

# TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL



Autores:

Codazzi, Franco Daniel – LU: 1081270

Dopazo, Julieta – LU: 1078469

Carrera:

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Tutor:

- Baro, Marcelo Adrian
- Gonzalez Perez, Nicolas

Año: 2019

## Abstract

El propósito del siguiente Trabajo Integrador Final es desarrollar un plan de Relaciones Públicas para la empresa Banco Galicia.

Realizaremos un análisis del perfil interno de la organización, posteriormente analizaremos el perfil externo. Una vez finalizado el análisis, identificamos el macro entorno PELTEL y FODA. A partir de ello, detectamos las problemáticas que tienen los públicos.

A partir de ello, se detectarán las problemáticas que tiene con cada uno de los públicos. Se seleccionarán dos de ellas sobre las que se llevarán a cabo una campaña de Relaciones Públicas.

### Palabras clave de la campaña

Relaciones Públicas – Banco Galicia – Galicia – Empresa – Banco - Industria bancaria

## Índice

Glosario	6
Conceptos propios de las Relaciones Públicas:	6
Glosario de la industria Bancaria:	7
Introducción	8
Análisis Situacional	9
Micro - entorno: perfil interno	9
Presentación y análisis de la organización	9
Historia	9
Misión, visión y valores	10
Misión	10
Visión	10
Visión 2020	10
Valores	10
Propósitos fundamentales	11
Pilares del Servicio	12
Isologotipo	12
Los colores	13
Tipografía	13
Usos indebidos del Isologotipo	13
Slogans	14
Principales Marcas	14
Servicios	15
Productos y servicios	16
Causas que apoya	16
Programas insignia	16
Educación	17
Promoción laboral	18
Salud	18
Recordación de las acciones de sustentabilidad	19
Informes financieros	21
Evolución de las acciones en la bolsa	23

Organigrama	24
Squads y Tribus	24
Cadena de Mando	25
Distribución de colaboradores	25
Estructura	26
Sedes	26
Cultura	30
Reglas de oro	31
Orientación de la cultura	31
Código de Ética	32
Core business	32
Estrategia genérica	32
Ubicación de la actividad modular	32
Diferenciación de la actividad modular	32
Elaboración de la actividad modular	32
Modelo de negocio	33
Modelo de Canvas	33
Atributos de la identidad	33
Comunicación	35
Organigrama	35
Interacción con los medios y apariciones públicas	36
Uso de redes sociales	36
Antecedentes comunicacionales	37
Campaña Marcos y Claudia	37
Campaña de “Puntos Quiero!”	38
Herramientas de comunicación externa - Fact Sheet	39
Herramientas de comunicación externa	40
Herramientas de comunicación interna - Fact Sheet	47
Herramientas de comunicación interna	48
Meso entorno: Perfil externo	52
Clientes	53
Individuos	53
Principales competidores	53

Diamante de Porter	54
5 fuerzas de Porter	54
PESTEL	55
Política	55
Económica	55
Social	56
Tecnológica	58
Ecológico	59
Legal	59
FODA	60
Red vincular	62
Criterios para la identificación de públicos	62
Definición, Criterio, Apertura y Perfilación:	62
Empleados	62
Comunidad	64
Análisis de Temáticas de Relaciones Públicas	69
Plan de comunicación	70
Objetivo general	70
Campaña 1 - Galicia Sustentable	70
Objetivo particular 1	70
Estrategia 1	70
Táctica 1.1: Evento sustentable	70
Indicador de control 1.1	71
Táctica 1.2 Newsletter	71
Indicador de control 1.2	71
Indicador de evaluación 1	72
Mensajes 1	72
Campaña 2 - Galicia Conecta	72
Objetivo particular 2	72
Estrategia 2	72
Táctica 2.1 - Open Conecta	72
Indicador de control 2.1	73
Táctica 2.2 - Lives “mi experiencia en conecta”	73

Indicador de control 2.2	73
Táctica 2.3 - Digital Tour 360° en Workplace	73
Indicador de control 2.3	74
Táctica 2.4 - Video de Marcos y Claudia	74
Indicador de control 2.4	75
Táctica 2.5 Imágenes de Marcos y Claudia	75
Indicador de control 2.5	75
Indicador de evaluación 2	75
Mensajes 2	75
Desarrollo de Táctica 1.1 - Evento Galicia sustentable	76
Desarrollo:	78
Invitaciones	78
Ingreso y discurso de bienvenida	79
Almuerzo	80
Recorrido	80
Actividad dinámica	82
Discurso de cierre y entrega de souvenirs	82
Cronograma	83
Calendarización	84
Presupuesto	85
Conclusión	87
Brief	88
Anexo	91
Anexo I - Extracto del Comunicado de prensa	91
Anexo II - Definición de stakeholder y criterios	92
Anexo III - Tabla de priorización por atributos y situación	96
Bibliografía	100

# Glosario

## Conceptos propios de las Relaciones Públicas:

- Misión: constituye la esencia de toda empresa u organización. La misión indicará que es lo que hacemos, hacia donde está dirigido nuestro esfuerzo y aquello que nos hace diferentes.
- Visión: punto en el futuro a dónde queremos llegar, qué es lo que queremos lograr con el paso del tiempo en un muy largo plazo. Una buena visión debe ser motivadora para todos los integrantes del equipo u organización.
- Valores: componentes que rigen las reglas dentro de las cuales deben colaborar los integrantes del equipo. Es importante que los valores vayan acorde a la esencia de la institución.<sup>1</sup>
- Isologotipo: Es un identificador gráfico, se conforma por la unión de un símbolo gráfico y un estímulo textual representado con signos tipográficos. Sólo que estos se encuentran fundidos en un solo elemento<sup>2</sup>
- PESTEL: El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña.<sup>3</sup>
- FODA: Estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro.<sup>4</sup>
- Públicos: Stakeholder al cual por su prioridad o jerarquía se decide destinar acciones de comunicación.<sup>5</sup>
- Stakeholder: Persona involucrada con una organización, sociedad, etc, y por ende tiene responsabilidades y vela por el éxito de la misma.<sup>6</sup>
- Posicionamiento SEM (Search Engine Marketing) se refiere a la promoción de un sitio web en los buscadores mediante el uso de anuncios de pago a través de plataformas

---

<sup>1</sup> EDGAR J. TAYLOR [en línea]. © 2010 [consultado 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores>

<sup>2</sup> MERKATIVA [en línea]. © 2013 [consultado 21 marzo 2019]. Disponible en: <http://www.merkativa.com/blog/hablemos-claro-logotipo-isotipo-isologotipo-e-imagotipo/>

<sup>3</sup> ONU MUJERES [en línea]. © 2012 [consultado 21 marzo 2019]. Disponible en: <http://www.endvawnow.org/es/articulos/1182-analisis-pestel.html?next=1183>

<sup>4</sup> SIGNIFICADO [en línea]. © 2019 [consulta: 26 abril 2019]. Disponible en: <https://www.significados.com/foda/>

<sup>5</sup> Profesor Lic. Marcelo Baró (Universidad Argentina de la Empresa) [consultado 21 marzo 2019] Disponible en: <https://ar.linkedin.com/in/marcelobaro>

<sup>6</sup> Cambridge Dictionary [en línea]. [consultado 21 marzo 2019] Disponible en: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/stakeholder>

- Posicionamiento SEO (Search Engine Optimization) se refiere al trabajo de optimización y de aumento de la popularidad de un sitio web, con el objetivo de que dicho sitio sea rastreable por los motores de búsqueda, indexado correctamente y suficientemente relevante para que algunas o muchas de las páginas sean mostradas en las primeras posiciones de los buscadores para determinadas consultas de búsqueda de los usuarios.<sup>7</sup>

### **Glosario de la industria Bancaria:**

- Encaje Bancario: El encaje bancario es un porcentaje de los depósitos recibidos por cada entidad financiera que no puede ser utilizado.<sup>8</sup>
- LeLiq: Las denominadas Letras de Liquidez del Banco Central son títulos en pesos a siete días, que solo pueden ser compradas exclusivamente por los bancos.<sup>9</sup>
- Spread Bancario: el margen que existen entre los tipos de interés activos y pasivos. La tasa pasiva es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado (se utiliza en los depósitos y plazos fijos), mientras que la tasa activa es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.<sup>10</sup>
- Patente Bancaria: LEY N° 21.526, las entidades comprendidas en esta Ley no podrán iniciar sus actividades sin previa autorización del Banco Central de la República Argentina.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> IDENTO: *Diferencias entre SEO y SEM* [en línea]. © 2017 [consultado 5 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.idento.es/blog/sem/diferencias-entre-seo-y-sem/>

<sup>8</sup> Economipedia [en línea]. [consultado 5 mayo 2019]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/encaje-bancario.html>

<sup>9</sup> Télam: *¿Que son las LeLiq?* [en línea]. [consultado 5 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.telam.com.ar/notas/201810/296133-que-son-las-leliqs.html>

<sup>10</sup> Financiar red: *¿Que es el Spread Bancario?* [en línea]. [consultado 5 mayo 2019]. Disponible en: <http://financiarred.com/que-es-el-spread-bancario/>

<sup>11</sup> Ministerio de Justicia y Derecho: Ley 21.256 [en línea]. [consultado 5 mayo 2019]. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>

## Introducción

Para el Trabajo Integrador Final de la Licenciatura en Relaciones Públicas e Instituciones de la Universidad Argentina de la Empresa hemos decidido llevar a cabo el trabajo sobre la institución bancaria “Banco Galicia”, centrándonos en la unidad de negocios de Banca Minorista.

En el trabajo presentado se desarrollará un exhaustivo detalle de la organización, de la industria y también del entorno, resultante de una investigación profunda, utilizando las herramienta de análisis PESTEL y la matriz de análisis de FODA, además de la elaboración de un repertorio de stakeholders, sus correspondientes definiciones y criterios de elección y posterior análisis, derivando en un listado de públicos con los cuales se procederá a la elección de los que se consideren para desarrollar una problemática, resultante de todo lo recopilado a lo largo del trabajo.

Una vez decididas cuáles serán las dos problemáticas sobre las que se debe actuar se procederá a elaborar el plan de comunicación para cada una de ellas teniendo en cuenta desde la planificación hasta la evaluación de estos.

El trabajo elaborado se presentará de manera escrita y se expondrá en una presentación oral frente a los docentes a cargo de la cátedra.

En la elaboración del presente trabajo se busca plasmar el conocimiento adquirido a lo largo de la carrera universitaria, mediante el desarrollo y diseño de una campaña de relaciones públicas que cumpla con los estándares de calidad que exige la cátedra.

# Análisis Situacional

## Micro - entorno: perfil interno

### Presentación y análisis de la organización

El objetivo del Grupo Financiero Galicia S.A. es exclusivamente financiero y de inversión y su actividad consiste en administrar las participaciones sociales, su patrimonio y recursos. Como holding de servicios financieros no lleva adelante operaciones propias, sino que desarrolla el negocio a través de sus compañías subsidiarias: Banco de Galicia y Buenos Aires SAU, Sudamericana Holding S.A. y sus subsidiarias, Galicia Administradora de Fondos S.A. y Galicia Warrants S.A.<sup>12</sup>

Este trabajo se va a desarrollar en base a la unidad de negocio de Banca Minorista:

La Gerencia de Área de Banca Minorista cuenta con 2.900.364 clientes, la misma es liderada por Germán Ghisoni. Tiene como misión diseñar, planificar e implementar la visión, estrategias, políticas y objetivos para los negocios de la Banca Minorista y para cada uno de los segmentos de clientes (Éminent, Banca Prefer, Banca de Individuos) y de los canales de distribución (Red de Sucursales y Canales Alternativos), así como definir y controlar objetivos comerciales, con el propósito de asegurar que los mismos se ajusten competitivamente a las demandas del mercado y a los objetivos estratégicos del banco, garantizando el volumen, la rentabilidad, la calidad y la satisfacción de los clientes, en el marco de los niveles de riesgo establecidos<sup>13</sup>.

La Banca Minorista comprende a los individuos que posean una cuenta activa en el banco, pudiendo segmentar teniendo en cuenta a los ingresos netos percibidos.

### Historia

“El Banco Galicia fue fundado en 1905, se considera uno de los principales bancos privados del sistema financiero argentino, líder en la provisión de servicios financieros en todo el país. Como banco universal, a través de distintas compañías vinculadas y de variados canales de distribución, ofrece una amplia gama de servicios financieros a más de 7,5 millones de clientes, tanto individuos como empresas.

Banco Galicia opera una de las más extensas y diversificadas redes de distribución del sector financiero privado argentino, ofreciendo 423 puntos de contacto con sus clientes por intermedio de sucursales bancarias y centros de banca electrónica, otros 293 correspondientes a las compañías de tarjetas de crédito regionales y 95 a Compañía Financiera Argentina. Además de los puntos físicos de atención el banco ofrece servicios de banca telefónica, el sitio web y Galicia Móvil, un portal para efectuar pagos mediante telefonía celular

---

<sup>12</sup> BANCO GALICIA. *Reporte de sustentabilidad ampliado*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2018. 12 p

<sup>13</sup> BANCO GALICIA. *Reporte de sustentabilidad ampliado*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2018. 121 p

El grupo controlante del 100% de las acciones del Banco es Grupo Financiero Galicia S.A., sociedad holding de servicios financieros.”<sup>14</sup>

## Misión, visión y valores

El banco posee una visión, misión y valores sólidos y definidos, presentes en su página web y en su reporte de sustentabilidad, además de replicarse a los empleados tanto en su inducción y en el día a día.

### Misión

“Lo lograremos proporcionando a los clientes una experiencia diferenciadora mediante un conocimiento profundo de sus necesidades financieras y un equipo de personas motivado y cercano para así convertirnos en su banco principal.”<sup>15</sup>

En la misión se explica cual va a ser el camino para cumplir su visión.

### Visión

“Ser el mejor Banco Universal de la Argentina: el preferido por los clientes y los colaboradores, y el que genera más rentabilidad”<sup>16</sup>

### Visión 2020

“Ser el mejor banco universal de la argentina”<sup>17</sup>

En el transcurso del año 2017 al año 2018 Banco Galicia definió una nueva visión para el negocio.

### Valores

- **ENTUSIASMO**

Es trabajar con pasión, alegría y optimismo, generando un buen clima laboral, propicio para la formación de equipos motivados y cultura de responsabilidad por resultados. Alguien entusiasta es una persona que tiene una mirada positiva, siente pasión por lo que hace y festeja los logros propios y ajenos.

- **INNOVACIÓN**

Es la capacidad de generar e implementar nuevas ideas y/o soluciones que permitan la mejora continua y la proactividad frente a las necesidades de nuestros públicos. Una persona innovadora es alguien curioso y observador que busca nuevas formas de hacer las cosas.

---

<sup>14</sup>BANCO GALICIA. *Informe de Sustentabilidad en Castellano*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2017. 100 p

<sup>15</sup>BANCO GALICIA. *Informe de Sustentabilidad en Castellano*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2017. 100 p

<sup>16</sup>BANCO GALICIA. *Informe de Sustentabilidad en Castellano*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2017. 100 p

<sup>17</sup>BANCO GALICIA. *Informe de Sustentabilidad ampliado*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2018. 12 p

- **CERCANÍA**

Es saber escuchar activamente las expectativas del otro para poder brindarle respuestas acordes a sus necesidades, manteniendo siempre una actitud de respeto, servicio y cordialidad. Una persona cercana es alguien accesible, empática, amable y respetuosa.

- **COMPROMISO**

Es involucrarse con los objetivos propios, colaborar con los de los demás y dar lo mejor de cada uno para alcanzarlos, buscando un equilibrio entre los resultados económicos, el buen clima de trabajo y la sustentabilidad. Una persona comprometida es responsable y cumple con su palabra y con los acuerdos realizados.”<sup>18</sup>

### **Propósitos fundamentales**<sup>19</sup>

- Obtener un nivel de rentabilidad consistente con el capital invertido, la adecuada distribución periódica de utilidades y el crecimiento sostenido de las operaciones, preferentemente desde posiciones de liderazgo en el mercado financiero argentino.
- Satisfacer las necesidades de ahorro, inversión, crédito y servicios financieros de la familia y la empresa radicadas en la República Argentina, con una adecuada presencia en los mercados financieros del exterior.
- Mantener una línea de servicios y productos amplia y actualizada, de manera que atienda los fines de todos los sectores de la población y todas las empresas, que otorgue un nivel elevado de calidad en el servicio y constituya relaciones estables con los clientes.
- Desarrollar un flujo de innovación tecnológica permanente, condicionado al criterio de equilibrio entre las necesidades de calidad del servicio y la relación costo / beneficio de las inversiones requeridas.
- Mantener una cultura institucional integradora que fomente la fidelidad y el apego de empleados y funcionarios a la empresa, brindar la posibilidad de desarrollo laboral y profesional a sus integrantes, y proveer recursos humanos aptos para la obtención de los propósitos antes enunciados. Contribuir a la realización humana y socio-económica de los integrantes de la institución, como así también el desarrollo de las comunidades en las que desenvuelve su actividad.

---

<sup>18</sup> BANCO GALICIA [en línea]. © 2001 [consultado 21 marzo 2019]. Disponible en: <http://www.galiciasustentable.com/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable/nuestragestionsustentable/Vision-Mision-Valores>

<sup>19</sup> BANCO GALICIA. *Reporte de sustentabilidad ampliado*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2018.12p

## Pilares del Servicio<sup>20</sup>

- **Confiable**

Implica involucrarse. Brindar una respuesta, solución o asesoramiento ajustado en tiempo y forma a la necesidad de nuestros clientes.

- **Simple, ser cercano e innovador**

Implica disponer de formularios, procesos, circuitos y procedimientos, especialmente preparados para facilitar las tareas. Hacerle fácil las operaciones a los clientes. Explicarles todo en forma clara, concreta y simple

- **Cercano**

Ofrecer lo mejor de uno mismo en cada contacto para lograr llegar al corazón de cada cliente y así verdaderamente marcar la diferencia. Ponerse en el lugar del otro.

- **Ágil**

Significa satisfacer o superar las expectativas de los clientes eficientemente y en el menor tiempo posible.

## Isologotipo<sup>21</sup>

Evolución del logo desde 1905



22

Es notable la evolución del isologotipo del Banco Galicia, a lo largo de los años la Cruz de Santiago<sup>23</sup> se mantiene al igual que los colores que identifican el banco. La tipografía también se cambió, aggiornado la entidad bancaria a los tiempos modernos. Ya que el antiguo isologotipo era difícil de reproducir en medios publicitarios.

Este cambio se llevó a cabo "con el propósito de "consolidar una visión más amigable, robusta y actual del banco". "La nueva imagen del Galicia se sostiene en cinco fuertes pilares: funcionalidad, identificación, claridad, diferenciación y confiabilidad". Se optó por suprimir la palabra banco con el fin de "emplear un tono de conversación más cercano y

<sup>20</sup> BANCO GALICIA. *Reporte de sustentabilidad ampliado*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2018.12p

<sup>21</sup> Ver Anexo I

<sup>22</sup> Spitaleri, María .BANCO GALICIA, Brand development/ diseño y desarrollo de marca

[en línea] 2018 [consulta 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://mariaspitaleri.com/banco-galicia>

<sup>23</sup> Leyendas peregrinas: la Cruz de Santiago. En: Pambre tours [en línea]. 17 de septiembre 2017 [consultado 21 marzo 2019 ]. Disponible en:

<https://www.pambretours.com/2016/06/07/leyendas-peregrinas-la-cruz-de-santiago/>

abierto, respaldado por la siempre vital y acertada comunicación publicitaria, es la decisión natural de una empresa que desea afianzar y reforzar sus vínculos con la gente”<sup>24</sup>

El cambio en isologotipo está estrechamente vinculado con la impronta de confianza y calidez que busca transmitir el banco, debido a que las políticas del banco se centran en el cliente intentando construir desde la confianza y como resultante, en las encuestas efectuadas, siempre se destaca el valor humano del banco.<sup>25</sup>



### Los colores

- Versión color Rojo Galicia: Pantone: 187 C, CMYK: 8C 100M 79Y 28K
- Naranja Galicia: Pantone :165 C, CMYK: 0C 78M 100Y 0K

### Tipografía

- Agilita. La voz de Banco Galicia.

### Usos indebidos del Isologotipo



26

<sup>24</sup> LA NACIÓN: Los cinco pilares de la nueva identidad visual del Galicia. [en línea] [consultado 21 marzo 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/los-cinco-pilares-de-la-nueva-identidad-visual-del-galicia-nid1002291>

<sup>25</sup> Entrevista a CARUSO, M.V. Analista de Comunicación Interna, 2019. En persona. 22/04/2019. CABA.

<sup>26</sup> BANCO GALICIA. *Manual de identidad*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2008. 69 p

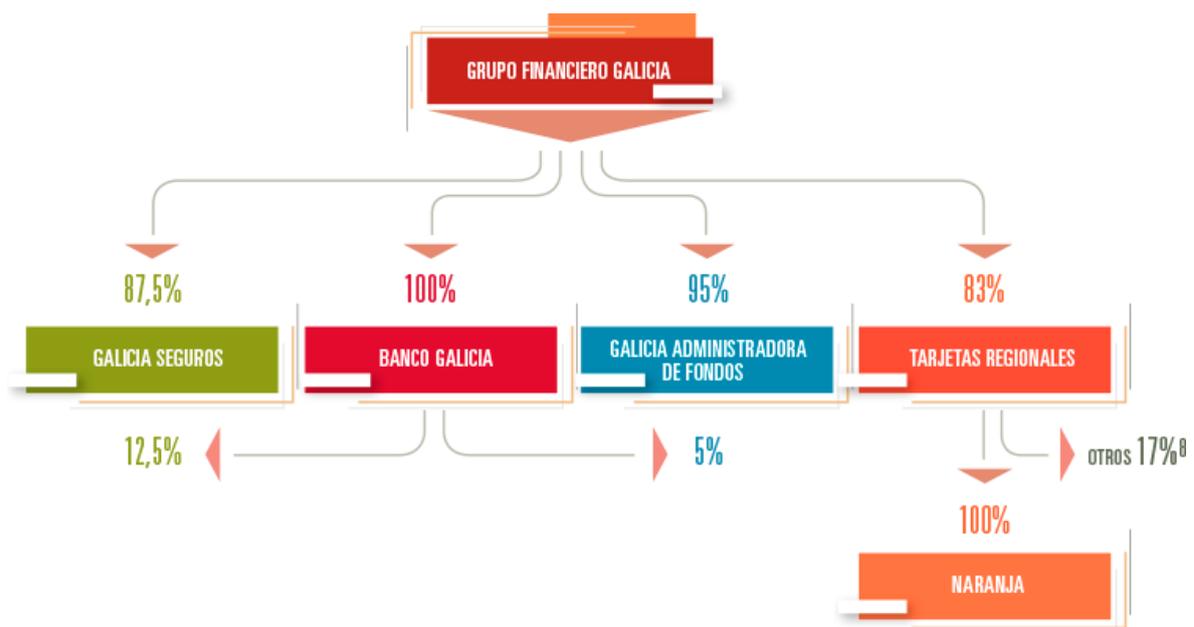
“Banco Galicia” deberá escribirse en todos los casos entero, sin corte silábico. Dentro de párrafos de texto deberá ser escrita en mayúscula y minúscula (Banco Galicia)

Sólo cuando por cuestiones legales y operativas sea obligatorio su uso en mayúscula, se aceptará usarla de este modo (BANCO GALICIA).

### Slogans

En las redes internas del Banco se utiliza el Slogan “Ser ágil está en vos” dirigiéndose a los colaboradores. Suele presentarse en forma de hashtag. La frase se alinea a la metodología AGILE

### Principales Marcas



Grupo Financiero Galicia tiene 4 empresas que participan del holding:

- Galicia Seguros: Consolida en el mercado debido a su trayectoria de 20 años, brinda servicios de seguros(hogar, celular, accidentes personales)
- Banco Galicia: Fundada en 1905 brinda servicios financieros en toda la región de argentina (préstamos, seguros, inversiones, tarjetas)
- Galicia Administradora de fondos: Fundada en 1958 brinda servicios de administración de fondos comunes de inversión (FIMA)
- Tarjetas Regionales/ Naranja: Fundada en 1958 es una de las principales emisoras de tarjeta en argentina

Se destaca que las 4 empresas del holding trabajan en conjunto permanentemente para brindar a los clientes una amplia atención de servicios.

## Servicios

La Banca Minorista comprende a los individuos que posean una cuenta activa en el banco, pudiendo segmentar teniendo en cuenta a los ingresos netos percibidos.

El banco segmenta a sus clientes en:

- Simple: Ingresos mensuales netos desde \$14.000
- Total: Ingresos mensuales netos desde \$18.000
- Classic: Ingresos mensuales netos desde \$26.000
- Prefer:
  - Tarjeta Gold: Ingresos mensuales netos desde \$35.000
  - Tarjeta Platinum: Ingresos mensuales netos desde \$60.000
- Eminent
  - Tarjeta Platinum: Ingresos mensuales netos desde \$90.000
  - Tarjeta Signature: Ingresos mensuales netos desde \$120.000

## Productos y servicios

### Tarjetas

- Crédito
- Débito
- Regalo

### Seguros

- Auto
- Hogar
- Vida
- Bolso protegido
- Celular
- Tecno portátil
- Bicicleta

### Préstamos

- Personales
- UVA
- Hipotecario
- Adelanto de sueldo
- Procrear

### Inversiones

- Plazo Fijo
- Plazo Fijo UVA
- Bonos y Acciones
- Fondos FIMA
- Licitaciones Primarias
- Compra y venta de moneda extranjera

## Causas que apoya

Las acciones que el banco lleva a cabo bajo el nombre de “Estrategias de Inversión Social” abarcan a 1.882.330 personas destinadas, con una contribución a la sociedad total de \$98.447.910,76, presencia en 24 provincias. Los ejes que abordan son educación, trabajo y salud. Tiene como destinatarios a 839 Escuelas, 129.760 Alumnos, 3.113 Docentes, 1.383 Emprendedores, 242 Desempejados y 1.747.832 Pacientes.<sup>27</sup>

## Programas insignia

Las acciones con la comunidad que efectúa el banco están enmarcadas dentro de sus “Programas Insignia”. A continuación se enumeran, agrupándolos por rubro, los programas insignia detallando de cada programa: Iniciativa, nombre del programa, organización a la que se asiste, descripción, destinatarios y ubicación.

