

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



Plan de comunicación para ASBANC y el sector financiero

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

Ana Sofía Avellaneda Prieto

Código 20160101

Lima – Perú
Junio de 2021

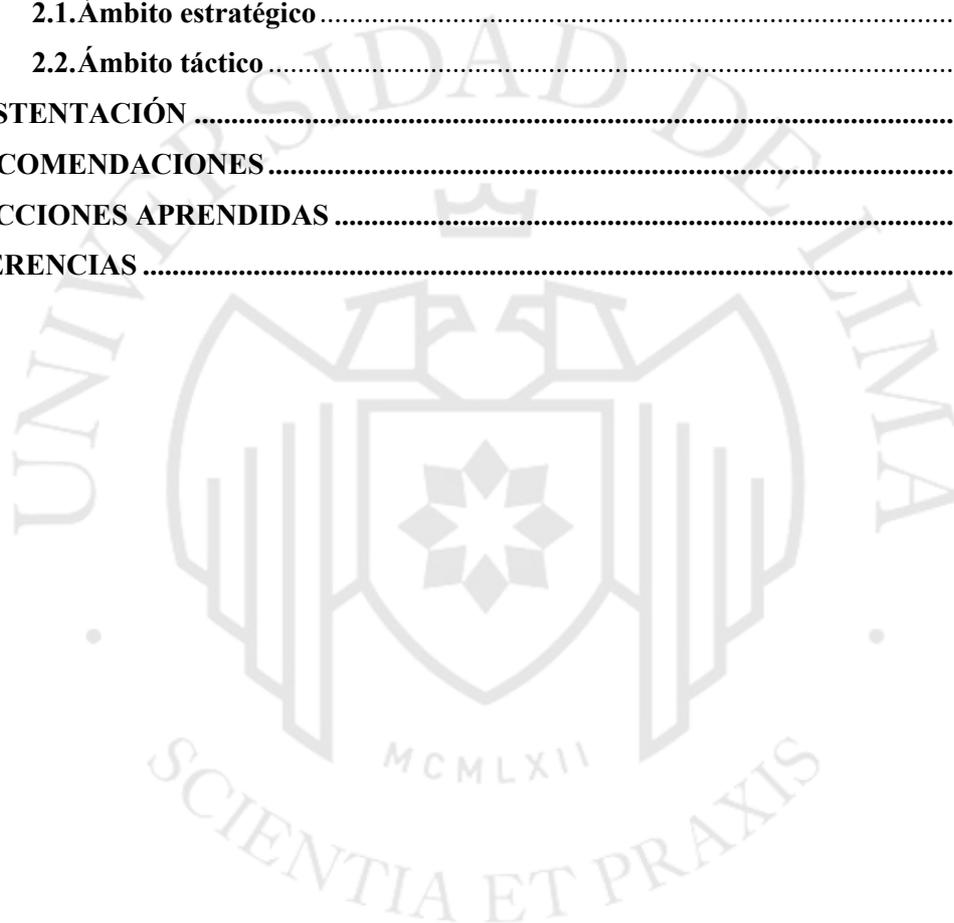




**Plan de comunicación para ASBANC y el sector
financiero**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
1. ANTECEDENTES	10
1.1. Definición de conceptos clave	10
1.2. Análisis del Macroentorno	20
1.3. Análisis del Microentorno	31
2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN.....	51
2.1. Ámbito estratégico	51
2.2. Ámbito táctico	54
3. SUSTENTACIÓN	77
4. RECOMENDACIONES	80
5. LECCIONES APRENDIDAS	81
REFERENCIAS	82

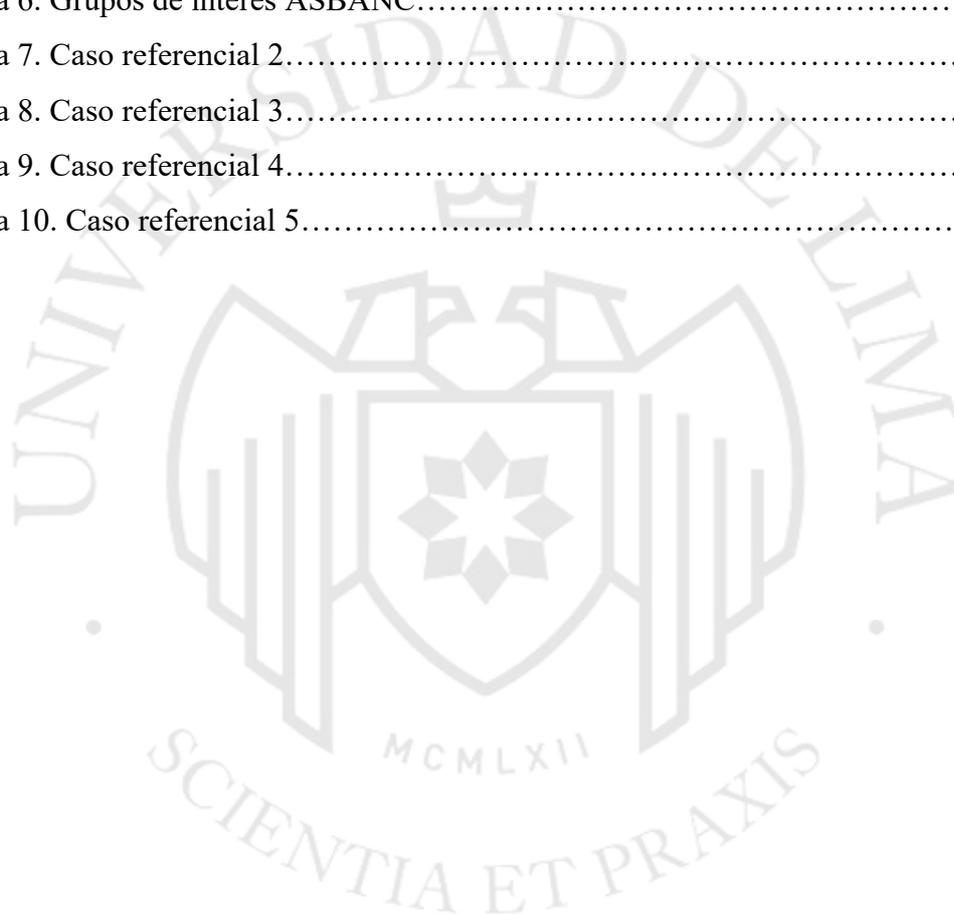


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Deuda pública del gobierno general 2020-2021	24
Tabla 2. Factores clave y expectativas de stakeholders.....	39
Tabla 3. Análisis FODA cruzado de ASBANC.....	49
Tabla 4. Mensajes clave para stakeholders.....	52
Tabla 5. Estrategia 1.1: Mantener armonía y unidad en la identidad visual de ASBANC.....	53
Tabla 6. Estrategia 1.2: Implementar la campaña “Por una banca más justa”.....	54
Tabla 7. Estrategia 1.3: Mantener una comunicación horizontal con los clientes financieros.....	57
Tabla 8. Estrategia 1.4: Mantener la relación estrecha de ASBANC con los medios de comunicación.....	58
Tabla 9. Estrategia 2.1: Implementar un espacio de diálogo con los principales stakeholders para entender las necesidades del sector.....	60
Tabla 10. Estrategia 2.2: Crear un plan de relacionamiento con las autoridades financieras que involucren a las asociaciones del mismo rubro.....	62
Tabla 11. Estrategia 3.1: Creación de un plan de repuesta a emergencias.....	64
Tabla 12. Dinámica de la actividad dirigida a stakeholders.....	72
Tabla 13. Diálogos dirigidos a los colaboradores.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama simplificado de la operatividad de Reactiva Perú.....	26
Figura 2. Cadena de pagos en la economía con soporte de Reactiva Perú.....	26
Figura 3. Organigrama antiguo ASBANC.....	33
Figura 4. Organigrama propuesto ASBANC.....	34
Figura 5. Caso referencial ASBANC 1.....	36
Figura 6. Grupos de interés ASBANC.....	39
Figura 7. Caso referencial 2.....	45
Figura 8. Caso referencial 3.....	47
Figura 9. Caso referencial 4.....	48
Figura 10. Caso referencial 5.....	67



