



**Facultad de Comunicación Departamento de Relaciones Públicas e
Institucionales**
Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Director de carrera: Mariano Iovine

Asignatura: Trabajo Integrador Final

Tema: Plan de Relaciones Públicas



Autores:

Zambiazco, Romina L.U. 1054333

(Tel: 1557596926 - Email: rozambiazco@outlook.es)

Gamarra, Diana L.U. 1083661

(Tel 1536588613 - Email: gamarra_diana@hotmail.com)

Tutores:

Baró, Marcelo

González, Nicolás.

Fecha de entrega: 7 de noviembre del 2019

Abstract

Santander Argentina S.A es el primer banco privado del sistema financiero argentino en ahorro y en volumen de crédito. Actualmente, presta sus servicios a través de la red de sucursales, con presencia en 22 provincias, online banking y redes sociales. Es uno de los bancos líderes en medios de pago, en comercio exterior, servicios transaccionales y cash management. A su vez, uno de los principales protagonistas en los mercados bursátiles, de títulos públicos y cambiarios.

El presente trabajo se ocupa de realizar un análisis situacional de la organización para luego presentar un plan de Relaciones Públicas. Para ello se realizó un estudio pormenorizado sobre la empresa y del negocio bancario. Se establecieron criterios técnicos que dieron a conocer públicos con los cuales se trabajaría la campaña.

INDICE

1. Glosario terminológico	5
Términos propios de las Relaciones Públicas	5
Términos propios del sector	5
2. Introducción	7
3. Presentación de la empresa.....	8
Historia.....	8
Santander España	8
Santander Argentina	8
4. Filosofía organizacional.....	9
Misión.....	9
Visión	10
Valores.....	11
Isologotipo y slogan.....	11
Acciones de Responsabilidad Social Empresaria	12
Evolución histórica e indicadores financieros	15
Organigramas	15
General.....	15
Propio de la unidad de negocio.....	16
Departamentalización.....	16
Ubicación de la empresa	17
Sede central: Avenida Juan de Garay 125.	17
Sucursales	18
Productos y servicios	18
Cultura	19
Desarrollo profesional	20
Flexiworking	20
Core business	21
Estrategia genérica	21

Modelo de negocio CANVAS.....	22
Atributos de identidad.....	24
Antecedentes comunicacionales	25
Comunicación Interna	25
• Comunicación Externa	25
Análisis del Mesoentorno de la organización.....	26
Industria Bancaria	26
Mercado financiero y market share	27
Principales clientes	27
Principales competidores	27
Barreras de ingreso a la industria: Cinco Fuerzas de Porter	29
5. Análisis del entorno interno y externo.....	32
P.E.S.T.E.L.	32
6. Red vincular	38
Análisis y diagnóstico de públicos	38
Definición de stakeholders	38
Criterio y apertura de stakeholders	39
Variables para la Identificación de vínculos que establece Santander.....	50
Priorización de stakeholders por sus atributos	50
Priorización de stakeholder en función de la situación	53
Priorización de Stakeholders en función de la estrategia comunicacional	54
Identificación de Públicos.....	54
Perfilación	54
Nominalización.....	55
7. FODA.....	64
Fortalezas.....	64
Debilidades.....	65
Oportunidades	65
Amenazas.....	65

8. Temáticas identificadas.....	66
9. Problemáticas	66
10. Plan de Relaciones Públicas: Campañas	67
Objetivos	67
Objetivo general.....	67
Objetivos particulares.....	67
Estrategias y tácticas	69
Campaña “Finanzas para no financieros”	69
Indicadores de control.....	71
Cronograma y calendarización.....	71
Cronograma de las charlas de educación financiera	72
Cronograma del evento de lanzamiento	73
Calendarización	73
Campaña “Estamos con vos”	74
Cronograma y calendarización.....	75
Presupuesto integral	76
Conclusión	77

Glosario terminológico

Términos propios de las Relaciones Públicas

- 🔥 Pensamiento estratégico: es la filosofía organizacional. Establece cómo se van a realizar las tareas y comportamientos en la organización.
- 🔥 Valores: conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera el espíritu de la misma.¹
- 🔥 Estrategia genérica (Porter): describen como una compañía puede lograr ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un rendimiento superior al de ellos. Para ello diferencia dos ventajas competitivas (bajos costes y diferenciación), que se pueden dividir en tres o cuatro mediante la segmentación de mercado.²
- 🔥 Cinco fuerzas (Porter): es el concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.³
- 🔥 Cultura organizacional: refiere al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes de la organización.
- 🔥 Core Business: es la razón de ser de la compañía, aquello por lo cual se crea y en lo que se va a generar el máximo valor añadido.⁴
- 🔥 Prospects: Es un término perteneciente al marketing. El prospecto es el el público objetivo, el posible cliente. ⁵

Términos propios del sector

- 🔥 Cash management: es el conjunto de medidas estratégicas y organizativas que afectan a los flujos monetarios y a los resultados financieros de una empresa. Se define como la optimización de los gastos e ingresos financieros relativos a la colocación de excedentes

¹CONCEPTO.DE [en línea] [Consulta:1 abril 2019] Disponible en: <https://concepto.de/valores-de-una-empresa/#ixzz5nMU3BKKo>

²ECONOMIPEDIA [en línea] ©2019 [Consulta:1 abril 2019] Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>

³LAS 5 FUERZAS DE PORTER ©2019 [Consulta:1 abril 2019] Disponible en: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

⁴INTEREMPRESAS [en línea] ©2019 [Consulta:1 abril 2019] Disponible en: <http://www.interempresas.net/Logistica/Articulos/132865-El-concepto-de-'Core-business'.html>

⁵ALDEA, Víctor. Dudas de marketing: ¿qué es un prospecto? [en línea] [Consulta:1 abril 2019] Disponible en: <https://anfix.com/blog/dudas-de-marketing-que-es-un-prospecto/>

y la obtención de fondos ajenos, minimizando los riesgos y dotando a la empresa de un grado de liquidez y endeudamiento adecuado.⁶

- 🔥 Seguros: es la protección de los individuos frente a las consecuencias de los riesgos. Se basa en transferir los riesgos a una aseguradora que se encarga de indemnizar todo o parte del perjuicio que se produce por la ocurrencia de un evento previsto en el contrato de seguros.⁷
- 🔥 Fondo común de inversión: es un patrimonio formado por los aportes de un grupo de personas que tienen los mismos objetivos de rentabilidad y riesgo respecto a las inversiones que realizan. Dichos aportes son administrados por un grupo de profesionales expertos y son invertidos en distintos instrumentos tales como Plazo Fijo, Bonos y/o Acciones, locales o internacionales, permitiendo acceder a más y mejores alternativas de inversión que a las que se puede acceder invirtiendo en forma individual.⁸
- 🔥 Plazo Fijo: Es un producto que consiste en la entrega de una cantidad de dinero a una entidad bancaria durante un tiempo determinado. Transcurrido ese plazo, la entidad devuelve el dinero, junto con los intereses pactados.⁹
- 🔥 Spread Bancario: es 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.¹⁰
- 🔥 Corralito: Es una restricción decretada por un Gobierno que consiste en impedir que los bancos abran sus puertas para evitar que los ciudadanos retiren su dinero, hundiendo el sistema financiero.¹¹

⁶SAGE [en línea] ©2019 [Consulta:1 abril 2019] Disponible en: <https://www.sage.com/es-es/blog/diccionario-empresarial/cash-management/>

⁷FUNDACIÓN MAFRE [en línea]. [Consulta:1 abril 2019] Disponible en: <https://segurosypensioneparatodos.fundacionmafpre.org/syp/es/seguros/definicion-seguro-asegurar/el-seguro/>

⁸SANTANDER RIO [en línea]. [Consulta:1 abril 2019] Disponible en: <https://www.santanderrio.com.ar/banco/online/personas/inversiones/super-fondos/que-es-un-fondo-comun-de-inversion>

⁹FINANZAS PARA TODOS [en línea] © 2010 [Consulta:8 mayo 2019] Disponible en: <http://finanzasparatodos.es/es/productosyservicios/productosbancariosahorro/depositosaplazo.html>

¹⁰FINANCIALRED [en línea] © 2019 [Consulta:8 mayo 2019] Disponible en: <http://financiarred.com/que-es-el-spread-bancario/>

¹¹ECONOMIPEDIA [en línea] ©2019 [Consulta:1 abril 2019] Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/corralito-bancario.html>

Introducción

Para el siguiente Trabajo Integrador Final se seleccionó como empresa a Banco Santander Argentina S.A, el banco privado más grande del país, como organización a analizar.

Para la elaboración de este trabajo se realizó un relevamiento de la historia de la empresa, su misión, visión, y valores que hacen a su cultura, es decir, de su filosofía organizacional.

A continuación, se analizó el macro entorno de la organización, considerando la industria a la cual pertenece y la proporción del market share que posee. También se tuvo presente el estudio del entorno, analizando los factores políticos, económicos, sociales, legales y tecnológicos, del cual se identificaron posibles problemas a abordar en la campaña.

Por último, a través de criterios técnicos de la profesión se identificaron los públicos a los cuales se les destinarían las estrategias y tácticas de la campaña.

Presentación de la empresa

Historia

Santander España

La historia de Banco Santander comienza el 15 de mayo de 1857, cuando la Reina Isabel II firma el Real Decreto que autoriza la constitución del Banco de Santander. Desde sus orígenes fue un banco abierto al exterior, inicialmente ligado al comercio entre el puerto de Santander, en el norte de España e Iberoamérica.

Entre los años 1900 y 1919 el Banco Santander dobló su balance, amplió su capital hasta los diez millones de pesetas, aumentó sus ingresos, se acercó a la cifra de medio millón de pesetas de beneficios en el ejercicio de 1917 y su rentabilidad se colocó por encima de la media de las sociedades de crédito españolas. Además, durante estos años, se fundan los tres grandes bancos españoles que con el tiempo se integrarán en el Santander: el Banco Hispanoamericano (1900), el Español de Crédito (1902) y el Central (1919).¹²

En febrero de 1920 Emilio Botín y López es nombrado primer presidente fijo del Banco de Santander. En 1986 es sucedido por su hijo Emilio Botín Sanz de Sautuola como Gerente General del Grupo Santander. En 2014, tras la muerte de su padre, asume hasta la actualidad Ana Patricia Botín.¹³

Santander Argentina

Banco Santander S.A. tiene sus inicios en Argentina, tras la compra del Banco Río de la Plata, perteneciente al grupo Pérez Companc en el 2001.¹⁴ Dada esa transacción, el Banco Río pasó a convertirse, en el primer banco privado del sistema financiero argentino en ahorro (depósitos más fondos comunes) y en volumen de crédito. En el 2007 la entidad decide modificar su nombre y asociarlo al Grupo Santander, fusionando ambas marcas y creando Banco Santander Río S.A.

¹²SANTANDER [en línea]. [Consulta: 1 abril 2019] Disponible en: https://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&cid=1278677205483&empr=CFWCSancomQP01&leng=es_ES&pagename=CFWCSancomQP01%2FGSInformacion%2FCFQP01_GSInformacionDetalleImpresion_PT47

¹³ONDARRA, Tomás. Árbol genealógico de los Botín en el Santander. En: *El País* [en línea]. Septiembre 2014. [Consulta: 1 abril 2019] Disponible en: https://elpais.com/elpais/2014/09/13/media/1410630328_625216.html

¹⁴Perez Companc vendió su parte del Santander. En: *Clarín* [en línea]. Consulta: 1 abril 2019] Disponible en: https://www.clarin.com/economia/perez-companc-vendio-parte-santander_0_HkrbZMKIAte.html

En el año 2017 el Grupo Santander realiza la compra de la banca minorista de clientes y red de sucursales del Citibank. Contando en la actualidad con 464 sucursales, más de 3.5 millones de clientes (entre ellos más de 290 mil empresas y aproximadamente 1.300 clientes corporativos), más de 8.900 empleados. Presencia en 22 provincias y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Es uno de los bancos líderes en medios de pago, en comercio exterior, servicios transaccionales y cash management. Y también uno de los principales protagonistas en los mercados bursátiles, de títulos públicos y cambiarios.¹⁵

En junio del 2019, el banco vuelve a transitar cambio de marca, para ahora si desligarse definitivamente de las fusiones del pasado, y convertirse en Banco Santander S.A. Un banco que según afirma el grupo, se encuentra en constante cambio y progreso buscando adecuarse a la era digital.

Actualmente, Santander cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y en Latibex.

Filosofía organizacional

A nivel internacional, Banco Santander se define por tener un pensamiento estratégico centralizado, es decir, todas las filiales del grupo Santander poseen parámetros estandarizados que rigen en la organización de forma global. De esta forma Banco Santander Argentina comparte la misma visión, misión, valores e identidad visual que las otras sucursales del Grupo alrededor del mundo.

Misión

“ Contribuir al progreso de las personas y de las empresas”¹⁶

La misión es una afirmación que describe la naturaleza de la empresa, el porqué existe. Es la razón de existir de una organización. Desde la teoría, la misión de Santander es correcta, aunque podría especificar que es una entidad bancaria, destinada a contribuir al progreso financiero de personas y empresas.

¹⁵SANTANDER RIO [en línea]. © 2019 [Consulta:1 abril 2019] Disponible en: <https://www.santanderrio.com.ar/banco/online/acerca-de-nosotros/quienes-somos>

¹⁶ Documento Interno del Banco Santander Rio, confidencial, provisto por una empleada.

Visión

“Ser la mejor plataforma abierta de servicios financieros, actuando responsablemente y ganando la lealtad de sus clientes, empleados y accionistas. Este posicionamiento se complementa con los tres valores que deben guiar la cultura de Santander: un banco que sea sencillo, personal y justo.”¹⁷

Se denomina visión a la representación a largo plazo que la organización tiene de sí misma, es decir el futuro deseado o aspirado a alcanzar¹⁸. Si bien, las filiales pueden complementar la visión del Grupo con una local, la visión ha de permanecer inalterable, debido a la política interna de Santander.

La visión del Grupo y la de las sociedades que hacen parte de él en los distintos países debe tener en cuenta el Círculo Virtuoso: cuatro grupos objetivo o stakeholders (empleados, clientes, accionistas y sociedad) a la hora de desarrollar y comunicar la estrategia¹⁹

Círculo virtuoso



¹⁷ Documento Interno del Banco Santander.

¹⁸ Jhonson, F. y Acholes, K. (2001).” Dirección estratégica”, 5ª Edición Pearson Educación, Madrid, Pág. 220

¹⁹ Documento Interno del Banco Santander.

Valores

Los valores esenciales que hacen a la cultura del Banco Santander tanto nivel global como local son:

- 🔥 **Sencillo:** Un banco sencillo ofrece a sus clientes productos fáciles de entender y un servicio de calidad, con independencia de cómo, cuándo y dónde quieran operar. Es un banco que mejora sus procesos cada día, volviéndolos más sencillos, claros y accesibles para sus clientes.
- 🔥 **Personal:** Un banco personal valora y trata a sus clientes como si fueran únicos, ofreciéndoles un servicio profesional y a medida, en el que siempre pueden confiar. Al mismo tiempo, apoya a sus empleados para que desarrollen todo su potencial y alcancen sus ambiciones.
- 🔥 **Justo:** Un banco justo trata a las personas como lo merecen y busca construir negocios con crecimiento sustentable, con productos y servicios adecuados y una rentabilidad sostenible, a la vez que contribuye al desarrollo de la sociedad²⁰

Isologotipo y slogan

El isologotipo de Banco Santander, es uno de sus principales activos. Se encuentra compuesto por un símbolo, un logotipo y el color rojo.

La llama es un símbolo que evoca la “S” de la inicial de “Santander” que transmite triunfo, liderazgo, lucidez y dinamismo. El logotipo es la palabra “Santander”, el nombre que representa al Banco, refleja su origen y trayectoria. El color rojo que impregna todos los elementos de comunicación con fortaleza, energía y determinación.²¹

²⁰Informe de Actividades [en línea] pp 9.. Edición 2018. [Consulta:5 abril 2019] Disponible en: <https://www.santanderrio.com.ar/banco/wcm/connect/c63d4cdf-133a-4a21-837d-1afed4e5e4e8/Memoria+Santander+R%C3%ADo+2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mC2Rxgt>

²¹SANTANDER [en línea] [Consulta: 6 abril 2019] Disponible en: https://www.santander.com/csgs/Satellite?pagename=CFWCSancomQP01%2FGSInformacion%2FCFQP01_GSInformacionDetalleImpresion_PT47&appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&empr=CFWCSancomQP01&leng=es_ES&cid=1278681350705



En 2018 el banco llevó a cabo un rediseño del isologotipo con el objetivo de ser más moderno, más digital y conectar mejor con las nuevas generaciones, manteniendo la esencia de la marca y sus principales activos (nombre, la llama y el rojo corporativo). Evoluciona sustancialmente con una tipografía única, propia y más estilizada. El fondo rojo se elimina, se utiliza un nuevo tono de rojo más brillante y más adaptado al entorno digital y se aumenta el uso del color blanco para aportar mayor transparencia, sencillez y visibilidad.²²

Tras el cambio de marca en Argentina el banco decide eliminar únicamente la palabra “Río” que se encontraba ligado al antiguo Banco Río de La Plata siendo el isologotipo actual igual al del todos los bancos pertenecientes al Grupo Santander S.A.

En referencia al slogan, el banco no hace uso de alguno que englobe todo su pensamiento estratégico. Sin embargo, si utiliza algunas frases para acompañar la comunicación de sus mensajes hacia los distintos segmentos de clientes o campañas de temporada. Por ejemplo, para el segmento dedicado a la mujer, Banca Woman, el banco acompaña los mensajes con el hashtag #ElBancoDeLaMujer o para las campañas de temporada el hashtag #ElBancoDelVerano o #ElBancoDelOtoño.

Acciones de Responsabilidad Social Empresaria

En la actualidad el banco se encuentra apoyando a las siguientes fundaciones:

Fundación Pescar

El Centro Educativo Pescar Santander ofrece capacitación personal y profesional a estudiantes de escuelas públicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El objetivo del

²²SANTANDER [en línea]. © 2019 [Consulta:6 abril 2019] Disponible en: <https://www.santanderrio.com.ar/banco/online/acerca-de-nosotros/comunicacion/santander-renueva-la-imagen-de-marca/>

programa es brindar herramientas blandas y habilidades técnicas que mejoren las condiciones de empleabilidad de los alumnos próximos a egresar.

