunidades, Trasa ha obtenido reconocimientos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, incluyendo los sellos de Impacto Social y Empresa Comprometida con los Derechos Humanos, el sello verde por su gestión adecuada de residuos, y el premio PYME Alto Impacto por su destacada contribución al desarrollo económico y social del país, así como a la generación de empleo.

La forma de hacer negocios por parte de Trasa no es de extrañar si nos enfocamos en su cultura corporativa, entendiendo este concepto como el conjunto de valores, principios y estándares de una empresa que informa e influye en los comportamientos, las acciones y la toma de decisiones dentro de ella. Dentro de la cultura corporativa se enmarca el propósito (razón de existir, por qué haces las cosas), la misión (lo que se hace para alcanzar el propósito) y la visión de la empresa (la realidad que le gustaría ver a la empresa entorno al mundo, sus clientes y ella misma).

La decisión de invertir con impacto y la estrategia elegida para hacerlo por Trasa está en concordancia con su propósito, el cual es llevar inclusión financiera a todas las personas, mediante su misión de brindar productos y servicios financieros que contribuyan a un mercado más inclusivo y amigable con el medio ambiente. Esto porque esperan ser una empresa que promueva el acceso y uso pleno, justo y responsable de los servicios financieros para que todas las personas y empresas mejoren su realidad, estimulando su desarrollo y el de su comunidad (visión).

El propósito puede tener su origen en el pensamiento del fundador de Trasa, Ricardo Minicucci, quien afirma que la única manera de realizar negocios de calidad es a través del desarrollo de negocios de Triple Impacto. Esta estrategia empresarial va más allá de la búsqueda de rentabilidad financiera, ya que tiene como objetivo generar impacto social, ambiental y económico a través de la actividad principal de la empresa, beneficiando así a la sociedad y contribuyendo a la preservación del medio ambiente. Por ello, las empresas de triple impacto deben incorporar a su modelo de negocio y cadena productiva tres cimientos, que son:

1. Mirada social: Permite a la organización establecer objetivos claros, cuantificables y comparables sobre su impacto en las personas.
2. Impacto ambiental: Las empresas deben incluir su compromiso ambiental durante todo su proceso de producción o servicio.
3. Beneficio económico: Basar la rentabilidad económica en pilares de impacto social y medioambiental, que permitirán a la empresa tener un crecimiento sostenible y metas más ambiciosas.

La decisión estratégica de Trasa de invertir e instalarse en el Barrio 31 surgió a raíz de una visión proactiva por parte de Ricardo Minicucci. La noticia de que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) planeaba abrir sus oficinas en el barrio en 2016/2017 captó su atención, llevándolo a considerar la posibilidad de que Trasa fuera parte de las empresas que invertirían y se establecerían en esta comunidad en crecimiento.

La toma de decisiones relacionada con la inversión de impacto en el Barrio 31 fue liderada por el directorio de Trasa, compuesto por tres accionistas,



PANORÁMICA BARRIO MUJICA

siendo uno de ellos Ricardo Minicucci, quien propuso la iniciativa a sus pares y, mediante un diálogo diario e informal entre ellos, la propuesta fue aprobada sin inconvenientes, reflejando un proceso de toma de decisiones ágil y efectivo en el seno del Directorio. Posteriormente, la decisión fue comunicada a los equipos de trabajo encargados de ejecutar el proyecto.

Lo anterior culminó en la inauguración, en junio de 2017, del primer centro de servicios de Trasa bajo la marca PAGO24 dentro del Barrio 3, ideado para que los vecinos paguen sus facturas, recarguen SUBE y celulares. El centro de servicios se instaló en una local que anteriormente era una carnicería y propiedad de un residente del Barrio 31. Como parte de esta iniciativa, se contrató como trabajadores a dos residentes del barrio, cuyo reclutamiento se llevó a cabo en colaboración con el Centro de Desarrollo Local (Cedel). Con el centro de servicios operando durante casi un año, en mayo de 2018, Trasa inauguró un cajero automático (ATM) de la marca PAGO24 en la misma ubicación, que opera las 24 horas del día y acepta todas las tarjetas disponibles en el mercado.

La compañía no definió métricas específicas para evaluar el rendimiento de la inversión al iniciar sus operaciones en el Barrio 31. Sin embargo, dado que esta experiencia representó un hito transformador en el modelo de negocios de Trasa, se implementaron posteriormente indicadores destinados a medir el impacto económico y social de las inversiones. Estos indicadores se evalúan en cada implementación de un centro de servicios y/o un cajero automático, y abarcan los siguientes aspectos:

- a) Número de barrios impactados: Se determina según un radio máximo de 500 metros alrededor de cada instalación.
- b) Cantidad de familias residentes en esos barrios: Considerando la información proporcionada por el Registro Nacional de Barrios Populares y centrándose en aquellas en situación de vulnerabilidad.
- c) Número de transacciones realizadas (extracciones y/o consultas): Registrando la actividad operativa de los servicios implementados.
- d) Suma total de dinero extraído: Cuantificando el valor económico movido a través de las transacciones.