---

<sup>27</sup> BANCO GALICIA. *Reporte de sustentabilidad reducido*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2018.82p

## Educación

Iniciativa	Nombre del Programa	Organización	Descripción	Destinatarios	Ubicación
Programas Insignia	Apoyo a la educación superior	Marista, Demos, Fonbec, Forge, Agrupar, Anpuy, Brazos Abiertos, León, Integrar, Reciduca, Puentes, Liga Solidaria, Reinventar, Germinare, Mujeres 2000, Sociedad Rural de Lobos	Promoción del desarrollo de la educación superior a jóvenes en situación de vulnerabilidad, a través de becas y acompañamiento mediante tutorías personalizadas.	174 alumnos	Corrientes, Salta, Misiones, Chaco, Mendoza, CABA, Buenos Aires, Jujuy, Río Negro, Entre Ríos, Tucumán, Córdoba, La Pampa
	Aporte a fondo de becas	UTDT, UDESA, UCA, ITBA, Cascos Verdes, Universidad Adventista, Universidad Austral	Apoyo a jóvenes de bajos recursos en sus estudios superiores, a través de aportes a los Fondos de Becas propios de las Universidades / Organizaciones Sociales.	50 alumnos	Buenos Aires, Salta, CABA, Entre Ríos
	Educación Financiera	Programa de Educación Financiera	Conciencia, Junior Achievement, BCRA, ANSES	Capacitación sobre la importancia de la planificación personal, las finanzas y el sistema bancario, incorporando y fortaleciendo los valores ciudadanos.	3405 alumnos 232 docentes 83 escuelas 28 organizaciones
Retención escolar	Programa de becas escolares	Conciencia, Cimientos, Voy con vos	Acompañamiento a alumnos secundarios mediante becas. Fortalecimiento de alumnos secundarios en la transición al mundo educativo-laboral adulto.	115 alumnos	Buenos Aires, Chaco
Actividades de formación	Certamen escolar	Fundación La Nación	Apoyo a certámenes orientados a apoyar la labor docente y los esfuerzos de las escuelas, incentivando el interés de los alumnos y el desarrollo de proyectos participativos.	271 Escuelas	Nacional
	Acercamiento al Arte	AAMNBA, Fundación Teatro Colón, La Scala de San Telmo	Promoción del arte entre niños y jóvenes a través de talleres y becas de especialización.	34.733 alumnos 1 escuela	CABA
	Jornadas educativas	Museo del Holocausto, Misiones Rurales Argentinas, Hacer Lazos, Fundación Padres	Apoyo a jornadas presenciales de capacitación y perfeccionamiento docente e institucional.	363 docentes 185 padres 34 escuelas	Nacional
Fortalecimiento institucional	Formación y apoyo continuo para profesionales	Enseñá por Argentina, Laureus	Capacitación a jóvenes profesionales seleccionados por Enseñá por Argentina que son preparados para liderar en las aulas y escuelas de contextos de vulnerabilidad social. Proyecto institucional, a través de la implementación de herramientas lúdicas para dar a conocer y reflexionar sobre los ODSs.	20 docentes 787 alumnos 3 escuelas	Buenos Aires
	Maratón de lectura	Fundación Leer	Concientización de la población sobre la importancia que tiene la lectura para el desarrollo personal y crecimiento de sociedades. Capacitación a ganadores, establecimiento de rincones de lectura y asesoramiento pedagógico a distancia para instituciones ganadoras.	16 escuelas 3.200 alumnos 16 docentes	Nacional
	Sustentabilidad y Políticas Públicas	CIPPEC, Fundación RAP, Confederación de la Sociedad Civil, CIAS, Chequeado, Observatorio Argentinos por la Educación, GDFE, Fundación Libertad, UDESA, Provincia de Bs. As., Educar 2050	Articulación con organizaciones de la sociedad civil y los sectores público y privado, a fin de promover políticas públicas que fomenten la equidad, el crecimiento y el desarrollo sustentable.	9 organizaciones 32 escuelas 165 líderes sociales	Nacional
	Infraestructura y equipamiento	Asociación Cristiana de Jóvenes, Obispado de San Isidro, Ford, Museo del Holocausto	Mejora de las condiciones edilicias, de equipamiento e insumos de escuelas, organizaciones y universidades.	4 escuelas 1 organización 750 alumnos 50 docentes	Buenos Aires, CABA
	Fortalecimiento de capacidades para OSC	Capacitación a OSC	Aportes de Gestión para el Tercer Sector	Fortalecimiento e instalación de capacidades en OSC.	1 organización

28

<sup>28</sup> BANCO GALICIA. *Reporte de sustentabilidad reducido*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2018.90p

## Promoción laboral

Iniciativa	Nombre del Programa	Organización	Descripción	Destinatarios	Ubicación	
Programas Insignia	Promoción de la empleabilidad	Amia, Secretaría de Trabajo de la Nación, GCBA, Municipios de: Vicente López, Morón, Tres de Febrero, Almirante Brown	Capacitación en auxiliar administrativo con orientación bancaria, y prácticas laborales en áreas centrales de Banco Galicia.	150 desempleados	Buenos Aires, CABA	
	Promoción de las microfinanzas y mezzofinanzas	RADIM	Fortalecimiento de entidades de microfinanzas para que puedan desarrollar sus actividades de microcréditos, a través de una línea de financiamiento y de jornadas y capacitación técnica.	400 líderes sociales 60 organizaciones	Nacional	
	Mezzofinanzas	Contribuir, Sistema B, AcruX Partners	Fortalecimiento de emprendimientos y proyectos sustentables e innovadores que buscan soluciones a problemas sociales y ambientales con abordaje de mercado, a través de una línea de mezzofinanzas, y de jornadas y formación técnica.	509 organizaciones 400 líderes sociales	CABA, Salta, Buenos Aires	
Impulso a emprendedores	Apoyo a Emprendedores	Impulsar, Marzano, Contribuir, Red Activos, Naturalmente Alimentos	Formación de emprendedores en gestión de emprendimientos, con apoyo económico y mentoría. Adquisición de productos de emprendedores para actividades del Banco y para regalos empresariales.	254 emprendedores 1 organización	Nacional	
Alianzas estratégicas	Capacitación para la empleabilidad	Talleres de formación en oficios	Manos Abiertas, Don Bosco	Capacitación para mujeres, jóvenes y adultos de escasos recursos con el fin de brindarles herramientas y una formación integral que les permita superarse como personas y como potenciales emprendedores. Capacitación técnica para facilitarles el acceso al empleo.	640 emprendedores	Buenos Aires, Córdoba
	Formación Laboral para jóvenes	Reciduca, Suma	Acompañamiento a jóvenes para la finalización de sus estudios, favoreciendo la transición entre la etapa escolar y la etapa laboral. Formación de jóvenes en habilidades blandas y uso de TIC.	58 desempleados	Buenos Aires, CABA	
	Integración laboral de personas con discapacidad	Educación y apoyo para el empleo	PAR, Discar	Desarrollo de un perfil laboral para personas con discapacidad acorde a los requerimientos del mercado para favorecer la búsqueda de empleo, y seguimiento mediante profesionales capacitados.	34 desempleados	CABA
	Desarrollo Rural	Fortalecimiento de Comunidades Rurales	Cruzada Patagónica, Fundación Bunge y Born, Fundación Horacio Zorraquín, Cáritas Argentina, Responde	Promoción de oportunidades de desarrollo a familias de comunidades rurales, fomentando la Agricultura Familiar Sustentable a través de la diversificación y mejoras productivas y capacitación técnica y jurídica. Promoción de la economía social y de pueblos rurales emprendedores.	489 emprendedores 370 alumnos 6 escuelas	Río Negro, Neuquén, Chubut, La Rioja, Buenos Aires

29

## Salud

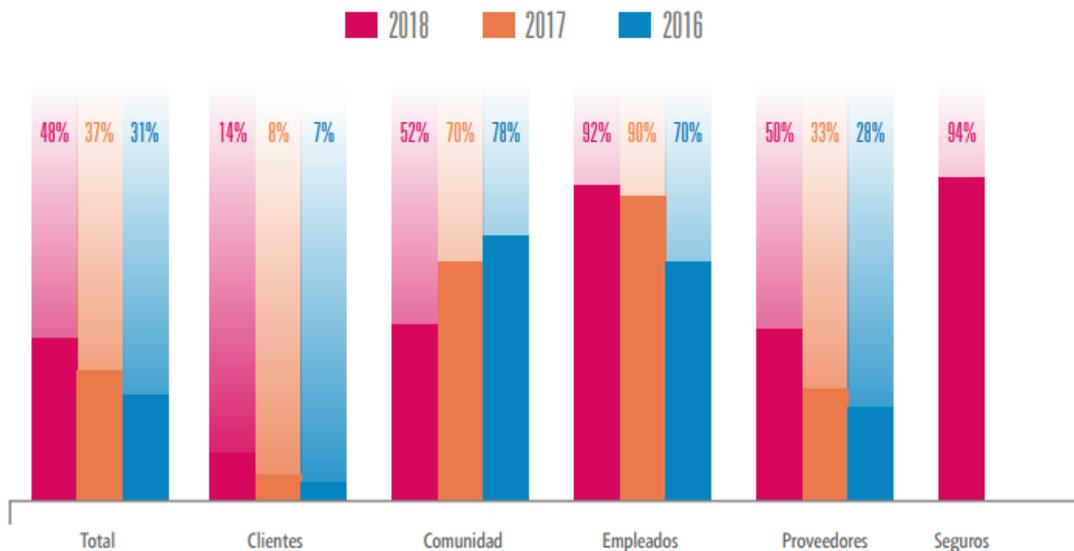
Iniciativa	Nombre del Programa	Organización	Descripción	Destinatarios	Ubicación	
Programas Insignia	Infraestructura y Equipamiento	Mejoras en Hospitales y Centros de Salud	Cáritas Argentina, Asoc. Coop. del Hospital Gutierrez, COAS, Damas Rosadas, Fundación del Hospital de Clínicas, Fundación Dr. Juan A. Fernandez, Fundación Policía Federal Argentina, Fundación Trauma, Sanatorio Mater Dei	Mejora en la atención de pacientes de instituciones de salud pública, mediante aportes de aparatología, recursos hospitalarios y reformas de infraestructura. Los aportes se realizan directamente o por medio de organizaciones de la sociedad civil.*	24 Centros de salud 1.555.084 pacientes	Nacional
	Hábitos Saludables y Nutrición	Prevención de la desnutrición Infantil	CONIN, Haciendo Camino	Capacitación de líderes sociales para que puedan replicar lo aprendido en sus áreas de influencia. Capacitación, atención y seguimiento domiciliario a mujeres y niños con riesgo social y nutricional.	849 líderes sociales 245 organizaciones	Nacional
Alianzas estratégicas	Apoyo a la investigación, capacitación, concientización y tratamiento de enfermedades	Formación para el tratamiento de enfermedades	Aciaipo, Asociación ELA Argentina, Surcos	Capacitación y equipamiento para profesionales de áreas de salud e investigación, para optimizar sus conocimientos y habilidades.	318 líderes sociales 70 pacientes 100 alumnos	Nacional
	Acción social	Asociación Distrofia Muscular (ADM), Fundaleu, Fundación Flexer, Hospice Buen Samaritano, Hospice San Camilo, Fundación Zaldivar, Manos Abiertas, Iconos, Fusavi, ALPI, Solidagro, Comisión para las personas con discapacidad	Apoyo para el tratamiento de pacientes con patologías neuro-ortopédicas, enfermedades oncológicas, oftalmológicas, neurológicas, distrofia muscular, enfermedades terminales, atención primaria, estimulación temprana y atención en emergencias.	2862 pacientes 7 organizaciones	Nacional	
	Integración de grupos vulnerables	Integración a través de espacios de contención y apoyo personalizado	Padres de Schoenstatt, Fundación Tzedaká, Fundación Amigos de Comunidades del Arca, Fundación Baccigalupo, Ayudar a soñar	Creación de espacios artísticos, deportivos, talleres de oficios, y apoyo escolar. Promoción de la educación no formal, con acompañamiento psicológico, psicopedagógico, de salud y alimentación.	1471 pacientes 350 alumnos	CABA, Córdoba, Buenos Aires, Salta, Santa Cruz

30

## Recordación de las acciones de sustentabilidad

### CONTINÚA AUMENTANDO EL % DE RECORDACIÓN DE LAS ACCIONES DE SUSTENTABILIDAD DEL GFG. PRINCIPALMENTE ENTRE CLIENTES

Pregunta: ¿Recuerda alguna acción de sustentabilidad (ambiental o social) impulsada por las compañías del Grupo Financiero Galicia?



31

En el gráfico se refleja el avance del porcentaje de recordación que poseen los grupos de interés durante los años 2016, 2017 y 2018.

Surge de la información plasmada que la recordación de las acciones aumentó en todos los grupos de interés a excepción de la comunidad que disminuyó de un 78% a un 52%, decreciendo un 26%.

A continuación se detalla la segmentación que utiliza el banco en comunidad, como define a cada grupo y los canales de diálogo que emplean:<sup>32</sup>

- **Comunidad Aliada:** Organizaciones de la sociedad civil (OSCs), son **aliados fundamentales** que aportan conocimiento específico sobre el contexto socio-económico y las necesidades de las comunidades para implementar eficientemente nuestra inversión social:

- Informes de gestión
- Diagnósticos de situación
- Evaluación de los programas

<sup>30</sup> BANCO GALICIA. *Reporte de sustentabilidad reducido*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2018.95p

<sup>31</sup> BANCO GALICIA. *Reporte de sustentabilidad ampliado*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2018.7p

<sup>32</sup> BANCO GALICIA. *Reporte de sustentabilidad ampliado*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2018.11p

- Visitas de campo
  - Participación en jornadas y seminarios
  - Reuniones periódicas
  - Espacios de intercambio
  - Redes sociales
- **Comunidad de Beneficiarios** de los programas sociales impulsados por el Banco. Son los destinatarios finales de los recursos movilizados por las compañías del Grupo y de los programas implementados.
- Participación en espacios de Intercambio nacionales e internacionales
  - Capacitaciones
  - Reuniones
  - Acciones de concientización
- **Comunidad de Expertos:** Organismos internacionales, organizaciones públicas, instituciones académicas, organizaciones empresarias y medios de comunicación. Son los **expertos** que ayudan a realizar proyectos y programas en beneficio de los grupos de interés:
- Reuniones
  - Conference calls
  - Capacitaciones online

La comunidad es considerada por el mismo banco como un stakeholder estratégico, debido a los recursos y el conocimiento que aporta a las acciones RSE que realiza Galicia. Con la comunidad de expertos el banco utiliza escasas herramientas de comunicación teniendo en cuenta la importancia que tiene el vínculo con este tipo de organismos.

## Informes financieros

### ACTIVOS

La composición del activo consolidado de GFG fue la siguiente:

En millones de pesos

	31.12.18	%	31.12.17	%	01.01.17	%
Efectivo y depósitos en bancos	143.309	25	58.955	18	65.766	27
Títulos de deuda	75.989	13	28.953	9	15.640	6
Préstamos y otras financiaciones, netos	286.953	51	192.802	59	133.919	55
Otros activos financieros <sup>(13)</sup>	38.312	7	26.338	8	10.924	5
Inversión en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos	-	-	-	-	156	-
Propiedad, planta y equipo	10.885	2	9.790	3	8.532	4
Activos intangibles	3.744	1	906	-	830	-
Otros <sup>(14)</sup>	5.650	1	3.679	1	3.001	1
Activos mantenidos para la venta <sup>(15)</sup>	404	-	5.885	2	5.926	2
<b>Total activo</b>	<b>565.246</b>	<b>100</b>	<b>327.309</b>	<b>100</b>	<b>244.694</b>	<b>100</b>

13. Incluye instrumentos derivados, operaciones de pase, otros activos financieros, otros títulos de deuda, activos financieros entregados en garantía e inversiones en instrumentos de patrimonio.

14. Incluye activo por impuesto a las ganancias corriente, activo por impuesto a las ganancias diferido, activos por contratos de seguros y otros activos no financieros.

15. Incluye en 2017 las participaciones en Compañía Financiera Argentina S.A. y Cobranzas y Servicios S.A. y a partir 01.10.17 la participación en Prisma Medios de Pagos S.A.

### NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONDENSADOS INTERMEDIOS CONSOLIDADOS

Correspondiente al período iniciado el 1° de Enero de 2019 y finalizado el 30 de Junio de 2019 presentado en forma comparativa (Cifras expresadas en miles)

Saldos al 30 de junio de 2019	Banca Minorista	Banca Mayorista	Banca Financiera	Total
Resultado Financiero Neto	16.578.949	8.332.370	4.077.674	28.988.993
Cargo de Incobrabilidad	(4.492.513)	(2.474.225)	(563.419)	(7.530.157)
Servicios Neto	6.308.822	2.745.319	606.905	9.661.046
<b>Margen Operativo Bruto</b>	<b>18.395.258</b>	<b>8.603.464</b>	<b>4.121.160</b>	<b>31.119.882</b>
Egresos Operativos	(10.206.241)	(2.606.543)	(686.028)	(13.498.812)
Otros Resultados	1.992.241	1.261.304	1.519.669	4.773.214
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>10.181.258</b>	<b>7.258.225</b>	<b>4.954.801</b>	<b>22.394.284</b>
Impuesto a las Ganancias	(2.270.494)	(937.779)	(1.416.318)	(4.624.591)
<b>RESULTADO INTEGRAL DEL PERIODO</b>	<b>7.910.764</b>	<b>6.320.446</b>	<b>3.538.483</b>	<b>17.769.693</b>

33

Resumen de información financiera del Banco Galicia al 30/06/2019

<sup>33</sup> BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.U. *Estados Financieros Condensados Intermedios. Por el período iniciado el 1ero. de Enero de 2019 y finalizado el 30 de Junio de 2019, presentado en forma comparativa. P27.*

**INFORMACIÓN CONSOLIDADA SELECCIONADA**

En millones de pesos, excepto porcentajes

	31.12.18	31.12.17
<b>Información Financiera</b>		
Resultado neto del ejercicio atribuible a GFG	14.427	8.631
Resultado integral neto atribuible a GFG	14.352	8.364
Activo	565.246	327.309
Pasivo	508.647	284.153
Patrimonio neto atribuible a GFG	54.878	41.221
<b>Indicadores (%)</b>		
ROE <sup>(9)(10)</sup>	30,53	30,19
ROA <sup>(9)(10)</sup>	3,37	3,49
Margen financiero <sup>(10)(11)</sup>	13,68	12,05
Ratio de eficiencia <sup>(12)</sup>	52,07	57,25
Solvencia	10,79	14,51
Endeudamiento	9,27	6,89

34

RUBROS DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA SEPARADO	Último trimestral al 30/06/2019	Último Ejercicio al 31/12/2018
<i>Cifras expresadas en miles de pesos</i>		
Efectivo y depósitos en bancos	127.018.103	142.049.436
Títulos de deuda a valor razonable con cambios en resultados	148.037.232	75.911.796
Instrumentos derivados	970.727	1.785.640
Operaciones de pase	5.497.747	2.068.076
Otros activos financieros	9.086.873	4.691.607
Préstamos y otras financiaciones	248.106.950	243.232.186
Otros títulos de deuda	13.666.416	13.630.604
Activos financieros entregados en garantía	11.551.406	10.812.499
Inversiones en instrumentos de patrimonio	2.368.516	159.602
Inversión en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos	474.830	397.754
Propiedad, Planta y Equipo y Activos Intangibles	16.549.327	13.128.995
Activo por impuesto a las ganancias diferido	1.220.096	-
Otros activos	1.899.088	1.244.606
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>586.447.311</b>	<b>509.112.801</b>
Depósitos	409.223.639	361.445.778
Pasivos a valor razonable con cambios en resultados	14.059.724	2.685.471
Instrumentos derivados	657.480	1.835.789
Operaciones de pase	1.787.647	1.948.559
Otros pasivos financieros	31.044.400	40.976.456
Financiaciones recibidas del B.C.R.A. y otras instituciones financieras	21.402.116	17.490.792
Obligaciones negociables emitidas	20.119.921	15.527.765
Obligaciones negociables subordinadas	10.973.255	9.767.874
Otros pasivos	16.937.138	13.465.169
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>526.205.320</b>	<b>465.143.653</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>60.241.991</b>	<b>43.969.148</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO NETO</b>	<b>586.447.311</b>	<b>509.112.801</b>

Grupo Financiero Galicia S.A., al 30 de junio de 2019, posee el control total de las acciones y votos de Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.

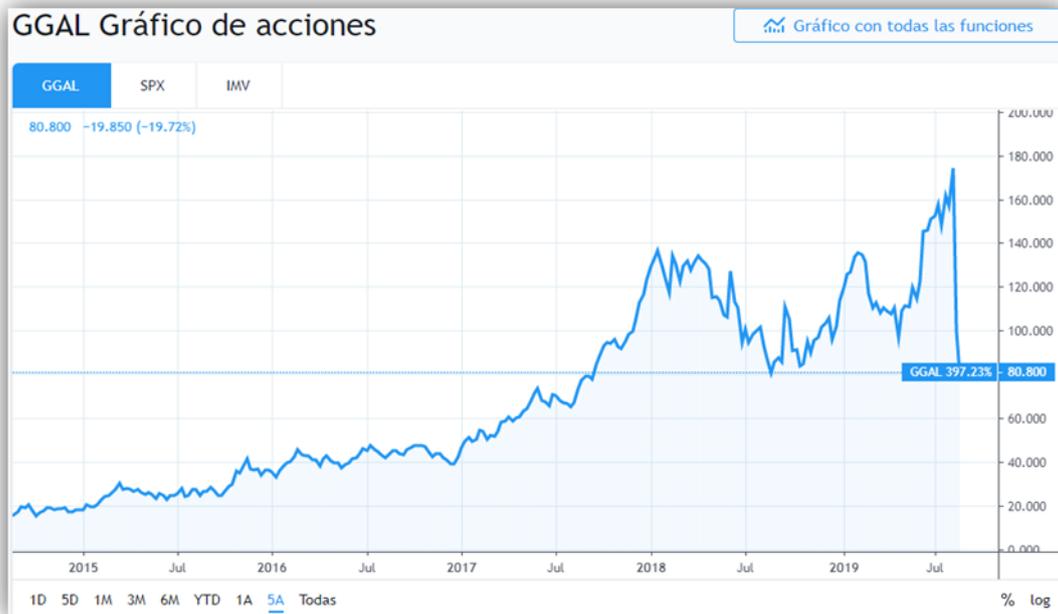
35

<sup>34</sup> BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.U. *Estados Financieros Condensados Intermedios. Por el período iniciado el 1ero.de Enero de 2019 y finalizado el 30 de Junio de 2019, presentado en forma comparativa.* P 27.

<sup>35</sup> Información Clientela al 30 de JUNIO de 2019 Según "Régimen Informativo de Estados Financieros para Publicación Trimestral/Anual Capítulo II de la Circular – Runor 1. Disponible en: <https://www.bancogalicia.com/banca/wcm/connect/ce12800e-8637-4c82-ac69-63ac3b3124ae/Resumen-Infomacion-Financiera.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mOrS6Z0&ContentCache=NONE&CACHE=NONE>

## Evolución de las acciones en la bolsa

El Grupo Financiero Galicia es un Holding que cotiza en la Bolsa de Estados Unidos (NASDAQ). A continuación se puede observar un gráfico con la valoración de las acciones durante los últimos 5 años.



36

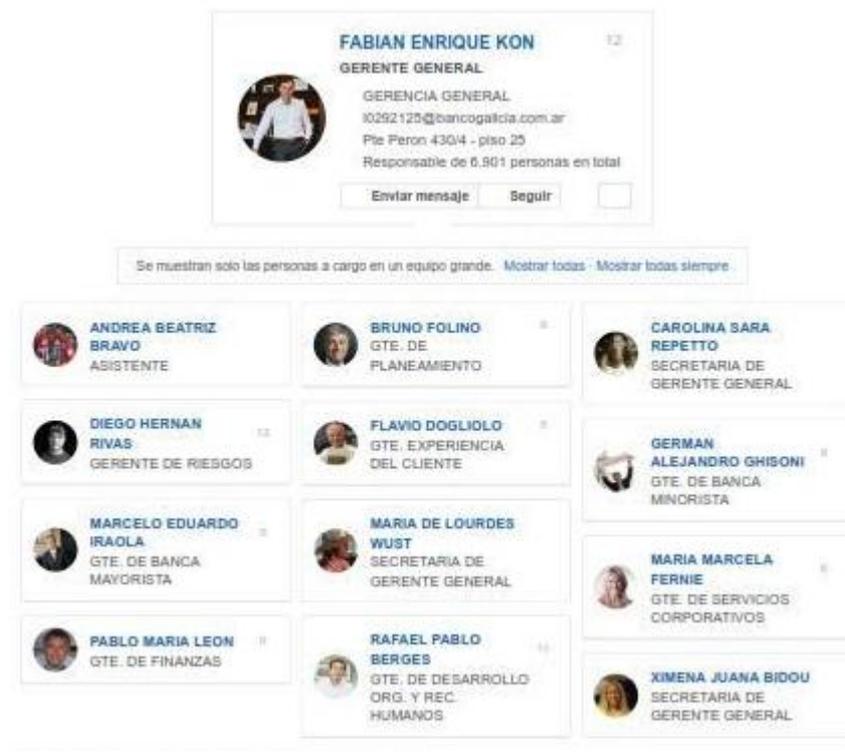
La última caída abrupta del valor de las acciones ocurrió el lunes 12 de agosto, con una baja de más del 57,5%, en una jornada que el Merval cayó un 33%. Este desplome se dió luego de efectuarse las elecciones PASO en el país.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> <https://es.tradingview.com/symbols/BCBA-GGAL/>

<sup>37</sup> Infobae: *Las acciones de las empresas argentinas se desplomaron hasta más del 60% en Wall Street* [en línea] 12/08/2019 [Consultado 15 de septiembre 2019] Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2019/08/12/las-acciones-de-las-empresas-se-desploman-hasta-mas-del-55-en-wall-street/>

## Organigrama

Desde la plataforma WorkPlace, la cual se presentará más adelante en este trabajo, se puede ingresar al organigrama corporativo, con el fin de que todos los empleados tengan acceso a la información sobre los superiores.<sup>38</sup>



## Squads y Tribus

Los Squads son equipos multidisciplinarios y auto organizados, que tienen el poder de definir su trabajo, y tomar decisiones de negocio. Tienen la responsabilidad punta a punta de un proceso, con una misión clara, compartida y enfocada en el cliente.

