

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



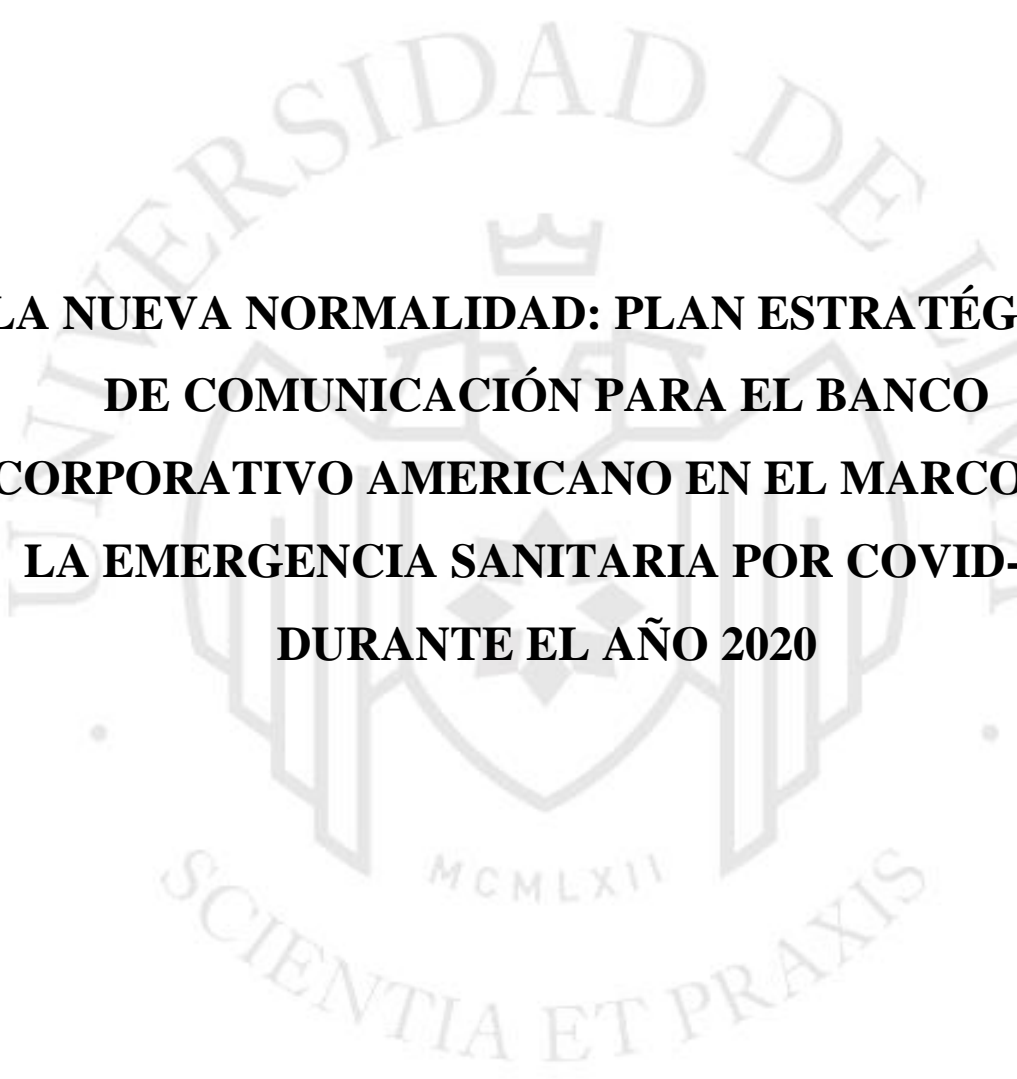
**LA NUEVA NORMALIDAD: PLAN ESTRATÉGICO
DE COMUNICACIÓN PARA EL BANCO
CORPORATIVO AMERICANO EN EL MARCO DE
LA EMERGENCIA SANITARIA POR COVID-19
DURANTE EL AÑO 2020**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

Clara Angelica Manayay Reynoso

Código 20141977

Lima – Perú
Junio de 2020



**LA NUEVA NORMALIDAD: PLAN ESTRATÉGICO
DE COMUNICACIÓN PARA EL BANCO
CORPORATIVO AMERICANO EN EL MARCO DE
LA EMERGENCIA SANITARIA POR COVID-19
DURANTE EL AÑO 2020**

ÍNDICE

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO	9
1.1. Análisis del sector y contexto	9
1.1.1. ¿Qué es Covid-19?	9
1.1.2. El Covid-19 en el Perú	10
1.1.3. Medidas implementadas por el Gobierno Central	11
1.1.4. Marco legal para la reincorporación al centro de trabajo	12
1.1.5. Impacto en el sector financiero	14
1.1.6. ¿Cómo comunicar en tiempos de Covid-19?	18
1.1.7. ¿Cómo proteger la imagen y reputación de la organización?	20
1.1.8. Responsabilidad social corporativa en tiempos de Covid-19	21
1.1.9. Liderazgo en tiempos de crisis	22
1.1.10. Claves para la comunicación interna en un entorno VUCA	23
1.2. Análisis actual de la empresa	25
1.2.1. Descripción de la empresa	25
1.2.3. Análisis FODA	26
1.2.4. Mapeo de Stakeholders	28
1.2.5. La estructura de comunicación en la empresa	46
1.2.6. Diagnóstico de la comunicación	46

2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN	47
2.1. Definición de roles y responsabilidades del equipo	
“De regreso a casa”	48
2.2. Plan de comunicación	51
2.3. Cronograma de implementación	86
2.4. Presupuesto	86
3. SUSTENTACIÓN	87
4. RECOMENDACIONES	88
REFERENCIAS	89
ANEXOS	92



Dirección web de las piezas y producciones de comunicación parte del trabajo

Pieza 1: Vídeo de Gerente General BCA

<https://youtu.be/bgTN4IVSxok>

Pieza 2: Vídeo con comentarios positivos

<https://youtu.be/v-IPH2IdlnI>

Pieza 3: Diseño de post para “After Work virtual BCA”

<https://drive.google.com/file/d/1ZI3w0HqMs5yn8LbMUKqk9LPCvICksOnZ/view?usp=sharing>

Pieza 4: Diseño de post para reconocimiento a colaborador

https://drive.google.com/file/d/1Xc3dw8ZVQvqyDEcW1ikFm9M2yC90g_5/view?usp=sharing

Pieza 5: Vídeo explicativo de tótem digital

<https://youtu.be/-SfLkgV0KTs>

Pieza 6: Audio de programa piloto “Pausa activa Yo me quedo en BCA”

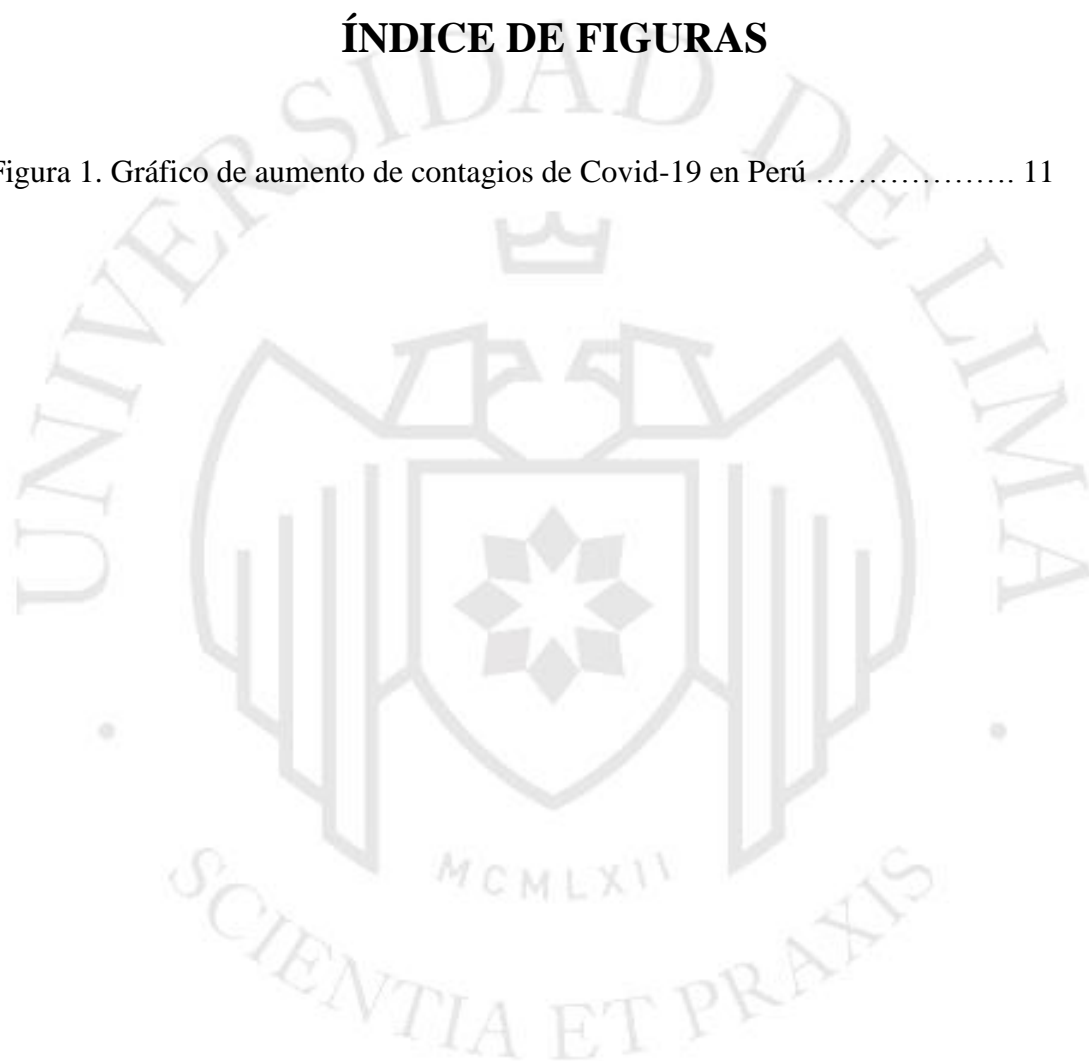
<https://drive.google.com/file/d/1LMukCu6SgHbN2IQzcHqL2YMwM-fmoea6/view?usp=sharing>

Pieza 7: Audio de programa piloto “Familia BCA en casa”

https://drive.google.com/file/d/1AAardGDPy701ogETb_NcOPSmbKryJceGQ/view?usp=sharing

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gráfico de aumento de contagios de Covid-19 en Perú	11
---	----



RESUMEN EN ESPAÑOL

La pandemia originada por el virus Covid-19 durante el año 2020, ha ocasionado que las empresas del Perú y de todo el mundo tengan que replantear sus planes estratégicos para responder con eficiencia a la situación actual de incertidumbre.

El Banco Corporativo Americano (BCA) ha afrontado esta situación sin precedentes continuando con su atención en agencias e implementando el trabajo remoto para la mayoría de sus colaboradores. El presente trabajo propone un Plan Estratégico de Comunicación para lograr que todos los colaboradores de BCA continúen con su labor altamente motivados y comprometidos con el propósito de la empresa.

Palabras clave: Covid-19, incertidumbre, Comunicación Interna, colaboradores, motivación, cohesión.

ABSTRACT

The pandemic caused by the Covid-19 virus during 2020 has caused companies in Peru and around the world have to rethink their strategic plans to respond efficiently to the current situation of uncertainty.

The American Corporate Bank (BCA) has faced this unprecedented situation by continuing its work in the agencies and implementing remote work for most of its employees. This work proposes a Strategic Communication Plan to guarantee that all BCA employees continue their work highly motivated and committed to the purpose of the company.

Keywords: Covid-19, uncertainty, employees, Internal Communication, motivation, cohesion.

INTRODUCCIÓN

El año 2020 se proyectaba como un año de crecimiento económico y por ende nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo para las empresas . Sin embargo , hoy mientras afrontamos la crisis sanitaria mundial originada por el virus Covid-19 podemos darnos cuenta que cada día que pasa implica nuevos retos, los cuales debemos superar para seguir adelante como sociedad.

El 15 de marzo del presente año, tras 10 días de confirmarse el primer caso de Covid-19 en el Perú, el presidente Martín Vizcarra declaró mediante decreto supremo el estado de emergencia nacional, poniendo a toda la población en cuarentena y paralizando casi todos los sectores económicos del país , buscando disminuir el número de contagios y controlar la pandemia en el territorio nacional.

Los bancos fueron de los pocos sectores que no dejaron de trabajar para garantizar la seguridad financiera de la población y contribuir a la entrega de bonos solidarios que el gobierno decidió repartir a millones de familias vulnerables.

Gracias a la transformación digital que inició en 2014 , El Banco Corporativo Americano (BCA) pudo continuar sus labores teniendo al 80% de sus colaboradores trabajando de manera remota.

La comunicación resulta crucial en estos tiempos para brindar tranquilidad y emitir mensajes claros y transparentes a todos los colaboradores y clientes que tienen sentimientos de incertidumbre debido a la crisis.

El Gobierno peruano ha dispuesto que el 30 de junio finalizará la cuarentena y por ello, el BCA ha decidido que los colaboradores poco a poco retomen sus labores en las oficinas.

Dada esta situación, el presente trabajo propone un Plan estratégico de Comunicación para el regreso seguro y gradual de los colaboradores durante el año 2020 potenciando su motivación y reforzando su compromiso con el propósito de la empresa.

1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1. Análisis del sector y contexto

1.1.1. ¿Qué es Covid-19?

Según la Organización Mundial de la Salud (2020), los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en personas.

La Covid-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en la ciudad china de Wuhan durante el mes de diciembre de 2019. Actualmente la Covid- 19 es una pandemia, ya que afecta a muchos países alrededor del mundo.

Los síntomas más habituales de Covid-19 son la fiebre, la tos seca y el cansancio. Sin embargo, hay que tener en cuenta que algunas de las personas infectadas solo presentan síntomas muy leves, son las personas denominadas “asintomáticas”.

Según las estadísticas de la OMS, la mayoría de las personas infectadas por Covid-19 (alrededor del 80%) se recuperan sin necesidad de hospitalización. Por el contrario, alrededor de 1 de cada 5 personas que contraen la enfermedad presentan un cuadro grave, experimentando serias dificultades para respirar. La población más vulnerable frente a esta enfermedad son los adultos mayores y todos aquellos que padecen afecciones médicas preexistentes como hipertensión arterial, problemas cardiacos o pulmonares, diabetes o cáncer y por ello, tienen más probabilidades de presentar

cuadros graves, que los lleven a la hospitalización y en el peor de los casos, a su deceso. Sin embargo, cualquier persona puede contraer la Covid-19 y enfermar gravemente.

Actualmente, no existe una vacuna para el Covid-19; sin embargo, según el portal del Ministerio de Salud del Perú (2020), se puede evitar el contagio siguiendo medidas básicas de higiene recomendadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como son las siguientes:

- Lavarse las manos hasta el antebrazo con agua y jabón por un mínimo de 20 segundos.
- Al toser o estornudar, cubrirse la boca y nariz con un pañuelo desechable o con el antebrazo; no hacerlo con las manos.
- No tocarse los ojos, nariz o boca si no se ha realizado el lavado de manos.
- Evitar el contacto directo con personas que muestren síntomas como los del resfrío o gripe. Se recomienda mantener 1 metro de distancia promedio.
- Usar mascarillas cuando es necesario salir de casa por algún motivo permitido durante el aislamiento social obligatorio y mantener la distancia con otras personas.

1.1.2. El Covid-19 en el Perú

A casi 3 meses del registro oficial del primer caso de Covid-19 en el Perú (6 de marzo de 2020) y a más de 70 días del aislamiento social obligatorio, las cifras oficiales sobre el número de casos confirmados de Covid-19 en nuestro país siguen creciendo día a día, siendo Lima, la región más afectada. Solo en los últimas semanas, el aumento promedio ha sido de alrededor de 5000 casos nuevos cada 24 horas y según cifras oficiales, ya han fallecido más de 4000 mil personas hasta la fecha.