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Comunicados de ASBANC sobre la reprogramación de créditos.....	83
Anexo 2: Diagnóstico y Manual de Marca.....	85
Anexo 3: Guión del Video.....	86
Anexo 4: Cronograma y presupuesto	87



RESUMEN

El sector financiero enfrenta una oportunidad para gestionar y mejorar su reputación, la cual se ha visto afectada debido a una ineficiente gestión de respuesta frente a una crisis generada durante la pandemia. Este factor se puede observar en la cantidad de quejas registradas en Indecopi relacionadas a la reprogramación de créditos, aplicación de intereses, cobros indebidos, reembolso de dinero, servicios no idóneos vinculados a AFP, cobros de créditos vencidos, entre otros. ASBANC, la Asociación de Bancos del Perú, se ha perjudicado por ello y, actualmente es percibida como oportunista e injusta por las quejas y comentarios negativos difundidos en los medios de comunicación. Este trabajo plantea una solución a través de un plan de comunicación integral y transversal.

Palabras clave: Reputación corporativa, Sostenibilidad, Sector Financiero, Plan de Comunicación, Gestión de crisis.

ABSTRACT

The financial sector faces an opportunity to manage and improve its reputation, which has been affected due to an inefficient response management in the face of a crisis generated during the pandemic. This factor can be observed in the number of complaints registered with Indecopi related to the rescheduling of credits, application of interest, improper charges, refund of money, unsuitable services linked to AFPs, collections of overdue credits, among others. ASBANC, the Association of Banks of Peru, has been harmed by this and is currently perceived as opportunistic and unfair due to the complaints and negative comments disseminated in the media. This work proposes a solution through a comprehensive and transversal communication plan.

Keywords: Corporate Reputation, Sustainability, Financial Sector, Communication Plan, Crisis Management.

INTRODUCCIÓN

La pandemia ocasionada por el COVID-19 es, hasta la fecha, uno de los eventos más significativos en la historia peruana. Este hecho ha generado que haya una crisis sanitaria y económica, lo cual ha traído como consecuencia una tasa de morbilidad elevada a comparación de años anteriores y desempleo e inestabilidad económica para muchos trabajadores y emprendedores.

Según esta información, ASBANC, una asociación gremial que representa a 16 bancos y asociaciones financieras peruanos hasta la fecha se ha convertido en uno de los actores principales en medio de esta crisis. Los altos precios de las tasas de intereses, injusticias percibidas por la población y notas negativas en los medios de comunicación han generado que la reputación del sector financiero disminuya y que la gente pierda confianza en los productos que ofrecen estas entidades (El Búho, 2020).

La asociación ha tratado de mejorar su imagen cambiando su identidad visual en redes sociales y realizando publicaciones más dinámicas; sin embargo, el alto rechazo de sus seguidores ha generado que sus publicaciones no se tomen en cuenta. Cabe resaltar que, la mayoría de las quejas registradas durante la pandemia en Indecopi están relacionadas a la reprogramación de créditos, aplicación de intereses, cobros indebidos, reembolso de dinero, servicios no idóneos vinculados a AFP, cobros de créditos vencidos, entre otros (Indecopi, 2020). La percepción que estas quejas han dejado expone la necesidad de gestionar las comunicaciones de ASBANC para construir nuevamente su reputación a través de una correcta transmisión e información de los beneficios y términos de los contratos que se tienen con los asociados de ASBANC para generar transparencia y confianza nuevamente con el público.

Este trabajo va a detallar los objetivos, las estrategias y las acciones del plan de comunicación para el sector financiero liderado por ASBANC poniendo foco en los grupos de interés y la llegada de la información a cada uno de ellos a través de mensajes claves y campañas de comunicación.

1. ANTECEDENTES

1.1. Definición de conceptos clave

Antes de ahondar en el análisis del entorno de la Asociación, es importante precisar los conceptos relacionados a la comunicación corporativa y al sector financiero con el fin de definir el marco teórico del presente trabajo.

1.1.1. La Comunicación Corporativa

La comunicación tiene un rol fundamental en las empresas al tener un carácter innovador (Simcic, 2015). Cabe resaltar que este factor depende de las oportunidades y el papel que la empresa le da a la gestión de las comunicaciones, pues si bien estas se pueden emplear para anticipar y reaccionar ante posibles riesgos, también pueden desarrollarse en un terreno abierto al cambio y nuevas ideas en los procesos organizacionales (Recalde y Gutiérrez-García, 2015).

El diálogo representa una función comunicativa de relevancia, ya que permite que la organización y sus grupos de interés, promuevan sinergias, una cultura de escucha y acciones responsables que coadyuven a procesos de legitimidad social (Gutierrez, Recalde y Piñera-Camacho, 2015). Este proceso se debe generar en el marco de estrategias de participación que promuevan aprendizajes compartidos (Johansen y Ellerup, 2011).

La comunicación corporativa es un eje transversal que mantiene las relaciones con los distintos grupos de interés con la finalidad de generar relaciones eficaces y eficientes (Apolo, Baez, Pauke y Pasquel, 2017). Costa (2015) la define como un proceso que implica la gestión de la identidad, cultura, imagen y reputación de las organizaciones. Esta permite identificar los atributos diferenciadores, las ventajas competitivas y los valores agregados, que permitirán una visibilidad eficiente frente a sus grupos de interés y de esta manera, se podrán cumplir con los objetivos organizacionales planteados.

Algunos autores consideran que la comunicación corporativa ha evolucionado, de modo que en la actualidad no solo deben visibilizarse frente a sus grupos de interés directos

sino más bien se debe considerar a la opinión pública ya que hoy esta tiene una órbita más próxima a todas las audiencias (Cornelissen, Van Bekkum y Ruler, 2006). De esta manera, se puede observar un tránsito desde las Relaciones Públicas hacia la Comunicación Corporativa, ya que esta se viene convirtiendo progresivamente en una función estratégica en las organizaciones pues procura construir el posicionamiento frente a sus competidores, maneja los conceptos de identidad y marca corporativa bajo mira de sostener una reputación más sólida en los mercados.

Asimismo, bajo esta línea, las organizaciones tienen como objetivo proyectar una imagen que sea conocida por todas sus audiencias y que no esté sujeta a debate o discusión (Christensen y Cornelissen, 2011).