 Banco de Alimentos

El aporte de Banco Santander con esta fundación consiste en actividades de voluntariado en la que los empleados que decidan colaborar puedan controlar, asegurar y almacenar alimentos para que éstos luego lleguen en óptimas condiciones a los destinatarios.

 Banco de Alimentos es una fundación que trabaja para reducir el hambre, mejorar la nutrición y evitar el desperdicio de alimentos. La fundación recibe los alimentos donados, los clasifica con ayuda de voluntarios y luego los distribuye entre organizaciones sociales que incluyen comedores comunitarios, hogares de ancianos, escuelas y centros de rehabilitación, entre otros.

 Fundación Leer

Banco Santander en conjunto con Fundación Leer fomenta la lectura de libros impresos y textos digitales, los empleados y clientes son invitados a participar de talleres de lecturas para niños que viven en zonas de bajos recursos. Además auspicia la Maratón Nacional de Lectura.

 Enseñá por Argentina

Forman y acompañan a profesionales universitarios de distintas carreras para que durante dos años participen del Programa de Liderazgo Social y Educativo, dando clases en comunidades educativas, en colaboración con otros docentes para potenciar a los estudiantes, dentro y fuera del aula. Se busca acompañarlos para que puedan desarrollándose personal y profesionalmente con el objetivo de que, desde las distintas trayectorias en las que se desempeñen, hagan su aporte para transformar el sistema educativo de nuestro país. Santander contribuyen con la formación y capacitación docente y el fortalecimiento del proceso de aprendizaje de los alumnos. También articulamos acciones conjuntas con el objetivo de recuperar la infraestructura y el equipamiento de instituciones educativas.

A su vez, posee su propio programa de **inclusión financiera**²³ a través de:

²³<https://www.santander.com.ar/banco/online/acerca-de-nosotros/comunidad/descubri-lo-que-hacemos/inclusion-financiera>

🔥 Sucursales de integración social

A través de Sucursales de Integración Social el banco facilita el acceso de comunidades no bancarizadas al sistema financiero, ofreciendo oportunidades de inclusión y crecimiento. Actualmente cuenta con Sucursales de Integración ubicadas en el Barrio La Juanita-Laferrere, Castelar Sur, Barrio Santa María-San Miguel, Don Orione-Almirante Brown y Barrio 31-Capital Federal.

🔥 Su abordaje se centra en ofrecer productos especialmente diseñados para la comunidad donde se encuentra cada Sucursal. Previamente a la apertura realizan un trabajo de aprendizaje recíproco junto a los habitantes y las organizaciones locales, con el fin de comprender las características y necesidades específicas de la comunidad: este proceso les permite ofrecer productos y servicios que satisfagan las demandas reales y potencien el desarrollo comunitario. Además, el equipo de trabajo de cada Sucursal está integrado por vecinos del barrio, quienes en muchos casos encuentran en este empleo su primera experiencia de trabajo formal. De este modo, la comunidad local cumple un rol central, generándose un vínculo de confianza mutua.

🔥 Red de Educadores Financieros

La Red de Educadores Financieros está integrada por voluntarios del banco que brindan en todo el país charlas de educación financiera adaptadas a las necesidades de distintas audiencias (clientes y no clientes): alumnos de escuelas secundarias, emprendedores y adultos mayores. Cada año capacitan a más de 2.000 personas, a quienes brindan conocimientos necesarios para que puedan tomar decisiones responsables y de manera independiente en la gestión de su economía personal. Estas charlas abordan temas tales como tarjetas de crédito, cajas de ahorro y préstamos.

Por otro lado, cabe destacar que tras la inauguración del nuevo edificio corporativo ubicado en Juan de Garay y Paseo Colón. El banco inauguró su propia fundación “**Fundación Banco Santander**” con el propósito de contribuir al desarrollo y difusión de la cultura y las artes en todas sus expresiones, para acercarla a la comunidad y sus distintos públicos a través de exposiciones, ciclos de cine, charlas, talleres y seminarios.²⁴.

²⁴NBS BANCOS Y SEGUROS [en línea]. 2019 [Consulta:6 abril 2019] Disponible en: <https://www.nbsbancosyseguros.com/banco-santander-en-argentina-presenta-la-fundacion-santander-rio-dedicada-al-arte-y-la-cultura/13647/>

Evolución histórica e indicadores financieros²⁵

Datos del mercado

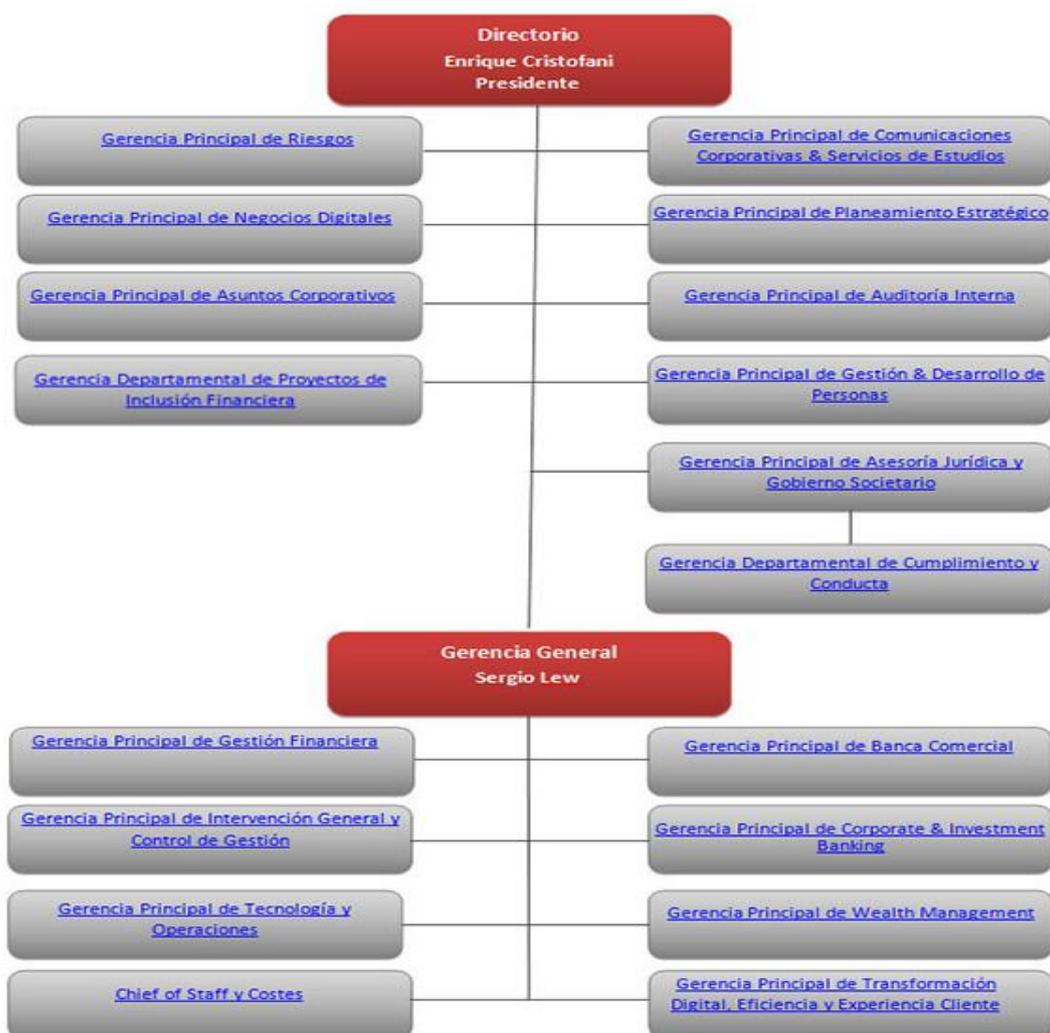
Máx 52 días: 23,55	Mín 52 días: 10,00
Máx 252 días: 26,60	Mín 252 días: 10,00
Vol. Máx 52 días: 5.255.360	Vol. Mín 52 días: 29.512
Vol. Máx 252 días: 5.255.360	Vol. Mín 252 días: 2.020

Datos técnicos

P/E: 9,30	EBITDA(MM):
Beta: 0,80	Ventas: 52.159,00
Capitalización(MM): 52.325,00	P/Ventas: 1,00
P/BV: 2,10	ROE(%): 24,00
Rtado. Neto(MM): 5.601,00	

Organigramas

General



²⁵PUENTE [en línea]. 2019 [Consulta:6 abril 2019] Disponible en: <https://www.puentenet.com/cotizaciones/accion/BRIO>

Propio de la unidad de negocio



Departamentalización

Los principales directivos de Santander Argentina son Enrique Cristofani, presidente del Directorio y, como tal, representante legal del Banco, y Sergio Lew Gerente General de la entidad. El banco tiene una estructura de tipo piramidal vertical. Divide las distintas áreas de negocio en gerencias, cada una con su respectivo Gerente Principal encargado de liderar y coordinar las actividades del sector para cumplir con los objetivos que se tiene planteado a nivel nacional. Siguiendo la escala jerárquica de forma descendente, luego de los gerentes se encuentran subgerentes, los referentes de equipo, supervisores y los empleados de menor rango como los ejecutivos y representantes.

Actualmente, la entidad cuenta con más de 8900 empleados cuya comunicación es de forma vertical y horizontal, todos tienen la posibilidad de comunicarse entre sí, sin importar el cargo, ya sea vía email o chat.

El tipo de comunicación que predomina es diferente en cada área. En el caso de contact center es únicamente vía mail.

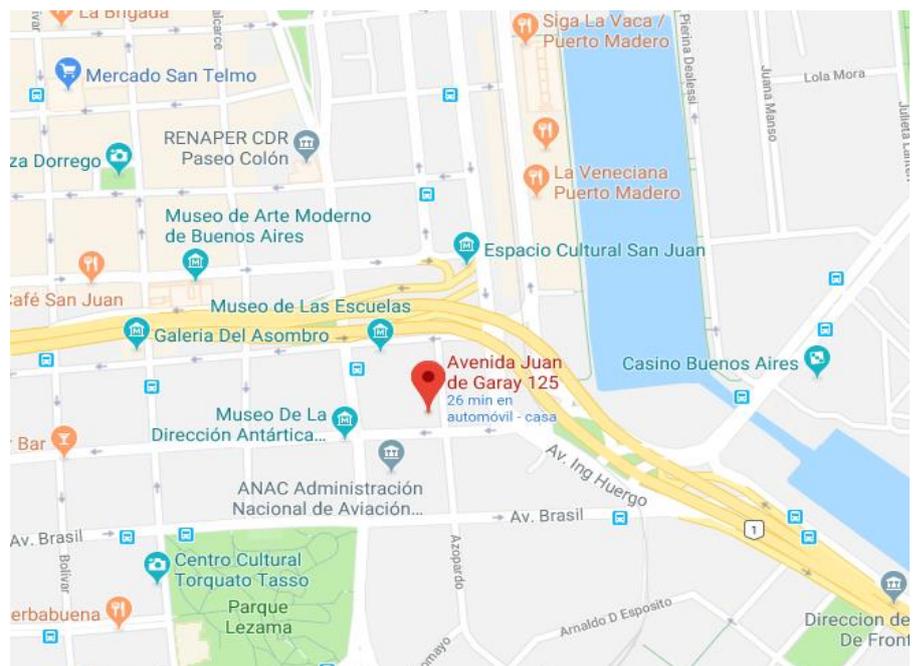
Ubicación de la empresa

Sede central: Avenida Juan de Garay 125.

Entre las intersecciones de las avenidas Paseo Colón y Juan de Garay, en Barracas, se encuentra el nuevo edificio corporativo inaugurado el 15 de julio del 2019. Este edificio cuenta con 52.200 metros cuadrados, 11 pisos, 4 subsuelos, 100 salas de reuniones, 70 espacios de coworking y capacidad para 2500 empleados.

Cuenta con equipamiento de última tecnología, un centro médico exclusivo para sus empleados, gimnasio y tiene "Certificación Leed GOLD" en la categoría nueva construcción -la certificación Leed distingue los más altos estándares de sustentabilidad²⁶.

Dentro de este edificio se encuentran trabajando la mayoría de los cargos jerárquicos y aquellos empleados administrativos de la empresa, mientras



²⁶ Un nuevo edificio para trabajar de manera "innovadora y transparente", inaugurado en el Distrito de las Artes. En: *Infobae* [en línea]. Julio 2019. [Consulta: 17 julio 2019] Disponible en: <https://www.infobae.com/inhouse/2019/07/16/un-nuevo-edificio-para-trabajar-de-manera-innovadora-y-transparente-inaugurado-en-el-distrito-de-las-artes/>

que el contact center, denominado Súper Línea se encuentran trabajando en dos edificios, uno en Defensa 113, CABA, y otro en Prilidiano Pueyrredón 2925, Martínez²⁷.

Este edificio fue erigido en el "Distrito de las Artes" de la Ciudad de Buenos Aires. Entre sus inmediaciones más cercanas se encuentran el Museo de Arte Moderno de Buenos Aires, Museo de las Escuelas, Galería Del Asombro, el Espacio Cultural San Juan, Museo De La Dirección Antártica, el Centro Cultural Torquato Tasso y a 700mts de la Usina del Arte.

Su locación, es considerada estratégica debido a que se encuentra próximo a la Autopista Dr. Ricardo Balbin, Paseo del Bajo y el Metrobus de Paseo Colón, lo que permite una fácil llegada tanto para los empleados de la empresa como a cualquier persona que quiera allegarse al nuevo edificio.

Sucursales

Santander es el banco privado más grande de Argentina y eso se evidencia a través de sus sucursales. Actualmente, tiene presencia en Buenos Aires, Catamarca, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Chaco, Chubut, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Jujuy, La Pampa, La Rioja, Mendoza, Misiones, Neuquén, Río Negro, Salta, San Juan, Santa Cruz, Santa Fe, Santiago del Estero, Tierra del Fuego y Tucumán.

Productos y servicios

Al ser la empresa una entidad financiera cuenta con una amplia cartera de productos y servicios que lo atañen a su actividad.

- 🔥 Tarjetas: crédito, débito y recargables.
 - Visa, American Express, Mastercard y Banelco.
- 🔥 Cuentas: cajas de ahorro en pesos y dólares, cuenta corriente en pesos.
 - Súper Cuenta
- 🔥 Préstamos: tradicional con sistema de amortización francés y UVA.
 - Hipotecarios, prendarios y personales.
- 🔥 Paquetes: cuentas únicas más tarjetas de crédito y préstamo personal pre acordado.
 - Supercuenta 3, Infinity, Infinity Gold, Infinity Platinum e Infinity Black
- 🔥 Seguros: vida, auto, accidentes personales, vivienda, compra protegida, gastos protegida,

²⁷ Información brindada por empleado de Santander

bolso protegido, robo en cajeros automáticos, protección móvil, protección de cartera, protección masculina, protección femenina, pagos de tarjeta de crédito, ART personal doméstico.

 Inversiones

- Plazos fijos, Fondos Comunes de Inversión, Bonos y Acciones.

Cultura

La orientación de cultura que tiene la entidad está apuntada al colectivo y también hacia el empleado como persona, se busca que los empleados trabajen en equipo intercambiando conocimientos y habilidades.

Al estar departamentalizado, cada empleado cuenta un supervisor o referente dependiendo del área. La orientación de los distintos puestos jerárquicos de la organización tiende al liderazgo, en darle las herramientas necesarias al empleado, pero que a su vez, logre ser autogestivo sin necesidad de un control constante. El objetivo de trabajo en equipo, coordinado y autogestivo impacta también en el trato hacia los clientes.

Desde fines del 2018 la entidad enfatiza en que el centro sean los clientes, que se encuentren satisfechos con cada servicio brindado por cada uno de los canales de atención. También está orientado al cambio, ya que ha ido innovando sus servicios (digitales) y adaptándose al contexto actual de los consumidores. En cuanto a la fijación de precios de los productos, este está orientado a costos. Cada producto brinda un servicio distinto por lo que no se estima que es lo que el cliente puede llegar a pagar, sino lo que realmente vale.

En cuanto a las dimensiones de la cultura, los colaboradores trabajan por objetivos, y son evaluados acorde a sus resultados, los cuales a final del año conforman el mapeo anual cuyo resultado puede ser: bajo, adecuado, alto o superior.

El banco le brinda suma importancia al mapeo anual debido a que es requisito excluyente para postularse a otros puestos poseer un mapeo adecuado o superior.

Desarrollo profesional

Las oportunidades de ascenso y rotación de puesto dentro Santander son publicadas en el sector de Búsquedas Internas dentro de la intranet. El empleado se postula de forma online explicando los motivos por los cuales cree que califica para puesto. Luego atraviesa un proceso de selección junto a otros postulantes denominado *assessment*²⁸, técnica que consiste en evaluar el comportamiento individual y grupal de un individuo a través de pruebas que simulan situaciones reales y tareas que van más allá de simples respuestas a preguntas, como casos prácticos, role play, exposiciones, debates, dramatizaciones. Durante este proceso se encuentran presentes los directivos, directores de departamento, responsables de RRHH. Una vez, finalizada la evaluación los postulantes son notificados de los resultados vía email o a través de sus jefes directos.

Flexiworking

Por otro lado, teniendo en cuenta uno de los principales stakeholder para el banco es el empleado, desde agosto del 2018 la implementó un nuevo modelo de cultura denominado flexiworking, es decir, vestimenta y horarios flexibles.

Vestimenta:

En relación al vestir, los empleados de Santander pueden elegir qué vestimenta llevar al trabajo. Ya no existen las restricciones de solo ir formal a trabajar. Los empleados pueden optar por jeans, remeras y zapatillas o ir formales si así lo desean.

Horarios flexibles:

Siguiendo el lineamiento de mantener un equilibrio entre vida personal y laboral, el banco implementa los “flex day” que consisten en retirarse antes del trabajo o en tener uno o más días libres dependiendo el tipo de “flex” del cual el empleado quiera hacer uso.

Existen distintos flex:

-  Cumpleaños: un día flex
-  Cumpleaños de hijos: horas flex.
-  Nacimiento de hijos: 30 días de licencia por nacimiento para padres y parejas de matrimonio igualitario, ya sean recién nacidos o hijos adoptivos.
-  Productividad: un día u horas flex.

