

## CAMINO DE LA TRANSFORMACIÓN

103-2, 103-3

Vivimos en un en un contexto dinámico, donde clientes y nuevos competidores nos desafían a cambiar constantemente y ofrecer experiencias superadoras que sean cada vez más simples y ágiles.

Por eso, este año Banco Galicia está acelerando la transformación entendiéndola como medio fundamental para alcanzar su estrategia de Experiencia, Eficiencia y Crecimiento; manteniendo su cultura y valores de confianza y transparencia, y con una mentalidad ágil.

En este marco, trabaja en diferentes ámbitos de acción que lo guían a moverse hacia una nueva manera de hacer las cosas.

- Comunica los proyectos del Programa de Transformación y el impacto que genera en el negocio con todos los colaboradores
- Profundiza los nuevos equipos, roles y definiciones.
- Promueve un cambio de mindset ágil y la generación de conciencia sobre las nuevas competencias.

- Sensibiliza y forma a sus líderes en su rol en la transformación, sumándolos a embajadores digitales como aliados en la transformación y brindándoles herramientas para que trabajen de forma efectiva.
- Busca atraer perfiles externos que tengan las competencias necesarias para desarrollarse en el Banco en el contexto de la transformación.

Dando continuidad al proyecto de evolución digital, durante 2019 Naranja escaló las metodologías ágiles como forma de trabajo. Para ello, se crearon equipos de inteligencia comercial multidisciplinarios y autónomos, con perfiles diversos, trabajo colaborativo y prácticas ágiles con el foco en el desarrollo de un Producto Mínimo Viable (MVP por sus siglas en inglés). Se fortalecieron las metodologías ágiles, analítica avanzada y MKT digital, incorporando tecnología de avanzada como también en los lanzamientos de la nueva App y el rediseño de Naranja Online (NOL)<sup>7</sup>. Además, trabaja la transformación digital desde encuentros, charlas y capacitaciones con colaboradores.<sup>8</sup>

Otro de los hitos del año en este sentido, fue el lanzamiento de NaranjaX, que tiene su foco en la tecnología y en los canales digitales.<sup>9</sup>

Por su parte, Galicia Seguros acompañó a NaranjaX sumando a la plataforma productos particulares como seguro de rotura de pantalla de celular totalmente gratis. A medida que el usuario va realizando más operaciones con la App, la suma asegurada se incrementa manteniendo siempre la gratuidad del seguro y con una gestión del seguro 100% digital. Siguiendo esta tendencia, lanzó el primer seguro de retiro de contratación totalmente online: Fondo Futuro.<sup>10</sup> Para lograr el desarrollo de estas nuevas tecnologías, organizó cursos abiertos para colaboradores sobre Introducción a la agilidad, Diseño UX, Design Thinking y Digital Mindset, e implementó actividades de formación para los colaboradores que forman parte de las células en las que abordó una visión inicial y general de la metodología ágil.

### INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA

DURANTE 2019 BANCO GALICIA INVIRTIÓ \$3.359,16 MILLONES EN INFRAESTRUCTURA Y SISTEMAS, DESTINANDO \$100,65 MILLONES A EDIFICIOS CENTRALES, \$513,51 MILLONES A SUCURSALES Y \$2.745 MILLONES A SISTEMAS INCLUYENDO LA INVERSIÓN EN PLATAFORMAS DIGITALES. POR SU PARTE, NARANJA INVIRTIÓ \$825 MILLONES EN INFRAESTRUCTURA Y SISTEMAS.

7. Para más información ver Capital Industrial en este Informe.  
8. Para más información ver Capital Humano en este Informe.  
9. Para más información ver Capital Financiero en este Informe.  
10. Para más información ver Capital Industrial en este Informe.





## Experiencia del cliente

102-34, 102-43, 102-44, 103-2, 103-3

---

**30,30%** NPS BANCO GALICIA

---

**49 PUNTOS** NPS NARANJA

---

**41,65%** NPS GALICIA SEGUROS

---

Hay dos momentos en los cuales podemos medir la calidad de nuestros servicios: cuando atendemos a nuestros clientes y cuando ellos realizan un reclamo y nosotros gestionamos para resolverlo. Es por eso que desde el Grupo trabajamos por la experiencia del cliente como un eje fundamental de nuestra visión estratégica.

Para medirla, utilizamos el sistema Net Promoter System (NPS) que permite medir la percepción de valor de un cliente con una empresa, y cuenta con mecanismos para relevar sus opiniones sobre la gestión para transmitirlos a las áreas correspondientes. Además, como es una herramienta utilizada por el sector privado nos permite compararnos con el mercado.