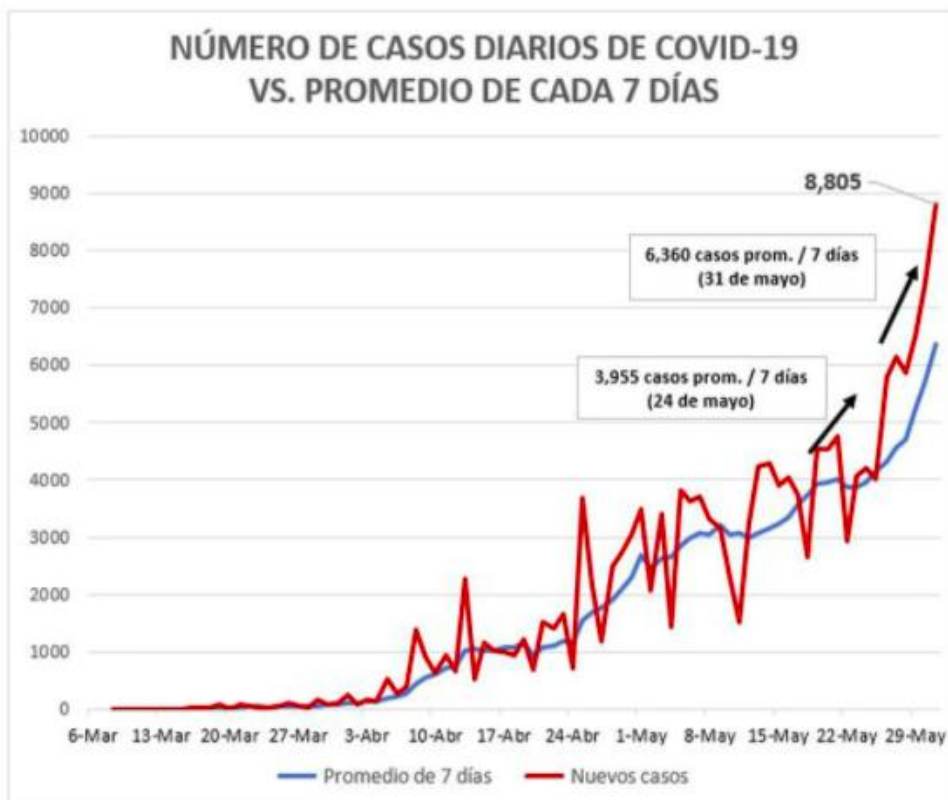


Figura 1. Gráfico de aumento de contagios de Covid-19 en Perú. Fuente: Diario Gestión.

Si bien es cierto, el aumento de nuevos casos depende básicamente del número de muestras (PCR o pruebas moleculares y pruebas rápidas) que se procesan cada día, sin embargo esta información y otros datos estadísticos nos indican que todavía falta un tiempo para que la curva de contagios en el Perú llegue a su punto más alto y desde allí empiece a descender, como se espera.

1.1.3. Medidas implementadas por el Gobierno Central

Pasados nueve días del primer caso de Covid-19, el Gobierno peruano declaró el 15 de marzo de 2020, el Estado de Emergencia Nacional que incluía el aislamiento social obligatorio y el cierre de fronteras, dicha medida fue dada, en principio, por 15 días. En los días siguientes, las medidas restrictivas aumentaron y se ordenó la inmovilización social obligatoria entre las 20.00 horas y las 05.00 horas del día siguiente en todo el país. Posteriormente, esta cuarentena se ha extendido en varias oportunidades y

finalmente el Presidente Martín Vizcarra anunció el 25 de mayo, la ampliación de la cuarentena y la inmovilización social obligatoria hasta el martes 30 de junio de 2020.

Por otro lado, como parte de las medidas adoptadas en el estado de emergencia por el Covid-19, el Gobierno dispuso la creación de los programas Reactiva Perú y el Fondo de Apoyo Empresarial a las Mype (FAE Mype).

Reactiva Perú es un programa creado mediante Decreto Legislativo que está dirigido a personas jurídicas y naturales que tienen un negocio y necesitan retomar su crecimiento. Este programa del Estado busca otorgar nuevos préstamos de capital de trabajo a empresas (micro, pequeña, mediana y gran empresa) con la finalidad de garantizar el cumplimiento de sus obligaciones con sus trabajadores y proveedores. Reactiva Perú cuenta con un fondo de S/ 60,000 millones. Además, de acuerdo con el Banco Central de Reserva, los créditos serán otorgados con tasas por debajo de un 2% anual. Este préstamo puede ser solicitado a través de las entidades financieras hasta el 30 de junio de 2020.

Finalmente, FAE Mype tiene como finalidad que las micro y pequeñas empresas ya sean formales o informales tengan acceso a financiamiento a través de nuevos créditos para capital de trabajo. Este último programa cuenta con un patrimonio de S/ 800 millones.

1.1.4. Marco legal para la reincorporación al centro de trabajo

El 29 de abril se aprobó la Resolución Ministerial No. 239-2020-MINSA que establece los "Lineamientos para a vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19". Este documento sostiene que las empresas deberán elaborar el *Plan para la vigilancia, prevención y control de COVID-19 en el trabajo*, documento que deberá ser enviado al Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo (CSST), o al supervisor, para su aprobación en un plazo máximo de 48 horas, así como al Ministerio de Salud a través del Sistema Integrado para COVID-19 (SICOVID-19). Asimismo, mediante normas sectoriales se establecerá la normativa específica por actividad.

Esta resolución señala los siguientes lineamientos obligatorios aplicables a todo centro de trabajo:

- Limpieza y desinfección de los centros de trabajo.
- Evaluación de la condición de salud del trabajador previo a la reincorporación al centro de trabajo.
- Lavado y desinfección obligatoria de manos.
- Sensibilización de la prevención del contagio en el centro de trabajo.
- Medidas preventivas de aplicación colectiva.
- Medidas de protección personal.
- Vigilancia de la salud del trabajador en el contexto del COVID-19: en base al tamaño de la empresa se determinará el responsable y sus características (empleadores, licenciadas en enfermería o médicos ocupacionales).

Asimismo, explica a detalle como deberá ser el proceso de reincorporación al trabajo para los trabajadores que cuentan con alta epidemiológica COVID-19. Así, indica que según el grado de afectación que hayan tenido: Leve, Moderado o Severo; se reincorporarán 14 días calendario después de haber iniciado el aislamiento domiciliario. Sin embargo, la empresa deberá evaluar la realización de trabajo remoto como primera opción para el personal que se reincorpora. De no ser posible, éste deberá usar mascarilla o el equipo de protección respiratoria según su puesto de trabajo.

Finalmente, detalla consideraciones para el regreso o reincorporación de trabajadores con factores de riesgo. Dentro de este grupo de personas, se deberán considerar en a los trabajadores que presenten:

- Edad mayor de 65 años.
- Hipertensión arterial no controlada.
- Enfermedades cardiovasculares.
- Cáncer.
- Diabetes Mellitus.
- Obesidad con IMC de 40 a más.
- Asma moderada o grave.

- Enfermedad pulmonar crónica.
- Insuficiencia renal crónica en tratamiento con hemodiálisis.
- Enfermedad o tratamiento inmunosupresor.

1.1.5. Impacto en el sector financiero

- Aspectos políticos

A mediados de abril del presente año, la bancada Podemos Perú (PP) presentó un proyecto de ley que plantea congelar por 120 días el cobro deudas contraídas con entidades financieras; y en mayo la bancada de Acción Popular presentó una propuesta que prevé condonar los intereses compensatorios y moratorios.

Según un artículo publicado en el Diario Gestión (2020), la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) indicó que los proyectos de ley presentados por la comisión tendrían varios efectos negativos, puesto que la mayor parte del dinero en riesgo pertenece a los ahorristas.

Por otro lado, esta entidad advirtió que las propuestas del Congreso de la República para congelar deudas y condonar intereses pondría en riesgo la supervivencia de las entidades bancarias, en especial de las microfinancieras.

En esta misma línea, según un artículo publicado en el diario El Peruano (2020), la titular de la SBS, Socorro Heysen señaló que de aprobarse esta iniciativa, 26 entidades financieras podrían quebrar, lo que afectará los ahorros de 6 millones de personas.

Finalmente, la SBS aseguró que está trabajando en alternativas de solución a los problemas de la ciudadanía a través de programas que permitan mitigar los efectos de la crisis en las empresas y las familias, preservando el sistema financiero y la cadena de pagos. (Diario Gestión , 2020)

- Aspectos económicos

Las medidas necesarias para contener la Covid-19 han desencadenado una desaceleración económica. Según el último *Informe sobre la estabilidad financiera mundial* elaborado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) se observa que el sistema financiero ha sufrido un impacto notable, y una nueva intensificación de la crisis podría afectar a la estabilidad financiera mundial.

Para mantener la estabilidad del sistema financiero mundial y apoyar la economía mundial, la primera línea de defensa han sido los bancos centrales de todo el mundo. En primer lugar, han flexibilizado enormemente la política monetaria al reducir las tasas de interés indicativas, en el caso de las economías avanzadas hasta mínimos históricos. A su vez, la mitad de los bancos centrales de las economías de mercados emergentes y los países de más bajo ingreso han recortado las tasas de interés indicativas

El brote de la COVID-19 ha desplazado negativamente la distribución del crecimiento mundial a un año. Existe ahora una probabilidad de que el crecimiento mundial caiga por debajo del -7,4%.

A pesar de ello, según un reciente informe preparado por la Asociación de Bancos del Perú (2020) en el marco de la Situación de Emergencia Nacional por el Covid-19, el sistema financiero peruano se encuentra mejor posicionado para enfrentar esta pandemia, en comparación con las crisis previas de 1998-2001 y de 2008-2009 y esto se debe a que se cuenta con una cobertura de provisiones amplia, de menor riesgo cambiario y una limitada dependencia de fondeo del exterior; además de disponibilidad de liquidez y la suficiencia de capital que respalda las operaciones crediticias.

Asimismo, la Asociación de Bancos del Perú señala que es probable que sea necesario realizar ajustes en las reprogramaciones, a fin de incrementar los plazos de gracia originales. De igual manera con los mecanismos de distribución de subsidios y préstamos concesionales, a fin de hacer frente a la situación de solvencia y liquidez de las familias y empresas. (ASBANC, 2020)

Sobre el programa “Reactiva Perú” que detallamos previamente, ASBANC menciona que es necesario reevaluar si el dimensionamiento original del programa sigue siendo compatible con los objetivos y posibilidades del gobierno.

Finalmente, se añade que es necesario optimizar y expandir los beneficios de una adecuada infraestructura institucional con sistemas tecnológicos y operativos en el sector público y privado para facilitar la participación de todos los intermediarios financieros a través de todos sus canales. Con esto, a un largo plazo, se lograrán sentar las bases para una inclusión financiera ágil. (ASBANC, 2020)

- Aspectos sociales

La pandemia de Covid-19 ha demostrado que aún falta mucho por trabajar en términos de inclusión financiera. Según un artículo del Diario El Comercio (2020), el Perú tiene escasos niveles de bancarización, ya que solo el 41% de los peruanos tienen una cuenta de ahorro.

Las largas colas en los bancos alrededor del territorio nacional para cobrar el bono social otorgado por el Estado Peruano se volvieron focos de contagio y acrecentaron los casos de infectados.

Por esta problemática, el pasado 15 de mayo, se publicó el Decreto de Urgencia N° 056-2020, norma mediante la cual, entre otros temas, se autoriza a las empresas del sistema financiero a abrir cuentas a nombre de los beneficiarios de fondos otorgados o liberados por normas expedidas como consecuencia del estado de emergencia nacional (por ejemplo “bono independiente” o la liberación de parcial de la AFP), sin la necesidad de tener un contrato previo con el titular de la cuenta.

Esta excepción de abrir una cuenta sin contrato con su titular (pues, la regla es que siempre prexista un contrato), se debe a que existe la necesidad de que las personas vulnerables – a los efectos económicamente adversos de la pandemia – puedan tener un ingreso para sustentar sus gastos básicos.

Estas cuentas especiales reguladas en el Decreto de Urgencia son instrumentos que contribuirán a la finalidad de apoyar a las familias peruanas de menores recursos

que no se encuentran insertadas en el sistema financiero, pero esto sólo representaría una solución temporal para esa falta de inclusión.

Asimismo, teniendo en cuenta esta realidad y con la finalidad de fortalecer el proceso de digitalización e inclusión financiera en nuestro país, el Pleno del Congreso aprobó el pasado 12 de junio la apertura automática de cuentas de ahorro en el Banco de la Nación para todas las personas que solicitan su DNI.

Por otro lado, un artículo publicado en Diario El Comercio (2017) señala que la desconfianza es la principal barrera para inclusión financiera ya que hay una percepción errada del servicio bancario lo que ocasiona la desconfianza ante las herramientas digitales. Un ejemplo de este temor y la falta de educación sobre las ventajas del medio digital se ha podido observar recién en el Banco de la Nación al lanzar pagalo.pe, una alternativa de pago en línea que todavía no logra reemplazar al medio físico. “El 72% de las personas que están hoy en las colas para transacciones en ventanilla podrían haberlas hecho en línea pero no se animan a hacerlo” (Diario El Comercio , 2017)

Por ello, para lograr la inclusión financiera, existe la necesidad de contar con una infraestructura de redes y una oferta digital adecuada para las poblaciones vulnerables o de bajos recursos y es esencial preparar a la población para tomar los servicios, es decir invertir en temas de educación financiera, de lo contrario, los esfuerzos no obtendrían los resultados esperados.

- **La banca digital y las Fintech en el mercado peruano**

Gonzales (2017) señala que la cultura de uso de la banca tradicional influye en el desarrollo de la banca digital. Para los clientes de Lima Metropolitana, la banca digital debe ser utilizada como un canal alternativo de distribución de productos financieros pero no debe ser el reemplazo de las agencias bancarias actualmente implantadas. La principal razón por la que los clientes no utilizan la banca electrónica es porque

prefieren una atención personalizada, lo que demuestra que la cultura de uso de la banca digital aún no se encuentra posicionada en la mente de los limeños.

Según la investigación de Gonzales (2017) quien encuestó a 385 clientes de los 4 principales bancos del Perú residentes en Lima Metropolitana y pertenecientes a sectores socioeconómicos A, B, C en un rango de edad entre 25 y 64 años; se obtuvo que solo el 48% de los clientes consultados han hecho uso de los servicios electrónicos de la banca, y de esa proporción 41% define su frecuencia de uso como “Rara vez”, ante estos resultados podemos inferir que aún no se ha logrado la aceptación necesaria por parte de los clientes.

Gonzales (2017) encontró que de los encuestados en su investigación, solo 38% de las personas que utilizan la banca electrónica tienen entre 45 a 64 años, dado que la mayoría de usuarios son personas jóvenes entre 25 a 44 años. Bajo esta hallazgo, podemos inferir que la relación entre los clientes y la banca digital se encuentra vinculada a la etapa generacional de las personas.

Por otro lado, las Fintech son empresas que reúnen los conceptos de finanzas y tecnología y por ello, todo lo relacionado con este sector está siendo muy demandado en países como el Perú por la poca bancarización existente.

Según la Cámara de Comercio de Lima (2019) En el Perú alrededor del 70% de la población no está bancarizada y las Fintech, que son empresas que hacen uso de lo último en tecnología para proveer soluciones financieras digitales, apuntan a atender necesidades específicas de estas personas en este rubro.

Según el Diario el Peruano (2020) los grandes clientes de las Fintech son las pymes, los consumidores insatisfechos con la banca tradicional y las personas excluidas del sistema financiero. Según la Asociación de Fintech del Perú, el 67% de estos clientes le prestan servicios a empresas formales, por lo que se puede decir que el desarrollo de las Fintech contribuye a la bancarización de nuestra economía.

1.1.6. ¿Cómo comunicar en tiempos de Covid-19?

El reconocido autor Joan Costa, en Formanchuk (2020) señala que lo principal es darnos cuenta que este tiempo de crisis sin precedentes exige un cambio de mentalidad. En primer lugar, las organizaciones deben ver que todos somos personas y que sin las personas, no existiría la organización. Por ende, desde el área de Comunicaciones se debe empezar por transmitir este cambio de mentalidad hacia los altos mandos, que muchas veces anteponen los términos económicos a la importancia de su principal audiencia clave: Los colaboradores. Hoy más que nunca se necesitan áreas de Comunicación Interna que se preocupen por entrenar a estos líderes. (Formanchuk, 2020)

Joan Costa afirma que este “cambio de mentalidad” no requiere grandes presupuestos, requiere voluntad y comprensión. Es una decisión de comportamiento que empieza por asumir que estos tiempos piden a las empresas el compromiso a ser más responsables y éticas.