Las Tribus son el conjunto de Squads conectados por un mismo tema o propósito de negocio. Nos permiten aprender, escalar el modelo Agile y fortalecer las competencias que queremos desarrollar en la organización.

Tienen un líder de Tribu que es el responsable de compartir la visión estratégica de la organización, facilitar la coordinación de los equipos y participar activamente en la eliminación de impedimentos para lograr los objetivos.

Los esquemas de organización de Squads, Tribus y el organigrama clásico coexisten, pero por otra parte los colaboradores que conformen los Squads no van a estar

<sup>38</sup> Entrevista a CARUSO, M.V. Analista de Comunicación Interna, 2019. En persona. 22/04/2019. CABA.

incorporados en el organigrama de la organización hasta tanto el Squad no logre cumplir con el objetivo para el cual se conformó.<sup>39</sup>

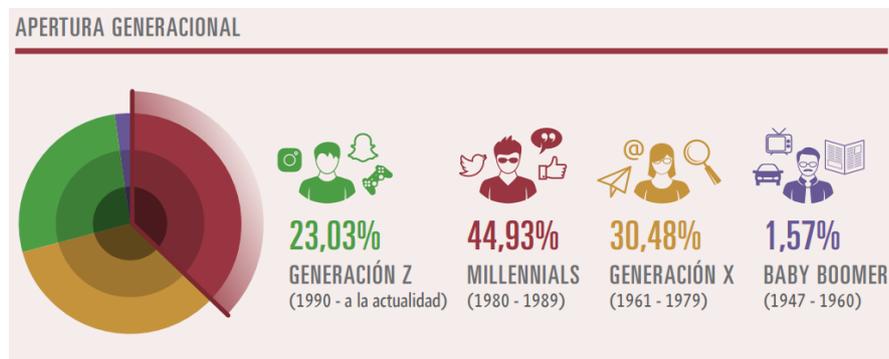
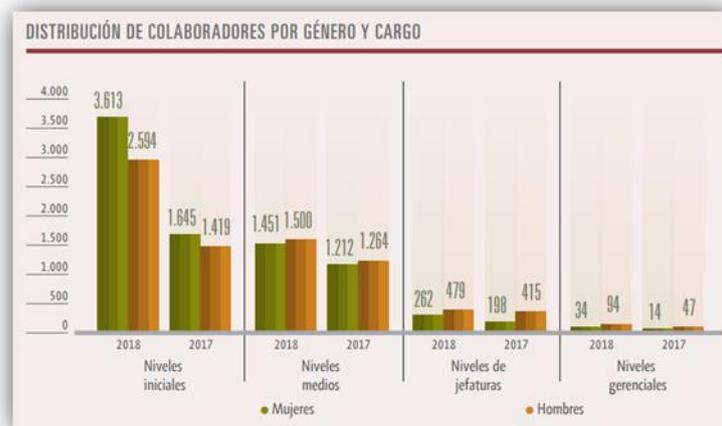
### Cadena de Mando

La cadena de mando dentro de la organización del banco suele variar según las áreas y su dimensión. Tomando como ejemplo la Gerencia de Banca Minorista y las áreas en las que se divide, que es la unidad de negocio a abordar en este Trabajo, comenzando desde el Gerente General de Banco Galicia Fabián Enrique Kon, quién posee 8 gerencias bajo su cargo, se pueden observar 5 eslabones de mando hasta llegar a las dependencias más bajas dentro del organigrama.

Cantidad de colaboradores<sup>40</sup>

Dentro de Banco Galicia se desempeñan 6294 colaboradores distribuidos en 325 sucursales

### Distribución de colaboradores



<sup>39</sup> Entrevista a MAIDANA, E.D. Team Leader Galicia Conecta, 2019. En persona. 05/09/2019. CABA.

<sup>40</sup> BANCO GALICIA. *Informe Integrado Versión Reducida*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2018. 8 p

## Estructura

La estructura en Galicia se divide en gerencias por área que reportan directamente al Gerente General. El sistema de autoridad se define por Sistema Hay la base de un sistema de descripción y evaluación de tareas por factores en relación jerarquía y responsabilidad.

La comunicación es bidireccional, dado a que todos los colaboradores pueden estar en contacto desde el cargo más bajo que hay hasta el más alto.<sup>41</sup>

## Sedes

- Casa matriz - Pres. Tte. Gral. Juan Domingo Perón 407



---

<sup>41</sup> BANCO GALICIA. *Reporte de sustentabilidad ampliado*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2018. 121 p

- Sucursales - 325 Sucursales en todo el País



Provincia	Cantidad de sucursales	
	Banco Galicia	Naranja
Buenos Aires	122	45
Ciudad de Buenos Aires	102	8
Catamarca	1	5
Chaco	3	5
Chubut	5	4
Córdoba	19	47
Corrientes	3	7
Entre Ríos	4	8
Formosa	1	3
Jujuy	1	6
La Pampa	2	3
La Rioja	1	7
Mendoza	11	18
Misiones	3	5
Neuquén	5	5
Río Negro	4	8
Salta	3	9
San Juan	2	5
San Luis	2	3
Santa Cruz	2	2
Santa Fe	20	20
Santiago del Estero	1	6
Tierra del Fuego	3	2
Tucumán	5	7
<b>Total general</b>	<b>325</b>	<b>238</b>

- Plaza Galicia - Leiva 4070, CABA<sup>42</sup>

Cuenta con 34.000 m<sup>2</sup> de superficie cubierta y 1000 m<sup>2</sup> de espacios verdes distribuidos en 2 torres de 7 y 9 pisos que se encuentran unidas por un gran espacio verde. Este edificio reduce en un 30% el consumo de agua utilizando la recolección de agua de lluvia y reduce un 18% el consumo de energía gracias al sistema de climatización.

Su diseño y su construcción se llevaron a cabo bajo las estrictas normas LEED, basándose en la incorporación de aspectos



<sup>42</sup> Carson Pearson y asociados [en línea] [consultado 21 Abril 2019] Disponible en: <http://www.cpearsonyasociados.com.ar/a2/index.cfm?muestra&codcontenido=289&plcontamp=13&aplicacion=pak007&cnl=13&opc=13#>

relacionados con la eficiencia energética, la mejora de la calidad ambiental interior, el uso de energías alternativas, la eficiencia del consumo de agua, el desarrollo sostenible de los espacios libres y la selección de materiales.<sup>43</sup>

- Conecta<sup>44</sup> - Av. Corrientes 411 p1

Galicia Conecta es una modalidad de atención digital para clientes Prefer y Eminent, cuyo objetivo es migrar la atención de las sucursales y CCC (Contact Center) a los canales automático, y estar asesorados por un ejecutivo digital en los productos financieros: inversiones, préstamos y seguros mediante mail, teléfono y WhatsApp.

Este modelo de atención se encuentra en crecimiento, incorporando el factor tecnológico y su agilidad en el servicio para el cliente, por ello en el sector constantemente se abren nuevas búsquedas de trabajo. El sector representa un cambio de paradigma en el banco con un esquema de trabajo diferente al habitual.

Al tratarse de un sector reciente y disruptivo en otras áreas puede existir cierto desconocimiento e incertidumbre, tanto al servicio que brindan a los clientes como su modo de operar.

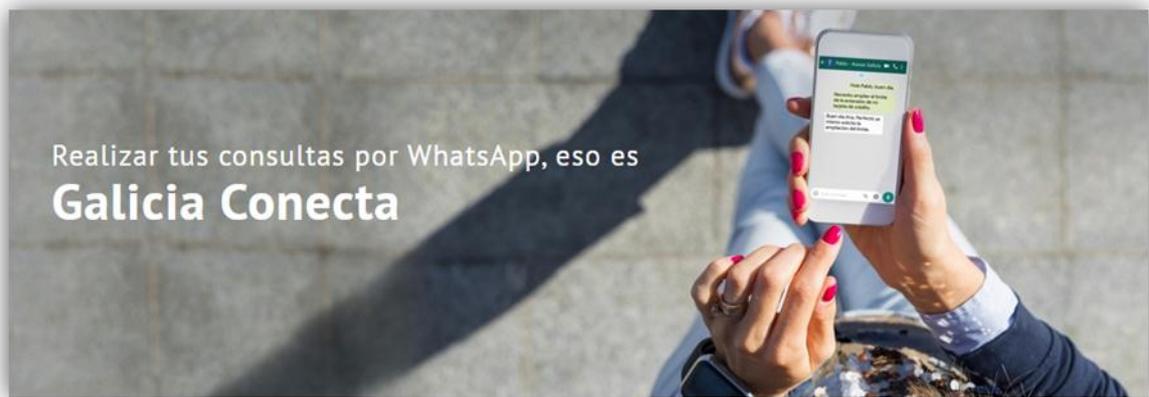


45

<sup>43</sup> Buenos Aires Informa.com: *El Banco Galicia inauguro su edificio "Plaza Galicia"* [en línea] [consultado 21 marzo 2019] Disponible en: <http://www.buenosairesinforma.com/Notas/El-Banco-Galicia-inauguro-su-edificio-Plaza-Galicia>

<sup>44</sup> BANCO GALICIA [en línea].© 2001 [consultado 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Personas/ProductosyServicios/prefer-conecta>

<sup>45</sup> BANCO GALICIA [en línea].© 2001 [consultado 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Personas/ProductosyServicios/prefer-conecta>



46

Galicia define al canal de atención como un nuevo espacio de relacionamiento innovador “No presencial”, creado para potenciar la atención de los clientes y para que puedan realizar todas sus operaciones. El servicio de Galicia Conecta no tiene ningún costo, porque forma parte de la propuesta de valor pensada para los clientes.<sup>47</sup>

En la página web destinada al segmento prefer, dentro del servicio Conecta se detalla:

*“Ahora podés estar en contacto de manera ágil y personalizada, para operar desde donde estés, reemplazando a tu Ejecutivo de sucursal por un nuevo Asesor Prefer Conecta.”<sup>48</sup>*

Por otra parte en la página destinada a clientes Galicia Eminent enuncian:

*“Con Galicia Conecta podés relacionarte con tu banco desde donde estes; a través de WhatsApp, mail o videoconferencia. Más tiempo para vos.”<sup>49</sup>*

<sup>46</sup>BANCO GALICIA [en línea].© 2001 [consultado 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Eminent/ProductosyServicios/GaliciaConecta>

<sup>47</sup>BANCO GALICIA [en línea]. © 2019 [consultado 3 noviembre 2019]. Disponible en : <https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Personas/ProductosyServicios/prefer-conecta>

<sup>48</sup>BANCO GALICIA [en línea].© 2001 [consultado 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Personas/ProductosyServicios/prefer-conecta>

<sup>49</sup> BANCO GALICIA [en línea].© 2001 [consultado 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Eminent/ProductosyServicios/propuesta-eminente-conecta>

- Coffee banking - Av. Gral. Las Heras 3000



“El local no cuenta con área de cajas, sino que tiene dos terminales de autoservicio y un cajero automático. Hay acceso gratuito a Internet y se pueden utilizar dispositivos electrónicos.

Durante todos los días (está abierto de lunes a lunes, con amplio rango horario a diferencia de los bancos tradicionales) hay asesores o ejecutivos de Galicia que asisten a todos en sus operaciones y consultas. Inclusive, pueden gestionar cualquier tipo de trámite, desde la apertura de una cuenta nueva u obtener una línea de crédito, hasta renovar su tarjeta de débito. La idea es que el cliente tenga todo lo que necesita de forma mucho más sencilla y dinámica.

Al estar integrados con la cafetería, los dos pisos cuentan con salas de esparcimiento, sillones y mesas, preparados para recibir a quien quiera tomar un café y relajarse, como también a quien busca solucionar alguna inquietud con la institución.”<sup>50</sup>

El local se encuentra ubicado en Av. Gral. Las Heras 3000, CABA, y se tiene como aliado estratégico a Starbucks.

## Cultura

Para que día a día, cada colaborador, logre un mejor equilibrio entre su vida personal y laboral, Galicia realiza diferentes acciones: Jornada flexibles, día Flex, vestimenta flexible, regalo de cumpleaños, licencia por paternidad amplia, licencia por maternidad con incorporación gradual, espacios de esparcimientos, deporte, clases de yoga

<sup>50</sup>La Nación: *Galicia inaugura el primer coffee banking de Argentina junto a Starbucks* [en línea] 5/10/2018 [Consultado 21 marzo 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/galicia-inaugura-primer-coffee-banking-de-argentina-nid2178785>

Se destaca el análisis de encuesta de clima GREAT PLACE TO WORK® que analiza los ejes de: camaradería, confianza, orgullo, credibilidad, imparcialidad y respeto. con el objetivo de potenciar la gestión de clima y la prácticas de gestión.<sup>51</sup> Banco Galicia en la actualidad lidera el ranking de Great Place to Work Argentina.<sup>52</sup>

En relación a la distribución de colaboradores por género se refleja un porcentaje de 50 y 50 en relación a la cantidad, pero en los puestos gerenciales las mujeres tienen 12, y los hombres ocupan 53.

Se destaca la participación activa de Galicia en relación a la sustentabilidad, ya que lleva a cabo diversos programas vinculados a la educación, salud y ambiente.

### Reglas de oro

Son los principios por los cuales se rige el compromiso y el comportamiento que tienen los empleados para con los clientes. de esta forma, con estas 4 reglas de oro se lleva cabo el trabajo día a día.<sup>53</sup>



- 1**  
*Hago las cosas bien desde el principio.*
- 2**  
*Cumplo en tiempo y forma mis promesas.*
- 3**  
*Me adueño y resuelvo los problemas rápido y haciendo seguimiento.*
- 4**  
*Genero experiencias positivas en cada interacción.*

### Orientación de la cultura

Galicia tiene una orientación cultural en base a lo colectivo, tanto el conocimiento como la experiencia es compartido por los colaboradores como por los líderes para brindarle al cliente la mejor experiencia en el banco.

Acompañar el cambio es parte del desafío en el Galicia, ya que el lema es “ser ágil está en vos”, adaptarse al entorno, a las nuevas necesidades y demandas del cliente. De esta forma los empleados mediante las herramientas pueden lograr de desarrollo de los clientes y lograr sus resultados comerciales.

<sup>51</sup> BANCO GALICIA. *Reporte de sustentabilidad ampliado*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2018. 121 p

<sup>52</sup> GREAT PLACE TO WORK [en línea]. © 2019 [consultado 4 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.greatplacetowork.com.ar/>

<sup>53</sup> WORK PLACE BANCO GALICIA [en línea]. © 2019 [consultado 7 septiembre 2019]

## Código de Ética

Todos los colaboradores de Banco Galicia adhieren al Código de Ética a partir del cual se respetan los principios de ética comercial, honestidad frente a los clientes de Banco Galicia, y lealtad en todas las comunicaciones de nuestra institución.<sup>54</sup>

## Core business

La actividad primaria de Banco Galicia es actuar como ente intermediario entre la oferta y la demanda de recursos financieros y a raíz de su participación obtener dividendos. Brinda servicios financieros como préstamos, seguros, inversiones y tarjetas.

## Estrategia genérica

### Ubicación de la actividad modular

Corriente arriba: las entidades bancarias utilizan únicamente recursos monetarios, tanto en su versión física como digital. Acompañados de los cambios tecnológicos que le permite que los clientes se autogestionen. Los servicios que brindan son productos pre-establecidos que pueden tener leves modificaciones dentro de sus limitaciones para adaptarlo a las necesidades del cliente.

Un ejemplo de esto es la modificación de la fecha de vencimiento de la tarjeta de crédito para que coincida con el cobro de haberes del cliente, y de esta manera facilitarle efectuar el pago correspondiente.

### Diferenciación de la actividad modular

En relación a la cadena de valor Galicia se diferencia en las actividades de apoyo que comprenden:

- Infraestructura de la empresa: Plaza Galicia edificio sustentable
- Administración de recursos humanos: Líder en el ranking en Best Place to Work
- Desarrollo de tecnología: Canales de atención digital como Gala (bot digital) y ejecutivos de cuenta remotos.

### Elaboración de la actividad modular

Según la matriz Banco Galicia se encuentra en la penetración del mercado, considerando que los productos ya existentes como tarjetas de crédito, préstamos y seguros entre otros se ofrecen en un mercado ya desarrollado.

---

<sup>54</sup> BANCO GALICIA [en línea]. © 2001 [consultado 21 marzo 2019]. Disponible en: <http://www.galiciasustentable.com/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable/Colaboradores/Colaboradores>

## Modelo de negocio

### Modelo de Canvas

Surge del análisis interno efectuado, que la propuesta de valor de Banco Galicia se basa en los atributos detallados en el modelo:

<p><b>Socios Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Temaiken</i></li> <li>• <i>SushiClub</i></li> <li>• <i>Farmacy</i></li> <li>• <i>Frávega</i></li> <li>• <i>Avantrip</i></li> <li>• <i>Johnny B. Good</i></li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Marketing</i></li> <li>• <i>Publicidad</i></li> <li>• <i>Capacitación</i></li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Físicos:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Red de sucursales</i></li> <li>○ <i>Áreas centrales</i></li> <li>○ <i>Online Banking</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Económicos</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Encaje Bancario</i></li> <li>○ <i>Acciones en bolsa</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Humanos</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Personal especializado</i></li> <li>○ <i>Proveedores</i></li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Confiable</i></li> <li>• <i>Simple</i></li> <li>• <i>Cercano</i></li> <li>• <i>Ágil</i></li> </ul>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Compromiso</i></li> <li>• <i>Entusiasmo</i></li> <li>• <i>Cercanía</i></li> <li>• <i>Innovación</i></li> </ul> <p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Físicos</i></li> <li>• <i>Digitales</i></li> </ul>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Simple</i></li> <li>• <i>Total</i></li> <li>• <i>Classic</i></li> <li>• <i>Prefer</i></li> <li>• <i>Eminent</i></li> </ul>
<p><b>Estructura De Costos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Colaboradores</i></li> <li>• <i>Infraestructura</i></li> <li>• <i>Servicios</i></li> <li>• <i>Consultoría</i></li> <li>• <i>Insumos</i></li> </ul>		<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comisiones</i></li> <li>• <i>Cobro de servicios</i></li> <li>• <i>Gestión de moras</i></li> <li>• <i>Spread bancario</i></li> </ul>		

## Atributos de la identidad

Merco - Una evaluación global que integra la percepción y valoración de 23 fuentes de información (12.088 encuestas) con la realidad de los méritos reputacionales.

Efectuando 6 evaluaciones para llegar al ranking:

- Evaluación de directivos
- Evaluación de expertos (analistas financieros, ong, sindicatos, asociaciones de consumidores, periodistas de información económica, gobierno)
- Otros monitores
  - Merco talento: reputación interna
  - Merco consumo: población general
  - Merco digital

- Benchmarking: evaluación de méritos reputacionales

Reputación - Merco Banco Galicia se encuentra primero en el ranking del sector bancario.

BANCARIO	
Posición	Empresa
1	BANCO GALICIA
2	SANTANDER RÍO
3	HSBC
4	BBVA FRANCÉS
5	BANCO MACRO
6	ICBC
7	CITIBANK
8	BANCO SUPERVIELLE

55

Reputación merco empresas - Banco Galicia se encuentra en el octavo puesto del ranking, subiendo tres posiciones a comparación del año pasado ya que se encontraba en el lugar número once.

Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
1	ARCOR	10000	—
2	UNILEVER	9147	↑ 3
3	TOYOTA	8856	↑ 4
4	GOOGLE	8813	↓ 2
5	CERVECERÍA Y MALTERÍA QUILMES	8420	—
6	NATURA	8331	↑ 9
7	BANCO GALICIA	8263	↑ 11
8	MERCEDES BENZ	8011	↓ 6
9	COCA-COLA	7789	↓ 7

56

Innovación - Premio WfMC

<sup>55</sup>Ranking merco [en línea]. © 2019 [consultado 8 de septiembre 2019]. Disponible en: <http://merco.info/ar/ranking-merco-empresas>

<sup>56</sup>Ranking merco [en línea]. © 2019 [consultado 8 de septiembre 2019]. Disponible en: <http://merco.info/ar/ranking-merco-empresas>

Banco Galicia fue premiado con el premio Workflow Manager Coalition (WfMC) a la excelencia en la transformación de procesos por la labor de modernización. La WfMC que es una organización con más de 300 miembros en todo el mundo y que anualmente reconoce a la innovación en procesos productivos para cumplir con objetivos estratégicos. El premio es anual y participan varias empresas y organismos gubernamentales del mundo. Un jurado especializado analiza 15 factores diferentes dentro de los que se destacan criterios de innovación, implementación e impacto.<sup>57</sup>

#### Innovación - Premio Red Hat

El proyecto de transformación digital que Banco Galicia llevó adelante en los últimos meses le valió un premio internacional a la innovación que entregó Red Hat en el evento global que realizó la compañía en Boston. El programa que implementó tenía como objetivo modificar la estructura de servicios de banca online y mobile, mientras se desarrollaba una nueva plataforma para la experiencia digital del cliente.<sup>58</sup>

#### Premios Eikon - categoría: Comunicación e Identidad Corporativa

<sup>59</sup>Crear una nueva estética para la comunicación interna del banco que respete los lineamientos de la comunicación externa para consolidar y fortalecer la imagen corporativa general de la compañía y generar eficiencia en el diseño y producción de contenido offline.

## Comunicación

### Organigrama

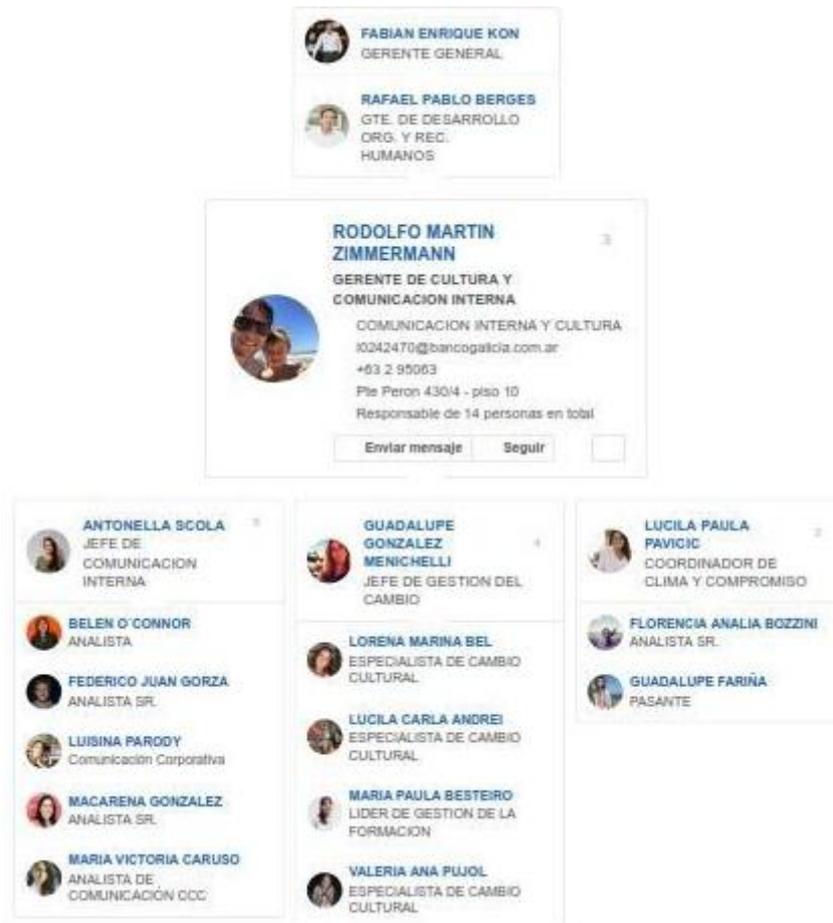
El área de comunicación se encuentra en la gerencia de Recursos Humanos y cultura, liderado por Rafael Pablo Berges, dentro de la gerencia de Cultura y Comunicación Interna y la misma se divide en: Comunicación Interna - Gestión del Cambio - Coordinación de Clima y Compromiso. El organigrama de la gerencia de Recursos Humanos y cultura responde al igual que organigrama general del banco a una cadena de mando piramidal.

---

<sup>57</sup>ADN CIUDAD [en línea]. © 2019 [consultado 6 de septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.adnciudad.com/index.php/7109-el-ente-premiado-internacionalmente>

<sup>58</sup> <https://www.tynmagazine.com/banco-galicia-lider-en-transformacion-digital/>

<sup>59</sup> Premios eikon [en línea]. © 2018 [consultado 8 de septiembre 2019]. Disponible en: <https://premioeikon.com/imagen-corporativa/>



## Interacción con los medios y apariciones públicas

El banco establece como política que la relación con los medios de comunicación corresponde a la Gerencia de Relaciones Institucionales, por lo tanto solo las personas designadas por esta Gerencia pueden realizar comentarios, ya sea de manera oficial o extraoficial, o suministrar material para publicación. Ello incluye cualquier interacción con los medios, ya sea formal o informal y sin perjuicio del tema en cuestión. Los colaboradores no pueden aceptar ni participar en ninguna actividad de relaciones públicas en nombre de Banco Galicia con clientes, proveedores, distribuidores u otros, sin la aprobación previa de la Gerencia de Relaciones Institucionales<sup>60</sup>

## Uso de redes sociales

Aquellos colaboradores que planifiquen, se involucren, participen o ya formen parte de algún medio de comunicación social, red social, página web y/o aplicación en la que

<sup>60</sup> BANCO GALICIA. *Reporte de sustentabilidad ampliado*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2018. 37 p

Banco Galicia cuenta con un perfil oficial, deberán ajustarse a lo dispuesto en la Política de uso de las Redes Sociales para los colaboradores.<sup>61</sup>

## Antecedentes comunicacionales

### Campaña Marcos y Claudia

La campaña de “Marcos y Claudia” (interpretados por los actores Gonzalo Suárez y Paola Barrientos) surgió en el año 2009 desarrollada en un principio por la agencia Young & Rubicam, que ahora está en Mercado McCann.