1.1.2. La Gestión de la Comunicación Corporativa

La gestión comunicativa es definida por Mintzberg (2009) en cuatro componentes: la planificación, la organización, la coordinación y el control con la finalidad de que las organizaciones fluyan hacia el logro de sus metas y objetivos, estos apuntan hacia posiciones que mantienen ciertas similitudes como la eficiente integración de procesos comunicativos, el manejo externo e interno de cada una de las audiencias, el estudio y análisis del impacto del proceso comunicativo en general, entre otros.

Según Espínola, Benito y Vences (2018), la marca es un intangible bastante sensible y es por ello que se necesita una inversión a lo largo del tiempo para conseguir una marca que sea fuerte y reputada. De esta manera, la calidad de los medios en los que van a estar los mensajes publicitarios de las organizaciones resulta fundamental para garantizar la visibilidad de estos, el retorno de la inversión y, por ende, la reputación de la organización. Asimismo, se señala como un factor importante que el hecho por el que las empresas recurren a los medios digitales es para adquirir visibilidad y, por eso, los medios tienen que ser investigados para ser considerados como fundamentales porque de nada sirve promocionar un mensaje que no va a ser visto, de esta manera, la organización no tiene que buscar estar en todos los canales de comunicación sino adecuarse a las necesidades del público objetivo (Regalado, Celi, Chorres y Menacho, 2017).

Las empresas necesitan ser creíbles en las conversaciones que tienen con sus públicos y ganarse la confianza de ellos pues esta es fundamental para poder interactuar; sin embargo, la confianza no es algo que se construye rápidamente y para eso es de suma importancia contar con credibilidad y legitimidad para que los públicos creen los mensajes que se les transmiten por parte de la organización (Alonso, 2019).

1.1.2.1. Los valores intangibles

Hoy en día la comunicación tiene parámetros empresariales que se centran en el buen gobierno, la responsabilidad social corporativa, la transparencia, entre otros (de la Casa, 2010).

Existen valores intangibles que tienen más peso que otros dependiendo del sector del que se discuta. Centrando el concepto en el caso de investigación, la reputación del sector financiero debe basarse en la confianza y transparencia.

Las distintas acciones de una organización enfocadas en la conducta ética, la responsabilidad social, la transparencia informativa y su vínculo con los medios de comunicación, serán los determinantes de imagen que se construye (Charlone, 2012).

Según Canel y Sanders (2009), la comunicación dirigida al bien público tiene como sustento la libertad de información, así como en los requisitos de transparencia y apertura que conlleva: las instituciones públicas están obligadas a rendir cuentas a sus públicos de lo que hacen. Es importante señalar que la transparencia permite al público acceder a la información, lo cual les permite hacer una evaluación propia de la organización (Simcic, 2015)

Cabe señalar que los sistemas que miden las métricas digitales han permitido que las organizaciones tengan el real alcance de las noticias y entiendan el poder de los medios. Años atrás, el sistema de medición se basó en el rating; sin embargo, este suele generar discrepancias y dudas relacionadas a la confiabilidad. Las métricas digitales permiten tener datos más exactos y transparentes (Charlone, 2012).

Por otro lado, la confianza es algo que se logra poco a poco y se llega a ésta a través de mensajes transparentes y de un diálogo abierto y honesto con los stakeholders de una empresa (Swajka, 2017).

Matos (2011) la define como un sentimiento, creencia o expectativa por parte de un público con respecto a lo que se espera de la otra parte, esta existe cuando hay una percepción de confiabilidad e integridad de la organización.

Asimismo, Ovaris (2018) señala que la confianza representa una fuerza que trabaja para y a través de los individuos, pero al mismo tiempo para y a través de las asociaciones humanas, más generalmente. La función de la confianza se manifiesta en todos los niveles de la sociedad. En este sentido, la confianza es un estado de expectativas favorables con respecto a las acciones e intenciones de otras personas.

Este estado favorece a las redes y organizaciones sociales y por ende a la sociedad. Este significado se ve reforzado por Mario (2010) quien nos define la confianza como un lubricante de las actividades sociales. Es decir, que facilita las relaciones de cooperación y la coordinación, generando compromiso en las actividades sociales. En este contexto, la confianza se convierte en una creencia, actitud o expectativa positiva de una parte respecto a la posibilidad de que la acción o el resultado por de la otra serán satisfactorias.

Pinedo (2017) señala que la confianza y compromiso se convierten en parte de la oferta, esta es una creencia, actitud o expectativa positiva de una parte respecto a la posibilidad de que la acción o el resultado por parte de la otra serán satisfactorio.

La confianza es un pilar que establece conexiones duraderas. Es por ello que en el ámbito corporativo este aspecto cobra notable importancia. Mut (2012) menciona que la reputación corporativa se basa en la confianza, en el reconocimiento que los stakeholders hacen de la organización tomando como referencia el cumplimiento de su compromiso, para ello intervienen elementos como el comportamiento corporativo, la cultura y la marca. Cabe resaltar que la sostenibilidad, la responsabilidad social corporativa, entre otros, son bases para la creación de la confianza.

Por otro lado, Ángel (2013) le brinda el rol primordial a la confianza dentro del marco de la reputación, posicionándolo incluso por encima de aspectos de marketing o competencias de diferenciación que pueda tener el producto, resalta que sin credibilidad, todas las ofertas por ventajosas que parezcan, son percibidas con escepticismo o sospecha.

Este significado cobra mayor relevancia en la definición de López (2007) quien señala que la gestión de la reputación, en el aspecto virtual representa un elemento fundamental para que las empresas puedan infundir confianza. Su adecuada gestión representa una fuente de ventajas competitivas. Asimismo, resalta la creación de herramientas como Google Alerts, Keotag, entre otros, los cuales son necesarias para brindar una respuesta adecuada por parte de las empresas para evitar daños que puedan minar su activo intangible más significativo que es la reputación corporativa.

Entendiendo el activo como un bien que posee una empresa y que puede generar dinero, se puede inferir que la reputación corporativa es un elemento diferencial que genera competencia a la entidad dentro de un mercado. Por ello, es de suma importancia infundir confianza.

En un sentido similar, Carretón (2020) señala que las relaciones públicas son una herramienta importante para reforzar la confianza dentro de la imagen corporativa, la cual se vale de diversas estrategias para que la percepción de las personas y la imagen que quiere proyectar la empresa pueden ser la que se busca.

Según menciona Ailín Lockward (2011) la confianza es la base de la comunicación y la comunicación es uno de los pilares de una buena administración de las organizaciones. El papel que cumple la confianza en la administración de una empresa tiene 3 perspectivas: La confianza como el ingrediente fundamental que incrementa todo tipo de intercambio económico y que hace parte de una estrategia entre las diversas organizaciones. La segunda perspectiva parte del sentido de que gracias a la confianza podemos conseguir lo que nos proponemos incentivados por un interés propio siendo considerado como oportunista. Por último, la tercera perspectiva tiene que ver con que la confianza se considera como una cualidad positiva que se va forjando a medida que pasa el tiempo, lo cual lo convierte en un comportamiento previsible.

En un sentido más interno, Acosta (2011) define a la confianza organizacional como la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización. Sin que los empleados tengan control sobre estas acciones y conductas.

Además, Acosta (2011) habla del rol mediador de la confianza organizacional entre prácticas organizacionales saludables y engagement en el trabajo en equipo, las cuales evidenciaron que a mayor confianza, mayor vigor laboral y participación dentro de las actividades de la empresa.