Estos indicadores fueron diseñados con el propósito de establecer una metodología orientada al crecimiento sostenido de la empresa. Los resultados obtenidos y el impacto generado por las inversiones se comunican de manera informal durante reuniones periódicas del Directorio.

En cuanto a la etapa de instalación en el Barrio 31, Trasa declara que fue un desafío, pues tenía poco conocimiento respecto del trabajo en ese tipo de territorios. Por ello, la colaboración y acompañamiento del GCBA fue significativo para que Trasa articulara de una mejor manera con la comunidad local. Así, como aprendizaje de ese proceso, se destaca que en las instalaciones posteriores se estableció como requisito que exista acompañamiento territorial de alguna organización o del gobierno que esté trabajando en la comunidad donde se empezaría a trabajar.

La experiencia de Trasa en el Barrio 31 condujo a la conclusión de que este tipo de actividades debían integrarse al núcleo central de las operaciones de la empresa. Como respuesta a esta necesidad, se instituyó el "área de triple impacto", la cual asumiría internamente la responsabilidad de coordinar este tipo de proyectos y apoyar a las diversas áreas para que las inversiones se convirtieran en una parte integral del núcleo del negocio. Asimismo, en el 2020 se reformuló el propósito de la compañía el cual es "llevar inclusión financiera a todas las personas", poniéndose especial foco en el acompañamiento a la población que habita en los barrios populares. Así también, en el mismo año se creó la UMIF, Unidad Modular de Inclusión Financiera que facilitan el acceso a los servicios financieros a personas que en su mayoría no están bancarizadas. A su vez, a través de las UMIF se generan nuevas oportunidades de empleo, ya que las personas que trabajan allí son vecinos del barrio.

En el proceso de evaluación de oportunidades de inversión, Trasa da prioridad a la Inversión de Impacto por encima del rendimiento financiero, especialmente en la implementación de cajeros automáticos en barrios populares. La empresa sostiene que no hay una dicotomía entre el impacto económico y social en

estas iniciativas, eliminando la necesidad de elegir entre rentabilidad y apoyo a la población vulnerable.

Antes de tomar decisiones, Trasa realiza un análisis detallado de ciertos requisitos que el barrio debe cumplir para ser considerado para la inversión. Estos criterios incluyen, entre otros, la cantidad mínima de residentes en el área y consideraciones sobre accesibilidad y seguridad. Este enfoque asegura que, aunque la prioridad se orienta hacia la Inversión de Impacto, se consideran factores de importancia para garantizar la viabilidad y efectividad de las iniciativas en los barrios seleccionados.

En la actualidad, Trasa concentra sus esfuerzos en áreas específicas al abordar la Inversión de Impacto en el contexto de las decisiones comerciales. La empresa busca que las inversiones estén alineadas con el modelo de negocios existente, asegurando que generen un impacto significativo. Este enfoque implica procesos que, en ocasiones, requieren cierta maduración y mayores esfuerzos, pero que, de manera gradual, se están acelerando.

Trasa ha logrado que el 30% de su red de cajeros automáticos tenga un impacto positivo, y su meta es expandir este porcentaje de manera sostenida, manteniendo un equilibrio con la rentabilidad de las inversiones.

Finalmente, en el análisis de la Inversión de Impacto en el contexto del desarrollo del Barrio 31, Trasa identifica tres desafíos:

- i. Necesidad de control territorial por parte del estado: La presencia y el control territorial del Estado representan un desafío en la Inversión de Impacto en el Barrio 31. La eficacia y la viabilidad de las iniciativas pueden verse afectadas por la capacidad del Estado para gestionar y supervisar las actividades dentro del barrio, influyendo en la implementación exitosa de proyectos de inversión.
- ii. Seguridad jurídica de la inversión y relaciones jurídicas: La seguridad jurídica se presenta como un desafío significativo debido a los altos índices de informalidad existentes en el barrio. Garantizar una base legal sólida para las inversiones y las relaciones jurídicas asociadas es esencial para mitigar riesgos y promover la estabilidad en el entorno de inversión.
- iii. Calidad de la infraestructura urbana y deficiencias habitacionales: La calidad de la infraestructura urbana y las deficiencias habitacionales constituyen otro desafío crítico. La Inversión de Impacto puede verse obstaculizada por la falta de infraestructura adecuada y las condiciones habitacionales precarias en el Barrio 31. Abordar estas deficiencias se vuelve primordial para garantizar el éxito y la sostenibilidad de las iniciativas.