Se crea a “Marcos y Claudia” con el objetivo de diferenciar al banco de la competencia, mediante un brand carácter que permitiera identificar a los clientes mediante situaciones de la parejas, conflictivas, de diversión, de viaje entre otros.

En 2012 se alcanza el primer puesto en recordación publicitaria, y a partir de ahí el desafío se volvió mucho más grande: cómo contar lo que sabemos de manera diferente para no perder impacto, y al mismo tiempo aportar a la salud de marca. En 2016 se alcanza por primera vez en la historia del Banco el primer puesto en el Top of Mind, lugar donde se mantiene hasta hoy, y que nos confirma que Marcos y Claudia todavía tienen mucho más para contar.<sup>62</sup>



<sup>61</sup> BANCO GALICIA. *Reporte de sustentabilidad ampliado*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2018. 37 p

<sup>62</sup> LatinSport [en línea]. © 2018 [consultado 18 de septiembre 2019]. Disponible en:

<http://www.latinsports.com/sp/piezas/detalle/27484/la-historia-de-marcos-y-claudia>

### Campaña de “Puntos Quiero!”

Esta campaña se basó en publicitar el programa de Puntos “Quiero!”, un sistema de beneficios en la que todos los consumos con tarjetas de Crédito y Débito emitidas por Banco Galicia suman puntos “Quiero!” para obtener beneficios en viajes, descuentos y canjes en productos y servicios.<sup>63</sup>

La campaña tiene como objetivo dirigirse a un nuevo público, los Millennials, mediante la utilización de paralelismos con memes y con los minions. Buscar de llegar a su nueva audiencia de una forma diferenciadora pero sin olvidar a sus clientes tradicionales, por ello también reciclan temas viejos como los de Luis Miguel para que se sientan identificados.<sup>64</sup>



<sup>63</sup> Banco de Galicia y Buenos Aires [en línea]. © 2018 [consultado 18 de septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Personas/BeneficiosyPromociones/QueesQuiero>

<sup>64</sup> ¡Profesional: Diez años después, el Galicia no larga la parejita pero suma estrategia millennial [en línea] 15/12/2017 [Consultado 18 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.iprofesional.com/marketing/260170-banco-publicidad-galicia-Diez-anos-despues-el-Galicia-no-deja-la-parejita-pero-suma-estrategia-millennial-con-puntos-animados>

## Herramientas de Comunicación Externa

### Sitio Web

- 1° al buscar Galicia
- 2° al buscar Banco
- Se pueden visualizar todos los productos bancarios
- Difiere gama cromática por segmento:
  - Prefer
  - Eminent

Informa redes sociales: Facebook Twitter Youtube y LinkedIn Exceptuando Instagram

- Usabilidad Intuitiva y amena
- Bot Virtual GALA

### Facebook

- 1.2 Millones de seguidores
- Creada 22/02/2011
- Publicaciones vinculadas a productos financieros y a publicidades de Marcos y Claudia
- Muchas interacciones, tanto “me gusta” como comentarios

### Twitter

- 112.462 Seguidores
- 22.831 Tweets
- Cuenta creada en enero de 2011
- Describen en su perfil las condiciones de uso de redes
- Poseen otras dos cuentas:
  - @Bgalicia
  - @GaliciaRSC
- Los Tweets se relacionan a promociones y siempre cuentan con contenido multimedia

### YouTube

- Abierto 1/07/2007
- Posee más de 125 mil suscriptores
- Más de 155 millones de visualizaciones
- 329 Videos publicados
- Se enfoca en:
  - Charlas de gerentes
  - Videos cortos para linkear en otras redes
  - Publicidades
- ✘ Cuenta no certificada

### LinkedIn

- 143.777 Seguidores
- 5.623 empleados registrados
- Publicaciones diarias
- Administrada por Comunicación interna
- Orientada a comunicar los sucesos de los colaboradores
- Tratan temas como:
  - Eventos
  - Capacitaciones
  - Charlas
  - Encuentros

### Instagram

- Cuenta principal @bancogalicia
- Cuentas secundarias:
  - @galiciaeminent – Administrada por consultora:
- ✘ Reclamos constantes por métodos de invitación a eventos
  - @galiciamove – Administrada por consultora:
- ✘ Críticas negativas constantes
  - @galiciatalentos – Administrada por comunicación interna
- ✘ Los clientes suelen canalizar consultas operativas por este medio pero en la descripción del perfil se establecen los canales de consulta adecuados

## Herramientas de comunicación externa

### Sitio Web<sup>65</sup>

Al buscar el sitio en Google surgen: Cerca de 3.680.000 resultados (0.42 segundos)

Al buscar la palabra “Banco” en el motor de búsqueda Google, desde una ip basada en Argentina, Banco Galicia se ubica en segundo, en primer lugar esta Banco Nación, lugar sin tener que concurrir al pago de publicidad como posicionamiento SEM.

Al buscar “Galicia” también en Google arroja en primer lugar al WebSite del Banco Galicia, también creemos que se debe a posicionamiento SEO y no SEM debido a que no figura dentro del recuadro del resultado la palabra “anuncio”.

Al ingresar al sitio web en principio deriva al sector de clientes Eminent, pero también cuenta con los segmentos de: personas, prefer, move, negocios y pymes, empresas, corporativas y rural.

En el margen superior tiene tres opciones: más sitios, sucursales y cajeros, una barra de búsqueda, Online Banking y Office Banking.

A su vez dentro de cada segmento se tiene acceso a diferentes vínculos, los cuales van variando según las características del cliente. El único que se mantiene presente en todos los segmentos es el de “Productos y servicios”

Dentro de los segmentos el formato se mantiene igual en cuanto a la tipografía y disposición de las pantallas, lo único que varía es la gama cromática dentro de los segmentos Prefer en donde se utilizan detalles dorados, y en Eminent azules, esto responde a la identidad visual utilizada para representar a estos segmentos. Además de lo antedicho también varía la información que se puede llegar a encontrar y los diversos productos y servicios. En principio todas las páginas presentan slides donde se brinda diversa información, desde fondos de inversión, productos y promociones vigentes.

Al ir bajando dentro de las páginas aparecen diferentes portales referidos a productos, servicios, e información referente al segmento.

Al finalizar se linkean las redes sociales de la organización como Facebook, Twitter, Youtube y LinkedIn, aunque se omite su cuenta de Instagram, lo cual es cuestionable ya que se trata de una cuenta oficial. Además de las redes también hay un espacio para los teléfonos útiles.

Al final de la página se encuentra Conocenos, Ayuda y Quiero o “conoce Galicia para”, esto último difiriendo según el segmento y debajo de esto se brinda la información legal vinculada a precios y comisiones.

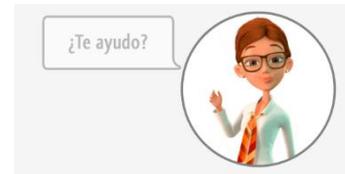
---

<sup>65</sup> BANCO GALICIA [en línea].© 2001 [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.bancogalicia.com>

La usabilidad del sitio resulta amena e intuitiva, la estética se mantiene a lo largo de todo el sitio web y contando además con una barra de búsqueda uno puede encontrar lo que necesite de manera rápida.

En cuanto a la misión, visión y valores del banco no se encuentran disponibles en el sitio web, para visualizarlos se debe acceder al sitio de “Galicia Sustentable”.

Dentro del segmento de personas se puede acceder a “Gala” un bot virtual que tiene el fin de asistir a los visitantes de esta página con las consultas que puedan efectuar. “Esta herramienta de comunicación surge con el plan que lleva a cabo el banco de autogestión de los clientes, donde se busca que las dudas no sean efectuadas ante un ejecutivo de cuentas ya que esto se traduce en un gasto de tiempo del personal”<sup>66</sup>



### Facebook<sup>67</sup>

Tiene una cuenta oficial con el nombre de @bancogalicia, cuentan con 1,2 millones de seguidores. El Fan Page de Facebook se creó el 22 de febrero de 2011 y desde la fecha no registra cambios en el nombre. Según los datos de la red social la página es administrada por personas de Argentina (43) y Brasil (1).

El tiempo de respuesta a los mensajes es “normalmente responde en algunas horas”, en el sector de opiniones y recomendaciones tiene una pregunta ¿Recomiendas Banco Galicia? dicha pregunta fue recomendada por 988 personas.

Las publicaciones siempre están vinculadas a los productos financieros y alineados a las publicidades de “La pareja del Galicia: Marcos y Claudia”. Las publicaciones siempre tienen interacciones, me gusta y comentarios, como mínimo tienen 54 me gusta, hasta alcanzar los 1.131, los comentarios también tienen un patrón similar como mínimo siempre son 34 y pueden llegar hasta los 500. Es importante destacar que los comentarios de las publicaciones siempre son respondidos a la brevedad, dependiendo la situación dan una respuesta concreta o derivan el asunto a resolverlo por mensaje directo.

Tienen publicaciones con pauta publicitaria para llegar a más usuarios que se vinculen a la industria. En relación a los eventos registrados solo tiene dos unos de 2011 y otro de 2016 y no registran próximos eventos.

En 2019 Banco Galicia se convirtió en el primer banco de Argentina en ser reconocido por Facebook por su alto nivel de



<sup>66</sup> Entrevista a MAIDANA, E.D. Team Leader Prefer Conecta, 2019. En persona. 11/04/2019. CABA.

<sup>67</sup> Facebook: bancogalicia. [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.facebook.com/bancogalicia>

respuesta a comentarios. Para obtener esta distinción se requiere responder a más del 90 % de los mensajes en menos de 15 minutos.<sup>68</sup>

### Twitter<sup>69</sup>

Tiene una cuenta oficial: @BancoGalicia creada en Enero de 2011. Cuenta con 22,831 tweets, 10.754 siguiendo, 112.452 de seguidores, 7.791 me gusta, 2.178 fotos y videos.

Existen otras cuentas de Twitter que están desactualizadas @BGalicia que deriva a otra cuenta de la entidad pero vinculada a sustentabilidad @GaliciaRSC.

En la descripción del perfil se encuentra: Perfil oficial de Banco Galicia.

“Seguinos para conocer todas nuestras novedades y beneficios. <http://ow.ly/5dl9Y>”<sup>70</sup>

El link deriva Condiciones de uso redes sociales Banco Galicia.

En relación a los tweets, siempre se relacionan con las promociones del bancos (tienen más interacciones, rt y me gusta), con información relevante. Pero lo importante a destacar es que siempre que tweetean suben una foto, un video o un link.

### YouTube<sup>71</sup>

La cuenta de YouTube fue abierta el 1 de julio de 2007, y al 14/04/2019 cuenta con más de 155 millones de visualizaciones, 329 videos y superan los 125 mil suscriptores.

Si bien el canal tiene videos con mas de un millón de reproducciones, hay una gran diferencia con otros, con un enfoque más interno, como charlas de gerentes, o videos cortos que se utilizan para linkear en otras redes, que solo poseen algunos cientos de visualizaciones, esta gran diferencia puede ser resultado de que los más vistos son los incluidos en las pautas publicitarias de YouTube y esto incrementa su cantidad de vistas.

### LinkedIn<sup>72</sup>

La cuenta en LinkedIn es de carácter de empresa, cuenta con 143.777 seguidores y se registran 5.623 empleados.

En los datos que solicita la red social indican:

- Acerca de: Historia de la organización, sitio web, sector, cantidad de empleados, tipo y especialidades.

<sup>68</sup> Clarín. Buenos Aires, 09/06/2019.

<sup>69</sup> Twitter: bancogalicia [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://twitter.com/bancogalicia>

<sup>70</sup> Banco Galicia: *Condiciones de uso redes sociales Banco Galicia*. [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en: [http://apps.bancogalicia.com.ar/eGalicia/Redes\\_Sociales/Disclaimer\\_Redes-Sociales-2011.pdf](http://apps.bancogalicia.com.ar/eGalicia/Redes_Sociales/Disclaimer_Redes-Sociales-2011.pdf)

<sup>71</sup> Youtube: bancogalicia [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.youtube.com/user/BANCOGALICIA>

<sup>72</sup> LinkedIn: bancogalicia [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.linkedin.com/company/banco-galicia>

- Empleos: A la fecha no registran búsquedas activas en la red social.
- Personas: Tienen las estadísticas demográficas de los 5.623 empleados:
  - Dónde viven
  - Dónde estudiaron
  - Qué hacen
  - Qué aptitudes tienen

Las publicaciones son en su mayoría diarias, se relacionan con eventos, capacitaciones, charlas y encuentros. Tienen muchas interacciones y se linkean con el contenido correspondiente.

El perfil de LinkedIn es manejado por el área de comunicación, la orientación de la red social es comunicar los sucesos de los colaboradores y paso de un modelo que solo presentaba a los líderes a incluir a todos los colaboradores<sup>73</sup>

#### Instagram<sup>74</sup>

La cuenta principal de Instagram es @bancogalicia, esta certificada como cuenta oficial y tiene 15 publicaciones, la primera publicación fue el 2 de julio de 2018, tiene 24.1k de seguidores y sigue a 3 personas.

En su descripción tiene “Por consultas por favor comunicate vía Facebook (/bancogalicia) o Twitter (@galiciaresponde) ¡Y sumate a @galiciaeminent y @galiciamove en Instagram!”

El enunciado de la descripción se vincula directamente con los comentarios que tienen las publicaciones, ya que en todas las publicaciones que no están “Marcos y Claudia” tienen comentarios negativos, que aluden a problemas técnicos del banco o experiencias negativas de los usuarios.

A “@galiciaresponde”, que se refiere a las cuentas de Facebook y Twitter del banco, en la descripción Instagram lo toma como una etiqueta de un que deriva a un usuario no válido, esto puede tomarse como un error ya que los clientes al hacer click en la etiqueta esperan ser redirigidos al canal de consultas. En lugar de nombrar las redes con esta etiqueta se podría directamente poner los links correspondientes.

En historias destacadas solo tiene 3 sucesos:

- #MomentoPrefer, en el mismo se realizó un evento en el Cine del Dot para los clientes prefer acompañados de Mastercard.

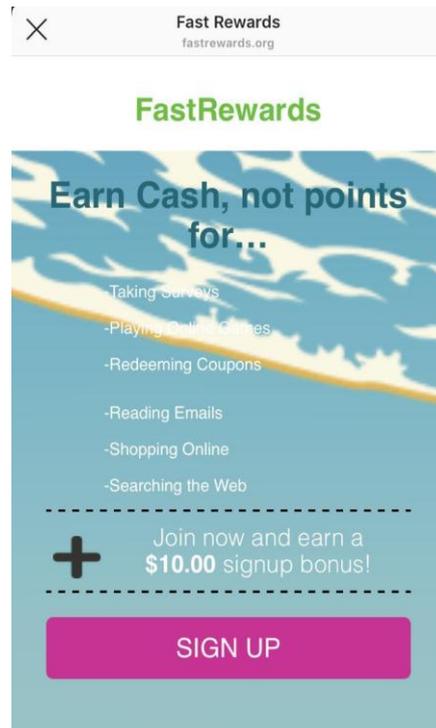
---

<sup>73</sup> Entrevista a CARUSO, Victoria. Analista de Comunicación Interna, 2019. En persona. 22/04/2019. CABA.

<sup>74</sup> Instagram: bancogalicia. [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en : <https://www.instagram.com/bancogalicia>

- MeetUp Galicia, el evento orientado a los emprendedores que brinda herramientas tanto financieras, mirada del mercado, armado de equipo etc. El link deriva al sitio web de MeetUp para ver los próximos eventos.
- ExpoAgro 2019, Imágenes del evento llevado a cabo, acreditaciones sponsors que acompaña como Stanley y máquinas de agro. Próximo evento el 15/3 anunciado en la última historia, sin link que lo registre.

La cuenta fue “hackeada” por un día entero el 02/07/2019, en la descripción se escribió un link que derribaba a un sitio en el que supuestamente se otorgaba dinero a cambio de realizar ciertas acciones digitales. La cuenta fue desactivada y luego recuperada.



La cuenta de Instagram dedicada al segmento de clientes Eminent es @galiciaeminent, está certificada como oficial y al 13/04/2019 posee 73 publicaciones, la cuenta se inició el 28 de mayo de 2018 con 12 publicaciones en el mismo día, tiene más de 17.100 seguidores y sigue a 41 cuentas.

En la descripción dicen:

“Descubrí el mundo Galicia Éminent galiciaeminent.com”

El contenido está enfocado mayoritariamente a mostrar los eventos dedicados a los clientes de este segmento. Es recurrente desde el inicio de la cuenta que en las publicaciones los seguidores se quejan acerca de que no les llegó invitación a los eventos, desde el banco responden que los eventos se anuncian en las stories, pero teniendo en cuenta la constancia de las quejas sería prudente cambiar el método de realizar las invitaciones.

La cuenta de Instagram dedicada al contenido para clientes Move es @galiciamove, es una cuenta certificada que cuenta con 86 publicaciones, 6.961 seguidores y 1.569 seguidos.

En su descripción “Move - Movete para todo menos para ir al banco. Pedí  tu tarjeta Move -goo.gl/Lk24aX “

La primera publicación fue el 24 de noviembre 2017, las publicaciones no tienen una agenda visible ya que se realizan 2 post en el mismo día y luego tienen entre 15 días hasta 2 meses sin publicar. La tendencia de las publicaciones indican claramente que se dirige a un público joven, acompañando el concepto de Move, utilizan un dialecto determinado, emoticones. Los comentarios de las publicaciones en algunos casos se relacionan a temas operativos del banco, otros son positivos en relación a la publicación pero también están los negativos que no toman el estilo comunicativo de Move y aluden a conceptos como “Ndeah la re puta madre se hacen los actuales, no sirven ”. No responden ni le ponen like a ningún comentario.

Las historias destacadas: Loli con MOVE, Carga de Celular, Todo Pago, Transferencias, Extracash, Como sacar Move. #MoveteConMov, Turno Sucursal, Desafíos. Estas explican cómo realizar diferentes operaciones bancarias o buscan la interacción con la audiencia mediante desafíos.

Tanto Galicia Eminent, Galicia Move como Galicia Oficial son cuentas administradas por una agencia de publicidad que coordina directamente con Banca Minorista sin tener contacto con el área Comunicación. Son canales destinados a publicar contenido y no a dar soluciones operativas al cliente, pero más allá de esto, y de especificar en la descripción de las redes los canales de consultas y reclamos adecuados, es recurrente que en los posteos los clientes las planteen.

@GaliciaTalentos



Instagram oficial del Banco que tiene una orientación a marca empleadora dirigida tanto a los colaboradores como a los posibles candidatos. El objetivo es tener una orientación de marca.

# Herramientas de Comunicación Interna

## WorkPlace

- Implementados en marzo 2017
- Canal de Comunicación Corporativa
- Disponible en pc o celular
- Información inmediata, simple y eficiente
- Ventajas:
  - Segmentación
  - Portabilidad
  - Multimedia
  - Eficiencia
- Económica, brinda calidad de datos para generar estadísticas

## WorkChat

- Sistema de chat dentro de workplace
- Posee video llamadas y centraliza la comunicación
- ✘ desafío implementarlo, antes de usaba Sometima

## Mail

- Permite a los colaboradores estar en contacto entre si y con los clientes

## StarMeUP

- Plataforma para reconocer los valores Galicia
- Motiva es estimula a los equipos de maneja interactiva
- A cada colaborador se le otorgan 10 estrellas que puede repartir a su gusto

## BetterMe

- Plataforma para recibir comentarios constructivos en cualquier momento, independiente al rol
- Permite a los gerentes realizar un seguimiento del rendimiento y desarrollo de manera ágil y dinámica
- Feedback en tiempo real

## Líderes

- El líder está en todos los equipos, sostiene, sustenta y prolonga la cultura de la organización
- El líder debe ser un ejemplo para los demás, promuevan la confianza y desarrollo de talento

## Campus Galicia

- Plataforma de auto aprendizaje, cursos online y presenciales

## Embajadores digitales

- Proyecto que surgió el 1 de febrero de 2019
- El objetivo es que los equipos tengan un tercer pilar de comunicación
- Son elegidos por el grupo y fortalecen la búsqueda de información acompañando al líder

## Briefing

- Reuniones diarias de 15 a 30 min
- Se proyecta y se habla de los objetivos

## Conectados

- Portal digital interno que brinda acceso a herramientas de:
  - Gestión
  - Administración de personas
  - Información de productos y servicios

## Reuniones semanales

- Reuniones 1 vez por semana en conjunto a un Briefing
- El objetivo es desarrollar un tema específico para potenciar:
  - Habilidades
  - Conocimientos del equipo
- Duración de 30 min a 1 hora

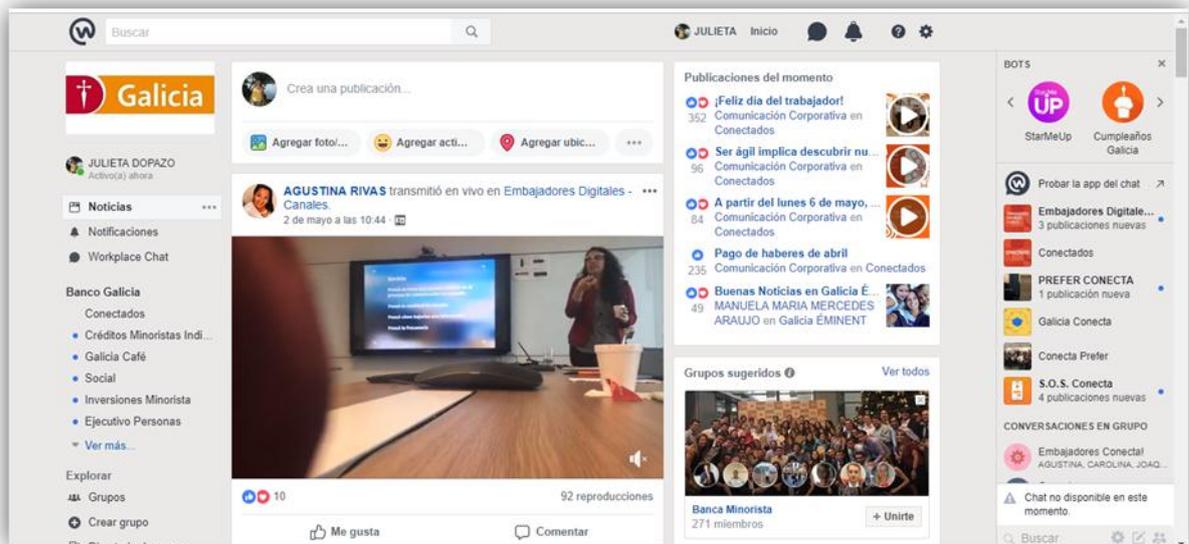
## Herramientas de comunicación interna

### WorkPlace

Workplace es el canal de Comunicación Corporativa para poner en contacto a todos los miembros de la organización desde su celular o pc. Desde marzo de 2017 para estar informado, hay que estar en Workplace

Más de 1.000 organizaciones en todo el mundo ya han creado 100.000 grupos

Buscamos que nuestra comunicación sea Simple y Eficiente y fluya de una manera Ágil y Descentralizada por toda la organización a través de Workplace, mejorando cada vez más la Experiencia de nuestros equipos y los tiempos de respuesta para seguir siendo un Excelente lugar para trabajar.



Ventajas: Segmentación, Portabilidad, Multimedia, Retroalimentación, Eficiencia, Chat video llamada<sup>75</sup>

WorkPlace es una plataforma más económica que una intranet, brinda datos, estadísticas que permiten realizar un sondeo de cualquier concepto que se necesite analizar.<sup>76</sup>

### Líderes

El rol del líder es central porque es quien sostiene, sustenta y prolonga la cultura de la organización. El Banco quiere y desarrolla líderes que sean ejemplo para los demás, que promuevan espacios de confianza y feedback para el desarrollo de los talentos de sus equipos, dueños de los temas, que inspiren a los colaboradores para que comprendan el

<sup>75</sup> Entrevista a MAIDANA, E.D. Team Leader Prefer Conecta, 2019. En persona. 11/04/2019. CABA.

<sup>76</sup> Entrevista a CARUSO, M. V. Analista de Comunicación Interna, 2019. En persona. 22/04/2019. CABA.

sentido de su trabajo dentro de la compañía y que se renueven permanentemente para estar a la vanguardia y abiertos a nuevas tendencias.

En Banco Galicia consideramos al Líder como un canal de comunicación directo y transparente para compartir información con sus equipos.

## Campus Galicia



Una experiencia de aprendizaje diseñada para potenciar el autodesarrollo, con cursos online y presenciales, y clínicas quincenales con el COE para tratar casos específicos de diferentes áreas

## WorkChat

Es un sistema de chat dentro de la plataforma de WorkPlace, que permite a los colaboradores estar en contacto. La implementación de WorkChat es un desafío que se planteó comunicación interna debido a que anteriormente se utilizaba la plataforma de Sometime<sup>77</sup> pero va a ser desinstalada. Además de reemplazar a la plataforma de Sometime, con WorkChat, también se planea suplir a la modalidad de comunicación vía teléfono fijo o videoconferencia, centralizando las comunicaciones entre colaboradores mediante WorkChat.<sup>78</sup>

<sup>77</sup> IBM: Sometime. [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en :<https://www.ibm.com/es-es/marketplace/sametime>

<sup>78</sup> Entrevista a CARUSO, M. V. Analista de Comunicación Interna, 2019. En persona. 22/04/2019. CABA.



