

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



Estrategia de Comunicación Interna

“En BCA nos cuidamos”

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

Paula Camila Bueno Urquiza

Código 20130188

Rosanelly Cabrera Cury

Código 20130206

Lima – Perú
junio de 2020





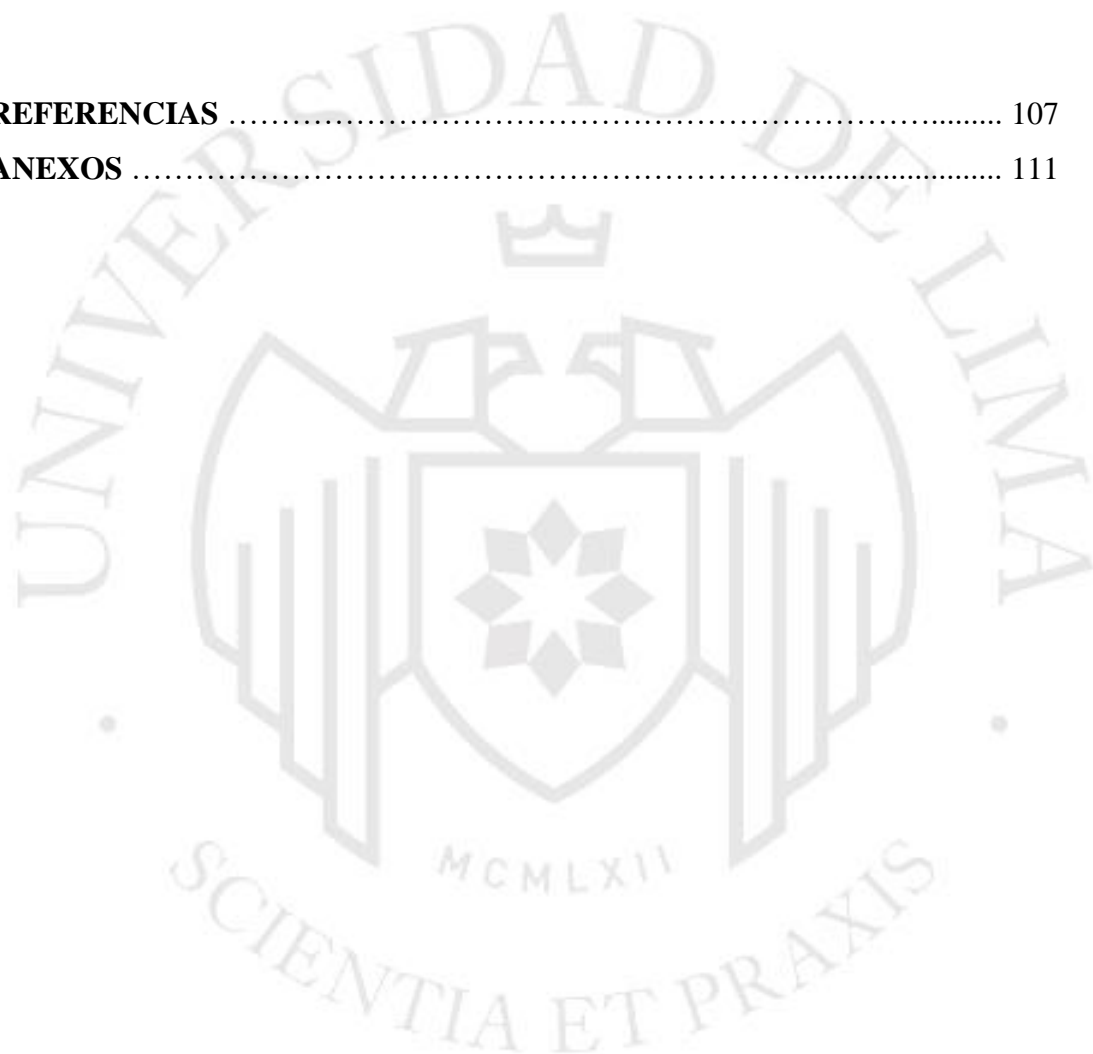
Estrategia de Comunicación Interna

“En BCA nos cuidamos”

ÍNDICE

RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	11
1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO	12
1.1 Macroentorno del sector	12
1.1.1 Político	12
1.1.2 Económico	13
1.1.3 Social	17
1.1.4 Tecnológico	18
1.1.5 Ambiental.....	21
1.1.6 Legal	23
1.2 Microentorno del sector	28
1.2.1 Clientes	28
1.2.1.1 Clientes externos.....	29
1.2.1.2 Clientes internos	30
1.2.2 Competencia	31
1.2.3 Intermediarios	39
1.2.4 Proveedores	39
1.3 Comunicación Interna: alcances en la actualidad.....	41
2. DIAGNÓSTICO	44
2.1 Diagnóstico	44
2.1.1 De la organización	45
2.1.2 De la identidad y cultura	45
2.1.3 De los colaboradores	46
2.1.4 De la comunicación interna	46
2.1.5 De la comunicación externa	47
2.1.6 Del contexto (covid-19)	47
2.2 Mapeo de Stakeholders	48
2.3 FODA	51
3. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN	56
3.1 Plan de acción	58
3.1.1 Definición del planeamiento estratégico de comunicación.....	58

3.1.1.1 Fase 1.....	60
3.1.1.2 Fase 2	63
3.1.1.3 Fase 3.....	65
3.1.2 Plan Comunicacional	69
3.1.3 Mensaje central.....	92
4. SUSTENTACIÓN	93
5. RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS	107
ANEXOS	111



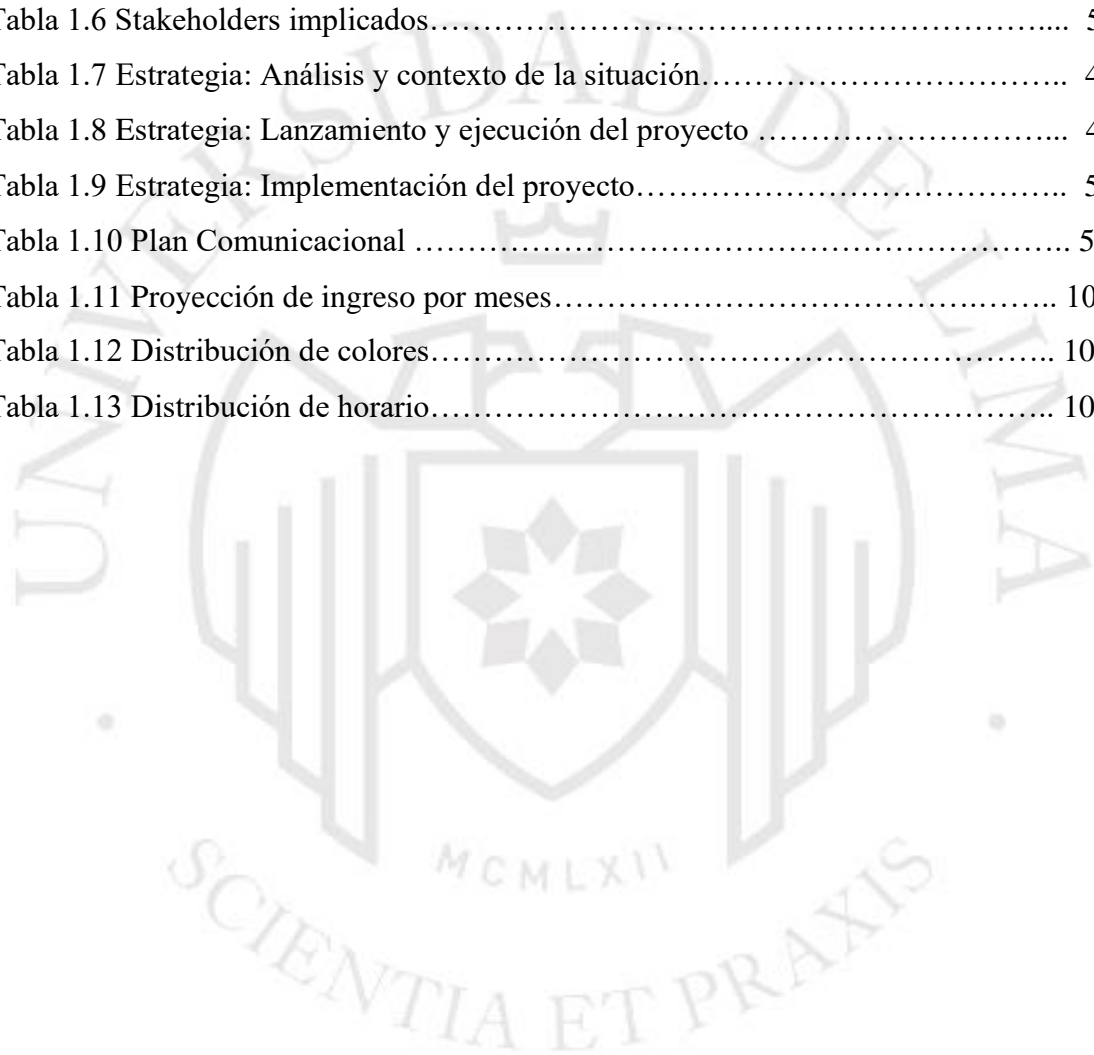
**Dirección web de las piezas y producciones de comunicación
parte del trabajo:**

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/18-MWcES6VKnGpy01FVxJDVh5SWDrbpEQ>



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Banca múltiple.....	32
Tabla 1.2 Benchmark de competencia directa.....	34
Tabla 1.3 Mapeo de stakeholders.....	48
Tabla 1.4 FODA.....	51
Tabla 1.5 Objetivos de la propuesta de comunicación	56
Tabla 1.6 Stakeholders implicados.....	57
Tabla 1.7 Estrategia: Análisis y contexto de la situación.....	45
Tabla 1.8 Estrategia: Lanzamiento y ejecución del proyecto	48
Tabla 1.9 Estrategia: Implementación del proyecto.....	51
Tabla 1.10 Plan Comunicacional	55
Tabla 1.11 Proyección de ingreso por meses.....	102
Tabla 1.12 Distribución de colores.....	102
Tabla 1.13 Distribución de horario.....	103



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Producto bruto interno y demanda interna, 2018_I-2020-I	14
Figura 1.2 Fase 1 “contención”	14
Figura 1.3 Las 4 fases para el reinicio de actividades	15
Figura 1.4 Actividades que iniciarán a partir del 25 de mayo.....	16
Figura 1.5 Inclusión financiera.....	17
Figura 1.6 Crecimiento anual de operaciones bancarias	20
Figura 1.7 Empresas de operaciones múltiples.....	32
Figura 1.8 Marco conceptual del planeamiento estratégico de comunicación	59
Figura 1.9 Principales acciones dentro de las fases del planeamiento	59



RESUMEN EN ESPAÑOL

Banco Corporativo Americano (BCA) opera en el mercado peruano desde 1960, y hoy en día es una de las redes de agencias más importante del país. En el 2017, desplegó su transformación cultural y nació Alko, que significa “vuela alto” en quechua y representa la identidad del banco en la que se destaca la horizontalidad sobre la jerarquía, una nueva gestión del desempeño y la focalización en los clientes.

El cierre del 2019 fue tan positivo que apuntó a grandes planes para el 2020, sin embargo, la llegada de la pandemia por covid-19 afectó al país y con ello, sus planes. Los colaboradores de la sede central tuvieron que realizar trabajo remoto, mientras que los de la red de agencias continuaron prestando atención al público en todo el territorio nacional. Tras la finalización de la cuarentena, el banco debe comunicar a los colaboradores el retorno a sus instalaciones.

Para ello se creó una estrategia de comunicación dividida en tres fases, la cual se centra en “En BCA nos cuidamos”, proyecto que reafirma el compromiso del banco con sus colaboradores al cuidar de su salud mental, física y social. Asimismo, se elaboró un plan de comunicación para su ejecución, en el que prevalece el uso de canales digitales.

Palabras claves: Cultura, banco, colaboradores, covid-19, comunicación, bienestar, canales digitales.

ABSTRACT

The Banco Corporativo Americano (BCA) operates in the Peruvian banking market since the 1960s, and has become one of the most important banks in the South American country. In 2017, the BCA published their new cultural transformation plan where Alko was born, Alko means “high fly” in Quechuan language and represents the new identity of the bank where horizontal relationships are more important than hierarchy, while it also includes a new way of managing where the client is the focal point.

The results during 2019 were so positive that they decided to continue the development for 2020, but the covid-19 pandemic caused economic damages to the country, and so, the bank. All the co-workers of the central agency were relocated for home working, while the offices around the country continued to support the necessities of the clients. Once the quarantine ended, they will communicate to their employees the return to the office.

Because of this context, they created a communication strategy divided in three phases, in which the principal message is “En BCA nos cuidamos” (in BCA we take care), which reassured the compromise that they had with their employees by taking care of the mental, physical and social health. Either way, they also elaborated a communication plan in which the use of the Digital Media is the key to the this new work environment.

Keywords: Culture, bank, employees, covid-19, communication, wellnes, digital media.

INTRODUCCIÓN

El crecimiento económico forma parte de la política general del Estado, para lo cual, se han implementado normas y leyes que refuerzan las finanzas públicas a través de la estabilidad fiscal e inversión pública y privada. Es así, que el Perú lleva años manteniendo una gran disciplina fiscal que lo respalda de poder tomar medidas drásticas ante cualquier contingencia.

En marzo del 2020, se confirmaba la llegada del covid-19 al país, la cual alarmó a todos por los altos niveles de propagación y gravedad de la enfermedad. Así que se dispuso una cuarentena de 70 días para mitigar el impacto en la sociedad, lo que llevó a paralizar algunos sectores de las actividades económicas. Esto hizo que el Ministerio de Economía destine el 17% del PBI para poder contener la crisis.

Sin embargo, el sector financiero fue uno de los que continuó prestando sus servicios al público en general, ya que estos formaban parte de las actividades esenciales durante el aislamiento social obligatorio. Los canales digitales como la banca móvil, banca por internet y aplicaciones móviles de las entidades financieras se convirtieron en aliados para los clientes por permitirles realizar diversas operaciones y transacciones sin necesidad de tener contacto físico con la contraparte.

Bajo este contexto, el presente trabajo tiene como principal objetivo realizar una estrategia de comunicación para el Banco Corporativo Americano que, tras la culminación del confinamiento, se alista para recibir a sus colaboradores en la sede central enfatizando el cuidado de su salud, bienestar y seguridad.

1. Antecedentes del trabajo

1.1 Macro entorno del sector

1.1.1 Político

La política general del Estado, de acuerdo al D.S N° 056-2018-PCM, se ha centrado en cinco lineamientos principales: la lucha contra la corrupción, el fortalecimiento de las instituciones, el crecimiento económico, desarrollo y bienestar de la población y la descentralización para el desarrollo. Dentro de estos lineamientos se ha dado principal énfasis en la transparencia de las entidades gubernamentales y el fortalecimiento de la presencia del Estado para atender las necesidades de la población, teniendo en cuenta los aspectos culturales y su condición de vulnerabilidad. Para esto, se han dictado normas y leyes que fortalecen las finanzas públicas a través de una estabilidad fiscal y el potenciamiento de la inversión pública y privada. Con esto, el Estado no solo busca tener una salud financiera y un orden político para el crecimiento del PBI, sino que, además, busca reducir la pobreza extrema mediante la generación de empleo formal y la empleabilidad de una fuerza laboral joven, garantizando la seguridad ciudadana, y la igualdad y no discriminación entre hombres y mujeres.

El Perú cuenta con un programa activo de la Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA), el cual se enfoca principalmente en promover el desarrollo de infraestructura aeroportuaria y al sector financiero, con el objetivo de ampliar su apoyo a las acciones del desarrollo del sector privado. Con esto se busca lograr una mejor calidad de vida para los más vulnerables, enfocado en seguridad, justicia, educación y salud, parte de esto, son los principales programas sociales de inyección de recursos.

En nuestro país, el sistema financiero está conformado por instituciones financieras y bancarias de carácter privado y público. Estas entidades son supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) y reguladas por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Las principales funciones de la SBS son: preservar los intereses de la sociedad peruana, dar soporte a la población en consultoría sobre los sistemas supervisados y establecer condiciones para poder permitir inclusión financiera en todos los ámbitos del país. Por otro lado, la BCRP tiene como propósito proteger la estabilidad monetaria, a través, de políticas que

controlen la inflación para generar confianza en nuestra moneda y podamos estimular a nuestra sociedad a una cultura de ahorro e inversión.

A mediados de marzo del 2020, el Gobierno declaró al país en Estado de Emergencia Nacional por covid-19, lo que implicaba una cuarentena en donde el derecho a la libertad quedaba restringido. Asimismo, se garantizó a la sociedad la funcionalidad de ciertos servicios, como los bancos, para cumplir con las necesidades financieras.

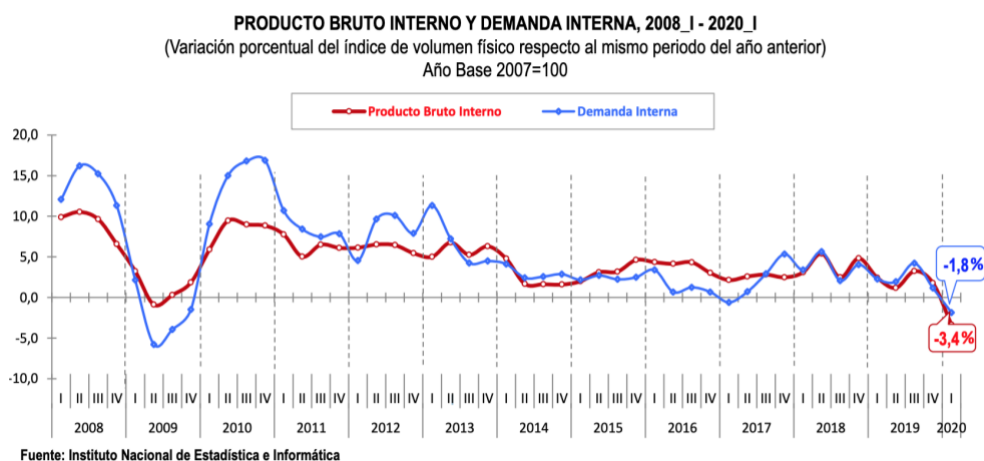
1.1.2 Económico

Hacia el 2019, el crecimiento del PBI fue de 2,2% respecto al 4% que obtuvo en el 2018. Estas cifras no muestran una desaceleración en la economía con respecto al crecimiento anual del país del 5,4% en los últimos 15 años. Al cierre del 2019, el Directorio Ejecutivo del Fondo Monetario Internacional elogió al Perú por su mantenimiento en la economía con respecto a América Latina. Con ello se evidencia que el país estaba teniendo un buen periodo en el crecimiento económico, por ello, era de esperarse que las proyecciones para el 2020 sean mucho mejor. Es así, que, en la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas al 31 de diciembre del 2019, economistas oscilaban un crecimiento del PBI en un 3.2% y para el 2021 en un 3.5%.

Sin embargo, la crisis por el covid-19 llegó al Perú, situación en la que el país se vio paralizado lo que trajo consigo crisis económica. Es así, que la SBS a través de la Resolución S.B.S N° 1264-2020 establece ciertos criterios para ampliar créditos de consumo, hipotecarios, tributarios, entre otros, que puedan tener las personas y negocios.

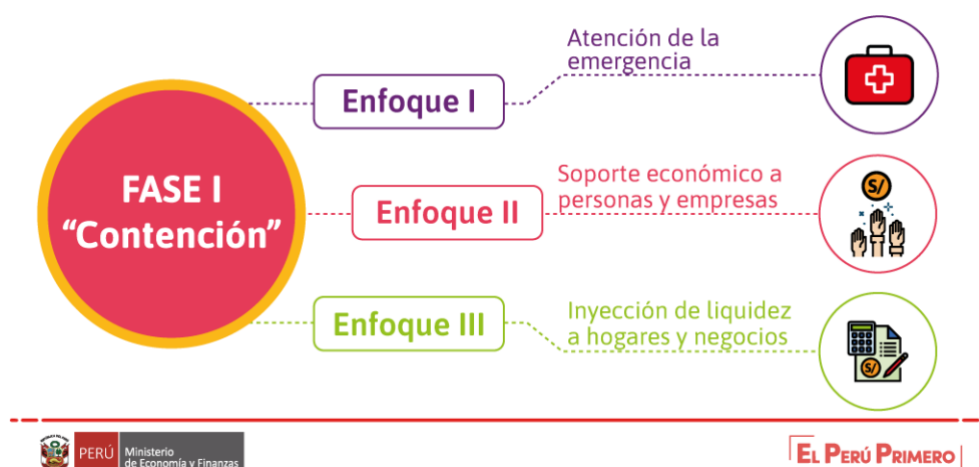
Al finalizar el primer trimestre del 2020, según el reporte de INEI, el PBI descendió a -3,4% esto debido a la disminución en exportaciones del -10,1% y la demanda interna de -1,8%.

Figura 1.1



Es por ello, que el Ministerio de Economía y Finanzas presenta su Plan de Económico basado en dos fases: contención y reactivación económica. La fase de contención comprende las medidas inmediatas que impactan directamente en el **fortalecimiento del sector de salud**; destinando gastos en la limpieza y desinfección para evitar la propagación del covid-19, traslados de ayuda humanitaria y fondos para los Gobiernos Locales asegurando la continuidad del sector de educación, además del **soporte económico a hogares más vulnerables** destinando bonos a las familias durante el periodo de inmovilización social, liberación de CTS y AFP del 25% y medidas tributarias; finalmente, se destinó **apoyo a las empresas que están afrontando esta crisis** para evitar que no se cumpla con el pago a proveedores y colaboradores.

Figura 1.2



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

En cuanto a la etapa de reactivación económica se ha creado el Programa Reactiva Perú con la finalidad de otorgar nuevos créditos a través de entidades financieras a empresas peruanas debido a la crisis económica, este programa será administrado por COFIDE. También se creó el Fondo Empresarial Mype y el acceso de empresa de Factoring al Fondo Crecer; asimismo, el Gobierno manifestó que las actividades económicas se activaran de forma progresiva en 4 fases.

Figura 1.3



Fuente: PCM

Esta reactivación de las actividades económicas trae consigo la creación de nuevos protocolos de bioseguridad que todo rubro debe cumplir para garantizar el bienestar de sus colaboradores y de los clientes. El 25 de mayo del 2020 se activó la fase dos de este plan, lo que trae consigo la activación del 85% de la economía peruana.