En esta línea, Formanchuk (2020) agrega que ahora es importante mucha empatía, hacer el mayor esfuerzo por ponerse en el lugar de las personas; cada colaborador es un mundo distinto y hoy esta crisis le está afectando de una u otra forma. El autor enfatiza que hoy “las grandes transformaciones en comunicación no requieren de mucho dinero, tienen que ver con una humanización”.

Mirando la situación actual de crisis y las acciones que las empresas están llevando a cabo, Formanchuk (2020) advierte que es fundamental romper “ el mito tecnológico”, es decir creer que la gran transformación recae en que vamos a usar más herramientas tecnológicas en nuestros puestos de trabajo, ya que ahí no está la solución a esta problemática. Las herramientas tecnológicas que implementemos (slack, redes internas, zoom, etc.) solo mejorarán la conectividad entre los equipos de trabajo; no obstante si la cultura de la comunicación no está bien estructurada e interiorizada en nuestros colaboradores, esas herramientas tecnológicas no serán de mucha ayuda, e incluso podrían dejar en evidencia que hay debilidades en la cultura organizacional.

Por otro lado, hoy la opinión pública exige un compromiso social a las empresas, cuestión que está ligada a la responsabilidad social corporativa (RSC) y que “permite

establecer un vínculo que la teoría de la comunicación estratégica y las relaciones públicas no había realizado: la gestión de la comunicación interna pasa a ser también una cuestión de RSC". (Xifra, 2020)

Al respecto, Formanchuk (2020) indica que el área de Comunicación Interna por sí sola no puede hacer frente a esta situación porque las acciones son mensajes y los mensajes son acciones y en consecuencia todo termina comunicando y significando. En este sentido, para que un mensaje tenga peso en la organización, tiene que ir acompañado de una acción y debe contar con el compromiso de todo el equipo empezando por los altos mandos.

Finalmente, Guille Bosovsky, en Formanchuk (2020) hace énfasis en que debido al escenario que vivimos, es fundamental que las empresas protejan al máximo a los trabajadores y que esta situación plantea 2 retos: protegerlos a ellos y que ellos ayuden a sacar adelante a la empresa.

1.1.7. ¿Cómo proteger la imagen y reputación de la organización?

Xifra (2020) afirma que la crisis sanitaria del Covid-19 es una de esas crisis sin precedentes que no afectan por sí mismas a la reputación de las organizaciones pero, en cambio, puede generar crisis de confianza si no se actúa cumpliendo las expectativas de los públicos. En este caso, el impacto económico y social de la crisis afectará directamente a la reputación corporativa en función de cómo se actúe en cuestiones de comunicación interna.

El autor agrega que son los colaboradores quienes materializan la identidad de una organización a través de su comportamiento y su actitud. Puesto que esto tiene un impacto directo en las percepciones y las opiniones del resto de públicos, se puede afirmar que los colaboradores ayudan a construir la reputación corporativa de la empresa e influyen de forma decisiva en la reputación corporativa a través de la imagen de la organización que proyectan en sus círculos sociales. Cada vez que hablan de la empresa en redes sociales o interactuando en persona con los públicos externos, los colaboradores están contribuyendo a la construcción y reafirmación de la reputación de

la organización. Por eso, podemos decir que la gestión de la reputación es en realidad la gestión de personas, pues la reputación interna está estrechamente vinculada con la gestión de recursos humanos y la voz de los empleados (Weraas, Dahle, 2019 en Xifra, 2020).

Por este motivo, las organizaciones deben seguir algunos principios y reglas básicas en su gestión de la comunicación interna. En primer lugar, se trata de que la compañía sea una fuente de información veraz y completa para sus empleados, informando de aquello que sea del interés de los públicos internos afectados por la crisis. Para ello, resulta primordial identificar a todos los públicos internos y los medios de comunicación de la más eficaces para relacionarse con ellos.

En momentos de incertidumbre es más necesario que nunca priorizar la comunicación directa, aunque sea por vías digitales, desde cargos altos e intermedios y sus equipos, y entre los mismos equipos de trabajo. Hay que asegurarse que las herramientas digitales son las adecuadas para esta comunicación fluida y que los líderes entienden su rol como facilitadores de las conversaciones y el compromiso. De esta manera, en situaciones como la generada por el Covid-19, los colaboradores deben sentir, literalmente, que la empresa vela por su bienestar y le ofrece cierta seguridad en tiempos de crisis. Las decisiones tácticas o no empáticas afectarán negativamente a la reputación corporativa. La gestión del riesgo reputacional pasa más que nunca, en estas situaciones, por una gestión transparente y directa de las relaciones con los trabajadores. En la situación actual, las tecnologías de la información se han convertido en el mejor aliado para este objetivo.

1.1.8. Responsabilidad social corporativa en tiempos de Covid-19

La Responsabilidad social corporativa es el compromiso que tienen las organizaciones con el desarrollo de sus grupos de interés internos y externos y la responsabilidad ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible.

Antolín (2004) señala que las empresas que tienen un comportamiento socialmente responsable diseñan sus estrategias y establecen procedimientos internos de gestión teniendo en cuenta no sólo la dimensión económica de sus acciones sino también la social y la medioambiental.

Xifra (2020) indica que aunque suelen considerarse dos áreas de especialización distintas de las relaciones públicas, se ha demostrado que una de las particularidades de la crisis del Covid-19 es que ha convertido la comunicación interna en un activo de la gestión de la RSC. Esta última es un factor clave en la reputación.

Las empresas que se perciben como socialmente responsables cuentan con mayor apoyo por parte del público, lo que se traduce en comportamientos positivos hacia ellas, bien sea a través de la compra de sus productos o servicios, de la recomendación, del interés por trabajar en ellas, del interés por invertir, etc.

En consecuencia, la RSC puede ayudar a las organizaciones a operar en tiempos de incertidumbre, como las condiciones socioeconómicas impuestas por la pandemia del Covid-19. Tal es así que este tiempo de crisis es crucial para gestionar la RSC.

En este punto, el autor señala que en tiempos de Covid-19 no es suficiente con ser socialmente responsable, hay que comunicarlo y no de cualquier forma. Las empresas deben comunicar con emoción, compasión y sobre todo con hechos. (Xifra, 2020)

Sobre el compromiso con el medio ambiente en tiempos de Covid-19, la revista española “Compromiso Empresarial” señala que hay una relación “directa” entre la destrucción de la naturaleza y el aumento de pandemias como el nuevo coronavirus. Esto se debe porque “a menor biodiversidad, mayor es la capacidad de propagación de patógenos (ya sean virus o bacterias), en el momento en que alteramos esta biodiversidad, cuando destruimos un bosque o una selva, alteramos las complejas cadenas de relaciones que existen entre los distintos animales y seres vivos que mantienen estos virus y estos patógenos controlados”. (Compromiso Empresarial, 2020)

Tras la emergencia sanitaria, nos enfrentamos a una crisis social y económica muy fuerte, pero también ante la oportunidad de “hacer mejor las cosas”, por ello hoy más

que nunca se deben adoptar hábitos y prácticas sostenibles a nivel organizacional (ya que las empresas son agentes sociales) promoviendo iniciativas para el cuidado del medio ambiente en las comunidades.

1.1.9. Liderazgo en tiempos de crisis

La presencia de un líder es fundamental para el manejo correcto de una empresa y la solidez de la cultura organizacional de la misma. (ESAN, 2016)

El liderazgo y la comunicación son factores clave para generar y reforzar la confianza de los empleados, lo que favorece su aceptación e incluso colaboración en procesos de cambio como el que estamos viviendo actualmente. Para Formanchuk (2020), los líderes deben saber que tienen que predicar con el ejemplo y tienen que ser los mejores comunicadores dentro de una empresa.

Xifra (2020) señala que el liderazgo basado en la autenticidad contribuye en gran medida a la percepción positiva de los empleados sobre la organización e influye en la formación de una buena reputación interna, que a su vez se traduce en una reputación externa positiva, puesto que la reputación se construye de adentro hacia afuera de la empresa.

Según Seidel (2019) está comprobado que, en numerosas oportunidades, los jefes son un modelo a seguir para los empleados. Por este motivo es importante desarrollar la habilidad de ser coach en los líderes de la empresa y cuando esto se logra, la organización se transforma y se convierte en una comunidad de aprendizaje. Asimismo, los programas de coaching son recomendables como una vía para transmitir y transferir la cultura organizacional a otros colaboradores. (Seidel, 2019)

Por otro lado, Formanchuk (2020) afirma que los líderes tienen que estar entrenados para comunicar con empatía y cercanía su equipo. En medio de esta crisis, se necesita la figura de un líder que sepa contar cosas, que transmita un relato que nos haga mejores. Desde el equipo de Comunicación Interna, recae la responsabilidad de trabajar

conjuntamente en la creación de relatos que sean “ciertos , veraces, esperanzadores, que motiven a una acción y que sean poderosos”.

Finalmente, podemos concluir que en tiempos de miedo e incertidumbre como el actual provocado por la Covid-19, el liderazgo debe gestionar la comunicación interna con transparencia, claridad y empatía. Estos comportamientos, junto con demostrar la máxima apertura a establecer espacios de conversación cercanos con los colaboradores y aclarar cómo se irá afrontando el futuro, son las principales prioridades para construir reputación corporativa entre los públicos internos.

1.1.10. Claves para la comunicación interna en un entorno VUCA

Según Arbulú (2020), la comunicación interna es vital en estos tiempos de incertidumbre. Es un momento sin precedentes que brinda a las organizaciones y a los colaboradores un espacio para reconectar o conectar, ya que el colaborador también debe valorar el esfuerzo que están haciendo las organizaciones por mantenerse a flote.

Estamos en un entorno denominado VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad). Antes las necesidades de la gente estaban enfocadas en la parte más arriba de la pirámide de Maslow (autorrealización). Hoy en día, el colaborador está enfocado en la parte más baja de la pirámide (necesidades vitales) porque sus preocupaciones van primero hoy desde respirar, tener alimento y descanso.

Por ello, debemos repensar nuestra comunicación interna y a continuación se explicarán algunos principios a tener en cuenta para comunicar efectivamente:

- **Empatía**

La Comunicación Interna debe estar enfocada en la empatía, en lo humano, volvamos a lo humano. Necesitamos una comunicación enfocada en la persona y no sólo en el colaborador. Por ello, es importante identificar las emociones que existen en nuestros equipos antes, durante y después de la comunicación. En el momento en que vamos a lanzar un anuncio o una comunicación, tenemos que

ver qué está viviendo esa persona, qué emociones puede causar esa comunicación.

- **Fuerte conexión de la comunicación con los elementos de la cultura**

Esta coyuntura nos está dando la oportunidad de demostrar que nuestro propósito, aspiración y principios son reales y no solo parte de lo que decimos en una campaña de comunicación. Como comunicadores tener que saber transmitirlo y demostrar que la organización está firme en el propósito que tiene, hacerlo evidente a través de las acciones.

Arbulú (2020) menciona que el principal canal de comunicación interna es el jefe por ello desde la comunicación debemos ver al jefe como un canal, ya que los canales se trabajan, se gestionan y tienen una estrategia. Por ende, tenemos que trabajar con los jefes para orientarlos estratégicamente.

- **Facilitar la co-creación de soluciones**

Encontrar nuevas maneras de hacer las cosas, nuevas formas de acercarnos a nuestros públicos. Hoy más que nunca, debemos estar atentos a las iniciativas que se dan en la organización, qué podemos capturar en beneficio de la empresa.

Los líderes de las organizaciones tienen que estar muy abiertos y flexibles a modificar nuestras estrategias, a perfilarlas, para así adaptarse a lo que venga.

Al respecto Arbulú (2020) menciona que “Tenemos un momento de oro para demostrar el valor que tiene el manejo de la Comunicación Interna y la Cultura en las organizaciones de hoy”.

1.2. Análisis actual de la empresa

1.2.1. Descripción de la empresa



El Banco Corporativo Americano (BCA) fue fundado el 4 de diciembre de 1960 por un grupo de empresarios de la nueva corriente de negocios que entendía que el financiamiento independiente cumplía un rol importante en el desarrollo del país.

Hoy 60 años después, tiene la una de las redes de agencias bancarias más importante del país, con 405 agencias, distribuidas en todo el territorio nacional, más de 1800 cajeros automáticos y más de 5000 agentes corresponsales.

En el año 2014 inició el camino hacia la transformación digital y ha sido un referente de innovación y modernidad para toda la región. Fue el primer banco en lanzar una App para celulares con la finalidad de gestionar cuentas personales, de realizar transferencias de dinero a través de su red de ATM sin cuenta asociada y el pago fácil mediante la aplicación móvil Píncel.

1.2.2. Principios culturales del Banco Corporativo Americano

Propósito

Ser la mejor compañía para el desarrollo de tus sueños y planes, diseñando las mejores alternativas hechas a tu medida.

Visión

- Ofrecerte la mejor experiencia en nuestros productos y servicios
- Ser la empresa más atractiva para trabajar
- Ser un referente en innovación bancaria en América Latina

Valores

- El cliente: nuestra pasión
- El desarrollo de nuestros equipos: crecimiento personal y profesional
- Desafiamos el orden: nos atrevemos a cambiar

- El entusiasmo: nuestra forma de actuar en los equipos
- Inconformes: siempre pensamos que se puede hacer mejor
- La ética como la manera de entender los negocios: todos decidimos responsablemente

1.2.3. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa líder en el sector bancario peruano. - Empresa con buena reputación - Imagen y Reputación consolidada. - Fuerte posicionamiento de marca en el mercado financiero. - Amplia red de agencias, cajeros automáticos y agentes corresponsales distribuidas en todo el territorio peruano. - Empresa pionera en lanzamiento de productos y servicios a través de la banca digital. - Empresa modelo en términos de innovación y modernidad. - Pioneros en iniciar el camino hacia la transformación digital del sector financiero. - Tener colaboradores con experiencia en atención al 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorización y apoyo del estado a las MYPES, lo cual genera una demanda de recursos financieros y por ende nuevos clientes para el BCA. - Creciente demanda de clientes por productos y servicios de la banca digital. - Creciente avance de las tecnologías de información. - Aceleración de la transformación tecnológica: nuevas formas de trabajo, nuevas políticas y nuevos productos y servicios derivados de la tecnología. - Inclusión financiera promovida por el Gobierno Peruano debido al bajo índice de bancarización. - Accesibilidad a la banca desde dispositivos móviles en crecimiento.

<p>cliente y Know-How en tecnología.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marca empleadora (Employer brand) fuerte. Fue reconocida por MERCOSUR como la empresa donde más peruanos quieren trabajar y como la mejor empresa peruana para trabajar según estudio de Arellano Marketing y Laborum Perú. 	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Incertidumbre a nivel interno debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19. - Colaboradores un poco desmotivados y preocupados por la situación. - Debilidades en la comunicación con toda la red de agencias debido a la emergencia nacional, especialmente con las ubicadas en las zonas rurales o donde la epidemia presenta más casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rebrote del virus Covid. - Aparición de una nueva epidemia. - Crisis económica. - Incertidumbre política. - Competencia en el mercado con productos y/o servicios de otras organizaciones bancarias. - Proyecto de ley por parte del Congreso Peruano para congelar deudas y condonar intereses, el cual podría poner en riesgo la supervivencia de las entidades bancarias en medio de la crisis sanitaria.

--	--

1.2.4. Mapeo de Stakeholders

A. Stakeholders internos

Accionistas

Los accionistas se encargan de proveer el capital a las empresas y por eso tienen un papel importante en los aspectos de financiación, de operación, de gestión y control.

El accionista cuenta con la titularidad de acciones en la que está dividida la empresa, lo que le convierte en socio y le otorga la capacidad para decidir en los órganos de gestión y decisión.

Es importante que los accionistas estén comprometidos con el propósito de la empresa para que se logren los objetivos organizacionales.

Colaboradores

A la fecha, el Banco Corporativo Americano tiene 12 000 colaboradores en todo el país. Podemos dividirlos de la siguiente forma:

- *Colaboradores de la sede central*

Son un total de 3450 personas que laboran en el edificio central del Banco, ubicado en la ciudad de Lima. De este número, 800 personas ocupan cargos en gerencias y jefaturas.