²⁸UNIVERSIDAD DE SEVILLA [en línea]. © 2019 [consulta:19 octubre 2019]. Disponible en: <http://portalvirtualempleo.us.es/entrevistas-seleccion-multinacionales-assessment-center/>

Core business

Actualmente la industria bancaria necesita de un buen sistema tecnológico para poder funcionar eficientemente. Desde el intranet que usan los empleados, pasando por el online banking, todas las bases de datos, contact center y aplicación para teléfonos móviles. La tecnología permite la “personalización” de los productos y un servicio al cliente de 24 horas 7 días a la semana²⁹.

La gestión de datos, denominado comúnmente como Big Data, permite adecuar los productos bancarios para el cliente final.

Gracias a los avances de los sistemas de tecnología, la industria bancaria pudo evolucionar y ofrecer a sus clientes productos y servicios a través de múltiples canales (multicanalidad) por lo que el cliente puede elegir y cambiar un canal de distribución según sus necesidades.³⁰

La actividad principal de Santander, aquello que no podría vender ni dejar en manos de otra organización es Santander Global Tech, su equipo de Tecnología y Operaciones.

Santander Global Tech está conformado por más de 2.000 de personas en 7 países (España, Portugal, Reino Unido, Estados Unidos, México, Chile y Brasil), desarrollan e implantan soluciones financieras en un amplio espectro de tecnologías (Blockchain, Big Data o Angular entre otras) sobre todo tipo de plataformas, on-premise y Cloud. Es el motor de la transformación digital de Santander³¹.

Cabe destacar que históricamente el Core business de una entidad bancaria es el spread bancario, es decir, tomar el capital que los clientes deciden depositar e invertir dentro de la entidad, para luego otorgar ese dinero en concepto de préstamo y cobrar un interés por dicha transacción. Pero actualmente para Santander lo es su equipo de Tecnología y Operaciones.

Estrategia genérica

Según el modelo teórico de Henry Mintzberg, Santander utiliza las siguientes estrategias para organizar su actividad medular:

Ubicación del negocio medular:

- Corriente arriba: este tipo de organización funciona cerca de la “materia prima” es

²⁹SOLEY,Jorge.Banca y tecnología:dos realidades hermanadas.[en línea]. [Consulta:1 octubre 2019] Disponible en: http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_120315.pdf

³⁰ SOLEY,Jorge.Banca y tecnología:dos realidades hermanadas.[en línea]. [Consulta:1 octubre 2019] Disponible en:

http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_120315.pdfhttp://www.gref.org/nuevo/articulos/art_120315.pdf

³¹SANTANDER GLOBAL TECH [en línea] © 2018 [Consulta:8 abril 2019] Disponible en: <https://santanderglobaltech.com/nosotros/>

decir de los clientes adultos con posibilidad de ser bancarizados. Estos tipos de negocios tienden a ser fuerte tecnológicamente y en capital, más que elemento humano, a la vez que se inclinan más por la obtención de sus ganancias a través de bajos costos que mediante márgenes altos de ganancia y favorecen impulsar el mercado en general.³² Santander al ser una entidad bancaria, utiliza tecnología que permite su ejercicio y se enfoca en bajos costos para impulsarse en el mercado.

Diferenciación de la actividad medular:

- La diferenciación del Banco Santander se encuentra en sus actividades de apoyo. Dentro de su cadena de valor la que aporta un diferencial es el desarrollo tecnológico. Ha logrado distinguirse a diferencia de otros bancos en este ámbito. En el 2018 fue nombrado por Global Finance como el mejor banco de la Argentina por sus servicios digitales.³³

Elaboración:

- Según la matriz de Ansoff, Santander, se encuentra en una estrategia de penetración de mercado ya que se desarrolla en un mercado existente y con productos ya estandarizados (tarjetas de crédito, cuentas, préstamos seguros, etc.)

Modelo de negocio CANVAS

-  **Segmento de mercado:** Hombres y mujeres que residan en la Argentina entre 18 y 70 años. Estudiantes, profesionales o independientes que tengan un ingreso mensual mínimo de \$35.000.
-  **Propuesta de Valor:** Capacitaciones a clientes (Universidades, Woman, Agro y Pymes) y empleados (Academia). Amplia disponibilidad para todos los residentes de la República Argentina, quienes pueden acceder a los productos y servicios del banco por sucursales en 22 provincias, online banking y aplicación para dispositivos móviles.
-  **Canales:** La atención al público es esencial para una organización de servicios, tal como lo es una entidad bancaria. Cuenta con atención personal en sucursales, atención telefónica por el contact center y atención digital por el sitio web y redes sociales. A su

³²MINTZBERG, Henry., QUINN, James Brian y VOYER, John. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Ed. breve. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. 641 pp 106. ISBN 9789688808290.

³³SANTANDER [en línea]. © 2019 [Consulta: 7 abril 2019] Disponible en: <https://www.santanderrio.com.ar/banco/online/personas/canales-de-atencion/global-finance>

vez, también atiende a los clientes en works cafés y sucursales digitales, que posee un horario de atención más amplio que en las sucursales tradicionales.

- 🔥 **Relación con Clientes:** la atención pre y post venta se realiza a través de todos los canales. Previo a la venta se envían la publicidad correspondiente para informar sobre los beneficios y promociones disponibles. Luego de la venta se envían mails de bienvenida al nuevo segmento de producto y una encuesta de calidad de atención y satisfacción con el servicio.
- 🔥 **Flujo de ingresos:** la principal fuente de sus ingresos está dado a través del spread bancario y la rentabilidad positiva que resulta de sus inversiones. A su vez, también está dado por el precio de los productos ya que los clientes deben abonar un determinado precio según el producto que posean.
- 🔥 **Recursos Claves:**
 - **Recursos físicos:** red de sucursales, contact center, online banking y mobile banking.
 - **Recursos económicos:** Santander Río cotiza en bolsa por lo que sus accionistas tienen un rol importante en la existencia de la organización. A su vez, las inversiones de plazos fijos y fondos comunes de inversión que maneja la entidad.
 - **Recursos Humanos:** los colaboradores y proveedores son esenciales para la productividad y rentabilidad de la empresa.
- 🔥 **Actividades Clave:** Marketing y Publicidad son herramientas clave, para satisfacer a los clientes, captar más. Las capacitaciones de empleados son una actividad esencial para poder asesorar a los clientes adecuadamente..
- 🔥 **Asociaciones clave:**
 - **American Airlines:** el beneficio de millas con esta aerolínea brinda un atractivo a un segmento de clientes de Santander Río
 - **Zurich:** la alianza con la esta aseguradora le permite a Santander Río brindar confianza y seguridad a los clientes.
- 🔥 **Estructura de costes:** Santander Global Tech, es el equipo tecnológico que desarrolla e implanta soluciones financieras en un amplio espectro de tecnologías (Blockchain, Big Data o Angular entre otras) sobre todo tipo de plataformas, on-premise y Cloud.³⁴ Esto ayuda a reducir costos debido a que todos los procesos tecnológicos se engloban en una solo equipo. En lugar de acudir a otras organizaciones para que realicen las distintas tareas e investigaciones que Santander Global Tech ya realiza.

³⁴SANTANDER GLOBAL TECH [en línea] © 2018 [Consulta:8 abril 2019] Disponible en: <https://santanderglobaltech.com/nosotros/>

Atributos de identidad

- 🔥 Básicos: Un atributo común a todos los bancos es la seguridad, ya que brinda a los clientes la tranquilidad de saber que una empresa especializada es la que se encarga de cuidar de sus ahorros, sueldo, inversiones, es decir, de su dinero. Por otro lado, también lo es la disponibilidad. Los clientes bancarios saben que a través de una página web, línea telefónica o aplicación móvil pueden acceder a la información de sus cuentas o tarjetas las 24 horas del día, los 7 días de la semana sin importar donde se encuentren. Así también la liquidez, los clientes tienen la posibilidad de retirar dinero en efectivo con sus tarjetas de débito desde cualquier cajero automático, ya sea en Argentina como en otro país.
- 🔥 Discriminatorios: Banco Santander Argentina posee como atributo diferencial su liderazgo en tecnología, innovación y perfil digital, como también las transacciones de comercio exterior. Estos hechos se evidencian con solo ingresar a alguno de sus servidores web donde se puede destacar la velocidad y claridad de los procesos, aunque a su vez, los reconocimientos internacionales de The Banker³⁵ y Global Finance³⁶ también lo avalan. El clima laboral es otro gran diferenciador ya que desde el 2010 se encuentra entre las primeras cinco empresas del ranking de Great Place To Work³⁷ como el mejor lugar para trabajar y en el 2019 dentro de “Los Mejores Lugares para Trabajar para Mujeres”.

También lo es su reputación corporativa, ya que se encuentra posicionada en el puesto 11 de 100 en la categoría de empresa del año 2018 de MERCO Argentina³⁸ (monitor empresarial de reputación) y en el segundo puesto del sector bancario.

Por último, pero no menos importante, la inclusión financiera. A lo largo del 2019 ha innovado con un programa que propone acompañar el empoderamiento de la mujer brindando workshops y encuentro de emprendedoras, como así también la posibilidad de financiamiento y beneficios propios del programa Banca Woman³⁹.

³⁵ Y el mejor banco del año en Argentina es... ¡Santander Río! (el más premiado de la década. En: *Infonegocios* [en línea]. 14 Diciembre 2018. [Consulta:4 mayo 2019] Disponible en: <https://infonegocios.info/y-ademas/y-el-mejor-banco-del-ano-en-argentina-es-santander-rio-el-mas-premiado-de-la-decada>

³⁶ Santander Río fue elegido mejor banco de comercio exterior en la Argentina por Global Finance. En: *RoadShow* [en línea]. 29 Enero 2019. [Consulta:4 mayo 2019] Disponible en: <https://www.roadshow.com.ar/santander-rio-fue-elegido-mejor-banco-de-comercio-exterior-en-la-argentina-por-global-finance/>

³⁷ SANTANDER [en línea] © 2019 [Consulta: 14 agosto 2019] Disponible en: <https://www.santander.com.ar/banco/online/banca-women>

³⁸ MERCO [en línea] ©2019 [Consulta:4 mayo 2019] Disponible en: <http://merco.info/ar/ranking-merco-empresas>

³⁹ SANTANDER [en línea] © 2019 [Consulta: 14 agosto 2019] Disponible en: <https://www.santander.com.ar/banco/online/banca-women>

Antecedentes comunicacionales

Comunicación Interna

La comunicación dentro del banco se realiza a través de distintos recursos:

- 🔥 Intranet: todos los empleados poseen acceso a ella, es un espacio donde se comunica las novedades de la organización, tales como las búsquedas laborales internas, aniversarios de trayectoria, cumpleaños, donde se adquiere información, documentación, entre otros.
 - COCO (Conocimientos compartidos): Es un sitio dentro de la intranet en el cual se encuentra todo lo que es referente a información operacional. Dentro de este sitio se tiene acceso a contratos, detalle de los productos, campañas de promoción, información corporativa, entre otros.
 - ACADEMIA: espacio de capacitación de los empleados. Dentro de este sitio se encuentran subidos todos los cursos que los empleados de Santander Argentina deben realizar como parte de su formación profesional dentro de la empresa. El sitio contiene cursos normativos, operacionales y de conocimiento general.
- 🔥 Email: Al ingresar a la organización, los empleados reciben un mail único, compuesto por su inicial más el apellido. Esto permite la comunicación entre todos los empleados del grupo, incluso de aquellos que no pertenecen a Argentina y los clientes.
- 🔥 Chats: los empleados que necesiten una respuesta inmediata por parte de los distintos sectores cuentan además del mail con un chat que permite una comunicación más fluida entre emisor y receptor.
- 🔥 Reuniones: estas pueden ser quincenales, mensuales o trimestrales. Todo depende del área y del propósito de la reunión. Los motivos pueden ser para analizar la productividad de un equipo, informar acontecimientos de relevancia o simplemente para aportar al clima.
- 🔥 StarMeUp: es un sitio web y aplicación móvil de reconocimientos que consiste en otorgar tres estrellas mensuales a algún colega para reconocer su esfuerzo, compromiso o colaboración.

🔥 Comunicación Externa

- El banco utiliza distintos medios para comunicarse con los clientes y a su vez generar un vínculo con ellos. Las herramientas comunicacionales de Santander son:
 - 🔥 Emails: con flyers informativos ya sea de promociones, actualizaciones o vencimientos de productos (tarjetas de créditos, plazos fijos, etc).
 - 🔥 Pauta publicitaria: en medios de comunicación masiva y vía pública (chupetes, vallas publicitarias, carapantallas municipales, afiches y gigantografías). Los mensajes en estos

medios suelen ser principalmente promocionales, sin embargo a mediados del 2019 ha cambiado el foco de sus mensajes para mostrar un banco más “humano”, enfocado y orientado al cliente, simulando hechos reales y volcándolo a un spot que busca la emocionalidad por parte del espectador.

- 🔥 Sitio web: brinda información sobre los productos y servicios que ofrece, los requisitos para obtenerlos con los costos correspondientes a cada producto, los canales de atención disponibles, los beneficios de cada segmento de cliente, entre otros.
- 🔥 Pop Up: son notificaciones provenientes de la aplicación móvil de Santander, frecuentemente comunica los descuentos especiales y los días que online banking y la app no se encontrarán en funcionamiento por mantenimiento. Esta aplicación se encuentra disponible para dispositivos móviles Android e iOS.
- 🔥 Whatsapp: medio utilizado por los ejecutivos de las sucursales. Los clientes se pueden contactar por consultas con sus ejecutivos de cuentas para obtener información, sin embargo, no está habilitado para la solicitud de productos.
- 🔥 Redes sociales: A través de las redes establecen una comunicación bidireccional con los usuarios, ya que tanto clientes como no clientes pueden ingresar y comentar, realizar alguna consulta sabiendo que la misma siempre va a tener una respuesta por parte del banco. Siguiendo la línea general de los mensajes que deseen comunicar, a través de estos canales informan promociones, eventos, novedades y sorteos. Actualmente Santander cuenta con redes activas en:
 - Twitter: más de 89 mil seguidores.
 - Instagram: 106 mil seguidores
 - YouTube: Más de 55 mil suscriptores. Este canal es utilizado para mostrar tanto publicidades como producciones exclusivas para contenido web.
 - Facebook: Más de 600 mil seguidores.

Análisis del Mesoentorno de la organización

Industria Bancaria

La industria bancaria pertenece al sector terciario, es decir al sector que provee servicio⁴⁰. Es una industria con barrera de entrada alta, ya que requiere de mucho capital inicial para funcionar. Los productos son homogéneos debido a que el servicio de tarjetas de créditos, débito, créditos, seguros, inversiones son productos estandarizados.

⁴⁰DEFINICION.DE [en línea]© 2008-2019 [Consulta: 6 abril 2019] Disponible en: <https://definicion.de/sector-terciario/>

Mercado financiero y market share

El mercado financiero es regulado por el Banco Central de la República Argentina.

Según los datos actualizados en el mes de junio del 2019, actualmente hay 77 entidades financieras operando en Argentina, 62 de los cuales son bancos. Trece de estos bancos son públicos mientras que el resto son privados.

Composición del Sistema Financiero	Dic-2017	Dic-2018	Abr-2019	May-2019	Jun-2019
CANTIDAD ENTIDADES FINANCIERAS	77	78	78	78	77
Bancos	62	63	63	63	62
Bancos Públicos	13	13	13	13	13
Bancos Privados	49	50	50	50	49
Bancos Locales de Capital Nacional	33	34	34	34	34
Bancos Locales de Capital extranjero	9	9	9	9	9
Bancos Sucursales de Entidades Financieras del Exter	7	7	7	7	6
Compañías Financieras	14	14	14	14	14
Compañías Financieras de Capital Nacional	5	5	5	5	5
Compañías Financieras de Capital Extranjero	9	9	9	9	9
Cajas de Crédito	1	1	1	1	1

Principales clientes

Santander posee una gran cartera de clientes que se pueden dividir entre individuos, empresas, corporativos y advanced pymes. Sin embargo, dentro la unidad de negocio a abordar, trataremos con los clientes individuos, también denominados banca minorista, dentro de los cuales se pueden destacar a los clientes Select por su alta capacidad económica para invertir.

Principales competidores

Santander considera como competencia todas aquellas entidades que proveen los mismos servicios o que ofrecen productos sustitutos.

En esta categoría se incluyen bancos privados y públicos, así como bancos 100% digitales, y entidades cooperativas financieras que operan en la República Argentina.

Entre ellos se destacan:

Bancos públicos

-  Banco Nación
-  Banco Ciudad
-  Banco Provincia

 Banco hipotecario

Es considerado competencia por el porcentaje market share.

Bancos privados

-  BBVA
-  Banco Galicia
-  HSBC
-  ICBC

Son competencia debido a que apuntan al mismo segmento del mercado.

Cooperativas

-  Credicoop
-  Efectivo si

Las cooperativas y financieras compiten principalmente en el otorgamiento de créditos personales a clientes individuos.

Fintech

 Bancos digitales

- Que operan actualmente
 - Wilobank
 - Rebanking
 - Brubank
- Que llegarán al mercado entre el 2019/2020
 - Naranja Digital
 - Nubank
- Plataformas de pago
 - UALA
 - MercadoPago
 - Apple Card⁴¹

⁴¹JAIMOVICH, Desirée. Apple lanzó una tarjeta de crédito .En: *Infobae* [en línea] 5 Marzo 2019 [Consulta: 1 mayo 2019] Disponible en: <https://www.infobae.com/america/tecnologia/2019/03/25/apple-lanza-una-tarjeta-de-credito/>

Las fintech son competencia para los bancos tradicionales, ya que estos permiten a la población adulta no bancarizada (50% de la población económicamente activa) poder obtener un producto crediticio, sin tener que pasar por los requisitos estándar como tener un ingreso formal.

Según Guillermo Francos, fundador de Willowbank los bancos digitales apuntan a monotributistas y autónomos. Define a su tarjeta, la Wilocard como "una tarjeta de crédito con bajo límite y recargable a la que pueden acceder todos los interesados, incluso quienes no tienen historial crediticio o no cuentan con datos de Veraz actualizados".⁴²

Barreras de ingreso a la industria: Cinco Fuerzas de Porter

🔥 **Poder de los nuevos entrantes:** La industria bancaria tiene una barrera de entrada alta, por lo que el riesgo de que ingresen nuevos competidores es bajo. Debido a la gran cantidad de capital que se necesita para inaugurar una entidad financiera, las posibilidades de que más bancos comiencen a operar en la República Argentina son bajas. Sin embargo, las posibilidades de nuevos entrantes con estructuras diferentes son altas. La aparición de bancos 100% digitales que trabajan sin sucursales es inminente, en la actualidad existen tres que ya se encuentran operando, y se espera que en los próximos años haya más. Entre ellos, Santander comenzará sus actividades digitales con Openbank a principios del año 2020, al igual que Naranja del Banco Galicia, entre otros.