La Ministra de Economía y Finanzas señala que la Fase 1 tiene un balance bastante positivo a la fecha: 40 operaciones mineras están funcionando, generando con ello, 60 mil puestos de trabajo, además, el sector de pesca se encuentra operando al 85%.

Figura 1.4



Fuente: Twitter. Maria Antonieta Alva Luperdi.

El país está realizando todos los esfuerzos necesarios para poder contener la crisis, destinando el 17% del PBI para llevar a cabo dicho plan, el cual está sostenido por tres décadas de constante ahorro debido al mantenimiento de una adecuada política fiscal y un escaso endeudamiento por parte de nuestro país. Esto hizo que el Fondo Monetario Internacional destaque la fortaleza económica del Perú y, al ser consultado sobre sus proyecciones post pandemia, señala que, hacia finales del 2020, el PBI sufriría una caída del 4,5%, pero resalta un crecimiento del 5,2%.

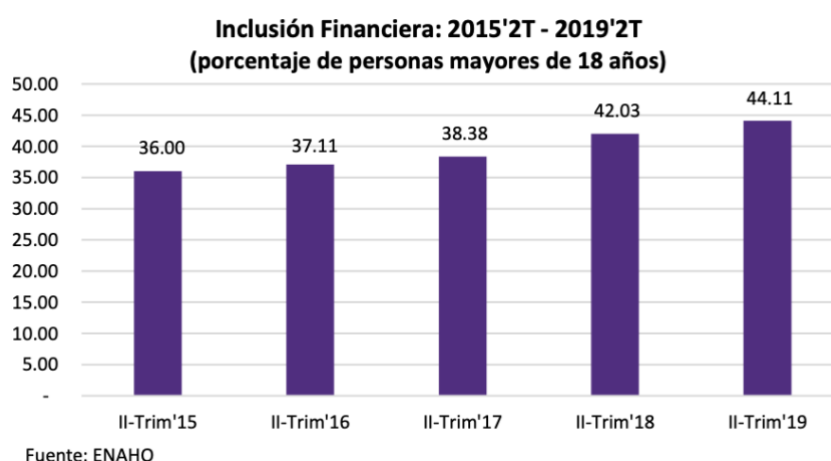
1.1.3 Social

En el Perú, ¿tendremos conocimientos sobre educación financiera? La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define este concepto como “la combinación de conciencia, conocimiento, habilidad, actitud y comportamientos necesarios para tomar decisiones financieras informadas y así obtener un bienestar financiero individual”. Esto tiene que ver con la denominada cultura financiera, aquella capacidad que tienen ciertos ciudadanos de gestionar y administrar su dinero. En la segunda encuesta de capacidades financieras en el Perú, la cual fue realizada por el Banco

de Desarrollo de América Latina (CAF) y la SBS en el 2019, se manifiesta que el 37% de los peruanos adultos tienen conocimientos financieros adecuados; si comparamos estos resultados con los datos obtenidos en el 2013, en donde el 29% de peruanos manifestó tener conocimientos financieros adecuados, encontramos un aumento de casi 10 puntos porcentuales. Este cambio se da debido a la aplicación de una Política Nacional de Inclusión Financiera que trabaja tres áreas: acceso, uso y calidad, mediante estas se están realizando esfuerzos por mejorar la cobertura geográfica del sector de banca, así como la oferta de servicios financieros de calidad de acuerdo a cada necesidad.

Según los datos de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), en el segundo trimestre del 2019 la inclusión financiera ascendió a 44.11%. Esto simboliza que existe mayor demanda de parte de la población por el uso de los servicios financieros.

Figura 1.5



Esta evolución avanza de forma conjunta con la transformación digital e innovación del sector para facilitar el funcionamiento de las transacciones bancarias del usuario. Asimismo, desde el lado del Estado, se aprobó recientemente el Decreto de Marco de Confianza Digital en donde se constituye el proceso de protección de datos, seguridad digital y protección del consumidor, lo cual garantiza la confianza de este último hacia el entorno digital; otra acción que ha realizado el Estado a través del Ministerio de Educación es la implementación de contenidos financieros dentro de la currícula para poder formar sociedades mucho más conscientes en la gestión adecuada de las finanzas personales. En el camino hay mucho por aprender por parte del grupo de adultos, lo cual se traduce en el principal motivo del sector de banca por mantener una cultura financiera a todo nivel.

Hacia fines del primer trimestre del 2020 se declaró el Estado de Emergencia Nacional como producto del virus covid-19, imposibilitando la movilización social y con ello el cierre de varios establecimientos, salvo el sector de abastecimiento de alimentos, medicinas, banca y servicio de telecomunicaciones, combustible y gas. Esto trajo consigo nuevas formas de hacer las cosas, tales como: el trabajo remoto, educación desde casa, participación activa de webinars, entrenamiento deportivo utilizando las redes sociales, el consumo de ocio virtual, entre otros. En general, todas las empresas, independientemente del rubro, han tenido que reinventarse; incluso el sector financiero ha tenido que recurrir a promover con mayor fuerza el uso de sus canales digitales, esto, con la finalidad de que la población minimice la necesidad de salir de casa para realizar transacciones bancarias.

En un artículo del BBVA Research se señala que los efectos de esta crisis están trayendo consigo el aumento de la tasa de desempleo, en algunos casos cierres temporales de negocios y un fuerte golpe al sector financiero debido a la caída de los activos (pensiones, viviendas y acciones). No es novedad que nos encontramos ante una situación compleja, por ello, es momento de que los esfuerzos por una educación financiera sean mucho más potentes, penetrantes y transversales a todo tipo de sector socio económico. El acompañamiento que tiene que realizar el sector de banca a las poblaciones vulnerables se debe intensificar, y debe ser visto como una oportunidad para la inclusión de un gran grupo de personas al sector financiero, reduciendo así los altos índices de informalidad económica en el país.

1.1.4 Tecnológico

La tecnología es una herramienta vital para el crecimiento de muchos sectores, siendo uno de los más beneficiados el sector financiero, ya que en los últimos años ha permitido el desarrollo de canales digitales que han tenido buenos resultados en la confianza de los clientes, así como en la eficiencia en las ventas. Asimismo, ha permitido que los bancos vayan más allá de ofrecer sus servicios y productos, facilitando y agilizando diversos procesos a los usuarios, por lo que se sienten más satisfechos.

Hoy en día, los bancos buscan llevar el banco a los dispositivos móviles de los clientes para estar presentes en su día a día. El número de usuarios en la banca digital crece considerablemente y los bancos cada vez invierten más en su desarrollo e innovación.

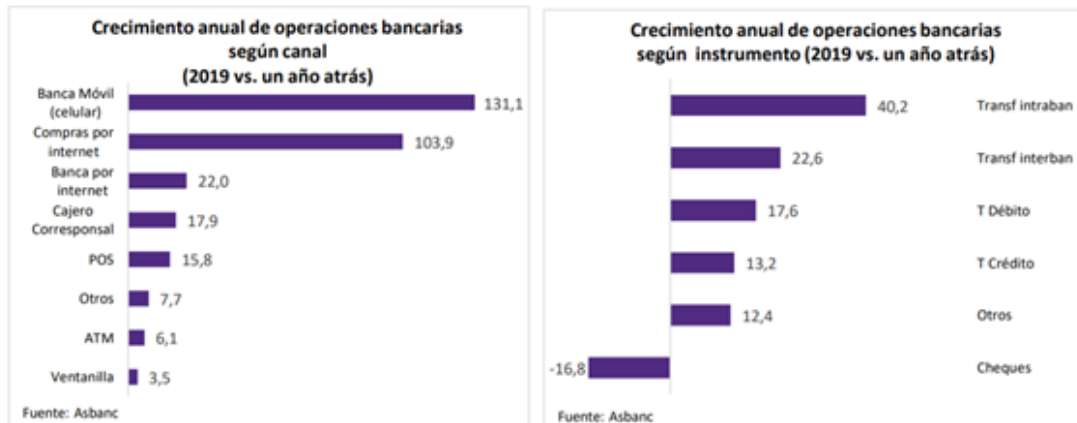
En el Perú, los principales bancos han tenido resultados significativos.

Es el caso del Banco de Crédito, el cual la digitalización le ha permitido aumentar de 6 millones a 8 millones el número de sus clientes, y de acuerdo con la gerenta central de transformación digital, el 40% de sus clientes tiene una relación digital con el banco. Por otro lado, Scotiabank ha triplicado sus transacciones a través de su banca móvil. Por último, BBVA aumentó el número de sus clientes en casi 50%, y según su gerente general adjunto de Desarrollo de Negocios y Banca Digital, el 40% de los productos que vende el banco es a través los canales digitales. (Banca digital: Mejoras que son tendencia, 2019)

Es evidente que el desarrollo del sistema financiero peruano ha implicado un avance de las operaciones bancarias. Más allá de que la tecnología brinde mayores facilidades y una mejor experiencia a los usuarios, en esta pandemia se ha convertido en un aliado fundamental para brindar mayor seguridad a su clientes y colaboradores, reduciendo riesgos de contagio por covid-19.

Según Asbanc (2020), asociación que promueve el fortalecimiento del sistema financiero privado, “los pagos sin contacto son los preferidos y más demandados por los usuarios” (p.2). El crecimiento anual de operaciones bancarias según instrumento resalta el dinamismo de las intrabancarias e interbancarias, las cuales superan a las tarjetas de débito y crédito, y que, en contraste a estas, no implican un contacto físico con la contraparte para su uso. El crecimiento de las transferencias se ve fortalecido por los esfuerzos que la banca le proporciona a esta alternativa de pago, la cual es posible gracias a las facilidades que otorgan las aplicaciones móviles para transferir dinero de un número de celular a otro.

Figura 1.6



Fuente: Asbanc

La tecnología ha permitido nuevas maneras de interactuar con los clientes bancarizados y no bancarizados. Se anunciaba que el futuro de las operaciones y transacciones estaba en aquellos canales e instrumentos que no requerían de contacto físico con la contraparte.

Ahora, en el contexto que vivimos, estos canales digitales son aún más valorados por los clientes, ya que le han permitido realizar diversos procedimientos sin la necesidad de ir al banco o movilizarse de un lugar a otro, salvaguardando su salud y la de su familia.

Por otro lado, la tecnología ha generado nuevas visiones de negocio y ha permitido el surgimiento de las empresas FinTech, conjunto de empresas no financieras que usan la tecnología digital y herramientas de la cuarta revolución industrial - computación en la nube, blockchain, grandes datos, inteligencia artificial, redes sociales, etc - para prestar servicios financieros a consumidores y negocios de una forma innovadora y bajo nuevos modelos de negocio (Rojas, L., 2017).

Está integrado por dos grupos: las startups y empresas jóvenes, las cuales innovan en soluciones y modelos de negocio, y tienden a especializarse en nichos dentro de la cadena de valor de los bancos; y los gigantes de la tecnología, el comercio electrónico y la telefonía, los cuales se ubican en varios segmentos del negocio bancario de manera simultánea e integran los servicios financieros a su modelo de negocio y paquete de servicios.

En un informe del Banco Interamericano de Desarrollo y Fintech América Latina (2018), se afirma que el sector creció entre un 60% y 70% en promedio entre el 2017 y 2018. Además, sostiene que Latinoamérica posee una mayor penetración en el segmento de pagos con un 24.4% de todas las actividades que se realizan bajo esta modalidad.

Si bien el impacto que tienen las FinTech depende de distintos factores en cada país, algunas brechas están relacionadas a los hábitos de consumo de distintos segmentos de la población, el nivel de penetración de celulares inteligentes, el nivel de penetración del internet y la velocidad de transmisión de datos, el porcentaje de población bancarizada, y las regulaciones gubernamentales (Rojas, L., 2017).

Respecto a lo anterior, de acuerdo a Ipsos (2019), un 66% de la población peruana sí posee un *smartphone* y dentro de este grupo, un 97% sostiene que sí cuenta con un plan de datos de internet. Además, en su estudio de bancarización del peruano (2019) sostiene que solo el 47% del Perú urbano es bancarizado.

Los grandes clientes de las Fintech son las pymes, los consumidores insatisfechos con la banca tradicional y las personas excluidas del sistema financiero (Perú Retail, 2020).

La cuarentena obligatoria en el país ha puesto en evidencia que los avances tecnológicos no son más una opción, sino una necesidad. Para un buen uso de las FinTech es necesaria una educación financiera a la cual gran parte de la población aún no tiene acceso. El sector público y privado deberían unir esfuerzos para su promoción y mejora.

1.1.5 Ambiental

La gestión de este sector se enfoca en la reducción de desperdicios, control de la contaminación, uso consciente de los recursos naturales, y gestión preventiva y de monitoreo de un ambiente de trabajo saludable y seguro desde los colaboradores hasta los clientes que lo habitan. En este ámbito, también se sitúan las prácticas que conducen a la ecoeficiencia (Canto Benites et al., 2017, p 30).

Las buenas prácticas ambientales y sociales de las empresas del sector financiero repercuten de manera positiva en su reputación y valor, principalmente entre sus clientes y las comunidades. Además, les permite prevenir o minimizar conflictos sociales, los cuales incrementarían el riesgo de crédito al verse afectados los pagos de proyectos y de sus proveedores. Y despiertan el interés de inversionistas nacionales y extranjeros para

llevar a cabo proyectos en diversos sectores, lo que impactaría positivamente en la economía del país.

Entre los esfuerzos por contribuir en un desarrollo sostenible, la Asociación de Bancos del Perú lanzó en el 2015 la iniciativa Protocolo Verde, la cual busca minimizar la exposición de la sociedad peruana a diferentes tipos de riesgos, mejorar su eficiencia reduciendo su impacto en el medio ambiente, apoyar proyectos ambientalmente sostenibles en el largo plazo, e integrar a diferentes actores que hacen coherente esta iniciativa (Asbanc, 2015). Protocolo Verde se basa en tres estrategias, las cuales promueven el financiamiento de proyectos de desarrollo con sostenibilidad, un consumo sostenible de recursos naturales renovables en sus procesos internos y la consideración de los impactos y costos ambientales y sociales en los análisis de riesgo de crédito e inversión.

En el mismo año, se aprobó el Reglamento para la Gestión del Riesgo Social y Ambiental, resolución publicada por la SBS, entidad que fomenta un buen gobierno corporativo, y que a través de este reglamento, promueve la implementación de buenas prácticas y una toma prudente de riesgos en las empresas del sistema financiero. Este aplica a proyectos que tengan una inversión mayor a US\$ 10 millones y entre sus requerimientos está la resolución de un cuestionario sobre el proyecto, el cual debe responder sobre sus antecedentes, evaluación de potenciales impactos, medidas de mitigación, mecanismos de quejas, entre otros. Asimismo, se exige un informe de evaluación de los riesgos sociales y ambientales que debe estar a disposición del público en su web, al menos al cierre anual. Este reglamento fue el primer paso formal para que los bancos tengan en cuenta el riesgo ambiental en sus inversiones, y hoy en día sería casi imposible que un gran proyecto encuentre financiamiento sin tener que comprometerse con el medioambiente y la sociedad.

Bajo este contexto, los bancos del país utilizan estándares ambientales de clase mundial e implementan prácticas de ecoeficiencia, entre los que se destacan:

Banco de Crédito del Perú: El BCP incorpora la gestión ambiental en sus operaciones a través del cálculo de la Huella de Carbono, un proceso que permite a las diferentes áreas del Banco identificar los resultados de los programas de eficiencia y de los potenciales proyectos a futuro (BCP, 2018). En este documento se detalla un inventario de Gas de Efecto Invernadero a nivel nacional, la cantidad de consumo de energía, agua, materiales

y la gestión de residuos. En el 2018, BCP redujo su huella de carbono en un 12,23% respecto al año anterior.

Scotiabank: Posee una política medioambiental desde 1991, la cual es aplicada a todas las operaciones a nivel internacional y que confirma su compromiso ambiental. Scotiabank Perú toma acciones y adopta una cultura orientada al ciudadano del planeta; tiene una gestión de huella de carbono por medio del programa Scotiabank Ecoeficiente, instaurando conciencia ambiental entre los colaboradores, informándolos y sensibilizándolos sobre el uso y consumo de energía, agua y papel; posee una gestión de residuos sólidos y efluentes en las sedes administrativas, como en las agencias a nivel nacional (Scotiabank, 2019).

BBVA: Su compromiso con el medio ambiente está reflejado en su política medioambiental de alcance global y en su suscripción a los principales acuerdos internacionales del cuidado de este. Además, desarrolló un plan Global de Ecoeficiencia que tiene como objetivo reducir las emisiones de CO₂, el consumo del agua y electricidad, y la obtención de certificaciones ambientales. Durante el 2017, el Grupo trabajó en un nuevo marco ambiental y social que culminó en la definición de una estrategia de cambio climático y desarrollo sostenible que aborda de manera integral la gestión de los riesgos y de las oportunidades derivados de la lucha contra el cambio climático y la consecución de los objetivos y metas del desarrollo sostenible. (BBVA Continental, 2018)

Si bien todas las personas y empresas tienen un impacto directo o indirecto en el medioambiente, es el sector financiero el que puede adoptar un rol importante para su conservación, ya que cumple con la función de intermediación de asignación de recursos monetarios a los proyectos, y tiene la responsabilidad de asesorar a los clientes en la toma de decisiones para sus empresas y negocios, y promover la transformación a una economía cada vez más sustentable y sostenible para generaciones futuras.

1.1.6 Legal

En el Perú, la regulación y supervisión del sector financiero está dada por la Ley General del Sistema Financiero y Orgánica, Ley N° 26702 (actualizada al 2 de enero del 2019). Esta hace referencia a normas comunes aplicables al sistema financiero.

Título II: Otras autorizaciones

Capítulo I: Autorización para la apertura, traslado y cierre de sucursales y otras oficinas

Artículo 32°.- Traslado y cierre de sucursales, agencias u oficinas especiales

El traslado y el cierre de sucursales, agencias u oficinas especiales de las empresas del sistema financiero o del sistema de seguros, en el país o en el exterior, siempre que brinden atención al público, requieren también de autorización previa de la Superintendencia, para cuyo efecto se observarán los plazos señalados en el artículo 30°.

Sección Segunda: Sistema Financiero

Título Primero: Normas generales

Capítulo I: Principios declarativos

Artículo 139°.- Horario y restricciones a la atención al público

Por la naturaleza de los servicios que prestan, las empresas del Sistema Financiero deben brindar una efectiva atención al público, en cada una de sus oficinas, con un mínimo de seis (6) horas diarias durante todos los días laborables del año. Cualquier excepción sólo procede en casos de fuerza mayor, las que deben ser justificadas ante la Superintendencia de modo previo, si las circunstancias lo permitieran.

- La atención al público en días no laborables es facultativa, con la consiguiente libertad para establecer el horario en el que es prestada; informando oportunamente a la Superintendencia.
- La infracción de la obligación consignada en el primer párrafo de este artículo se sanciona con multa. La reiteración de esa conducta es causal de sometimiento al régimen de vigilancia.
- Ninguna autoridad está facultada para disponer la paralización o restricción de la atención que las empresas del sistema financiero deben brindar al público.
- Los feriados bancarios sólo pueden ser declarados mediante Decreto Supremo en situaciones de extrema gravedad que afecten el interés nacional. Su duración se limita a la estrictamente requerida por las circunstancias.

A continuación, se presentan algunas leyes, lineamientos y decretos que hacen referencia a la relación empresa - empleado y al contexto de pandemia.

Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud (N°26790)

Artículo 17: Cobertura de los trabajadores

La cobertura que ofrezca la Entidad Empleadora de conformidad con el Artículo 15, sea a través de servicios propios o de planes contratados, deberá contemplar los mismos beneficios para todos los trabajadores cubiertos y sus derechohabientes, independientemente de su nivel remunerativo. Dicha cobertura no podrá ser inferior al Plan Mínimo de Atención a que se refiere el Art. 9 y, salvo consentimiento expreso del trabajador, los copagos no podrán superar el 2% del ingreso mensual del asegurado por cada atención de carácter ambulatorio ni el 10% por cada hospitalización. Asimismo, dicha cobertura deberá incluir la atención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, cuando corresponda, y no podrá excluir la atención de dolencias preexistentes. Los trabajadores incluidos en la cobertura ofrecida por la Entidad Empleadora mantendrán su derecho a la cobertura de atenciones de alta complejidad, enfermedades crónicas y subsidios económicos a cargo del IPSS. El nivel de prestaciones a cargo del IPSS podrá modificarse en función al monto del crédito reconocido, por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Salud, solicitándose previamente la opinión técnica del IPSS.

Medidas de la SBS ante la emergencia sanitaria covid-19

Ante la situación de emergencia sanitaria nacional que vive nuestro país y sus efectos en la actividad productiva, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) ha venido aprobando medidas para preservar la estabilidad del sistema financiero, asegurar la continuidad operativa y de negocio de las entidades bajo su supervisión y garantizar el funcionamiento del mercado y el cumplimiento de las funciones de las entidades financieras, evitando así el rompimiento de la cadena de pagos (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú, 2020).

Estas medidas hacen referencia a temas de reprogramación de créditos y facilidades, solvencia, liquidez, funcionamiento y operatividad, e inclusión financiera. Su monitoreo se está ejecutando en coordinación con el BCRP y el MEF; de ser necesario, la SBS

continuará aprobando normas para consumir sus objetivos y disminuir el impacto tanto en el sistema financiero, como en los usuarios.

Lineamientos para la Vigilancia, Prevención y Control de la Salud de los Trabajadores con Riesgo de Exposición a covid-19

En el documento técnico Lineamientos para la Vigilancia, Prevención y Control de la Salud de los Trabajadores con Riesgo de Exposición a covid-19, aprobado por Resolución Ministerial No. 239-2020-MINSA y modificado a través de la Resolución Ministerial No. 265-2020-MINSA, se plantea que el empleador establecerá como mínimo las medidas recomendadas por organismos teniendo en cuenta el riesgo de los puestos de trabajo. Los Ministerios y las entidades de fiscalización son los encargados a nivel nacional de monitorear lo estipulado.

Disposiciones generales

6.1 Definiciones operativas

- 6.1.19 Puestos de Trabajo con Riesgo de Exposición a Sars-Cov-2 (covid 19):
 - Riesgo bajo de exposición o de precaución: Los trabajos con riesgo bajo (de precaución) son aquellos que no requieren contacto con personas que se conoce o se sospecha que están infectados con covid-19 ni tienen contacto cercano frecuente a menos de 2 metros de distancia con el público en general.
 - Riesgo Mediano de Exposición: Los trabajos con riesgo medio de exposición incluyen aquellos que requieren un contacto frecuente y/o cercano (por ej. menos de 2 metros de distancia) con personas que podrían estar infectadas con covid-19, pero que no son pacientes que se conoce o se sospecha que portan el covid-19.