### Experiencia del cliente en Banco Galicia

Este año Banco Galicia midió la sustentabilidad de los proyectos “Sucursal de Experiencia” y “Centro de Contacto de Experiencia” con una encuesta de satisfacción que mide la interacción del cliente en los canales a través de NPS. Esto le permitió relevar oportunidades de mejora creando Iniciativas agrupadas en 9 “palancas de transformación” relacionadas con la atención, la espera, la flexibilidad, el rol de los colaboradores y la medición; las cuales son necesarias para ser una “Sucursal de Experiencia”.

### Metodología ágil “viaje del cliente”

Banco Galicia trabaja desde diferentes canales de atención presenciales y digitales en la experiencia del cliente, desarrollando proyectos por células de trabajo con objetivos individuales y grupales. De esta forma, los líderes de cada canal conforman el equipo de “creadores de la experiencia”, que asumen la gestión para que la interacción que los clientes realizan en sus canales conlleve el menor esfuerzo posible y generen la mejor experiencia del cliente.

### Reglas de Oro

Con el objetivo de hacer procesos más simples y ágiles, el Banco establece Reglas de Oro y diseñó un tablero con indicadores de desempeño para medir su cumplimiento. Además, realizó comunicaciones para informar a sus colaboradores, concientizar sobre su impacto en la experiencia del cliente e impulsar la transformación cultural y el pensamiento ágil.

Las reglas de oro son:

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

**BANCO GALICIA RECONOCIÓ A LOS COLABORADORES QUE SE DESTACARON POR GENERAR EXPERIENCIAS SUPERADORAS Y APLICAR LAS REGLAS DE ORO EN SU DÍA A DÍA, PUBLICANDO EN WORKPLACE SUS HISTORIAS DE ÉXITO Y TESTIMONIOS DE CLIENTES.**

### Gestión de la experiencia del cliente en Naranja

Naranja continuó gestionando la experiencia de sus clientes con la herramienta Net Promoter Score (NPS),

La compañía incorporó la medición de la experiencia del cliente en el chat, Whatsapp y redes sociales, además de brindar soporte a pagos, originación, productos y

tienda con estudios ad-hoc de experiencia de clientes que permitieron identificar aquello que el cliente valora.

En cuanto a la Voz del Cliente Transaccional, todos los canales trabajaron con el objetivo de mejorar el indicador de facilidad definido en el marco de gestión del desempeño. Como resultado, se destacaron un indicador de facilidad del

75% en NOL y un 82% en App Naranja. Se realizaron 595.000 encuestas (49.500 mensuales) para gestionar los objetivos de experiencia de cliente.

Estos resultados colocaron a Naranja en una posición de liderazgo en comparación con el benchmarking del rubro servicios financieros.



### Equipo de Voz del Cliente en Galicia Seguros

El equipo de métricas y monitoreo fue renombrado como Voz del Cliente con el objetivo de clarificar el alcance de sus tareas y responsabilidades, las cuales se centran principalmente en la compilación del feedback de clientes tomando las fuentes principales de encuestas y reclamos. A partir de los datos recolectados, sistematiza la información para la toma de decisiones e identificaciones de oportunidades para mejorar la experiencia de los clientes de Galicia Seguros.

Este año, Galicia Seguros realizó una campaña de comunicación interna con el objetivo de sensibilizar sobre el impacto del accionar de los colaboradores y decisiones en la vida del cliente, educar sobre las métricas duras que le permiten tangibilizar la voz del cliente y compartir experiencias ejemplificadoras. En esta campaña, se trabajaron diferentes frentes:

- #ElClienteAndaDiciendo con verbatims de los asegurados
- #CompartiendoExperiencias con videos testimoniales de los clientes.
- #EnSimplesPalabras transmitiendo conceptos internos como NPS, Customer Journey, Reclamos, Close The Loop

#### Sensor de experiencia

Por otro lado, trabajó en la propuesta y diseño del “Sensor de experiencia”, el cual permitió identificar los principales quiebres en la experiencia del cliente con el objetivo de ser monitoreado y trabajar en la detección de acciones a ayuden a mejorar cada uno de estos puntos.

#### Tablero de experiencia

Galicia seguros rediseñó el tablero de experiencia donde se monitorean los principales quiebres en la experiencia del cliente. Fue un trabajo conjunto entre las áreas de Centro de Venta Telefónico, Origenación individuos, Beneficios y el Centro de Atención al Cliente. Esta herramienta

permite contar con datos que respaldan la toma de acciones enfocadas a mejorar el servicio y que sean percibido por los asegurados.