- *Colaboradores de agencias*

El BCA cuenta con 405 agencias a lo largo del territorio nacional, en las cuales normalmente trabajan más de 8000 personas atendiendo los requerimientos de los clientes peruanos.

Sin embargo, debido a la pandemia, el BCA se ha visto en la necesidad de reducir al máximo el número de personas que continúen trabajando en la sede central y por ello desde el inicio de la cuarentena solo han trabajado sin descanso 100 personas, mientras que el resto de colaboradores ha trabajado de forma remota con reuniones a

través de la plataforma Webex. Por el lado de las agencias, se establecieron turnos rotativos y se modificaron los horarios de atención al público, siguiendo estrictamente las lineamientos del Gobierno del Perú.

Para el posterior diseño del Plan Estratégico, se considera necesario establecer una segmentación más detallada entre el total de los colaboradores para conocer sus expectativas y necesidades; dado que la situación de emergencia sanitaria ha puesto a los distintos grupos de colaboradores alrededor del país, en escenarios distintos que involucran su salud y vida personal.

Grupos de Colaboradores BCA	Expectativas y necesidades
Colaboradores de la sede central que continuaron trabajando durante la cuarentena	Son personas que no han dejado de trabajar a pesar de la emergencia nacional y debido a ello han estado expuestas a situaciones de contagio. Necesitan que la empresa a través de muestre empatía y cercanía en todo momento y que se reconozca su labor. Además necesitan tener a la mano toda la información sobre la prevención del contagio y las acciones que BCA está llevando a cabo para protegerlos.
Colaboradores de la sede central que retornarán a las oficinas luego del periodo de cuarentena	Son un grupo de personas que ha trabajado desde sus casas durante la cuarentena pero ahora deben volver a sus puestos. Los sentimientos de miedo e incertidumbre son propios de este grupo de personas. Necesitan que BCA demuestre que ha implementado

	<p>todas las medidas de seguridad para su regreso seguro, que los jefes tendrán una comunicación cercana y que se les brindará flexibilidad y comprensión en todo momento porque lo más importante es conservarlos bien de salud.</p>
<p>Colaboradores de la sede central que no podrán retornar a las oficinas debido a su condición de vulnerabilidad frente a la Covid-19</p>	<p>Este grupo de personas no podrá volver a las oficinas para proteger su salud debido que existe un riesgo de que desarrollen fuertes complicaciones médicas si enferman de Covid-19. Son personas que se han tenido que adaptar rápidamente al trabajo remoto y combinarlo con sus actividades familiares. Necesitan que BCA a través de sus jefes les brinde flexibilidad respecto a la carga de la trabajo y la organización de tiempo porque deben atender el trabajo y a sus familias, además esta situación de confinamiento les puede generar estrés. Por ello, es necesario que BCA se muestre como una empresa cercana implementando por ejemplo acciones de entretenimiento virtuales, que cuiden su salud física y mental; además de reconocer su labor que no es menos valiosa por quedarse en casa.</p>
<p>Colaboradores de agencias bancarias</p>	<p>Son personas que representan la cara de la empresa ante los clientes. Su satisfacción laboral y cuidado de su</p>

	<p>salud es importante para la continuidad de las operaciones de BCA. Necesitan contar con un espacio de trabajo seguro y jefes cercanos que se muestren empáticos y reconozcan constantemente la importancia de su labor.</p>
--	--

B. Stakeholders externos

Clientes

Los clientes del Banco Corporativo Americano según los productos y servicios que adquieren de la empresa, pueden clasificarse de la siguiente forma:

- **Clientes “Personas”**

Son las personas naturales que tienen una cuenta en el banco y han adquirido alguno de sus productos y servicios.

- **Clientes “Empresas”**

Son las personas jurídicas que utilizan los servicios que brinda el banco para impulsar sus negocios.

Proveedores

Los proveedores del Banco Corporativo Americano son todas las empresas que abastecen al Banco de materiales y otros suministros, los cuales son necesarios para garantizar su correcto funcionamiento. Una correcta gestión de las relaciones con proveedores contribuye al mantenimiento de una buena Reputación Corporativa y al desarrollo sostenible de la empresa.

Entre los servicios principales que brindan los proveedores al BCA, están:

- Servicio de luz e internet en oficinas y agencias
- Servicio de agua
- Servicio de limpieza en oficinas y agencias
- Servicio de impresión de documentos
- Internet en agencias y envío de comunicaciones

- Correspondencia y mensajería
- Procesamiento y administración de tarjetas
- Custodia de documentos
- Envío de mensajes SMS
- Gestión documental
- Almacenamiento en nube
- Auditoría
- Asesoría tributaria
- Servicios de publicidad

Agentes corresponsales

Son el grupo de negocios como bodegas, minimarkets y farmacias asociados al Banco Corporativo Americano, que brindan a los clientes la alternativa de realizar sus operaciones de forma rápida y cercana a su casa.

Entre los servicios que ofrecen los agentes BCA están el pago de servicios (luz, agua, teléfono, cable, etc.), pago a empresas, universidades, institutos, la realización de transferencias, depósitos, retiros de efectivo, consulta de saldos y movimientos; teniendo cada uno de ellos un límite según el tipo de operación.

Organismos reguladores

- Superintendencia de Banca y Seguros (SBS)

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los sistemas financiero, de seguros y privado de pensiones (SPP), así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. La SBS regula y supervisa a las empresas del Sistema Financiero, empresas del Sistema de Seguros y administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.

Su finalidad es brindar las condiciones que permitan maximizar el valor de los sistemas financieros, de seguros y privado de pensiones, propiciando una mayor confianza y la adecuada protección de los intereses de los usuarios, a través de la

transparencia, veracidad y calidad de la información; cautelando la estabilidad y solvencia de las instituciones que conforman los sistemas.

- **Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)**

El Banco de Reserva del Perú es un organismo autónomo que tiene como finalidad preservar la estabilidad monetaria.

Para ello, pone en marcha políticas que controlen la inflación, y en cierta medida, generen confianza en la moneda peruana, además, esto genera un estímulo al ahorro y a la inversión.

De acuerdo a la Constitución, el Banco Central tiene las siguientes funciones:

- Regular la moneda y el crédito del sistema financiero.
- Administrar las Reservas Internacionales.
- Emitir billetes y monedas.
- Informar periódicamente sobre las finanzas nacionales.

- **Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)**

El Ministerio de Economía y Finanzas del Perú es la entidad encargada de la planificación y ejecución de las políticas económicas del Gobierno peruano. Actualmente el Ministerio está a cargo de María Antonieta Alva Lupardi.

Su misión es armonizar la política económica y financiera, a través de la transparencia y responsabilidad fiscal, contribuyendo al crecimiento económico sostenido del país. Entre sus actuales objetivos institucionales se encuentran:

- Consolidar el equilibrio y sostenibilidad fiscal.
- Mejorar el nivel de estabilidad de los ingresos públicos.
- Lograr una mayor apertura económica y armonización del mercado de bienes y servicios.
- Incrementar la cobertura y eficiencia de los mercados financieros y previsional privado.
- Reactivar la inversión orientada al cierre de brechas de infraestructura social y productiva.
- Mejorar la calidad del gasto público en los diversos niveles de gobierno.

- **Superintendencia del Mercado de Valores (SMV)**

La Superintendencia del Mercado de Valores es un organismo público descentralizado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas que tiene por finalidad velar por la protección del inversionista, la eficiencia y transparencia de los mercados bajo su supervisión, la correcta formación de precios y la difusión de toda la información necesaria.

Su misión es proteger al inversionista y promover el desarrollo de los mercados de valores, de productos y del sistema de fondos colectivos.

Entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Dictar las normas legales que regulen materias del mercado de valores, mercado de productos y sistema de fondos colectivos.
- Supervisar el cumplimiento de la legislación del mercado de valores, mercado de productos y sistemas de fondos colectivos por parte de las personas naturales y jurídicas que participan en dichos mercados.
- Promover y estudiar el mercado de valores, el mercado de productos y el sistema de fondos colectivos.

Asociaciones empresariales

- **Asociación de Bancos del Perú (ASBANC)**

La Asociación de Bancos del Perú, fundada en 1967, es una institución gremial que agrupa a los bancos e instituciones financieras privadas de nuestro país y cuyo principal objetivo es promover el fortalecimiento del sistema financiero privado, proporcionando a sus asociados servicios de información.

Su objetivo es representar a los bancos afiliados y ejercer su presencia en las decisiones que afecten al sector además de promover el fortalecimiento del sistema financiero privado.

Competidores

Según la Asociación de Bancos del Perú (2018) los cuatro principales bancos del país son el Banco de Crédito, BBVA Continental, Scotiabank Perú e Interbank. Estas entidades tienen una participación de 72.57% en la cartera total de

créditos de todo el sistema financiero. Asimismo, si observamos el nivel de concentración por tipo de crédito, se encuentra que los cuatro bancos previamente mencionados tienen la mayor participación en los créditos corporativos (91.38% de participación), grandes empresas (84.34%) y medianas empresas (79.74%).

A continuación, se hará una breve descripción de cada uno de ellos y luego se realizará un cuadro de Benchmarking para comparar las acciones que vienen realizando los 4 bancos principales en el Perú desde el inicio del período de emergencia. Considero importante realizar este breve análisis porque servirá como referencia para la formulación del Plan Estratégico de Comunicación.

A) BBVA Continental



BBVA Continental es el banco peruano del Grupo BBVA, líder financiero a nivel global con presencia en más de 30 países y con más de 50 millones de clientes en todo el mundo. Inició sus operaciones en 1951 y actualmente cuenta con más de 5,000 colaboradores.

Misión

“Nuestro propósito es poner al alcance de todos los peruanos las oportunidades de esta nueva era, contribuyendo a la realización de sus sueños y proyectos”.

Visión

“En BBVA trabajamos por un futuro mejor para las personas”

Valores

- El cliente es lo primero
- Pensamos en grande
- Somos un solo equipo

B) Banco de Crédito del Perú



El Banco de Crédito del Perú fue fundado en 1889 en el Perú y actualmente es parte de Credicorp, el holding financiero más importante del Perú y está presente en todo del país y además en Estados Unidos, Panamá y Bolivia.

Misión

“Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país”.

Visión

“Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos”.

Valores

- Satisfacción del Cliente
- Pasión por las Metas
- Gestión del Riesgo
- Transparencia
- Disposición al Cambio
- Disciplina

C) Interbank



Interbank es una de las principales instituciones financieras del Perú. Está enfocado en brindar productos innovadores y un servicio conveniente y ágil a sus más de 2 millones de clientes. Cuenta con 275 tiendas financieras, más de 1900 cajeros automáticos y 3000 corresponsales a nivel nacional.

Misión

“Ser el mejor banco a partir de las mejores personas”.

Visión

“Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando un excelente servicio en todo momento y en todo lugar”.

Valores

- Trabajo en equipo
- Integridad
- Sentido del Humor
- Espíritu de Superación
- Innovación
- Vocación de Servicio

D) Scotiabank del Perú

The Scotiabank logo is displayed in a bold, red, sans-serif font. It features the word "Scotiabank" followed by a registered trademark symbol (®). The logo is centered on the page and is partially overlaid by a large, faint watermark of the University of Lima's seal, which includes a crown and the text "UNIVERSIDAD DE LIMA" and "SCIENTIA ET PRAESES".

Scotiabank Perú es un banco que forma parte del Grupo Scotiabank, siendo una de las instituciones financieras más importantes en América.

Es considerado como el segundo mejor banco del Perú con más de 18 mil clientes nuevos por mes.

Misión

“Ayudar a nuestros clientes a mejorar su situación financiera, proporcionándoles soluciones relevantes a sus necesidades específicas. Para Scotiabank, nuestros clientes son lo primero. Día a día, nos confían sus logros, sus proyectos empresariales y muchas veces sus proyectos personales y familiares. Para nosotros, la verdadera medida del éxito se da cuando ellos alcanzan sus objetivos, y con ello, cumplen sus sueños. Es por ello que en Scotiabank creemos que todas nuestras acciones deben estar guiadas por una idea

fundamental: Trabajamos para nuestros clientes porque el banco existe gracias a ellos. Es por esta razón que todas nuestras decisiones, ideas y propuestas están enfocadas en resolver sus necesidades. Trabajamos por nuestros clientes, para nuestros clientes.”

Visión

“Llegar a ser el mejor banco del Perú en ayudar a sus clientes a alcanzar sus objetivos”.

Valores

- Integridad
- Respeto
- Dedicación
- Perspicacia
- Optimismo

- **Benchmarking**

Banco	Mensajes / Slogan	Acciones durante la cuarentena
BBVA Continental	-“Oportunidad de cuidarnos mutuamente” -Además en LinkedIn usan el hashtag #Somos creadores de oportunidades.	- Al inicio de la cuarentena se lanzó un video del CEO Fernando Eguiluz donde detalla las facilidades que brindarán a sus clientes para la reprogramación de deudas - Lanzamiento de “ Escuela comercial” a través de su programa “Campus BBVA” . Será un proyecto formativo que permitirá potenciar los conocimientos y habilidades de los colaboradores de las áreas de Banca

		<p>Comercial y Banca Empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charlas virtuales “BBVA open talks” sobre temas actuales como “ comercio electrónico” - Comparten las medidas de seguridad y sanidad que han implementado desde el inicio de la cuarentena para proteger a sus colaboradores - Comparten en LinkedIn posts sobre tips para sobrellevar el confinamiento y el trabajo remoto. Abordan temas como “ Liderazgo de equipos a distancia” ,” Importancia del ejercicio físico” o “El aprendizaje de los niños en casa” - Post de agradecimiento a colaboradores por la entrega del bono solidario. (Pieza gráfica en Instagram y LinkedIn) - Comunicación periódica sobre los horarios de atención en sus agencias a través de piezas gráficas en todas sus redes sociales y constante actualización del <i>footer</i> de la web con esta información. - Promueven el uso de la banca digital y móvil en los clientes a través de piezas gráficas y videos cortos en redes sociales (Instagram) - Piezas gráficas con recomendaciones para prevenir el contagio en caso de asistir a sus agencias
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - Piezas gráficas con consejos para cuidar la seguridad de los clientes que acceden a la banca digital y prevenir las estafas y promociones falsas. - Video para agradecer la labor de sus colaboradores en cuarentena. Contiene fotos de colaboradores en sus centros de trabajo y frases motivadoras. - Video motivacional por el Día del trabajo con frases alentadoras. - Promoción de “BBVA Net Cash” una plataforma digital para que los empresarios puedan administrar su empresa desde casa a través de servicios como el pago a proveedores y trabajadores. - Lanzamiento de cuenta “BBVA AFP” que se puede activar de forma digital para quienes retiren su AFP. - Promoción de su aplicación móvil “Lukita” para realizar operaciones con el número de celular.
<p>Banco de Crédito del Perú</p>	<ul style="list-style-type: none"> - “Unidos por el Perú” - Uso del hashtag promovido por el Gobierno #Yo me quedo en casa. - Uso del hashtag #HechosNoPalabras en LinkedIn para mostrar 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa “ Yo me sumo” para recaudar donaciones para familias vulnerables a través de sus canales digitales. El BCP empezó donando 100 millones de soles. El Gerente General Gianfranco Ferrari invitó a través de LinkedIn a apoyar esta iniciativa. - Video por el Día del trabajador en LinkedIn para reconocer a sus colaboradores. Contiene testimonio de

	<p>resultados positivos.</p>	<p>un colaborador y varias imágenes de colaboradores en sus diversos centros de trabajo durante la cuarentena.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Video que muestra a algunos jefes, gerentes y colaboradores que detallan el trabajo que vienen realizando en beneficio de sus clientes y la población. - Video de reconocimiento a sus colaboradores que trabajan durante la cuarentena. Se observa a varios colaboradores del BCP aplaudir desde sus casas y desde las agencias. - Webinars gratuitos a través de Cisco WebEx en temas como “Ciberseguridad” anunciados a través de LinkedIn. - Video motivacional con mensajes alentadores que refuerzan la importancia de quedarse en casa para protegerse. - Piezas gráficas y videos cortos para comunicar el congelamiento de deudas y brindar la información sobre los procedimientos a través de su web “Vía BCP” - Comunicación periódica sobre los horarios de atención en sus agencias a través de todos sus canales digitales. - Promueven el uso de la banca digital y móvil en los clientes a través de piezas gráficas y videos cortos en redes sociales - Atendieron 1.5 millones de
--	------------------------------	--