Lineamientos preliminares:

- 7.3.1.: Consideraciones para el regreso al trabajo: Se establece el proceso de regreso al trabajo, orientado a los trabajadores que estuvieron en cuarentena y no presentaron, ni presentan, sintomatología covid-19, ni fueron caso sospechoso o positivo de covid-19; y que pertenecen a un centro de trabajo que no ha continuado funciones, debido a medidas de restricción emitidas por el Gobierno en el marco de la emergencia sanitaria por covid-19.

Se deberán aplicar antes del inicio de las actividades todos los Lineamientos señalados en el numeral 7.1 y 7.2 “Lineamientos para la Vigilancia de la Salud de los Trabajadores.

- 7.3.4: Consideraciones para el regreso o reincorporación al trabajo de trabajadores con factores de riesgo para covid-19: Se deben considerar en este grupo los trabajadores que presenten los siguientes factores de riesgo para covid-19.

- Edad mayor de 65 años
- Hipertensión arterial no controlada
- Enfermedades cardiovasculares graves
- Cáncer
- Diabetes mellitus
- Asma moderada o grave
- Enfermedad pulmonar crónica
- Insuficiencia renal crónica en tratamiento con hemodiálisis
- Enfermedad o tratamiento inmunosupresor
- Obesidad con IMC de 40 a más”.

A. Para los trabajadores, contemplados en el listado anterior, y aquellos que establezca el Médico del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, mantendrán la cuarentena domiciliaria según lo establezca la normatividad correspondiente.

B. El Profesional de la salud del Servicio de Seguridad y Salud en el trabajo, determinará el seguimiento clínico que corresponda.

C. Los informes clínicos, deberán ser valorados por el Médico Ocupacional del Centro de Trabajo, para determinar la reincorporación y regreso al trabajo.

Artículo 5.- Sobre los bancos y otras entidades financieras

- 5.1 En los bancos y otras entidades financieras, se permite un aforo no mayor del cincuenta por ciento (50%). Además, se exige para el ingreso, desinfección previa y el uso obligatorio de mascarillas, así como mantener una distancia social no menor de un (1) metro. (...)
- 5.2 La Autoridad Sanitaria, con apoyo de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú, ejercen la fiscalización y supervisión del cumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente artículo.

Artículo 8.- Personas en grupos de riesgo para covid-19

- 8.3 En el caso de las personas en grupos de riesgo que laboran, se prioriza su prestación de servicios bajo la modalidad de trabajo remoto. En caso deseen concurrir a trabajar o prestar servicios en las actividades autorizadas, pueden suscribir una declaración jurada de asunción de responsabilidad voluntaria, conforme a las disposiciones que emita el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en coordinación con el Ministerio de Salud. En ningún caso, se puede ejercer algún tipo de coacción para la firma de este documento, lo que incluye, pero no limita, supeditar la firma respectiva a que se mantenga el vínculo laboral o la prestación de servicios.
- 8.4 La Autoridad Sanitaria, los Gobiernos Locales y la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral– SUNAFIL, en el ámbito de sus competencias, ejercen la fiscalización y supervisión del cumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente artículo.

1.2 Microentorno del sector

1.2.1 Clientes

En toda organización eficiente y competitiva se darán la misma importancia a los dos tipos de cliente, externo e interno, elementos imprescindibles para llegar a la calidad total. Sin el cliente externo no habría empresa, puesto que no habría beneficio con el que mantenerla; sin el cliente interno, no habría producto ni servicio, por lo que no existiría el cliente externo ni tampoco la empresa (Bernal, D. M., 2014).

1.2.1.1 Cliente externo

Para poder relacionarse de forma satisfactoria con el cliente, una entidad financiera debe conocer al máximo todo sobre él: deseos, qué piensa, motivaciones. El comportamiento de un cliente es el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes o servicios de un banco (Rivera Camino & Mas Hernández, 2015).

De acuerdo a la data que se obtuvo en Ipsos Perú (2018), el top 3 de atributos de un banco ideal en la categoría de banca personal se encuentra: brindar solidez y seguridad, buena atención y amabilidad, y bajos costos de mantenimiento, portes y comisiones. Por otro lado, en la categoría banca empresarial, los atributos más importantes que debería tener un banco para que su empresa lo escoja para trabajar son: ser un socio estratégico para la empresa, ofrecer productos y servicios de acuerdo con las necesidades de la empresa y brindar solidez y seguridad.

El cliente bancario siempre fue uno de los más exigentes en el mercado y este ha ido evolucionando. No solo busca los mejores productos o servicios para su uso personal o laboral, sino que desea ser el protagonista y tener una participación activa en la toma de decisiones. Quiere ser escuchado y que sus opiniones sean tomadas en cuenta para una asesoría más personalizada. Encuentra atractivo los canales digitales, porque le permiten ahorrar tiempo, realizar operaciones más seguras, acceder a información de los productos y servicios de su interés y solicitarlos.

El BCA para continuar siendo líder en el mercado tuvo que emprender el camino hacia la innovación y modernidad, lo que ha permitido brindar un mejor servicio, siendo su aplicación móvil Píncel un claro ejemplo. Además, en el 2017 desplegó su proyecto de transformación cultural llamado “Alko” para focalizarse en sus clientes con miras a los próximos 15 años. Estos esfuerzos confirman que el cliente es su pasión y son los que le han permitido cerrar el 2019 con el mayor crecimiento de participación de mercado de su historia. Como en el BCA siempre se piensa que se puede hacer mejor, en el 2020 lanzó con gran expectativa la iniciativa “¡Vamos por un año de 20!” que implicaba retos en el desarrollo y diseño de nuevos productos y servicios para ellos.

1.2.1.1 Cliente interno

Karl Albrecht en su libro "Cliente Interno" dice: "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen dentro". Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan (Bernal, D. M., 2014).

Los 800 gerentes y jefes y sus 12 mil colaboradores son los clientes internos del banco, cada uno pieza fundamental para que el BCA alcance sus objetivos y continúe siendo líder en el sector. Es por ello, que como parte de su transformación cultural bajo el lema "Alko", el banco se adaptó a las nuevas formas de trabajo, desprendiéndose de las jerarquías y abriendo paso a la horizontalidad entre sus colaboradores. Además, como parte de su estrategia de marca empleadora, el BCA implementó políticas que ayudan a generar un ambiente innovador y ágil.

Tras la expansión del covid-19 en el país, las empresas se han visto obligadas a ejecutar el trabajo remoto para continuar sus operaciones durante los siguientes meses. Para su realización, básicamente se debe contar con conectividad y tener acceso a algún dispositivo que recepcione esta. Sin embargo, según Silva T (2018), son muchas las ventajas e inconvenientes que puede presentar esta modalidad de trabajo. Entre las ventajas para el colaborador están: independencia y autonomía para la distribución de sus tiempos en sus actividades laborales y personales, ahorro de tiempo y costos de transportes, la conciliación entre la vida familiar y laboral, y mejoras en la calidad de vida, reducción de estrés y fatiga. Entre las ventajas para las empresas están: la reducción de gastos en las oficinas en cuanto a la prestación de servicios y la disminución de tardanzas o ausencias que retrasan su proceso productivo. Por otro lado, los inconvenientes para el colaborador son: sentimiento de aislamiento al no tener contacto con otros con sus compañeros o falta de pertenencia a la empresa, sentimiento de inseguridad laboral y rezago al creer que se encuentra en desventaja respecto a su posición de trabajo frente a la de sus compañeros que sí trabajan presencialmente en la oficina. Entre los inconvenientes para la empresa están: el seguimiento de los colaboradores en el cumplimiento de metas y horarios, inversión iniciales en tecnología e innovación y la posterior productividad y optimización de estas, el cambio a una cultura más flexible basada en pilares que hagan más competitiva a la empresa en el mercado actual.

De acuerdo con la Encuesta de Gestión de Crisis covid-19 de PwC en Perú (2020), el 47% de empresas señala haber desarrollado o actualizado una política de trabajo remoto, mientras que un 23% no ha iniciado aún el proceso de desarrollo de esta política.

BCA implementó el trabajo remoto sin mayor dificultad, debido a la nueva forma de trabajo (*home office* por tres días a la semana) que ya se practicaba como parte de su estrategia de marca empleadora y que ya formaba parte de su política de empresa. Sin embargo, es importante que esta modalidad de trabajo sea sostenible y efectiva, por lo que es indispensable revisar y actualizar esta política. Para ello, será necesario evaluar las expectativas de trabajo que se tienen de acuerdo al puesto y al área de cada colaborador, así como las limitaciones que pueden presentar en el desempeño de alguna de sus labores. Otro aspecto a revisar es la seguridad en cada uno de los procesos, ya que el banco maneja información confidencial de personas y empresas, por lo que se debe prestar mayor cuidado con las claves de acceso en las laptops de acuerdo a los niveles de responsabilidad de cada colaborador. Otra medida a tomar en cuenta será la capacitación de colaboradores para responder frente a posibles contingencias durante el desarrollo de sus labores.

Por otro lado, es necesario que el BCA aclare cualquier tipo de dudas, inquietudes o rumores sobre la permanencia de los colaboradores en sus puestos de trabajo y la posibilidad de algunos ajustes de contrato, especialmente en este contexto en el que más de un millón de peruanos han perdido su empleo durante la pandemia. Además, se considera indispensable la reanudación de la iniciativa ¡Vamos por un año de 20! en la cual sería conveniente recalcar la continuidad los beneficios, compensaciones, promociones, entre otros, que se ofrecen a los colaboradores con el fin de devolver esa expectativa y motivación que tenían antes de la cuarentena. Asimismo, BCA podría respaldar esta imagen de estabilidad, con la buena gestión de su estrategia de marca empleadora que ha sido reconocida en diversos reportes especializados, como Merco - Personas y Arellano Marketing con Laborum Perú.

1.2.1. Competencia

El sistema financiero peruano se puede clasificar por tipo de institución financiera. En el siguiente cuadro se visualiza que la Banca Múltiple posee cerca del 90% de la participación del mercado y tiene un total de 15 empresas activas.

Figura 1.7

Empresas de Operaciones Múltiples	Activos a Marzo 2020		
	Número de Empresas	Monto (S/ Millones)	Participación (%)
Banca Múltiple	15	432 850	89,24
Empresas financieras	10	16 754	3,45
Cajas municipales (CM)	12	29 568	6,10
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	7	2 897	0,60
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	9	2 954	0,61
TOTAL	53	485 024	100

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (SBS)

La Banca Múltiple en el Perú está conformada por los siguientes bancos:

Tabla 1.1

BANCA MÚLTIPLE
Banco de Comercio
Banco de Crédito del Perú
Banco Interamericano de Finanzas (BanBif)
Banco Pichincha
BBVA
Citibank Perú
Interbank
MiBanco
Scotiabank Perú
Banco GNB Perú
Banco Falabella
Banco Ripley
Banco Santander Perú
Banco Azteca
ICBC PERU BANK

Fuente: Elaboración propia

Para un correcto análisis de los competidores, es necesario determinar a aquellos que pueden generar un impacto significativo en la actualidad o en el futuro. Banco Corporativo Americano (BCA) tiene como competencia directa a los cuatro principales bancos del país: Banco de Crédito del Perú, BBVA, Scotiabank e Interbank.


En el 2018, según la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), estos cuatro bancos crecieron en utilidades netas en comparación al año anterior: Interbank (+15.3%), BCP (+11.8%), BBVA Continental (+6.4%) y Scotiabank (+5%). Asimismo, Interbank también lideró el crecimiento en la cartera de créditos con 16.8%, seguido por el BCP y Scotiabank (11.6%) y BBVA Continental (4%).


La utilidad neta del BCP ascendió a S/3,341 millones en el 2018, un crecimiento en 11.8% con respecto al 2017. BBVA Continental alcanzó S/1,476 millones en el 2018, un crecimiento de 6.4% respecto al año anterior. La utilidad neta de Interbank alcanzó un nivel anual de S/1,040 millones en el 2018, 15.3% mayor que la del 2017. Scotiabank reportó una utilidad neta de S/1,281 millones en el 2018, 5% mayor que la del 2017. (Los cuatro bancos más grandes crecieron en utilidades y créditos en el 2018 | Semana Económica, 2019).



A continuación, se elaboró un Benchmark de la competencia directa:



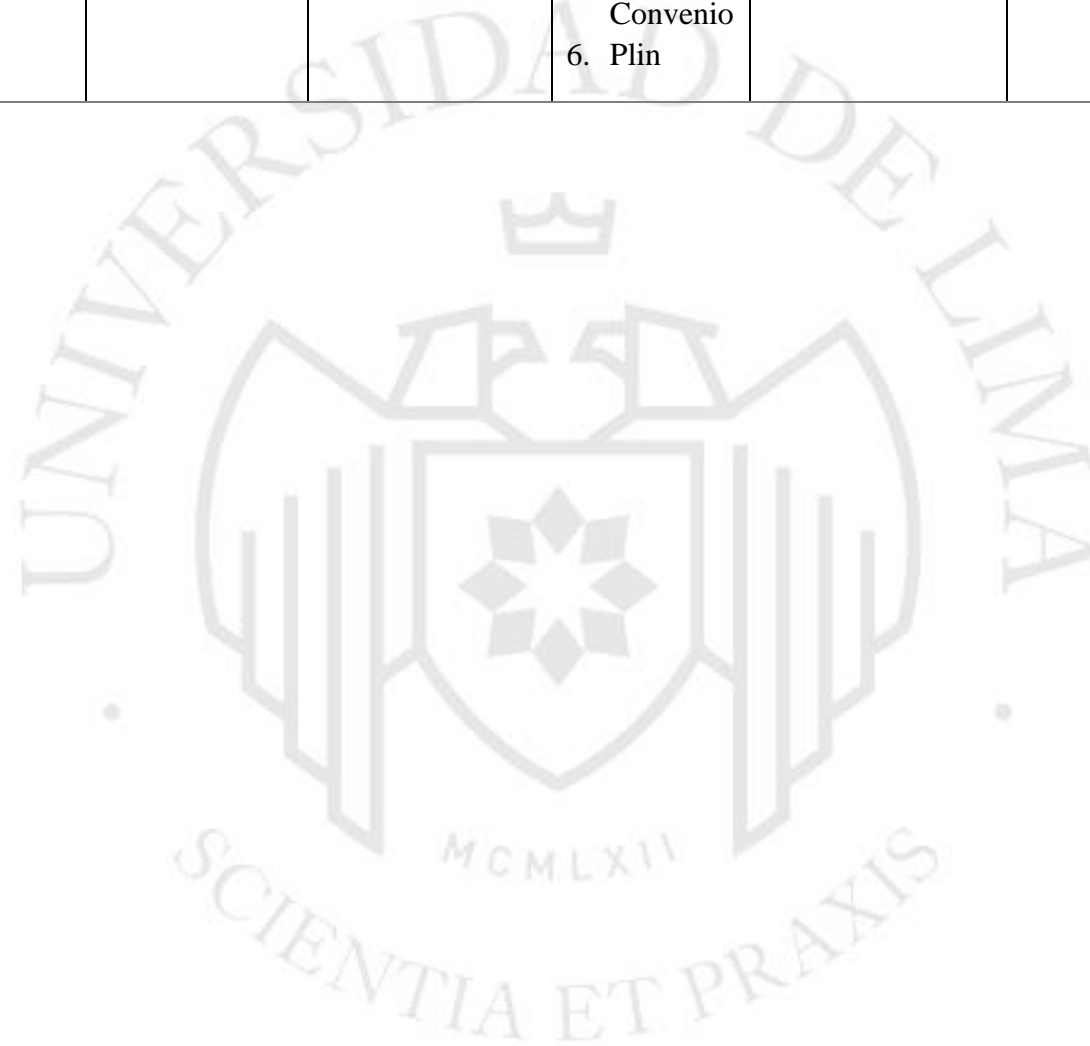
Tabla 1.2

Banco	Logo	Propósito	Principios/ Valores	Canales y servicios digitales	Medidas en beneficio del cliente	Medidas en beneficio de la sociedad	Estrategia de marca en redes
<p>Banco de Crédito del Perú</p>		<p>Estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cliente céntricos 2. Potenciamos tu mejor tú 3. Sumamos para multiplicar 4. Mínimo, damos lo máximo 5. Emprendemos y aprendemos 6. Seguros y derechos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banca por Internet 2. Banca Móvil BCP 3. Yape 4. Cocos y Lucas 	<p>Creación del “plan unidos BCP” para sobrellevar mejor deudas y ordenar finanzas. Congelamiento de los créditos para personas naturales y pyme. Plan de comunicación permanente de consejos de seguridad para prevenir fraudes digitales. Creación de nuevos canales de atención para consultas y reclamos. (buzones) Creación de LiveBCP, nuevo</p>	<p>Entrega del bono solidario del MIDIS. Donación de 100 millones de soles a favor de las familias más afectadas por el covid-19. Capacitación remota y gratuita a emprendedoras de todo el país para la reactivación de sus negocios luego de la cuarentena. Se puso a disposición del Minsa la pauta publicitaria del BCP para contribuir a la difusión de</p>	<p>Promoción del Plan Unidos BCP Publicación de comunicados, piezas gráficas y audiovisuales sobre las medidas tomadas para preservar la salud y seguridad de clientes y colaboradores. Videos informativos en vivo (ABC del BCP). Promoción del uso de canales digitales. Hashtag: #UnidosPorElPerú</p>

					espacio de información para clientes. Subsidio de comisiones de más de 7000 agentes al 75%.	mensajes preventivos sobre el covid-19.	
BBVA		Poner al alcance de todas las oportunidades de esta nueva era.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El cliente es lo primero 2. Pensamos en grande 3. Somos un solo equipo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banca por Internet 2. BBVA T-Cambio 3. Efectivo o móvil 4. BIM (Billete ra móvil) 5. App Banca Móvil 6. BBVA Wallet 7. BBVA Beneficios 8. Plin 	Creación de una línea especial de crédito para las pymes. Postergación de hasta 90 días para realizar pagos. Eliminación de la comisión interplaza por canales digitales. Eliminación de comisiones por retiros en la red de cajeros y agentes.	Entrega del bono solidario del MIDIS. Apoyo en el Plan Reactiva Perú, con las tasas más bajas del sistema financiero.	<p>Promoción del uso de canales digitales. Piezas audiovisuales sobre la prevención de fraudes digitales.</p> <p>Hashtag: #Oportunidad de cuidarnos mutuamente</p>

<p>Scotiabank</p>		<p>Nuestros clientes tienen derecho a estar mejor</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respeto 2. Integridad 3. Pasión 4. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Web Scotiabank 2. APP Scotiabank 3. Plin 	<p>Centro de apoyo al cliente: reprogramación de deudas (préstamos, créditos y tarjetas de crédito) Horario de atención exclusivo para poblaciones vulnerables (9 a.m. - 10 a.m.) Tutoriales para enseñar el uso de los canales digitales.</p>	<p>Entrega del bono solidario del MIDIS. Apoyo al Plan Reactiva Perú.</p>	<p>Promoción del Centro de Apoyo al Cliente para reprogramar deudas. Promoción del uso de sus canales digitales. Consejos de seguridad por medio de videos. Hashtag: #PorNuestroFuturo</p>
<p>Interbank</p>		<p>Acompañamos a los peruanos a alcanzar sus sueños, hoy.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integridad 2. Colaboración 3. Coraje 4. Innovación 5. Pasión por el servicio 6. Sentido del humor 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interbank APP 2. Banca por internet 3. Cuenta Sueldo APP 4. Tunki 5. App Crédito 	<p>Facilidades en el pago de créditos para personas naturales y personas jurídicas. Promoción de consejos de ciberseguridad para cuidar el dinero.</p>	<p>Entrega del bono solidario del MIDIS. Apoyo al Plan Reactiva Perú.</p>	<p>Promoción de sus canales digitales. Recomendaciones de ciberseguridad. Publicación de comunicados, piezas gráficas y audiovisuales sobre las facilidades de pago para clientes.</p>

				por Convenio 6. Plin			Hashtag: #EsTiempoDeEstar Unidos
--	--	--	--	----------------------------	--	--	----------------------------------------



Un competidor en constante crecimiento son las empresas FinTech, las cuales iban sumando más de 80 en el 2019. Entre su clasificación podemos encontrar: medios de pago y transferencia, financiamiento, cambio de divisas, finanzas personales y asesoría financiera, soluciones financieras para empresas, seguros, entre otros. Sin embargo, son las plataformas de pago y remesas la que concentran a la mayoría de estas con un 27.2%.

En el Perú los grandes clientes de las fintech son las pymes, los consumidores insatisfechos con la banca tradicional y las personas excluidas del sistema financiero (Perú Retail, 2020). Público objetivo en el que se detecta una oportunidad de crecimiento, debido a necesidades de clientes o no clientes que no han sido satisfechas por el sistema bancario ya existente.

Según Perú Info (2019), en el 2016 las fintech peruanas movilizaron US\$ 30 millones, un año después alcanzaron US\$ 75 millones, y en el 2018 consiguieron US\$ 250 millones. Entre las fintech que revolucionan el sector financiero peruano están: Culqi, Tienda Pago, Independencia, Hello Zum e Innova Factoring.

El continuo avance de las FinTech ha tenido como consecuencia una rápida reacción por parte de la banca tradicional en el país, lo que ha permitido una mejora en los servicios digitales que ofrece.

Por otro lado, en lo que se refiere a los posibles nuevos competidores, el sector financiero presenta importantes barreras de entrada, como la dimensión – un gran número de sucursales-, el capital mínimo para la constitución y la diferenciación por productos que en diversas ocasiones resulta ser compleja. (Rivera Camino and Mas Hernández, 2015)

La banca 100% digital parece ser una buena alternativa con respecto a las dificultades antes mencionadas. Esta cuenta con licencia para operar como bancos, pero no tienen oficinas ni infraestructura física para sus operaciones. Entre sus principales ventajas está la reducción de costos asociados a la infraestructura física, eficiencias operativas, agilidad para salir al mercado, flexibilidad y experiencia del usuario (Gestión, 2020). Es así que ha tenido éxito entre la población más joven en países de la región y del mundo. Un nicho en crecimiento que posee altas expectativas, pero que aún no funciona en el país, debido a la normativa peruana, la cual deberá actualizarse para que se concrete su ingreso.

1.2.3 Intermediarios

Existen dos tipos de intermediarios; bancario y no bancario.