### Embajadores Digitales<sup>79</sup>

Es un proyecto que se lanzó el 1 de febrero de 2019 por parte del área de comunicación interna, el objetivo es que los equipos de trabajo tengan un tercer pilar en la comunicación. Tradicionalmente se encontraban los líderes y Workplace, con los embajadores que son elegidos por el grupo y el líder se fortalece la búsqueda de información en canales digitales acompañando al líder en la priorización de mensajes en WorkPlace a transmitir al equipo.

Sus principales funciones son transmitir temas estratégicos, de negocio y cultura, brindar un feedback permanente referente a temas de comunicación y compartir aprendizajes que le permitan potenciar el uso de WorkPlace como plataforma colaborativa de trabajo.

Convocatoria Abierta Embajadores Digitales El Banco realizó la selección de un grupo de embajadores digitales que tienen como propósito ser quienes difundan y transmitan la transformación a toda la compañía, siendo parte de diferentes acciones, formaciones y eventos. La selección fue con un formato de assessment junto a una consultora externa y analistas del equipo de Cultura. Se puso foco en competencias como colaboración, flexibilidad, resiliencia, entre otras, para lograr armar un equipo diverso en relación a las áreas de trabajo.<sup>80</sup>

### Mail

El mail es una plataforma que permite a los colaboradores estar en contacto entre ellos y con los clientes, el banco utiliza la plataforma de Lotus Notes<sup>81</sup>. En la última reunión de Embajadores Digitales se informó que la plataforma sería reemplazada por Outlook mail.



<sup>79</sup> Entrevista a CARUSO, M.V. Analista de Comunicación Interna, 2019. En persona. 22/04/2019. CABA.

<sup>80</sup> BANCO GALICIA. *Informe de Sustentabilidad en Castellano*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2017. 100 p

<sup>81</sup> IBM: Sometime. [consultado 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.ibm.com/es-es/marketplace/enterprise-email>

## Briefing

Son reuniones diarias donde los equipos proyectan y hablan de sus objetivos. Las reuniones tienen un tiempo estipulado de 15 min a 30 min.

## StarMeUp

Es nuestro modelo para reconocer los Valores Galicia a través de una aplicación que motiva y estimula a todos los equipos de trabajo de una manera interactiva y con espíritu social.

En StarMeUp, cada colaborador cuenta con 10 estrellas por mes para reconocer a quién desee en la organización: cualquier área y jerarquía, puede acceder a todos para entregar una estrella. Así promovemos el reconocimiento espontáneo, simple y transparente. Ya que todos pueden ver las estrellas otorgadas y recibidas en el portal compartido.

El uso de nuevas tendencias y tecnologías como StarMeUp nos permite involucrarnos y conectarnos adoptando nuevas formas de reconocernos, en un entorno digital y en tiempo real para que interactuemos entre todos, entre pares y logremos confianza para potenciar y generar ambientes de trabajo positivos y comprometidos.<sup>82</sup>

## Conectados

Se trata del portal digital interno que brinda acceso a herramientas de gestión y administración de las personas. También acá podés conocer la propuesta de valor para todos los que formamos parte del Equipo Galicia ingresando a los portales de Desarrollo, Sustentabilidad, Cultura y Beneficios.

En su home principal se destacan los temas y mensajes relacionados con la Estrategia 2020.

En cuanto a los contenidos de productos y servicios que se comparten en el portal, según el caso, se redirecciona a información publicada en bancogalicia.com o a un contenido publicado únicamente para el conocimiento interno.

## BetterMe<sup>83</sup>

Con BetterMe, los empleados pueden recibir comentarios constructivos en cualquier momento, independientemente de su rol. Les permite a ellos, y a sus gerentes, realizar un seguimiento del rendimiento y el desarrollo de una manera ágil y dinámica

---

<sup>82</sup>StarMeUp. [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://os.starmeup.com/es/evaluacion-de-desempeno-360/>

<sup>83</sup>BetterMe. [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://os.starmeup.com/es/evaluacion-de-desempeno-360/>

Con el feedback en tiempo real los empleados tienen la información necesaria para crecer y mejorar constantemente. Los líderes tienen una visión del desempeño de sus empleados y áreas de oportunidades de mejora de forma continua.

### Reuniones semanales

Son reuniones que se dan 1 vez por semana en conjunto con el Briefing, cuyo objetivo es desarrollar un tema específico para potenciar las habilidades y conocimiento del equipo. Este tipo de reuniones tienen un tiempo estipulado de 30 min a 1 hora.

## Meso entorno: Perfil externo

Galicia está comprendido en el sector terciario, debido a que brinda servicios, y a su vez dentro de la industria bancaria. Esta industria está comprendida por 78 entidades financieras reconocidas por el BCRA a enero 2019. “La rentabilidad alcanzada por los bancos argentinos el año pasado fue de \$172.100 millones, lo que marcó un salto de 121% respecto al año pasado”<sup>84</sup>, por esto podría decirse que es una industria que se encuentra en crecimiento. En cuanto al criterio para ingresar a la industria es alto, debido a que se requiere de una elevada inversión de capital inicial.

Con respecto al market share, en la medición efectuada del periodo 2017 por Forbes, Banco Galicia tiene un 8,2% del mercado.<sup>85</sup>

La era tecnológica deriva en nuevos actores financieros, como es el caso de Mercado Libre, quien al permitir a sus clientes realizar inversiones desde su aplicación de Mercado Pago, se convierte en un **competidor indirecto**.<sup>86</sup> “El banco ya no mira como una amenaza a otro banco sino a las nuevas empresas digitales que se están volcando al mundo financiero”<sup>87</sup>.

Dentro de la industria se considera el Banco Galicia como uno de los principales actores, en el ranking anual de mejores bancos de Argentina en 2019 se ubica al Galicia como el tercero con mayor patrimonio, el segundo con mayor crecimiento, tercero en cuanto a cantidad de sucursales y segundo con respecto a la opinión de los usuarios.<sup>88</sup>

---

<sup>84</sup> INFOBAE: *Los bancos argentinos baten récord de ganancias, pero sus acciones en Wall Street valen cada vez menos* [en línea] [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2019/04/03/los-bancos-argentinos-baten-record-de-ganancias-pero-sus-acciones-en-wall-street-valen-cada-vez-menos/>

<sup>85</sup> Forbes: *Ranking bancos: Los que más crecieron en 2017*. [en línea] [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <http://www.forbesargentina.com/ranking-bancos-mas-crecieron-2017/>

<sup>86</sup> La Nación: *Mercado Libre quiere convertirse en banco: permitirá a sus clientes realizar inversiones*. [en línea] [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/mercado-libre-quiere-convertirse-en-banco-permitira-a-sus-clientes-realizar-inversiones-nid2139640>

<sup>87</sup> Entrevista a CARUSO, M.V. Analista de Comunicación Interna, 2019. En persona. 22/04/2019. CABA.

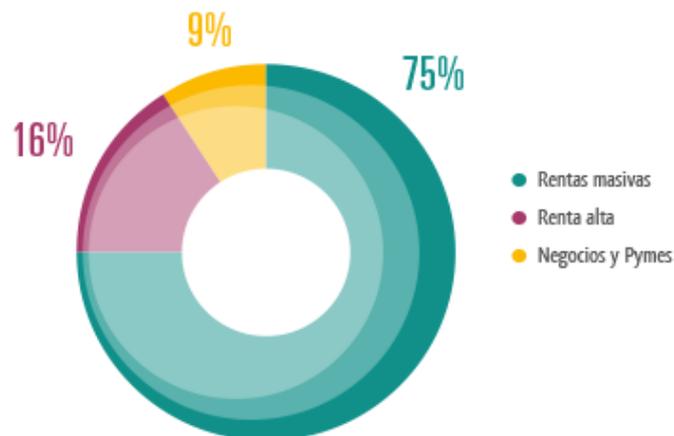
<sup>88</sup> Rankia: *Mejores Bancos Argentina 2019*. [en línea] 18/01/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.rankia.com.ar/blog/mejores-plazos-fijos/3447565-mejores-bancos-argentina-2019>

## Clientes <sup>89</sup>

A continuación se detalla cómo se divide el segmento “individuos” correspondiente a la banca minorista y junto a esta división el porcentaje de clientes que representa cada clasificación.

### Individuos

- Rentas Masivas: Personas físicas de rentas medias y bajas que le dan un uso personal a los productos y servicios que ofrece el Banco
- Renta Alta y Banca Privada: Personas de mayores ingresos que cuentan con un modelo de atención especial, donde se prioriza el contacto directo y personalizado, así como productos y beneficios diferenciados.
- Negocios y Pymes: Personas físicas con actividad comercial (Negocios y Profesionales) y Pymes



### Principales competidores

Teniendo en cuenta las nuevas tecnologías financieras se puede considerar como principales competidores, por un lado, como competidores directos a los 5 bancos con mayor patrimonio a la fecha:

- Banco Santander Río
- Banco Francés
- Banco Nación
- Banco Macro

<sup>89</sup> Galicia Sustentable [en línea]. [consultado 18 septiembre 2019] Disponible en: <http://www.galiciasustentable.com/IS2016/VO/perfil-clientes.html>

- Banco ICBC

Y por otra parte, como competencia indirecta, a las empresas que presten servicios financieros sin tener una patente bancaria como es el caso de MercadoPago.

### **Diamante de Porter**

No aplica

### **5 fuerzas de Porter**

#### **Nuevos entrantes**

Ingresa a la industria Bancaria tiene un barrera de ingreso alto, ya que se necesita de un elevado capital para ingresar

#### **Poder de los proveedores:**

Los principales proveedores de Galicia son de servicios, fundamentales para operar y brindar atención a los clientes, por ello son fundamentales.

#### **Poder de los clientes:**

Se tiene poca dependencia de los clientes, debido a la alta cantidad que se tiene a nivel Institucional.

#### **Productos sustitutos:**

Históricamente no existían productos sustitutos a los productos bancarios, pero con el desarrollo de plataformas digitales como Ualá y Mercado Libre que ofrecen inversiones, préstamos, financiación y efectivos implica una facilidad para poder cambiar y obtener un producto sustituto.

#### **Rivalidades entre los competidores:**

En Argentina operan numerosos bancos tanto privados como públicos, y recientemente se dió el surgimiento de nuevas entidades digitales que operan los mismos productos que la industria bancaria, por esto se considera que la rivalidad entre los competidores es alta, debido a que la oferta y competitividad de los productos financieros se encuentra en crecimiento.

## PESTEL

### Política

- Blanqueo Laboral: Mediante un blanqueo el Gobierno Nacional busca erradicar al actual 40 % de la totalidad de los trabajadores que se encuentra “en negro”.<sup>90</sup>
  - Al blanquear a los trabajadores estos tendrían que ser bancarizados, lo cual resultaría en nuevos clientes para la industria.
- Flexibilización laboral: El objetivo es debatir junto con sindicatos y empresarios diferentes medidas para adecuar el empleo "a las nuevas realidades económicas, sociales y culturales."<sup>91</sup>
  - Esto impactaría de contratación de los colaboradores, además la Asociación de Bancos Argentinos (Adeba), Asociación de Bancos de la Argentina (ABA) participaron del encuentro.
- Año electoral: Inflación, dólar, salarios y empleo, cuatro factores que, como en todo proceso electoral, serán claves a la hora de las definiciones.<sup>92</sup>
  - Dado el contexto Político, podría afectar la participación público-privada (PPP) que tiene hoy en día el Banco con el Gobierno.
- Elecciones Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatorias (PASO): El candidato Alberto Fernández ganó con una diferencia de 15 con respecto al actual Presidente Mauricio Macri.<sup>93</sup>
  - El resultado de las PASO repercute internacionalmente y en los mercados argentinos. El dólar tuvo movimientos fluctuantes y género en los clientes grandes extracciones de depósitos e incertidumbre de “cepo” y “corralito”.

### Económica

- El Banco Central extiende el límite de compra de LeLiq del 65% al 100% de los depósitos que posean las entidades bancarias, con el fin de que estos

---

<sup>90</sup> El Cronista: *los puntos clave sobre el proyecto de blanqueo laboral* [en línea] 28/05/2018 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/fiscal/Los-puntos-clave-sobre-el-proyecto-de-Blanqueo-Laboral-20180528-0015.html>

<sup>91</sup> La Voz: *El Gobierno creó una comisión para acordar la flexibilización laboral* [en línea] 8/04/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.lavoz.com.ar/politica/gobierno-creo-una-comision-para-acordar-flexibilizacion-labora>

<sup>92</sup> La Nación: *Inflación, dólar, salarios y empleo, las cuatro claves del año electoral* [en línea] 16/04/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/inflacion-dolar-salarios-empleo-cuatro-claves-del-nid2238998>

<sup>93</sup> La Nación: *PASO 2019: la repercusión de las elecciones en los diarios del mundo.* [en línea] 12/07/2019 [Consultado 15 de septiembre 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/politica/paso-2019-la-repercusion-elecciones-diarios-del-nid2276573>

incrementen las tasas de los plazos fijos, con el fin de obtener más recursos y así poder invertir más en LeLiq.<sup>94</sup>

- En el caso de Galicia, si no aumentara las tasas de ganancias en plazos fijos a la par del resto de las entidades bancarias podría perder ingresos en cuanto a este producto.
- “Se duplicó el número de familias endeudadas con los bancos - La cartera irregular pasó en pocos meses del 1,8% al 3,3% por ciento del total, por la tasa de interés y la caída del salario, entre otras razones. Los bancos esperan las paritarias pero reconocen que la tendencia seguirá creciendo por la crisis.”<sup>95</sup>
  - Esto podría traducirse en pérdidas para el banco.
- “Los bancos argentinos baten récord de ganancias, pero sus acciones en Wall Street valen cada vez menos - La rentabilidad de 2018 superó el 120% y le ganó incluso al dólar. Pero las acciones son muy castigadas por el riesgo argentino y las grandes tenencias de LeLiq”.<sup>96</sup>
  - Si bien la industria está creciendo en el país, esto no se ve reflejado en el exterior.
- Dólar: Semana financiera: el dólar subió 22% y hubo una histórica caída de acciones y bonos<sup>97</sup>
  - Dos factores se complementan y crean incertidumbre en los ciudadanos argentinos. Tras las elecciones primarias y el aumento del dólar con un pico de 62 género que los argentinos quitaran sus depósitos en dólares de los bancos. Propiciando el retorno de los dólares al colchón y una demanda que supera la capacidad estipulada en las cajas de las sucursales.

## Social

- Experiencia del cliente: Ir al banco en Argentina puede ser una experiencia ingrata y llena de burocracia.<sup>98</sup>

---

<sup>94</sup> Chequeado: *Qué implica que el Banco Central haya modificado...* [en línea] 3/04/2019 [Consultado 19 de abril 2019] Disponible en: <https://chequeado.com/el-explicador/que-implica-que-el-banco-central-haya-modificado-la-proporcion-de-depositos-que-pueden-poner-los-bancos-en-leliq/>

<sup>95</sup> Tiempo Argentino: *Se duplicó el número de familias endeudadas con los bancos* [en línea] 16/04/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.tiempoar.com.ar/nota/se-duplico-el-numero-de-familias-endeudadas-con-los-bancos>

<sup>96</sup> Infobae: *Los bancos argentinos baten récord de ganancias...* [en línea] 3/04/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2019/04/03/los-bancos-argentinos-baten-record-de-ganancias-pero-sus-acciones-en-wall-street-valen-cada-vez-menos/>

<sup>97</sup> Infobae: *semana financiera: el dólar subió 22 y hubo una histórica caída para acciones y bonos* [en línea] 16/08/2019 [Consultado 18 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2019/08/16/semana-financiera-el-dolar-subio-22-y-hubo-una-historica-caida-para-acciones-y-bonos/>

- Bancarización en Argentina: “La bancarización en Argentina es notablemente baja. Estamos no sólo lejos de los países desarrollados, sino también de los que están en vías de desarrollo”<sup>99</sup>
  - Impacto directo sobre la industria Bancaria
- Antecedente histórico: El “corralito” fue un hecho que marcó un antes y después en los argentinos, y el vínculo que entablan con las entidades financieras <sup>100</sup>
  - La crisis del 2001 resultó como un hecho bisagra entre los clientes y su vínculo con los bancos
- Millennials: 9 de cada 10 aspira a cambiar de trabajo cada menos de 3 años<sup>101</sup>
  - La tendencia del empleo de los jóvenes implica un desafío para captación y retención de talento para Banco Galicia.
- Se da inicio a un nuevo modelo de bancos con cafetería - como resultante de una nueva disposición del BCRA mediante la que se autoriza a que se de este servicio surgen iniciativas en la industria de este nuevo modelo.<sup>102</sup>
- Educación financiera: En un contexto de crisis, las personas se preocupan por resguardar su dinero por temor a ver afectada su economía. Se puede evitar el ahogo financiero si se cuenta con una formación previa sobre cómo manejar las finanzas personales<sup>103</sup>

---

<sup>98</sup> | profesional: ¿Por qué hay diferencias entre el servicio al cliente de los bancos en Chile y Argentina? [en línea] 19/03/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.iprofesional.com/economia/288560-macri-credito-prestamos-Diferencias-en-la-atencion-de-los-bancos-en-Chile-y-Argentina>

<sup>99</sup> Clarín: *A contramano de la región, la mitad de los argentinos aún no tiene cuenta bancaria* [en línea] 31/05/2018 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: [https://www.clarin.com/sociedad/52-cuenta-bancaria-crecio-brecha-ricos-pobres\\_0\\_r1mzAsTkm.html](https://www.clarin.com/sociedad/52-cuenta-bancaria-crecio-brecha-ricos-pobres_0_r1mzAsTkm.html)

<sup>100</sup> Diario de Cuyo: *Por miedo al "corralito", llevó del banco a la casa unos 400.000 pesos y se los robaron* [en línea] 17/04/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.diariodecuyo.com.ar/policiales/Por-miedo-al-corralito-llevo-del-banco-a-la-casa-unos-400.000-pesos-y-se-los-robaron-20190416-0110.html>

<sup>101</sup> BigBang News: *Millennials: 9 de cada 10 aspira a cambiar de trabajo cada menos de 3 años* [en línea] 13/02/2017 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.bigbangnews.com/actualidad/millennials-9-de-cada-10-aspira-a-cambiar-de-trabajo-cada-menos-de-3-anos-2017-2-13-19-25-0>

<sup>102</sup> El Cronista: *Cambio en el modelo de negocios: Llegan los Bancos con cafeterías* [en línea] 4/10/2018 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Cambio-en-el-modelo-de-negocio-llegan-los-bancos-con-cafeteria-20181004-0058.html>

<sup>103</sup> El Cronista: *Educación financiera, clave para atravesar crisis económicas* [en línea] 21/09/2018 [Consultado 19 de abril 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Educacion-financiera-clave-para-atravesar-crisis-economicas-20180921-0007.html>

## Tecnológica

- Fintech: Ualá es una aplicación móvil de finanzas personales que permite realizar operaciones financieras sin necesidad de tener una cuenta bancaria<sup>104</sup>
  - Potencial competencia que podría derivar en una fuga de clientes.
- Las tecnologías financieras disruptivas, como las criptomonedas, al igual que Blockchain - que está detrás de todo esto- están teniendo un claro impacto en el sistema bancario<sup>105</sup>
- Herramientas tecnológicas que mejoran radicalmente el servicio, permiten conocer al cliente y anticiparse a la experiencia<sup>106</sup>
  - Innovación como valor fundamental de Banco Galicia indica la tendencia mantenerse a la vanguardia con herramientas tecnológicas
- Las entidades bancarias apuestan cada vez más a ingresar en los ámbitos digitales en donde sus clientes pasan mucho tiempo como permitir realizar transferencias navegando en redes sociales mediante teclados especiales, atención al cliente mediante Whatsapp o ChatBots.<sup>107</sup>
  - Banco Galicia con la aplicación de Gala, los canales de atención digitales y la aplicación móvil se encuentra incluido en este proceso.
- a partir del 1 de julio comienza la operatoria del cheque electrónico, denominado ECHEQ. Los usuarios podrán hacer y recibir cheques generados a través de canales electrónicos ya sea a través de entidades financieras o de las infraestructuras del mercado financiero autorizadas. La norma obliga a las entidades financieras a recibir depósitos de ECHEQs.<sup>108</sup>

---

<sup>104</sup> Perfil: *Pierpaolo Barbieri, fundador de Ualá, fue reconocido como "Joven Destacado"* [en línea] 17/04/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.perfil.com/noticias/tecnologia/pierpaolo-barbieri-fundador-uala-reconocido-como-joven-destacado.phtml>

<sup>105</sup> i pro up: *Para Christine Lagarde, la tecnología Blockchain está sacudiendo el sistema bancario.* [en línea] 11/04/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.iproup.com/blockchain/3980-app-bitcoin-bitcoins-Christine-Lagarde-Blockchain-esta-sacudiendo-el-sistema-bancario>

<sup>106</sup> El Cronista: *"El servicio bancario demanda cambios profundos"* [en línea] 24/03/2019 [Consultado 24 marzo 2019] <https://www.cronista.com/columnistas/El-servicio-bancario-demanda-cambios-profundos-20190324-0025.html>

<sup>107</sup> Los Andes: *"Los bancos amplían la oferta de servicios financieros por WhatsApp"* [en línea] 08/07/2019 [Consultado 18 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=los-bancos-amplian-la-oferta-de-servicios-financieros-por-whatsapp>

<sup>108</sup> Iprofesional: *"Entró en vigencia el cheque electrónico: cómo funciona y cuáles son sus ventajas"* [en línea] 01/07/2019 [Consultado 18 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.iprofesional.com/finanzas/294965-banco-central-mercado-Entra-en-vigencia-el-cheque-electronico-como-funciona-y-cuales-son-sus-ventajas>

## Ecológico

- Participación Público - Privada: Las empresas analizan si pueden ser co creadores de bienes públicos. Para alcanzar esos objetivos es necesaria una relación con el Estado. Las áreas donde impactan pueden ser salud, educación y medio ambiente.<sup>109</sup>
- Unep Finance Initiative: Principios por la banca responsable, compromiso con el futuro sostenible de la industria financiera y respaldo a los principios para el programa de Naciones Unidas por el Medio Ambiente.<sup>110</sup>

## Legal

- Ley 27.430 de reforma tributaria y complementada por el decreto 1170/2018: Impuesto a la renta financiera conocer los resultados de las inversiones, que quedan alcanzados intereses y rendimientos.<sup>111</sup>
- Decreto 1170/2018 de impuesto a las ganancias. Aumentar el mínimo imponible del impuesto a las ganancias, un tributo que pagan más de 2 millones de trabajadores.<sup>112</sup>
- Decreto 609 publicado en el Boletín Oficial y con la reglamentación A6770 del BCRA. Mercado Cambiario: se decretó que las personas físicas tendras un limite de compra de 10.000 USD al mes. El decreto estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2019.<sup>113</sup>

---

<sup>109</sup> Ámbito Financiero: *Articulación público privada en la RSE* [en línea] 23/05/2018 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.ambito.com/articulacion-publico-privada-la-rse-n4022145>

<sup>110</sup> Finance Initiative Unep: *PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE BANKING ON TRACK TO BECOME INDUSTRY STANDARD AS OVER 65 ORGANISATIONS NOW ENDORSE* [en línea]. 19/02/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.unepfi.org/news/industries/banking/principles-for-responsible-banking-set-to-become-industry-standard-as-66-organisations-now-endorse/>

<sup>111</sup> El Cronista: *impuesto a la renta financiera: cómo se determinan las ganancias* [en línea]. 25/02/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/fiscal/Impuesto-a-la-renta-financiera-como-se-determinan-las-ganancias-20190225-0005.html>

<sup>112</sup> Clarín: *Ganancias: cuánto se pagará ahora, tras la suba del mínimo no imponible*. [en línea]. 13/8/2019. [Consultado 15 de septiembre 2019] Disponible en: [https://www.clarin.com/economia/ganancias-pagar-gobierno-sube-minimo-imponible\\_0\\_gWLKMM3bE.html](https://www.clarin.com/economia/ganancias-pagar-gobierno-sube-minimo-imponible_0_gWLKMM3bE.html)

<sup>113</sup> La Nación: *El Gobierno aplicará restricciones para la compra de dólares* . [en línea]. 01/09/2019 [Consultado 15 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/por-decision-del-gobierno-compra-dolares-requerira-nid2283542>

**FODA**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trayectoria en el mercado desde 1905</li> <li>- Banco de origen Nacional</li> <li>- Plaza Galicia: edificio sustentable</li> <li>- Identidad renovada, actual y confiable</li> <li>- Buen posicionamiento SEO en buscadores (segundo al buscar la palabra Banco)</li> <li>- Bot Digital (GALA) para responder consultas</li> <li>- Cuentas de Instagram, Facebook y Twitter oficiales certificadas</li> <li>- Omnicanalidad en WorkPlace</li> <li>- Coffee Banking</li> <li>- Uno de los principales actores dentro de la industria</li> <li>- Brindar educación financiera a los clientes y comunidad</li> <li>- Participación público privada</li> <li>- Unep Finance Initiative</li> <li>- Reconocimiento de Facebook por nivel de respuesta</li> <li>- Referentes de la innovación en la industria bancaria</li> <li>- Premio GREAT PLACE TO WORK</li> <li>- Solidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta brecha de género en los niveles gerenciales (53 gerentes hombres y 12 mujeres)</li> <li>- No se incluye al Instagram oficial en el sitio web del Banco</li> <li>- El segmento Prefer carece de Instagram propio</li> <li>- Las redes sociales son manejadas por una agencia de publicidad</li> <li>- Youtube no está certificada</li> <li>- Constantes reclamos sobre invitaciones a eventos Eminent en su Instagram</li> <li>- Críticas en publicaciones en Instagram de Galicia Move</li> <li>- Método no efectivo de invitación a los eventos Eminent</li> <li>- Misión, Visión y valores se encuentra en el sitio web en Sustentabilidad, difícil para que el usuario lo encuentre</li> <li>- Desconocimiento e incertidumbre del canal Galicia Conecta por parte de otros sectores del banco</li> <li>- Consultas y reclamos operativos de clientes en posteos de redes sociales</li> <li>- Hackeo de Instagram</li> <li>- Disminución de la recordación de los programas de sustentabilidad por parte de la comunidad</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad</li> <li>- Tecnología</li> </ul>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blanqueo laboral</li> <li>- Aumento de límite de compra de LeLiq</li> <li>- Transformación de la industria bancaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos competidores indirectos (Mercado Pago / UALÁ)</li> <li>- Año electoral</li> <li>- Aumento de la mora en Argentina</li> <li>- Caída de las acciones de la industria en Wall Street</li> <li>- Incertidumbre financiera por la volatilidad del dólar</li> <li>- Captación y retención de talento</li> <li>- Antecedente histórico: “el corralito”</li> <li>- Escasa bancarización en Argentina</li> </ul>

## Red vincular

### Criterios para la identificación de públicos

Para la identificación, segmentación y análisis de los públicos principales de la organización se utilizó el modelo de Brad Rawlins basado en cuatro pasos.