		<p>clientes que realizaron giros sin costo durante el estado de emergencia. Uso del hashtag #HechosNoPalabras en LinkedIn para difusión de este tipo de mensajes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicación en LinkedIn sobre el reconocimiento que han recibido como empresa socialmente responsable. - Grupo de videos cortos en Facebook que forman parte de su programa “ABC del BCP” dirigido a transmitir consejos y tips a los clientes sobre temas financieros con la presencia de su personaje “ Cuy mágico” y que cuenta además con un <i>microsite</i>. - Transmisiones a través de Facebook Live dirigida a sus clientes sobre temas como “Uso responsable de la tarjeta de crédito”. - Piezas gráficas y videos cortos en redes sociales sobre la prevención y el cuidado para quienes asisten a las agencias y las medidas de seguridad que han implementado.
<p>Interbank</p>	<ul style="list-style-type: none"> -“Es tiempo de cuidarnos” -“Es tiempo de estar unidos “ - En LinkedIn usan el hashtag “Es tiempo de ir por más “ además de “ 	<ul style="list-style-type: none"> - Transmisión en vivo del CEO Luis Felipe Castellanos en un grupo interno de Facebook que tuvo más de 2 mil colaboradores conectados y el objetivo fue contarles lo que están haciendo y agradecerles por su labor. - Transmisiones en vivo “Somos Intercorp Live” para compartir charlas

	<p>Es tiempo de estar unidos”</p>	<p>con expertos sobre temas actuales como “Meditación en tiempos de cambio” y “Corresponsabilidad en el hogar”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fueron reconocidos por GPTW dentro del top 10 mejores empresas para trabajar en América Latina. - Video que incluye imágenes de sus colaboradores por el Día del Trabajo. - Video casero de una colaboradora donde junto a su hija preparan un postre y muestran el lado positivo de estar en casa. - Comunicación periódica sobre los horarios de atención en sus agencias - Promueven el uso de la banca digital y móvil en los clientes a través de piezas gráficas y mini videos en redes sociales - Videos cortos con recomendaciones para prevenir el contagio en caso de asistir a sus agencias - Piezas gráficas para con consejos para cuidar la seguridad de los clientes que acceden a la banca digital - Promueven el uso del aplicativo móvil “Plin” - Creación de microsite en su web “ Te ayudamos” para brindar información sobre las facilidades de pago. - Creación de microsite en su web “ Es tiempo de cuidarnos “ para brindar información sobre todas las operaciones
--	-----------------------------------	--

		<p>que se pueden realizar desde casa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Post informativo sobre el apoyo al Estado en el reparto del bono social a las familias vulnerables . - Mini tutoriales en redes sociales para explicar el uso de la banca digital. - Promueve el uso de “Tunki” una aplicación web que funciona como billetera digital. - Lanzamiento de “ Cuenta simple” para quienes retiren su AFP, pueden abrir esta cuenta desde la web del banco.
<p>Scotiabank</p>	<p>-“ Estamos juntos en esto”</p> <p>-Uso continuo del hashtag “Yo me quedo en casa” en sus publicaciones en redes sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desde el inicio del Estado de Emergencia, la Universidad Scotiabank viene curando y diseñando una serie de eventos y recursos virtuales para sus colaboradores durante esta coyuntura. Actualmente , estos contenidos están accesibles para todas las personas a través de su página web. Se puede encontrar contenido para personas que están trabajando desde casa respecto a temas relacionados al trabajo remoto y liderazgo. - Comunicación periódica sobre los horarios de atención en sus agencias incluyendo horarios especiales para adultos mayores en sus redes sociales (Facebook e Instagram) - Elaboración de piezas gráficas y videos con consejos sobre seguridad en la red para sus clientes.

		<ul style="list-style-type: none"> - Piezas gráficas y videos cortos sobre medidas de seguridad en agencias - Promueven el uso de su aplicación Móvil “Plin” en sus redes sociales (Facebook e Instagram) y en la web. - Lanzamiento de producto “Cuenta intangible” que ofrece una apertura 100% online para quienes retiren su AFP. - Video de agradecimiento para médicos , policías y trabajadores de primera línea publicado en Facebook. - Creación del “ Centro de apoyo al cliente” para facilitar la reprogramación de deudas. - Promueven el uso de la banca digital y móvil en los clientes a través de piezas gráficas y mini tutoriales en redes sociales.
--	--	---

Medios de comunicación

Los medios de comunicación (tradicionales, digitales, virtuales) son muy importantes porque juegan un papel imprescindible en la formación de la Opinión Pública (el denominado Cuarto Poder), llegando incluso a ser fundamentales para la buena reputación o el hundimiento de las empresas. Es por ellos que se debe procurar mantener una buena relación con ellos, a través de la emisión de mensajes transparentes y actuando siempre con ética y responsabilidad empresarial.

Medio ambiente

Es el entorno en el cual opera la organización (incluye el agua, el aire, los suelos, los recursos naturales, etc.).

En la actualidad, dado el aislamiento social obligatorio decretado por el Gobierno del Perú para controlar el avance de la enfermedad Covid-19, se ha registrado una mejora de la calidad del aire en Lima. Según el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (Senamhi), en distritos de Lima Este y Lima Norte se registraron emisiones de gases contaminantes por debajo del límite recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) luego las primeras semanas de cuarentena, es decir a inicios del mes de abril.

Sin embargo, el medio ambiente enfrenta desde hace años una lucha contra el cambio climático, la pérdida de la biodiversidad, la sobreexplotación de los recursos, la contaminación del aire y de los océanos, entre otras problemáticas; es por ello que las empresas deben fomentar un consumo y una producción más responsables.

El Banco Corporativo Americano puede implementar medidas de gestión ambiental en su edificio corporativo y su red de agencias como controlar el consumo de agua y energía, supervisar la generación de residuos de herramientas como tóneres, aparatos eléctricos y promover el reciclado de papel, además de realizar campañas de concientización y sensibilización para sus colaboradores y sus públicos externos.

1.2.5. La estructura de comunicación en la empresa

La comunicación en el BCA está estructurada de la siguiente forma:

En primer lugar, se cuenta con un área de Comunicación Corporativa que reporta a la Gerencia General y se encargan de la representación de la marca, los auspicios y la Responsabilidad Social Corporativa.

Existe un área de Marketing que reporta al área de Innovación y Desarrollo y se encarga de toda la comunicación de producto y servicio, lo cual incluye el uso de medios sociales como Facebook, Instagram y Twitter.

Además, existe la Gerencia de Comunicación Interna, que reporta al equipo de Dirección de Gestión de Personas y se encarga de todas las comunicaciones a los colaboradores a través de la Intranet, Portal del Empleado, LinkedIn, señalética de los espacios internos, boletines diarios a través del correo corporativo y, en coordinación con Marketing, administra la presencia de Marca Empleadora en las redes sociales.

1.2.6. Diagnóstico de la comunicación

Gracias a la estrategia de transformación cultural iniciada en 2017 con el programa Alko (vuela alto en quechua), se han instaurado políticas que ayudan a generar un ambiente innovador y ágil que es parte de la cultura de la organización.

Entre ellas, encontramos las siguientes:

- La vestimenta puede ser informal, lo importante es reflejar la personalidad
- Los colaboradores pueden decidir su horario de ingreso al trabajo, pero siguen trabajando 8 horas diarias (tienen ingreso escalonado 8.00, 9.00 o 10.00 am, cada quien decide).
- Implementación de Home Office que permite trabajar desde casa tres días a la semana.
- Celebración de cumpleaños cualquier día del mes, para que puedan celebrarlo con la familia.
- Formación 24/7 a través de una de las mejores plataformas de capacitación conectadas a las más innovadoras MOOC.
- Los colaboradores cuentan con 4 días al año, adicionales a sus vacaciones, para atender asuntos personales.

Canales internos

- Intranet

- Portal del empleado
- Correo corporativo
- Boletines diarios a través del correo
- Plataforma Webex para reuniones remotas

Canales externos

- Página web
- Aplicación móvil Píncel

Redes sociales

- Facebook
- Instagram
- Twitter
- LinkedIn

2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

Luego de haber analizado el contexto actual del sector financiero tanto a nivel mundial como en el Perú, y realizar el análisis de la situación actual del Banco Corporativo Americano, se presentará una propuesta de comunicación que responda con eficiencia a los nuevos retos que afronta la organización, manteniendo su liderazgo en el sector y protegiendo la buena Reputación Corporativa que ha construido a lo largo de los años.

Según lo expuesto, como actual Gerente de Comunicación Interna del Banco Corporativo Americano tengo la responsabilidad de liderar el Planeamiento Estratégico de la Comunicación para garantizar el regreso seguro de cada uno de los colaboradores de la sede central a las oficinas siguiendo estrictamente los protocolos de seguridad y las medidas dictadas por el Gobierno del Perú para la reincorporación de los colaboradores peruanos durante el presente año en el marco de la emergencia sanitaria por el Covid-19, además de mantener la comunicación con los colaboradores de las 405 agencias bancarias distribuidas en todo el territorio nacional, todo ello reforzando la interiorización de la cultura organizacional y la motivación de las personas.

Definición de roles y responsabilidades del equipo “De regreso a casa”

Previamente, el Comité Corporativo de Emergencia, liderado por la Gerencia General ha conformado el equipo “De regreso a casa” para encomendarle la labor de organizar el proceso de regreso del personal a las instalaciones de la sede central del Banco.

Por ello, la junta directiva ha previsto el regreso de 80 colaboradores a la sede central para apoyar a un total de 100 personas quienes han trabajado sin descanso, así que una vez finalizado el periodo de cuarentena (30 de junio); se ha decidido que el primer día de trabajo sea el Lunes 6 de julio.

Como Gerente de Comunicación Interna, asumiré el liderazgo del equipo. A continuación, se detallan las funciones y responsabilidades de los miembros:

Puesto en el Banco BCA	Funciones y responsabilidades durante la campaña
1. Gerente de Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none">- Es el líder del equipo- Se encargará de planificar las reuniones entre los miembros y establecer los lineamientos del Plan Estratégico.- Junto al Director de Comunicación Corporativa, se encargarán de organizar y participar de las capacitaciones a Gerentes y jefes de la empresa en torno a la importancia de la Comunicación Interna propiciando la cercanía que deberán tener con los colaboradores para transmitirles seguridad y confianza.
2. Director de Comunicación corporativa	<ul style="list-style-type: none">-Organizará el trabajo coordinado de los equipos dedicados a la Responsabilidad Social Corporativa y la representación de la marca en medios, manteniendo la

	<p>cohesión y el compromiso con los objetivos del Plan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizará el reporte directo a la Gerencia General durante la ejecución de la campaña.
3. Director de Gestión de Personas	<ul style="list-style-type: none"> - Promoverá la campaña interna “Yo me quedo en BCA” (que se explicará más adelante) en coordinación con el equipo de Marketing con el objetivo de fortalecer la marca empleadora en las redes sociales, principalmente el LinkedIn y Facebook. - Tendrá la responsabilidad de ser el principal embajador de la cultura de la empresa para los colaboradores. Al ser el líder de todo el personal, su labor es importante durante la campaña para generar confianza y credibilidad dentro del Banco y así cultivar relaciones laborales de cooperación entre los distintas Gerencias y sus equipos.
4. Jefe de área de Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> - Se encargará de brindar toda la información necesaria sobre la salud, la condición económica y familiar de los colaboradores para priorizar la atención de las necesidades de los grupos vulnerables de la empresa. - Facilitará a los jefes de área un reporte de los colaboradores vulnerables para que puedan tener comunicación directa y brindar apoyo en caso sea necesario.
5. Jefe de Infraestructura y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado de coordinar con el equipo de Comunicación Interna, la colocación

	<p>de mensajes para motivar a los colaboradores de la sede central y los implementos de prevención y seguridad (como mamparas de protección, señalética en áreas comunes, marcaciones en el suelo y en los ascensores para guiar el recorrido de los colaboradores manteniendo la distancia mínima para evitar el contagio) manteniendo la identidad corporativa a través de los colores y diseños.</p>
<p>6. Jefe de Marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionará la información que se les brinde a los clientes sobre las nuevas acciones y decisiones de la empresa, a través de las piezas de comunicación difundidas en todos los canales externos. - Organizar la comunicación de productos y servicios a través de los canales digitales y asegurar el buen funcionamiento, además de la respuesta rápida en los canales de escucha para los clientes (página web, redes sociales y aplicativo Píncel) durante la campaña.
<p>7. Jefe del área de Tecnologías de la Información</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado de asegurar el buen funcionamiento de las iniciativas digitales durante la ejecución de la campaña. - Motivará y supervisará a su equipo para brindar soporte en todo momento e implementar mejoras a medida que se lancen las nuevas acciones.

Plan de Comunicación

El Plan Estratégico de Comunicación estará dividido por fases. A continuación se brinda una descripción de las fases que comprende el Plan Estratégico de Comunicación propuesto, el cual considera estrictamente los lineamientos establecidos por el Gobierno Central, el Ministerio de Salud y demás organismos reguladores.

Fase 1

Empezará el 1 de junio y durará hasta el 2 de agosto.

Esta fase empezará con acciones llevadas a cabo semanas antes del retorno de los primeros 80 colaboradores a la sede central.

En esta fase es importante reconocer la labor de quienes han trabajado sin descanso, mostrar las buenas acciones y compartir las buenas noticias que se han dado en el entorno del Banco, a pesar de la situación difícil es el momento perfecto para mostrar cercanía, emitir mensajes claros e informar con transparencia todas las acciones llevadas a cabo para mantener la tranquilidad de nuestros grupos de interés.

Fase 2:

Empezará el 3 de agosto, cuando las instalaciones cuenten con las medidas de seguridad necesarias para garantizar el cuidado de la salud de los colaboradores, siguiendo estrictamente las medidas dispuestas por el gobierno central y los organismos reguladores pertinentes. En esta segunda fase ingresarán 150 colaboradores como máximo cada 15 días hasta llegar al 35% de la capacidad total (aproximadamente 1200 personas al mismo tiempo) lo cual se prevé para fines del mes de octubre. Luego de establecerse los horarios rotativos y que los colaboradores se acostumbren poco a poco a la nueva normalidad, se deben plantear actividades para cerrar el año de la mejor forma, siempre teniendo en cuenta que hay incertidumbre respecto a la pandemia y hasta que no exista una vacuna, se debe continuar con las medidas para la protección de la salud.

En este sentido, se plantean los siguientes objetivos que determinarán el rumbo de la estrategia.

Objetivo general

Conseguir que todos los colaboradores del Banco Corporativo Americano continúen con su labor altamente motivados y comprometidos con el propósito de la empresa.

Objetivos específicos

Se establecerán objetivos específicos para cada fase detallada previamente.

Objetivos específicos – Fase 1

- Garantizar el regreso seguro a las oficinas del primer grupo de colaboradores a la sede central (80 personas).
- Aumentar el compromiso y orgullo de pertenencia a la organización.

Objetivos específicos – Fase 2

- Lograr que los colaboradores se sientan escuchados y valorados más allá de su labor profesional.
- Mejorar la cohesión de los equipos de trabajo.
- Aumentar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores.
- Incrementar la motivación de los colaboradores en el centro de trabajo físico.

Determinación de públicos

Para el presente plan, se determinaron los siguientes públicos a los que estará dirigido el Plan Estratégico de Comunicación a lo largo de las 2 fases explicadas previamente.

Públicos principales

- Colaboradores de la sede central que continuaron trabajando en las oficinas durante la cuarentena para garantizar la continuidad de los servicios del BCA.
- Colaboradores de la sede central que retornarán a las oficinas durante el año 2020 luego del período de aislamiento obligatorio.

- Colaboradores de la sede central que realizarán trabajo remoto durante todo el año 2020 por su condición de vulnerabilidad frente a la Covid-19.
- Gerentes y jefes de la sede central.

Público secundario

- Colaboradores de la red de agencias bancarias a nivel nacional.
- Jefes de agencias bancarias a nivel nacional.