Dentro del tipo de intermediario bancario se encuentran aquellos agentes que emiten dinero siendo estos los bancos privados y las cajas de ahorro. En donde su principal función es la de captar depósitos y ofrecer préstamos y créditos. Además, han desarrollado otros servicios por los que suelen cobrar algunas comisiones bancarias.

Por otro lado, al referirnos sobre el intermediario no bancario nos encontramos ante aquellas entidades que no emiten dinero, pero sí lo hacen con otro tipo de activos.

1. Las aseguradoras

Emiten pólizas de seguro y ofrecen indemnizaciones por alguna eventualidad o prestación de servicio de acuerdo a los límites pactados.

2. Fondos de pensiones privados

Administran fondos de cuentas individuales de ahorros a lo largo de la vida laboral activa para otorgar una pensión después de la jubilación.

3. Sociedades de crédito hipotecario

Créditos que tienen como finalidad la adquisición de un terreno, construcción o reparación para su vivienda en donde esté bien final queda en garantía para asegurar el cumplimiento del pago.

4. Sociedades y fondos de inversión inmobiliaria

Patrimonios de distintos inversores que se asocian para tener mejores resultados en la bolsa.

1.2.4 Proveedores

No es novedad que el sector financiero tenga una cartera amplia de clientes lo que implica que el nivel de sus operaciones sea numeroso debido a la variedad de productos y servicios que ofrece. Como parte del rubro, se debe contar con el manejo de información

adecuado para fortalecer el vínculo de comunicación que tiene con sus clientes, es por ello que es esencial contar con el servicio de tecnologías.

Cloud Computing / Cloud Banking

Proceso en el que se traslada las bases de datos a la nube lo cual permite integrar información de distintas áreas. Este sistema permite un acceso a la tecnología, un desarrollo ágil, mejora la competitividad del negocio y permite aplicar otras tecnologías como el big data y la inteligencia artificial. Este último permite el desarrollo de soluciones o asesoramiento digital inmediato a través de chat bots. En pocas palabras, es una nueva relación con el cliente mucho más cercana y accesible pues supone una atención inmediata independientemente del lugar en donde se encuentre lo que mejora considerablemente la propuesta de valor.

Empresas procesadoras de medios de pago

Brindan el servicio de transacciones de pago con tarjetas de crédito o débito a través de distintos canales: puntos de venta (POS), banca por internet, internet, cajeros automáticos y códigos QR. El sector de banca emite las tarjetas de crédito, débito o tienen en su funcionamiento billeteras virtuales. Estas empresas se encargan de la transacción con estos medios de pago.

Empresas que transportan dinero

Según la Superintendencia de banca y seguros (SBS) son dos las empresas que se encargan de este proceso: Hermes Transportes Blindados S.A. y CIA de Seguridad Prosegur S.A.

Empresas de fuerzas de ventas (*outsourcing*)

Para este punto, muchas veces se terceriza el equipo de personas que están encargadas de promover las ventas de algún producto o servicio de banca de forma directa o de forma telefónica.

Existen también otras empresas encargadas de realizar trámites de mensajería, trámites notariales, estudios de abogados, empresas que operan cajeros automáticos, seguridad, limpieza y entre otros.

Según Jaime Rivera & Carlos Mas en su libro Marketing Financiero señalan de que la característica del sector financiero es que los proveedores suelen ser los clientes. Es así que se considera a los clientes internos (talento humano) y los clientes externos.

Finalmente, todos estos proveedores determinarán qué tan competitivo muestran al negocio frente a sus competidores directos.

1.3 Comunicación Interna: alcances en la actualidad

Tras la pandemia por COVID-19, nos encontramos ante un ámbito de crisis en general que tiene a las organizaciones en un panorama desconocido. Sabemos, que al finalizar el aislamiento social las cosas van a cambiar y esto no es ajeno dentro del área de comunicación, que asumirá un rol fundamental y clave dentro de cada organización con la finalidad de mantener conectados a todos los colaboradores en el reinicio de las operaciones. Es así que Nancy Yong, en un artículo de gestión, manifiesta que *“la estrategia de comunicación debe girar en torno a tres ejes claves: transparencia, empatía y pertenencia.”*

Ante todo este contexto, las necesidades de los colaboradores cambian. Ahora, no solo quieren estar en una organización que les ofrezca un buen proceso de selección, inducción, capacitaciones, entre otros. Sino, también que se sientan respaldados en términos de cuidado del colaborador y su familia.

Si bien es cierto, no existe un manual para seguir procedimientos de cómo realizar una adecuada planeación de comunicación ni tampoco se trata de inventar algo desde cero. Lo que debemos hacer es adaptarnos rápidamente y fortalecer prácticas que se han venido realizando para acortar brechas de incertidumbre.

Durante el *webinar* que dirigió Rocío Arbulú el pasado 14 de abril pone en manifiesto ciertas tendencias dentro de la comunicación interna que son primordiales durante esta temporada.

1. Debe estar enfocada en la empatía con el colaborador y su entorno familiar. Es importante respetar los espacios de cada uno de ellos con respecto a su situación familiar para no agendar *meetings* en horarios complicados.

El ser humano como tal tendrá un rol importante dentro de las organizaciones y junto a él aprenderemos a identificar cuáles son sus emociones que existen dentro de los equipos. Asimismo, nos permitirá conocer qué es lo que piensan antes, durante y después de haber lanzado alguna campaña de comunicación. Por otro lado, se deben organizar espacios con los líderes con la finalidad de comprender a los colaboradores para poder entender sus intereses. Todo esto nos servirá para conectar con todos los colaboradores y que estén convencidos de que la organización está realizando esfuerzos para salvaguardarlos.

2. Ahora existen nuevas formas de estar juntos. Sabemos que el entablar reuniones *face to face* será complicado, es por ello que las plataformas virtuales toman bastante importancia dentro de los equipos. El detalle es que no debemos hacer que este recurso nos distancie, debemos acostumbrarnos a que la nueva normalidad sea conservando distancia física, pero es importante mantener relaciones de cercanía, no olvidar reconocer y agradecer el esfuerzo que cada colaborador realiza. Se tienen que encontrar formas de socializar entre amigos del trabajo. Finalmente, Las activaciones que solían hacerse dentro de las oficinas tienen que ser digitalizadas para seguir integrando a los equipos.

3. Fuerte conexión con los elementos de la cultura que debe mantener la confianza en sus colaboradores. La coyuntura está brindando la oportunidad de que cada organización pueda hacer cumplir su propósito y para que esto suceda es importante que las acciones diarias de la empresa se realicen de forma coherente. Además de ello, en los equipos se debe recordar constantemente la aspiración y la estrategia, de esa forma ayudan a tener equipos sólidos y motivados. Es la oportunidad para reforzar cultura y se procura mantener una relación entre comunicación externa e interna.

4. La escucha activa tiene que reinventarse a través de herramientas virtuales. No solo vale enfocar los esfuerzos en la medición de clima, sino debe mantenerse constante. Es importante mantener una relación de líder - colaborador con

respecto a cómo se sienten con lo que está pasando actualmente en una frecuencia semanal de forma individual y grupal. El rol de cada líder será captar y escuchar sentimientos para poder tener un mejor desarrollo de la estrategia comunicación. Esto lo logrará a través de capacitaciones para sensibilizar a sus equipos.

5. Los líderes necesitan priorizar su comunicación para aprender a utilizar herramientas que les permitan una comunicación sencilla y rápida. En este contexto, las redes sociales y whatsapp corporativos toman protagonismo. Por otro lado, deben promover el *feedback* constante a sus equipos para fortalecer ciertas actitudes que impactan en su labor del día. El aliado principal para los líderes será la comunicación rápida y oportuna para garantizar seguridad y confianza a todos los colaboradores.
6. No solo se trata de contar historias, sino hacerlas. Es el paso hacia el *storydoing*. Se debe pasar de emociones a hechos reales y es importante que sean internas y externas. Los colaboradores son embajadores de la marca y es así que nacen los *storydoers*, quienes son parte de la historia, las hacen realidad e invitan a seguirlas. Es importante captar a estos colaboradores para tenerlos como voceros.
7. Se debe facilitar la co-creación de soluciones, esto debido a que las buenas ideas vienen de todos. Así como se innova en productos y servicios, también se tiene que hacer en las formas de trabajo para poder avanzar y tener nuevas formas de acercarnos a los públicos y relacionarnos entre nosotros. El área debe promover sinergias dentro de áreas y equipos para poder captar nuevas ideas y viralizarlas en toda la organización.

2. Diagnóstico

2.1 Diagnóstico

2.1.1 De la organización

- El Banco Corporativo Americano (BCA) fue fundado el 4 de diciembre de 1960 y desde entonces opera en el Perú.
- Tiene una de las redes de agencias bancarias más importante del país, distribuidas en todo el territorio nacional: 405 agencias, 1800 cajeros automáticos y más de 5000 agentes corresponsales.
- Primera empresa del sector que lanzó una aplicación llamada Pincel para celulares con la posibilidad de gestionar cuentas bancarias, transferencias de dinero y pago sin utilizar token o número de cuenta. Convirtiéndose así, en referente de innovación y modernidad para toda la región.
- Está compuesta por 800 gerentes, jefes y 12 mil colaboradores.
- Promueve el trabajo multidisciplinario basado en metodologías ágiles para el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Enfocado en ser eficientes al momento de interactuar con los clientes.
- El BCA es consciente de que el impacto de sus acciones debe empezar por generar una cultura corporativa sana para todos sus colaboradores.
- Empresa que busca adaptarse a nuevos contextos sociales en búsqueda de un mejor liderazgo frente a su competencia.
- Reconoce que cliente interno (colaborador) es importante para su organización, porque mantiene líneas de carreras adecuadas para un crecimiento profesional dentro de la empresa.
- Tiene una estrategia de marca empleadora que resulta atractiva para su colaboradores y posibles postulantes.
- Dentro de la organización, la gestión de comunicación interna es esencial e importante para generar espacios considerables de diálogo que promueven la búsqueda de soluciones para todos.
- El BCA es reconocida como la mejor empresa para trabajar en el Perú en el estudio “Dónde quiero trabajar” por Arellano Marketing y Laborum Perú.
- Cerró el 2019 con el mayor crecimiento de participación de mercado de su historia.

- Tiene planeado cambiar su estructura organizacional promoviendo ascensos a sus colaboradores.
- En sus planes tienen previsto la apertura un centro de innovación.

2.1.2 De la identidad y cultura

- En el 2017, como parte del proyecto de transformación cultural bajo el lema “Alko”, con la finalidad de focalizarse en sus clientes, con miras a los próximos 15 años. Entre sus medidas destaca la horizontalidad sobre la jerarquía.
- Tiene como propósito el de “ser la mejor compañía para el desarrollo de tus sueños y planes, diseñando las mejores alternativas hechas a tu medida”.
- EL BCA se plantea lo siguiente:
 - ❖ 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.
- Sus valores son:
 - ❖ 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.
- En marzo del 2020 lanzó la iniciativa: “¡Vamos por un año de 20!” con la finalidad de potenciar sus procesos internos.
- Promueve una cultura de innovación y ágil.
- La gestión de comunicación mantiene una identidad gráfica excepcional que logra generar engagement con los colaboradores.

2.1.3 De los colaboradores

- Modernos y alegres espacios abiertos (*open space*).
- Trabajo en equipos y funciona el *hot desking*.
- Cada empleado cuenta con laptop y un casillero personal.

- Vestimenta informal, guardando las formas.
- Horario de ingreso escalonado (hasta las 10 a.m.).
- *Home office* tres días a la semana.
- Celebración de cumpleaños cualquier día del mes.
- Acceso a plataformas de capacitación conectadas a las más innovadoras MOOC en cualquier momento.
- Disponibilidad de 4 días al año, adicionales a las vacaciones para atender asuntos personales.
- Incentivos como sueldos y bonos competitivos, posibilidad de hacer línea de carrera, programas de formación y pólizas de salud *premium*.

2.1.4 De la comunicación interna

- Los equipos de Comunicación Corporativa reportan a la Gerencia General y se dedica a la representación de la marca, auspicios, y RSC.
- La Gerencia de Comunicación Interna reporta al equipo de Director de Gestión de Personas, y se encarga de todas las comunicaciones a empleados por diferentes canales.
 - ❖ Intranet.
 - ❖ Portal del empleado.
 - ❖ LinkedIn.
 - ❖ Señalética de los espacios internos.
 - ❖ Boletines diarios a través del correo corporativo.
 - ❖ Marca Empleadora en Redes Sociales.
- La Gerencia de Comunicación interna fue una de las gestoras y promotoras de la campaña interna “¡Vamos por un año de 20!” que incluyó:
 - ❖ Redes sociales.
 - ❖ Branding de espacios.
 - ❖ Piezas de comunicación digital.
- Mantiene una comunicación constante con la finalidad de captar atención y motivación por parte de sus colaboradores.

2.1.5 De la comunicación externa

- El equipo de Marketing reporta al equipo de Innovación y Desarrollo y se encarga de toda la comunicación del producto y servicio, incluyendo redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter).
- El equipo de Marketing maneja la presencia de Marca Empleadora en las redes sociales en coordinación con la Gerencia de Comunicación Interna.

2.1.6 Del contexto (covid-19)

- El 16 de marzo se inicia la cuarentena en Perú bajo el lema “Quédate en casa” promovida por el Gobierno Central por un total de 70 días.
- BCA dio paso al trabajo remoto.
- BCA activó los protocolos de seguridad y entregó claves de acceso a sus empleados.
- Las agencias bancarias continuaron brindando servicio con horario recortado a nivel nacional.
- La comunicación se volvió un elemento importante, principalmente para mantener abierto un canal de información sobre política y acciones que el BCA mantenía con los empleados.
- Los jefes y el equipo de comunicación interna fueron piezas fundamentales para mantener la cohesión del banco durante este periodo.

2.2 Mapeo de Stakeholders

Para el desarrollo de este proyecto es importante identificar los grupos de interés que pueden estar implicados de forma directa o indirecta.

Tabla 1.3

Grupos de Interés	Expectativas y necesidades	
	¿Cómo impactan los stakeholders en la organización?	¿Cómo impacta la organización a los stakeholders?
Interno		
<p>Accionistas</p> <p><i>Grupo de personas que invierten en la creación de una organización.</i></p>	<p>Maximizan el valor de sus acciones, garantizando la rentabilidad del negocio: buena liquidez y utilidades.</p>	<p>Los accionistas necesitan que la organización sea lo más transparente posible para poder realizar estrategias adecuadas ante alguna contingencia.</p>
<p>Proveedores</p> <p><i>Empresas procesadoras de pago</i></p> <p><i>Transporte de dinero</i></p> <p><i>Seguridad</i></p> <p><i>Limpieza</i></p> <p><i>Tecnologías de la información</i></p>	<p>Otorgan las herramientas necesarias para hacer cumplir el funcionamiento del negocio de acuerdo a las expectativas de los clientes. Deben cumplir con un horario establecido y evitar ausentismos.</p>	<p>El banco debe realizar los pagos en la fecha indicada, tener una comunicación constante para estar al pendiente sobre cualquier situación que pueda pasar.</p>
<p>Comité de Gerencia</p> <p><i>Equipo de Directores o Gerentes de las distintas áreas de la empresa que toman decisiones que impactan a la organización</i></p>	<p>Encabeza la gestión estratégica del negocio para tener buenos ingresos. Tienen autonomía y lo que buscan es lograr que el negocio se posicione en la sociedad con una buena reputación.</p>	<p>El comité debe tener autonomía para poder tomar decisiones proyectando siempre una imagen de credibilidad. Debe tener cercanía con todos los colaboradores.</p>
Externo		
<p>Clientes</p> <p><i>Personas que tienen una cuenta de ahorro o tienen algún tipo de crédito.</i></p>	<p>Generan un ingreso económico al banco. El cumplimiento de metas se determina por la actitud y comportamiento que tienen estos frente al banco.</p>	<p>El banco busca cumplir con sus expectativas para lograr fidelizarlo. Les ofrece soluciones y mejores alternativas para los diversos procesos que</p>

		demandan.
Competidores <i>BBVA</i> <i>BCP</i> <i>Interbank</i> <i>Scotiabank</i>	El banco se ha posicionado como líder referente en el país.	La organización se ha posicionado como un referente de innovación y modernidad frente a su competencia.
Comunidad <i>Vecinos alrededor de la sede principal y red de agencias</i>	Las actividades de lo que pueda realizar la comunidad no debe afectar al funcionamiento del banco.	Se debe proyectar una buena relación con los vecinos que estén alrededor de la sede y redes de agencia para evitar inconvenientes.
Familia <i>Familia de todos los colaboradores</i>	Que la organización cumpla con los deberes que tiene con el colaborador respetando sus horarios, beneficios y sobre todo protegiendo su bienestar.	Que apoye mucho al colaborador con los retos que se le proporciona.
Gobierno <i>Estado Peruano</i>	Regula las leyes que deben cumplir el banco para un buen funcionamiento y buen servicio.	El banco proyecta cómo se están regulando las normativas que da el Estado y en qué medida son efectivas.
Gobierno <i>MEF</i> <i>MTPE</i> <i>MINSA</i>	Garantizan el cumplimiento de las normativas dadas por el Estado, cada una en su materia.	El banco manifiesta el buen funcionamiento de las medidas establecidas.
Gobierno <i>Sunafil</i> <i>Indecopi</i>	Supervisan y fiscalizan el cumplimiento de las ordenanzas del Estado, cada una en su materia.	El banco proyecta cómo están realizando su labor, cada una en su materia.
Gobierno <i>Municipalidad de Lima</i> <i>Municipalidades provinciales</i>	Entidades públicas que ejercen funciones de alcance local, que influyen en la atención al público que ofrecen las agencias del banco.	El banco hace referencia a cómo se está trabajando de acuerdo a las disposiciones de cada ciudad.
Gobierno <i>SBS</i>	Regula y supervisa el sistema financiero en el país. Preserva los intereses de los clientes del banco.	Cumplimiento de las medidas establecidas para un buen desempeño del sector en el país.

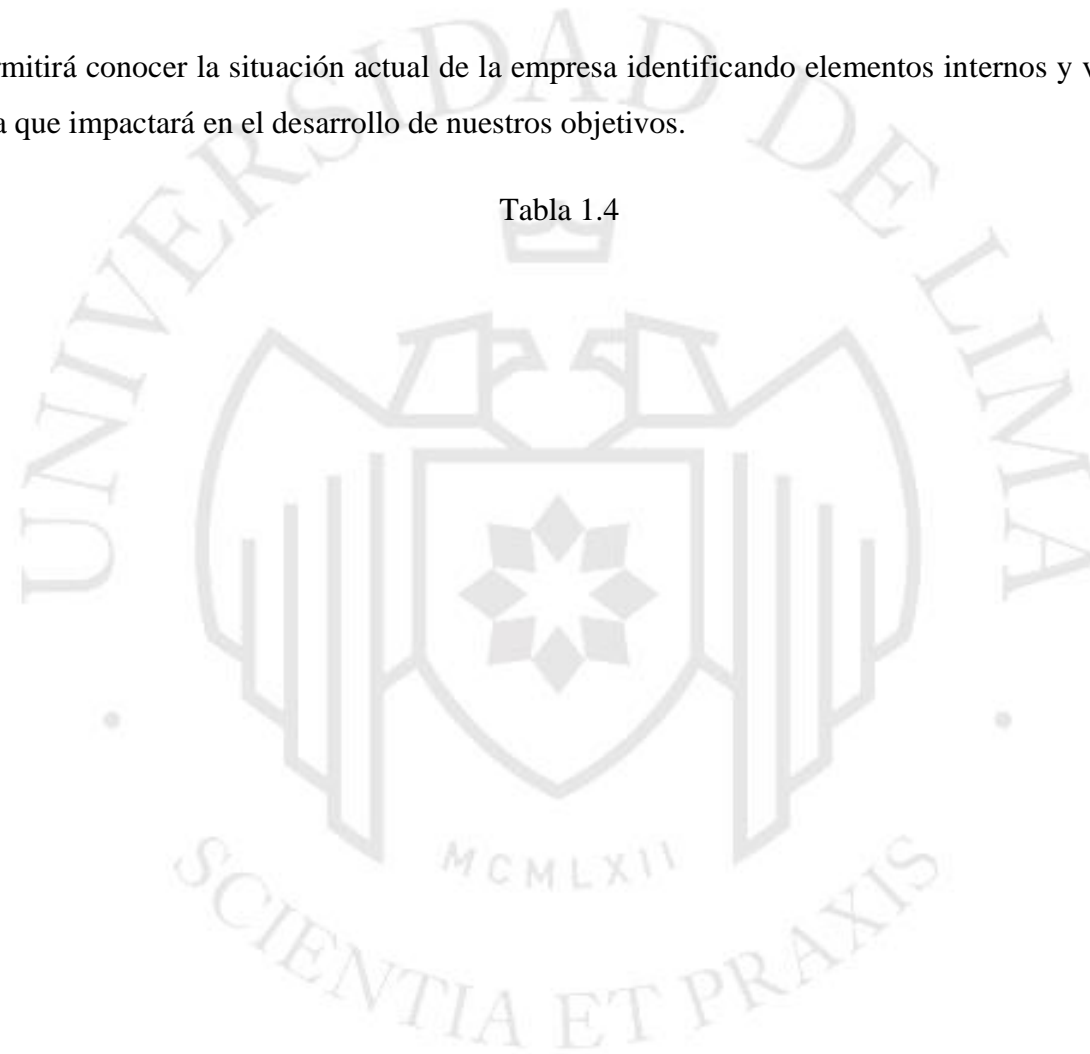
<p>Medios de comunicación <i>Medios tradicionales</i> <i>Medios digitales</i></p>	<p>Informan a la población. Orientan la opinión de los ciudadanos/ usuarios. Promueven comportamientos y actitudes hacia el banco.</p>	<p>Proporciona contenido para difundir, como notas de prensa, comunicados, entre otros. Genera mayor interacción en los medios digitales.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



2.3 FODA

Realizar este análisis nos permitirá conocer la situación actual de la empresa identificando elementos internos y ver en líneas generales cómo se encuentra la situación externa que impactará en el desarrollo de nuestros objetivos.

Tabla 1.4



Fortalezas

F1. Líder en el sector financiero (60 años de experiencia).

F2. Mantiene una presencia territorial muy importante en todo el país.

F3. Apuesta por la innovación constante y es un referente de modernidad frente a su competencia al crear y promover el uso de herramientas digitales.

F4. Ha logrado instaurar su proyecto de transformación cultural bajo el lema Alko.

F5. Implementación de políticas para un ambiente innovador y ágil, en las que se destaca la realización de *home office* previo a la pandemia.

F6. Reconocida en reportes especializados como la mejor empresa para trabajar.