#### Close The Loop a la comunidad de Líderes

Este año los líderes de Galicia Seguros debieron realizar dos llamados al mes con el objetivo de generar empatía, entendimiento y sensibilizando sobre la experiencia vivida por los clientes a quienes no están en contacto en el día a día.

#### #ElClienteDesdeTuM2

Galicia Seguros realizó esta campaña donde los colaboradores y gerentes de la compañía participaron de una hora de escucha activa en una llamada recibida en el Centro de Atención al Cliente con el objetivo de crear cultura poniéndonos en los zapatos de los clientes. Estas acciones permiten que cada uno, desde el propio lugar identifique desde su enfoque propuesta de valor, para que sea analizada y trabajada desde los diferentes equipos.



### Nueva metodología de medición de gestión de siniestros en Galicia Seguros

Galicia Seguros trabajó en el rediseño de la metodología de la medición de la experiencia de cliente para focalizarse principalmente en la Gestión de Siniestros la cual llamó “momento de la verdad”. A partir de allí, se definió que la medición del NPS se realizaría sobre el universo de clientes que tuvieron un siniestro y el resultado de su análisis, haya sido pagado o rechazado.

Por otro lado, se realizó una revisión integral del cuestionario en relación a la estética y vocabulario, con la colaboración del equipo de Marketing, con el fin de que sea más cercana y simple. Así, la medición del NPS fue complementada con la medición de la Satisfacción General (CSAT | Customer Satisfaction) y el esfuerzo (CES | Customer Effort) que le genera al cliente la resolución de su siniestro, consulta o pedido. En este proceso se identificaron las métricas de los tres momentos clave para el cliente: la venta hasta la recepción de la póliza; la contratación con el Centro de Atención al Clientes; y el análisis y gestión de siniestros hasta su resolución.

### Gestión de reclamos

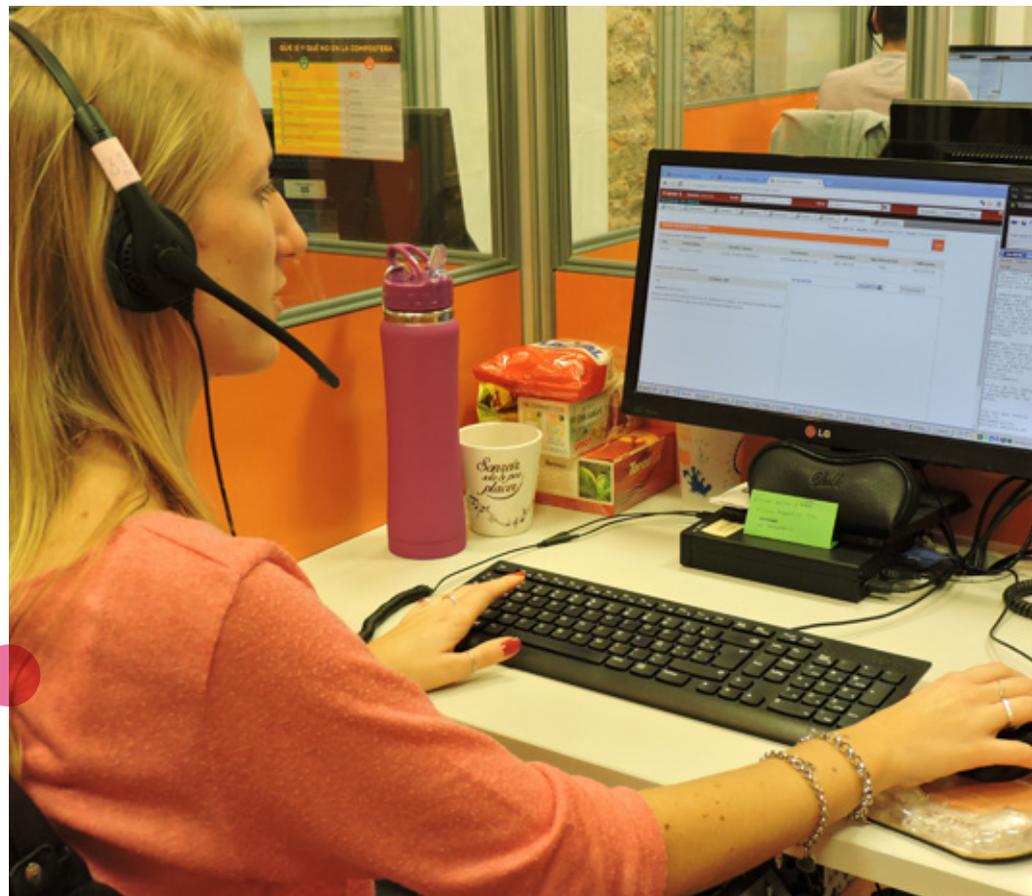
A principio de 2019, junto con la revisión de la metodología de encuestas, se estableció que para las acciones de post-venta se implementen encuestas a clientes que hayan manifestado su disconformidad por algún servicio prestado por Galicia Seguros, o que este no se ajuste a sus expectativas.