Mensaje clave

“Estamos aquí para ti”

El mensaje clave de esta campaña está enfocado en demostrar un sentimiento de cercanía entre el Banco Corporativo Americano y todos sus stakeholders durante estos tiempos difíciles. Este será el mensaje principal que irá a modo de slogan del banco y estará presente en todas las piezas de comunicación que se produzcan durante la duración de la campaña. Por otro lado, se ha creado el mensaje **“Yo me quedo en BCA”**, el cual estará presente en forma de hashtag en todas las piezas enfocadas en visibilizar las acciones de la campaña que involucren a los colaboradores del BCA y se buscará que los mismos colaboradores se sumen y compartan contenido propio usando el hashtag **#YomequedoenBCA** en sus redes sociales.

Por otro lado, se promoverán acciones bajo la consigna **“¡Vamos por un año de 20!”** lanzada a inicios del mes de marzo de 2020 (antes del inicio del estado de emergencia por la Covid-19) para los nuevos retos que traerá el año en cuanto al desarrollo de productos y servicios nuevos, y para promover acciones de mejora en salud física y emocional en beneficio de los colaboradores.

Finalmente, estos mensajes irán acompañados del hashtag #YoMeQuedoEnCasa promovido por el Gobierno Central, en los casos que se consideren necesarios.

A continuación, el detalle de las estrategias y acciones del Plan Estratégico.



NOTA: Las piezas elaboradas se encuentran resaltadas en negrita.

Fase 1

Objetivo1: Garantizar el regreso seguro a las oficinas del primer grupo de colaboradores a la sede central (80 personas).					
Estrategia 1: Mantener informados a los colaboradores sobre todas las decisiones que tome la empresa.					
Acciones	Público Objetivo	Medios o Canales	Mensaje	Indicadores	Meta
Vídeo de Gerente General mostrando las medidas de seguridad que se han tomado y cómo han trabajado durante el aislamiento.	-Todos los colaboradores	Facebook LinkedIn Instagram Twitter Intranet	Somos un banco que se preocupa por sus colaboradores y clientes. Estamos aquí para todos ustedes.	Número de reproducciones del vídeo en cada plataforma. Número de reacciones y comentarios positivos.	10 000 reproducciones en total. 5000 likes/reacciones en total. 500 comentarios positivos en total.
Boletín diario “BCA contra el Covid-19” informando sobre el	Todos los	-Correo corporativo	BCA quiere que te mantengas	Porcentaje de colaboradores	70% lee el boletín a través del correo.

número de nuevos casos registrados entre los colaboradores, las medidas de acción y recomendaciones generales.	colaboradores	-Portal del empleado - Grupos cerrados en Facebook	informado para cuidar tu salud y la de tu familia.	que leen el boletín. En Facebook, número de colaboradores que reaccionan positivamente a la publicación.	500 likes/reacciones en total en Facebook.
Abrir un repositorio online al que tengan acceso todas las personas que trabajan en la empresa donde se encuentre información de interés como normas y protocolos, guía de emergencias, directorio de correos y teléfonos, guía sobre la cultura BCA, preguntas frecuentes, entre otros; en formatos de diseño modernos para que tengan a la mano la	Todos los colaboradores	Se comunicará la creación del repositorio a través del correo, el portal del empleado y los grupos internos en redes	BCA se preocupa por facilitarte la información de interés para que ahorres tiempo y no te quedes con preguntas sin respuesta.	Porcentaje de colaboradores que ingresaron al repositorio una vez comunicada su creación Porcentaje de colaboradores que ingresan el repositorio online al menos 1 vez por semana.	80% ingresa al repositorio cuando se entera de su creación 50% ingresan el repositorio online al menos 1 vez por semana.

<p>información desde cualquier dispositivo y eviten tener que preguntar a alguien o buscar entre mucha información en otras plataformas (como la web). Podrán ingresar con el mismo usuario y contraseña del correo BCA.</p>		<p>sociales para que puedan ingresar a través de un link.</p>			
<p>Crear una Newsletter interna corporativa de periodicidad semanal para informar sobre noticias de la empresa, así los colaboradores se sentirán más conectados con BCA al enterarse primero de los acontecimientos que luego podrán transmitir a otras personas, convirtiéndose en prescriptores.</p>	<p>Todos los colaboradores</p>	<p>Correo corporativo</p>	<p>BCA te cuenta primero todos los acontecimientos en la empresa.</p>	<p>Porcentaje de colaboradores que leen la Newsletter. Porcentaje de colaboradores que comentan las noticias a través de los grupos internos en Facebook y</p>	<p>80% lee el contenido de la Newsletter al abrir su correo. 50% realiza comentarios en sus redes internas entre compañeros y jefes directos.</p>

				WhatsApp.	
--	--	--	--	-----------	--

Objetivo1: Garantizar el regreso seguro a las oficinas del primer grupo de colaboradores a la sede central (80 personas).					
Estrategia 2: Reforzar la comunicación bidireccional para tener información detallada de todos los colaboradores respecto a su situación actual y así poder responder adecuadamente sus necesidades.					
Acciones	Público Objetivo	Medios o Canales	Mensaje	Indicadores	Meta
Encuesta virtual diaria de salud que deben completar todos los colaboradores para obtener un pase virtual para su siguiente día de trabajo. Los jefes y gerentes podrán ver los resultados de la encuesta y comunicarse rápidamente en caso de detectar algún colaborador enfermo. Además el colaborador que presente síntomas tendrá a su disposición líneas telefónicas especiales para comunicarse con el área de	Todos los colaboradores	-Correo corporativo -Portal del empleado	BCA se preocupa por tu integridad, por eso sólo podrás asistir a tu centro de trabajo si te encuentras sano.	-Porcentaje de colaboradores que están sanos y pueden asistir con normalidad. -Porcentaje de colaboradores que reportan síntomas de Covid-19. -Porcentaje de colaboradores que	-100% de colaboradores -Lograr que ningún colaborador presente síntomas de la enfermedad Covid-19 - Lograr que todos tengan atención de

<p>Bienestar de BCA para proceder a la asignación de un médico que le brinde una consulta de forma remota. Si el colaborador es sospechoso de tener el virus, se facilitará la prueba y de salir positiva, se procederá a tomar acciones de aislamiento obligatorio y demás medidas indicadas por las autoridades de salud para su tratamiento y recuperación.</p> <p>- Esta acción inicia en la Fase 1 y continuará durante todo el año 2020, pudiendo extenderse el tiempo necesario (hasta que se haya determinado que se ha controlado completamente la pandemia de Covid-19).</p>				<p>enferman de Covid-19.</p>	<p>forma remota con un médico asignado por Bienestar cuando presentan algún síntoma.</p> <p>- Lograr que BCA sea un intermediario eficiente para la atención temprana del 100% de los colaboradores que se enferman.</p>
<p>Capacitación a gerentes y jefes de área acerca de la importancia de la comunicación interna para que puedan mantenerse cercanos y empáticos frente</p>	<p>Gerentes y jefes de área</p>	<p>Webinars con expertos en Comunicación.</p>	<p>En BCA nos comprometemos con la mejora de nuestra gestión</p>	<p>Porcentaje de gerentes y jefes que asisten a las capacitaciones</p>	<p>100% de los gerentes y jefes.</p>

a la situación.			para el bienestar de nuestro equipo.		
Creación de grupos en WhatsApp entre jefes de área o líderes de agencias y su equipo de colaboradores para mantenerse en constante comunicación respecto a la coordinación de responsabilidades y principalmente, escuchar sus necesidades durante el período de emergencia de forma inmediata.	Todos los colaboradores	WhatsApp	BCA te escucha. Tu opinión es importante.	Número de grupos creados	Lograr que todos los jefes de área y líderes de agencias tengan un grupo con su equipo directo.
Llamada del jefe directo 1 vez por semana a algún colaborador de su equipo que se encuentre en aislamiento domiciliario por haber dado positivo a la prueba.	Todos los jefes de mandos medios tanto de la sede central como en las agencias.	Llamada telefónica	BCA te acompaña y espera tu pronta recuperación porque queremos acompañarte y saber de ti en este proceso.	- Porcentaje de colaboradores enfermos que reciben la llamada de jefe directo todas las semanas.	- Lograr que el 100% de colaboradores enfermos en sus casas se comuniquen con sus jefes todas las semanas.

Llamada diaria a algún familiar de un colaborador hospitalizado por Covid-19, a cargo del área de Bienestar del BCA.	Todos los jefes de mandos medios tanto de la sede central como en las agencias.	Llamada telefónica	BCA está contigo y se preocupa por tu bienestar y el de tu familia.	- Porcentaje de familiares de un colaborador hospitalizado que reciben una llamada diaria a nombre de BCA para conocer el estado de salud.	-Lograr que todos los familiares de colaboradores hospitalizados reciban una llamada de parte de la empresa.
--	---	--------------------	---	--	--

Objetivo 2: Aumentar el compromiso y orgullo de pertenencia a la organización.					
Estrategia 1: Reconocer la labor de los colaboradores					
Acciones	Público Objetivo	Medios o Canales	Mensaje	Indicadores	Meta
Presencia de Gerente General en el primer día de trabajo luego de la cuarentena. Estará en el hall del edificio dando la bienvenida a los	Colaboradores de la sede central.	Gerente General	La Gerencia General te da la	- Porcentaje de colaboradores que tienen comentarios positivos sobre esta	- Lograr que esta acción demuestre la cercanía que se busca con todos los colaboradores desde los altos mandos.

<p>colaboradores.</p> <p>-Se tomarán algunas fotos para registrar la actividad y publicarlas en las redes internas en donde todos podrán ver cómo inició el día de retorno a las oficinas. Se usará el hashtag #YoMeQuedoEnBCA</p>			<p>bienvenida porque tu labor es valiosa.</p>	<p>acción entre sus grupos internos. Los jefes podrán evaluar el impacto de esta iniciativa si observan comentarios positivos e incluso si algunos colaboradores comparten esta acción en sus redes sociales personales.</p>	<p>- Lograr que se realicen espontáneamente publicaciones y/o historias en Instagram o Facebook sobre esta acción a través de las redes personales de algunos colaboradores.</p>
<p>Video para reconocer la labor de los colaboradores durante el período de cuarentena. Incluirá un breve testimonio de 3 colaboradores de agencias en provincias.</p>	<p>Colaboradores de agencias.</p>	<p>Facebook LinkedIn</p>		<p>Número de reproducciones del vídeo en cada plataforma. Número de reacciones y comentarios positivos.</p>	<p>10 000 reproducciones en total. 5000 likes/reacciones en total. 500 comentarios positivos en total.</p>
<p>Post semanal para reconocer a</p>	<p>Colaboradores</p>	<p>Facebook</p>		<p>Número de reacciones</p>	<p>500 likes/reacciones en total.</p>

los colaboradores que trabajan desde casa. Se incluirá brevemente el testimonio de alguno de ellos.	de la sede central que son vulnerables a la Covid-19 y realizarán trabajo remoto.	LinkedIn		y comentarios positivos.	50 comentarios positivos en total.
Videoconferencia con Gerente de Operaciones para felicitar a los colaboradores destacados 1 vez por semana. El Gerente tendrá la información de los nombres de los colaboradores gracias a los jefes directos que enviarán una lista semanal.	Colaboradores de agencias.	Facebook Live en grupo cerrado.		Porcentaje de colaboradores que se conectan a la transmisión.	-Lograr en promedio que semanalmente se conecte el 50% de los colaboradores de agencias.

Objetivo 2: Aumentar el compromiso y orgullo de pertenencia a la organización.					
Estrategia 2: Mostrar los logros y buenas acciones de la organización en tiempos de crisis.					
Acciones	Público Objetivo	Medios o Canales	Mensaje	Indicadores	Meta

<p>Vídeo realizado con comentarios positivos de clientes reales que tuvieron buenas experiencias en la atención durante la cuarentena.</p> <p>De esta forma se motivará a los colaboradores porque podrán ver los buenos resultados que se obtienen gracias a su trabajo.</p>	<p>Colaboradores de la sede central y las agencias que trabajaron durante la cuarentena.</p>	<p>Facebook LinkedIn Instagram Twitter</p>	<p>Gracias por la confianza. Reforzamos nuestro compromiso para brindarles la mejor experiencia.</p>	<p>Número de reproducciones del vídeo en cada plataforma. Número de reacciones y comentarios positivos.</p>	<p>10 000 reproducciones en total. 5000 likes/reacciones en total. 500 comentarios positivos en total.</p>
<p>Diseño de post mostrando el testimonio de un cliente que logró cumplir uno de sus sueños (Ejemplo: sacar un crédito hipotecario para financiar su casa propia) gracias a la ayuda del banco, a pesar la situación difícil y las restricciones impuestas por el estado de emergencia nacional.</p>	<p>Colaboradores de la sede central y las agencias que trabajaron durante la cuarentena.</p>	<p>Facebook LinkedIn Instagram Twitter</p>	<p>BCA está contigo para cumplir tus sueños.</p>	<p>Número de reacciones y comentarios positivos.</p>	<p>500 likes/reacciones en total. 50 comentarios positivos en total.</p>

Post para mostrar la ayuda social que ha realizado el Banco a organizaciones sin fines de lucro que velan por las poblaciones vulnerables.	Todos los colaboradores.	Facebook LinkedIn Instagram Twitter	BCA se preocupa por los peruanos.	Número de reacciones y comentarios positivos.	500 likes/reacciones en total. 50 comentarios positivos en total.
Desde el inicio de la cuarentena, BCA decidió atender en todas sus agencias exclusivamente a adultos mayores durante la primera hora de apertura. Se hará un álbum de fotos en Facebook para mostrar cómo se llevó a cabo esta iniciativa alrededor del país y reconocer la labor de los colaboradores alrededor del país.	Colaboradores de las agencias que trabajaron durante la cuarentena.	Facebook	Para BCA, cuidar a los adultos mayores es una de nuestras prioridades.	Número de reacciones y comentarios positivos.	500 likes/reacciones en total. 100 comentarios positivos en total.

Objetivo 2: Aumentar el compromiso y orgullo de pertenencia a la organización.

Estrategia 3: Promover el cuidado del medio ambiente

Acciones	Público Objetivo	Medios o Canales	Mensaje	Indicadores	Meta
Fomentar el uso de bicicletas y la caminata para ir al centro de trabajo a través de piezas gráficas informativas sobre los beneficios de esta actividad. Además de ayudar al medio ambiente, se previene el contagio evitando las aglomeraciones en el transporte público.	Todos los colaboradores que asisten al centro de trabajo	-Grupo interno de Facebook -Portal del empleado -Grupos de WhatsApp	En BCA nos preocupamos por cuidar nuestra “casa grande”	Porcentaje de colaboradores que acuden al trabajo en bicicleta o a pie. Se recogerán los datos a través de una encuesta en el portal del empleado para evaluar la frecuencia de uso y su percepción respecto a esta iniciativa.	20% de colaboradores acuden en bicicleta o a pie durante la Fase1. Aumento a 30% de colaboradores durante el inicio de la Fase 2 hasta finalizar el año.
Brindar mascarillas reusables. Estas mascarillas llevarán el logo de BCA y serán entregadas a todos los colaboradores en sus centros de trabajo. Proveedor: Empresa “Reuse	Todos los colaboradores que asisten al centro de	-Se comunicará la iniciativa a través del Facebook	En BCA queremos protegerte a ti y el medio ambiente.	Porcentaje de colaboradores que reciben positivamente esta iniciativa. Se	Lograr la aprobación del 90% de colaboradores.