F7. La Gerencia de Comunicación Interna maneja diversos canales para llegar a los colaboradores abriendo siempre la oportunidad de diálogo.

F8. Manejo de la presencia de marca empleadora en redes sociales.

Debilidades

D1. El proyecto “¡Vamos por un año de 20!” se vio interrumpido, lo que afecta las promociones de los colaboradores y la entrega del centro de innovación.

D2. La implementación de las medidas necesarias para mitigar los riesgos por contagio del virus en la sede central, demorarán hasta agosto.

D3. A consecuencia de la pandemia, los equipos de trabajo se verán distanciados y el colaborador podría tener una sensación de no pertenencia a la organización.

D4. Incertidumbre de los colaboradores con respecto a los posibles contagios durante el trabajo presencial.

D5. Aclaración de dudas, inquietudes o rumores sobre la permanencia de los colaboradores en sus puestos de trabajo y la posibilidad de algunos ajustes de contrato.

D6. Dificultades que se pueden presentar al ejecutarse el trabajo remoto, tanto para la organización como para los colaboradores.

Oportunidades

- O1. Los canales digitales son la mejor opción para operaciones y transacciones bancarias.
- O2. El sector financiero no ha paralizado sus actividades durante la pandemia.
- O3. El país considera dentro de su política de estado el crecimiento económico.
- O4. El nuevo entorno es cada vez más digital.
- O5. La sociedad peruana post pandemia tendrá mucho más interés en aprender sobre finanzas sostenibles.
- O6. Pilar del cuidado del colaborador toma protagonismo en todas las organizaciones.
- O7. Las buenas prácticas ambientales y sociales repercuten de manera positiva en la reputación de las organizaciones.

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

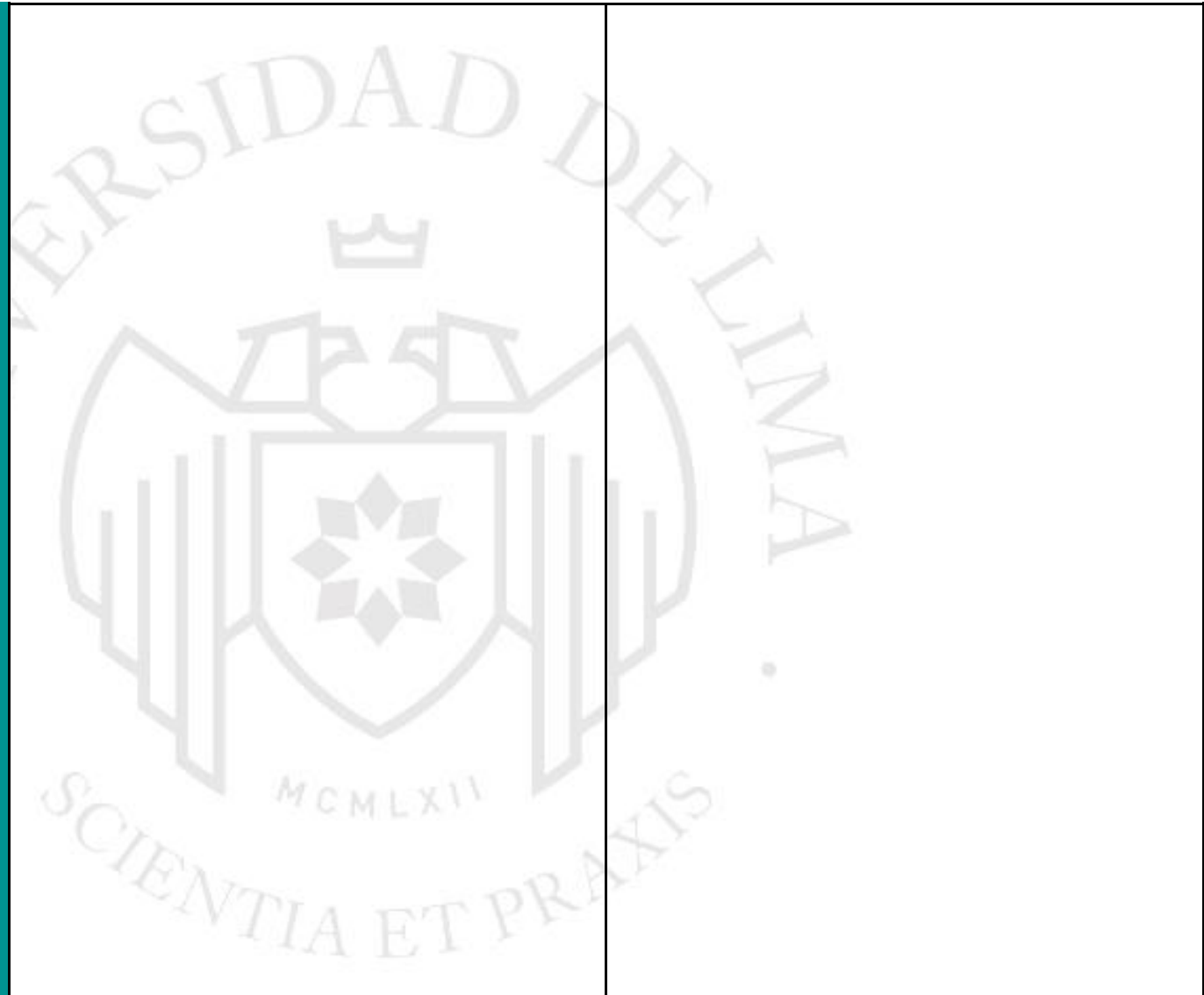
- F3 + O1 + O2 + O4 + O9:** Potenciar e implementar canales digitales para la atención de personas bancarizadas y no bancarizadas.
- F3 + O5 + O9:** Crear blogs sobre educación financiera para jóvenes y adultos.
- F4 + O8 + O7:** Adaptar la cultura Alko poniendo énfasis en el cuidado del colaborador y de la sociedad.
- F7 + O4 + O8:** Impulsar canales digitales que se utilizan de forma interna para mantener una comunicación constante.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

- O4 + O6 + D1:** Continuar con el proyecto “¡Vamos por un año de 20!” el cual continuará promoviendo el crecimiento personal y profesional, pero tendrá como plataforma principal a los canales digitales. Asimismo, repercutirá positivamente en la expectativa de los colaboradores a pesar del contexto actual.
- O6 + D2 + D4:** Crear un proyecto de comunicación basado en el cuidado del colaborador para garantizar un regreso seguro a las instalaciones del banco.
- O2 + O4 + D3:** Realizar un seguimiento de forma digital a los colaboradores para medir su satisfacción con respecto a las iniciativas que se trabajan en el banco.
- O4 + O8 + D5:** Realizar reuniones semanales (transmisiones en vivo) en las que el CEO dé a conocer cuál es la situación de la empresa, así como los ajustes respecto a la situación laboral.

O8. Nuevas tendencias en la forma de comunicación dentro de las organizaciones que sea clara, concisa y transparente.

O9. Gran porcentaje de personas no bancarizadas en el país.



<p>Amenazas</p>	<p>Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)</p>	<p>Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)</p>
<p>A1. Propagación del covid-19 en el Perú y el mundo.</p> <p>A2. Economía del país estancada producto de la pandemia.</p> <p>A3. Actualización de decretos o normas que afecten el regreso del trabajador a centros laborales tras la cuarenta.</p> <p>A4. Crecimiento exponencial de las empresas Fintech en el mercado peruano.</p>	<p>A1 + A3 + F6: Crear e implementar políticas de seguridad y salud en el banco de acuerdo a las normativas que señala el Gobierno.</p> <p>A1 + A3 + F8: Comunicar en redes sociales las medidas que se vienen implementado en el banco.</p> <p>A4 + F1 + F3: Proporcionar soluciones innovadoras a clientes bancarizados y no bancarizados, en las que la tecnología permita facilitar y agilizar procesos para la obtención de algún producto o servicio.</p>	<p>A3 + D4: Crear campañas de salud que incluyan mayor presencia de los médicos y asistentes sociales para dar seguimiento a los colaboradores ante alguna posibilidad de contagio.</p> <p>A2 + D1 + D5: Proyectar solidez y estabilidad en cuanto a los puestos de trabajo, comunicando y enfatizando que las decisiones tomadas siempre serán en beneficio del colaborador.</p>

3. Propuesta de Comunicación

Tras la culminación de la cuarentena por la pandemia y habiéndose reactivado las actividades económicas, sabemos que la sociedad debe adaptarse a una nueva realidad en la que la seguridad y salud en el trabajo son vitales. Es por ello, que el Banco Corporativo Americano crea un equipo multidisciplinario que liderará el proyecto “De regreso al BCA”, el cual tiene como principal finalidad garantizar el cumplimiento de todos los estándares de bioseguridad en la sede central y red de agencias.

Como área, pretendemos reafirmar nuestro propósito asegurándonos de desarrollar un plan de comunicación 2.0 enfocado en el bienestar del colaborador que impacte positivamente en este y en su familia aperturando espacios de diálogo constante. Asimismo, realizar un acompañamiento cercano en el desarrollo de iniciativas de las áreas del banco para empatizar y crear vínculos de confianza.

Tabla 1.5

Objetivo general		
Promover a través de la comunicación interna un espacio seguro de trabajo para que todos los colaboradores puedan adaptarse a esta nueva realidad nacional.		
Objetivos específicos		
Fomentar una cultura de bienestar del colaborador basado en el proyecto “Alko”.	Involucrar a todos los líderes de la organización en el proyecto “De regreso al BCA” para el despliegue de las acciones dentro de sus equipos de trabajo.	Impulsar el diálogo y la participación de todos los colaboradores antes y durante el proyecto “En BCA nos cuidamos”.
El cuidado del colaborador formará parte de los principios culturales y será fundamental en el	Empoderamiento de los líderes a través de capacitaciones que les	Con la apertura de canales de comunicación digitales: encuestas sencillas que permiten conocer el

desarrollo de las actividades dentro de la organización para garantizar confianza en todos los colaboradores.	permita sensibilizar y conectar con sus equipos .	sentimiento del colaborador, reuniones a través de plataformas virtuales y uso de whatsapp corporativo.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Identificamos a los stakeholders impactados directamente por el plan de comunicación y señalamos acciones que engloban a este.

Tabla 1.6

Stakeholders primarios
<p>Colaboradores que pertenecen a la sede principal: Personal de cada área del BCA que realiza sus labores presencialmente en la sede central.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre las medidas y protocolos que se están llevando a cabo para un regreso y estadía segura. - Se promoverá un constante <i>feedback</i> sobre las acciones implementadas para futuras mejoras.
<p>Colaboradores que pertenecen a la red de agencia bancaria: Personal que atiende al público en ventanilla o plataforma en las agencias a nivel nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informar las actualizaciones sobre las medidas de seguridad y limpieza en cada agencia bancaria. - Realización de charlas que den a conocer las normas de convivencia dentro de las instalaciones y la importancia dentro de nuestras vidas.
<p>Colaboradores que pertenecen a la población de riesgo de acuerdo a ley: Personal de la sede central y la red de agencia que presenta algún factor de riesgo y es población vulnerable ante esta pandemia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recomendaciones sobre diversos temas; realización del trabajo remoto, distribución de tiempos en actividades laborales y personales, balance entre la vida profesional y personal, mejoras en la calidad de vida, lidiar con el estrés y la fatiga. - Realización de actividades digitales que promuevan una sensación de pertenencia al BCA, a pesar de no estar presentes físicamente en el banco junto a sus compañeros.
<p>Líderes de cada equipo: Gerencia, jefatura y líderes dentro del BCA que laboran en la sede central o en alguna agencia en el territorio nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concientización de la importancia de su rol para la implementación del proyecto enfocado en el cuidado del colaborador. - Capacitaciones y talleres que reforzarán sus habilidades de líderes.

Stakeholders secundarios
<p>Familia de los colaboradores: Personas relacionadas entre sí por parentesco de sangre o legal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se promoverá el uso de los canales de orientación psicológica y médica que antes eran exclusivos para colaboradores.
<p>Accionistas: Conjunto de personas que poseen las acciones del BCA.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación de las decisiones y actividades que se llevarán a cabo en el banco para el regreso de los colaboradores, así como las acciones que se vienen llevando a cabo para una buena atención en la red de agencias.
<p>Proveedores: Específicamente aquellos que prestan un servicio dentro de las instalaciones, como el personal de seguridad y limpieza.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientación respecto a la ejecución de sus labores de acuerdo a los protocolos planteados por el banco. - Orientación para el uso correcto del equipo de protección personal, el cual será proporcionado por el banco.
<p>Clientes bancarizados y no bancarizados: Afiliados al BCA, que en la actualidad se les presta algún servicio o poseen alguno de los productos. No afiliados al BCA, que en la actualidad asisten a las agencias del BCA para la realización de diferentes operaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación de las medidas y protocolos a seguir en las agencias para el cuidado del colaborador y cliente.

3.1 Plan de acción

3.1.1 Definición del planeamiento estratégico de la comunicación.

Debido a la crisis por covid-19, se decidió organizar el Comité Corporativo de Emergencia conformado por distintas áreas que son responsables de la implementación de acciones enfocadas en garantizar un ambiente físico y psicológicamente seguro para todos los colaboradores. Asimismo, se planificaron varias actividades que ocurrirán en los siguientes meses y están delimitadas en 3 fases de acuerdo a las responsabilidades de cada equipo.

Hoy más que nunca, en esta época de crisis, la comunicación es vital y efectiva para mantener la confianza de los colaboradores. Es por ello que, en paralelo a los alcances de las fases, el área de comunicación realizó su plan comunicacional que abarca acciones concretas en función al cumplimiento de los objetivos generales y específicos propuestos.

A su vez, se implementarán herramientas adecuadas que permitirán realizar monitoreos en función a la efectividad del proyecto.

Figura 1.8

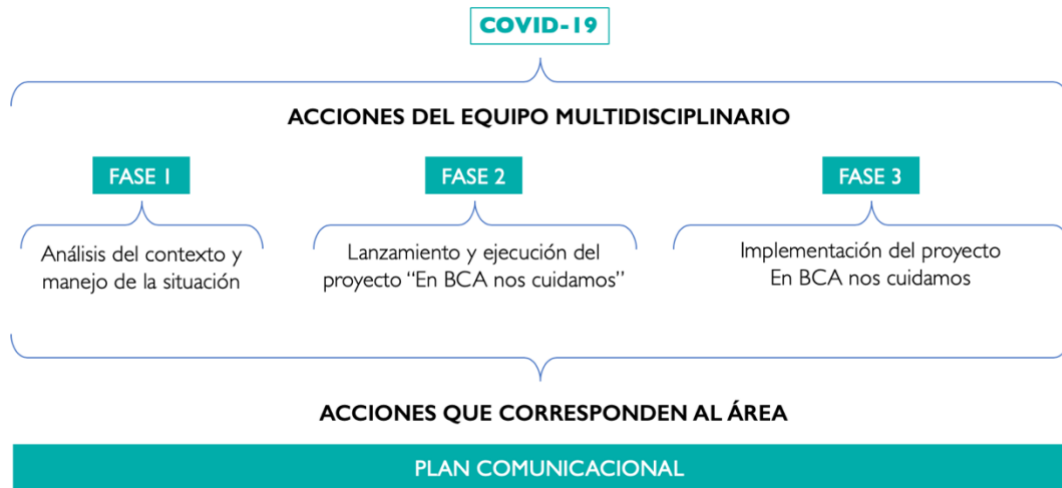


Figura 1.9

PRINCIPALES ACCIONES		
<i>Fase 1</i> <i>duración: 20 de mayo - junio</i>	<i>Fase 2</i> <i>duración: julio</i>	<i>Fase 3</i> <i>duración: agosto - diciembre</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinaciones entre las áreas para la implementación de procedimientos y protocolos de seguridad y limpieza. ✓ Creación del proyecto "En BCA nos cuidamos". ✓ Inclusión de herramientas digitales para comunicar. ✓ Capacitaciones a líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lanzamiento oficial del proyecto "En BCA nos cuidamos". ✓ Comunicación constante sobre seguridad y salud. ✓ Implementación de reuniones entre líderes y colaboradores. ✓ En la sede principal: distribución de colaboradores por grupos para el ingreso escalonado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los colaboradores de la sede principal. ✓ Comunicación de las campañas de salud. ✓ Seguimiento de la experiencia del colaborador a través de herramientas digitales. ✓ Reuniones virtuales junto al área de Clima.

Elaboración propia

3.1.1.1 Fase 1

La primera fase tendrá 6 semanas de duración e inicia con la reunión virtual del Comité Corporativo de Emergencia con el fin de establecer los lineamientos bajo los que los colaboradores regresarán a trabajar. Es necesario mencionar que este Comité está conformado por miembros de las siguientes áreas: Comunicación, Clima y Bienestar, Talento Humano, Seguridad y Salud en el Trabajo, Soluciones Laborales, Infraestructura y Servicios, Operaciones y Salud ocupacional.

- Inicia: Al asumir la Gerencia de Comunicación Interna.
- Culmina: Aprobación del proyecto.

Tabla 1.7

Análisis del contexto y manejo de la situación.				
Tácticas	Descripción	Stakeholder afectado	Área responsable	Miembro del equipo “De regreso a casa” supervisor de la acción

Reunión virtual con el equipo “De regreso a casa”	Discusión de las medidas que la organización tomará para la reincorporación de los colaboradores a la sede central, delimitación de las responsabilidades de cada área y cronograma para la implementación.	Colaboradores de la sede central	Comité Corporativo de Emergencia	Comité Corporativo de Emergencia
Presentación de medidas de seguridad y salud en el trabajo	Comunicación de todas las medidas de prevención para el regreso a las instalaciones al Comité Corporativo de Emergencia, en cuanto al uso de espacios y el cuidado personal.	Colaboradores de la sede central	Seguridad y Salud en el Trabajo Soluciones Laborales Infraestructura y Servicios	Dirección de Recursos Humanos
Revisión de los planes de acción de la última encuesta de Clima Organizacional para identificar la situación anímica de los colaboradores	Consideraciones generales sobre el plan de clima a tomar en cuenta para la implementación de acciones.	Colaboradores de la sede central	Clima y Bienestar Comunicación	Dirección de Recursos Humanos
Reunión virtual con el equipo “De regreso a casa”	Presentación del informe de clima actual. Discusión sobre las preocupaciones que aquejan a los trabajadores y planteamiento de soluciones. Se crea el proyecto “En BCA nos cuidamos”.	Colaboradores	Comité Corporativo de Emergencia	Dirección de Recursos Humanos

Creación del plan comunicacional a desarrollar	Elaboración del proyecto “En BCA nos cuidamos”. Evaluación de la identidad visual y acciones a tomar desde el rol de comunicación.	Colaboradores de la sede central	Comité Corporativo de Emergencia	Dirección de Recursos Humanos
Mapeo de colaboradores que pertenezcan a la población de riesgo	Presentación del listado de los colaboradores que pertenecen a la población de riesgo en el que se deberá especificar nombre completo, edad, sexo, puesto de trabajo y factor de riesgo.	Colaboradores que pertenezcan a algún grupo de riesgo	Operaciones, Salud Ocupacional y Talento Humano	Dirección de Recursos Humanos
Reunión virtual con los líderes de cada área	Presentación y explicación del proyecto “En BCA nos cuidamos” a los líderes de cada área. Delegación de funciones para cada área.	Líderes a nivel nacional	Comité Corporativo de Emergencia	Dirección de Recursos Humanos
Implementación de talleres de autorregulación de emociones y comunicación efectiva	A través de una consultora y el uso de la plataforma de zoom se hará un reforzamiento para potenciar las habilidades de los líderes.	Líderes a nivel nacional	Comunicación y Talento Humano	Dirección de Recursos Humanos
Reunión virtual de los líderes de la sede principal con sus equipos junto al área de seguridad y salud en el trabajo.	Orientación a los colaboradores sobre las medidas tomadas por el banco para el regreso a las instalaciones.	Colaboradores	Seguridad y Salud en el Trabajo	Dirección de Recursos Humanos

Reunión de cierre para aprobación del proyecto “En BCA nos cuidamos”	Aprobación final para el lanzamiento del proyecto “En BCA nos cuidamos”.	Colaboradores Accionistas	Comité Corporativo de Emergencia	Dirección de Recursos Humanos
----------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	---------------------------	----------------------------------	-------------------------------

3.1.1.2 Fase 2

Tras la aprobación del proyecto, lanzamos en “En BCA nos cuidamos”, que tiene como principal pilar el cuidado del colaborador. Durante esta etapa mantendremos nuestros esfuerzos en comunicar constantemente los cuidados necesarios que debe tener el colaborador, así como las medidas que se están implementando en el banco.

- Inicia: Lanzamiento del comunicado de intriga del proyecto.
- Culmina: Comunicado de recordatorio sobre el regreso de los colaboradores a la sede central.

Tabla 1.8

Lanzamiento y ejecución del proyecto “En BCA nos cuidamos”				
Tácticas	Descripción	Stakeholder afectado	Área responsable	Miembro del equipo “De regreso a casa” supervisor de la acción
Lanzamiento oficial del proyecto “En BCA nos cuidamos”	Envío de un video en el que aparecen el CEO y algunos miembros del Comité Corporativo de Emergencia explicando en qué consiste “En BCA nos cuidamos” y las medidas de seguridad en las instalaciones.	Colaboradores	Comunicación Comité de Gerencia	Dirección de Recursos Humanos
Reunión virtual del Comité Corporativo de Emergencia con el fin de incluir la iniciativa ¡Vamos por un año de 20!” al proyecto.	Adaptación de ¡Vamos por un año de 20!, iniciativa ya posicionada en la mente de los colaboradores, la cual genera motivación en sus equipos y expectativas personales.	Colaboradores	Comité Corporativo de Emergencia	Dirección de Recursos Humanos
Implementación de reuniones tipo <i>briefing</i> en red de agencias	Reforzamiento de la cultura Alko y verificación de las tareas más importantes que tienen durante el día.	Colaboradores de las agencias a nivel nacional	Clima y Bienestar Líderes de agencia	Dirección de Recursos Humanos

Reunión virtual del área de Clima y Bienestar con los líderes de la zona de la red de agencias	Recepción y análisis del <i>feedback</i> de sus equipos.	Colaboradores	Clima y Bienestar Líderes de cada zona	Dirección de Recursos Humanos
Reunión del Comité Corporativo de Emergencia	Resolución a las problemáticas encontradas en el análisis realizado por Clima y Bienestar para la red de agencias.	Colaboradores Colaboradores de las agencias a nivel nacional	Clima y Bienestar Comunicación	Dirección de Recursos Humanos
Reunión de los líderes con su equipo.	Información sobre los horarios rotativos establecidos para cada integrante de su equipo y su inicio de actividades en la sede central el próximo lunes 3 de agosto.	Colaboradores	Líderes de cada área Comunicación	Comunicación

3.1.1.3 Fase 3

Nuestra tercera fase abarca toda la implementación del proyecto en la sede central y el despliegue de nuestras actividades. Es así que, en el lapso de 4 meses contaremos con la participación del 35% del total de nuestros colaboradores en la sede central. Además, nos enfocaremos en realizar monitoreos para medir la satisfacción de nuestros colaboradores en redes de agencia y oficina con respecto a nuestro plan.