En el primer paso, el inventario de stakeholders mediante se realizó un proceso de brainstorming. Luego se definió cada uno y se le estableció un criterio para segmentarlo.<sup>114</sup>

Para el segundo y tercer paso, priorización por atributo y priorización por situación se utilizó una tabla<sup>115</sup> y el cuarto paso es la perfilación de los públicos para que la comunicación sea más efectiva a partir de la cual se estableció que los públicos para la organización son:

### Definición, Criterio, Apertura y Perfilación:

#### Empleados

**Definición:** Persona que por un salario o sueldo desempeña los trabajos o ayuda en ellos<sup>116</sup>

**Criterios:** Serán considerados los directivos de las áreas centrales, sucursales y canales indirectos. Por otra parte a los colaboradores se los agrupará de la misma manera de la organización agrupándolos el área donde desempeñan las tareas.

#### Apertura:

1. Directivos
  - 1.1. Áreas Centrales
    - 1.1.1. Gerente General - Fabián Kon
    - 1.1.2. Gerente de Personas - Rafael Berges
    - 1.1.3. Gerente de Riesgos - Diego Rivas
    - 1.1.4. Gerente de Planeamiento - Bruno Folino
  - 1.2. Sucursales
    - 1.2.1. Gerente de Banca Minorista - German Ghisoni
    - 1.2.2. Gerente de red de sucursales y canales - Diego Baccini
    - 1.2.3. Gerente Zonal Oeste - Juan Pablo Paez
    - 1.2.4. Gerente Zonal Metro IV - Pablo Damián Contreras
    - 1.2.5. Gerente Zonal Cordillera - Diego Federico Ruggeri
    - 1.2.6. Gerente Zonal Litoral - Rodrigo Alejo Castro Fox

---

<sup>114</sup> Ver Anexo II

<sup>115</sup> Ver Anexo III

<sup>116</sup> Real academia española [en línea]. [consultado 20 abril 2019] Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=UTXSRYk>

- 1.2.7. Gerente Zonal Zona metros V - Lautaro Porterie
- 1.2.8. Gerente Zonal Zona Sur - Mariela Fernanda de Lucia
- 1.2.9. Gerente Zonal Zona Mediterránea – Sergio Gustavo Frare
- 1.2.10. Gerente Zonal Zona Metro III - Verónica Susana Riera
- 1.2.11. Gerente Zonal Zona Mar y Pampa – Santiago Ruiz Guinazu
- 1.2.12. Gerente Zonal Zona Patagonia – David Eduardo Gentile
- 1.2.13. Gerente Zonal Zona Metro II – Marcelo Luis Siri
- 1.2.14. Gerente Zonal Zona Metro I -Juan Agustín Núñez
- 1.2.15. Gerente Zonal Zona Nea y Noa - Sergio Manuel Cortez
- 1.3. Canales Indirectos
  - 1.3.1. Gerente de Galicia Conecta - Sergio Orcellet
  - 1.3.2. Gerente de Centro de Contacto con Clientes-Mariano Garces
  - 1.3.3. Gerente de canales indirectos – Damián Nicolás Fernández
- 2. Colaboradores
  - 2.1. Áreas Centrales
    - 2.1.1. Plaza Galicia
    - 2.1.2. Torre Galicia
    - 2.1.3. Matriz Galicia
    - 2.1.4. Sucursales
    - 2.1.5. Zona Oeste
    - 2.1.6. Zona Metro IV
    - 2.1.7. Zona Cordillera
    - 2.1.8. Zona Litoral
    - 2.1.9. Zona metro V
    - 2.1.10. Zona Sur
    - 2.1.11. Zona Mediterránea
    - 2.1.12. Zona Metro III
    - 2.1.13. Zona Mar y Pampa
    - 2.1.14. Zona Patagonia
    - 2.1.15. Zona Metro II
    - 2.1.16. Zona Metro I
    - 2.1.17. Zona Nea y Noa
  - 2.2. Canales indirectos
    - 2.2.1. Galicia Conecta
    - 2.2.2. Centro de contacto de clientes
    - 2.2.3. Canales indirectos

**Perfilación:** Directivos y colaboradores de sucursales, áreas centrales y canales indirectos.

## Comunidad

**Definición:** Conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes. <sup>117</sup>

**Criterios:** Organizaciones e individuos con las que Banco Galicia lleva adelante las acciones de sustentabilidad

### Apertura:

Comunidad:

#### 1. Beneficiarios

#### 2. Comunidad experta y aliada

##### 2.1. Apoyo a la educación superior

###### 2.1.1. Marista

2.1.1.1. Hno. Ernesto Sánchez (Superior General)

###### 2.1.2. Demos

2.1.2.1. Maria Angelica Ortigoza (Presidenta)

###### 2.1.3. Fonbec

2.1.3.1. Facundo Garayoa (Directivo)

###### 2.1.4. Forge

2.1.4.1. Marcelo Fernández (Director Argentina)

###### 2.1.5. Agrupar

2.1.5.1. Liliana María Lupani de Rivolta (Presidente)

###### 2.1.6. Anpuy

2.1.6.1. Carlos Fernández (Directivo)

###### 2.1.7. Brazos Abiertos

2.1.7.1. Nicolás Mattana Besozzi (Presidente)

2.1.7.2. Lic. Silvia Gastelaars (Asistencia en Comunicación)

###### 2.1.8. Fundación León

2.1.8.1. Diego Aguilar (Director Ejecutivo)

2.1.8.2. Diego Esper (Dircom)

###### 2.1.9. Integrar

2.1.9.1. Anabella Maudet (Directora Ejecutiva)

2.1.9.2. Clara Cazenave (Directora de comunicación y desarrollo institucional)

###### 2.1.10. Reciduca

2.1.10.1. Eleonora Goñi (Presidente)

2.1.10.2. Juan Cazes (Consejo Asesor Ambiental)

###### 2.1.11. Puentes

2.1.11.1. Santiago Jauregualzo (Presidente)

2.1.11.2. Juana Solari Costa (Responsable de Comunicación)

###### 2.1.12. Liga Solidaria

<sup>117</sup> Real academia española [en línea]. [consultado 20 abril 2019] Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=A5NKSVv>

- 2.1.12.1. Maria Victoria Gavier de Ruiz Córdoba (Presidente)
- 2.1.12.2. Carolina de la roza (Responsable de área de comunicación)
- 2.1.13. Reinventar - No disponible
- 2.1.14. Germinare
  - 2.1.14.1. Lucía Fernández (Coordinadora)
- 2.1.15. Mujeres 2000
  - 2.1.15.1. Maria Emilia Vanin (Presidente)
- 2.1.16. Sociedad Rural de Lobos
  - 2.1.16.1. Francis Bourdieu (Presidente)
- 2.1.17. Universidad Torcuato di Tella - UTDT
  - 2.1.17.1. Juan José Cruces (Rector)
  - 2.1.17.2. Angie Arscott (Directora de Comunicación)
- 2.1.18. Fundación Universidad de San Andrés - UDESA
  - 2.1.18.1. Enrique Shaw (Presidente)
- 2.1.19. Universidad Católica Argentina -UCA
  - 2.1.19.1. Miguel Ángel Schiavone (Rector)
- 2.1.20. ITBA
  - 2.1.20.1. Ingeniero José Rocés (Rector)
- 2.1.21. Cascos Verdes
  - 2.1.21.1. Lucas Puentes (Director Ejecutivo)
- 2.1.22. Universidad Adventista
  - 2.1.22.1. Mag. Horacio Rizzo (Rector)
- 2.1.23. Universidad Austral
  - 2.1.23.1. Julio Esteban Rodríguez (Rector)
- 2.2. Educación Financiera**
  - 2.2.1. Conciencia - No disponible
  - 2.2.2. Junior Achievement
    - 2.2.2.1. Noël Zemborain (Directora Ejecutiva)
    - 2.2.2.2. Pamela Ladrón de Guevara (Directora de Comunicaciones)
- 2.3. Retención escolar**
  - 2.3.1. Cimientos
    - 2.3.1.1. Alejandro Berardi (Presidente )
    - 2.3.1.2. Mercedes Porto (Directora de Comunicación)
  - 2.3.2. Voy con vos
    - 2.3.2.1. Carla Abbate (Directora Ejecutiva)
    - 2.3.2.2. Julia Matienzo (Desarrollo Institucional y Comunicación)
- 2.4. Actividades de formación**
  - 2.4.1. Fundación La Nación
    - 2.4.1.1. Teresa Zolezzi (Analista de Comunicación)
  - 2.4.2. AAMNBA
    - 2.4.2.1. Fiona Christophersen White (Directora Ejecutiva)
    - 2.4.2.2. Ailin Staicos (Comunicación Coordinación Institucional y Digital)
  - 2.4.3. Fundación Teatro Colón
    - 2.4.3.1. María Taquini de Blaquier (Presidente )

- 2.4.3.2. Alejandro Massot (Director de Comunicación)
- 2.4.4. La Scala de San Telmo - No disponible
- 2.4.5. Misiones Rurales
  - 2.4.5.1. Dina Livingston (Presidenta)
- 2.4.6. Hacer Lazos
  - 2.4.6.1. Maria Eugenia Di Tullio (Presidente)
- 2.4.7. Fundación Padres
  - 2.4.7.1. María Pía del Castillo (Directora Ejecutiva)
  - 2.4.7.2. Luján Queralt (Comunicación)

## **2.5. Fortalecimiento institucional**

- 2.5.1. Enseñá por Argentina
  - 2.5.1.1. Magdalena Fernandez Lemos (Directora ejecutiva)
- 2.5.2. Laureus
  - 2.5.2.1. Hugo Porta (Presidente)
- 2.5.3. Fundación Leer
  - 2.5.3.1. Carlos Etcheverrigaray (Presidente)
- 2.5.4. CIPPEC
  - 2.5.4.1. Julia Pomares (Directora Ejecutiva)
  - 2.5.4.2. Sebastián Zírpolo (Director de Comunicación)
- 2.5.5. Chequeado
  - 2.5.5.1. Laura Zommer (Directora ejecutiva y periodística)
  - 2.5.5.2. Matías Di Santi (Coordinador de Medios)
- 2.5.6. Observatorio Argentinos por la Educación
  - 2.5.6.1. Ignacio Ibarzábal (Director Ejecutivo)
  - 2.5.6.2. Máximo Romano (Coordinador de Relaciones con los Medios)
- 2.5.7. Grupo de Fundaciones y Empresas - GDFE - No disponible
- 2.5.8. Fundación Libertad - No disponible
- 2.5.9. Educar 2050
  - 2.5.9.1. Manuel Álvarez Trongé (Presidente)
  - 2.5.9.2. Angeles Crivelli (comunicación)
- 2.5.10. Asociación Cristiana de Jóvenes
  - 2.5.10.1. Eduardo Ibichian (Presidente)
- 2.5.11. Obispado de San Isidro
  - 2.5.11.1. Mons. Oscar Ojea (Obispo de la Diócesis de San Isidro)
  - 2.5.11.2. Máximo Jurcinovic (Delegado Episcopal para la Comunicación y Vocero del Obispado)
- 2.5.12. Ford Argentina
  - 2.5.12.1. Gabriel López (Presidente)
  - 2.5.12.2. Priscila Brudoley (Coordinadora de RSE)
- 2.5.13. Museo del Holocausto
  - 2.5.13.1. Marcelo Mindlin (Presidente)
  - 2.5.13.2. Brenda Ficher (Prensa y Comunicación)
- 2.5.14. Aportes de Gestión para el Tercer Sector
  - 2.5.14.1. David Stilerman (Presidente)

2.5.14.2. Carla Romano (Directora de Desarrollo y Relaciones Institucionales)

**2.6. Promoción de la empleabilidad**

2.6.1. Amia

2.6.1.1. Ariel Eichbaum (Presidente)

2.6.1.2. Gabriel Scherman (Comunicación y Prensa)

**2.7. Promoción de las microfinanzas y mezzofinanzas**

2.7.1. RANDIM - No disponible

2.7.2. Contribuir

2.7.2.1. Juan Sicardi (Presidente)

2.7.3. Sistema B

2.7.3.1. Pedro Friedrich (Presidente)

2.7.3.2. Jaime del Sel (Comunicación)

2.7.4. Acrux Partners

2.7.4.1. María Laura Tinelli (Presidente)

**2.8. Impulso a emprendedores**

2.8.1. Impulsar

2.8.1.1. Gustavo Verna (Presidente)

2.8.2. Marzano

2.8.2.1. Enrique Smith Estrada (Presidente)

2.8.3. Naturalmente Alimentos - No disponible

**2.9. Integración laboral de personas con discapacidad**

2.9.1. PAR

2.9.1.1. Jacqueline de las Carreras (Presidente)

2.9.2. Discar

2.9.2.1. Lic. Demian Lijtmán (Director Ejecutivo)

**2.10. Infraestructura y Equipamiento**

2.10.1. Asoc. Coop. del Hospital Gutierrez - No disponible

2.10.2. COAS

2.10.2.1. Josefina G. G. de Piñeiro Pearson (Presidenta)

2.10.2.2. Dr. Eduardo Gálvez (Asesor de Comunicación)

2.10.3. Damas Rosadas

2.10.3.1. Adriana Saluzzi (Presidenta)

2.10.4. Fundación del Hospital de Clínicas

2.10.4.1. Alejandro Macfarlane (Presidente)

2.10.5. Fundación Dr. Juan A. Fernandez

2.10.5.1. Sra. Miriam H. S. de Bagó (Presidente)

2.10.6. Sanatorio Mater Dei

2.10.6.1. Lic. Enrique Camerlinckx (Director General)

**2.11. Hábitos Saludables y Nutrición**

2.11.1. CONIN

2.11.1.1. Diego Álvarez Rivero (Director Ejecutivo)

2.11.2. Haciendo Camino

2.11.2.1. Catalina Hornos (Presidente)

## **2.12. Apoyo a la investigación, capacitación, concientización y tratamiento de enfermedades**

- 2.12.1. Aciapo
  - 2.12.1.1. Marta Lidia Artigas (Directora Ejecutiva)
  - 2.12.1.2. Dr. Santiago Aramburu (Director de relaciones instituciones y políticas públicas)
- 2.12.2. Asociación ELA Argentina
  - 2.12.2.1. Dario Ryba (Presidente)
- 2.12.3. Surcos
  - 2.12.3.1. Laura Karaskiewicz (Director Ejecutivo)
  - 2.12.3.2. María Sol Abichain ( Director de Comunicación)
- 2.12.4. Asociación Distrofia Muscular (ADM) - No disponible
- 2.12.5. Fundaleu
  - 2.12.5.1. Victor L. Savanti (presidente)
- 2.12.6. Fundación Flexer - No disponible
- 2.12.7. Hospice Buen Samaritano
  - 2.12.7.1. Matías Najún (Presidente)
- 2.12.8. Hospice San Camilo - No disponible
- 2.12.9. Fundación Zaldivar - No disponible
- 2.12.10. Manos Abiertas
  - 2.12.10.1. Martín Peydro (Presidente)
- 2.12.11. Iconos - No disponible
- 2.12.12. Fusavi
  - 2.12.12.1. Cristián M. Dodds (Presidente)
  - 2.12.12.2. Mercedes Caride (Directora de Relaciones con la Comunidad)
- 2.12.13. ALPI
  - 2.12.13.1. Sra. María Teresa González Fernández (Presidente)
- 2.12.14. Solidagro
  - 2.12.14.1. Rodolfo Germán Frers (Presidente)
  - 2.12.14.2. Cecilia Theulé (Coordinadora General de Sustentabilidad)

## **2.13. Integración de grupos vulnerables**

- 2.13.1. Padres de Schoenstatt
  - 2.13.1.1. P. Juan Pablo Catoggio(Superior General)
- 2.13.2. Fundación Tzedaká
  - 2.13.2.1. Patricia Kahane (Directora Ejecutiva)
  - 2.13.2.2. Ruth Heymann (Directora de Comunicación)
- 2.13.3. Fundación Amigos de Comunidades del Arca
  - 2.13.3.1. José María Ugarte (Presidente)
- 2.13.4. Fundación Baccigalupo
  - 2.13.4.1. Andrea Benaim (Directora Ejecutiva)
  - 2.13.4.2. Carlos Cantini (Community Manager)
- 2.13.5. Ayudar a soñar - No disponible

Perfilación: Presidentes o directores ejecutivos y responsables de áreas de comunicación o sustentabilidad de las organizaciones que colaboran para llevar adelante acciones de sustentabilidad.

## Análisis de Temáticas de Relaciones Públicas

Abarcando el análisis de las temáticas de relaciones públicas decidimos proceder con los públicos mencionados en el punto anterior: **Comunidad y Empleados**.

A partir del análisis realizado con anterioridad detectamos una falla en la comunicación con la **comunidad aliada y experta**, considerada por el banco como un aliado estratégico para llevar a cabo los “Programas insignia”.

En el reporte de sustentabilidad 2019 se refleja que la recordación de las acciones aumentó en todos los grupos de interés, a excepción de la comunidad que disminuyó de un 78% a un 52%, decreciendo un 26%.

Teniendo en cuenta la magnitud de los organismos, instituciones y organizaciones que conforman a la comunidad, y su importancia dentro de los “programas insignia” que se desarrollan, se podría deducir que las herramientas utilizadas no son suficientes ni las apropiadas, considerando también el creciente desconocimiento por parte de la comunidad sobre dichos programas.

En relación a los **empleados**, la implementación del canal de atención Galicia Conecta implica un cambio de paradigma en el modo de trabajar de Banco Galicia, ya que su modalidad es totalmente digital y busca que el cliente reemplace a los ejecutivos de cuenta de sucursal por asesores de Conecta.

Al tratarse de un sector reciente y disruptivo en otras áreas puede existir desconocimiento e incertidumbre, tanto al servicio que brindan a los clientes como su modo de operar. El desconocimiento de estos aspectos puede causar en principio fallas de gestión frente a los clientes generando inseguridad en ellos, derivando en un rechazo hacia el canal. Por otra parte se puede generar temor en los empleados a perder la fuente de empleo ya que muchas tareas operativas están atravesando la transformación digital que vive la industria. Identificación de la problemática

- **COMUNIDAD**

Existe una disminución del 26 % en la recordación por parte de la comunidad sobre los programas de sustentabilidad (sociales o ambientales) que lleva a cabo el banco con respecto al periodo 2016 - 2018.

*En el reporte de sustentabilidad se refleja una disminución de un 26% en la recordación de los programas de sustentabilidad en comparación a los 2 años anteriores, esto refleja una posible falla en la comunicación de las acciones.*

- **EMPLEADOS**

Rechazo por parte de los empleados al canal “Galicia Conecta”, producto de un gran desconocimiento con respecto al servicio que brinda a los clientes y en consecuencia su modo de operar.

*El desconocimiento de estos aspectos puede causar en principio fallas de gestión frente a los clientes generando incertidumbre en ellos. Por otra parte se puede generar temor en los empleados a perder la fuente de empleo ya que muchas tareas operativas están atravesando la transformación digital que vive la industria.*

## Plan de comunicación

### Objetivo general

Posicionar a banco Galicia como una de las 3 principales entidades financieras que realiza programas de sustentabilidad e innovación, para los grupos de interés.

### Campaña 1 - Galicia Sustentable

#### Objetivo particular 1

Incrementar en al menos un 26 % la recordación de la comunidad experta y aliada sobre los programas de sustentabilidad que lleva a cabo Banco Galicia para antes del 30/09/2019

#### Estrategia 1

Demostrar a la comunidad las acciones de sustentabilidad que Banco Galicia lleva a cabo.

#### Táctica 1.1: Evento sustentable

**Táctica y motivación:** Realizar un evento sustentable, invitando a los presidentes o directores ejecutivos y a los responsables de las áreas de comunicación o sustentabilidad de las organizaciones que colaboran para llevar adelante acciones de sustentabilidad, con el fin de demostrar las acciones de sustentabilidad que lleva a cabo Banco Galicia.

**Descripción:** El evento contará con un almuerzo, posterior al mismo se efectúa una visita guiada en el edificio de Plaza Galicia y luego se desarrollarán actividades de impacto con el fin de demostrar las acciones de sustentabilidad que lleva a cabo Banco Galicia. Al finalizar el evento se anunciará el envío del newsletter informativo (táctica 1.2) y se otorgarán los souvenirs del evento.

**Cantidad, frecuencia, duración y ubicación:** El evento se realizará por única vez con una duración de 3 horas en el sala de eventos de la sede Plaza Galicia.

**Recursos:**

- Sala de eventos de Plaza Galicia
- Mobiliario
  - Sillas, mesas, pantalla y proyector, stands de las acciones de sustentabilidad
- Recursos Humanos
  - Asistentes de armado, desarmado y limpieza
  - Expositores sobre las acciones de sustentabilidad
  - Expositores del evento
  - Coordinador responsable
  - Arquitecto
- Souvenirs
- Catering y servicio de mesas
- Centros de mesa

**Indicador de control 1.1**

- Cantidad de invitaciones enviadas
- Cantidad de asistentes al evento
- Nivel de participación de las actividades

**Táctica 1.2 Newsletter**

Táctica y motivación: Envío de Newsletters a la comunidad, experta y aliada, con el fin de demostrar las acciones de sustentabilidad que lleva a cabo Banco Galicia, evidenciando las acciones sociales y ambientales que llevó a cabo el banco.

**Cantidad, frecuencia, duración y ubicación:** Uno por mes a lo largo de un año.

**Recursos necesarios:**

- Recursos Humanos
  - Responsable de recolección de la información, posterior difusión y control.
  - Diseñador de Newsletter
- Computadora

**Indicador de control 1.2**

- Cantidad de Newsletters producidos
- Cantidad de destinatarios
- Tasa de apertura

## Indicador de evaluación 1

Porcentaje de recordación en el público objetivo de las acciones de sustentabilidad que realiza Banco Galicia - Encuesta para Reporte de sustentabilidad 2020.

### Mensajes 1

“Conoce nuestros programas de sustentabilidad”

“Realizamos programas de sustentabilidad en 2 ejes fundamentales; ambientales y sociales”

“Invirtiendo en el futuro”

## Campaña 2 - Galicia Conecta

### Objetivo particular 2

Incrementar en al menos un 20% el respaldo de los empleados sobre el canal Galicia conecta para antes del 31/09/2020.

### Estrategia 2

- A. Para Galicia conecta alcanzar el apoyo de los sectores ajenos al canal
- B. Fortalecer el vínculo con los diferentes sectores.

### Táctica 2.1 - Open Conecta

**Táctica y motivación:** Realizar un “Open Conecta”, una actividad en donde se invita a los gerentes zonales a vivenciar cuales son las actividades cotidianas del canal. Con el fin de incrementar su apoyo y fortalecer el vínculo, para que luego transmitan a los gerentes de sucursal cuales son las operaciones que realiza el sector.

**Descripción:** A lo largo de la actividad los gerentes zonales, además de formar parte de las actividades cotidianas de los colaboradores de conecta, como participar del briefing acompañado de un desayuno o presenciar el contacto del ejecutivo con los clientes, ya sea en al gestión de consultas o en la venta productos, se los invitará a recorrer las instalaciones de la sede para que observen el desempeño de las mesas colaborativas y la metodología de trabajo dinámica acorde al esquema AGILE que se está implementando.

**Cantidad, frecuencia, duración y ubicación:** La actividad tendrá una duración de dos horas y se desarrollará por única vez, en Corrientes 411 1° piso, actual sede de Galicia Conecta.

### Recursos necesarios:

- Sala de reunión con mesa, sillas, proyector y pantalla
- Recursos Humanos

- Coordinador y guía de la actividad
- Asistente
- Catering de desayuno

**Responsable:**

- Sergio Orsellet - Gerente de Galicia Conecta

**Indicador de control 2.1**

- Cantidad de invitados
- Cantidad de asistentes

**Táctica 2.2 - Lives “mi experiencia en conecta”**

**Táctica y motivación:** Realizar videos en vivo desde la cuenta de Galicia Conecta en la plataforma de comunicación interna Workplace, para fortalecer el vínculo con los empleados ajenos al sector. Se utilizará esta herramienta de comunicación considerando que brinda la posibilidad de que los espectadores tengan la oportunidad de interactuar con los referentes, generando un espacio para evacuar dudas e inquietudes.

**Descripción:** En los videos los asesores de conecta contarán a los colaboradores de otras áreas del banco su experiencia laboral (desafíos, aprendizajes, atributos diferenciales) desde su comienzo en el canal hasta la actualidad.

**Cantidad, frecuencia, duración y ubicación:** Los vivos tendrán una duración de 5 a 10 min y se realizarán 1 vez por mes a lo largo 12 meses.

**Recursos necesarios:**

- Recursos humanos
  - Asesores que cuenten su experiencia en conecta
  - Celular para filmar el vivo

**Indicador de control 2.2**

- Cantidad de Lives
- Cantidad de visualizaciones
- Cantidad de comentarios
- Cantidad de “me gusta” del Live

**Táctica 2.3 - Digital Tour 360° en Workplace**

**Táctica y motivación:** Publicación un Digital Tour 360° mostrando cómo son las oficinas de Galicia Conecta y como es el desarrollo cotidiano de las actividades, para que los colaboradores de otras áreas puedan vivenciar como es el entorno que ofrece el canal y las características que posee, y de esta manera reforzar el vínculo. El mismo será publicado en Workplace.