Asimismo, San Martín (2011) señala que “En el contexto de las relaciones laborales, la confianza del trabajador es la seguridad emocional que lo lleva a pensar que la empresa es responsable y se preocupa por él.” (p.14). De esta manera, se crea un vínculo entre la empresa y el empleador lo cual el autor lo llama un “contrato psicológico”, en donde hay una dependencia emocional esperada.

1.1.2.2. Gestión de comunicación digital

A partir de la Web 2.0 la comunicación se ha vuelto bidireccional, esto ha generado que aumente la defensa de intereses y derechos, que existan más herramientas para obtener y usar la información, y que esta se pueda compartir y comentar (Bravo y Fuentes, 2010). De esta manera, permiten construir y retener relaciones con distintos grupos por medio de la información, puntos de vista y comentarios (Szwajca, 2017).

Horn y Schulze (2015) definen las redes sociales como plataformas interactivas por las cuales grupos y personas pueden compartir, crear, discutir y modificar contenido. Muchos autores resaltan de esta manera la democratización de la comunicación, la cual resalta el rol que tienen los individuos y las comunidades en estos medios. Por lo tanto, para las organizaciones, se ha creado un entorno de comunicación en el que no solo basta con hablar, ahora también es necesario escuchar, crear vínculos a través de la comunicación y comprometerse (Szwajca, 2017).

La ventaja de los medios digitales para la construcción de la reputación es que se tiene la oportunidad de generar relaciones cercanas con el público objetivo y esto obliga a las organizaciones a que haya una comunicación transparente y un diálogo abierto y honesto que logre generar un vínculo en base a la confianza con los grupos comprometidos (Szwajca, 2017).

Entre los canales de comunicación que potencian esta comunicación bidireccional destacan las redes sociales: Facebook y Twitter. En estas se puede observar cómo los públicos se reúnen y generan conversaciones, este hecho demuestra cómo las partes interesadas pueden tomar el control de la conversación (Simcic, 2015). Es por ello que se propone que se asegure la presencia de la organización en las redes sociales mediante el desarrollo de estrategias de compromiso social escalables, es decir, que sea “globalmente” coherente y “localmente” relevante. Cabe resaltar que si bien estas dos plataformas son las que presentan mayores índices de comunicación directa entre el usuario y la empresa, es necesario que la organización cuente con todas las redes sociales pertinentes debido a que de esta manera va poder monitorear correctamente las quejas de los clientes (Horn y Schulze, 2015).

Si bien las características de las redes sociales como la interactividad, el carácter masivo, alcance global y la disponibilidad son bastante útiles para establecer relaciones y diálogo activo (Szwajca, 2017), la Web 2.0 también genera preocupación debido al impacto en la reputación corporativa y al riesgo que esta podría generar (Garicano, Vega, Cruz y Morales de Uriarte, 2011).

Un rumor o comentario negativo podría desembocar en muchísimos más comentarios de esta índole y terminar afectando la percepción de los stakeholders (Szwajca, 2017). Asimismo los mensajes no confirmados o malentendidos pueden volverse muchísimo más dominantes en comparación con la información oficial que ha sido emitida por la misma organización (Kim, Young y Hyojung Park, 2017).

Entre las amenazas que pueden generar las redes sociales está el anonimato, la "sh * t storm" y los empleados. En primer lugar, el anonimato es riesgoso al darse testimonios con una identidad oculta, este hecho puede generar que se de un comentario sin una base sólida racional y es peligroso porque puede llegar a influir en los stakeholders. La "sh*t

storm" se basa principalmente en críticas emocionales y a menudo irracionales que son hechas por muchos consumidores, usualmente lo que forma la base de esta amenaza son las opiniones negativas racionales que eventualmente crecen volviéndose irracionales. Por último, los empleados son el puente entre los clientes, los proveedores y socios clave; es por ello que, su comportamiento puede influir positiva o negativamente en la percepción que tengan los stakeholders sobre la organización, a partir de las redes sociales cuentan con mayores canales para expresar su opinión lo cual les brinda mayor influencia en la construcción de la reputación (Horn y Schulze, 2015).

Para proteger y mantener la reputación de la empresa de estos ataques y las consecuencias que podrían generar es necesaria la respuesta inmediata en el canal en el que ocurrieron los hechos (Szwajca, 2017). Sin embargo, es de suma importancia que la respuesta sea creíble porque esto va a implicar que el público acepte la respuesta o no (Kim, Young y Hyojung Park, 2017). Es por ello que se recomienda que la organización tenga una cartera de estrategias en base a las respuestas que deba dar frente a una crisis (Horn y Schulze, 2015).

La credibilidad es considerada uno de los factores determinantes para poder manejar una comunicación efectiva frente a una situación de riesgo, si se usa de la manera adecuada puede proteger la reputación y aumentar la intención de comportamiento de apoyo. En un estudio realizado por Kim, Young y Hyojung Park (2017) se realizaron hallazgos relacionados a la credibilidad entre la respuesta de un agente en línea o un empleado de la empresa, incluyendo al CEO. Como resultado se halló que los agentes en línea son menos creíbles que la compañía o el CEO.

El enfoque de las empresas en las redes sociales debe manejarse como una estrategia integral que abarque todas las áreas, es decir, no solamente debe estar centrada o dominada por el área de marketing porque si lo está, podría evitar una mayor influencia del contenido en los stakeholders y se podrían enviar mensajes contradictorios (Horn y Schulze, 2015).

1.1.3. La Reputación Corporativa

La reputación hace referencia a un recurso estratégico gestionable que le aporta valor al negocio, esta brinda como resultado un reconocimiento o percepción por parte de los stakeholders sobre la organización (González y Aránzazu, 2018), cabe resaltar que este reconocimiento se refiere tanto al de público interno como al del externo (Garicano, Vega, Cruz y Morales de Uriarte, 2011).

Según Simcic (2015) la clave para construir la reputación es alinear la identidad organizacional, la identidad corporativa y la imagen de una organización; la identidad describe las formas en las que el público interno percibe a la organización con la imagen utilizada para describir la percepción que tienen los stakeholders externos. En otras palabras, la identidad y la imagen organizacional combinadas crean la reputación corporativa (Remke, 2015).

La reputación corporativa es una construcción comunicativa (Remke, 2015); sin embargo ésta no es una consecuencia exclusiva de la comunicación, para conseguir una buena reputación la imagen debe ser coherente con el modo de ser y de actuar de la organización (Garicano, Vega, Cruz y Morales de Uriarte, 2011).

1.1.4. Modelos de evaluación de la reputación corporativa

Uno de los métodos de medición de reputación consta en los monitoreos, González y Aránzazu (2018) realizan un análisis exhaustivo y comparativo sobre cuatro monitoreos tomando en consideración las distintas variables para su evaluación. Asimismo, realizan un análisis de las posiciones de las empresas que salen en el top 10, con el fin de observar las variaciones de estas en las distintas herramientas de monitoreo. Se puede observar como una empresa que está en el top 1 en una herramienta está en el top 7 en otra y así respectivamente. Es por ello que, los autores plantean que es necesario examinar la metodología que utilizan dichos monitoreos de valoración de la reputación con el fin de comprobar si es que están evaluando los aspectos predefinidos en el concepto de reputación. Cabe resaltar que estos monitoreos nunca han cambiado sus indicadores lo cual puede incidir en que no hay una revisión de los criterios ni actualización de estos.