Para operar como entidad financiera, se requiere del aval del Banco Central, que establece como requisitos para solicitar una autorización⁴³:

- Comprobante de pago del costo de la evaluación de la propuesta
- Denominación propuesta para la entidad.
- Clase de entidad.
- Lugar de instalación.
- Capital inicial, individualizando los accionistas que lo integrarán, sus domicilios, nacionalidad y participaciones.
- Nómina de los futuros miembros de la administración y fiscalización, gerente

⁴²CASTIGLIONE, Juan. Ya dieron más de 2 millones de tarjetas y van por todo: los dueños del negocio que crece imparable en Argentina. En: IproUP [en línea]. 22 Agosto 2019. [Consulta: 23 agosto 2019] Disponible en: <https://www.iproup.com/mundo-fintech/6839-billetera-digital-tarjeta-de-credito-tarjeta-de-debito-Wilobank-Brubank-Uala-y-Mercado-Pago-su-plan-en-Argentina>

⁴³ BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA. [en línea]. 2006-2019 ©[Consulta: 14 abril 2019]

Disponible en:

[http://www.bcra.gov.ar/sistemasFinancierosYdePagos/Autorizaci%C3%B3n de Entidades Financieras.aspx](http://www.bcra.gov.ar/sistemasFinancierosYdePagos/Autorizaci%C3%B3n%20de%20Entidades%20Financieras.aspx)

general y subgerente general.

- Proyecto de acta constitutiva y estatuto por el que se registrará.
- Proyecto de manual de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.
- Proyecto de los sistemas y tecnología informática a instalar.
- Organización administrativa y funcional, organigrama proyectado y descripción de funciones, cursogramas de las principales operaciones activas y pasivas.
- Estudio de factibilidad con un presupuesto económico y financiero en Excel. Para esto, remitir un plan de negocios y proyecciones contemplando un período de 5 años con los lineamientos del régimen informativo correspondiente, acompañado de un informe de un profesional independiente.

🔥 **Poder de los proveedores:** los principales proveedores de la industria bancaria son de sistemas, su grado de poder es alto, ya que sin él las operaciones bancarias no pueden realizarse. El número de oferentes que pueden asumir el volumen de servicio que un banco necesita es escaso. Adicionalmente cuando una empresa de sistemas trabaja con un banco lo hace en exclusividad, por lo que cada banco tiene su propio proveedor. Se considera indispensable ya que la industria financiera en su mayoría opera con un sistema integral cuyo funcionamiento impacta en todos los canales de atención como online banking, aplicaciones móviles e incluso los sistemas que utilizan los empleados para llevar a cabo el negocio.

🔥 **Poder de los clientes:** la fuerza de negociación por parte de los clientes es débil. Las entidades bancarias privadas de Argentina ofrecen servicios similares a Santander con poca variación en el costo del mismo. Es decir, si bien los clientes poseen productos sustitutos prefieren a una entidad o a otra en base a sus beneficios. Es lo que la entidad le otorgue a ellos y no lo que los clientes demanden. Es poco probable que los clientes en conjunto presenten una queja de tal magnitud que se implemente una baja de precios o partida masiva del banco.

🔥 **Productos sustitutos:** las compañías financieras como Efectivo Si, CRM Falabella, ofrecen productos sustitutos como tarjetas de crédito, las casas de cambio sus divisas y los prestamistas créditos personales a sola firma. Sin embargo, no ofrecen un plan integral (cuentas paquetes con préstamos y tarjetas) por lo que no presenta una amenaza para

Santander. Por otro lado, el Banco Central ya ha aprobado el ingreso de dos bancos 100% digitales. Si bien es un formato diferente, es una entidad bancaria que puede funcionar como sustitutos debido a que no cobran mantenimiento por servicio de cuenta, captando así la atención de los prospects, principalmente centennials, así como aquella población adulta que no cumple con los estándares para obtener una tarjeta de crédito en los bancos tradicionales.

- Cabe mencionar que los sistemas de pago como PayPal, Apple Play, Google Wallet, Mercado Pago y Amazon Wallet están solicitando licencias bancarias y podrían convertirse en productos sustitutos.⁴⁴

 **Rivalidad entre competidores:** la rivalidad es alta debido a que hay poca oferta para la demanda existente y para el potencial crecimiento del mercado ya que solo el 40% de la población se encuentra bancarizado⁴⁵. Por lo cual, es una oportunidad para los bancos digitales, que apuntan principalmente a la población adulta no bancarizada mientras que es una amenaza para los bancos tradicionales.

En síntesis, el negocio bancario es atractivo para cualquiera que cuente con el capital necesario para realizar la apertura de una nueva entidad financiera, debido a que el porcentaje de la población adulta económicamente activa y no bancarizada es alta en Argentina. Sin embargo, lleva tiempo construir presencia de marca en la mente de los distintos stakeholders, al igual que la confianza. Los clientes bancarios suelen elegir sus bancos por la experiencia que estos le aportan como así también la solidez que estas tengan, algo que Santander ha logrado demostrar no solo por la cartera de clientes que posee y el respaldo internacional, sino también por los distintos reconocimientos que lo condecoran como uno de los mejores bancos del país⁴⁶. Aunque para seguir liderando en estos rankings deberá ir innovando y sacar provecho de esa porción del market share que buscan apropiarse los bancos digitales.

⁴⁴ SOLEY, Jorge. Banca y tecnología: dos realidades hermanadas. [en línea]. [Consulta: 1 octubre 2019] Disponible en:

http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_120315.pdf

⁴⁵ GROSZ, Martín . A contramano de la región, la mitad de los argentino aún no tiene cuenta bancaria. En: *Clarín* [en línea]. Mayo 2018. [Consulta: 8 abril 2019] Disponible en: https://www.clarin.com/sociedad/52-cuenta-bancaria-crecio-brecha-ricos-pobres_0_r1mzAsTkm.html

⁴⁶ SANTANDER [en línea] © 2019 [Consulta: 14 agosto 2019] Disponible en: <https://www.santander.com.ar/banco/online/acerca-de-nosotros/comunicacion/santander-rio-elegido-como-el-mejor-banco-del-ano-en-argentina>

Análisis del entorno interno y externo

P.E.S.T.E.L.

Factores Político

Antes de las elecciones primarias (PASO) del mes de agosto 2019 el escenario político era de incertidumbre. Sin embargo, después del escrutinio de las PASO, cuando el precandidato a Presidente Alberto Fernández ganó con el 49.9% de los votos se puede empezar a vislumbrar el futuro político y económico de la Argentina. El actual presidente Mauricio Macri recibió un 32.96% de los votos⁴⁷. Si en las elecciones del mes de octubre hay un resultado similar, es probable que no haya balotaje y quede definida una presidencia con Alberto y Cristina Fernández al frente.

Actualmente Ana Botín apoya la presidencia de Macri por sus medidas económicas, tiene un vínculo favorable para la organización. En caso de que Mauricio M. no sea reelegido, se perderá dicho beneficio. La relación entre la CEO global de Santander y Alberto y Cristina Fernández por el momento es incierta.

Factores Económicos

- 🔥 El precio del dólar el día de las elecciones primarias(11 de agosto 2019) era de \$44.30⁴⁸. Al día siguiente, el dólar subió a \$58.88⁴⁹.
- 🔥 El día 3 de Septiembre el Banco Central a través de un comunicado A 6774 decidió flexibilizar la posición de moneda extranjera del sistema bancario para asegurar la disponibilidad de divisas para sus clientes en todo el país⁵⁰.
- 🔥 A partir del 17 de septiembre, el Banco Central aceptara pases pasivos a un día por parte

⁴⁷PALADINI,Eduardo.Terminó el escrutinio definitivo: cómo quedó la diferencia entre Alberto Fernández y Mauricio Macri.En:*Clarín*. [en línea]29 Agosto 2019.[Consulta:30 agosto 2019]. Disponible en:https://www.clarin.com/politica/termino-escrutinio-definitivo-queda-diferencia-alberto-fernandez-mauricio-macri_0_nK5AwfIJe.html

⁴⁸Argentina: conoce el precio del dólar hoy domingo 11 agosto de 2019.En:*La República*. [en línea]. 11 Agosto 2019. [Consulta:12 agosto 2019] Disponible en: <https://larepublica.pe/mundo/2019/08/11/cotizacion-dolar-hoy-a-peso-argentino-domingo-11-de-agosto-de-2019-en-banco-nacion-de-argentina-y-mercado-interbancario-precio-del-dolar-blue-usd-to-ars-atmp/>

⁴⁹Dólar hoy: así cotiza el 12 de agosto en Banco Nación y otras entidades. En: *La Nación*. [en línea]. 12 Agosto 2019. [Consulta:12 agosto 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/dolar-hoy-asi-cotiza-el-12-de-agosto-en-banco-nacion-y-otras-entidades-nid2276760>

⁵⁰STICCO,Daniel.En el segundo día de control de cambios, el Central habilitó a los bancos a tener más dólares en las sucursales. En: *Infobae*. [en línea]. 3 Septiembre 2019. [Consulta:3 septiembre 2019] Disponible en:<https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/09/03/en-el-segundo-dia-de-control-de-cambios-el-central-habilito-a-los-bancos-a-tener-mas-dolares-en-las-sucursales/>

de los fondos comunes de inversión.⁵¹

- 🔥 Luego de las elecciones el Riesgo País emitido por JP Morgan sufrió fluctuaciones. Para el 18 de septiembre esta cifra descendió un poco y alcanzó los 2084 puntos⁵²
- 🔥 Las estimaciones de la economía es de una profunda recesión⁵³

En este contexto económico de dólar alto, caída de depósitos, y riesgo país alto, trae como consecuencia inestabilidad, tanto económica como social.

El hecho de que el riesgo país haya aumentado genera desconfianza por parte de la sociedad hacia los bancos ya que es más riesgoso tener el dinero invertido dentro de los bancos. Sumado a que la inflación ha generado un aumento de las tasas para los préstamos. Esto conforma un futuro problema para Santander ya que, si los clientes no solicitan préstamos debido a su tasa elevada, el consumo cae a consecuencia de la recesión, el banco estaría perdiendo uno de sus principales negocios.

Factores Sociales

- 🔥 Los usuarios cada día apuntan más por lo digital, en cuanto a lo financiero un líder en lo digital es MercadoPago, actualmente es la principal billetera virtual del país y cada día ofrece más opciones a sus usuarios tanto la realización de pagos a través de códigos QR, tarjeta de crédito MasterCard, como así también la posibilidad de invertir.⁵⁴
- 🔥 El uso de las billeteras virtuales es un fenómeno que está en alza en la Argentina.⁵⁵
- 🔥 La Cámara Argentina de Comercio Electrónico en su Estudio Anual de Comercio Electrónico descubrió que la facturación del comercio electrónico creció en un 47% en Argentina durante el 2018.⁵⁶

⁵¹MANFREDI, Melina. El BCRA compite con los bancos y acepta pasajes de fondos comunes de inversión. En: *El Cronista*. [en línea]. 17 Septiembre 2019. [Consulta: 17 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/El-BCRA-compite-con-los-bancos-y-acepta-pasajes-de-fondos-comunes-de-inversion-20190917-0034.html>

⁵²El riesgo país retrocedió y la Bolsa anotó una leve baja. En: *El Cronista*. [en línea]. 18 Septiembre 2019. [Consulta: 18 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/El-riesgo-pais-retrocedio-y-la-Bolsa-anoto-una-leve-baja-20190918-0043.html>

⁵³ Argentina tendrá en 2019 la séptima recesión más profunda del mundo. En: *Infobae*. [en línea]. 18 Septiembre 2019. [Consulta: 18 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2019/06/04/argentina-tendra-en-2019-la-septima-recesion-mas-profunda-del-mundo/>

⁵⁴MERCADOPAGO. [en línea]. © 2019 [Consulta: 1 octubre 2019] Disponible en: <https://www.mercadopago.com.ar/billetera-digital>

⁵⁵VALLI, Patricia. El furor por Mercado Pago, la razón detrás de la bronca de bancos y gremios. En: *Perfil*. [en línea] 13 Julio 2019 [Consulta: 13 julio 2019] Disponible en: <https://www.perfil.com/noticias/economia/el-furor-por-mercado-pago-la-razon-detras-de-la-bronca-de-bancos-y-gremios.phtml>.

⁵⁶CÁMARA ARGENTINA DE COMERCIO ELECTRÓNICO. [en línea]. © 2017 [Consulta: 1 octubre 2019] Disponible en: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

El aumento del uso de estas tecnologías, presenta una amenaza para los bancos y su share market.

- 🔥 Luego de las PASO, la cantidad de personas que buscan cajas de seguridad para guardar su dinero se multiplicó, en muchos bancos hay listas de espera. La demanda en empresas privadas también aumentó⁵⁷
- 🔥 “En los bancos aseguran que la demanda creció y hay menos cajas vacías, pero sin embargo sigue habiendo disponibilidad para los clientes que lo soliciten, sobre todo en las sucursales más alejadas del centro porteño”.⁵⁸
- 🔥 Una nota de Clarín evidenció el aumento en la demanda de cajas de seguridad debido a la desconfianza de los usuarios bancarios, por un temor a que un corralito pueda volver a suceder.⁵⁹

Esta creciente desconfianza puede tener consecuencias para Santander. Para que el modelo de negocio bancario prospere es necesario que los clientes tengan confianza en la entidad, y que sigan depositando e invirtiendo capital en los bancos.

Si bien los servicios de cajas de seguridad están experimentando un auge, y generan aumentan su rentabilidad, muchos clientes optan por sacar su dinero del banco para guardarlo en empresas de seguridad privada. Esta falta de confianza por parte de los clientes afecta a Santander y a la industria bancaria en general, ya que los clientes no sienten que su dinero está seguro en los bancos y busquen productos y servicios sustitutos para evitar el uso de bancos, lo cual afecta la productividad de los mismos.

- 🔥 En la República Argentina no existe la educación financiera en niveles primarios y secundarios como asignatura, esta falta de conocimiento empieza a resaltar en épocas de crisis, cuando se es necesario saber cómo ahorrar e invertir. Es por ello que la falta de educación sobre economía y finanzas por gran parte de la población es un problema de

⁵⁷BUSANICHE, José. Sube demanda por cajas de seguridad y caen depósitos. En: *Perfil*. [en línea]. 25 Agosto 2019. [Consulta: 25 agosto 2019] Disponible en: <https://www.perfil.com/noticias/cordoba/sube-demanda-por-cajas-de-seguridad-y-caen-depositos.phtml>

⁵⁸CASAS, Ximena. Cajas de seguridad y transporte de caudales: los negocios que crecen por la incertidumbre económica. En: *Infobae* [en línea]. 3 Septiembre 2019. [Consulta: 3 septiembre 2019] Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2019/09/03/cajas-de-seguridad-y-transporte-de-caudales-los-negocios-que-crecen-por-la-incertidumbre-economica/>

⁵⁹BIDEGARAY, Martín. Inestabilidad económica. Por el temor y la desconfianza, crece la demanda de cajas de seguridad. En: *Clarín*. [en línea] 3 Septiembre 2019. [Consulta: 3 Septiembre 2019]. Disponible en: https://www.clarin.com/economia/temor-desconfianza-crece-demanda-cajas-seguridad_0_jyU2vR3Pa.html

carácter social que afecta a la economía⁶⁰. Ya que, en caso contrario, los individuos podrían tomar buenas decisiones en relación a su dinero y a consecuencia potenciar la economía del país y a su vez, permitir que entidades bancarias como Santander tengan mayores oportunidades de negocio.

-  La gran mayoría de los argentinos o residentes del país pueden hablar sobre ciertos conceptos económicos como la inflación. Sin embargo, son pocos los que tienen conocimiento sobre cómo ganarle a la suba de precios, es decir, hay escaso conocimiento financiero. Esto afecta de forma negativa debido a que por falta de conocimientos se pierde la oportunidad de ingreso de nuevos capitales o clientes al banco.⁶¹ El banco ya se encuentra trabajando para aportar a través de distintas acciones de RSE como Red de educadores financieros para reducir el impacto de este inconveniente. Sin embargo, el banco Galicia se ha adelantado a este proceso colaborando con Fundación Conciencia para brindar capacitaciones en colegios secundarios.⁶²
-  La evolución del desarrollo tecnológico ha ido modificando el comportamiento de los seres humanos en sociedad, principalmente en la administración del tiempo. Al tener varias aplicaciones móviles de envíos⁶³ de distintos productos que puedan resolver un problema en cuestión de minutos lo ha aumentado.

Esta tendencia puede beneficiar a Santander y brinda la oportunidad de mejorar su servicio de distribución de la entidad a través de dichas plataformas.
-  UPWARD Argentina una realizó jornada en donde se revelaron datos sobre mujeres en el mercado de trabajo, se conocieron los nuevos hombres líderes para el cambio y se presentó una guía de buenas prácticas que sirve para todas aquellas organizaciones interesadas en incorporar la perspectiva de género y facilitar el acceso de las mujeres a los puestos de decisión.⁶⁴

⁶⁰ALVAREZ, JORGE. La importancia de la educación financiera. En: *El Cronista*. [en línea]. 21 Enero 2019. [Consulta: 17 mayo 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/columnistas/La-importancia-de-la-educacion-financiera-20190120-0029.html>

⁶¹BUENO, Francisco. Educación financiera a marzo: solo el 24% de los argentinos saben que pueden invertir en bonos. En: *Infobae* [en línea]. Octubre 2018. [Consulta: 4 mayo 2019] Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2018/10/28/educacion-financiera-a-marzo-solo-un-24-de-los-argentinos-saben-que-pueden-invertir-en-bonos/>

⁶²Educación financier: la llave para que los chicos aprendan a administrarse. En: *La Nación* [en línea]. Octubre 2018. [Consulta: 4 mayo 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/educacion-financiera-banco-galicia-colegio-secundario-nid2178495>

⁶³REINA, Laura. Delivery de soluciones. Las apps que pasaron de repartir comida a resolver problemas cotidianos. En: *La Nación* [en línea]. Abril 2019. [Consulta: 4 mayo 2019] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/delivery-soluciones-las-apps-pasaron-repartir-comida-nid2235240>

⁶⁴Igualdad, equidad y brechas de género: las iniciativas de UPWARD Argentina que buscan “romper” con el techo de cristal en las empresas. En: *Infobae* [en línea]. Diciembre 2018. [Consulta: 4 mayo 2019] Disponible

- 🔥 Esto impacta en la entidad, la cual recientemente lanzó el nuevo segmento Women⁶⁵, orientado a ser el banco de la mujer. Una propuesta que ofrece servicios financieros y de capacitación a mujeres emprendedoras, dueñas de pymes y profesionales. Un programa que ha obtenido respuestas tanto favorables como no favorables, ya que algunos usuarios en redes sociales tomaron esta noticia de forma negativa y la criticaron, alegando que dicha propuesta solo fomenta la creencia de la mujer como un sexo débil e inferior. Aunque también hubo otros que apoyaron el programa y sintieron que realmente la empresa sabía comprender el contexto en el que se encontraba.