Lima” que elabora mascarillas reusables con algodón orgánico y otros materiales que no contaminan el medio ambiente, cumpliendo las especificaciones del MINSA.	trabajo	interno y los grupos de WhatsApp - Se brindarán las mascarillas en el ingreso al centro de trabajo		realizará una encuesta interna para conocer su opinión sobre el producto brindado.	
Promover el uso de una botella de agua personal para mantenerse hidratados durante las jornadas de trabajo a través de piezas gráficas informativas. De esta forma se evitará la manipulación de vasos de plástico descartables cerca de los dispensadores de agua.	Todos los colaborador es que asistan al centro de trabajo	-Grupo interno de Facebook -Portal del empleado -Grupos de WhatsApp	En BCA nos preocupamos por tu salud cuidando el medio ambiente.	Porcentaje de colaboradores que llevan su botella personal al trabajo.	Lograr que al finalizar el año, el 100% de colaboradores tengan la costumbre de llevar sus botella personal.
Usar envases y cubiertos ecoamigables en los comedores y puntos de venta de comida que tiene la sede central. Este	Todos los colaborador es que	-Grupo interno de Facebook	En BCA estamos comprometid	Porcentaje de colaboradores que	Lograr la aprobación del 100% de colaboradores.

cambio se comunicará a través de un vídeo corto donde se mostrará cómo será la nueva normalidad en las áreas comunes. Para evitar el contagio y respetar el aislamiento social, sólo estará permitido durante el año 2020, la modalidad de “comida para llevar”, por ello se otorgarán envases ecoamigables para aquellos colaboradores que adquieran sus alimentos.	asistan a la sede central	-Portal del empleado -Grupos de WhatsApp	os en seguir mejorando para reducir nuestro impacto ambiental.	están de acuerdo con esta iniciativa. Número de likes y comentarios positivos al vídeo difundido en Facebook.	500 reacciones (entre likes y comentarios positivos)
--	---------------------------	---	--	--	--

Objetivo 2: Aumentar el compromiso y orgullo de pertenencia a la organización.					
Estrategia 4: Promover iniciativas creativas para motivar a los colaboradores que continuarán trabajando desde casa durante la Fase 1.					
Acciones	Público Objetivo	Medios o Canales	Mensaje	Indicadores	Meta
Programa “Familia BCA en casa”. Se transmitirán a modo de microprograma radial virtual varios	Colaboradores de la sede central	Portal del empleado Medios	BCA te acompaña en casa.	Porcentaje de colaboradores que escuchan el programa	80% de los colaboradores

<p>episodios para acompañar a los colaboradores. El contenido de los programas podrá ser escuchado por toda la familia ya que abordará temas diversos como el trabajo remoto, el cuidado de la salud, consejos para una mejor convivencia, etc.</p> <p>Los colaboradores podrán acceder a través del portal del empleado. Cada programa de promocionará con un afiche en redes sociales internas.</p>	<p>que continuarán teletrabajando.</p>	<p>sociales para los afiches</p>			
<p>Cartas de ánimo virtuales del equipo de trabajo cercano y su jefe directo para aquel colaborador que tiene un familiar enfermo.</p>	<p>Colaborador es de la sede central que continuarán teletrabajando.</p>	<p>Correo corporativo</p>	<p>BCA está contigo en estos momentos difíciles. Todo saldrá bien.</p>	<p>Porcentaje de colaboradores que reciben cartas de ánimo</p>	<p>Lograr que todos los colaboradores con algún familiar enfermo reciben estos mensajes de sus compañeros.</p>
<p>Vídeo de reconocimiento a los</p>	<p>Colaborador</p>	<p>Medios</p>	<p>BCA</p>	<p>Número de</p>	<p>10 000 reproducciones en</p>

colaboradores que tienen más de 50 años de edad, con mensaje de la Gerente de Gestión de Personas para agradecer su labor y mostrar cómo se han adaptado al teletrabajo en medio de la crisis. El vídeo incluirá fotos de algunos colaboradores y el breve testimonio de 1 de ellos. Se difundirá por todos los medios sociales internos y externos.	es de la sede central que continuarán teletrabajando.	sociales	agradece profundamente su labor y esfuerzo por adaptarse perfectamente a esta coyuntura. Gracias por su parte de nuestra familia.	reproducciones del vídeo en cada plataforma. Número de reacciones y comentarios positivos.	total. 5000 likes/reacciones en total. 500 comentarios positivos en total.
--	---	----------	---	--	--

Fase 2

Objetivo 1: Lograr que los colaboradores se sientan escuchados y valorados.					
Estrategia 1: Realizar actividades enfocadas en la salud emocional y física de los colaboradores y sus familias.					
Acciones	Público Objetivo	Medios o Canales	Mensaje	Indicadores	Meta

Facebook Live semanal de sesiones de psicología y salud emocional. Se buscará que la experta responda preguntas de los espectadores durante la transmisión. Luego de cada sesión, podrán tener contacto con la psicóloga encargada para hacerle consultas personales.	Todos los colaboradores.	Facebook Live	BCA se preocupa por tu salud emocional.	Número de colaboradores que se conectan al Live	6000 colaboradores en cada transmisión.
Curso online gratuito “Nutrición básica para toda la familia”. El proveedor será la empresa “CocinaLab” que ofrece una variedad de cursos con profesionales expertos que desarrollan clases entretenidas y brindan material descargable. Los colaboradores podrán iniciar el curso cuando deseen. Se les brindará un usuario y contraseña por correo.	Todos los colaboradores.	Portal de la empresa CocinaLab	BCA se preocupa por mantener sanos a sus colaboradores y sus familias	Número de colaboradores que llevan el curso	8000 colaboradores
Programa “El movimiento es salud”	Todos los	Facebook	El ejercicio	Número de	2000 colaboradores en cada

<p>Se contratará a 1 entrenador que brinde semanalmente una clase en vivo por el grupo cerrado de Facebook con rutinas de ejercicios sencillas que todos puedan practicar en casa.</p>	<p>colaboradores.</p>		<p>es importante para mantenernos saludables y por eso BCA te brinda la oportunidad de entrenar en casa con tu familia. ¡Vamos por un año de 20!</p>	<p>colaboradores que se conectan a la transmisión.</p>	<p>transmisión.</p>
<p>Se comprará acceso por 1 mes a la Aplicación móvil “Training Gym” que ofrece variadas rutinas de ejercicio, baile, cardio, etc. con diferentes niveles de intensidad y tiene planes para empresas, de esta forma los colaboradores podrán acceder cuando lo deseen desde sus celulares y harán</p>	<p>Todos los colaboradores.</p>	<p>Aplicación móvil “Training Gym”</p>	<p>El ejercicio es importante para mantenernos saludables y por eso BCA te brinda la oportunidad</p>	<p>Número de colaboradores que ingresan a la App y practican las rutinas.</p>	<p>6000 colaboradores</p>

<p>ejercicio. Una vez adquirido el acceso por parte de BCA, se les brindará por correo el usuario y la clave.</p>		<p>de entrenar como tu quieras, en tus tiempos y según tu nivel de actividad física. ¡Vamos por un año de 20!</p>		
---	--	---	--	--

<p>Objetivo 1: Lograr que los colaboradores se sientan escuchados y valorados.</p>					
<p>Estrategia 2: Promover una comunicación cercana entre los colaboradores, sus jefes directos , los directivos y las diferentes áreas de la empresa.</p>					
Acciones	Público Objetivo	Medios o Canales	Mensaje	Indicadores	Meta
Videoconferencia con Gerente	Todos los	Facebook Live,	La Gerencia	Porcentaje de	-Lograr en promedio que se

General 2 veces al mes para informar sobre las nuevas acciones y reconocer públicamente la labor de los equipos de trabajo.	colaboradores	en grupo cerrado.	General agradece tu labor y por ello mereces ser reconocido	colaboradores que se conectan a la transmisión.	conecte el 50% de los colaboradores.
Videoconferencia semanal con el jefe del área a la que pertenecen los distintos grupos de colaboradores para coordinar las acciones próximas, resolver dudas y comentar noticias o sucesos de la semana durante sus jornadas.	Colaboradores de la sede central	Facebook Live, en grupo cerrado.	En BCA nos anticipamos a los problemas para plantear soluciones eficaces.	Porcentaje de colaboradores que se conectan a la transmisión.	-Lograr en promedio que semanalmente se conecte el 90% de los colaboradores de cada equipo de trabajo con su respectivo jefe.
Videoconferencia mensual con Gerente de Operaciones para informar sobre el funcionamiento de la red agencias y reconocer públicamente a los colaboradores.	Colaboradores de agencias	Facebook Live, en grupo cerrado.	BCA reconoce su valiosa labor. Sin su trabajo, no podríamos ser el banco líder del Perú.	Porcentaje de colaboradores que se conectan a la transmisión.	-Lograr en promedio que se conecte el 70% de los colaboradores de agencias.
Mantener el funcionamiento de los	Todos los	WhatsApp	BCA quiere	Número de	Lograr que todos los

grupos de WhatsApp creados en la Fase 1 entre jefes directos y colaboradores para informar sobre cualquier incidencia y responder oportunamente a las necesidades del personal.	colaboradores.		escuchar tu opinión y conocer tus necesidades.	grupos de WhatsApp que siguen activos. Los jefes directos se encargarán de informar.	colaboradores BCA pertenezcan a un grupo de WhatsApp en el que participe su jefe directo.
---	----------------	--	--	--	---

Objetivo 2: Potenciar la cohesión de los equipos de trabajo					
Estrategia 1: Crear espacios de comunicación informales para conversar y compartir aspectos no relacionados al trabajo.					
Acciones	Público Objetivo	Medios o Canales	Mensaje	Indicadores	Meta
After work virtual. Se realizará una reunión virtual por Zoom entre grupos de trabajo (que se formen libremente por afinidad personal) todos los viernes a las	Colaboradores de la sede central	Se anunciará el evento por redes sociales para motivar a los colaboradores que organicen su	Ser parte de la familia BCA es entretenido.	Porcentaje de colaboradores que se unen a un after work.	80% de los colaboradores.

<p>8 pm. La idea es conversar sobre cómo se sienten, aspectos cotidianos de su vida, compartir recomendaciones de películas, comida, recetas, etc. y que puedan tomar una bebida o coman algo, como si estuvieran reunidos físicamente.</p>		<p>propio After Work. Llegado el día se compartirá el link de ingreso por los grupos de WhatsApp.</p>			
<p>Charla de los Lunes en agencias. Antes de empezar la atención a los clientes, el líder de cada agencia dará unas palabras de motivación y agradecerá a su equipo por asistir un día más al trabajo.</p>	<p>Colaboradores de las agencias</p>		<p>Tu labor es importante para nosotros. Somos los encargados de satisfacer directamente a los clientes.</p>	<p>Porcentaje de agencias que realizan las charlas</p>	<p>100% de agencias</p>
<p>Café virtual entre jefes y coordinadores. Entre jefes de un departamento</p>	<p>Jefes de área de la sede central</p>	<p>Zoom</p>		<p>Porcentaje de jefes que realizan el Café virtual</p>	<p>80% de jefes</p>

<p>específico (Ej: Gestión de Personas) tendrán una reunión virtual para compartir aspectos de su vida cotidiana, contar qué han aprendido, cómo se sienten y qué planes tienen.</p>					
<p>Celebración de cumpleaños virtual. El jefe directo se encargará de coordinar con el colaborador una hora para iniciar una reunión en Zoom el día de su cumpleaños. La idea es que sus compañeros le canten “Feliz Cumpleaños” y le hagan sentir su cariño en un día especial. Además, de ser posible, se coordinará el envío de un detalle por parte de sus compañeros.</p>	<p>Todos los colaboradores</p>		<p>Tu cumpleaños es especial para BCA.</p>	<p>Porcentaje de colaboradores que celebran su cumpleaños con sus compañeros de trabajo.</p>	<p>Llegar a todos los colaboradores</p>

<p>Celebración de algún logro o acontecimiento que haga felices a los colaboradores como el fin de un máster, la llegada de un bebé, la compra de un carro o una casa, etc. Cuando algún compañero se entere de una buena noticia personal de otra persona, comunicará a su equipo para organizar una reunión virtual Zoom y en caso sea posible hacerle llegar un pequeño detalle a la persona.</p>	<p>Todos los colaboradores</p>		<p>Cuando un colaborador de BCA tiene un logro, lo consideramos como nuestro y merece felicitarlo.</p>	<p>Porcentaje de colaboradores que celebran sus logros por Zoom con sus compañeros de trabajo.</p>	<p>Llegar a todos los colaboradores</p>
--	--------------------------------	--	--	--	---

Objetivo 3: Aumentar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores.

Estrategia 1: Empezar acciones que demuestren el interés de BCA por el desarrollo profesional de sus colaboradores y su bienestar familiar.

Acciones	Público Objetivo	Medios o Canales	Mensaje	Indicadores	Meta
Capacitación a través de plataformas virtuales para la vuelta a la “nueva normalidad”. Se aprenderá sobre temas relacionados al trabajo remoto, la desconexión digital, la eficiencia de los equipos, etc.	Colaboradores que realizarán trabajo remoto durante todo el año 2020	Webex	Un mundo nuevo nos espera y estamos aquí para aprender juntos. ¡Vamos juntos por un año de 20!	Porcentaje de colaboradores que asiste a las capacitaciones	100% de colaboradores que realizarán trabajo remoto durante todo el año 2020
Programa “Un cuento para soñar” Se lanzará una colección de 30 cuentos virtuales narrados para niños, que se podrán escuchar a través de una nueva sección del Portal del empleado. De esta forma, los colaboradores podrán entretener a sus hijos al momento de dormir de una	Todos los colaboradores tendrán acceso pero la acción está enfocada en los colaboradores que realizarán trabajo remoto durante todo el	Portal del empleado	Tu familia es importante para BCA.	Número de colaboradores que escuchan los cuentos con sus hijos.	Llegar a todos los colaboradores con hijos pequeños.

forma práctica.	año 2020 y tienen hijos pequeños.				
En alianza con el Instituto de idiomas ICPNA, se brindará un descuento del 20% en el curso de inglés para los colaboradores que aún no se han titulado debido al requisito del idioma. Así, se les motivará para que tomen la decisión de sacar su título profesional.	Colaboradores jóvenes de la sede central que aún no tienen título profesional	Anuncio por correo electrónico.	Tu desarrollo profesional es importante para BCA. ¡Vamos juntos por un año de 20!	Número de colaboradores que se matriculan en los cursos	Llegar al 70% de los colaboradores que cumplan estas condiciones.

Objetivo 3: Aumentar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores.

Estrategia 2: Promover las iniciativas y las ideas innovadoras de los colaboradores para nuevos proyectos y productos recordando la consigna de BCA diseñada para el 2020 antes de la aparición de la pandemia: “¡Vamos por un año de 20!”					
Acciones	Público Objetivo	Medios o Canales	Mensaje	Indicadores	Meta
Los días viernes, por la noche se reunirán a través de una videoconferencia los jefes de área para proponer acciones de mejora en los procesos en base a la interacción con su equipo de colaboradores.	Jefes de área	Webex	BCA quiere mejorar cada día para nuestros clientes y para nosotros como familia. ¡Vamos por un año de 20!	Número de jefes que se reúnen	Llegar al 100% de jefes.
Concurso “Yo innovo en BCA” Se lanzará el concurso a través del Portal del empleado y los colaboradores tendrán 2 semanas para presentar una propuesta para la mejora o el lanzamiento de	Todos los colaboradores	Se anunciará el concurso por todas las redes sociales internas.	El talento BCA merece premio. Comparte tus propuestas con nosotros, queremos escucharte. Se promoverá la consigna “Vamos por	Porcentaje de colaboradores que participan en el concurso.	30% de colaboradores que participan en el concurso.