Los indicadores que se emplean para estas mediciones se pueden agrupar en 6 atributos: resultados económicos, calidad comercial, calidad laboral, innovación, internacionalización, ética y Responsabilidad Social Corporativa. (González y Aránzazu, 2018)



1.2. Análisis del Macroentorno

1.2.1. El sector financiero antes de la pandemia

Hasta antes de la pandemia, el Ministerio de Economía y Finanzas seguía los lineamientos de acción del Plan Bicentenario 2021 y el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2021 del Ministerio de Economía y Finanzas, estos coincidían en los siguientes objetivos relacionados en las entidades del sector (MEF, 2016).

- Mejorar la eficiencia y transparencia del sistema financiero
- Fortalecer la gestión institucional en las Entidades del Sector Economía y Finanzas.
- Elaborar una política económica estable y previsor, que aliente el crecimiento económico sostenido a través de la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleo (MEF, 2016).

Asimismo, se enfatizó en temas del mantenimiento del crecimiento económico y en la formalización de las MYPEs y el apoyo del incremento de su productividad (MEF, 2016). Cabe resaltar que, siguiendo esta línea, el apoyo a las microempresas se pudo observar con mayor énfasis durante la pandemia.

Según la relación del INEI de los créditos directos y préstamos del Sistema Financiero, entre el 2017 y el 2019 hubo un crecimiento en la economía de los peruanos. En el 2017, se dio un total de S/. 286,795,364 de créditos y se depositaron S/. 280,784,354; este factor demuestra una diferencia del 2.096% entre los créditos y depósitos en las instituciones financieras. En el 2019, ambos conceptos incrementaron, se realizó un total de créditos directos de S/. 335,584,171 y depósitos de S/. 323,665,889. Si bien los ingresos de los peruanos fueron mayores, los préstamos bancarios incrementaron y dan una diferencia de 3.55%.

1.2.1.1. Estructura del sistema financiero en Perú

Según el Artículo 7 de la Ley N° 26702 del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, el Estado no tiene participación en el sistema financiero nacional, la única excepción está relacionada a las inversiones

que poseen en COFIDE como banco de desarrollo de segundo piso, el cual hace referencia al Banco de la Nación, Banco Agropecuario y el Fondo MIVIVIENDA S.A.

De este modo, el Sistema Financiero está compuesto de 54 empresas que, hasta el mes de septiembre de 2019, poseían activos por más de S/. 464 mil millones. Estas empresas de operaciones múltiples se dividen en 15 bancas múltiples, 11 empresas financieras, 12 cajas municipales, 7 cajas rurales de ahorro y crédito y 9 entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa. Cabe resaltar que la Banca Múltiple tiene la mayor participación con el 89,07%, seguido de las cajas municipales con el 6.20% y las empresas financieras con 3.52% (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019)

Asimismo, como entidades de regulación y supervisión del sistema financiero está la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS), el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).

En primer lugar, la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) es el organismo que se encarga de regular y supervisar del Sistema Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, estos sistemas abarcan a las empresas del Sistema Financiero, las empresas del Sistema de Seguros, Administradoras privadas de fondos de pensiones y la prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo. Cabe resaltar que las acciones que realizan son de cara a la sociedad, tal como se menciona en la misión de la SBS:

Proteger los intereses del público, cautelando la estabilidad, la solvencia y la transparencia de los sistemas supervisados, así como fomentar una mayor inclusión financiera y contribuir con el sistema de prevención y detección del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo (SBS, 2021).

En segundo lugar, el Banco de Reserva el Perú (BCRP) es una entidad autónoma cuyo objetivo es preservar la estabilidad monetaria, a través del control de la inflación. De este modo, regulan la moneda y el crédito del sistema financiero, administran las Reservas Internacionales (RIN), emiten las monedas y los billetes e informan sobre las finanzas

nacionales (SBS, 2021). Cabe resaltar que la meta explícita de inflación es de 1.5% a 3.5%.

1.2.2. El efecto de la pandemia en el sector económico y financiero del Perú

La economía en el mundo enfrenta una de las peores crisis a nivel histórico de la humanidad, debido a la rápida propagación del COVID-19. Todos los países a nivel global se han visto en la necesidad de adoptar un claro compromiso en la contención de la expansión del virus a través de la implementación de rigurosas medidas económicas y sanitarias. De esta manera, en el Perú se implementó una de las políticas más estrictas con la finalidad de asegurar la eficacia de la capacidad de atención y respuesta del sistema sanitario a la enfermedad. Asimismo, se generó un Plan Económico equivalente a 20% del PBI con el fin de evitar el avance de la pandemia y una rápida reactivación económica. Cabe resaltar que, a finales del año 2020 se implementó el proceso de reanudación progresiva con el objetivo de lograr hasta el 96% de la operatividad de la economía (MEF, 2020).

Es relevante señalar que las fortalezas macroeconómicas peruanas han sido de suma importancia para dar soporte a las medidas implementadas durante la pandemia. No obstante, la crisis generada por la COVID-19 ha demostrado que es necesario fortalecer aspectos microeconómicos complementarios y no excluyentes a los macroeconómicos, tales como la alta informalidad, el déficit en la calidad de los servicios, el bajo nivel de inclusión financiera, entre otros, estos limitaron y condicionaron la efectividad de las políticas públicas. De este modo y para lograr un crecimiento sostenido que mejore la calidad de vida de toda la sociedad peruana, es necesario sentar las bases para el cierre de estas brechas, y seguir impulsando la competitividad y productividad (MEF, 2020).

1.2.2.1. Factor demográfico y sociocultural

Según el INEI, la población peruana a mediados del año 2020 alcanzó los 32 millones 625 mil habitantes, esto con proyección a que en el año 2021 esta supere los 33 millones. Cabe resaltar que, la pandemia genera riesgos para ciertos grupos vulnerables, un ejemplo de ello son los 4 millones de personas adultas mayores registradas en el 2020. Asimismo,

de cada 100 personas adultas mayores 15 se encuentran en pobreza, lo cual genera un riesgo dado que las enfermedades crónicas afectan más a este grupo de personas.

Un factor lamentable es que al momento se han registrado 1 millón 73 mil casos de la COVID-19 en el Perú y esto ha generado como consecuencia 58,604 muertes hasta el mes de abril del 2021. Tal como se mencionó anteriormente, la mayor parte de la población que conforma esta cifra, fueron personas de 60 años o más quienes, junto con la población migrante, han sido los más afectados por el virus (INEI, 2020).

Según la medición del INEI, en el primer trimestre del 2020 se registró que el 46.4% de la población peruana tiene una cuenta de ahorro o cuenta sueldo. Este hecho comparado con el último trimestre del año pasado representa un incremento de 2.6%. Asimismo, entre los grupos de edades que más conforman una entidad financiera están los jóvenes de 18 a 29 años con el 50.8% seguido de las personas entre 30 y 40 años de edad con 50.5% y finalmente la población mayor a 45 años con 41.9%. Cabe resaltar que en septiembre del 2020, el MEF anunció que todos los peruanos tendrían una cuenta bancaria al 28 de julio del 2021 y que los únicos requisitos de ello sería contar con un DNI y un celular, de modo que esto ya no implicará un costo ni un trámite engorroso.