Factores Tecnológico

- 🔥 Actualmente las entidades bancarias están en proceso de adaptarse al siglo XXI, con el incorporamiento de tecnologías que permitan a los usuarios una mejor experiencia digital, así como la creación de sucursales digitales, especialmente para aquel público que todavía no está bancarizado⁶⁶.

Recientemente el banco ICBC inauguró una sucursal “inteligente” en Puerto Madero⁶⁷, donde ofrecen las mismas funciones que las sucursales digitales que Santander ofrece desde el año 2016.

- 🔥 En el 2018 se duplicaron las transferencias electrónicas realizadas desde los teléfonos móviles, pasaron de 872 mil a 1,7 millones. si se tiene en cuenta home banking, mobile y cajeros automáticos pasaron de 8,5 a 16 millones. ⁶⁸

Es por ello que Santander invierte en el mantenimiento tanto de la aplicación para smartphones como para acciones de IT para que la experiencia de los clientes desde teléfonos móviles sea cada vez más productiva y eficaz.

- 🔥 Willowbank fue el primer banco 100% digital de Argentina capta a clientes que no estaban

en: <https://www.infobae.com/tendencias/2018/12/13/igualdad-equidad-y-brechas-de-genero-las-iniciativas-de-upward-argentina-que-buscan-romper-con-el-techo-de-cristal-en-las-empresas/>

⁶⁵IDEM

⁶⁶La reconversión de los bancos: sin sucursales y con fuerte avance de las herramientas digitales.En: *Infobae* [en línea]. Marzo 2019. [Consulta:4 mayo 2019] Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/03/19/la-reconversion-de-los-bancos-sin-sucursales-y-con-fuerte-avance-de-las-herramientas-digitales/>

⁶⁷Un recorrido 360 por la sucursal bancaria “inteligente” de Puerto Madero.En: *Infobae* [en línea]. Abril 2019. [Consulta:4 mayo 2019] Disponible en: <https://www.infobae.com/espacio-no-editorial/2019/04/17/un-recorrido-360-por-la-sucursal-bancaria-inteligente-de-puerto-madero/>

⁶⁸HILAL, Martín. La banca digital avanza, poniéndose a la altura de los bancos tradicionales.En: *Infofueguina.com* [en línea]. Abril 2019. [Consulta:4 mayo 2019] Disponible en: <https://www.infofueguina.com/tecno/2019/4/12/la-banca-digital-avanza-poniendose-la-altura-de-los-bancos-tradicionales-37907.html>

bancarizados. Dicha entidad lanzará una tarjeta de crédito Mastercard.⁶⁹ También es preciso mencionar que Brubank, fundado por el ex CEO de Citi, es otro banco digital que se encuentra operando en Argentina⁷⁰. Actualmente hay tres bancos digitales operando en Argentina: Willowbank, Rebanking y Brubank.

La masividad en la aparición de bancos digitales es una amenaza para Santander ya que es un tipo de competencia que puede captar a una parte de la población adulta no bancarizada a la que los bancos tradicionales no. A su vez estos bancos digitales tienen la cualidad de haber comenzado a operar en Argentina antes que la propuesta digital de Santander, Openbank, captando una importante porción de market share antes que Openbank.

Factores Legales

- 🔥 La Ley N° 27.430 incorpora un impuesto cedular dentro del Impuesto a las Ganancias a aplicarse, entre otros, a las rentas de instrumentos financieros o de su enajenación, percibidas por los beneficiarios del exterior radicados o no en jurisdicciones cooperantes, o que los fondos invertidos provengan de allí.⁷¹

Este impuesto es conocido como el Impuesto a la Renta Financiera, en el cual los contribuyentes que con sus inversiones realizadas (plazos fijos, LEBACS) durante 2018 hayan logrado rendimientos por encima de los \$66.917,91 deberán pagar renta financiera.⁷²

En este caso Santander actúa como ente recaudador de dicho impuesto.

- 🔥 En la Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires avanza un proyecto que tiene por objetivo regular la demora en atención al público. Si el proyecto se aprueba se deberá informar a los usuarios los tiempos de espera en las colas, la cantidad de personas que hay delante y la demora en resolver su problemática⁷³

⁶⁹IDEM

⁷⁰PEDOTTI, Ana Clara. Que ofrece Brubank, el nuevo banco digital del ex CEO del Citi. En: *Infobae* [en línea]. Enero 2019. [Consulta:4 mayo 2019] Disponible en: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Que-ofrece-Brubank-el-nuevo-banco-digital-del-ex-CEO-del-Citi-20190110-0035.html>

⁷¹ASOCIACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS. [en línea] [Consulta:4 mayo 2019] Disponible en: <http://www.afip.gob.ar/pagoTransferenciaBancaria/impuestoRentaFinanciera.asp>

⁷²Renta financiera: el Gobierno estableció cómo y cuándo se debe pagar el nuevo impuesto. En: *Infobae* [en línea]. Abril 2019. [Consulta:4 mayo 2019] Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2019/04/26/renta-financiera-el-gobierno-establecio-como-y-cuando-se-debe-pagar-el-nuevo-impuesto/>

⁷³¿Adiós a la colas? Buscan regular en la Provincia de Buenos Aires las demoras excesivas en la atención al público..En: *Infobae* [en línea]. Noviembre 2018. [Consulta:4 mayo 2019] Disponible en:

De aprobarse esta medida Santander deberá reorganizar su planeamiento en sucursales, para poder disminuir el tiempo de espera de sus clientes.

Red vincular

Análisis y diagnóstico de públicos

Definición de stakeholders

Un stakeholder es un grupo que tiene interés en el desarrollo de la organización.⁷⁴ Así mismo un stakeholder aporta recursos a la organización. Para que un stakeholder sea legítimo debe tener un vínculo con operativo con la organización.

1. **Accionista:** un accionista es una persona que posee una o varias acciones de una empresa.⁷⁵
2. **Gobierno:** es la autoridad gobernante de una unidad política que tiene por objeto dirigir, controlar y administrar las instituciones del Estado. Se divide en poder ejecutivo, judicial y legislativo.⁷⁶
3. **Entes reguladores:** son los organismos estatales e internacionales responsables de control de la buena prestación de los servicios públicos concesionados a empresas privadas, tanto en calidad como en oportunidad, cobertura y precio.
4. **Clientes:** persona u organización que accede a un producto o servicio a partir de un pago⁷⁷.
5. **Empleados:** Persona que desempeña un cargo o trabajo y que a cambio de ello recibe un sueldo⁷⁸.
6. **Alianzas estratégica:** Se denomina alianza estratégica al pacto que establecen

https://www.clarin.com/sociedad/adios-colas-buscan-regular-provincia-buenos-aires-demoras-excesivas-atencion-publico_0_INbsYaulhz.html

⁷⁴BARO, Marcelo. Jerarquización de *stakeholders* para la construcción del capital social de las organizaciones [en línea] Marzo 2011 [Consulta: 15 abril 2019] Disponible en: ISSN electrónico: 1989-0494. pp 3. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/315069996_Jerarquizacion_de_stakeholders_para_la_construccion_del_capital_social_de_las_organizaciones

⁷⁵DEFINICION.DE [en línea] © 2008-2019 [Consulta: 14 abril 2019] Disponible en: <https://definicion.de/accionista/>

⁷⁶SIGNIFICADOS.[en línea] © 2013-2019. [Consulta: 14 abril 2019] Disponible en: <https://www.significados.com/gobierno/>

⁷⁷CONCEPTO.DE [en línea] [Consulta: 30 abril 2019] Disponible en: <https://concepto.de/cliente/>

⁷⁸WORD REFERENCE© 2019. [en línea] [Consulta: 30 abril 2019] Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/empleado>

empresas, organizaciones u otras entidades para trabajar en conjunto y así lograr que cada una pueda alcanzar sus objetivos.⁷⁹

7. **Competencia:** Persona o empresa que ofrece productos o servicios similares a una empresa. Que cubren la misma necesidad.
8. **Proveedores:** Persona o empresa que abastece a otras empresas con artículos, los cuales serán vendidos directamente o transformados para su posterior venta,⁸⁰
9. **Sindicato:** Asociación de trabajadores cuyo objetivo es la defensa de los intereses profesionales, económicos y laborales de los asociados.⁸¹
10. **Medios de Comunicación :** Los medios de comunicación son canales e instrumentos para informar y comunicar a la sociedad actual acerca de hechos o acontecimientos que suceden.⁸²
11. **Comunidad:** individuos que forman parte de un pueblo, región o nación⁸³
12. **Cámaras y Asociaciones:** entidades que reúnen a representantes de empresas de la misma actividad que tienen como objetivo velar por los intereses de su rubro y la competitividad del negocio. Comparten una determinada región geográfica, pueden determinar sus políticas internas y eligen a sus autoridades. A su vez, pueden agruparse en federaciones y articularse formando entidades gremiales de tercer orden.

Criterio y apertura de stakeholders

1. **Accionistas:** se tendrán en cuenta el total de accionistas de Santander Argentina, segmentados según su porcentaje de participación accionaria, declarada en el Banco Central de la República Argentina.
 - 1.1. ABLASA PARTICIPACIONES SL (80,71%)
 - 1.2. BRS INVESTMENTS S.A. (18,39%)
 - 1.3. ACCIONISTAS AGRUPADOS(BOLSAS DEL PAÍS)⁸⁴ (0,9%)

⁷⁹DEFINICION.DE [en línea] © 2008-2019 [Consulta: 1 mayo 2019] Disponible en: <https://definicion.de/alianza-estrategica/>

⁸⁰DEBITOOR [en línea] [Consulta: 1 mayo 2019] Disponible en: <https://debitoor.es/glosario/definicion-proveedor>

⁸¹CONCEPTO.DE [en línea] [Consulta: 30 abril 2019] Disponible en: <https://concepto.de/sindicato/>

⁸²PEIRO,Rosario.Medios de comunicación. En: ECONOMIPEDIA [en línea] ©2019 [Consulta:1 mayo 2019] Disponible en:<https://economipedia.com/definiciones/medios-de-comunicacion.html>

⁸³DEFINICION.DE [en línea] © 2008-2019 [Consulta: 30 abril 2019] Disponible en: <https://definicion.de/comunidad/>

⁸⁴BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA. [en línea]2006-2019 © [Consulta: 14 abril 2019] Disponible en: http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_accionistas.asp?bco=00072&nom=

2. Gobierno: aquellas secretarías y subsecretarías pertenecientes a los poderes ejecutivo y legislativo, que tiene el poder de controlar, modificar e impactar en la actividad económica y financiera de la organización. Relacionados a las actividades de Santander tales como Agro, Educación, Trabajo, Economía, Finanzas. A su vez se tendrá en cuenta a aquellos organismos provinciales y municipales de la Ciudad de Buenos Aires, de Córdoba Capital y de Rosario.

2.1. Poder Ejecutivo Nacionales

2.1.1. Jefatura de Gabinete

2.1.1.1. Ministerios

2.1.1.1.1. Ministerio de Educación, cultura, ciencia y tecnología

2.1.1.1.2. Ministerio de Hacienda

2.1.1.1.2.1. Subsecretaría de Hacienda

2.1.1.1.2.1.1. Subsecretaría de Relaciones Financieras

2.1.1.1.2.2. Subsecretaría de Servicios Financieros

2.1.1.1.2.3. Subsecretaría de Financiamiento

2.1.1.1.2.4. Dirección Nacional de Mercado de Capitales y Seguros

2.1.1.1.2.5. Dirección Nacional de Inclusión Financiera

2.1.1.1.2.6. Dirección Nacional de Sistema Financiero

2.1.1.1.2.7. Dirección Nacional de Estrategia del Financiamiento

2.1.1.1.3. Secretaría de Política Económica

2.1.1.1.3.1. Subsecretaría de Programación Macroeconómica

2.1.1.1.3.2. Dirección Nacional de Política Fiscal y de Ingresos

2.1.1.1.3.3. Dirección Nacional de Política Macroeconómica

2.1.1.1.3.4. Subsecretaría de Programación Microeconómica

2.1.1.1.3.5. Dirección Nacional de Análisis Microeconómico

2.1.1.1.3.6. Dirección Nacional de Estudios Sectoriales y Regionales

2.1.1.1.3.7. Secretaría Legal y Administrativa

2.1.1.1.3.8. Subsecretaría de Administración y Normalización Patrimonial

2.1.1.1.3.9. Subsecretaría de Asuntos Normativos

2.1.1.1.3.10. Dirección Nacional de Normalización Patrimonial

2.1.1.1.4. Secretaría de Finanzas

2.1.1.1.4.1. Dirección de análisis del financiamiento

2.1.1.1.4.2. Coordinación de Seguimiento de Mercados Financieros

- 2.1.1.1.4.3. Dirección de Programación e Información Financiera
 - 2.1.1.1.4.4. Coordinación de Información Financiera
 - 2.1.1.1.5. Ministerio de Producción y Trabajo.
 - 2.1.1.1.6. Agroindustria
 - 2.1.1.1.7. Trabajo y empleo
 - 2.1.2. Poder Legislativo Nacional
 - 2.1.2.1. Congreso de la Nación Argentina
 - 2.1.2.1.1. Presidente
 - 2.1.2.1.2. Vicepresidente
 - 2.1.2.2. Honorable Senado de la Nación
 - 2.1.2.3. Honorable Cámara de Diputados de la Nación
 - 2.1.2.3.1. Presidente
 - 2.1.2.3.2. Vicepresidente
 - 2.2. Organismos Provinciales de Educación
 - 2.2.1. Provincia de Buenos Aires
 - 2.2.1.1. Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología
 - 2.2.1.1.1. Dirección de Contabilidad y Finanzas
 - 2.2.1.1.2. Secretaría de Innovación y Calidad Educativa
 - 2.2.1.1.3. Dirección Nacional de Innovación Educativa
 - 2.2.1.1.4. Secretaría de Gestión Educativa
 - 2.2.2. Provincia de Córdoba
 - 2.2.2.1. Ministerio de Educación
 - 2.2.2.1.1. Ministro de Educación
 - 2.2.3. Provincia de Santa Fe
 - 2.2.3.1. Ministerio de Educación
 - 2.2.3.1.1. Ministra de Educación
 - 2.3. Organismos Municipales de Educación
 - 2.3.1. Capital Federal
 - 2.3.1.1. Dirección General de Educación
 - 2.3.2. Rosario
 - 2.3.2.1. Secretaría de Cultura y Educación
 - 2.3.3. Córdoba Capital
 - 2.3.3.1. Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa

3. **Entes reguladores:** son aquellos organismos con presencia en la República Argentina que tienen el poder de regular la actividad financiera y por lo tanto impactan en el funcionamiento de Santander, discriminando cada ente por la actividad que regulan.

- 3.1. B.C.R.A
 - 3.1.1. Presidencia
 - 3.1.2. Vicepresidencia
- 3.2. C.N.V.
 - 3.2.1. Presidencia
 - 3.2.2. Vicepresidencia
- 3.3. U.I.F
 - 3.3.1. Presidente de la Unidad de Información Financiera Dr. Mariano FEDERICI
 - 3.3.2. Vicepresidente de la Unidad de Información Financiera
- 3.4. AFIP
 - 3.4.1. Administrador
 - 3.4.2. Dirección General Impositiva
 - 3.4.3. Subdirección General de Administración Financiera
- 4. **Cientes:** son todas aquellas personas a las que el banco les provee sus servicios por medio de un mutuo acuerdo (contrato) de fin comercial. Diferenciando a los clientes por su categoría, tal y como lo establece el departamento de marketing de Santander
 - 4.1. Individuos
 - 4.2. Select
 - 4.3. Advance Pymes
 - 4.4. Empresas
 - 4.5. Agro
 - 4.6. Corporativas
 - 4.7. Prospects
- 5. **Empleados:** serán considerados empleados todos aquellos colaboradores que se encuentren bajo relación de dependencia con la entidad discriminados por el área de trabajo, según su jerarquía en la estructura organizacional.
 - 5.1. Áreas centrales (trabajos administrativos)
 - 5.1.1. Gerentes de área
 - 5.1.2. Jefes de área
 - 5.1.3. Supervisores
 - 5.1.4. Colaboradores
 - 5.2. Red de sucursales (dividido por zonas)
 - 5.2.1. Gerente Zonal
 - 5.2.2. Gerente de sucursal
 - 5.2.3. Ejecutivos
 - 5.2.4. Representantes
 - 5.2.5. Greeter

- 5.3. Contact Center
 - 5.3.1. Jefes
 - 5.3.2. Supervisores
 - 5.3.3. Ejecutivos telefónicos

- 6. **Alianzas estratégicas:** aquellas organizaciones que tengan una alianza comercial y estratégica con la entidad.
 - 6.1. American Airlines
 - 6.1.1. CEO
 - 6.2. Zurich
 - 6.2.1. CEO

- 7. **Competencia:** serán considerados competencia aquellas entidades bancarias privadas que operan en la República Argentina. Entidades con sucursales en la mayoría de las provincias de Argentina. Así como entidades que tengan
 - 7.1.1. BBVA
 - 7.1.2. Banco Galicia
 - 7.1.3. HSBC
 - 7.1.4. ICBC
 - 7.1.5. Bancos 100% digitales (bancos móviles)
 - 7.1.6. Willobank
 - 7.1.7. Brubank
 - 7.2. Plataformas de pago
 - 7.2.1. MercadoPago
 - 7.2.2. TodoPago
 - 7.2.3. UALA
 - 7.2.4. Apple Card
 - 7.3. Entidades financieras
 - 7.3.1. Efectivo Si