<p>un nuevo producto o servicio. El jurado conformado por jefes de área y el Gerente de Innovación, elegirán 3 ganadores y se les regalará un producto tecnológico a su elección (laptop, Tablet o Reloj inteligente)</p>			<p>un año de 20” planificada por BCA antes de la pandemia.</p>		
<p>Reuniones virtuales “brainstorming” entre equipos de trabajo para conocer propuestas sobre productos y servicios nuevos.</p>	<p>Todos los colaboradores</p>		<p>Queremos conocer tus ideas para mejorar juntos. Se promoverá la consigna “Vamos por un año de 20” planificada por BCA antes de la pandemia.</p>	<p>Porcentaje de colaboradores que participan de las reuniones</p>	<p>80% de colaboradores de la sede central y agencias.</p>

Objetivo 4: Incrementar la motivación de los colaboradores en el centro de trabajo físico.					
Estrategia 1: Ambientar las oficinas y las agencias con elementos que refuercen el sentido de pertenencia a la organización y propicien un ambiente cómodo y amigable, apelando a la dimensión emocional de las personas.					
Acciones	Público Objetivo	Medios o Canales	Mensaje	Indicadores	Meta
Colocar tótems digitales en la entrada de cada área de la empresa con mensajes motivadores y fotos de los colaboradores viendo momentos felices en las oficinas, eventos y otras celebraciones durante los meses anteriores al confinamiento.	Colaboradores de la sede central.	Oficinas de la sede central	Es momento de estar más unidos que nunca, a pesar de la distancia. Volveremos a estar juntos.	-	Lograr que todos los colaboradores de la sede central vean el mensaje en los tótems y puedan comentarlo con sus compañeros en sus redes y motivarse mutuamente.
Pared decorativa con frases motivadoras en ambientes	Colaboradores de la sede	Oficinas de la sede	Puedes alcanzar tus sueños y	-	-

comunes como comedor, cafetería, salas de espera, salas de reuniones.	central.	central	metas, eres valioso para la familia BCA.		
Programa “Pausa activa Yo me quedo en BCA”. Será como un microprograma radial que los colaboradores podrán escuchar desde sus posiciones para relajarse un momento durante su jornada Se realizará una emisión interdiaria a través de circuito cerrado de sonido en cada turno. Habrá un afiche promocionando el programa en el ingreso al edificio. Además, luego podrán acceder al	Colaboradores de la sede central.	Oficinas de la sede central	Vamos a dejar de lado el estrés. BCA está aquí para ti.	Porcentaje de colaboradores que realiza la Pausa Activa.	Llegar al 80% de colaboradores

<p>programa grabado porque se colgará en el Portal del Empleado.</p>					
<p>Colocación de mensajes de prevención de contagio en las escaleras, fomentando su uso ya que el ascensor estará limitado a 2 personas y se priorizará su uso para los colaboradores que trabajen en los últimos pisos del edificio corporativo.</p>	<p>Colaboradores de la sede central.</p>	<p>Oficinas de la sede central</p>	<p>En BCA nos preocupamos por tu salud. Usa las escaleras para llegar a tu oficina.</p>		
<p>Colocación de jala vistas verticales con mensajes de prevención de contagio y cuidado de la salud y que a la vez incluyan freses motivadoras cortas que puedan levantar el ánimo de los colaboradores. Estos jala</p>	<p>Colaboradores de la sede central.</p>	<p>Oficinas de la sede central</p>	<p>BCA te cuida y quiere verte feliz. Esta es tu segunda casa.</p>		

<p>vistas estarán en los pasillos que conducen a las áreas comunes como los servicios higiénicos.</p>					
<p>Mensajes dentro del ascensor con “Yo me quedo en BCA” indicando que ingresen al boletín para conocer todas las medidas y las noticias que deben saber de la empresa . Se pondrá un código QR para que accedan con su celular.</p>	<p>Colaboradores de la sede central.</p>	<p>Sede central</p>	<p>Conoce todas las medidas que tu familia BCA ha implementado y entérate de las buenas noticias que tenemos para ti.</p>		
<p>Carteles en el Hall de entrada con los mensajes “Bienvenido a tu segunda casa” y “Gracias por ser parte de la familia BCA”</p>	<p>Colaboradores de la sede central.</p>	<p>Oficinas de la sede central</p>	<p>BCA se enorgullece de que formes parte de esta familia. Esta es tu segunda</p>		

			casa.		
--	--	--	-------	--	--



Cronograma de implementación

Para visualizar el cronograma, ingresar al siguiente enlace:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Jzqny0IQ2KZ-am8KK4b67nacp44OezepPerNzATGMgY/edit?usp=sharing>

Presupuesto

Para visualizar el presupuesto, ingresar al siguiente enlace:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1I2A0fvrDAyal1qsm_5gSO8P1NmMa1XoRDm-mnZo7t9pY/edit?usp=sharing



3. SUSTENTACIÓN

El Plan Estratégico de Comunicación propuesto tiene una duración total de 7 meses, considerando su inicio el Lunes 1 de junio del presente año y su fin, el 31 de diciembre del mismo. Se tomó esta decisión debido que nos encontramos en un entorno VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad)

Por ello, al encontrarnos en una situación de completa incertidumbre respecto a la evolución de la pandemia originada por el Covid-19 en nuestro país (a la fecha , los nuevos casos de infectados y el número de fallecidos sigue en aumento) y tomando en cuenta las consecuencias que esta ha producido en todos los ámbitos, considero que no resultaría eficaz diseñar un Plan de mayor duración, es decir proyectarnos con acciones concretas para el año 2021, puesto que existe una alta probabilidad de que muchas acciones no se realicen en las fechas esperadas del próximo año. En este sentido, es muy importante que todos los líderes de la organización se mantengan en constante coordinación para que de acuerdo a la evolución del contexto, si ésta es negativa, tengan la capacidad de llevar a cabo planes de contingencia y gestión de crisis en el menor tiempo posible y de lo contrario, si la evolución es positiva, se cuente con un Plan Estratégico adecuado para empezar el año 2021 con ideas innovadoras y enfocados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, las acciones planteadas para este plan tienen como pilares: la comunicación bidireccional, la escucha activa entre jefes y colaboradores, la cercanía, la preocupación por los colaboradores más allá de su desempeño laboral implementando programas de salud emocional, nutrición y bienestar físico, el entretenimiento y la relajación para mantener la cohesión de los equipos; y la presencia cercana de los altos directivos para demostrar horizontalidad y compromiso por crecer juntos como una familia.

La creación del mensaje clave de campaña “Estamos aquí para ti” resume todo ello pues intenta mostrar que detrás de una organización hay personas que tienen emociones, que también se preocupan y son vulnerables pero que juntos se puede salir adelante y el BCA gracias a su historia de éxito puede transmitir ese mensaje a los peruanos.

4. RECOMENDACIONES

Para el mejoramiento del plan, se recomienda:

- En primer lugar reforzar los canales de comunicación externa enfocados a los clientes empresa, ya que dada la coyuntura habrá más interés de parte de ellos en adquirir productos y servicios de BCA. Por ello, también es recomendable reforzar los canales digitales para atender sus necesidades ya que actualmente la banca digital está principalmente enfocada en los clientes personas.

- Por otro lado, a pesar que nos encontramos en un periodo de incertidumbre, resulta importante que a partir del último trimestre de este año y analizando el contexto en ese momento, se replanteen los objetivos organizacionales para el año 2021 y de encontrarnos en un entorno más estable, empezar a planificar acciones relacionadas a la transformación digital que ya se había iniciado pero que aún puede mejorar pues la “nueva normalidad” provocará que miles de clientes demanden más productos y servicios digitales.

- Finalmente, como se ha visto en el Plan desarrollado, la cercanía de los altos directivos y los jefes con sus colaboradores es muy importante y eso se debe mantener. El “dar la cara” frente a todos los colaboradores y mantener una comunicación fluida y constante es crucial no sólo para el buen desempeño de los colaboradores sino también para el éxito de la marca empleadora, lo cual generará atraer a futuro los mejores talentos a BCA y así no perder su posición de liderazgo en el sector.

REFERENCIAS

Antolín, M. N., & Gago, R. F. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Universia Business Review*, (1), 28-39.

Arbulú, Rocío. [Mercado Negro].(20 de marzo de 2020). Transmisión en vivo: *Comunicación interna en medio del coronavirus*. [Vídeo]. Facebook. <https://www.facebook.com/MercadoNegroPublicidadyMarketingPeru/videos/2646081502338258>

Arbulú, Rocío. [Universidad de Lima].(20 de abril de 2020). *ULIMA - Webinar: Cultura corporativa y comunicación interna. Tendencias 2020 después del COVID-19*. [Vídeo]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=z0lrIvV9Pf0&list=PL3_mJTvQH0R509rip0vdzKxV0cMXQqely&index=6&t=0s

Asociación de Bancos del Perú- ASBANC (2018) Informe de la Gerencia de estudios económicos N° 273. “*Existe una competencia intensa en el mercado de créditos del sistema financiero*”. Recuperado de: <https://asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc-Semanal-273.pdf>

Asociación de Bancos del Perú -ASBANC (2020) . *Conócenos* <https://www.asbanc.com.pe/>

Banco Central de Reserva del Perú – BCRP (2020). Inicio. *Sobre el BCRP*. <https://www.bcrp.gob.pe/index.php>

Conexión Esan (2016). *Liderazgo y la cultura organizacional* <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/liderazgo-y-la-cultura-organizacional/>

Compromiso Empresarial (2020). [Revista digital] *Proteger el medio ambiente, el mejor antiviral tras la COVID-19*

<https://www.compromisoempresarial.com/coronavirus/2020/05/proteger-medio-ambiente-mejor-antiviral-covid19/>

Diario digital Convoca (2020). *Coronavirus: contaminación del aire en Lima se redujo en 67% durante la cuarentena*

<https://convoca.pe/agenda-propia/coronavirus-contaminacion-del-aire-en-lima-se-redujo-en-67-durante-la-cuarentena>

Diario Gestión (2020). *La tendencia de los casos de COVID-19*

<https://gestion.pe/peru/una-semana-con-cifra-de-record-contagios-la-tendencia-de-los-casos-de-covid-19-noticia/>

Diario El Peruano (2020). Portal web. *Decreto Legislativo N° 1455*

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-programa-reactiva-peru-par-decreto-legislativo-no-1455-1865394-1/#:~:text=2.1%20Cr%C3%A9ase%20el%20Programa%20de,de%20corto%20plazo%20con%20sus>

Formanchuk, Alejandro (2020) [Youtube] *Estrategias de Comunicación para épocas de Crisis - Ideas de Joan Costa + Alejandro Formanchuk + Bosovsky.*

https://www.youtube.com/watch?v=r_XJU2mTR8

Gonzales Hernández, A. K. (2017). El desarrollo de la Banca Electrónica y la aceptación de los clientes de Lima Metropolitana de los 4 principales bancos del Perú.

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2020). *Página web institucional.*

<https://www.gob.pe/mef>

Ministerio de Salud del Perú (2020). *¿Cómo prevenir el coronavirus?*

<https://www.gob.pe/8663-ministerio-de-salud-como-prevenir-el-coronavirus>

Organización Mundial de la Salud (2020). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*

<https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Seidel, C. G. (2019). *El coaching como herramienta para el fortalecimiento de líderes* (Bachelor's thesis). Recuperado de:
[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17917/SEIDEL%20CRISTI AN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17917/SEIDEL%20CRISTI%20AN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP -SBS (2020). Inicio. *¿Quiénes somos?*
<https://www.sbs.gob.pe/>

Superintendencia del Mercado de Valores -SMV (2020). Inicio. *Finalidad y Funciones.*
<https://www.smv.gob.pe/>

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información (EPI)*, 29(2).
<http://www.elprofesionalde lainformacion.com/contenidos/2020/mar/xifra.pdf>



ANEXOS

Anexo 1: Guión de vídeo con Gerente General BCA

Voz: *Mabel Navarro Aguilar – Gerente General del Banco Corporativo Americano.*

Hola mi nombre es Mabel y trabajo en el Banco Corporativo Americano.

Hoy quiero contarles las acciones que estamos llevando a cabo para proteger a todos nuestros colaboradores y clientes.

Por eso, voy a comenzar contándoles sobre las medidas de seguridad que tenemos en nuestras agencias y oficinas administrativas para que ustedes y nosotros estemos seguros.

Todos los días, nuestros colaboradores completan una encuesta de salud un día antes de asistir al trabajo. Si su salud es estable y no han tenido contacto con algún posible caso de Covid-19, se les brinda una constancia virtual de acceso a las agencias y oficinas para el día siguiente. Al llegar a su centro de trabajo, se les toma la temperatura y se les brinda material de protección: gel desinfectante, guantes y mascarillas.

Duplicamos la frecuencia de limpieza y desinfección de áreas comunes en todas nuestras agencias y nuestra sede central. Practicamos el distanciamiento social y por ello, hemos organizado grupos de trabajo por turnos rotativos en las agencias.

Además, nuestro aforo en las agencias desde el inicio del estado de emergencia es del 50% de nuestra capacidad habitual y como muchos de ustedes lo han podido comprobar, al ingreso de nuestras agencias les tomamos la temperatura y podrán encontrar dispensadores de gel y marcaciones en el piso para guiar la distancia que deben tener con los otros clientes.

Nos preocupamos por nuestros clientes más vulnerables, por eso durante la primera hora de nuestra apertura en agencias atendemos exclusivamente a adultos mayores.

Tenemos un equipo encargado de monitorear que se cumplan todos los protocolos de medidas de prevención, limpieza y desinfección, los cuales han sido escritos y difundidos oportunamente una vez declarado el estado de emergencia en nuestro país.

Gracias a la transformación digital que iniciamos en 2014 , hemos podido tener al 80% de nuestros colaboradores trabajando desde casa y hemos logrado que nuestros clientes puedan realizar la mayor parte de sus transacciones desde sus casas a través de nuestra App Píncel y la web.

Preocupados por la salud de nuestros colaboradores, tomamos las siguientes medidas:

Cuando uno de ellos presenta síntomas de Covid-19, de manera inmediata debe regresar a su casa. Luego, es contactado por nuestro médico de manera remota. Si el médico observa que sus síntomas podrían ser un posible caso, el colaborador que ya se encuentra en aislamiento contacta al 113 y se decide aislar a todas las personas que tuvieron contacto con este. Se espera el resultado y de salir negativo, el médico procede a dar el alta, de lo contrario, se procede a cerrar la agencia por 1 día para realizar la desinfección adecuada del establecimiento y garantizar el regreso seguro de los colaboradores y en las oficinas administrativas se mantiene en aislamiento al colaborador infectado hasta su recuperación y a quienes estuvieron en contacto durante 15 días.

Asimismo, pensando en el bienestar de nuestros colaboradores y la tranquilidad de sus familias, hemos decidido brindar una cobertura de indemnización por hospitalización por COVID-19 de hasta diez mil soles (S/ 10.000).

Tengan la certeza de que haremos los ajustes necesarios en nuestras prioridades de gestión, siempre con el compromiso de servir a nuestros clientes, nuestros colaboradores y todas las familias peruanas.

El 30 de junio finaliza la cuarentena en nuestro país y para el Lunes 6 de julio, se ha previsto el regreso de 80 colaboradores a nuestra sede central para apoyar al equipo que viene trabajando sin descanso. Allí estaré para darles la bienvenida y aplaudir su labor.

Finalmente, quiero decirles que somos un banco peruano fuerte, contamos con el mejor equipo y la determinación necesaria para salir adelante. En nuestros casi 60 años de historia hemos vivido épocas difíciles y nos hemos levantado aún más fortalecidos y esta vez no será la excepción.

Quédate en casa. Nosotros estamos aquí para ti.

Anexo 2: Guión Programa “Pausa activa Yo me quedo en BCA”

Voz de locutora en la sede central:

¡Hola a todos!

Bienvenidos al primer programa de “ Pausa activa Yo me quedo en BCA”

Hoy vamos a practicar juntos un ejercicio de respiración para relajarnos y dejar de lado el estrés.

No necesitas ningún elemento adicional, te animamos a Acompañarnos desde tu sitio de trabajo. Empezamos en 3, 2, 1,...

Primero, deja de lado por un momento todos los dispositivos que estés usando.

Mantente sentado en tu silla o puedes ponerte de pie, si te parece mejor.

Ahora haz tres respiraciones profundas. Inspira por la nariz y espira por la boca. Esto ayudará a relajarte y centrar tu atención en el aquí y ahora.

Y ahora puedes cerrar suavemente los ojos. Intenta dejar fluir la respiración en su estado natural. Permite que el inspirar y el espirar, poco a poco, se vayan acomodando a su ritmo normal, sin presiones, sin ataduras y sin bloqueos.

Descansa en la respiración. Y desde este estado de relajación, centra tu atención en la respiración. Simplemente observa como entra el aire al inspirar, y sale el aire al espirar.

Es posible que algún pensamiento distraiga tu atención. ¡Es normal ! Cuando esto ocurra, sin molestarte, con amabilidad y poco a poco, vuelve de nuevo tu atención a la respiración.

Siente como tu cuerpo se expande con cada inspiración y se relaja con cada espiración...y si viene otro pensamiento, de nuevo, vuelve a descansar tu atención en la agradable sensación de la respiración... y así unos segundos.

Ahora puedes conectar de nuevo con tu cuerpo, con los sonidos a tu alrededor. Y cuando quieras, puedes abrir los ojos.

Observa por un momento en qué estado se ha quedado tu cuerpo y tu mente.

¿Te sientes más relajado? No te preocupes si hoy has tenido muchos pensamientos y te ha costado tranquilizar la mente. Tendremos más sesiones para ti todas las semanas.

Gracias y hasta la próxima sesión. En BCA, estamos aquí para ti.