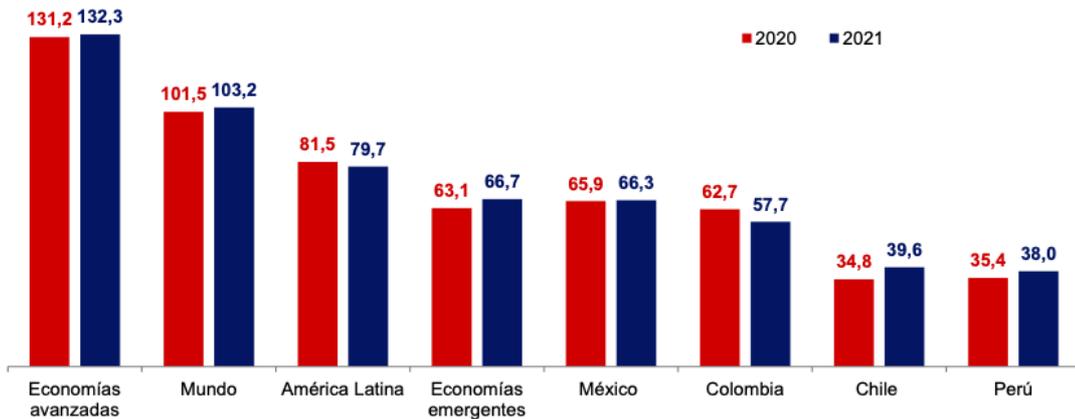
Cabe resaltar que, según información del SBS, menos del 5% de la población peruana tiene conocimientos sobre las tasas de interés de los bancos. Según Johanna Yancari, investigadora del Instituto de Estudios Peruano, la población tiene conocimiento de las prácticas, pero no de los derechos y deberes como consumidores financieros; de este modo se defiende la idea de que la educación financiera impulsa una economía sostenible, pues conoce saber términos financieros y buenas prácticas de ahorro (Gestión, 2018).

1.2.2.2. Factor económico

En el Perú se implementó una política extrema, comparada con las acciones que se tomaron en otros países a nivel global, con la finalidad de desacelerar el índice de contagio y brinda tiempo para incrementar la capacidad de atención del sistema de salud. Es así como se definió el confinamiento absoluto.

En el aspecto económico, se realizó un plan estratégico que equivalga al 20% del PBI con el objetivo de contener la propagación del COVID-19 y de apoyar en la reactivación económica. En el siguiente gráfico se puede ver el resultado económico que compara el % de PBI.

Tabla 1.
Deuda pública del Gobierno General
(% del PBI)



Nota: Para Perú se considera al Sector Público No Financiero. La deuda pública del Gobierno General de Perú en 2020 y 2021 es 33,9% y 36,7% del PBI, respectivamente.

Fuente: FMI, BCRP, MEF, proyecciones MEF.

Luego de haber superado la pandemia, uno de los principales retos será consolidar las cuentas fiscales con la finalidad de asegurar la sostenibilidad económica. Es importante señalar que la deuda pública ascenderá al 38% del PBI, lo cual nos brinda una posición sólida a comparación de la mediana de América Latina que es del 79,7% del PBI y de países emergentes que equivale al 66,7% del PBI (MEF, 2020).

Dentro del plan de acción del Ministerio de Economía y Finanzas se encuentran los siguientes ejes de acción: atención inmediata a la emergencia mediante el fortalecimiento de los sistemas de salud, acciones de limpieza para evitar la propagación del virus y medidas para garantizar el orden público; soporte a familias vulnerables a través de subsidios monetarios que beneficien a 8.5 millones de hogares, apoyo a los trabajadores, alivio tributario a personas naturales, liberación de la CTS y el retiro parcial extraordinario de la AFP y la continuidad de las entidades públicas y de transporte público; soporte a las empresas por medio de la entrega del subsidio a planilla y aplazamiento de la CTS, alivio tributario y liberación de los fondos de las cuentas de detracciones y otorgamiento de facilidades a deudores tributarios; el cuarto y final eje está enfocado en la cadena de pagos, apoyo y soporte a la economía a través del programa

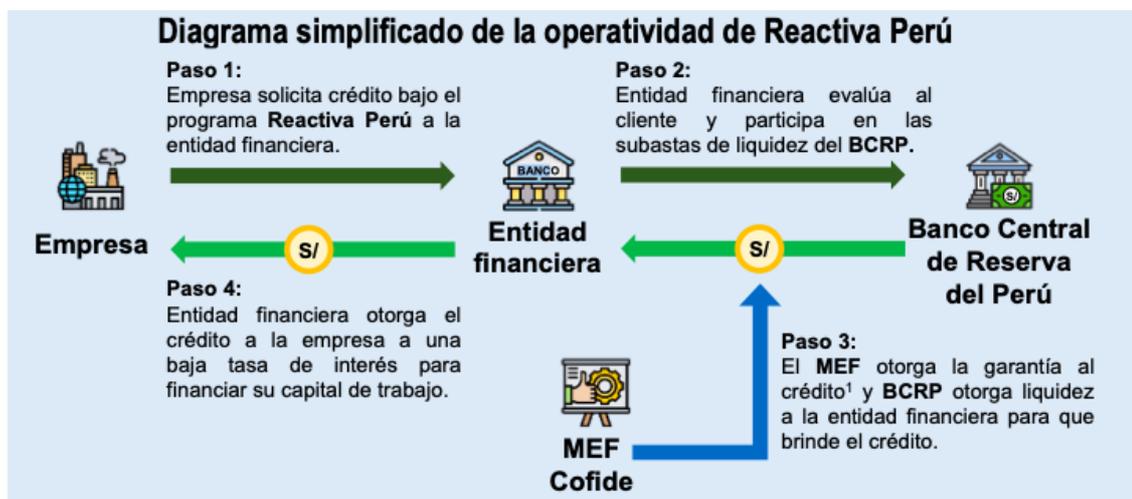
Reactiva Perú, el Fondo de Apoyo Empresaria, programa de garantía a la cartera de créditos de empresas del sector financiero por S/ 7 mil millones, implementación del programa “Arranca Perú”, donde se disponen medidas de gasto orientadas a inversión pública y mantenimiento de infraestructura por S/ 6 834 millones, medidas tributarias para impulsar la economía, medidas para impulsar la inversión pública y privada y Medidas de apoyo y soporte a la economía.

Cabe resaltar que los bancos del sistema financiero han contribuido en brindar opciones y condiciones más flexibles a través de la reducción de la tasa de interés, llegando incluso a mínimos históricos, disminución de los encajes bancarios, mitigación de la volatilidad cambiaria, e implementación de medidas no convencionales para impulsar la liquidez y el crédito a familias y empresas (MEF, 2020).