- Inicia: Bienvenida del primer grupo de colaboradores en la sede central.
- Culmina: Envío de encuesta de satisfacción al último grupo en el retorno en la sede central.

Tabla 1.9

Implementación del proyecto “En BCA nos cuidamos”				
Tácticas	Descripción	Stakeholder afectado	Área responsable	Miembro del equipo “De regreso a casa” supervisor de la acción
Recepción del equipo de clima y comunicación en las instalaciones para cada grupo de colaboradores.	Iniciación de los colaboradores en la sede central que incluirá: promoción del saludo BCA, uso de instalaciones y medidas de ingreso.	Colaboradores de la sede central	Clima y Bienestar Comunicación	Dirección de Recursos Humanos

Entrega de la “Ficha Sintomatológica covid-19 para el regreso al trabajo”	Esta ficha tiene carácter declarativo, debe ser respondida en su totalidad y llenada por todos los colaboradores que se reincorporan a la sede central.	Colaboradores de la sede central	Seguridad y Salud en el Trabajo	Dirección de Recursos Humanos
Inclusión del panel de <i>web smiley</i> en la intranet para tener feedback constante de nuestros colaboradores.	La metodología <i>happy or not</i> nos permitirá tener información diaria sobre la satisfacción de nuestros colaboradores con respecto a programas, talleres o reuniones.	Colaboradores de la sede central. Colaboradores de las redes de agencia	Comunicación Clima y Bienestar	Dirección de Recursos Humanos
Reunión virtual con el Comité Corporativo de Emergencia	Presentación del análisis de los resultados de la encuesta para justificar el refuerzo de las medidas implementadas en determinadas zonas.	Colaboradores a nivel nacional	Comunicación Clima y Bienestar	Dirección de Recursos Humanos

Reunión virtual con los líderes de zona que tiene mayor oportunidad de mejora.	Presentación del análisis y búsqueda de las soluciones para poder implementarlas.	Líderes de la zona con mayor oportunidad de mejora	Comunicación Clima y Bienestar	Dirección de Recursos Humanos
Reunión virtual con el equipo de la zona que tiene mayor oportunidad de mejora.	Presentación del análisis y búsqueda de las soluciones para poder implementarlas.	Colaboradores de la zona con mayor oportunidad de mejora	Comunicación Clima y Bienestar	Dirección de Recursos Humanos
Implementación de campañas de salud.	Confirmación del cuidado del colaborador realizando campañas de vacunación para todos los colaboradores.	Colaboradores a nivel nacional	Seguridad y Salud en el Trabajo Comunicación	Dirección de Recursos Humanos

3.1.2 Plan Comunicacional

Elaborado en función al cumplimiento de objetivos generales y específicos. Las acciones no necesariamente están ordenadas de forma cronológica.

Tabla 1.10

PLAN COMUNICACIONAL					
FASE 1: 20 mayo - junio					
Objetivo 1: Fomentar una cultura de bienestar del colaborador basada en “Alko”.					
Estrategia 1: Creación del proyecto “En BCA nos cuidamos”.					
Tácticas	Mensaje clave	Pieza de comunicación	Medios	Audiencias	Indicadores

Reunión con la Dirección de Recursos Humanos y Seguridad y Salud en el Trabajo.	“Es importante adaptarnos a esta nueva realidad, por lo que es necesaria la creación de un proyecto que fomente el cuidado de nuestros colaboradores.”	Presentación	Zoom	Gerencia General Directora de Recursos Humanos Supervisor de SST Comunicación Interna	Creación del proyecto que promueva el cuidado del colaborador
Reunión con el área de Clima y Bienestar.	“Solicitamos su apoyo para conocer los resultados de la última encuesta de satisfacción para el diseño del concepto creativo y mensaje del proyecto.”	Presentación	Zoom	Comunicación Interna Clima y Bienestar	Conocimiento del estado anímico de los colaboradores
Presentación del <i>branding</i> y mensaje del proyecto “En BCA nos cuidamos” ante el Comité Corporativo de Emergencia	“La coyuntura nos impulsa a hacer mejor las cosas, por ello, incluiremos un nuevo principio cultural dentro de Alko.”	Presentación	Zoom	Comunicación Interna	Recomendaciones para el proyecto

Estrategia 2: Inclusión del canal *Workplace* para asegurar una comunicación continua y permanente.

Capacitación virtual de la herramienta <i>Workplace</i> a los líderes del BCA	“Para aprovechar al máximo esta nueva herramienta, es necesario que conozcan su manejo y funcionalidades.”	Presentación con video explicativo	Zoom	Líderes de equipos	Conocimiento del manejo de la plataforma <i>Workplace</i>
Envío del correo de invitación para la creación de usuario a los colaboradores	“Hola Rosy, ahora el BCA usa <i>Workplace</i> para las novedades y los anuncios de la organización. Crea hoy mismo tu cuenta y comparte novedades de proyectos, haz preguntas y establece conexiones nuevas.”	Comunicado	<i>Mailing</i>	Colaboradores	Número de usuarios creados
Elaboración de una guía de uso de <i>Workplace</i> .	“Ponemos a su disposición la guía de uso de <i>Workplace</i> , para estar mejor conectados.”	Guía visual	<i>Mailing</i>	Colaboradores	Conocimiento del manejo de la plataforma <i>Workplace</i>
Creación de #3MinutosDe Dentro de <i>Workplace</i> se realizará una transmisión en vivo que presentarán a especialistas de la organización abordando temas de interés.	“Este lunes a las 2 p.m. no te pierdas nuestra transmisión en vivo de 3 minutos de finanzas en la que les daré tips sobre el uso de tarjetas y finanzas personales, además estaré respondiendo preguntas en vivo.”	Video en vivo	<i>Workplace</i>	Colaboradores	Número de colaboradores conectados a la transmisión

Estrategia 3: Comunicación del contenido relacionado a la crisis actual.

Comunicación transversal a todos los colaboradores

<p>Apertura de canales de orientación médica y psicológica al colaborador y miembros de su familia que presenten síntomas relacionados al covid-19.</p>	<p>“Siguiendo nuestro compromiso con el bienestar y salud de nuestros colaboradores, si alguno de ustedes o su familia presentan síntomas de covid-19 podrán reportarlo al área de Clima y Bienestar. Seguidamente, serán contactados por el médico vía telefónica para el seguimiento respectivo.”</p>	<p>Comunicado</p>	<p><i>Mailing</i></p>	<p>Colaboradores</p>	<p>Número de colaboradores que recibieron asesoría médica.</p>
<p>Infografía sobre los beneficios del seguro de salud y su cobertura.</p>	<p>“Recuerda que te respaldamos con un seguro de salud, el cual está diseñado para protegerte contra enfermedades y accidentes. Para mayor información, contáctate con el área de Clima y Bienestar”</p>	<p>Infografía</p>	<p><i>Mailing</i></p>	<p>Colaboradores</p>	<p>Número de personas que contactan al área de Clima y Bienestar para información</p>
<p>Elaboración de una infografía que presenta recomendaciones para lograr una buena organización y actitud</p>	<p>“Desde su rol pueden gestionar el cambio dentro de sus equipos. Lo importante es adaptarnos rápidamente, aprender de cada situación y demostrar mayor compromiso en el trabajo.”</p>	<p>Comunicado</p>	<p><i>Mailing</i></p>	<p>Colaboradores</p>	<p>-</p>

durante su desempeño en el trabajo.					
Colaboradores que están trabajando en la sede central					
Comunicado oficial para las 80 personas adicionales que deben apoyar a las otras que ya se encontraban laborando durante la cuarentena.	“Sabemos que tu regreso implica un gran esfuerzo y desde ya te lo agradecemos.”	Comunicado	<i>Mailing</i>	80 Colaboradores que entrarán el 25 de Mayo	Número de receptores del correo
Comunicado oficial del regreso de los colaboradores a la sede central.	“Esperando que se encuentren bien de salud, les informamos que ya cumplimos con las medidas establecidas por el Gobierno para retomar nuestras labores en la sede central. Adjuntamos protocolos, plan de vigilancia del BCA y autorización del Minsa”	Comunicado	<i>Mailing</i> Intranet Portal del Empleado	Colaboradores	Número de receptores del correo
Colaboradores que continúan en trabajo remoto					

SCIENTIA ET PRA

Comunicado oficial a colaboradores que continuarán con el trabajo remoto.	“Según lo establecido en el D.S. N° 083-2020-PCM, como parte de la población de riesgo, permanecerán en casa realizando sus actividades laborales para salvaguardar su salud y la de su familia.”	Comunicado	<i>Mailing</i>	Colaboradores que continuarán haciendo trabajo remoto	Número de receptores del correo
Afiche de recomendaciones para el trabajo desde casa.	“Compartimos con ustedes algunas recomendaciones que podrían ayudarte a tener un buen desempeño en el trabajo remoto.”	Afiche	<i>Mailing</i> <i>Intranet</i>	Colaboradores que continuarán haciendo trabajo remoto	-
Colaboradores que pertenecen a la red de agencias bancarias					
Reunión virtual que dirigirá el CEO en la que da a conocer las nuevas prácticas que se vienen implementando en las agencias.	“Hola equipo, quiero compartirles cuáles son los procedimientos que estamos implementando dentro de nuestra red de agencias. Si tienen alguna duda, se las resolveré al final de la presentación.”	Presentación	<i>Workplace</i>	Colaboradores de las agencias bancarias	Número de colaboradores que participaron de la reunión y absolvieron algunas inquietudes.

<p>Campaña de agradecimiento a los colaboradores, en la que de forma aleatoria, las familias de distintas zonas del Perú grabarán un video casero respondiendo a lo siguiente: “estamos agradecidos por...”</p>	<p>“Ustedes son la cara de nuestra empresa y hoy más que nunca les agradecemos todo su esfuerzo para seguir construyendo juntos como organización y sociedad. Esto es para ustedes...”</p>	<p>Video</p>	<p><i>Workplace</i></p>	<p>Colaboradores de las agencias bancarias Familiares de los colaboradores de de las agencias bancarias</p>	<p>Comentarios y reacciones.</p>
<p>Campaña que promueva el uso de bicicletas o scooters eléctricos para contrarrestar los contagios por covid-19.</p>	<p>“Evita las aglomeraciones, cuida tu entorno, mejora tu salud. Utiliza bicicletas o scooters eléctricos para llegar a tu centro de trabajo.”</p>	<p>Comunicado</p>	<p><i>Mailing</i></p>	<p>Colaboradores de las agencias bancarias</p>	<p>Colaboradores que utilicen la bicicleta o scooters eléctricos para llegar a la agencia.</p>

Objetivo 2: Involucrar a todos los líderes de la organización en el proyecto “En BCA nos cuidamos” para el despliegue de las acciones dentro de sus equipos de trabajo.

Estrategia 1: Presentación y explicación del proyecto “En BCA nos cuidamos” a todos los líderes del banco.

Presentación oficial del proyecto “En BCA nos cuidamos” ante los líderes del banco.	“La coyuntura nos impulsa a hacer mejor las cosas, por ello, incluiremos un nuevo principio cultural dentro de Alko.”	Presentación dinámica	Zoom	Líderes a nivel nacional	Recomendaciones sobre el proyecto
Video en el que el CEO del banco explique la importancia de este nuevo principio.	“Porque nos preocupamos por salvaguardar su salud, fortalecemos nuestra cultura Alko incorporando el principio del bienestar del colaborador. Si tienen alguna duda, se las resolveré al final de la presentación.”	Video institucional	Zoom	Líderes a nivel nacional	Número de colaboradores que participaron de la reunión y absolvieron algunas inquietudes
Estrategia 2: Capacitación para líderes a nivel nacional.					
Taller de autorregulación de emociones con soporte de una consultora para todos los líderes.	“Es necesario fortalecerlos a ustedes como líderes para que puedan llevar a cabo una mejor gestión dentro de sus equipos.”	Presentación dinámica	Zoom	Líderes a nivel nacional	Aprendizaje del taller
Taller en técnicas de comunicación efectiva con el soporte de una consultora.	“Es necesario proporcionarles las herramientas necesarias para puedan guiar a los miembros de su equipo.”	Presentación dinámica	Zoom	Líderes a nivel nacional	Aprendizaje del taller

Objetivo 3: Impulsar el diálogo y la participación de todos los colaboradores antes y durante el proyecto “En BCA nos cuidamos”.

Estrategia 1: Retroalimentación de contenido de comunicación

Reunión virtual con los colaboradores que ya se encontraban trabajando en la sede central desde el inicio de la cuarentena.	“Queremos conocer tu opinión acerca del despliegue de actividades que realizamos para tu retorno a las instalaciones.”	Presentación dinámica	Intranet Portal del Empleado	Comunicación Interna Clima y Bienestar	Respuestas cualitativas
<i>Research</i> de los colaboradores sobre temas de interés que les gustaría que se aborden durante este periodo.	“Vamos a tener tiempo permaneciendo en casa, cuéntanos qué temas y actividades te gustaría que abordemos.”	Encuesta	Intranet Portal del Empleado	Comunicación Interna Clima y Bienestar	Respuestas cualitativas
Encuesta de satisfacción con respecto al contenido de comunicación durante la fase 1.	“Queremos conocer tu opinión sobre la relevancia e importancia de nuestros comunicados en tu vida diaria.”	Encuesta	Intranet Portal del Empleado	Comunicación Interna Clima y Bienestar	Respuestas cualitativas

Reuniones virtuales con grupos de colaboradores para profundizar algunas impresiones acerca del contenido comunicacional.	“Con finalidad de mantener una comunicación bidireccional, queremos que nos cuenten qué oportunidades de mejora notan con respecto a nuestro contenido comunicacional.”	Presentación dinámica	<i>Workplace</i>	Comunicación Interna Clima y Bienestar	Respuestas cualitativas
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	------------------	-------------------------------------------	-------------------------

FASE 2: julio					
Objetivo 1: Fomentar una cultura de bienestar del colaborador basada en “Alko”.					
Estrategia 1: Campaña de intriga del proyecto “En BCA nos cuidamos”.					
Tácticas	Mensaje clave	Pieza de comunicación	Medios	Audiencias	Indicadores
Banner de intriga en canales digitales utilizados por los colaboradores	“Nos estamos actualizando, nos estamos adaptando”	Banner	Intranet Portal del Empleado <i>Workplace</i>	Colaboradores	Expectativa generada por los comentarios

Post de intriga	“Una nueva realidad, un nuevo enfoque”	Post	<i>Mailing Workplace</i>	Colaboradores	Expectativa generada por los comentarios
Ventana emergente que presenta el <i>timing</i> de lanzamiento	“Faltan x días, x horas, x minutos y x segundos para revolucionar nuestra cultura.”	Ventana emergente	Intranet Portal del Empleado	Colaboradores	-
Gif de intriga	“¿Preparado?”	Gif	<i>Workplace</i>	Colaboradores	Expectativa generada por los comentarios
Estrategia 2: Comunicación del contenido del proyecto “En BCA nos cuidamos”.					
Comunicación transversal a todos los colaboradores					
Video oficial del lanzamiento del proyecto “En BCA nos cuidamos” por medio de una transmisión en vivo.	“Un gran equipo tiene la capacidad de poder adaptarse, transformarse y avanzar. BCA, construyendo juntos”	Video institucional	Transmisión en vivo en <i>Workplace</i>	Colaboradores	Cantidad de personas conectadas a la transmisión en vivo y número de reacciones
Comunicado que informa la continuidad del proyecto ¡Vamos por un año de 20!	“Nos encontramos ante una crisis que no veíamos venir. Esto nos impulsó a adaptarnos rápidamente y priorizar acciones enfocadas en el bienestar general de nuestros colaboradores. Sin	Comunicado	<i>Mailing</i>	Colaboradores	-

	embargo, debemos seguir potenciando mensajes que motiven a nuestros colaboradores con la finalidad de lograr los objetivos de negocio.” #LoLograremosJuntos				
Post con contenido sobre el manejo de emociones	“Todo cambio tiene una curva llena de emociones. Conoce la psicología detrás del cambio para poder entenderlas.” #LoLograremosJuntos	Post	<i>Workplace</i>	Colaboradores	Número de reacciones positivas y comentarios
Post con links de acceso a actividades que se pueden realizar desde casa y que son gratuitas.	“Conoce lo que puedes hacer desde la comodidad de tu casa: 7:00 am Yoga con Punkie Hermoza 12:30 pm Cocina con Ximena Llosa 6:00 pm Cuidado de la piel con Sylvia Dongo 8:00 pm Stiletto We Move: Sexy dance.”	Post	<i>Workplace</i>	Colaboradores	Número de reacciones positivas y comentarios
Agenda semanal de talleres virtuales con la finalidad de tener una asesoría básica para la realización de actividades tales como corte de cabello, cocina saludable, depilación facial, barbería, entre otros.	“Sabemos que muchas actividades tienes que hacerlas tú mismo y quizá puedas tener dudas sobre cómo se realizan. Los invitamos a estos talleres virtuales que contará con la presencia de especialistas que te ayudarán en este proceso. Regístrate en el siguiente link y te llegará una alerta 10 minutos antes del taller.” #LoLograremosJuntos	Comunicado	<i>Mailing Zoom</i>	Colaboradores	Número de personas inscritas en cada taller

Creación del espacio “Vitaminas diarias” en el que se den noticias positivas en aspectos medioambientales, tecnológicos, sociales, económicos etc, durante la pandemia.	“No todas las noticias tienen que ser negativas. Creamos este espacio para ser conscientes de que en el mundo también pasan cosas buenas.”	Infografía	<i>Mailing Workplace</i>	Colaboradores	Número de reacciones positivas y comentarios
Colaboradores que están trabajando en la sede central					
Comunicado de recordatorio a los colaboradores que regresan a la sede central	“Nos hemos reinventado y adaptado a esta nueva realidad. Recibirán un kit de protección personal el primer día de su reincorporación.” #LoLograremosJuntos	Comunicado	<i>Mailing</i>	1er grupo de colaboradores que regresan a la sede central	Número de receptores del correo
Posts de reforzamiento con información sobre los protocolos covid-19, plan de vigilancia y guía informativa.	“Compartidos los protocolos implementados en el BCA para una estadía segura en nuestras instalaciones.” #LoLograremosJuntos	Post	<i>Workplace</i>	Colaboradores	Número de reacciones positivas
Colaboradores que continúan en trabajo remoto					
Post con hábitos para empezar el día	“Somos conscientes de la importancia de crear hábitos saludables que los ayuden a disfrutar de este tiempo en el que permanecerán en casa.” #LoLograremosJuntos	Post	<i>Mailing</i>	Colaboradores que continúan en trabajo remoto	-

Post con contenido sobre pausas saludables durante el trabajo remoto	“Respirar, relajarse y tomar impulso para continuar con sus labores, los ayudará a reducir el estrés.” #LoLograremosJuntos	Post	<i>Mailing</i>	Colaboradores que continúan en trabajo remoto	-
Colaboradores que pertenecen a la red de agencias bancarias					
Tips para realizar un adecuado uso de los medios de transportes para desplazarse hacia la agencia según región en la que labora.	“Te presentamos cuáles son los elementos que debes tener en cuenta antes de utilizar un medio de transporte.” #LoLograremosJuntos	Afiche	<i>Mailing</i>	Colaboradores de las agencias bancarias	-
Comunicado solidario con respecto al trabajo que vienen realizando.	“Sabemos que intentas afrontar esta crisis de la mejor manera posible, sin embargo, hay días en los que probablemente no te encuentres bien emocionalmente. No te preocupes, nosotros te entendemos y te recomendamos conversar con tu líder o nuestros psicólogos sobre tus emociones. Estamos para apoyarnos.” #LoLograremosJuntos	Comunicado	<i>Mailing</i>	Colaboradores de las agencias bancarias	-
Objetivo 2: Involucrar a todos los líderes de la organización en el proyecto “En BCA nos cuidamos” para el despliegue de las acciones dentro de sus equipos de trabajo.					

Estrategia 1: Reuniones de líderes con colaboradores para comunicar novedades del proyecto.