B. ARCOS DORADOS

Arcos Dorados es la principal franquicia de McDonald's a nivel global y la cadena líder de restaurantes de servicio rápido en América Latina y el Caribe. La empresa posee derechos exclusivos para operar y otorgar franquicias de establecimientos de McDonald's en 20 países y territorios de estas regiones, que incluyen Argentina, Aruba, Brasil, Chile, entre otros.

En el año 2019, tras una exhaustiva evaluación y la participación activa del Presidente del Directorio de Arcos Dorados, se inauguró el primer restaurante de McDonald's en el Barrio 31, el cual ha resultado en la creación de 100 puestos de trabajo, ofreciendo a jóvenes de la zona la oportunidad de acceder a su primer empleo formal. Además, este local se destaca como el primer establecimiento de la marca en América Latina que se enfoca en la integración de la comunidad de un barrio en proceso de urbanización, brindando oportunidades de empleo significativas.

Asimismo, Arcos Dorados adoptó una iniciativa inédita al proporcionar el financiamiento necesario para que este establecimiento pueda ser operado como franquicia por Yermína Benitez, una residente del Barrio 31 que ha estado vinculada a la compañía durante ocho años. Yermína comenzó su trayectoria en



la empresa como miembro del equipo, luego se desempeñó como entrenadora y ascendió al cargo de encargada, hasta finalmente convertirse en la gerente de uno de los locales.

Todo lo anteriormente expuesto está relacionado con uno de los valores y propósitos de Arcos Dorados, a saber, contribuir al desarrollo de las comunidades en las que opera. Así, lo afirma en su Reporte de Impacto Social y Desarrollo Sostenible del año 2021, al señalar “El crecimiento de nuestro negocio es inseparable de su impacto positivo en las personas y la comunidad.” (Arcos Dorados, 2021, p.60). Arcos Dorados prioriza el bienestar de las comunidades a las que presta servicio, demostrando su compromiso a través de una variada gama de programas de impacto social, especialmente creando oportunidades laborales para los jóvenes en estas comunidades.

Como parte de su estrategia social y ambiental, diseñada para generar un impacto positivo en los sectores donde puede marcar una diferencia significativa, Arcos Dorados lanzó la iniciativa “Receta del Futuro”. Esta iniciativa establece una guía que impulsa acciones sociales y ambientales, abarcando seis pilares fundamentales de trabajo: (i) Economía circular; (ii) Desarrollo sustentable; (iii) Cambio climático; (iv) Empleo joven; (v) Familia y bienestar; y (vi) Diversidad e inclusión.

Para desarrollar estrategias que generen un impacto social efectivo, Arcos Dorados mantiene una comunicación abierta y transparente con todos sus grupos de interés, que engloban a individuos y organizaciones, pues le permite comprender sus expectativas e inquietudes y, a su vez, transformar esta información en conocimiento estratégico para la gestión empresarial. El proceso interno de identificación y selección de los grupos de interés se basa en criterios que evalúan su nivel de interacción e impacto en el negocio. Además, la compañía establece diversos mecanismos de diálogo con cada uno de estos grupos, los cuales se detallan a continuación (Arcos Dorados, 2022):

- a) **Accionistas, franquiciados y entidades financieras:** Asamblea anual de accionistas, Reporte de impacto social y desarrollo sostenible, estados e informes financieros, giras periódicas para inversionistas, entre otros.
- b) **Equipo de Arcos Dorados:** Encuestas de clima laboral, Reporte de impacto social y desarrollo sustentable, McSafe (protocolos, carteles, capacitaciones), entre otros.
- c) **Clientes:** Cuéntanos cómo lo hicimos, Reporte de impacto social y desarrollo sustentable de Puertas Abiertas, línea de atención al cliente, sitio web de Arcos Dorados.
- d) **Comunidad (vecinos o representantes de ONG):** Cuéntanos cómo lo hicimos, Puertas Abiertas, Reporte de impacto social y desarrollo sostenible, sitio web de Arcos Dorados.

- e) **Entidades Gubernamentales:** Relaciones gubernamentales, Alianzas público/privadas.
- f) **Medios de Comunicación:** Comunicados de prensa, entrevistas, eventos de relaciones públicas, Reporte de impacto social y desarrollo sostenible, sitio web de Arcos Dorados, sitio web Receta del Futuro, estados financieros.
- g) **Proveedores o Distribuidores:** Encuentro de proveedores, portal de proveedores, Reporte de impacto social y desarrollo sustentable, portales de Arcos Dorados y Receta del Futuro.