El Ministerio de Economía y Finanzas impulsó el programa Reactiva Perú debido al daño generado en la operatividad del flujo circular de la economía, lo cual puso en riesgo el flujo de la cadena de pagos y, por ende, la estabilidad del sistema financiero. La pandemia y las medidas para evitar su propagación, tales como el gran confinamiento, generaron disrupciones en la actividad económica por el lado de la producción y la oferta que esta tiene adjunta y los ingresos, es decir, la demanda. Este factor se manifestó en la variación y reducción de los flujos de ingresos de las empresas que, como consecuencia, generan el riesgo de recortes salariales en la planilla de colaboradores, incumplimiento de obligaciones y pagos a proveedores, a bancos, entre otros. Esta situación incrementaría la morosidad, riesgo crediticio de las personas y empresas, lo que limitaría el acceso al financiamiento y amplificaría los efectos negativos en la economía (MEF, 2020)

Figura 1.

Diagrama simplificado de la operatividad de Reactiva Perú



(Fuente: MEF, 2020)

A través de este programa se busca brindarle el apoyo a las empresas que le soliciten un préstamo a una entidad del sistema financiero, la cual evalúa si la organización cumple los requisitos para acceder al programa. En caso pueda acceder a este, la ESF participa de una subasta de liquidez organizada por el Banco Central de la Reserva del Perú y si la entidad se adjudica a esta liquidez, COFIDE, administradora del programa Reactiva Perú, le otorga el monto al BCRP y este se lo brinda a la ESF para que pueda dárselo a la empresa solicitante.

Figura 2.

Cadena de pagos en la economía con soporte de Reactiva Perú



(Fuente: MEF, 2020)

A mediados del año 2020, este programa permitió brindar créditos por S/. 45 mil millones (6.5% del PBI) a tasas en promedio de 1,7% que fueron destinados a 309 mil organizaciones. Cabe resaltar que 301 mil empresas que representan el 97,4% de las empresas a las que se le dieron estos créditos son las MYPE, éstas generan más de 2 millones de empleos en el Perú (MEF, 2020).

1.2.2.3. Factor tecnológico

Según el World Economic Forum, el motivo por el cual Perú se encuentra en el puesto 65 de los 141 países en el Índice de Competitividad Global, las mayores deficiencias en los pilares de este radican en la innovación y adopción de tecnologías de la información y comunicaciones. Entre los principales motivos por los que estos ámbitos no se encuentran más desarrollados se encuentran los insuficientes, o incluso inexistentes, incentivos económicos y, por ende, la falta de investigadores y personal calificado (del Águila, 2019)

No obstante, la pandemia ha puesto en evidencia que el futuro es tecnológico. La transformación digital cada vez avanza más y muchas industrias han tenido que migrar a canales netamente digitales por las medidas de prevención de contagio. Asimismo, muchos procedimientos se han tenido que adaptar a lo digital con la finalidad de ofrecer a los grupos de interés una solución preventiva contra el COVID-19.

Uno de estos procesos que se ha visto potenciado en el aspecto digital es la banca móvil y un ejemplo de ello son las operaciones en canales digitales del BBVA, el uso de esta aplicación incrementó en un 72% con respecto a 2019 (Gestión, 2020). Cabe señalar que este tipo de aplicaciones siempre han existido, pero no se usaban porque existía la costumbre de ir a las entidades financieras personalmente. Ahora las costumbres han cambiado, según Jorge Postigio, gerente de Modelo de Relación y Experiencia de Cliente de BBVA en Perú.

Asimismo, la inversión en la tecnología está incrementando, tal es el caso del Ministerio de Finanzas y Economía y la implementación de un instrumento que articule procesos municipales y fortalezca la recaudación del impuesto predial para reactivar las finanzas de las Municipalidades y la provisión de servicios locales.

1.2.2.4. Factor político

Desde hace un par de años, el Gobierno Peruano no ha logrado una estabilidad constante, esto debido a las vacancias y renuncias de los Presidentes de la República y al constante cambio de los parlamentarios debido a sus renuncias. Estas tensiones empezaron con el gobierno del expresidente Pedro Pablo Kuczynski quien venció a Keiko Fujimori. Sin embargo, su gobierno no duró mucho tiempo pues renunció el 21 de marzo del 2018.

El vicepresidente de ese entonces, Martín Vizcarra, asumió la Presidencia y en septiembre del 2019 disolvió constitucionalmente el Congreso debido a que le negaron la confianza a su gabinete en dos oportunidades. Unos meses después, fue vacado por el congreso debido a su incapacidad moral. Manuel Merino asumió la Presidencia, pero renunció debido a la jornada de protestas que derivó en crisis política y Francisco Sagasti asumió esta posición.

Estos cambios constantes durante la pandemia han dejado al Perú en una situación vulnerable. La exministra de Economía y Finanzas, María Antonieta Alva, quien impulsó las propuestas económicas y la sostenibilidad de la economía desde que la pandemia empezó, presentó su renuncia el 10 de noviembre del 2020 y Waldo Epifanio asumió el puesto el 18 del mismo mes.

Cabe resaltar que, el gabinete va a cambiar el 28 de julio del presente año junto con el inicio del nuevo gobierno del Presidente de la República. En la actualidad, la definición del nuevo presidente del Perú es un tema sensible porque los dos candidatos que pasaron a la segunda ronda, Keiko Fujimori y Pedro Castillo, generan incertidumbre. Por un lado, Keiko Fujimori tiene mucho anti-voto por los difíciles tiempos que se vivieron durante el gobierno de su padre, Alberto Fujimori, y los actos de corrupción en los que se ha visto involucrada. Por el otro lado, Pedro Castillo tiene ideales comunistas dentro de su plan de Gobierno y se ha visto involucrado con la ideología de Sendero Luminoso, una organización subversiva y terrorista.

Sin embargo, esta coyuntura política también evoca procesos electorales pasados, con similares niveles de crispación popular. En el Perú ya hemos visto y vivido ciertos

aspectos como la confrontación de derechas, centros e izquierdas que sesga la discusión a la corrupción, el peligro del comunismo y las medidas populistas, y finalmente, estos factores desencadenan en que las propuestas ideológicas sean postergadas y se den propuestas populistas que generen la falta de cuadros técnicos y planes eficientes frente a la crisis sanitaria, educación y promoción del empleo.

Asimismo, estas promesas pueden ser creíbles, en una primera instancia, por una población ávida de superar los estragos -a todo nivel- que viene dejando la pandemia. Sin embargo, su incumplimiento podría generar una brecha entre lo ofrecido y lo que realmente se puede hacer bajo las actuales condiciones que mantiene el aparato público. Sin una reforma estructural, las posibilidades de la eficiencia en la inversión pública, son limitadas.

1.2.2.5. Factor legal

El contexto actual ha generado que las leyes de los Ministerios sean más flexibles, de esta manera, se pueden observar más cambios en decretos y resoluciones elaboradas con el fin de mantener la sostenibilidad económica. El Ministerio de Economía y Finanzas tiene una plataforma en la que se comparten todos los Decretos de Urgencia y leyes implementadas durante la pandemia. Los que más resaltan de estos son los siguientes:

- **Ley No. 31143:** establece topes en las tasas de interés que son cobradas por los bancos del sector financiero, estos deberán estar dentro de los límites fijados por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR).
- **Decreto de Urgencia N° 037-2021:** establece medidas extraordinarias complementarias en materia económica y financiera orientadas al fortalecimiento patrimonial de las instituciones especializadas en microfinanzas
- **Decreto Supremo N° 054-97-EF:** propone eliminar el cobro de comisión a favor de la AFP, en el caso de que el asociado no cuente con una remuneración.
- **Resolución ministerial N° 119-2021-EF/15:** modifica el reglamento del programa Reactiva Perú para permitir la reprogramación de los créditos por un año más de gracia, con las mismas tasas para las MYPES, y hasta 3 años para pagar toda la deuda.