- 8. **Proveedores:** son aquellas personas y organización que proveen bienes y servicios que contribuyen al funcionamiento de la entidad, discriminados por la funcionalidad de sus productos y servicios.
 - 8.1. Sistemas
 - 8.1.1. Directivos
 - 8.2. Elementos de oficina
 - 8.2.1. Directivos
 - 8.3. Servicio de Limpieza
 - 8.3.1. Directivos

- 8.4. Servicio de seguridad y vigilancia
 - 8.4.1. Directivos
- 8.5. Logística y distribución
 - 8.5.1. Directivos
- 8.6. Otros Servicios
 - 8.6.1. Luz
 - 8.6.1.1. Directivos
 - 8.6.2. Agua
 - 8.6.2.1. Directivos
 - 8.6.3. Gas
 - 8.6.4. Telefonía.
- 8.7. Prestadores de servicios
 - 8.7.1. Prisma Medios de Pago (Visa y Banelco)
 - 8.7.2. American Express
 - 8.7.3. Master Card

- 9. **Sindicato:** agrupación de empleados bancarios que resguardan los derechos de sus colegas a nivel nacional.
 - 9.1. La Bancaria

- 10. **Medios de Comunicación:** se tendrán en cuenta medios audiovisuales, gráficos y digitales que informan sobre economía y finanzas, destacando programas, secciones y suplementos de alcance nacional y de alcance local de las provincias de Córdoba, Rosario y Capital Federal.
 - 10.1. Medios Audiovisuales
 - 10.1.1. Canal 13
 - 10.1.1.1. Noticieros
 - 10.1.1.2. Arriba Argentinos
 - 10.1.1.2.1. Conductores
 - 10.1.1.3. Noticiero Trece
 - 10.1.1.3.1. Conductores
 - 10.1.1.4. Telenoche
 - 10.1.1.4.1. Conductores
 - 10.1.1.5. Síntesis
 - 10.1.1.5.1. Conductores
 - 10.1.2. Telefé

- 10.1.2.1.** Noticieros
 - 10.1.2.1.1.** Buen Telefé
 - 10.1.2.1.1.1. Conductores
 - 10.1.2.1.2.** El Noticiero de la Gente
 - 10.1.2.1.2.1. Conductores
 - 10.1.2.1.3.** Telefé Noticias
 - 10.1.2.1.3.1. Conductores
 - 10.1.2.1.4.** Staff de Noticias
 - 10.1.3.** Canal 7
 - 10.1.3.1.** TPA Noticias
 - 10.1.3.1.1.** Conductores
 - 10.1.4.** América TV
 - 10.1.4.1.** Buenos Días América
 - 10.1.4.1.1.** Conductor
 - 10.1.4.2.** América Noticias 2da. edición
 - 10.1.4.2.1.** Conductores
 - 10.1.5.** El Tres (Rosario)
 - 10.1.5.1.** Noticieros
 - 10.1.5.1.1.** Antes de Salir
 - 10.1.5.1.2.** Cada Dia
 - 10.1.5.1.3.** Telenoche Rosario
 - 10.1.6.** El Doce TV (Córdoba)
 - 10.1.6.1.** Noticiero 12
 - 10.1.6.1.1.** Conductores
- 10.2.** Medios Gráficos
- 10.2.1.** Clarín
 - 10.2.1.1.** Editor General
 - 10.2.1.2.** Periodistas de Economía
 - 10.2.1.3.** Redactora Sección Sociedad
 - 10.2.2.** Ámbito Financiero
 - 10.2.2.1.** Director Periodístico
 - 10.2.2.2.** Editora de Economía
 - 10.2.2.3.** Redactor de Economía y Finanzas
 - 10.2.3.** La Nación
 - 10.2.3.1.** Editor de Economía
 - 10.2.3.2.** Secretario de redacción
 - 10.2.3.3.** Columnista de Economía

- 10.3.3.1. Apertura Negocios
 - 10.3.3.1.1. Redacción online
 - 10.3.3.1.2. Redacción revista
 - 10.3.4. Clarín
 - 10.3.4.1. Periodistas de Economía
 - 10.3.4.2. Redactora Sección Sociedad
 - 10.3.5. La Nación
 - 10.3.5.1. Editor Jefe
 - 10.3.6. Perfil
 - 10.3.6.1. Editores
 - 10.3.7. Fortuna
 - 10.3.7.1. Editor Responsable
 - 10.3.7.2. Editores Ejecutivos
 - 10.3.8. BAE negocios
 - 10.3.8.1. Directora General
 - 10.3.8.2. Redactor de sección Economía
 - 10.3.8.3. Periodista Sección Sociedad
 - 10.3.9. Rosario 3
 - 10.3.9.1. Sección economía, negocios y agro
 - 10.3.10. Ecos 365 Economía y Negocios (Rosario)
 - 10.3.11. La Voz
 - 10.3.11.1.1. Director Periodístico
 - 10.3.11.1.2. Editor jefe de Negocios
 - 10.3.11.1.3. Periodistas Negocios y Agrovoz
 - 10.3.12. El Litoral (Santa Fe)
 - 10.3.12.1. Director y Editor Responsable
- 10.4. Agencias de Noticia
 - 10.4.1. TELAM
 - 10.4.1.1. Gerente Periodístico
 - 10.4.1.2. Editor Sección Economía

11. **Comunidad:** denominaremos comunidad a aquellas organizaciones sin fines de lucro con la cual el banco actualmente mantiene un vínculo. A su vez también consideremos a la comunidad educativa de nivel medio, es decir a los colegios secundarios públicos y privados con mayor capacidad de alumnos que no cuenten con orientación contable (artística, humanidades, bachiller, entre otros) pertenecientes a Capital Federal, Córdoba capital y Rosario.

11.1. Comunidad Educativa**11.1.1. Colegios secundarios públicos de zonas urbanas****11.1.1.1. De Capital Federal**

11.1.1.1.1. Escuela Técnica N.º 13 D.E. 21 «Ing. Jose Luis Delpini»

11.1.1.1.2. Escuela Técnica Número 31 "Maestro Quinquela"

11.1.1.1.3. Colegio Nacional N°3 Mariano Moreno

11.1.1.2. De Córdoba Capital

11.1.1.2.1. Colegio Nacional de Monserrat⁸⁵

11.1.1.2.2. Escuela Normal Superior Alejandro Carbo⁸⁶

11.1.1.2.3. I.P.E.M N° 3 Anexo⁸⁷

11.1.1.3. De Rosario

11.1.1.3.1. E.E.S. Orientada NRO 542⁸⁸

11.1.1.3.2. E.E.S. Orientada 436 Juan Mantovani⁸⁹

11.1.1.3.3. E.E. Técnico Profesional Part. Inc.NRO 8216⁹⁰

11.2. Colegios secundarios privados de zonas urbanas**11.2.1. De Capital Federal**

11.2.1.1. Instituto Industrial Luis A. Huergo

11.2.1.2. Ecos Escuela Secundaria

11.2.1.3. Colegio Secundario Aula XXI

11.2.2. De Córdoba Capital

11.2.2.1. Centro Educacional San Jorge (nivel medio)⁹¹

11.2.2.2. Colegio Adolfo Bioy Casares⁹²

⁸⁵COLEGIO NACIONAL DE MONSERRAT.[en línea] [Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en <http://monserrat.unc.edu.ar/secundario/plan-de-estudios/>

⁸⁶ESCUELA SUITE. [en línea] [Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en: <https://enscarbo-cba.infod.edu.ar/sitio/ciclo-orientado/>

⁸⁷ORIENTA PADRES.COM.AR [en línea]© 2014 - 2019 [Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en: <http://www.orientapadres.com.ar/ipem-n-3-anexo-capital-cordoba-14540>

⁸⁸ESCUELASARG [en línea] [Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en: <https://escuelasarg.com/cue/57557/e.e.s.-orientada-nro-542>

⁸⁹ESCUELASARG [en línea] [Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en: <https://escuelasarg.com/cue/54531/e.e.s.-orientada-nro-436-juan-mantovani>

⁹⁰Establecimientos de Nivel Secundario Modalidad Orientada - Nodo Rosario.pdf. [en línea] [Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en: <http://archivoseducacion.santafe.gob.ar/archivosportal/Niveles%20y%20Modalidades/Nivel%20Secundario/Nodo%20Rosario/Establecimientos%20de%20Nivel%20Secundario%20Modalidad%20Orientada%20-%20Nodo%20Rosario.pdf>

⁹¹COLEGIO SAN JORGE.[en línea]© 2019 [Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en: <http://escuelasanjorge.com/nivelsecundario.php>

⁹²COLEGIO BIOY CASARES.[en línea] [Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en: <http://abioycasares.edu.ar/nivel-secundario/propuesta-pedagogica/>

11.2.2.3. Colegio San José⁹³**11.2.3. De Rosario****11.2.3.1. La Salle Rosario⁹⁴****11.2.3.2. Colegio del Sagrado Corazón Rosario⁹⁵****11.2.3.3. Colegio Misericordia Rosario⁹⁶****11.3. Fundaciones y cooperativas****11.3.1. Banco de Alimentos****11.3.2. Fundacion Pescar****11.3.3. Cooperativa La Juanita**

12. Cámaras y Asociaciones: Son consideradas aquellas entidades encargadas de representar y velar por desarrollo de la banca privada en la República Argentina ante los entes reguladores y el gobierno de las cuales Santander es miembro activo.

12.1. ABA**12.1.1. Presidente****12.2. ABAPPRA****12.2.1. Presidente**

El análisis de gestión de públicos se basa en el modelo teórico propuesto por Grunig y Hunt, que sostiene que “las organizaciones están vinculadas con sus stakeholders por medio de las consecuencias que estos tienen sobre ellas, de los recursos aportados y arriesgados que aseguran su supervivencia. Existen cuatro tipos de vínculos con estas características: ⁹⁷.

El autor de Brad Rawling desarrolló un modelo “sistemático e integral de gestión de vínculos con los stakeholders que cuenta con cuatro pasos”⁹⁸, cuyo fin es justificar la jerarquización de los

⁹³COLEGIO SAN JOSÉ.[en línea] [Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en: <http://www.sanjosecolegio.com.ar/#!/-nivel-secundario/>

⁹⁴LA SALLE ROSARIO.[en línea] [Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en: <http://www.lasallerosario.edu.ar/index.html>

⁹⁵ SAGRADO CORAZON ROSARIO.[en línea] ©2017[Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en: <http://www.sagradorosario.edu.ar/proyecto-educativo.php>

⁹⁶COLEGIO MISERICORDIA ROSARIO.[en línea]©2019 [Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en: <http://www.misericordiarosario.edu.ar/misericordia/index.php?source=contenidos&articulo=24>

⁹⁷ BARO, Marcelo. Jerarquización de *stakeholders* para la construcción del capital social de las organizaciones [en línea] Marzo 2011 [Consulta:1 octubre 2019] Disponible en: ISSN electrónico: 1989-0494. pp 3. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/315069996_Jerarquizacion_de_stakeholders_para_la_construccion_del_capital_social_de_las_organizaciones página 142

⁹⁸ BARO, Marcelo. Jerarquización de *stakeholders* para la construcción del capital social de las organizaciones [en línea] Marzo 2011 [Consulta:1 octubre 2019] Disponible en: ISSN electrónico: 1989-0494. pp 3. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/315069996_Jerarquizacion_de_stakeholders_para_la_construccion_del_capital_social_de_las_organizaciones página 142

públicos a los que se van a destinar los esfuerzos de la Campaña de Relaciones Públicas. Los cuatro pasos son:

- 🔥 Identificación de stakeholders
- 🔥 Priorización de stakeholders por sus atributos
- 🔥 Priorización de stakeholders en función de la situación
- 🔥 Priorización de stakeholders en función de la estrategia comunicacional

Variables para la Identificación de vínculos que establece Santander

- 🔥 **Vínculos posibilitadores:** son aquellos stakeholders que hacen posible la existencia de la organización, que proporcionan a la organización “autoridad, infraestructura, marco regulatorio y financiación”⁹⁹. Dentro de esta categoría se encuentran: Accionistas y Gobierno.
- 🔥 **Vínculos funcionales:** son aquellos stakeholders que permiten el funcionamiento de la organización, es decir aquellos con los que se produce un intercambio de recursos, a través de aporte de insumos. En esta categoría se identifican: Clientes, Empleados, Alianzas estratégicas, Proveedores, Entes reguladores y Sindicato.
- 🔥 **Vínculos normativos:** son aquellos stakeholders con los que se comparten valores realidades similares. En esta categoría se encuentra: la Competencia
- 🔥 **Vínculos difusores:** son aquellos que intercambian relaciones, testimonios, referencias entre otros. Dentro de esta categoría se destacan: los Medios de Comunicación y Comunidad.

Priorización de stakeholders por sus atributos

Para realizar la compleja tarea de jerarquizar stakeholders, se requiere del modelo de Atributos y Prominencia planteado por los autores Ronald Mitchell, Bradley Agle y Donna Woods. Para lograr prominencia los stakeholders deben cumplir con tres atributos claves:

- 🔥 Poder: capacidad para influenciar las decisiones de una organización. El sociólogo Amitai Etzioni reconoce tres tipos de poder:
 - Coercitivo: es aquel poder basado en el uso de fuerza física y violencia de algún tipo
 - Utilitario: se basa en la utilización de recursos tanto materiales como financieros.

⁹⁹ BARO, Marcelo. Jerarquización de *stakeholders* para la construcción del capital social de las organizaciones [en línea] Marzo 2011 [Consulta:1 octubre 2019] Disponible en: ISSN electrónico: 1989-0494. pp 3. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/315069996_Jerarquizacion_de_stakeholders_para_la_construccion_del_capital_social_de_las_organizacion página 142

- Normativo: es aquel poder basado en la utilización de recursos simbólicos
- 🔥 Legitimidad: un stakeholder tiene legitimidad cuando pueden exigir un determinado comportamiento a la organización, dado que los stakeholders aportan recursos, tiene el derecho de exigir a cambio un determinado comportamiento.
- 🔥 Urgencia: un stakeholder tiene urgencia cuando la demanda del mismo requiere una atención inmediata y cuando resultan críticas.¹⁰⁰
- 🔥 El modelo de Atributos. también establece que un stakeholder que posea sólo un atributo (poder, urgencia o legitimidad) serán considerados como Latentes. Los que tengan dos atributos serán considerados como Expectantes y los que cumplan todos los atributos serán Definitivos.

A su vez, cada una de esas categorías puede ser subdivididas:

🔥 **Latentes:**

- Durmientes: cuando un stakeholder tiene poder.
- Discreto: cuando un stakeholder tiene legitimidad.
- Demandante: cuando un stakeholder tiene urgencia.

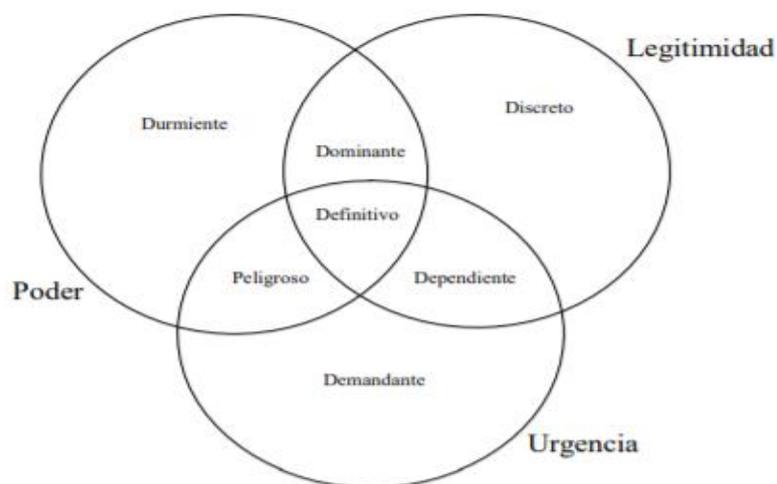
🔥 **Expectante:**

- Dominantes: cuando un stakeholder tienen autoridad, es decir poder y legitimidad. Son los que suelen requerir más atención de la organización.
- Dependientes: cuando un stakeholder tiene legitimidad y urgencia. Suelen depender de la organización y recibir su responsabilidad social.
- Peligrosos: cuando un stakeholder tiene urgencia y poder. Suelen buscar generar cambios a través de canales formales, deben monitorearse ya que pueden volverse violentos o coercitivos en sus reclamos

🔥 **Definitivos:** cuando un stakeholder tiene mayor prominencia y prioridad

¹⁰⁰ BARO, Marcelo. Jerarquización de *stakeholders* para la construcción del capital social de las organizaciones [en línea] Marzo 2011 [Consulta:1 octubre 2019] Disponible en: ISSN electrónico: 1989-0494. pp 3. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/315069996_Jerarquizacion_de_stakeholders_para_la_construccion_del_capital_social_de_las_organizacion página 144

Gráfico 2. Modelo de atributos y prominencia



Stakeholder	Poder	Urgencia	Legitimidad	Resultado
Accionistas	X		X	EXPECTANTE: DOMINANTE
Gobierno	X	X	X	DEFINITIVO
Entes Reguladores	X	X	X	DEFINITIVO
Clientes	X	X	X	DEFINITIVO
Empleados	X	X	X	DEFINITIVO
Alianzas Estratégicas			X	LATENTE: DISCRETO
Competencia			X	LATENTE: DISCRETO
Proveedores			X	LATENTE: DISCRETO
Sindicato		X	X	EXPECTANTE: DEPENDIENTE
Medios de Comunicación		X	X	EXPECTANTE: DEPENDIENTE
Comunidad		X	X	EXPECTANTE: DEPENDIENTE
Cámaras y Asociaciones		X	X	EXPECTANTE: DEPENDIENTE

Priorización de stakeholder en función de la situación

Aquellos stakeholders que tienen al menos dos atributos serán jerarquizados por su nivel de conocimiento e implicación con la organización dentro de las siguientes cuatro categorías:

- Inactivo: son colectivos compuesto por individuos, que conjuntamente tienen un bajo nivel de conocimiento y de implicación con la organización y sus proyectos, problemas y causas
- Atentos: son stakeholders que tienen bajo nivel de conocimiento de la organización, sus proyectos, problemas y causas, pero que han reconocido el proyecto y por lo tanto se mantienen atentos y altamente involucrados
- Informados: es aquel grupo que tiene un alto nivel de conocimiento de la organización, sus proyectos o causas pero tienen bajo nivel de implicación.
- Activos: son aquellos colectivos que tienen tanto un a nivel de conocimiento como de implicación con la organización, sus proyectos o causas

Stakeholder	Conocimiento		Involucramiento		Resultado
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	
Accionistas	X		X		ACTIVO
Gobierno	X		X		ACTIVO
Entes reguladores	X		X		ACTIVO
Clientes	X		X		ACTIVO
Empleados	X		X		ACTIVO
Sindicato	X		X		ACTIVO
Medios de comunicación	X			X	ATENTO
Comunidad	X			X	ATENTO
Cámaras y asociaciones	X		X		ACTIVO

Priorización de Stakeholders en función de la estrategia comunicacional

Aquellos stakeholders que sean Atentos y Activos serán considerados como Públicos, a los que se debería destinar los esfuerzos comunicacionales, es decir el Plan de Relaciones Públicas.