Reuniones virtuales mensuales del CEO con los líderes para dar a conocer cuál es la situación de la empresa, así como los ajustes respecto a la situación laboral.	“Equipo, desde que inició la crisis en nuestro país, se ha ido creando un entorno de incertidumbre con respecto a la estabilidad laboral en nuestra organización, por ello deberán transmitir continuamente a sus equipos las decisiones que tomemos en el BCA”	Charla aclaratoria	Zoom	Líderes de equipo	Conocimiento de los líderes
Reunión virtual con los colaboradores para disminuir la incertidumbre sobre contratos y sueldos.	“Hoy más que nunca, BCA reafirma su compromiso con nosotros, por ende se conservarán todos los puestos de trabajo y se les informará oportunamente sobre las decisiones que se tomen para que estos no se vean afectados.	Charla aclaratoria	Zoom	Colaboradores	Conocimiento de los colaboradores
Implementación de reuniones tipo <i>briefing</i> con soporte del área de comunicación en la que los líderes de agencia conversan con su equipo.	“Es importante para nosotros reforzar el pilar de bienestar del colaborador y dar lineamientos sobre las operaciones en el día a día.”	Hoja de ruta para dirigir la reunión	Presencial	Colaboradores de la red de agencias	Respuestas cualitativas

CIENTIA ET PRAEX

Reunión virtual de los líderes de área con su equipo para dar a conocer los grupos establecidos y explicar los horarios rotativos.	“Para una mejor organización en cuanto al flujo de personas dentro del banco, se han establecido ciertas medidas de precaución.”	Presentación dinámica	Video chat de <i>Workplace</i>	Colaboradores	Número de colaboradores por grupo
Estrategia 2: Fortalecimiento del liderazgo en época de crisis.					
Comunicación sobre tips de liderazgo remoto en época de crisis.	“Pondremos a su disposición información diversa que todo líder debe conocer para mantener cohesión con sus equipos.”	Comunicado	<i>Mailing</i>	Colaboradores	-
Objetivo 3: Impulsar el diálogo y la participación de todos los colaboradores antes y durante el proyecto “En BCA nos cuidamos”.					
Estrategia 1: Creación del “Día E”					
Comunicado sobre la creación del “Día E” (Exprésate) y como primera acción, una encuesta simple a través de SurveyMonkey	“Con la finalidad de conocer tu opinión, solicitamos tu apoyo llenando esta encuesta en base a su impresión del proyecto En BCA nos cuidamos.” #LoLograremosJuntos	Encuesta virtual	<i>Mailing Workplace</i>	Colaboradores de la red de agencias	Respuestas mapeadas por zonas

Reunión virtual del área de Clima y Bienestar con los líderes zonales.	“Es importante que conozcan la percepción que tiene su equipo con respecto las medidas que tomó la organización y cómo estas los impacta.”	Presentación dinámica	Zoom	Líderes zonales	Respuestas cualitativas
Reuniones virtuales de los líderes de red de agencias con su equipo (recibiendo apoyo de Clima y Bienestar).	“Les damos a conocer el análisis general de la encuesta sobre el Día E y las mejoras que habrán a partir de este.”	Presentación dinámica	Video chat de <i>Workplace</i>	Colaboradores de la red de agencias	Respuestas cualitativas
Estrategia 2: Uso de una red social que permita una comunicación directa y lúdica.					
Lanzamiento del <i>Whatsapp</i> corporativo interno dirigido a todos los colaboradores para una comunicación más inmediata.	“¡A partir de hoy ya podrán contactarnos por medio de nuestro <i>Whatsapp</i> corporativo interno!”	Post	<i>Workplace</i>	Colaboradores	Número de colaboradores que escriban al chat corporativo
Lanzamiento del concurso “Nuestra gente, nuestro Banco” con el fin de conocer los intereses, <i>hobbies</i> , etc, de los colaboradores y fortalecer lazos. A su vez, se promoverá el uso del <i>Whatsapp</i> corporativo interno.	“Equipo, tenemos un gran concurso para ti. Para inscribirse, contáctanos por nuestro nuevo <i>Whatsapp</i> corporativo interno. Habrá un ganador/a por mes, quien será nombrado nuestro <i>influencer</i> de oro. Se premiará con vales de comida, <i>gifts cards</i> en tiendas, etc.”	Post	<i>Workplace</i>	Colaboradores	Número de colaboradores que escriban al chat corporativo

FASE 3: agosto - noviembre

Objetivo 1: Fomentar una cultura de bienestar del colaborador basada en “Alko”.

Estrategia 1: Bienvenida e inducción de los colaboradores en la sede central.

Tácticas	Mensaje clave	Pieza de comunicación	Medios	Audiencias	Indicadores
Comunicado de bienvenida para el primer día de cada grupo de colaboradores	“¡Nos hace felices tenerte de vuelta! ¡Vamos por un año de 20 en salud y bienestar!” #LoLograremosJuntos	Comunicado	<i>Mailing</i>	Colaboradores	-
Enseñar el nuevo saludo que se practicará en BCA.	“El saludo es una muestra de cortesía y educación, por lo que todos los integrantes del BCA tendremos nuestro propio saludo respetando el distanciamiento social.”	Comunicación oral	-	Colaboradores	Número de colaboradores que aprendieron a utilizar el saludo BCA

Orientación sobre los afiches ubicados en puntos estratégicos de la sede central.	“En diversos puntos de las instalaciones encontrarán afiches con medidas que nos ayudarán a prevenir enfermedades.”	Comunicación oral	-	Colaboradores	Número de colaboradores que tuvieron inducción
Orientación sobre la señalética ubicada en puntos estratégicos de la sede central.	“Encontrarán señaléticas ubicados en puntos estratégicos de nuestras instalaciones. Estas nos permitirán tener un ambiente más ordenado y seguro.”	Comunicación oral	-	Colaboradores	Número de colaboradores que tuvieron inducción
Guía “En BCA nos cuidamos.”	“Para fortalecer lo que hemos construido en Alko, queremos promover una cultura de bienestar hacia todos nuestros colaboradores.”	Guía	<i>Mailing</i> Intranet Portal del Empleado	Colaboradores	-
Estrategia 2: Comunicación del contenido del proyecto “En BCA nos cuidamos”.					
Comunicación transversal a todos los colaboradores relacionado al cuidado del colaborador					
Publicación de contenido y fotos de cómo se va desarrollando el proyecto en las instalaciones.	“Compartimos algunas fotos de cómo se viene llevando a cabo el trabajo dentro de nuestras instalaciones.” #LoLograremosJuntos	Fotos	<i>Workplace</i>	Colaboradores	La interacción de los colaboradores con este tipo de contenido

Comunicado de la campaña de vacunación contra la gripe AH1N1.	“Los invitamos a participar de la campaña de vacunación contra la gripe AH1N1 que se realizará en nuestras instalaciones. Inscríbete en este formato.” #LoLograremosJuntos	Comunicado	<i>Mailing Workplace Intranet Portal del Empleado</i>	Colaboradores	Número de inscripciones de los colaboradores en la campaña de salud
Colaboradores que continúan en trabajo remoto					
Gif de tips para equilibrar tiempos para actividades laborales y personales.	“Compartimos algunos tips a tener en cuenta para una mejor distribución de tus horarios.” #LoLograremosJuntos	Gif	<i>Mailing</i>	Colaboradores que continuarán haciendo trabajo remoto	-
Charla “Hábitos saludables en casa.”	“Creemos que es importante el desarrollo de hábitos para una buena calidad de vida, por ello, te invitamos a participar de esta charla con especialistas.”	-	<i>Zoom</i>	Colaboradores que continuarán haciendo trabajo remoto	Número de colaboradores conectados
Colaboradores que pertenecen a la red de agencias bancarias					
Reunión virtual de celebración con un brindis de líderes con sus equipos	“Esta crisis nos fortaleció como equipo de trabajo y nos mantuvo firmes en la obtención de nuestras metas. A pesar de la distancia se hicieron esfuerzos duros para lograr sentirnos parte de una misma familia, esto no se hubiera logrado si nuestras	-	<i>Zoom</i>	Colaboradores de las agencias bancarias	Número de colaboradores que asistieron a la reunión

	acciones no estuvieran enfocadas en hacer cumplir nuestro propósito. Sigamos construyendo juntos.”				
Objetivo 2: Involucrar a todos los líderes de la organización en el proyecto “En BCA nos cuidamos” para el despliegue de las acciones dentro de sus equipos de trabajo.					
Estrategia 1: Empoderamiento de los líderes de área.					
Reunión virtual entre los líderes y su equipo.	“Para una mayor eficiencia en las medidas y acciones que en BCA se están tomando, es necesario conocer sus opiniones de cómo se viene desarrollando el proyecto En BCA nos cuidamos.”	-	<i>Workplace</i>	Colaboradores	Respuestas cualitativas
Reunión virtual de Clima y Bienestar con los líderes zonales para conocer la oportunidad de mejora de la agencia que tienen a cargo.	“Queremos conocer sus percepciones cualitativas con respecto a su experiencia en este periodo de trabajo.”	-	<i>Zoom</i>	Líderes de la red de agencias - zonas de mejora	Respuestas cualitativas

Objetivo 3: Impulsar el diálogo y la participación de todos los colaboradores antes y durante el proyecto “En BCA nos cuidamos”.

Estrategia 1: Evaluación de los resultados del plan comunicacional.

Comunicado de la inclusión de una ventana emergente del panel <i>happy or not</i> (<i>web smiley</i>) para tener feedback de nuestros colaboradores. Será colocado en intranet y portal del empleado.	“Queremos conocer cómo se sienten con respecto a estas medidas que tenemos y poder tomar decisiones de acuerdo a las necesidades de cada zona.”	Comunicado	Mailing que redirecciona al panel de <i>happy or not</i>	Todos los colaboradores a nivel nacional	Respuestas obtenidas por el panel de <i>happy or not</i>
Reunión virtual de Clima y Bienestar con los equipos zonales para conocer la oportunidad de mejora de la agencia en la que laboran.	“La data nos sirve para poder tener información determinada, sin embargo, es necesario recoger sus puntos de vista a partir de lo mostrado.”	-	Zoom	Colaboradores de la red de agencias - que pertenecen a la zona con mayor oportunidad de mejora	Respuestas cualitativas

Presentación del análisis semanal de las encuestas para conocer su experiencia.	“Compartimos estas métricas para poder tener una mejora en el proyecto.”	Presentación	Zoom	Comité de Equipo Corporativa.	Número de propuestas de mejora para el proyecto
Encuesta de satisfacción del proyecto “En BCA nos cuidamos.”	“Queremos conocer tu opinión con respecto a nuestro proyecto En BCA nos cuidamos.”	Comunicado con Encuesta de <i>Survey Monkey</i>	<i>Mailing</i>	Todos los colaboradores de la sede central.	Número de opiniones positivas sobre “En BCA nos cuidamos”



3.1.3 Mensaje central

Para fortalecer lo que hemos construido en el proyecto “Alko” queremos promover una cultura de bienestar hacia todos nuestros colaboradores.

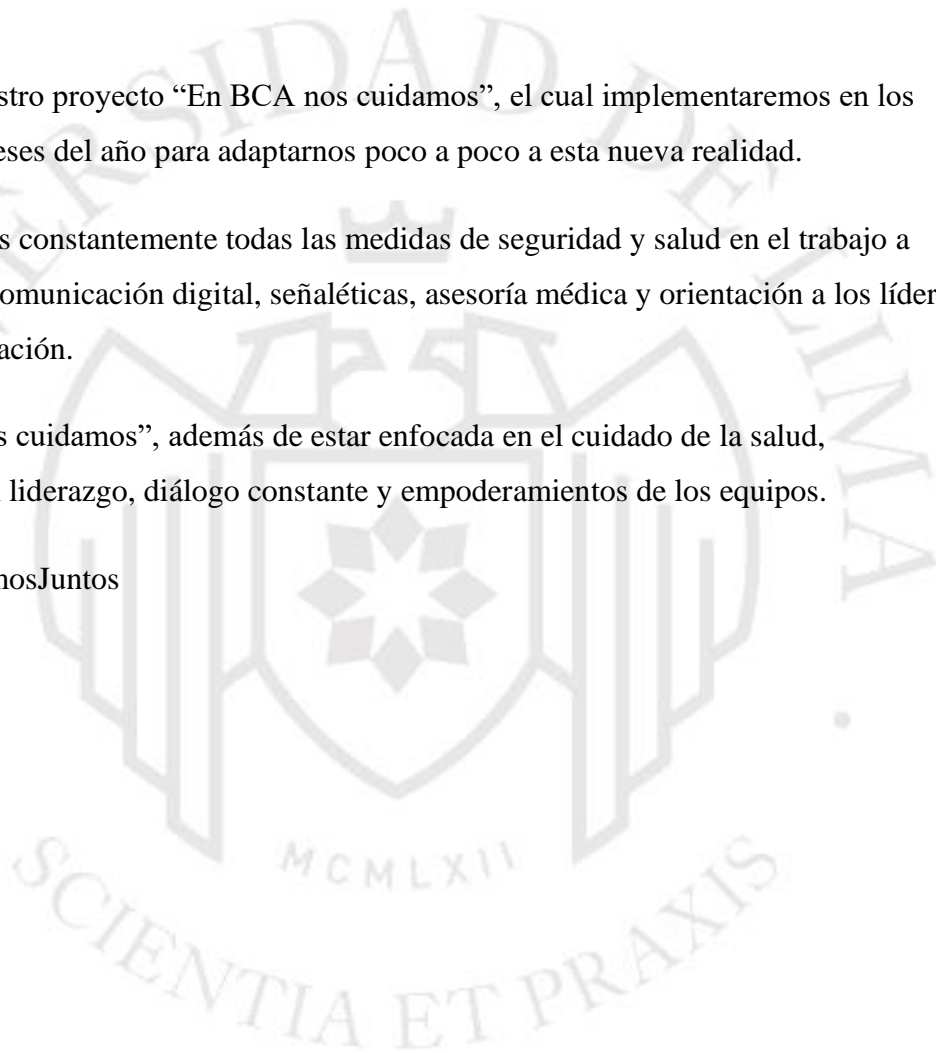
Por ello, hemos incluido como parte de los principios culturales; “bienestar: cuidamos a los nuestros” reafirmando el compromiso que tenemos con su salud mental, física y social.

Así nace nuestro proyecto “En BCA nos cuidamos”, el cual implementaremos en los siguientes meses del año para adaptarnos poco a poco a esta nueva realidad.

Reforzaremos constantemente todas las medidas de seguridad y salud en el trabajo a través de la comunicación digital, señaléticas, asesoría médica y orientación a los líderes de la organización.

“En BCA nos cuidamos”, además de estar enfocada en el cuidado de la salud, promoverá el liderazgo, diálogo constante y empoderamientos de los equipos.

#LoLograremosJuntos



4. Sustentación

Identidad:

Al ser parte de la Gerencia de Comunicación del Banco Corporativo Americano (BCA), vimos necesario otorgarle una identidad visual al en la que se vea representada la cultura de la organización por medio de un logotipo, tipografía, colores y slogan. (Ver anexo 1) y la que más adelante nos servirán de base para el desarrollo de las diferentes piezas gráficas y *branding*.

El logo está conformado por el isotipo y las siglas BCA junto al nombre del banco. El isotipo es una flecha ascendente, la cual en el rubro económico connota avance, éxito, crecimiento, superación y emprendimiento. Estos rasgos están relacionados directamente a nuestro primer valor, el cual es “el cliente, nuestra pasión” y al quinto, el cual es “inconformes”, ya que siempre pensamos que se puede hacer mejor, lo que implica esforzarse más y sacar provecho al entorno que es cada vez más digital, aspecto de suma importancia para el sector financiero.

Es así que con la flecha ascendente proyectamos ser una organización que está en constante movimiento y a la vanguardia, lo que implica estar al tanto de las innovaciones y nuevas tecnologías, para adoptarlas e implementarlas en nuestros procesos internos y externos. Estas características están relacionadas directamente con nuestro segundo valor “el desarrollo de nuestros equipos”, ya que el BCA brinda capacitaciones a través de plataformas conectadas a las mejores MOOC, las cuales serían imposibles sin la inclusión de la tecnología y la digitalización a nuestra cultura. Asimismo, están relacionadas con nuestro tercer valor “desafiamos el orden”, siendo el BCA un banco en el que nos atrevemos a cambiar, y por ende, nos permita seguir siendo un referente de modernidad tanto en el Perú, como en toda la región.

Por otro lado, utilizamos la tipografía “Panton” en su versión *light*, *regular* y *bold*. Es una fuente tipo *sans serif*, la cual proyecta modernidad, solidez y dinamismo. Además, sus formas redondeadas y suaves, tienden a que sea más cercana y amigable.

Asimismo, los colores corporativos principales son dos: el azul, el cual connota seguridad, confianza, inteligencia y frescura, rasgos que nos caracterizan en el mercado

peruano y que nos han permitido ser líderes en el sector; el verde esmeralda, el cual está asociado al bienestar, el progreso y la calidad de vida, los cuales se ven reflejados en soporte que brindamos tanto a nuestros clientes como a nuestros colaboradores para hacer realidad sus sueños y planes, con lo que alcanzará la satisfacción personal y profesional. Los colores corporativos complementarios son tonalidades del amarillo, azul, verde y rojo, ya que son colores llamativos y atractivos visualmente para el diseño de piezas gráficas.

Por último, nuestro *slogan* “Construyendo juntos” hace referencia a ese soporte, apoyo y sostén que brindamos a nuestros clientes y colaboradores para continuar creciendo y alcanzando metas personales y profesionales. Asimismo, estos logros son los que permiten que la economía del país mejore, y por ende existan mayores oportunidades para todos.

Estrategia:

Nuestra estrategia de comunicación está enfocada en el proyecto “En BCA nos cuidamos”, el cual tiene como objetivo principal promover una cultura de cuidado entre los nuestros, es decir, entre los colaboradores.

El cuidado es el modo de actuar por parte de una persona u organización la cual muestra interés y atención en lo que hace para que resulte lo mejor posible. El cuidado de nuestros colaboradores implica para nosotros como empresa mostrar interés en sus necesidades, escuchándolos y entendiéndolos, para luego agradecerles por su confianza y esfuerzo, y ofrecerles posibles soluciones que puedan ayudarlos. Este proceso de “entender, agradecer y ayudar” permitirá tener una comunicación interna solidaria, la cual se ajusta a este contexto difícil por el que atravesamos todos.

Asimismo, es necesario recalcar que el cuidado de nuestro colaborador va más allá del ámbito de la salud física y mental, abarca aspectos como el crecimiento personal y profesional, el brindar un buen clima laboral, el asignar espacios de trabajo adecuados, el otorgar los instrumentos y las tecnologías necesarias para el cumplimiento de labores, el incentivar y reconocer el buen desempeño, el generar entornos de confianza con *feedbacks* constantes, el crear una sensación real de pertenencia a la organización, el actuar comprometidamente con la sociedad y el medioambiente.

Consideramos que los aspectos mencionados anteriormente son englobados por el concepto de bienestar del colaborador; una sensación de sentirse bien consigo mismo, con la organización y con la sociedad. Además, complementa nuestras aspiraciones y valores corporativos, los cuales venimos fomentando por medio de nuestras políticas durante los últimos años.

Fase 1: 20 mayo - junio

Como Gerencia de Comunicación Interna, lo primero que debemos hacer es tener una reunión virtual con el Comité Corporativo de Emergencia el cual conforma el equipo “De regreso a casa”. Esta reunión es clave para debatir sobre cómo será el regreso de los colaboradores a su centro de labores tras practicar el trabajo remoto desde que inició la cuarentena. Por ello, es importante que se delimiten las responsabilidades de cada área; Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) evaluará la situación actual y se encargará de crear e implementar un plan con las medidas preventivas necesarias para un retorno seguro; Clima y Bienestar dará a conocer la situación anímica de los colaboradores y desarrollará y ejecutará programas de apoyo al colaborador; Soluciones Laborales revisará los protocolos propuestos, el plan de vigilancia del BCA y distintos documentos de carácter legal para obtener la aprobación del Minsa; Infraestructura y Servicios acondicionará los espacios de acuerdo a los protocolos; Operaciones y Salud Ocupacional dará seguimiento a los colaboradores que tengan un diagnóstico positivo para covid-19 o presenten síntomas.

Se plantea la creación de un proyecto que promueva el nuevo valor de nuestra cultura organizacional: “bienestar: cuidamos a los nuestros”, y se procede a otorgarle una identidad. Se propone el nombre de “En BCA nos cuidamos”, ya que reafirma el interés que tiene el BCA por su equipo y los esfuerzos que hace para que se sienta bien.

“En BCA nos cuidamos” es un proyecto que respalda nuestro slogan “Construyendo juntos” al involucrar el soporte y apoyo al colaborador, y con lo que la organización pretende seguir construyendo colaboradores capacitados, ambientes de trabajo seguros, oportunidades de crecimiento, conciencia en temas sociales y ambientales, nuevas políticas culturales, etc. Es decir, BCA a pesar de las adversidades, continuará ofreciendo su respaldo a cada uno de sus colaboradores y procurará brindarle un entorno de cuidado.

Además el slogan está relacionado con nuestro hashtag de campaña #LoLograremosJuntos, el cual siempre estará presente en nuestras comunicaciones. Este representa la unión en la organización y que juntos somos capaces de lograr lo que nos proponemos.

En cuanto a la identidad que le proporcionaremos al proyecto “En BCA nos cuidamos”, el logo está conformado por un corazón sujetado por manos en referencia al cuidado de los colaboradores, seguido del nombre del proyecto. Seguido a esto, optamos por continuar con nuestra línea gráfica y utilizar nuestros colores corporativos que en combinación proyectan optimismo, equilibrio y armonía, sensaciones que son consecuencia del bienestar.

Al haberse instaurado el trabajo remoto a nivel nacional como medida para frenar la propagación del virus, la tecnología y los canales digitales se convirtieron en herramientas imprescindibles para la continuidad de las empresas. BCA se caracteriza por ser un banco moderno e innovador, por lo que decidimos incluir *Workplace*, una red social de tipo empresarial que tiene como fin conectar a todos los miembros de una organización por medio de algún dispositivo móvil. Entre sus principales funcionalidades están la organización de reuniones virtuales a través de salas de *Workplace*, el envío de mensajes de forma instantánea por medio del Workplace chat, la creación de grupos para contactar a las personas adecuadas en el momento necesario, la transmisión de videos en vivo para llamar la atención, y la interacción con todos los colaboradores por medio de la publicación de contenido en el que pueden compartir sus ideas y opiniones. Por otro lado, a nosotros como empresa nos permite medir el impacto de estas funcionalidades a través de estadísticas, así como recibir un *feedback* inmediato de las decisiones tomadas por medio de los comentarios y reacciones y realizar pequeñas encuestas sobre un tema puntual. Creemos firmemente que esta herramienta comunicacional es la ideal para seguir promoviendo la cultura Alko y seguir todos conectados como el gran equipo que somos. Por ello, será uno de los canales digitales más utilizados por nosotros para informar, lanzar campañas, hacer transmisiones en vivo, crear contenido y generar mayor interacción.

Una vez que el proyecto ya está encaminado, se procederá a crear contenido transversal, es decir para todos los colaboradores, y también contenido dirigido y diferenciado a los

colaboradores de la sede central que regresen a las instalaciones, a los que continuarán ejerciendo el trabajo remoto por pertenecer a la población de riesgo, y a los que asisten día a día a las agencias bancarias para prestar atención al público. Entre los contenidos más relevantes están los siguientes:

El retorno será gradual.

Cada quince días ingresarán 150 personas llegando solo hasta un 35% de nuestra capacidad total. Los grupos serán rotativos, por lo que no siempre estarán en la sede las mismas personas. Además, se establecerán turnos por áreas en coordinación con la gerencia, de manera que todos asistan por lo menos una vez a la semana.

Turnos y horarios flexibles.

Si bien antes de la cuarentena el BCA manejaba horarios escalonados, ahora seremos más flexibles y tendremos especial consideración de los colaboradores que viven lejos de nuestra sede.

Redefinimos nuestros estándares y protocolos de seguridad.

El área de SST se ha encargado del cumplimiento de todas las medidas decretadas por el Gobierno para una reintegración segura, bajo todos los estándares de limpieza y correcto uso de espacios. Asimismo, entre estas medidas de prevención obligatoria está el uso de mascarilla durante la jornada laboral y la toma de temperatura al entrar y salir del edificio.