Los mecanismos de comunicación con los grupos de interés asumen una contribución destacada en la creación de la matriz de materialidad. Esta matriz representa un proceso integral de identificación de los temas más relevantes para la empresa, tomando en cuenta tanto la estrategia de negocio como la percepción de los stakeholders acerca de los impactos que se generan.

Así, en el Reporte de Impacto Social y Desarrollo Sustentable correspondiente al año 2022, Arcos Dorados priorizó una serie de temas materiales, incluyendo empleo joven, diversidad e inclusión, derechos humanos y prácticas laborales justas, apoyo a la comunidad local, entre otros.

En el contexto del impacto social en el Barrio 31, se destaca un enfoque específico en el tema "Empleo Joven", caracterizado por la promoción de oportunidades laborales formales y la facilitación de capacitación personal y profesional para numerosos jóvenes de la región. Este compromiso ha consolidado a Arcos Dorados como uno de los principales creadores de empleo formal para la juventud local, dado que aproximadamente la mitad de sus empleados tienen menos de 24 años, siendo para muchos su primera experiencia laboral formal.

Mediante esta estrategia de impacto social, Arcos Dorados ha colaborado eficazmente con los objetivos del GCBA, el cual se ha propuesto facilitar el acceso a financiamiento, capacitación y formalización para 75,000 trabajadores y trabajadoras de la economía popular en la ciudad a través de la generación de nuevas fuentes de empleo.

Por ello, en el año 2022, Arcos Dorados fue reconocida por su compromiso con la inclusión socio-laboral en el Barrio 31 y recibió el "Sello de Impacto Social", que otorga el Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat de la ciudad de Buenos Aires, a empresas y fundaciones que contribuyan con sus acciones al fortalecimiento e inclusión de la Economía Social y Popular, generando impacto positivo en los barrios de la ciudad. La distinción está a su vez conformada por cuatro sellos que se corresponden con las siguientes subcategorías: financiación, compras sustentables, instalaciones, y empleabilidad.



NUEVO PARQUE BAJO AUTOPISTA

Arcos Dorados, en su compromiso con sólidos estándares de gobernanza corporativa, establece un marco robusto liderado por su Directorio y seguido de cerca por el Equipo de Liderazgo Senior. Este enfoque garantiza la dirección estratégica de la empresa en línea con las expectativas de los accionistas, cumpliendo con todas las regulaciones de la Comisión de Valores y Bolsa de los Estados Unidos.

El Directorio, compuesto por 10 miembros, juega una participación determinante en la supervisión de la dirección y gestión estratégica de Arcos Dorados. La diversidad de disciplinas y antecedentes representados en el Directorio refleja un compromiso con la amplitud de perspectivas necesarias para abordar decisiones económicas, ambientales y sociales. La participación activa en iniciativas de la industria refuerza el compromiso del Directorio con la actualización constante sobre cuestiones relevantes.

La estructura del Directorio, dividida en tres clases con períodos escalonados de tres años, proporciona estabilidad y continuidad, permitiendo la reelección de directores al vencimiento de sus mandatos. Esta disposición subraya la importancia de la experiencia y la coherencia en la toma de decisiones a largo plazo.

El Equipo de Liderazgo Senior, integrado por 16 miembros con experiencia diversa, gestiona y representa la compañía. La designación de un Vicepresidente de Impacto Social y Desarrollo Sostenible resalta el compromiso específico con cuestiones ambientales y sociales en la toma de decisiones a nivel ejecutivo.

Los comités de directores realizan una labor determinante en la estructura de gobernanza. El Comité de Auditoría, Compensación y Nominación, y Finanzas proporcionan orientación y supervisión especializada, garantizando una toma de decisiones informada y alineada con los objetivos corporativos.

La conducta empresarial responsable se sitúa en el centro de la cultura de Arcos Dorados, respaldada por Normas de Conducta Empresarial aprobadas por el Directorio. Estas normas, aplicables a todos los empleados, incluidos directores y contratistas temporales, establecen principios básicos que guían la toma de decisiones diarias y definen las responsabilidades legales y éticas de la empresa.

El Comité de Ética, respaldado por Auditoría Interna y Legal, supervisa la implementación y el cumplimiento de las normas, demostrando el compromiso con prácticas empresariales responsables. Además, la evaluación regular de operaciones en relación con riesgos de corrupción y la auditoría externa por Ernst & Young (EY) refuerzan el compromiso con la transparencia y la legalidad. La capacitación de conducta empresarial, obligatoria para todo el personal, demuestra un compromiso continuo con la actualización sobre normas y valores. La inclusión de cláusulas de derechos humanos en contratos con proveedores, programas de e-learning contra el acoso y la discriminación, y una Línea Ética fortalecen el compromiso integral de Arcos Dorados con prácticas empresariales responsables.