Identificación de Públicos

- Accionistas
- Gobierno
- Entes reguladores
- Clientes
- Empleados
- Sindicatos
- Medios de Comunicación
- Comunidad
- Cámaras y Accionistas

Perfilación

- Rectores y directores de colegio públicos y privados que no posean orientación contable (artística, humanidades, bachiller, entre otros) pertenecientes a Capital Federal, Córdoba Capital y Rosario.
- Estudiantes de 17-18 años que asisten a su último año de secundaria, con una orientación no contable, de clase media/baja, con edad próxima a ingresar al mundo laboral y con posibilidades de convertirse en un futuro cercano en clientes de Santander
- Clientes de Santander que hayan realizado en el último año transacciones pertenecientes a la Unidad de Negocio de Inversiones, comprendiendo plazos fijos, fondos comunes de inversiones y compra de acciones.
- Directores periodísticos, editores, jefes de redacción y periodistas de Medios de Comunicación gráficos de alcance nacional, que publiquen temáticas de economía, sociedad, responsabilidad empresarial y similares.
- Directores, editores y periodistas y jefes de redacción de medios de comunicación gráficos, audiovisuales y digitales de alcance local en las ciudades de Capital Federal, Córdoba capital y Rosario, que publiquen temáticas de economía, sociedad, responsabilidad empresarial y similares

Nominalización

1. Medios de Comunicación: se tendrán en cuenta medios audiovisuales, gráficos y digitales que informan sobre economía y finanzas, destacando programas, secciones y suplementos de alcance nacional y de alcance local de las provincias de Córdoba, Rosario y Capital Federal.

1.1. Medios Audiovisuales

1.1.1. Canal 13

1.1.1.1. Noticieros

1.1.1.2. Arriba Argentinos

1.1.1.2.1. Conductores

1.1.1.2.1.1. Marcelo Bonelli

1.1.1.2.1.2. Agustina Muda

1.1.1.3. Noticiero Trece

1.1.1.3.1. Conductores

1.1.1.3.1.1. Silvia Martínez Cassina

1.1.1.3.1.2. Sergio Lapegüe

1.1.1.4. Telenoche

1.1.1.4.1. Conductores

1.1.1.4.1.1. María Laura Santillán

1.1.1.4.1.2. Diego Leuco

1.1.1.4.1.3. Luciana Geuna

1.1.1.5. Síntesis

1.1.1.5.1. Conductores

1.1.1.5.1.1. Mario Massaccesi

1.1.1.5.1.2. José Bianco

1.1.1.5.1.3. Eleonora Pérez Caressi

1.1.1.5.1.4. Guido Martínez

1.1.1.5.1.5. Juan Butvilofsky

1.1.2. Telefé

1.1.2.1. Noticieros

1.1.2.1.1. Buen Telefé

1.1.2.1.1.1. Conductores

1.1.2.1.1.1.1. Erica Fontana

1.1.2.1.1.1.2. Adrian Puente

1.1.2.1.2. El Noticiero de la Gente

1.1.2.1.2.1. Conductores

1.1.2.1.2.1.1. Germán Paoloski

1.1.2.1.2.1.2. Milva Castellini

1.1.2.1.2.1.3. Mauro Szeta

1.1.2.1.2.1.4. Jonatan Viale

1.1.2.1.3. Telefé Noticias

1.1.2.1.3.1. Conductores

1.1.2.1.3.1.1. Cristina Pérez

1.1.2.1.3.1.2. Rodolfo Barill

1.1.2.1.4. Staff de Noticias

1.1.2.1.4.1. Nacho Girón

1.1.2.1.4.2. Miguel Bossio

1.1.2.1.4.3. Florencia Scarpatti

1.1.3. Canal 7

1.1.3.1. TPA Noticias

1.1.3.1.1. Conductores

1.1.3.1.1.1. Daniel López

1.1.3.1.1.2. Gabriela Previtera

1.1.3.1.1.3. Damián Glanz

1.1.3.1.1.4. Gisela Vallone

1.1.3.1.1.5. Ramón Monchi Balestra

1.1.3.1.1.6. María Areces

1.1.3.1.1.7. Ana Laura Román

1.1.3.1.1.8. Gustavo Sierra

1.1.3.1.1.9. Gabriel Fresta

1.1.4. América TV

1.1.4.1. Buenos Días América

1.1.4.1.1. Conductor

1.1.4.1.1.1. Antonio Laje

1.1.4.2. América Noticias 2da. edición

1.1.4.2.1. Conductores

1.1.4.2.1.1. Monica Gutierrez

1.1.4.2.1.2. Guillermo Andino

1.1.5. El Tres (Rosario)

1.1.5.1. Noticieros

1.1.5.1.1. Antes de Salir

- 1.1.5.1.1.1. Agostina Cialdella
 - 1.1.5.1.1.2. Pablo Montenegro
 - 1.1.5.1.1.3. Juan Pedro Aleart.
 - 1.1.5.1.2. Cada Dia**
 - 1.1.5.1.2.1. Rocío Baró
 - 1.1.5.1.3. Telenoche Rosario**
 - 1.1.5.1.3.1. Alberto Lotuf
 - 1.1.5.1.3.2. Giselle Massoud
 - 1.1.5.1.3.3. Pablo Gavira
 - 1.1.5.1.3.4. Juan M. Fontana.
 - 1.1.6. El Doce TV (Córdoba)**
 - 1.1.6.1. Noticiero 12**
 - 1.1.6.1.1. Conductores**
 - 1.1.6.1.1.1. Gustavo Tobi
 - 1.1.6.1.1.2. Fabiana Dal Prá
- 1.2. Medios Gráficos**
 - 1.2.1. Clarín**
 - 1.2.1.1. Editor General**
 - 1.2.1.1.1. Ricardo Kirschbaum**
 - 1.2.1.2. Periodistas de Economía**
 - 1.2.1.2.1. Damian Kantor**
 - 1.2.1.2.2. José Luis Ceteri**
 - 1.2.1.3. Redactora Sección Sociedad**
 - 1.2.1.3.1. Mariana Iglesias**
 - 1.2.2. Ambito Financiero**
 - 1.2.2.1. Director Periodístico**
 - 1.2.2.1.1. Ricardo Omar D'Aloia**
 - 1.2.2.2. Editora de Economía**
 - 1.2.2.2.1. Patricia Biurci**
 - 1.2.2.3. Redactor de Economía y Finanzas**
 - 1.2.2.3.1. Juan Pablo Marino**
 - 1.2.3. La Nación**
 - 1.2.3.1. Editor de Economía**
 - 1.2.3.1.1. Carlos Manzoni**
 - 1.2.3.2. Secretario de redacción**
 - 1.2.3.2.1. Pablo Sirvén**
 - 1.2.3.3. Columnista de Economía**

- 1.3.3.1.2.2. Ricardo Quesada
- 1.3.3.2. Sección Economía y Política
- 1.3.4. Clarín
 - 1.3.4.1. Periodistas de Economía
 - 1.3.4.1.1. Damian Kantor
 - 1.3.4.1.2. José Luis Ceteri
 - 1.3.4.2. Redactora Sección Sociedad
 - 1.3.4.2.1. Mariana Iglesias
- 1.3.5. La Nación
 - 1.3.5.1. Editor Jefe
 - 1.3.5.1.1. Juan Pablo Sioffi
- 1.3.6. Perfil
 - 1.3.6.1. Editores
 - 1.3.6.1.1. Felipe Leibovich
 - 1.3.6.1.2. María José Bonacifa
 - 1.3.6.1.3. Ursula Ures Poreda
 - 1.3.6.1.4. Juan Marcos Bouthemy
- 1.3.7. Fortuna
 - 1.3.7.1. Editor Responsable
 - 1.3.7.1.1. Luis Angel Moretti
 - 1.3.7.2. Editores Ejecutivos
 - 1.3.7.2.1. Germán Angeli
 - 1.3.7.2.2. Federico Aikawa
- 1.3.8. BAE negocios
 - 1.3.8.1. Directora General
 - 1.3.8.1.1. Gabriela Granata
 - 1.3.8.2. Redactor de sección Economía
 - 1.3.8.2.1. Mariano Cuparo Ortiz
 - 1.3.8.3. Periodista Sección Sociedad
 - 1.3.8.3.1. Maria Eugenia Muzio
- 1.3.9. Rosario 3
 - 1.3.9.1. Sección economía, negocios y agro
 - 1.3.9.1.1. Listado de periodistas no disponible.
- 1.3.10. Ecos 365 Economía y Negocios (Rosario)
 - 1.3.10.1. Listado de periodistas no disponible.
- 1.3.11. La Voz
 - 1.3.11.1.1. Director Periodístico

- 1.3.11.1.1.1. Carlos Jorret
- 1.3.11.1.2. Editor jefe de Negocios
 - 1.3.11.1.2.1. Daniel E. Alonso
- 1.3.11.1.3. Periodistas Negocios y Agrovoz
 - 1.3.11.1.3.1. Florencia Ripoll
 - 1.3.11.1.3.2. Diego Dávila
 - 1.3.11.1.3.3. Favio Ré
- 1.3.12. El Litoral (Santa Fe)
 - 1.3.12.1. Director y Editor Responsable
 - 1.3.12.1.1. Guillermo Dozo
- 1.4. Agencias de Noticia
 - 1.4.1. TELAM
 - 1.4.1.1. Gerente Periodístico
 - 1.4.1.1.1. Daniel Capalbo
 - 1.4.1.2. Editor Sección Economía
 - 1.4.1.2.1. Leandro Selén

2. Comunidad

- 2.1. Comunidad Educativa
 - 2.1.1. Colegios secundarios públicos de zonas urbanas
 - 2.1.1.1. De Capital Federal
 - 2.1.1.1.1. Escuela Técnica N.º 13 D.E. 21 «Ing. Jose Luis Delpini»
 - 2.1.1.1.1.1. Teléfono de contacto
 - 2.1.1.1.1.1.1. 011-46059506
 - 2.1.1.1.2. Escuela Técnica Número 31 "Maestro Quinquela"
 - 2.1.1.1.2.1. Teléfono de contacto
 - 2.1.1.1.2.1.1. 011 4301-1775
 - 2.1.1.1.3. Colegio Nacional N°3 Mariano Moreno
 - 2.1.1.1.3.1. Teléfono de contacto
 - 2.1.1.1.3.1.1. 011 4863-0813
 - 2.1.1.2. De Córdoba Capital
 - 2.1.1.2.1. Colegio Nacional de Monserrat¹⁰¹
 - 2.1.1.2.1.1. Teléfono de contacto
 - 2.1.1.2.1.1.1. 0351 433-2079

¹⁰¹ COLEGIO NACIONAL DE MONSERRAT [en línea] Copyright 2006. [Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en: <http://monserrat.unc.edu.ar/secundario/plan-de-estudios/>

2.2.2.1. Centro Educacional San Jorge (nivel medio)¹⁰⁷

2.2.2.1.1. Teléfono de contacto

2.2.2.1.1.1. 0351 422-4449

2.2.2.2. Colegio Adolfo Bioy Casares¹⁰⁸

2.2.2.2.1. Teléfono de contacto

2.2.2.2.1.1. 0351 460-1585

2.2.2.3. Colegio San José¹⁰⁹

2.2.2.3.1. Teléfono de contacto

2.2.2.3.1.1. 0341 440-1098

2.2.3. De Rosario

2.2.3.1. La Salle Rosario¹¹⁰

2.2.3.1.1. Teléfono de contacto

2.2.3.1.1.1. 0341 424-5631

2.2.3.2. Colegio del Sagrado Corazón Rosario¹¹¹

2.2.3.2.1. Teléfono de contacto

2.2.3.2.1.1. 0341 448-7738

2.2.3.3. Colegio Misericordia Rosario¹¹²

2.2.3.3.1. Teléfono de contacto

2.2.3.3.1.1. 0341 440-4552

2.3. Fundaciones y cooperativas

2.3.1. Banco de Alimentos

2.3.2. Fundacion Pescar

2.3.3. Cooperativa La Juanita

2.3.4. Fundación Leer

2.3.5. Enseñá por Argentina

¹⁰⁷COLEGIO SAN JORGE.[en línea]© 2019 [Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en: <http://escuelasanjorge.com/nivelsecundario.php>

¹⁰⁸COLEGIO BIOY CASARES.[en línea] [Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en: <http://abioycasares.edu.ar/nivel-secundario/propuesta-pedagogica/>

¹⁰⁹COLEGIO SAN JOSÉ.[en línea] [Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en: <http://www.sanjosecolegio.com.ar/#!/-nivel-secundario/>

¹¹⁰LA SALLE ROSARIO.[en línea] [Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en: <http://www.lasallerosario.edu.ar/index.html>

¹¹¹SAGRADO CORAZON ROSARIO.[en línea] ©2017[Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en: <http://www.sagradorosario.edu.ar/proyecto-educativo.php>

¹¹²COLEGIO MISERICORDIA ROSARIO.[en línea]©2019 [Consulta: 14 octubre 2019] Disponible en:<http://www.misericordiarosario.edu.ar/misericordia/index.php?source=contenidos&articulo=24>

FODA

A continuación, realizaremos un análisis de las fortalezas y debilidades internas de Santander, así como de las amenazas y oportunidades que el entorno presenta para la organización.

Fortalezas

- 🔥 Nombre de marca reconocida
 - Santander posee fuerte presencia de marca a nivel mundial

- 🔥 Clasificado como número uno en el sector
 - Según la investigación¹¹³ elaborada por Rankia, la primera entidad financiera online y mejor banco privado a nivel nacional.

- 🔥 Adaptación a los canales digitales.
 - Banco Santander brinda atención e información a sus clientes a través de todas las redes sociales (facebook, twitter e instagram) como así también por chat.
 - Cuenta con una página web, una banca online y una aplicación móvil donde los clientes pueden chequear los movimientos de sus cuentas.¹¹⁴

- 🔥 Cultura de trabajo flexible
 - Los empleados pueden mantener un equilibrio entre lo laboral y personal.

- 🔥 Clima laboral
 - Desde el 2010 se encuentra entre los primeros cinco puestos de Great Place to Work

¹¹³ROJAS,Nico. Mejores Bancos Argentina 2019.En:*Rankia* [en línea] 18 Enero 2019 [Consulta:4 mayo 2019] Disponible en <https://www.rankia.com.ar/blog/mejores-plazos-fijos/3447565-mejores-bancos-argentina-2019>

¹¹⁴SANTANDER [en línea]. [Consulta:4 mayo 2019] Disponible en: <https://www.santander.com.ar/banco/online/personas/canales-de-atencion>

Debilidades

- 🔥 Las acciones de responsabilidad social empresarial que el banco lleva a cabo no son conocidas por sus públicos.
- 🔥 Escasa rotación laboral dada a las exigencias de un mapeo adecuado o superior para ascender.

Oportunidades

- 🔥 Cambio en las necesidades o los gustos del cliente:
 - Con el lanzamiento de OpenBank , Santander tiene la oportunidad de llegar a los públicos que no puede captar con el sistema bancario tradicional. Podrá competir con los demás bancos digitales, en un mercado que se encuentra en alza.
- 🔥 Incorporar nuevos sistemas de distribución de tarjetas dado a que el actual es deficiente.

Amenazas

- 🔥 Aumento de la inflación.
 - Si la inflación crece, la mora por parte de los clientes suele aumentar
 - La inflación suele provocar una disminución en el nivel de consumo y solicitudes de créditos por tasa elevada.
- 🔥 Paros bancarios de largo plazo y frecuentes. Estos paros provocan problemas y descontentos con los clientes así como una baja en la productividad de Santander
- 🔥 Falta de educación financiera en el país
- 🔥 La competencia (Banco Galicia) realiza acciones de RSE brindando educación financiera a la comunidad educativa.
- 🔥 La normativa que permite realizar plazos fijos en bancos sin necesidad de ser cliente es un factor que aumentará la competencia. De esta forma los clientes de Santander pueden elegir hacer sus inversiones en otro banco.
- 🔥 Porcentaje elevado de adultos económicamente activos no bancarizados
- 🔥 Ingreso de competidores extranjeros
 - El banco 100% digital Nubank de origen brasileño anunció que empezará sus operaciones “antes de fin de año”. Esta organización se añade a la creciente lista de bancos digitales que desembarcarán en Argentina
- 🔥 Introducción de productos sustitutos

- Tanto las tarjetas de créditos ofrecidas por UALA y MercadoPago constituyen un producto sustituto a las tarjetas de crédito que Santander ofrece. Este tipo de aplicaciones suele usarse en operaciones de e-commerce que crecen sistemáticamente todos los años.

Temáticas identificadas

- 🔥 Desconocimiento de las acciones de RSE relacionadas con la comunidad. La contribución para resolver esta situación podría venir desde el departamento de Relaciones Públicas y de Comunicación.
- 🔥 Descenso en el ranking de Great Place To Work, esto indica una caída en el nivel de satisfacción en clima laboral, afectando la reputación como empleador.
 - La contribución para resolver esta situación corresponde a Recursos Humanos
- 🔥 Aumento de desconfianza por parte de clientes al sistema bancario. Es decir que por el contexto socioeconómico muchos clientes empezaron a retirar dinero de cuentas de ahorro para trasladarlas a cuentas de seguridad.
 - La contribución para resolver esta situación podría venir del departamento de Relaciones Públicas Financieras.
- 🔥 La gran cantidad de población adulta no bancarizada es una amenaza para Santander. La tarea de captar nuevos clientes podría resolverse desde la unidad de negocios Segmentos.