Como principales motivos de disconformidad se encuentra: la no recepción de póliza, los plazos para la resolución de los siniestros, los inconvenientes en el envío de documentación y disconformidad con los montos pagados.

Con el objetivo de dar seguimiento a estos resultados, el equipo de Procesos & Innovación mantiene mesas de mejora continua para trabajar en la implementación de iniciativas que mejoren la experiencia del cliente.

Los medios disponibles para la manifestación de un reclamo por parte los clientes son: la línea 0800, la página web corporativa, la red social Facebook y el correo electrónico.

GESTIÓN DE RECLAMOS	Banco Galicia		Naranja		Galicia Seguros	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Participantes	262.786	358.861	911.439	1.112.988	152.846	3.529
Tiempo promedio de resolución de reclamos en días	5,4	4,42	5,05	4	5	5,19



### **Centro de Excelencia (COE agile)**

Los centros de excelencia fueron ideados para escalar la forma de trabajo full agile a todo el Banco, velando por el uso correcto de las metodologías.

### **Nueva visión**

La nueva Visión Estratégica tiene la mirada puesta en la transformación, las demandas de los nuevos mercados y la ampliación del negocio a nivel regional, dejando de concebirnos como un “banco” a ser una “plataforma digital”, con foco en experiencia de cliente, eficiencia operacional y contar con los mejores talentos.



## Oficina de Transformación digital

Banco Galicia creó esta Oficina con el objetivo de acompañar a los colaboradores -desde capacitaciones y talleres- a atravesar la transformación en su día a día y contribuir al cambio de mindset que requiere la agilidad. En este marco, aplicó la Metodología OKR (Objectives & Key Results) en el nuevo framework del Banco. Es un proceso colaborativo de trabajo por objetivos con un claro sesgo hacia el crecimiento.

Los principales beneficios de OKR son:

- Transparencia, ya que los objetivos son comunicados a toda la organización, disparando conversaciones que fomentan la alineación y coordinación.
- Foco, porque a través de la definición de unos pocos resultados clave, los equipos encuentran un norte claro en su accionar
- Autonomía, los OKRs no vienen decantados por un jefe o líder, sino que son los propios integrantes del equipo quienes los definen
- Aprendizaje, a través del constante seguimiento e interacciones trimestrales para capitalizar las experiencias
- Superación, dado que busca que los equipos tengan objetivos ambiciosos que los desafíen a ir por más.

Además, desde la Oficina trabajan en la actualización de sistemas, automatización de procesos y una nueva forma de documentar más accesible, ágil y simple.

## Objectives & keys Results (OKRS)

Se definieron indicadores clave de corto plazo que nos permiten medir y mejorar. Estos indicadores están relacionados con el desempeño de nuestra gestión y el cumplimiento de la visión estratégica con el objetivo de seguir evolucionando y transformando nuestro negocio para que crezca y acompañe el desarrollo sostenible.<sup>11</sup>



11. Para más información ver sección de "Como creamos valor" de este Informe Ampliado 2019.

## Primeras tribus galicia

102-43, 102-44

### Banco Galicia

Luego de un año con muy buenos resultados con la transformación digital, en 2019 Banco Galicia decidió ir hacia una organización full agile que le da la posibilidad de ser más flexibles, eficientes y con mayor capacidad de adaptación y aprendizaje continuo a un contexto cambiante y a un cliente con mayores demandas.

Así, reorganizó los equipos actuales, promoviendo la movilidad interna y el desarrollo de talento, y poniendo a las mejores personas en los lugares correctos. Así conformó equipos (Squads) multidisciplinarios con colaboradores de áreas técnicas y comerciales, focalizados en desafíos más chicos que les permita con mayor autonomía entregar valor continuo al cliente. Al conjunto de Squads se

le denominan Tribus. Las Tribus buscan potenciar el rol de sus canales hacia uno de mayor desarrollo del cliente no solo desde el punto de vista comercial sino también desde su adaptación digital para una mejor experiencia.