La regulación de las prácticas de Gobierno Corporativo por parte de la Bolsa de Nueva York, los Estatutos de la Compañía, la SEC y la ley de las Islas Vírgenes Británicas refuerza el marco ético de Arcos Dorados. Además, el reconocimiento en el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) en Panamá en 2022 subraya el compromiso continuo con la responsabilidad y el Gobierno Corporativo, consolidando la posición de Arcos Dorados como líder en su sector.

C. SANTANDER ARGENTINA

Santander Argentina, como entidad bancaria comercial y de servicios financieros, opera como una filial del Banco Santander con sede en España. Su presencia se extiende a nivel nacional, y su modelo de negocio no se restringe únicamente a las sucursales convencionales; también incorpora sucursales de integración social (SIS), oficinas digitales y Work Cafés.



En julio de 2019, con la presencia del Presidente de Santander Argentina, se inauguró la primera SIS en el Barrio 31 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, contando en ese momento con tres empleados residentes en el mismo barrio. Esta sucursal ofrece diversos productos, como microcréditos dirigidos a comerciantes, tarjetas de crédito y préstamos personales orientados a trabajadores informales. Con el propósito de alcanzar estos objetivos, Santander imparte capacitaciones en educación financiera, brindando orientación sobre el uso adecuado de la tarjeta de crédito, entre otros temas. Las condiciones para acceder a los productos ofrecidos en las SIS son más flexibles, con límites más bajos.

Las sucursales de integración social tienen un rol estratégico al buscar facilitar el acceso de sectores no bancarizados al sistema financiero. Esta iniciativa se materializa a través del otorgamiento de préstamos inclusivos, la provisión de servicios diferenciados a personas jubiladas, y la formación de acuerdos con socios estratégicos para apoyar a emprendedores.

Como resultado de estas acciones, Santander Argentina registró un incremento de más de 17,000 nuevos clientes en el año 2022.

La entidad financiera ha establecido un compromiso con la comunidad y el desarrollo sostenible a través de un programa de banca responsable. Dicho programa se enfoca, en gran medida, en el ámbito de la educación superior, con la celebración de 86 convenios de colaboración con universidades públicas y privadas en Argentina.

En su Informe Integrado 2022, Santander Argentina destaca la importancia de su enfoque en el análisis de doble materialidad como parte integral de su estrategia empresarial. Este análisis identifica los temas influyentes para la gestión del negocio y los impactos de sus operaciones en la economía, el medio ambiente y las personas. Siguiendo las directrices de la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa y estándares ASG, la entidad aplica el principio de "doble materialidad", reconociendo tanto el impacto externo de la organización en el ambiente y la sociedad como el impacto interno de los criterios ASG en su propio negocio. Este análisis de materialidad se divide en tres etapas. En la primera, identifica trece temas relacionados con aspectos ASG considerando tendencias internacionales y locales. La segunda etapa involucra la consulta a grupos de interés a través de encuestas y entrevistas individuales para establecer prioridades y recopilar perspectivas. En la última etapa, Santander Argentina prioriza los temas identificados, elaborando una matriz de materialidad que guía sus esfuerzos hacia áreas críticas para su desempeño sostenible y responsabilidad corporativa.



PROGRAMA A TODO RECICLAJE

Santander Argentina tiene un Gobierno Corporativo que gestiona los factores decisivos del negocio, garantizando su sustentabilidad con un enfoque en el impacto en las personas, el planeta y los resultados económicos. El Directorio, como el máximo órgano del Gobierno Corporativo, cumple una tarea central en la determinación y promoción de la cultura y valores corporativos.

Además, es responsable de observar los más altos estándares éticos, asegurar una estrategia alineada con la visión y misión de la compañía, y supervisar el buen funcionamiento del banco, sus comités, negocios y actividades.

El banco opera bajo un Código de Gobierno Societario, un conjunto de buenas prácticas que guía al Directorio, la alta gerencia y los comités en la adopción de políticas estratégicas, toma de decisiones y gestión de los recursos del banco. El Directorio, compuesto por miembros titulares designados por la Asamblea Ordinaria, lleva a cabo funciones relevantes, asegurando la separación de funciones ejecutivas y de dirección. Los directores no deben ocupar cargos gerenciales en Santander Argentina, deben poseer idoneidad y experiencia en la actividad financiera.

El Presidente del Directorio lidera eficazmente, promoviendo la participación constructiva y velando por un Directorio equilibrado. Además, existe un Director/a Líder Independiente que colabora con la Presidencia para garantizar debates informados y decisiones imparciales.

El Directorio cumple con diversas funciones, como establecer estrategias, monitorear el funcionamiento del banco, revisar y aprobar operaciones relevantes, evaluar políticas de gobierno societario, aprobar sistemas de retribuciones y evaluar su propio desempeño.