Problemáticas

1. Desconocimiento sobre los usos y beneficios de plazos fijos y fondos comunes de inversión por parte de la comunidad educativa de nivel medio sin una orientación contable.
2. Existe una percepción negativa acerca de la confiabilidad de los servicios bancarios tras las secuelas que dejó la crisis del 2001 y la crisis actual por parte de los clientes bancarios.

Plan de Relaciones Públicas: Campañas

A continuación, realizaremos el plan de Relaciones Públicas el cual describirá en detalle las campañas a abordar para cada problemática identificadas con anterioridad, con sus respectivos objetivos, estrategias y tácticas.

Objetivos

Objetivo general

El plan se denominará “Juntos somos mejores” y tiene como objetivo **posicionar a banco Santander en la mente de los públicos como un banco socialmente responsable¹¹⁵ con sus stakeholders.**

Objetivos particulares

Cada campaña aborda directamente las problemáticas identificadas

1. *“Desconocimiento sobre los usos y beneficios de plazos fijos y fondos comunes de inversión por parte de la comunidad educativa de nivel medio sin una orientación contable”.*

Esta campaña llevará el nombre de “Finanzas para no financieros” y tiene como fin brindar educación financiera a los alumnos que se encuentren en el último año de secundaria, principalmente información sobre productos de inversión como los plazos fijos y fondos comunes de inversión. A través de esta campaña se buscará generar presencia de marca en las escuelas de nivel medio, ya que es una problemática que se identifica a nivel país y como consecuencia afecta al banco, ya que los jóvenes son sus futuros clientes.

Por esa razón, se estableció el siguiente objetivo particular:

- **Ser percibido como uno de los tres bancos líderes de Argentina que brinda información financiera (principalmente plazos fijos y fondos comunes de inversión) a la comunidad educativa de nivel medio, en las ciudades de Rosario, Córdoba y Capital Federal, en un plazo de 6 meses.**

Para medir la efectividad de esta campaña se utilizará como indicador el posicionamiento Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo 2021.

¹¹⁵ Se considera socialmente responsable a una institución bancaria que se compromete con la comunidad, que apoya las necesidades sociales, económicas y ambientales.

La empresa Merco es la encargada de monitorear la reputación de las empresas, y tiene un ranking destinado medir las acciones de responsabilidad social empresarial. Para verificar si se cumplió con el objetivo Santander, deberá encontrarse posicionado entre los primeros tres del sector bancario.

Por otro lado, también evaluará el posicionamiento SEO en google. En la actualidad al realizarse búsqueda de “educación financiera bancos” quien se encuentra posicionado orgánicamente es Banco BBVA, para evaluar si Santander es uno de los bancos líderes tendrá que figurar al menos en la página uno (1) del buscador.

2. *“Existe una percepción negativa acerca de la confiabilidad de los servicios bancarios tras las secuelas que dejó la crisis del 2001 y la crisis actual por parte de los clientes bancarios.”*

Dada la crisis del 2001, los argentinos aún demuestran cierto temor ante un posible “corralito”. Debido a eso, es fundamental que el banco transmita tranquilidad a sus clientes y genere un vínculo más allá de lo netamente comercial demostrando que está para acompañarlos y de esta forma seguir la línea de su misión “Contribuir al progreso de las personas y de las empresas”. Por esa razón se planteó la campaña “Estamos con vos” con el siguiente objetivo específico:

- **Ser percibido por los clientes bancarios como uno de los tres bancos más confiables¹¹⁶ del país para operar en un plazo de un año.**

Para evaluar la efectividad de este objetivo realizaremos la comparación de las transacciones bancarias realizadas por los clientes a lo largo del 2021 en comparación a los movimientos del 2020 para verificar el grado de confianza que manifiestan hacia la entidad. Es decir, se tendrán en cuenta los depósitos tanto en pesos y dólares, como las constituciones de plazos fijos y fondos comunes de inversión.

Otro método de evaluación a utilizar será el posicionamiento en Rankia¹¹⁷, empresa española que se encarga de evaluar los servicios bancarios a nivel internacional.

¹¹⁶ Se considerará un banco confiable aquel que demuestre presentar una atención honesta y clara, donde los clientes recibirán información sencilla sobre los productos y servicios. Donde a su vez, velarán por sus ahorros.

¹¹⁷ ROJAS, Nico. Mejores Bancos Argentina 2019. En: *Rankia* [en línea] 18 Enero 2019 [Consulta: 4 mayo 2019] Disponible en: <https://www.rankia.com.ar/blog/mejores-plazos-fijos/3447565-mejores-bancos-argentina-2019>

Realizan una segmentación de los bancos de cada país y los evalúa según el patrimonio de la empresa, los comentarios de los usuarios y la calidad de las sucursales. Santander deberá encontrarse entre los primeros tres según los comentarios de los usuarios para dar por cumplido el objetivo.

Estrategias y tácticas

Campaña “Finanzas para no financieros”

El objetivo “*Ser percibido como uno de los tres bancos líderes de Argentina que brinda información financiera (principalmente plazos fijos y fondos comunes de inversión) a la comunidad educativa de nivel medio, en las ciudades de Rosario, Córdoba y Capital Federal, en un plazo de 6 meses.*”

Tiene como estrategia de campaña **mejorar el vínculo con la comunidad educativa de nivel medio.**

Para ello se llevarán a cabo las siguientes tácticas:

Charlas introductorias a finanzas:

Se contactará telefónicamente y vía email a cada rector responsable de los colegios secundarios de las ciudades de Córdoba, Rosario y Capital Federal con mayor cantidad de alumnos de secundaria durante los meses de febrero, marzo y abril.

Una vez aceptada la propuesta y establecidas las fechas de visita. Se procederá a la charla introductoria a finanzas, el cual se compartirá una jornada de 4hs con los alumnos de 5to año, en el que se abordarán temas básicos sobre el negocio bancario. Las cuales darán inicio a partir del mes de mayo. Se les explicará que es una cuenta bancaria, cómo funcionan las tarjetas de crédito y débito y los principales productos de inversión (plazos fijos y fondos comunes) especificando los pro y contra de cada uno.

Estas charlas serán dadas por los mismos empleados de Santander de la Red de Educadores Financieros de cada provincia, especializados en el tema como actividad de voluntariado. Los empleados serán seleccionados en base a su formación académica, es decir, serán profesionales que hayan formado en ciencias económicas o carreras afines.

Al finalizar la charla, se le obsequiará a cada participante merchandising académico como lapiceras y cuadernos, que contendrán impreso un breve resumen de los temas vistos en la jornada, como también información de contacto del banco.

🔥 Creación de un Instagram:

Se llevará adelante la creación del Instagram @Santadereducar que contendrá información financiera básica, similar a la brindada durante la visita a los colegios.

Será una cuenta creada para jóvenes que busquen ampliar sus conocimientos respecto al negocio bancario, dándoles a conocer cuáles son sus opciones una vez terminados sus estudios y se inserten en el mercado laboral o simplemente la vida universitaria, ya que muchos padres suelen realizar la apertura de cajas de ahorro para depositar una mensualidad a sus hijos que se encuentran estudiando lejos de sus casas. Todos los posts irán acompañados por el hashtag #finanzasATP que será clave al momento de realizar búsquedas de las publicaciones específicas de la entidad.

🔥 Evento de lanzamiento de “Finanzas para no financieros”

Se organizará un desayuno para informar el lanzamiento de la campaña abocada al programa de charlas de educación financiera de Santander que se llevará a cabo en el Work Café que se encuentra dentro del edificio corporativo ubicado en Av. Juan de Garay 125 el miércoles 6 de mayo a las 10am. Se enviará una invitación a los periodistas de los medios con mayor alcance nacional junto a los directivos de los primeros colegios participantes de la Ciudad autónoma de Buenos Aires para dar a conocer el compromiso que había tomado el banco con la comunidad educativa.

Los periodistas invitados son:

- Clarín: Ricardo Kirschbaum-Editor general
- Ámbito Financiero: Ricardo Omar D'Aloia-Director Periodístico
- La Nación: Carlos Manzoni- Editor de Economía
- BAE Negocios: Gabriela Granata- Directora General
- Perfil: Agustino Fontevicchia-Director Ejecutivo
- El Cronista: Hernán de Goñi- Director Periodístico
- El Economista: Alejandro Radonjic- Jefe de Redacción
- TÉLAM: Daniel Capalbo-Gerente Periodístico
- Infobae: Daniel Sticco- Editor de Economía
- IProfesional: Mariano Jaimovich-Sub-Editor Economía/Finanzas

El día del evento se le hará entrega de un kit de prensa a los periodistas asistentes, con información breve de la empresa y sus servicios, el proyecto “Finanzas para no financieros” en detalle y los índices de desconocimiento que presentan los estudiantes de nivel secundario en Argentina.

María Vanesa Marignan. Gerente de Comunicación Interna y Responsabilidad Social recibirá a los periodistas y los orientará a sus respectivos lugares. Los oradores del evento serán Marcos Devoto, Gerente Principal de Gestión Financiera, Sergio Lew, Gerente General y Enrique Cristofani, Presidente del directorio.

El desayuno tendrá una duración máxima de dos horas

Los **mensajes claves** de esta campaña serán:

- 🔥 Pensemos en finanzas.
- 🔥 Aprender para saber.
- 🔥 Finanzas APT (aptas para todo público)

Indicadores de control

- 🔥 **Charlas:** Para medir si los alumnos incorporaron correctamente la información brindada en la charla se realizará una competencia de preguntas y respuestas a través de Kahoot, una aplicación desde la cual se pueden obtener datos cuantitativos en el momento. Los alumnos deberán ingresar al desde sus teléfonos celulares a la página. A su vez, se tendrá en cuenta la cantidad de alumnos que asistieron a la charla.
- 🔥 **Instagram:** Durante el proceso esta táctica será controlada en base a al engagement que genere. Se evaluará la cantidad de seguidores, los comentarios, likes y los mensajes privados con consultas al respecto.
- 🔥 **Evento de lanzamiento:** Esta táctica será controlada en base a la cantidad de periodistas que asistieron al evento y posteriormente tras un clipping de medios. Se tendrá en cuenta el tipo de cobertura, si las publicaciones fueron acompañadas de sus mensajes claves, si se mencionan a los oradores de la charla, si fue expuesto a algún titular. De esa forma se obtienen indicadores cuantitativos, pero a su vez cualitativos ya que se puede evaluar si las impresiones fueron positivas, negativas o neutras.

Cronograma y calendarización

Las jornadas informativas tendrán lugar desde mayo hasta octubre. Durante los meses de febrero, marzo y abril se contactará a los rectores de los colegios secundarios seleccionados y se acordarán las fechas.

Cronograma de las Jornadas de Educación Financiera.

Cronograma de las charlas de educación financiera

	Actividad	Responsables	Recursos
9:00	Presentación acerca del Banco y speakers	Empleados voluntarios de la entidad Santander	Proyector PowerPoint
9:15	Introducción a los conceptos de Economía y Finanzas	Empleados voluntarios de la entidad Santander	Proyector PowerPoint
9:30	Diferencias entre Tarjeta de Crédito y Débito	Empleados voluntarios de la entidad Santander	Proyector PowerPoint
10:00	Refrigerio	Empleados voluntarios de la entidad Santander	Jugos y snacks
10:30	Introducción a los conceptos de Inversiones. Plazos fijos, fondos comunes de inversión y compra de acciones.	Empleados voluntarios de la entidad Santander	Proyector PowerPoint
12:30	Actividad de evaluación de contenidos	Empleados voluntarios de la entidad Santander	Proyector PowerPoint Uso de aplicación Kahoot
12:45	Entrega de merchandise y hoja de comentarios sobre la presentación	Empleados voluntarios de la entidad Santander	Merchandise Hoja de comentarios
12:55	Cierre y Agradecimientos (y modo de contacto)	Empleados voluntarios de la entidad Santander	Proyector PowerPoint

Cronograma del evento de lanzamiento

Hora	Actividad	Responsables	Recursos
9.50 hs	Recepción de periodistas y Acreditación	María Vanesa Marignan. Gerente de Comunicación Interna y Responsabilidad Social	Bandejeo
10 hs	Acomodo de los invitados en mesas	María Vanesa Marignan. Gerente de Comunicación Interna y Responsabilidad Social	Catering en mesas
10.10 hs	Comienzo el Evento y presentación de oradores	Marcos Devoto, Sergio Lew, y Enrique Cristofani	Power Point Micrófono
11.30	Tiempo de preguntas abiertas a periodistas	María Vanesa Marignan. Gerente de Comunicación Interna y Responsabilidad Social	Micrófono

Calendarización

MES/ TACTICAS	FBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Semana	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Contacto con Rectores									
Charlas									
Creacion de Instagram									
Evento lanzamiento									
MÉTODOS DE CONTROL									
Clipping de medios gráficos									
Analisis de engagement									

Campaña “Estamos con vos”

En cuanto al objetivo “*Ser percibido por los clientes bancarios como uno de los tres bancos más confiables del país para operar en el plazo de un año*” se estableció como estrategia **mejorar el vínculo con los clientes.**

Para llevar a cabo este objetivo se realizarán las siguientes acciones:

Creación de Storytelling.

El storytelling se basa en el relato de una historia que apele a la emocionalidad. Dado a que el inconveniente de Santander es la desconfianza por parte de los clientes, se buscará crear una historia con la que los espectadores se sientan identificados.

Se elaborará un spot institucional que muestre el día de un empleado de Santander.

La historia comenzará desde el momento en que el empleado se levanta por la mañana y se prepara para ir a trabajar hasta que llega a la oficina y comienza su actividad laboral.

En la escena Joaquín González, representante de clientes de la sucursal 226 de Pedro Goyena, se levanta junto con su esposa y prepara a su hijo para llevarlo al jardín.

Lo deja en la escuela, le da un beso y le choca los “cinco”. Luego se dirige al subte para ir a trabajar. Tras 5 estaciones se baja en la estación Púan, camina un par de cuadras hasta llegar al banco donde lo recibe el vigilante de seguridad. Llega a su escritorio, acomoda unos papeles y enciende su computadora. Saluda a un par de compañeros más, les pregunta cómo están hasta que comienza el horario de atención al público. Ya instalado en su escritorio, ingresa uno de los clientes que llega con su hijo de la mano. Joaquín saluda y al nene le choca los “cinco” tal como lo hizo con su hijo al dejarlo en el jardín. Los invita a sentarse frente a su escritorio y Joaquín le pregunta al cliente “Decime, ¿en qué los puedo ayudar?”

El spot termina con una placa que contiene el mensaje “Somos como vos. Estamos con vos”

Esto será reproducido en medios televisivos de alcance masivo en el prime time y en redes sociales como Instagram, Facebook y YouTube.

Envío de newsletters

A partir del mes de abril, clientes recibirán quincenalmente un mail en el que se colocará un banner la imagen asociada a la temática del storytelling, situaciones reales de los empleados, en donde el título será: Somos como vos. Estamos con vos

A continuación, se seguirá con la oración: Por eso creemos que es importante que conozcas tus opciones para aprovechar mejor nuestros servicios.

Debajo de esa introducción continuará un detalle de las opciones que tienen los clientes para constituir un plazo fijo, solicitar un préstamo, invertir en un fondo común, entre otros.

Los **mensajes clave** de esta campaña será:

-  Cuidamos lo tuyo.
-  Estamos para ayudarte.
-  Queremos potenciar tu vida.

Indicadores de control

- **Storytelling:** para realizar el seguimiento de esta táctica se tendrá en cuenta la cantidad de reproducciones en redes, es decir, se cuantificará las reacciones como comentarios y likes. En el caso de las reproducciones en medios masivos de televisión se analizará el rating por días y horarios. Este análisis se realizará la última semana del mes.
- **Newsletters:** a través de mails tracks, informa si el destinatario leyó el mail y cuantas veces.

Cronograma y calendarización

Esta campaña dará inicio a partir del mes de marzo 2020, mes en el que la mayoría de los residentes argentinos han retornado de sus vacaciones hasta marzo del 2021. La fecha es alegórica al inicio de clases, con lo cual tiene mayor pregnancia.

MES/ TACTICAS	ENERO				FBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO							
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Storytelling																																
Envio de newsletters																																
MÉTODOS DE CONTROL																																
Conteo de reproducciones y raiting																																
Conteo de newsletters enviados																																

MES/ TACTICAS	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Storytelling																								
Envio de newsletters																								
MÉTODOS DE CONTROL																								
Conteo de reproducciones y raiting																								
Conteo de newsletters enviados																								

Presupuesto integral

CAMPAÑA	TÁCTICA	RECURSOS	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL
Finanzas para no financieros	Charlas de educacion financiera	Merchandising academico	2000	\$162	\$324.000
		Viáticos de empleados	18	\$400	\$7.200
		Snacks para alumnos	2000	\$37	\$74.000
	Evento lanzamiento	Kit de prensa	50	\$45,80	\$2.290
		Catering	50	\$295	\$14.750

Estamos con vos	Storytelling	Creación del spot	1		\$507.510
		Pauta publicitaria	por segundo	varia según el horario	\$2.404.116.000
Total	\$2.405.045.750				

Conclusión

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo demostrar las habilidades y competencias adquiridas durante la Licenciatura de Relaciones Públicas e Institucionales.

Para diseñar un Plan de Comunicación adecuado a las problemáticas de la organización fue necesario aplicar las estrategias IACE, es decir, Investigación, Planificación, Acción y Evaluación. Gracias a este proceso, fue posible identificar la escasa comunicación que realiza Santander acerca de sus acciones de responsabilidad social empresaria acordes a su actividad, así como la creciente preocupación de la población bancarizada sobre la seguridad de los bancos por la incipiente situación de crisis económica.

Al reconocer esta problemática se pudo elaborar el plan “Juntos somos mejores” que engloba dos campañas: “Finanzas para no financieros” y “Estamos con vos”, las cuales se dirigen a los públicos Comunidad, Clientes y Medios de Comunicación.

Durante la planificación de estas campañas pudimos percibir un poco más de cerca aquello con lo cual nos podemos llegar a encontrar como Licenciadas en Relaciones Públicas. Comprendimos la importancia de la verificación de las fuentes al momento de tomar como válida una información. La relevancia de presentar un trabajo acorde a la empresa teniendo en consideración su filosofía organizacional.

Sin lugar a dudas fue un trabajo que presentó sus desafíos y generó momentos de debates y negociación en el equipo al optar por redactar una frase u otra. Sin embargo, fue uno de los trabajos que mayores aprendizajes nos dejó.