### Tribus en Banco Galicia

**Cobros y Pagos:** creada para transformar la propuesta de valor del área y revolucionar el mercado con productos y servicios innovadores que permitan digitalizar la totalidad de los flujos de cobros y pagos de nuestros clientes y su ecosistema.

Objetivos:

- Transformar nuestra propuesta actual de productos de cobros y pagos para ofrecer la solución más eficiente del mercado y asegurar la mejor experiencia para nuestros clientes
- Ser elegidos como la primer opción de nuestros clientes en los productos de pagos y cobros actuales y nuevos.

- Revolucionar el mercado de cobros y pagos a través del desarrollo de productos innovadores generando la mejor experiencia para nuestros clientes.
- Empoderar a nuestro clientes a través de herramientas de gestión e interacciones sin fricción.

**Everyday Banking:** creada para revolucionar la vida diaria de los clientes sorprendiéndolos con una experiencia simple y diferencial de productos de cuenta corriente y caja de ahorro y servicios asociados.

Objetivos:

- Brindar la mejor experiencia del mercado en productos para clientes individuos, alcanzando un NPS de 33.
- Convertirse en la primer opción de los clientes en CA/CC y servicios relacionados a las CA/CC alcanzando un market share de 6,7% en depósitos transaccionales.
- Mejorar la eficiencia de CA/CC y servicios asociados para alcanzar un índice de eficiencia récord de 65%



**Lending:** creada para potenciar el desarrollo y crecimiento de los negocios de clientes Corporativos, Empresas, Agropecuarios, PyMEs y sector público, ofreciendo las financiaciones más simples y oportunas que maximicen su rentabilidad y aseguren una experiencia diferencial en el mercado.

Objetivos:

- Optimizar el ciclo de vida de los productos de préstamos mayorista, ofreciendo la propuesta de valor más simple y rápida del mercado.
- Brindar la mejor experiencia del mercado acompañando a nuestros clientes en el desarrollo de sus proyectos, anticipándonos a sus necesidades de financiación.
- Maximizar los beneficios/ingresos financieros de productos de préstamos, desarrollando una oferta innovadora en el mercado.

**Segmentos:** creada con el desafío de acompañar a cada cliente en su día a día generando la mejor propuesta de valor y relacionamiento del mercado garantizando un crecimiento sostenido del negocio minorista y PyMEs minorista.

Objetivos:

- Ser el banco que más atrae a nuevos clientes, logrando el más alto reconocimiento como plataforma financiera.
- Brindar la mejor experiencia del mercado para cada uno de nuestros segmentos a través de propuestas de valor diferenciadas.
- Aumentar la actividad de nuestros clientes entendiendo sus necesidades y acompañándolos con ofertas personalizadas de productos y servicios financieros.
- Convertirnos en la plataforma financiera digital con mayor cantidad de interacciones y clientes digitales.
- Maximizar la rentabilidad del negocio.



**Viajes del Cliente:** creado para Ser elegidos y recomendados por el cliente por brindar la mejor experiencia del mercado e incrementar la eficiencia en los recorridos críticos del cliente.

Objetivos:

- Ofrecer al cliente la mejor experiencia del sistema financiero, en sus viajes más significativos en todos los canales.
- Tener los viajes de Clientes más eficientes del sector financiero.

**Omnicanalidad:** se creó para desarrollar y mantener la mejor plataforma habilitadora omnicanal, brindando autonomía mejorando el time to market al resto de la organización, y asegurando una experiencia excepcional y consistente a nuestros clientes.

Objetivos:

- Brindar las plataformas de canales con mejor experiencia del mercado
- Contar con los canales de mejor disponibilidad y robustez del mercado
- Innovar en las experiencias brindadas al cliente generando nuevas capacidades para los canales que sean útiles y valoradas interna y externamente.

- Reducir nuestro time to market mediante la concesión de autonomía para los squads de canales y la construcción de aceleradores.

**Naranja**

Por su parte Naranja también se sumó a esta nueva forma de trabajar y avanzó con la creación de dos tribus, que buscan innovar y mejorar nuestras prácticas de trabajo.

Las tribus conformadas son: Tribu de Canales Asistidos y Tribu de Tarjetas.

De esta forma, a partir de aplicar nuevas formas de trabajar, la compañía quiere dar un salto incremental en la entrega de valor al negocio, teniendo siempre al cliente en el centro y transformando la organización para ganar agilidad.