La autoevaluación anual del Directorio y la supervisión de la Alta Gerencia son buenas prácticas, y se presta especial atención a la diversidad en las designaciones y a la importancia de los Directores Independientes para una revisión imparcial de las decisiones. El Directorio también aprueba políticas que promueven ámbitos de trabajo inclusivos y diversos. La responsabilidad general del Directorio incluye el monitoreo del buen funcionamiento del banco, adoptando marcos y políticas, estableciendo comités especializados y garantizando el cumplimiento de estándares éticos y de conducta.

La Alta Gerencia, encabezada por el Gerente General y las distintas Gerencias Principales, opera en estrecha alineación con la estrategia global y las políticas

delineadas por el Directorio, sujetas a revisiones y actualizaciones anuales. La idoneidad y experiencia en la actividad financiera son criterios claves para los integrantes de la Alta Gerencia, quienes tienen un rol principal en la implementación de políticas, procesos y controles necesarios para el desarrollo comercial y la gestión de riesgos.

La Alta Gerencia es responsable frente al Directorio de los resultados de su gestión en Santander Argentina informándole cualquier asunto que sea de importancia o que, por su magnitud, deba ser puesto en su conocimiento. Sin embargo, a la Alta Gerencia le está prohibido involucrarse en la toma de decisiones menores o en el detalle de los negocios y en las operaciones particulares (cualquiera sea su naturaleza), debiendo delegar dichas responsabilidades a las gerencias departamentales y/o en los líderes de áreas correspondientes, sobre quienes ejerce un adecuado seguimiento y control.

En la toma de decisiones relevantes, la Alta Gerencia tiene por política que sean adoptadas por más de una persona, y se tenga en consideración la opinión de los Comités afines a dichas áreas. En este sentido, los comités de directores son constituidos en cuanto sean necesarios para gestionar los asuntos del banco y cada comité, cuya conformación es sujeta a la aprobación del Directorio, opera bajo un reglamento o manual previamente aprobado por el mismo.

Es el Directorio quien debe fomentar razonablemente el establecimiento de comités con el objetivo de que se genere la buena práctica de la gestión colegiada en la asunción de decisiones a partir del intercambio de opiniones y criterios.

Los Comités comunican sus resoluciones a través de actas y se reúnen con la periodicidad que establecen sus reglamentos. Cada Comité cuenta con su propio secretario quien es el responsable de llevar las actas y de informar en forma periódica de las actividades del Comité al Directorio.

Actualmente, conforme a lo señalado en su Código de Gobierno Societario Santander Argentina tiene 12 comités de directores, entre ellos, el Comité de Gestión Integral de Riesgos, Comité de Auditoría, Comité de Asesoría Jurídica y Gobierno Societario Cumplimiento.

Santander Argentina, en su política de inversión en la comunidad, busca promover el progreso económico y social considerando su impacto en el medio ambiente y fomentando relaciones transparentes y de largo plazo con sus grupos de interés. Apoya iniciativas sociales, ambientales y de gobernanza en colaboración con instituciones consolidadas, como universidades y organizaciones civiles. Los ejes de sostenibilidad, como educación, empleo, ambiente y voluntariado, se reflejan en iniciativas concretas, incluyendo las Sucursales de Integración Social.

VI. CONCLUSIÓN

En la Inversión de Impacto, donde las decisiones están influenciadas por consideraciones sociales y ambientales, un Gobierno Corporativo robusto emerge como un factor decisivo. La transparencia en las reglas y procedimientos internos, junto con la asignación eficaz de responsabilidades, establece el fundamento para decisiones éticas e informadas. Por ende, la incorporación efectiva del Gobierno Corporativo se presenta como un elemento indispensable para orientar a las empresas hacia inversiones que generen un impacto positivo y sostenible en la sociedad y el entorno. En los tres casos analizados, se demostró que los Presidentes de las empresas se involucraron activamente tanto en la toma de decisiones como en la transmisión de información y mensajes relacionados con la inversión en el Barrio 31.

Este enfoque estratégico se conecta de manera intrínseca con la esencia distintiva de una empresa: su cultura. En este sentido, el Gobierno Corporativo ejerce una labor de suma relevancia al comunicar, mantener y demostrar dicha cultura. Al actuar como un marco sólido, no solo garantiza la alineación de las decisiones de inversión con los valores y objetivos de la empresa, sino que también contribuye a la construcción de una identidad empresarial coherente y atractiva.

Sin embargo, para que esta conexión sea realmente efectiva, el Gobierno Corporativo debe reconocer la cambiante realidad social, especialmente en el contexto post-pandémico. En este entorno, las personas buscan un propósito más profundo en sus vidas, tanto a nivel personal como profesional. Por tanto, las empresas deben ir más allá de la simple búsqueda de beneficios económicos y definir un propósito que resuene con la creciente necesidad de conexión con algo más significativo, contribuyendo así a una sociedad más consciente y sostenible.