**Descripción:** Se busca brindar una experiencia al colaborador donde pueda interactivamente recorrer las oficinas de Galicia Conecta, tendrá puntos de referencia para hacer clic y obtener mayor información, como en los líderes de equipo, en los ejecutivos y salas de reunión.

**Cantidad, frecuencia:** Será un único vídeo publicado 4 veces con una frecuencia de 3 meses, a lo largo de un año.

**Recursos necesarios:**

- Cámara
- Computadora para edición
- Recursos Humanos
  - Encargado de filmación
  - Encargado de producción
  - Encargado de edición

**Indicador de control 2.3**

- Cantidad de visualizaciones
- Cantidad de interacciones

**Táctica 2.4 - Video de Marcos y Claudia**

**Táctica y motivación:** Publicar un video en Workplace en el cual Marcos y Claudia, los personajes característicos de Galicia, en la sede de Conecta hablen del canal. El objetivo es llegar a los colaboradores de diferentes áreas y así fortalecer el vínculo mediante el humor característico de la pareja.

**Descripción:** Aprovechando la imagen que poseen los personajes y la impronta cómica que caracterizan sus videos se buscará difundir cuales son los beneficios que tiene la modalidad de trabajo de Conecta, tanto para los colaboradores como para los clientes.

**Cantidad, frecuencia, duración:** El video tendrá una duración de 2 minutos y será publicado 4 veces con una frecuencia de 3 meses, a lo largo de un año.

**Recursos necesarios:**

- Cámara
- Computadora para edición
- Recursos Humanos
  - Encargado de filmación
  - Encargado de producción
  - Encargado de edición
  - Actores

#### Indicador de control 2.4

- Cantidad de visualizaciones
- Cantidad de interacciones

#### Táctica 2.5 Imágenes de Marcos y Claudia

**Táctica y motivación:** Publicar en Workplace imágenes de Marcos y Claudia abordando las actividades cotidianas dentro de Conecta y los beneficios que tiene para los empleados. Con estas imágenes se busca reforzar el mensaje de la táctica 2.4, fortaleciendo el vínculo entre los colaboradores de otras áreas y el canal Conecta.

**Descripción:** Las imágenes publicadas seguirán la misma línea gráfica e ideas que el video de la táctica 2.4.

**Cantidad y frecuencia:** Se publicarán 6 imágenes a lo largo de un año con una frecuencia de 2 meses entre cada una.

#### Recursos necesarios:

- Cámara
- Computadora para edición
- Recursos Humanos:
  - Encargado de fotografía
  - Encargado de edición
  - Actores
  - Fotos

#### Indicador de control 2.5

- Cantidad de visualizaciones
- Cantidad de interacciones

#### Indicador de evaluación 2

Cantidad de postulantes internos de Banco Galicia al canal Galicia Conecta

#### Mensajes 2

“Conectate al futuro”

“El futuro conecta”

## Desarrollo de Táctica 1.1 - Evento Galicia sustentable

**Táctica:** Realizar un evento sustentable, en el que se llevarán a cabo diferentes actividades con el fin de demostrar a los participantes las actividades por la comunidad que lleva adelante Banco Galicia.

**Público:** la táctica será destinada a la comunidad experta y aliada, invitando a los directivos de las organizaciones o instituciones que la comprenden y a los responsables de las áreas de sustentabilidad o afines.

**Motivación:** Con la realización del evento se busca demostrar al público objetivo las acciones de sustentabilidad que lleva a cabo Banco Galicia, mediante una herramienta más interactiva y motivadora para lograr una mayor recordación.

Se busca reforzar las herramientas de comunicación que actualmente el banco tiene establecidas con este público para que sean más personalizadas y efectivas.

**Lugar:** El evento se desarrollará en la sede de Plaza Galicia - Leiva 4070. El edificio cuenta con un salon de eventos propio y cocheras a disposición para los invitados. El motivo de selección de la sede, es en principio su carácter sustentable en relaciona a la arquitectura y el ambiente que se alinea con el eje del evento.

Plaza Galicia - Leiva 4070



Sala de eventos - Plaza Galicia

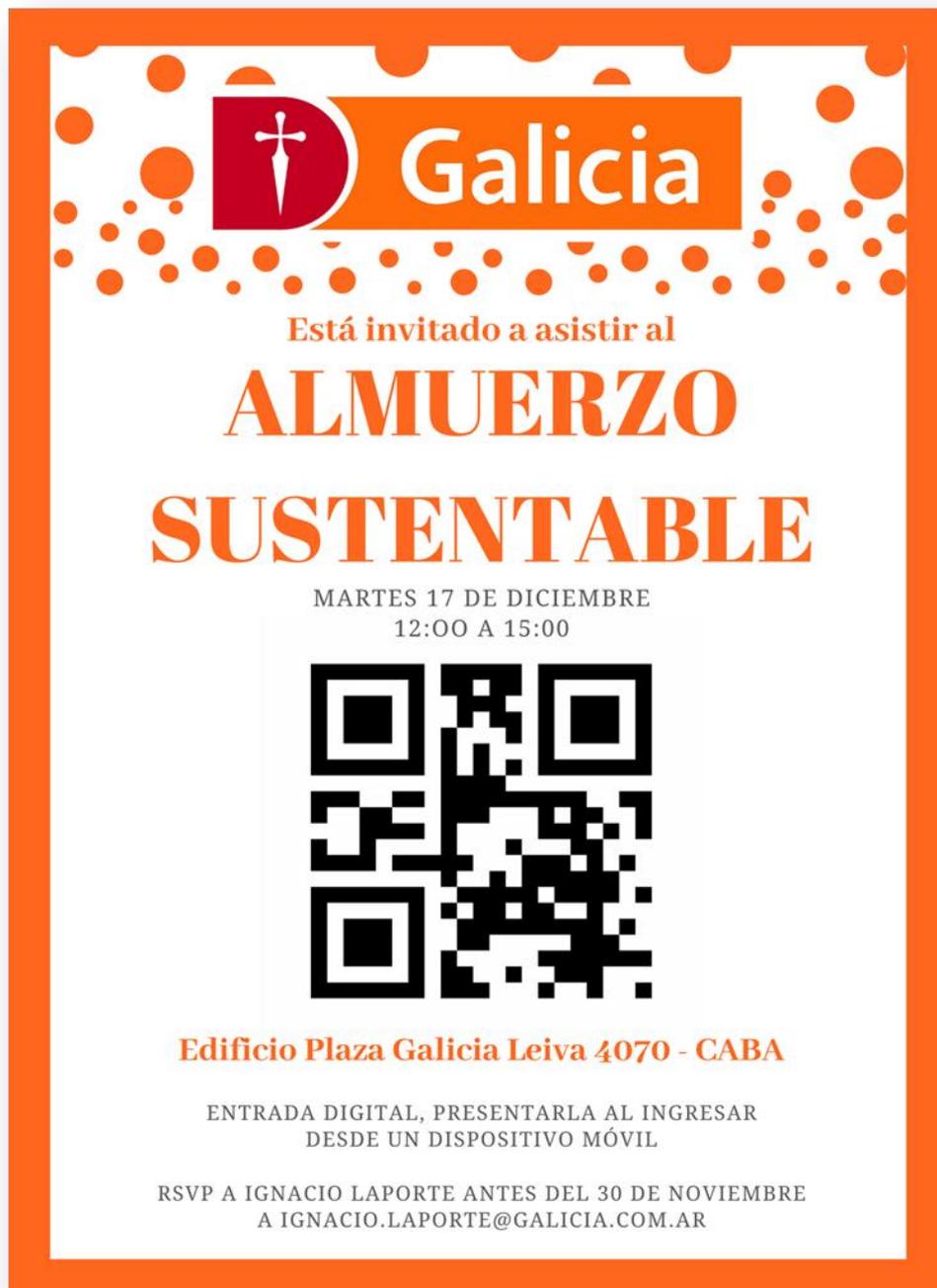


**Fecha y horario:** Martes 17 de Diciembre 2019, 12:00 hs a 15:00 hs.

**Desarrollo:**

**Invitaciones**

Se enviarán las invitaciones vía mail con un código QR con el cuál se acreditará el ingreso de los asistentes al evento. En el correo también se enviará un diagrama mostrando el ingreso al estacionamiento.



The invitation card features the Galicia logo at the top, followed by the text 'Está invitado a asistir al ALMUERZO SUSTENTABLE'. It specifies the date and time as 'MARTES 17 DE DICIEMBRE 12:00 A 15:00'. A large QR code is centered on the card. Below the QR code, it provides the location 'Edificio Plaza Galicia Leiva 4070 - CABA', instructions for digital entry, and RSVP information: 'RSVP A IGNACIO LAPORTE ANTES DEL 30 DE NOVIEMBRE A IGNACIO.LAPORTE@GALICIA.COM.AR'.

**Galicia**

Está invitado a asistir al  
**ALMUERZO  
SUSTENTABLE**

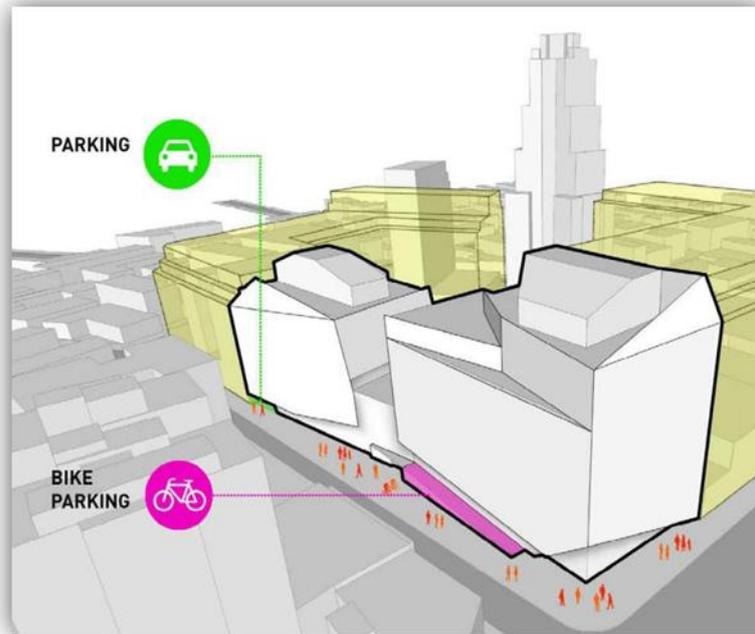
MARTES 17 DE DICIEMBRE  
12:00 A 15:00



**Edificio Plaza Galicia Leiva 4070 - CABA**

ENTRADA DIGITAL, PRESENTARLA AL INGRESAR  
DESDE UN DISPOSITIVO MÓVIL

RSVP A IGNACIO LAPORTE ANTES DEL 30 DE NOVIEMBRE  
A IGNACIO.LAPORTE@GALICIA.COM.AR



### Ingreso y discurso de bienvenida

El ingreso será a partir de las 12:00. El evento dará inicio con el Gerente de Recursos Humanos, Rafael Berges, quién dará un breve discurso de introducción al evento agradeciendo la asistencia, comentando las actividades y finalmente dando inicio al almuerzo.



## Almuerzo

El almuerzo tendrá una duración de 60 min y estará compuesto por un menú de 2 platos orgánicos y sustentables y bebidas orgánicas, además se contará con opciones para celíacos, veganos y vegetarianos.

Bebidas ofrecidas: Agua natural sin gas, con gas, Jugos naturales prensados en frío y licuados con la disponibilidad de frutas de temporada, té en hebras (Verde/de hierbas, Negro, Chai), limonada con menta y jengibre, pomelada con té rojo Kombucha y/o Kefir casero natural.

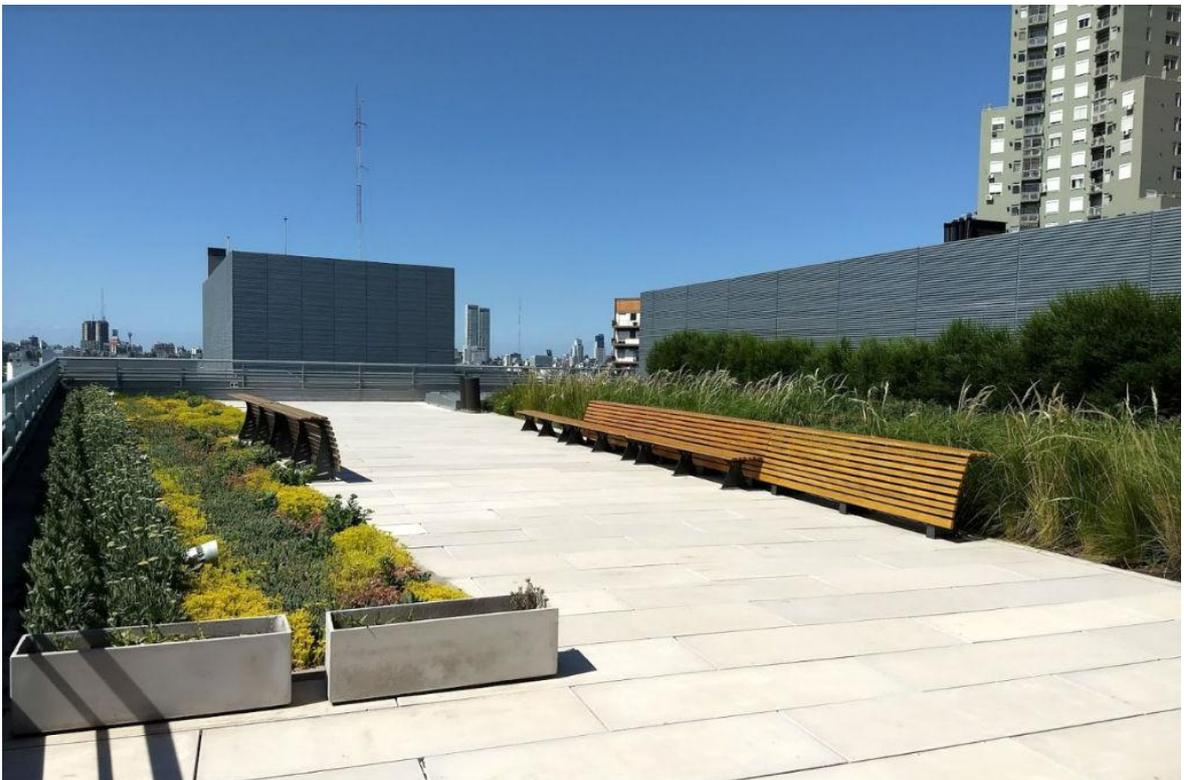
### VALORES DISTINTIVOS



## Recorrido

Al finalizar el almuerzo se invitara a los asistentes del evento a conformar 2 grupos para realizar un tour por Plaza Galicia, cada grupo acompañado por 1 arquitecto vinculado a la construcción del edificio y la gerente sustentabilidad, Constanza María Gorleri, o Rafael Berges, para mostrar los componentes que lo hacen sustentable como el tratado del agua de lluvia para reducir el uso de agua corriente y .

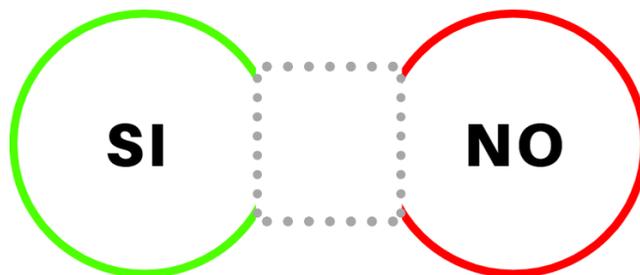
El recorrido culminará en la terraza verde donde estarán los stands ecológicos representando los principales ejes (salud, educación y promoción laboral) de las acciones de sustentabilidad que lleva a cabo el banco. Los stands, estarán contruidos en base a materiales reciclables como madera, cartón y contarán con decoración alusiva al eje que representan y pantallas en las que se reproducirán videos de hasta 3 minutos contando sobre las acciones que lleva adelante el banco.





### Actividad dinámica

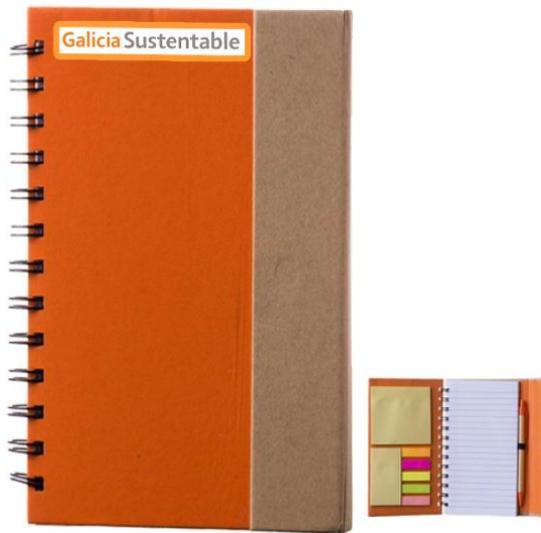
Posterior al recorrido de Plaza Galicia, se retornará al salón de eventos que estará ambientado conforme a la actividad dinámica que se va a realizar. En el suelo habrá 2 círculos delineados con cintas de color rojo y verde, marcados con SI y NO correspondientemente. En medio de ellos un cuadrado punteado para que se ubiquen los invitados. La gerente de Sustentabilidad conducirá la dinámica, en la cual se efectúan 5 preguntas y los participantes deberán ubicarse en el círculo que ellos consideren que corresponda.



### Discurso de cierre y entrega de souvenirs

La gerente de sustentabilidad María Constanza Garleri será la responsable de realizar el discurso de cierre, en el cual le informará a los participantes del evento que una vez por mes a lo largo del año recibirán un newsletter que les brindara información sobre las actividades de sustentabilidad que realiza el banco. Para concluir el evento, se hace la entrega de los souvenirs que serán macetas con una planta germinada que tendrá el logo

del banco y mensaje de la campaña “Invirtiendo en el futuro” acompañado de un anotador y lapicera institucional.



### Cronograma

ACTIVIDAD	INICIO	FIN	RESPONSABLE
Ingreso y acreditación	12:00	12:15	Analista - Ignacio Laporte
Bienvenida	12:15	12:25	Gerente de Personas - Rafael Berges
Almuerzo	12:25	13:25	Coordinadora - María Laura Tortorella
Visita guiada	13:20	14:20	Gerente de sustentabilidad - María Constanza Garleri y Gerente de Personas - Rafael Berges
Actividad dinámica	14:20	14:40	Gerente de sustentabilidad - María Constanza Garleri
Discurso de cierre y entrega de souvenirs	14:40	15:00	Gerente de sustentabilidad - María Constanza Garleri



## Presupuesto

CAMPAÑA 1- GALICIA SUSTENTABLE				
RECURSOS	PROVEEDOR	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>TÁCTICA 1.1 EVENTO SUSTENTABLE</b>				
SALÓN - PLAZA GALICIA	BANCO GALICIA	1	\$0	\$0
CATERING COMIDA	MATIAS AMADASI	130*	\$1.125	\$146.250
CATERING BEBIDA	MATIAS AMADASI	130*	\$350	\$45.500
SOUVENIR - MACETA	VDEVERDE	130*	\$470	\$61.100
SOUVENIR - AGENDA Y LAPICERA	BLUEDISEÑO	130*	\$190	\$24.700
STANDS ECOLÓGICOS	GOTA	2	\$80.000	\$160.000
<b>TÁCTICA 1.2 - NEWSLETTER</b>				
PIEZAS GRÁFICAS	BANCO GALICIA	10	\$0	\$0
RESPONSABLE DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	BANCO GALICIA	1	\$0	\$0
CAMPAÑA 2- CONOCÉ GALICIA CONECTA				
RECURSOS	PROVEEDOR	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>TÁCTICA 2.1 OPEN CONECTA</b>				
CATERING DE DESAYUNO	MATIAS AMADASI	13	\$50	\$650
<b>TÁCTICA 2.3 TOUR DIGITAL</b>				
PRODUCCIÓN DE VIDEO	AION	1	\$5.000	\$5.000
<b>TÁCTICA 2.4 Video de Marcos y Claudia</b>				
ACTOR "MARCOS"	GONZALO SUAREZ	1	\$50.000	\$50.000
ACTRIZ "CLAUDIA"	MELISA HERMIDA	1	\$50.000	\$50.000
SERVICIO CREATIVO - AGENCIA DE PUBLICIDAD	MCCANN	1	\$150.000	\$150.000

PRODUCCIÓN Y EDICIÓN DE VIDEO	WOLER	1	\$30.000	\$30.000
<b>TÁCTICA 2.5 Imágenes de Marcos y Claudia</b>				
PRODUCCIÓN Y EDICIÓN DE FOTOS	WOLER	1	\$10.000	\$10.000
ACTOR "MARCOS"	GONZALO SUAREZ	1	\$5.000	\$5.000
ACTRIZ "CLAUDIA"	MELISA HERMIDA	1	\$5.000	\$5.000
<b>IMPREVISTOS</b>	BANCO GALICIA	1	\$37.160	\$37.160
		<b>TOTAL</b>		<b>780.360</b>

(\*) Sujeto a la confirmación de los invitados al evento

## Conclusión

Realizamos un análisis en profundidad de la organización, analizando en primer lugar el perfil interno de la organización y luego el perfil externo, posteriormente analizamos el macro entorno mediante el PESTEL y FODA y así llegar al análisis de las problemáticas que dieron lugar al desarrollo de dos campañas.

El desarrollo de las campañas nos permitió plasmar conceptos teóricos aprendidos a lo largo de la carrera y ponerlos en práctica. Abordar el trabajo en equipo nos permitió tener una mirada integral y poder afrontar los desafíos que se presentaban, debido a que somos dos integrantes y abordar los temas desde diferentes perspectivas.

En cuanto al desarrollo de las campañas, consideramos que afrontamos algunas dificultades al definir objetivos, pero luego de consultas y trabajo en equipo, determinamos una línea de trabajo que nos permitió desarrollar los objetivos correctamente e implementar una estrategia y tácticas acordes.

Resaltamos la entrevista que tuvimos con María Victoria Caruso, Analista de Comunicación Interna, por su predisposición al responder las consultas como su claridad en las respuestas.