Salud

Recordar los canales de ayuda psicológica que tiene el banco, así como el servicio de orientación médica y asistencia social, los cuales queremos que lleguen no solo a los colaboradores, sino también a sus familias.

Después se programará una reunión virtual con los líderes del banco, tanto los que trabajan en la sede central, como lo que trabajan a nivel nacional en la red de agencias, para presentarles oficialmente el proyecto “En BCA nos cuidamos” a través de un vídeo institucional y la delegación de las funciones que tendrán en su área.

Conscientes de la gran responsabilidad que tendrán nuestros líderes al guiar a sus equipos en este proceso de adaptación, se decidió implantar talleres de autorregulación de emociones y comunicación efectiva. Un líder es capaz de gestionar un momento de crisis,

de comunicarse acertadamente con cada miembro de su equipo, de apoyarlos y entender la situación por la que estén pasando. Durante este proceso habrán momentos muy difíciles y en lo que se tendrán que tomar decisiones importantes, por lo que también debemos hacer hasta lo imposible para que se encuentren bien y sus acciones sean las más acertadas.

Posteriormente, habrán reuniones virtuales de los líderes de la sede principal con sus equipos, con el fin de orientar a los colaboradores sobre las medidas que se han tomado en el banco, conocer sus opiniones sobre el contenido comunicacional elaborado hasta ese momento, y averiguar de temas de su interés que se podrían abordar posteriormente.

Asimismo, realizaremos encuestas virtuales de satisfacción a los 180 colaboradores que ya están trabajando en la sede central para saber sus opiniones y comprender su sentir, y de esta manera conocer nuestra oportunidad de mejora antes de que ingresen los grupos grandes en agosto.

Finalmente, se realizará una reunión virtual con el Comité Corporativo de Emergencia para ultimar detalles de lo que será el lanzamiento de “En BCA nos cuidamos” y tener la aprobación para su ejecución a partir de la primera semana de julio.

Fase 2: julio

Como equipo de comunicaciones, no solo buscamos que nuestros proyectos sean vistos como envíos de una serie de comunicados en un tiempo determinado. Para nosotros, es fundamental crear experiencias positivas que generen un cambio de actitud en cada colaborador.

Partiendo de esa premisa, durante una semana se realizará una campaña de intriga que contendrá la siguiente información:

1. Envío de 2 comunicados con el siguiente contenido:

- El primero será un banner que contiene la siguiente información: “nos estamos actualizando, nos estamos adaptando.”

- Luego, colocaremos un post con el mensaje de: “una nueva realidad, una nueva visión.”

2. Ventana emergente:

Alojado en el Intranet y Portal del Empleado, presentará el *timing* para conocer el tiempo en el que será presentado el proyecto.

3. Gif:

Presentará imágenes que podrían dar pistas sobre el proyecto y tendrá un texto al final: “¿Preparado?”.

Hacia la semana 2 de julio, se realizará el lanzamiento del video oficial del proyecto “En BCA nos cuidamos”, que contará con la presencia del CEO, Director de Operaciones (Red de Agencias) y Director de Recursos Humanos. La finalidad de este video es comunicar el mensaje principal del proyecto, que está basado en una nueva cultura de cuidado del colaborador de forma integral para facilitar el proceso de adaptación de nuestros colaboradores a una nueva forma de estar juntos generando expectativa y orgullo promoviendo un ambiente seguro y confiable que garantice su regreso a nuestras instalaciones en la sede principal. Asimismo, consideramos que la iniciativa ¡Vamos por un año de 20! debe continuar al ser un proyecto enriquecedor para el colaborador, en el que se presentarán oportunidades de aprendizaje, crecimiento, logros, reconocimientos, entre otros, que tendrán como consecuencia un estado de bienestar consigo mismo y con la organización.

Si bien es cierto, el 80% de nuestras acciones serán destinadas a información con respecto a la situación actual que vivimos, no debemos dejar pasar el de comunicar, a través de nuestros líderes, las metas de negocio para involucrar a cada colaborador, porque desde su rol puede impactar positivamente en la organización. Hoy más que nunca, tenemos la oportunidad de hacer cumplir nuestro propósito: “*ser la mejor compañía para el desarrollo de tus sueños y planes, diseñando las mejores alternativas hechas a tu medida*”. Dicho propósito se verá reflejado en cada una de nuestras acciones de manera que todos sigamos construyendo juntos como un verdadero equipo que está aquí para superar toda expectativa. Como mensaje final creemos firmemente que tenemos la capacidad de poder adaptación, transformación y de seguir avanzando hacia el futuro.

El proyecto “en BCA nos cuidamos” tiene diversas comunicaciones; tips de cuidado y prevención ante el covid-19, consejos para tener un balance de vida en casa y el trabajo remoto, actividades que podrías realizar desde casa, reconocimiento a los colaboradores de red de agencias por el esfuerzo que están realizando al tener que ir a trabajar para facilitar gestiones a nuestros ciudadanos y fortalecimiento del liderazgo.

Nuestra comunicación debe ser personalizada de acuerdo a las necesidades de nuestros equipos y la modalidad en la que se encuentra trabajando.

Todos los colaboradores.
Colaboradores que están trabajando en la sede central.
Colaboradores que continúan en trabajo remoto.
Colaboradores que pertenecen a las redes de agencias.

Estas son las acciones que serán comunicadas a nivel nacional:

- Post con contenidos sobre manejo de emociones.
- Post con link de accesos gratuitos a una serie de actividades.
- Talleres virtuales enfocados en la asesoría básica de actividades limitadas como corte de cabello para mujeres y barbería para hombres.
- “Vitaminas diarias”, enfocados en dar a conocer noticias positivas en aspectos medioambientales, tecnológicos, sociales, económicos, etc.

Implementación del *Whatsapp Corporativo*

Queremos mantener una comunicación directa, cercana y lúdica. Es por ello que se realiza el lanzamiento oficial de nuestra lista de difusión de *Whatsapp Corporativo* junto al concurso “Nuestra gente, nuestro Banco” con la finalidad de conocer ciertas habilidades o intereses de nuestros colaboradores para generar espacios de cercanía y diversión.

Liderazgo

En situaciones de crisis, nuestros líderes deben adoptar ciertas competencias, tales como; empatía, proactividad, flexibilidad, comunicación efectiva y aprender a desaprender. Es por ello, que se desarrollaron talleres para reforzar sus habilidades para poder tener mucho más tacto a la hora de conversar con su equipo de colaboradores.

Desde el área de comunicación, de forma diaria, estaremos realizando un acompañamiento al líder con información diversa y clave que les permita establecer vínculos de confianza y motivación dentro de sus equipos a pesar de estar distanciados. Su rol dentro del proyecto será fundamental, pues son ellos quienes tendrán la responsabilidad de controlar la incertidumbre que pueda tener su equipo con respecto a contrataciones.

Las siguientes acciones se realizarán durante la semana 3 y 4 de julio.

En red de agencias:

Con fines de seguir manteniéndonos conectados con nuestros colaboradores de red de agencias, fortaleceremos el rol de nuestros líderes implementando reuniones de tipo *briefing* con una duración de 10 a 15 minutos como máximo antes de la jornada laboral. El área comunicación será la encargada de entregar una hoja de ruta para que los líderes dirijan la reunión con la finalidad de reforzar la nueva cultura y tener la oportunidad de conversar sobre algún tema en particular. Lo que permitirá tener equipos cohesionados y motivados lo que impactará en su buen desempeño laboral.

Queremos promover el *feedback* constante en la red de agencias, así que se implementará el “Día E: Exprésate”. Durante un día del mes se encontrará habilitada una encuesta virtual que será anónima. Con esto, podremos conocer la percepción inmediata que tiene el colaborador con respecto a las medidas que estamos instaurando en el banco. Esta información será analizada por las áreas de comunicación, clima y bienestar que, seguidamente, convocarán reuniones con los líderes zonales para dar a conocer los principales hallazgos y, sobre todo, generar vínculos de confianza en donde los líderes zonales también se sientan escuchados. Quienes mejor que estos líderes conocen a su equipo de trabajo, esto permitirá tener reuniones mucho más ágiles para poder tomar decisiones rápidas, ya que nos encontramos en un contexto en donde el tiempo apremia. Al finalizar la reunión, se debe llegar a ciertas conclusiones que deberán ser comunicadas

al Comité Corporativo de Emergencia para que luego cada líder de la red de agencia comunique a sus equipos respectivos sobre las decisiones que se tomaron en consenso.

En la sede central:

Creemos firmemente que son los líderes de área quienes tienen que dar a conocer la distribución de grupos a sus equipos como parte de la estrategia de área de acuerdo a las necesidades de la organización.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que actualmente en la sede se encuentran trabajando 180 colaboradores. Así que a partir del lunes 3 de agosto se plantea la siguiente división en cuanto al ingreso por grupos.

Tabla 1.11

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Fechas	Semana 1			
	Semana 3			x
Cantidad de personas acumulado	480	780	1080	1207

Dentro de cada grupo de colaboradores, se agruparán por colores con la posibilidad de que vayan 3 días a la semana.

Tabla 1.12

Rojo	Lunes, Miércoles y Viernes.
Verde	Martes, Jueves y Viernes.
Amarillo	Lunes, Martes y Miércoles.
Turquesa	Miércoles, Jueves y Viernes.
Blanco	Lunes, Martes y Jueves.

En la reunión, se habilitará una encuesta para que cada colaborador seleccione el horario que sea más conveniente, el cual tendrá duración hasta fines de este año.

Tabla 1.13

	Horario de entrada	Horario de almuerzo	Horario de salida
Opción 1	8:00 am	12:00 m	4:00 pm
Opción 2	8:30 am	12:30 pm	4:30 pm
Opción 3	9:00 am.	1:00 pm	5:00 pm
Opción 4	9:30 am	1:30 pm	5:30 pm
Opción 5	10:00 am	2:00 pm	6:30 pm

Para dar por culminada esta fase, se enviará un comunicado de recordatorio al primer grupo de colaboradores que regresan durante la semana 1 del mes de agosto a la sede central.

Fase 3: agosto - diciembre

Esta fase inicia con el envío a primera hora del comunicado de bienvenida al primer grupo que ingresa. Al ser esta una acción que se repetirá cada quincena, el envío de este tendrá la misma periodicidad. “¡Nos hace felices tenerte de vuelta! ¡Vamos por un año de 20 en salud y bienestar!” un mensaje optimista que le habla al colaborador en un tono cercano, y que hace referencia al proyecto “¡Vamos por un año de 20!” iniciativa que seguirá su curso junto a este proyecto.

A la llegada del primer grupo, integrantes del área de Clima y Bienestar junto a nuestra área de Comunicación Interna, serán los encargados de darles la bienvenida. En esta se

hará una introducción de cómo el banco está enfocando todos sus esfuerzos en el bienestar de los colaboradores. Seguido a esto, se les enseñará el nuevo saludo que practicaremos en BCA, en el que evitamos el contacto físico. Este será lo más similar al del proyecto; se cerrarán y cruzarán los puños llevándolos a la altura del pecho, exactamente donde se encuentra el corazón. Con esto queremos transmitir, a través de un lenguaje no verbal, calidez y fuerza hacia nuestros compañeros de trabajo.

Después, se les orientará sobre las piezas comunicacionales que encontrarán en puntos estratégicos de las instalaciones, como carteles y señaléticas (ver anexo 3). Es fundamental que los colaboradores comprendan y sean conscientes de la importancia que tienen estos, porque nos permitirá, además, de tener un ambiente más ordenado y seguro el fortalecimiento de nuestro nuevo valor del cuidado del colaborador. Como parte de nuestras medidas de prevención, se le otorgará a cada colaborador un kit que contiene una mascarilla y un gel antibacterial brandeados con el logo del proyecto. (ver anexo 4)

Seguido a esto, se les enviará la guía “En BCA nos cuidamos” (ver anexo 5), la cual contiene información de lo que trata el proyecto, tips de cuidado para el uso de diferentes tipos de transporte, las medidas de ingreso a las instalaciones, y el procedimiento en caso alguno de los colaboradores presente síntomas en el trabajo.

Mientras se realizan estas acciones, habrá un responsable de nuestra área encargado de la toma de fotografías para su posterior publicación en *Workplace*, con el fin de crear contenido en la misma y conocer en tiempo real las reacciones y opiniones de los otros colaboradores.

En la misma semana que ingresen los grupos, se comunicará una campaña de vacunación contra la gripe AH1N1, es decir si ingresa en la semana tres, esa misma semana se le proporcionará la información de esta campaña, no antes.

Sin dejar de interactuar con nuestros colaboradores que continúan ejerciendo el trabajo remoto y los que laboran en red de agencia, se seguirá compartiendo contenido dirigido a cada grupo (ver anexo 6). Además, se realizará una reunión virtual con los líderes y colaboradores de la red de agencia para celebrar y brindar por su esfuerzo y entrega

durante este periodo de crisis, en el que nuestras actividades (sector financiero) nunca se paralizaron.

En esta etapa, apostamos por realizar un monitoreo sobre la experiencia del colaborador en estos últimos meses, es así que, BCA adoptará la metodología *happy or not* en la intranet, la cual consiste en la aparición de una ventana emergente en la que los colaboradores podrán marcar si están satisfechos o no sobre algún tema en específico, y en la que también pueden expresar sus opiniones. De este modo, obtendremos un *feedback* constante y nos permitirá tener análisis diarios.

Se realizarán reuniones virtuales a cargo del área de Clima y Bienestar con los líderes y colaboradores de agencias de las zonas con oportunidad de mejora para presentar los resultados encontrados a lo largo de este periodo y proponer acciones que permitan otorgar un ambiente de trabajo más seguro.

Finalmente, realizaremos una encuesta distinta a cada uno de nuestros públicos: colaboradores de la sede central, colaboradores que practican el trabajo remoto y colaboradores de la red de agencias. Esta será a través de la plataforma Survey Monkey par tener una mejor percepción de todas las acciones implementadas durante las 3 fases del proyecto y seguir obteniendo nuevos puntos de vista para futuras mejoras en este

5. Recomendaciones

A partir de lo desarrollado, se plantea lo siguiente:

1. Para poder sobrellevar este tipo de crisis que implican salvaguardar la seguridad y salud de los colaboradores, es imprescindible contar con un equipo multidisciplinario integrado principalmente por las áreas de Seguridad y Salud en el Trabajo, Clima y Bienestar, Soluciones Laborales, Infraestructura y Servicios, Operaciones y Salud Ocupacional, y Comunicación. De esta manera se puede desarrollar planes enfocados en la experiencia holística del colaborador siendo lo más importante: el bienestar.
2. El cuidado y bienestar del colaborador deben ser parte de la cultura corporativa. Es fundamental adaptar este principio a este contexto para garantizar ambientes seguros a todos los colaboradores.
3. Ante este contexto, el uso de los canales digitales es esencial. Las empresas deben apostar por contar con herramientas digitales que faciliten la comunicación con todos los colaboradores de forma rápida y eficiente.
4. Los líderes deben estar capacitados para poder motivar a sus equipos y promover el cambio de actitud positiva entre sus colaboradores. Además, deben realizar un acompañamiento cercano, saber controlar sus emociones y practicar la empatía. Ellos son pieza fundamental para que la cultura siga explayándose.
5. Se deben crear espacios de confianza entre todos los equipos, esto resaltará aún más nuestra cultura horizontal.
6. Con el tiempo, se podrían realizar acciones de Responsabilidad Social que incluyan la participación de los colaboradores.
7. Tras la ejecución de acciones internas se debe monitorear la satisfacción de los colaboradores con respecto a los programas. Es importante conocer la opinión de ellos para poder detectar oportunidades de mejora inmediatas.

REFERENCIAS

Andina.pe. 2020. *Estos Son Los Cinco Lineamientos De La Política General De Gobierno Al 2021*. [online] Available at: <https://andina.pe/agencia/noticia-estos-son-los-cinco-lineamientos-de-politica-general-gobierno-al-2021-711078.aspx>

Asbanc, 2020. *Preferencia de usuarios crece hacia transacciones sin contacto. Operaciones bancarias*. [online] pp.2-3. Available at: https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Informe-bancario_347.pdf

Asbanc. (2019, noviembre). *Acceso a productos y servicios financieros sigue en aumento (339)*. Recuperado de https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC_Semanal_339.pdf

Asbanc.com.pe. 2019. *Aumenta El Uso De Productos Y Servicios Financieros / ASBANC*. [online] Available at: <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=838&lang=es>

Asbanc. 2016. *El cuidado del medio ambiente, también es responsabilidad de la Banca* [online] Available at: <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA%20192%20-%20Riesgo%20Socio%20Ambiental.pdf>

Asbanc. 2015. *ASBANC Y MINAM Suscriben Protocolo Verde Para Sistema Financiero* | ASBANC. [online] Available at: <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=95>

BBVA NOTICIAS. 2017. *El 'Cloud Computing', Un Aliado Clave De Los Servicios Financieros Del Futuro / BBVA*. [online] Available at: <https://www.bbva.com/es/cloud-computing-aliado-clave-servicios-financieros-futuro/>

BBVA NOTICIAS. 2020. *La Educación Financiera: Perspectivas Desde La Crisis De La COVID-19*. [online] Available at: <https://www.bbva.com/es/la-educacion-financiera-perspectivas-desde-la-crisis-de-la-covid-19/>

BBVA NOTICIAS. 2020. *La Educación Financiera: Perspectivas Desde La Crisis De La COVID-19*. [online] Available at: <https://www.bbva.com/es/la-educacion-financiera-perspectivas-desde-la-crisis-de-la-covid-19/>

Bernal, D. M. (2014). *Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/6330>.

Candia Romano, M., 2020. [online] Fondo Monetario Internacional. Available at: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2020/01/14/pr207-peru-imf-executive-board-concludes-2019-article-iv-consultation>

El Comercio Perú. 2019. *Banca Digital: Mejoras Que Son Tendencia*. [online] Available at: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/transformacion-digital-banca-digital-mejoras-que-son-tendencia-bcp-bbva-scotiabank-amazon-microsoft-dia1-noticia/>

Eleconomista.es. n.d. *Intermediarios Financieros: Qué Es - Diccionario De Economía*. [online] Available at: <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/intermediarios-financieros>

Elperuano.pe. 2019. *El 75% De Peruanos Adultos Tendría Alguna Cuenta De Ahorros Al 2030*. [online] Available at: <http://www.elperuano.pe/noticia-el-75-peruanos-adultos-tendria-alguna-cuenta-ahorros-al-2030-83210.aspx>

Gestión, R., 2020. *FMI Estima Que Economía Peruana Caería 4.5% En 2020 Pero Rebotaría A Crecer 5.2% En 2021*. [online] Gestión. Available at: <https://gestion.pe/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-caeria-45-en-2020-pero-rebotaria-a-crecer-52-en-2021-noticia/?ref=gesr>

Gestión. 2020. *COVID-19: siete pasos para una comunicación efectiva de crisis*. [online] Available at: <https://gestion.pe/blog/brujula-de-gestion-empresarial/2020/03/covid-19-siete-pasos-para-una-comunicacion-efectiva-de-crisis.html/>

Gestión, R., 2020. *SBS: 5 De Cada 10 Peruanos Realizan Una Mayor Planificación Y Seguimiento De Sus Finanzas*. [online] Gestión. Available at: <https://gestion.pe/tu-dinero/sbs-5-de-cada-10-peruanos-realizan-una-mayor-planificacion-y-seguimiento-de-sus-finanzas-noticia/?ref=gesr>

Gestión. 2020. *Reflexiones Sobre Tecnología En El Sector Financiero | Blogs | Gestión*. [online] Available at: <https://gestion.pe/blog/agenda-legal/2020/01/reflexiones-sobre-tecnologia-en-el-sector-financiero.html/?ref=gesr>

Gorris, S., 2018. *Intermediarios Financieros, ¿Qué Hacen Exactamente? - Grupo BC*. [online] Grupo BC. Available at: <http://cibergestion.com/pe/intermediarios-financieros-que-hacen-exactamente/>

Mef.gob.pe. 2020. *Plan Económico Para La Contención Y Reactivación Económica Frente Al COVID-19 Ha Implementado Medidas Por S/ 67 199 Millones*. [online] Available at: <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=6382>

Perú Retail. 2020. *El Crecimiento De Las Fintech En Perú Y La Región | Perú Retail*. [online] Available at: <https://www.peru-retail.com/el-crecimiento-de-las-fintech-en-peru-y-la-region/>

Rivera Camino, J. and Mas Hernández, C., 2015. *Estrategias Y Planes De Acción Para Mercados Complejos*. 1st ed. [ebook] Esic Editorial. Available at: https://books.google.com.pe/books?id=6RenCwAAQBAI&pg=PT186&lpg=PT186&dq=microentorno+banco+santander&source=bl&ots=gfZFPRjRS3&sig=ACfU3U3mcgu7jHkw_VxkryndvxzsHjPXXA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwis3ajj-8zpAhXSIbkGHcs4BvsQ6AEwEHoECAoQAQ#v=onepage&q=microentorno%20banco%20santander&f=false

Silva Tarrillo, W. N., Carrasco Malpartida, J. R., & Vega Rubio, J. G. El análisis de la implementación del teletrabajo mixto en el sector bancario peruano. Casos: BCP Y BBVA.

SBSPerú. 2020. *Superintendencia De Banca, Seguros Y AFP Del Perú*. [online] Available at: <https://www.sbs.gob.pe/>

SBSPerú. 2020. *Superintendencia De Banca, Seguros Y AFP Del Perú*. [online] Available at: <https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/1106?title=Sistema%20financiero:%20M%C3%A1s%20medidas%20para%20cautelar%20su%20solventia>

Semana Económica. 2019. *Los Cuatro Bancos Más Grandes Crecieron En Utilidades Y Créditos En El 2018 | Semana Económica*. [online] Available at: <https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/banca/329588-los-cuatro-bancos-mas-grandes-crecieron-en-utilidades-y-creditos-en-el-2018>

Universidad de Lima. 2020. *ULIMA - Webinar: Cultura corporativa y comunicación interna. Tendencias 2020 después del COVID-19* [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=z0lrvV9Pf0&list=PL3_mJTvQH0R509rip0vdzxxY0cMXQqely&index=6&t=0s

World Bank. 2019. *Perú Panorama General*. [online] Available at: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#3>

ANEXOS

Anexo 1: [Manual de identidad -BCA](#)

Anexo 2: [Colaboradores](#)

Anexo 3: [Señalética](#)

Anexo 4: [EPP](#)

Anexo 5: [Colaboradores](#)

Anexo 6: [Colaboradores que no asistirán](#)

Anexo 7: [Cronograma y presupuesto](#)

Anexo 8: [Protocolos](#)