En este proceso, se destaca la importancia de los comités del directorio, los que dividen el trabajo entre sus miembros, aprovechando conocimientos especializados y tratando los temas clave en mayor profundidad. Esta práctica apoya la labor del cuerpo colegiado, único responsable de tomar las decisiones que le competen, fortaleciendo así la eficacia del Gobierno Corporativo y

asegurando que las decisiones estratégicas estén respaldadas por un análisis detallado y experto.

El objetivo del Gobierno Corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. La rendición de cuentas es un componente básico en una metodología de transparencia a nivel organizacional, presentando informes que evidencien impactos, procesos, estructuras, ingresos, egresos y cualquier información relevante a las acciones de negocios o administrativas.

En el ámbito de la Inversión de Impacto, la medición del impacto forma parte de esta información que se debe entregar, ya que la empresa y sus accionistas/propietarios deben conocer los resultados de la gestión. La medición de impacto es el proceso de accountability social y/o medioambiental que tiene una organización para demostrar resultados positivos, siendo esencial para que una inversión sea considerada como Inversión de Impacto. Por lo tanto, se debe monitorear y medir los resultados con el fin de contar con evidencia medible que demuestre que se ha creado valor o impacto.

Aunque la medición de impacto no es una ciencia exacta, se han desarrollado e incentivado la adopción de modelos y metodologías simples y no muy costosas enfocadas en medir el impacto en base a resultados.

Este enfoque se refleja claramente en los casos de Trasa, Santander y Arcos Dorados, donde se puede concluir que parte de la medición se realiza a través del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estas empresas comparten el denominador común de considerar este marco, abordando objetivos en común, como el trabajo decente y crecimiento económico, producción y consumo responsables, así como la colaboración para lograr objetivos.

Además, todas ellas integran criterios ASG en su gestión. En el caso de Santander y Arcos Dorados, empresas más grandes con un Gobierno Corporativo desarrollado, presentan en sus informes integrados una matriz de materialidad. Esta herramienta les ayuda a perfilar las estrategias de la organización, alineándolas con los criterios ASG. La matriz representa un proceso integral de identificación de los temas más relevantes para la empresa, considerando tanto la estrategia de negocio como la percepción de los stakeholders sobre los impactos generados. Este enfoque evidencia la importancia de la medición del impacto y la integración de criterios ASG como elementos centrales en la gestión empresarial sostenible.

Trasa, por su parte, es una Empresa B que, para obtener esta certificación, durante más de un año consideró el desempeño de la empresa en cinco aspectos: gobernanza, trabajadores, clientes, comunidad y medioambiente.

Para concluir, en un entorno empresarial orientado hacia la inversión de impacto para el desarrollo sostenible, el Gobierno Corporativo desempeña un papel relevante. A lo largo de este documento, hemos analizado cómo las empresas pueden generar un impacto positivo mediante decisiones de inversión, superando concepciones limitantes. Un Gobierno Corporativo sólido y una medición efectiva del impacto son elementos clave para orientar a las empresas hacia inversiones que tengan un impacto positivo y sostenible en la sociedad y el entorno. La conexión entre estos elementos y la cultura empresarial se presenta como un impulsor para diferenciar a las empresas, permitiéndoles convertir desafíos en oportunidades valiosas de innovación y creación de valor en un mundo que busca no solo beneficios económicos, sino también un propósito más profundo y significativo.