## Brief

Brief	
Banco Galicia	
<p>Banco Galicia fue fundado en 1905, se considera uno de los principales bancos privados del sistema financiero argentino, líder en la provisión de servicios financieros en todo el país.</p> <p>Galicia está comprendido en el sector terciario, debido a que brinda servicios, y a su vez dentro de la industria bancaria. Banco Galicia tiene un 8,2% del Market share.</p>	
Comunidad	Empleados
<p>Problemática 1</p> <p><b>Existe una disminución del 20 % en la recordación por parte de la comunidad sobre los programas de sustentabilidad (sociales o ambientales) que lleva a cabo el Banco Galicia, con respecto al periodo 2016 - 2018.</b></p> <p>En el reporte de sustentabilidad se refleja una disminución de un 20% en la recordación de los programas de sustentabilidad en comparación a los 2 años anteriores, esto refleja una posible falla en la comunicación de las acciones.</p>	<p>Problemática 2</p> <p><b>Rechazo por parte de los empleados al canal “Galicia Conecta”, producto de un gran desconocimiento con respecto al servicio que brinda a los clientes y en consecuencia su modo de operar.</b></p> <p>El desconocimiento de estos aspectos puede causar en principio fallas de gestión frente a los clientes generando inseguridad en ellos. Por otra parte se puede generar temor en los empleados a perder la fuente de empleo ya que muchas tareas operativas están atravesando la transformación digital que vive la industria.</p>
Objetivo general	
<p>Posicionar a Banco Galicia como una de las 3 principales entidades financieras que realiza programas de sustentabilidad e innovación, para los grupos de interés</p>	
Campaña 1	Campaña 2
Galicia sustentable	Galicia Conecta
Objetivo particular 1	Objetivo particular 2
<p>Incrementar en al menos un 26 % la recordación de la comunidad sobre los programas de sustentabilidad que lleva a cabo</p>	<p>Incrementar en al menos un 20 % el respaldo de los empleados sobre el canal Galicia conecta para antes del 31/09/2020</p>

<p>Banco Galicia para antes del 30/09/2019</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Estrategia 1</b></p> <p>Demostrar a la comunidad las acciones de sustentabilidad que banco Galicia lleva a cabo</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia 2</b></p> <p>Para Galicia conecta alcanzar el apoyo de los sectores ajenos al canal</p> <p>Fortalecer el vínculo con los diferentes sectores</p>
<p style="text-align: center;"><b>Táctica 1.1 - Evento Sustentable</b></p> <p>Realizar un evento sustentable en Plaza Galicia, invitando a los presidentes o directores ejecutivos y a los responsables de las áreas de comunicación o sustentabilidad de las organizaciones que colaboran para llevar adelante acciones de sustentabilidad.</p> <p>Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de invitaciones enviadas</li> <li>- Cantidad de asistentes al evento</li> <li>- Nivel de participación de los eventos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Táctica 2.1 - Open Conecta</b></p> <p>Realizar un “Open Conecta”, una actividad en donde se invita a los gerentes zonales a vivenciar cuales son las actividades cotidianas del canal para que luego transmitan a los gerentes de sucursal cuales son las operaciones que realiza el sector.</p> <p>Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de invitados</li> <li>- Cantidad de asistentes</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Táctica 1.2 - Newsletter</b></p> <p>Envío de Newsletters a la comunidad experta y aliada con el fin de demostrar las acciones de sustentabilidad que lleva a cabo Banco Galicia, evidenciando las acciones sociales y ambientales que llevó a cabo el banco.</p> <p>Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de Newsletter producidos</li> <li>- Cantidad de destinatarios de Newsletters</li> <li>- Tasa de apertura</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Táctica 2.2 - Lives “mi experiencia en conecta”</b></p> <p>Realizar videos en vivo desde la cuenta de Galicia Conecta en la plataforma de comunicación interna Workplace.</p> <p>Se utilizará esta herramienta de comunicación considerando que brinda la posibilidad de que los espectadores tengan la oportunidad de interactuar con los referentes, generando un espacio para evacuar dudas e inquietudes.</p> <p>Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de Lives</li> <li>- Cantidad de visualizaciones</li> <li>- Cantidad de comentarios</li> <li>- Cantidad de “me gusta” en el Live</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Táctica 2.3 - Digital Tour 360°</b></p> <p>Publicación en Workplace de un Digital Tour 360° mostrando cómo son las oficinas de Galicia Conecta y como es el desarrollo</p>

	<p>cotidiano de las actividades, para que los colaboradores de otras áreas puedan vivenciar como es el entorno que ofrece el canal y las características que posee</p> <p>Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de visualizaciones</li> <li>- Cantidad de interacciones</li> </ul>
	<p>Táctica 2.4 - Video de Marcos y Claudia</p> <p>Publicación en Workplace de un video de difusión interna en el cual Marcos y Claudia, los personajes característicos de Galicia, en la sede de Conecta hablen del canal.</p> <p>Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de visualizaciones</li> <li>- Cantidad de interacciones</li> </ul>
	<p>Táctica 2.4 - Imágenes de Marcos y Claudia</p> <p>Publicar en Workplace imágenes de Marcos y Claudia abordando las actividades cotidianas dentro de Conecta y los beneficios que tiene para los empleados</p> <p>Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de visualizaciones</li> <li>- Cantidad de interacciones</li> </ul>
<p>Indicador de evaluación 1</p> <p>Porcentaje de recordación en el público objetivo de las acciones de sustentabilidad que realiza Banco Galicia - Encuesta para Reporte de sustentabilidad 2020</p>	<p>Indicador de evaluación 2</p> <p>Cantidad de postulantes internos de Banco Galicia al canal Galicia Conecta</p>
<p>Mensajes 1</p> <p>“Conoce nuestros programas de sustentabilidad”  “Realizamos programas de sustentabilidad en 2 ejes fundamentales; ambientales y sociales”  “Invirtiendo en el futuro”</p>	<p>Mensajes 2</p> <p>“Conectate al futuro”  “El futuro conecta”</p>
<p>Presupuesto total \$771.360</p>	

## Anexo

### Anexo I - Extracto del Comunicado de prensa

- ¿El rediseño de la cruz centenaria del Banco era necesario? La Cruz de Santiago es, desde hace mucho tiempo, un activo del Banco que ya ha sido incorporado por la gente como acompañante del nombre. Ambos se completan y sin el otro pierden parte importante de su representación como marca del Banco. El diseño no crea significados. Los evoca. Por eso, la nueva cruz es una transcripción actual de la cruz histórica que es, a su vez, una interpretación más de las muchas cruces originales. Despojada de rasgos que vuelven más compleja su reproducción y la condenan al pasado, la nueva mantiene sus proporciones y su elegancia, es más amigable, estilizada y moderna.
- ¿Por qué la necesidad de una tipografía institucional? Una tipografía nueva, como elemento constitutivo de la identidad visual, genera una evocación directa al Banco, un atajo a la marca, cada vez que un mensaje llega a destino. Por semejanza formal, por cómo modifica la impronta de la pieza diseñada. Un logotipo y un nombre ya no alcanzan para construir identidad. Sus alianzas silenciosas con el color, la letra, el tono de voz, el contexto, la estructura, el ritmo y la pauta conforman una marca moderna. Actual, dinámica y vigorosa, sin estridencias ni excesos de protagonismo. La tipografía Agilita es austera como vehículo de las comunicaciones del Banco y al mismo tiempo activa en el contexto de su renovado plan visual.
- ¿Y los nuevos colores? El color es un componente fundamental en el reconocimiento de todas las marcas. Crea emociones y activa la memoria. Los nuevos colores son, en realidad, los mismos pero reordenados. Naranja Galicia y Rojo Galicia representan hoy la actualidad y la historia. El naranja está siempre presente en las comunicaciones del Banco. Su nueva composición sólida, moderna y renovadora, se sustenta en las propiedades psicológicas que la cotidianeidad y la naturaleza humana le han asignado. El naranja llama la atención y estimula el espíritu. Proyecta seguridad, calidez, alegría, independencia, acción y motivación. Es el color de la energía y de la competitividad. El Rojo Galicia representa la historia del Banco. Está presente desde los inicios, por esa razón representa la tradición y el respaldo. La combinación del naranja y el rojo es única en el sector y provee un sano equilibrio de evocaciones. La actualidad y luminosidad del naranja compensan la sobriedad del rojo, vehículo de la historia y el prestigio. Una solución robusta para una audiencia multisegmentada.<sup>118</sup>

---

<sup>118</sup> [http://apps.bancogalicia.com.ar/eGalicia/Home/Secciones/Institucional/Prensa/Gacetillas/Gacetilla\\_Nueva\\_Identidad.pdf](http://apps.bancogalicia.com.ar/eGalicia/Home/Secciones/Institucional/Prensa/Gacetillas/Gacetilla_Nueva_Identidad.pdf) En línea 7/4/2019. p3.

## Anexo II - Definición de stakeholder y criterios

- Gobierno

Definición: Órgano superior del poder ejecutivo de un Estado o de una comunidad política, constituido por el presidente y los ministros o consejero<sup>119</sup>

Criterios: Serán tenidos en cuenta los funcionarios del Poder Ejecutivo Nacional, cuyos cargos sean mayores a Secretario, que tengan la potestad de tomar o modificar medidas económicas, financieras o laborales que puedan afectar a la actividad del banco como institución financiera, así como también brindar o solicitar información.

Perfilación: Se considerarán a aquellos funcionarios públicos con rango de Secretario o mayor, que tengan poder de decisión sobre temas que incumben al mercado financiero al Ministro de Hacienda (Lic. Nicolás Dujovne), al Secretario de Finanzas (Lic. Santiago Bausili) y al Secretario de Política Económica (Lic. Miguel Braun)

Por otra parte se tendrán en cuenta de organismos descentralizados a: AFIP - Administración Federal de Ingresos Públicos (Leandro Germán Cuccioli), UIF - Unidad de Información Financiera (Mg. Mariano Federici) y al BCRA (Mg. Guido Sandleris)

### 1. Gobierno

#### 1.1. Presidencia de la Nación Argentina

#### 1.2. Vicepresidencia de la Nación Argentina

#### 1.3. Jefatura de Gabinete

##### 1.3.1. Ministerio de Hacienda

###### 1.3.1.1. Secretaría de Finanzas

###### 1.3.1.2. Secretaría de Política Económica

###### 1.3.1.3. AFIP - Administración Federal de Ingresos Públicos

###### 1.3.1.4. UIF - Unidad de Información Financiera

###### 1.3.1.5. BCRA

##### 1.3.2. Ministerio de Producción y Trabajo

###### 1.3.2.1. Secretaría de Trabajo

###### 1.3.2.2. Secretaría de Empleo

<sup>119</sup> Real academia española [en línea]. [consultado 20 abril 2019] Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=JHWWluC>

- Sindicatos

Definición: Asociación de trabajadores para la defensa y promoción de sus intereses<sup>120</sup>

Criterios: Serán consideradas la máxima autoridad del sindicato y sus representantes en el banco en el que están organizados los trabajadores de las empresas bancarias que actúan en Argentina

## 2. Sindicato

### 2.1. Asociación Bancaria - SERGIO OMAR PALAZZO

#### 2.1.1. Comisión gremial interna - GABRIEL DISPIERRI

- Accionistas

Definición: Dueño de una o varias acciones en una compañía comercial, industrial o de otra índole.<sup>121</sup>

Criterios: Se tendrán en cuenta a las 3 familias accionistas mayoritarias

## 3. Accionistas

### 3.1. Familia ESCASANY

### 3.2. Familia AYERZA

### 3.3. Familia BRAUN

- Proveedores

Definición: Dicho de una persona o de una empresa: que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades.<sup>122</sup>

Criterios: Serán considerados los proveedores por la industria a la que pertenezcan.

## 4. Proveedores

### 4.1. Tecnología

### 4.2. Construcción

### 4.3. Logística

### 4.4. Publicidad

---

<sup>120</sup> Real academia española [en línea]. [consultado 20 abril 2019] Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=XxoZcbH>

<sup>121</sup> Real academia española [en línea]. [consultado 20 abril 2019] Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=0KlwO8R>

<sup>122</sup> Real Academia Española [en línea]. [consultado 20 abril 2019] Disponible en: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=proveedor>

#### 4.5. Limpieza

- Clientes

Definición: Persona que utiliza los servicios o productos de un profesional o empresa.<sup>123</sup>

Criterios: Para segmentar a este stakeholder se utilizara el mismo criterio de otorgamiento del servicio o paquete que utiliza Galicia

#### 5. Clientes

##### 5.1. Cuenta Simple

##### 5.2. Cuenta Total

##### 5.3. Cuenta Classic

##### 5.4. Servicio Prefer

##### 5.5. Servicio Eminent

- Medios de comunicación

Definición: Instrumento de transmisión pública de información, como emisoras de radio o televisión, periódicos, internet.<sup>124</sup>

Criterios: Se tendrán en cuenta a los medios de comunicación con los cuales el Banco Galicia ya tiene un vínculo establecido.<sup>125</sup>

#### 1. Medios de Comunicación

##### 1.1. Nacionales

###### 1.1.1. Generales

###### 1.1.1.1. Audiovisuales

###### 1.1.1.2. Gráficos y Digitales

###### 1.1.1.2.1. Clarín

###### 1.1.1.2.2. La Nación

###### 1.1.2. Especializados

###### 1.1.2.1. Audiovisuales

---

<sup>123</sup> Real Academia Española [en línea]. [consultado 20 abril 2019] Disponible en: <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?key=cliente>

<sup>124</sup> Real Academia Española [en línea]. [consultado 20 abril 2019] Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=OIQ6yC8>

<sup>125</sup> Entrevista a CARUSO, M.V. Analista de Comunicación Interna, 2019. En persona. 22/04/2019. CABA.

#### 1.1.2.2. Gráficos y Digitales

- 1.1.2.2.1. Merco
- 1.1.2.2.2. Apertura
- 1.1.2.2.3. Forbes
- 1.1.2.2.4. Ámbito Financiero
- 1.1.2.2.5. Iprofesional

- Competencia

Definición: Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio, o un sustituto que satisfaga la misma necesidad.<sup>126</sup>

Criterios: Se utilizará como criterio de selección y segmentación, por un lado, como competencia directa a los 5 bancos con mayor patrimonio a la fecha, y por el otro, como competencia indirecta a las empresas que presten servicios financieros sin tener una patente bancaria.

### 1. Competencia

#### 1.1. Competencia directa

- 1.1.1. Banco Santander Río
- 1.1.2. Banco Francés
- 1.1.3. Banco Nación
- 1.1.4. Banco Macro
- 1.1.5. Banco ICBC

#### 1.2. Competencia Indirecta

- 1.2.1. Tarjetas digitales prepagas
  - 1.2.1.1. UALÁ
- 1.2.2. Canales de pago e inversión digital
  - 1.2.2.1. Mercado Pago
- 1.2.3. Financieras
- 1.2.4. Tarjetas de Crédito Independientes

---

<sup>126</sup> Real Academia Española [en línea] [consultado 20 abril 2019] Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=A0fanvT|A0gTnnL>

### Anexo III - Tabla de priorización por atributos y situación

STAKEHOLDERS	ATRIBUTOS				CONOCIMIENTO		INVOLUCRAMIENTO		JERARQUIZACIÓN
	PODER	LEGÍTIMOS	URGENTES	PROMINENCIA	BAJO	ALTO	BAJO	ALTO	
<b>Gobierno</b>									
Presidencia de la Nación	X	X		EXPECTANTES	X		X		INACTIVO
Vicepresidencia de la Nación	X	X		EXPECTANTES	X		X		INACTIVO
Jefatura de Gabinete de la Nación	X	X		EXPECTANTES	X		X		INACTIVO
Ministerio de Hacienda	X	X		EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
Secretaría de finanzas	X	X		EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
Secretaría de Política Económica	X	X		EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
AFIP	X	X	X	DEFINITIVOS		X		X	ACTIVO
UIF	X	X	X	DEFINITIVOS		X		X	ACTIVO
BCRA	X	X	X	DEFINITIVOS		X		X	ACTIVO
Ministerio de producción y trabajo	X	X		EXPECTANTES	X		X		INACTIVO
Secretaría de Trabajo	X	X		EXPECTANTES	X		X		INACTIVO
Secretaría de Empleo	X	X		EXPECTANTES	X		X		INACTIVO

<b>Sindicato</b>									
Asociación Bancaria	X	X	X	DEFINITIVOS		X		X	ACTIVO
Comisión Gremial Interna	X	X	X	DEFINITIVOS		X		X	ACTIVO
<b>Accionistas</b>									
Familia Escasany	X	X	X	DEFINITIVOS		X		X	ACTIVO
Familia Ayerza	X	X	X	DEFINITIVOS		X		X	ACTIVO
Familia Braun	X	X	X	DEFINITIVOS		X		X	ACTIVO
<b>Comunidad</b>									
Comunidad Aliada		X	X	EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
Comunidad de Beneficiarios		X	X	EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
Comunidad de Expertos		X	X	EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
<b>Empleados/ Colaboradores</b>									
Directivos		X	X	EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
Colaboradores		X	X	EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
<b>Proveedores</b>									
Tecnológicos		X	X	EXPECTANTES	X			X	ATENTOS
Construcción		X	X	EXPECTANTES	X			X	ATENTOS
Logística		X	X	EXPECTANTES	X			X	ATENTOS

Publicidad		X		LATENTES					
Limpieza		X		LATENTES					
<b>Cientes</b>									
Cuenta Simple		X	X	EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
Cuenta Total		X	X	EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
Cuenta Classic		X	X	EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
Servicio Prefer		X	X	EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
Servicio Eminent		X	X	EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
<b>Medios de comunicación</b>									
Clarín		X	X	EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
La Nación		X	X	EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
Merco		X	X	EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
Apertura		X	X	EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
Forbes		X	X	EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
Ámbito Financiero		X	X	EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
lprofesional		X	X	EXPECTANTES		X		X	ACTIVO
<b>Competencia</b>									
Banco Santander Rio		X		LATENTES					

Banco Francés		X		LATENTES					
Banco Nación		X		LATENTES					
Banco Macro		X		LATENTES					
Banco ICBC		X		LATENTES					
UALÁ		X		LATENTES					
Mercado Pago		X		LATENTES					
Financieras		X		LATENTES					
Tarjetas de crédito independientes		X		LATENTES					

## Bibliografía

- EDGAR J. TAYLOR [en línea]. © 2010 [consultado 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores>
- MERKATIVA [en línea]. © 2013 [consultado 21 marzo 2019]. Disponible en: <http://www.merkactiva.com/blog/hablemos-claro-logotipo-isotipo-isologotipo-e-imagotipo/>
- ONU MUJERES [en línea]. © 2012 [consultado 21 marzo 2019]. Disponible en: <http://www.endvavnow.org/es/articulos/1182-analisis-pestel.html?next=1183>
- SIGNIFICADO [en línea]. © 2019 [consulta: 26 abril 2019]. Disponible en: <https://www.significados.com/foda/>
- Profesor Lic. Marcelo Baró (Universidad Argentina de la Empresa) [consultado 21 marzo 2019] Disponible en: <https://ar.linkedin.com/in/marcelobaró>
- Cambridge Dictionary [en línea]. [consultado 21 marzo 2019] Disponible en: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/stakeholder>
- IDENTO: Diferencias entre SEO y SEM [en línea]. © 2017 [consultado 5 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.idento.es/blog/sem/diferencias-entre-seo-y-sem/>
- Economipedia: [en línea]. [consultado 5 mayo 2019]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/encaje-bancario.html>
- Télam: ¿Que son las LeLiq? [en línea]. [consultado 5 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.telam.com.ar/notas/201810/296133-que-son-las-leliqs.html>
- Finacial red: ¿Que es el Spread Bancario? [en línea]. [consultado 5 mayo 2019]. Disponible en: <http://finacialred.com/que-es-el-spread-bancario/>
- Ministerio de Justicia y Derecho: Ley 21.256[en línea]. [consultado 5 mayo 2019]. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>
- BANCO GALICIA. *Informe de Sustentabilidad en Castellano*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2017. 100 p
- BANCO GALICIA [en línea]. © 2001 [consultado 21 marzo 2019]. Disponible en: <http://www.galiciasustentable.com/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable/nuestragestionsustentable/Vision-Mision-Valores>
- BANCO GALICIA [en línea]. © 2001 [consultado 21 marzo 2019]. Disponible en: <http://www.galiciasustentable.com/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable/Colaboradores/Colaboradores>
- BANCO GALICIA. *Reporte de sustentabilidad ampliado*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2018. 121 p
- GREAT PLACE TO WORK [en línea]. © 2019 [consultado 4 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.greatplacetowork.com.ar/>
- Entrevista a CARUSO, M.V. Analista de Comunicación Interna, 2019. En persona. 22/04/2019. CABA.
- Spitaleri, María .BANCO GALICIA, Brand development/ diseño y desarrollo de marca [en línea] 2018 [consulta 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://mariaspitaleri.com/banco-galicia>
- Leyendas peregrinas: la Cruz de Santiago. En: Pambre tours [en línea]. 17 de septiembre 2017 [consultado 21 marzo 2019 ]. Disponible en: <https://www.pambretours.com/2016/06/07/leyendas-peregrinas-la-cruz-de-santiago/>

- LA NACIÓN: Los cinco pilares de la nueva identidad visual del Galicia. [en línea] [consultado 21 marzo 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/los-cinco-pilares-de-la-nueva-identidad-visual-del-galicia-nid1002291>
- INFOBAE: *Los bancos argentinos baten récord de ganancias, pero sus acciones en Wall Street valen cada vez menos* [en línea] [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2019/04/03/los-bancos-argentinos-baten-record-de-ganancias-pero-sus-acciones-en-wall-street-valen-cada-vez-menos/>
- Forbes: *Ranking bancos: Los que más crecieron en 2017*. [en línea] [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <http://www.forbesargentina.com/ranking-bancos-mas-crecieron-2017/>
- La Nación: *Mercado Libre quiere convertirse en banco: permitirá a sus clientes realizar inversiones*. [en línea] [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/mercado-libre-quiere-convertirse-en-banco-permitira-a-sus-clientes-realizar-inversiones-nid2139640>
- Rankia: *Mejores Bancos Argentina 2019*. [en línea] 18/01/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.rankia.com.ar/blog/mejores-plazos-fijos/3447565-mejores-bancos-argentina-2019>
- El Cronista: *los puntos clave sobre el proyecto de blanqueo laboral* [en línea] 28/05/2018 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/fiscal/Los-puntos-clave-sobre-el-proyecto-de-Blanqueo-Laboral-20180528-0015.html>
- Chequeado: *Qué implica que el Banco Central haya modificado...* [en línea] 3/04/2019 [Consultado 19 de abril 2019] Disponible en: <https://chequeado.com/el-explicador/que-implica-que-el-banco-central-haya-modificado-la-proporcion-de-depositos-que-pueden-poner-los-bancos-en-leliq/>
- I profesional: *¿Por qué hay diferencias entre el servicio al cliente de los bancos en Chile y Argentina?* [en línea] 19/03/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.iprofesional.com/economia/288560-macri-credito-prestamos-Diferencias-en-la-atencion-de-los-bancos-en-Chile-y-Argentina>
- Clarín: *A contramano de la región, la mitad de los argentinos aún no tiene cuenta bancaria* [en línea] 31/05/2018 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: [https://www.clarin.com/sociedad/52-cuenta-bancaria-crecio-brecha-ricos-pobres\\_0\\_r1mzAsTkm.html](https://www.clarin.com/sociedad/52-cuenta-bancaria-crecio-brecha-ricos-pobres_0_r1mzAsTkm.html)
- Diario de Cuyo: *Por miedo al "corralito", llevó del banco a la casa unos 400.000 pesos y se los robaron* [en línea] 17/04/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.diariodecuyo.com.ar/policiales/Por-miedo-al-corrallito-llevo-del-banco-a-la-casa-unos-400.000-pesos-y-se-los-robaron-20190416-0110.html>
- Perfil: *Pierpaolo Barbieri, fundador de Ualá, fue reconocido como "Joven Destacado"* [en línea] 17/04/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.perfil.com/noticias/tecnologia/pierpaolo-barbieri-fundador-uala-reconocido-como-joven-destacado.phtml>
- i pro up: *Para Christine Lagarde, la tecnología Blockchain está sacudiendo el sistema bancario*. [en línea] 11/04/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.iproup.com/blockchain/3980-app-bitcoin-bitcoins-Christine-Lagarde-Blockchain-esta-sacudiendo-el-sistema-bancario>
- Ámbito Financiero: *Articulación público privada en la RSE* [en línea] 23/05/2018 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.ambito.com/articulacion-publico-privada-la-rse-n4022145>
- El Cronista: *impuesto a la renta financiera: cómo se determinan las ganancias* [en línea]. 25/02/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/fiscal/Impuesto-a-la-renta-financiera-como-se-determinan-las-ganancias-20190225-0005.html>
- Real academia española [en línea]. [consultado 20 abril 2019] Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=JHWWUuC>
- BANCO GALICIA. *Manual de identidad*. Buenos Aires: Banco Galicia, 2008. 69 p

- Carson Pearson y asociados [en línea] [consultado 21 Abril 2019] Disponible en: <http://www.cpearsonyasociados.com.ar/a2/index.cfm?muestra&codcontenido=289&plcontapl=13&aplicacion=pak007&cnl=13&opc=13#>
- Buenos Aires Informa.com: *El Banco Galicia inauguro su edificio "Plaza Galicia"* [en línea] [consultado 21 marzo 2019] Disponible en: <http://www.buenosairesinforma.com/Notas/El-Banco-Galicia-inauguro-su-edificio-Plaza-Galicia>
- BANCO GALICIA [en línea].© 2001 [consultado 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Personas/ProductosyServicios/prefer-conecta>
- La Nación: *Galicia inaugura el primer coffee banking de Argentina junto a Starbucks* [en línea] 5/10/2018 [Consultado 21 marzo 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/galicia-inaugura-primer-coffee-banking-de-argentina-nid2178785>
- Entrevista a MAIDANA, E.D. Team Leader Prefer Conecta, 2019. En persona. 11/04/2019. CABA.
- Facebook: bancogalicia. [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.facebook.com/bancogalicia>
- Twitter: bancogalicia [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://twitter.com/bancogalicia>
- Banco Galicia: *Condiciones de uso redes sociales Banco Galicia.* [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en: [http://apps.bancogalicia.com.ar/eGalicia/Redes\\_Sociales/Disclaimer\\_Redes-Sociales-2011.pdf](http://apps.bancogalicia.com.ar/eGalicia/Redes_Sociales/Disclaimer_Redes-Sociales-2011.pdf)
- Youtube: bancogalicia [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.youtube.com/user/BANCOGALICIA>
- LinkedIn: bancogalicia [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en <https://www.linkedin.com/company/banco-galicia>
- Instagram: bancogalicia. [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en <https://www.instagram.com/bancogalicia>
- IBM: Sometime. [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en :<https://www.ibm.com/es-es/marketplace/sametime>
- StarMeUp. [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://os.starmeup.com/es/evaluacion-de-desempeno-360/>
- BetterMe. [consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en: <https://os.starmeup.com/es/evaluacion-de-desempeno-360/>
- La Voz: *El Gobierno creó una comisión para acordar la flexibilización laboral* [en línea] 8/04/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.lavoz.com.ar/politica/gobierno-creo-una-comision-para-acordar-flexibilizacion-laboral>
- La Nación: *Inflación, dólar, salarios y empleo, las cuatro claves del año electoral* [en línea] 16/04/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/inflacion-dolar-salarios-empleo-cuatro-claves-del-nid2238998>
- Tiempo Argentino: *Se duplicó el número de familias endeudadas con los bancos* [en línea] 16/04/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.tiempoar.com.ar/nota/se-duplico-el-numero-de-familias-endeudadas-con-los-bancos>
- Infobae: *Los bancos argentinos baten récord de ganancias...* [en línea] 3/04/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2019/04/03/los-bancos-argentinos-baten-record-de-ganancias-pero-sus-acciones-en-wall-street-valen-cada-vez-menos/>
- Clarín: *Dólar: el Banco Central congeló hasta fin de año el techo y el piso de la banda cambiaría* [en línea] 16/04/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en:

[https://www.clarin.com/economia/economia/central-fijara-techo-piso-banda-cambiar-sacar-volatilidad-dolar\\_0\\_b8T2AqQsr.html](https://www.clarin.com/economia/economia/central-fijara-techo-piso-banda-cambiar-sacar-volatilidad-dolar_0_b8T2AqQsr.html)

- BigBang News: *Millennials: 9 de cada 10 aspira a cambiar de trabajo cada menos de 3 años* [en línea] 13/02/2017 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.bigbangnews.com/actualidad/millennials-9-de-cada-10-aspira-a-cambiar-de-trabajo-cada-menos-de-3-anos-2017-2-13-19-25-0>
- El Cronista: *Cambio en el modelo de negocios: Llegan los Bancos con cafeterías* [en línea] 4/10/2018 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Cambio-en-el-modelo-de-negocio-llegan-los-bancos-con-cafeteria-20181004-0058.html>
- El Cronista: *Educación financiera, clave para atravesar crisis económicas* [en línea] 21/09/2018 [Consultado 19 de abril 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Educacion-financiera-clave-para-atravesar-crisis-economicas-20180921-0007.html>
- El Cronista: *“El servicio bancario demanda cambios profundos”* [en línea] 24/03/2019 [Consultado 24 marzo 2019] <https://www.cronista.com/columnistas/El-servicio-bancario-demanda-cambios-profundos-20190324-0025.html>
- Finance Initiative Unep: *PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE BANKING ON TRACK TO BECOME INDUSTRY STANDARD AS OVER 65 ORGANISATIONS NOW ENDORSE* [en línea]. 19/02/2019 [Consultado 19 abril 2019] Disponible en: <https://www.unepfi.org/news/industries/banking/principles-for-responsible-banking-set-to-become-industry-standard-as-66-organisations-now-endorse/>