ANEXO I. COMPARACIÓN DE GOBIERNOS CORPORATIVOS

	Santander	Arcos Dorados	Trasa
Órganos	<ul style="list-style-type: none"> - Asamblea de Accionistas - Directorio - Comités - Alta Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Asamblea de Accionistas - Directorio - Equipo de Liderazgo Senior - Comités - Alta Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Asamblea de Accionistas y Directorio. - Los 3 socios son miembros del Directorio
Directorio	<p>El Directorio es el máximo órgano de gobierno corporativo; está encargado de determinar y promover la cultura y los valores corporativos. Es el responsable de observar los más altos estándares de ética e integridad en función del mejor interés de la compañía y de asegurar una estrategia inspirada en la visión y misión de la compañía, alineada con la gerencia.</p> <p>Mínimo 4 y máximo 7 miembros.</p>	<p>El Directorio supervisa la dirección y gestión estratégica de Arcos Dorados. Es directamente responsable de la toma de decisiones económicas, ambientales y sociales y recibe orientación y asistencia de diferentes comités.</p> <p>Ellos ejercen la autoridad delegada por votación en la Asamblea Anual de Accionistas de la compañía, para gestionar la empresa y establecer su dirección estratégica.</p> <p>10 miembros.</p>	<p>Es el máximo órgano de toma de decisiones y está compuesto por los 3 socios de la compañía y el gerente general.</p>
Equipo de Liderazgo Senior	N/A	<p>Es responsable de gestionar y representar a la compañía.</p> <p>Equipo de 16 miembros con amplia experiencia en desarrollo de productos, desarrollo inmobiliario, gestión de la cadena de suministro, operaciones, finanzas, ambiente, impacto social y gobernanza, otros.</p> <p>La responsabilidad a nivel ejecutivo por temas ambientales y sociales recae en el Vicepresidente de Impacto Social y Desarrollo Sostenible, parte del Equipo de Liderazgo Senior.</p>	<p>Una mesa estratégica compuesta por 4 personas (líderes de capital humano, tecnología, producto y triple impacto), una mesa de gestión compuesta por líderes de 10 áreas.</p>
Comités	<p>12 comités, entre ellos, comité de auditoría, comité de nombramientos, comité de retribuciones, Comité de Asesoría Jurídica, Gobierno Societario y Cumplimiento.</p>	<p>Comité de ética, Comité de auditoría, comité de compensación y nominación y comité de finanzas.</p>	<p>Comité receptor de denuncias por abuso, abuso sexual, discriminación y violencia.</p>

	Santander	Arcos Dorados	Trasa
Buenas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Gobierno Societario, que constituye un conjunto de buenas prácticas de gobierno corporativo que orientan al Directorio, a la alta gerencia y a los comités en la adopción de las políticas estratégicas, en la toma de decisiones y en la gestión de los negocios y recursos del banco. - Directores no deben ocupar cargos gerenciales en Santander Argentina y deben poseer idoneidad, habilidad legal, competencia, capacitación, probidad y experiencia en la actividad financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estándar de Conducta Empresarial para garantizar que sus directores, ejecutivos y empleados cumplan tanto con la letra como con el espíritu de las leyes y regulaciones, manteniendo los más altos estándares éticos. - Cada año, los miembros del directorio deben completar el curso en línea sobre Normas de Conducta Empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de empleado de la comunidad Trasa que establece los principios y lineamientos de la empresa en materia de triple impacto y los derechos y obligaciones de cada participante de la comunidad Trasiana.

BIBLIOGRAFÍA

- Arcos Dorados. (2021). Reporte de Impacto Social y Desarrollo Sostenible.
- Arcos Dorados. (2022). Reporte de Impacto Social y Desarrollo Sostenible.
- Aspire Impact. (Agosto de 2023). Aspire's Comprehensive Impact Assessments.
- Business Roundtable. (2016). Principles of Corporate Governance. <https://s3.amazonaws.com/brt.org/BRT-Principles-of-Corporate-Governance.pdf>
- Financial Reporting Council. (2018). The UK Corporate Governance Code. https://media.frc.org.uk/documents/UK_Corporate_Governance_Code_2018.pdf
- KPMG. (2020). La creación del valor compartido de Porter y Kramer: Modelo determinante en la recuperación económica post pandemia. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/pdf/2020/10/kpmg-co-la-creacion-de-valor-compartido-de-porter-y-kramer-digital.pdf>
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Magomedova, N., Carreras, LI. & Bastida-Vialcanet, R. (2020). La innovación aplicada a la financiación de las empresas de la economía social. El caso de las inversiones de impacto. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 127-151. DOI: 107203/CIRIEC-E.98.13212.
- OECD. (2019). *Social Impact Investment 2019: The Impact Imperative for Sustainable Development*. OECD Publishing, Paris.
- OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en
- Oxford University & Global Steering Group for Impact Investment. (2021). *Impact Measurement & Management (IMM): Impact Investing's Evolving Ecosystem*.
- Ruiz de Munain Fontcuberta, J. L., & Martín Cavanna, J. (2012). *Mapa de las inversiones de impacto en España*. Fundación Compromiso y Transparencia.
- Sánchez, V. (2020). *Guía para la Inversión de Impacto en Chile*. Asociación Chilena Administradoras Fondos de Pensión.

- Santander Argentina (2023). Código de Gobierno Societario.
- United Nations Human Settlement Programme (UN-Habitat). (2023). Annual Report 2022.
- World Bank Group. (19 de enero de 2021). ¿Qué son las asociaciones público-privadas? <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/es/que-son-las-asociaciones-publico-privadas>

GOBIERNO CORPORATIVO Y
ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN DE
IMPACTO: UN ANÁLISIS DE SU
CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO
SOSTENIBLE DEL **BARRIO 31** EN
BUENOS AIRES, ARGENTINA.