- **Decreto de Urgencia N° 034-2021:** dispone pago del bono de S/. 760 a trabajadores en suspensión perfecta de labores. Asimismo, el Ejecutivo aprobó la transferencia de 54 millones 216,382 soles para otorgar esta prestación económica de protección social.

Es importante mencionar que, Indecopi declaró que el sistema financiero ha tenido un total de 1419 sanciones en el 2020 y estos tienen que pagar más de 4.5 millones de soles en multas.

1.2.2.6. Factor medioambiental

La pandemia ha reducido el consumo, principalmente en el 2020, debido al confinamiento absoluto. Este factor ha generado que la huella de carbono disminuya impactando positivamente en el Medio Ambiente. Asimismo, el consumo responsable ha incrementado y solo se puede esperar que las buenas prácticas se mantengan.

Desde hace unos años, el Ministerio de Medio Ambiente ha implementado una plataforma en la que las organizaciones pueden medir las emisiones de CO₂ que sus operaciones generan y un sistema de reconocimiento a las empresas que participan de este programa con el fin de reducir el impacto de su huella de carbono. Esto impulsa a las empresas a tener un modelo de negocio más sostenible en beneficio del ambiente.

1.3.Análisis del Microentorno

1.3.1. Historia de ASBANC

La Asociación de Bancos del Perú es un gremio fundado el 22 de junio de 1967 con un grupo de representantes de 15 instituciones y entidades financieras del país. Esta fue creada con la finalidad de representar a sus asociados y tener mayor presencia en decisiones relacionadas al sector. Asimismo, colaboran con las autoridades del sector financiero, se plantean propuestas y se trabaja en conjunto con el objetivo de mantener la estabilidad monetaria y desarrollar el sistema.

Actualmente, ASBANC representa a 16 bancos como asociados activos y a 6 entidades financieras como socios adherentes, estos trabajan en conjunto en los Comités elaborados por la asociación y son el intermediario entre las propuestas del comité y los organismos nacionales e internacionales a los que les compete.

Entre las acciones que ASBANC ha estado realizando en estos años se encuentra el programa de inclusión financiera realizado con el Ministerio de Educación, la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo el cual durante un periodo de dos años ha capacitado a 100 mil escolares aproximadamente y a más de 600 docentes en todo el Perú.

Cabe resaltar que en el 2019 se establecieron los tres pilares estratégicos de la asociación: seguridad, compromiso e innovación. Y en función de ello, se crearon seis comités estratégicos: Comité Estratégico de Comunicaciones, Ética y Gestión de Relaciones con las Personas, Gestión Integral de Productos y Servicios, Gestión Integral de Riesgos, Gestión Integral de Riesgos de Seguridad y, por último, el Comité de Gestión Regulatoria.

1.3.2. Identidad Cultural

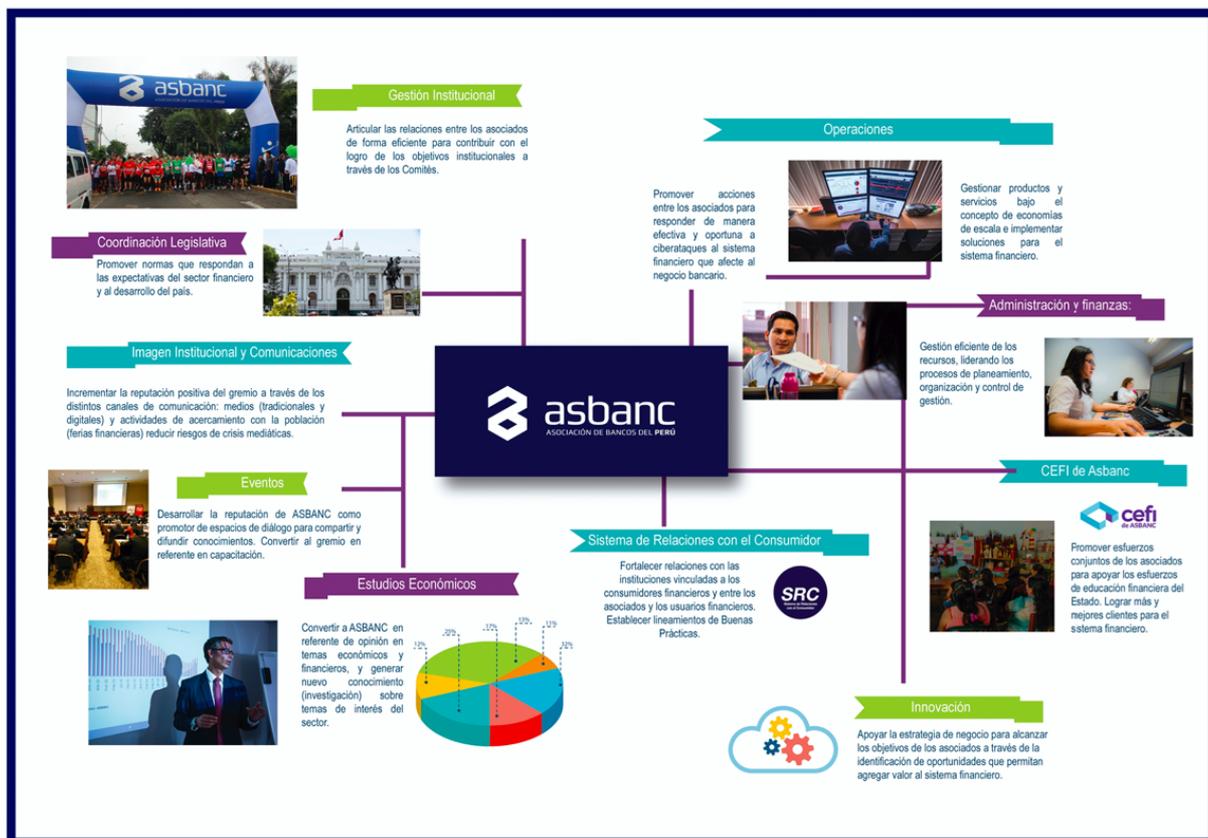
- Misión: Ejercer de articulador entre las instituciones financieras del país, identificando, desarrollando y administrando aspectos de interés común a las mismas, para su promoción y desarrollo.

- Visión: Representar a las entidades privadas del sector financiero, velando por el desarrollo sostenible del sistema financiero del país.
- Valores:
 - Innovación: al desafiar el status quo y buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
 - Compromiso: hacen propios los objetivos de la organización y los transforman en un objetivo país.
 - Integridad: obrar con actitud, respeto y honradez a través de acciones coherentes.
 - Vocación de servicio: acciones orientadas a servir al cliente interno y externo.

1.3.3. Organigrama

En la página web de ASBANC se presenta el siguiente organigrama; sin embargo, se asume que este no está actualizado pues en la Memoria Anual del 2019 se presenta un organigrama distinto y entre estos documentos, el que cuenta con las gráficas más actualizadas según la nueva identidad visual de ASBANC es la Memoria. A pesar de ello, el siguiente gráfico nos ayuda a entender el objetivo de las áreas que hasta la fecha se mantienen.

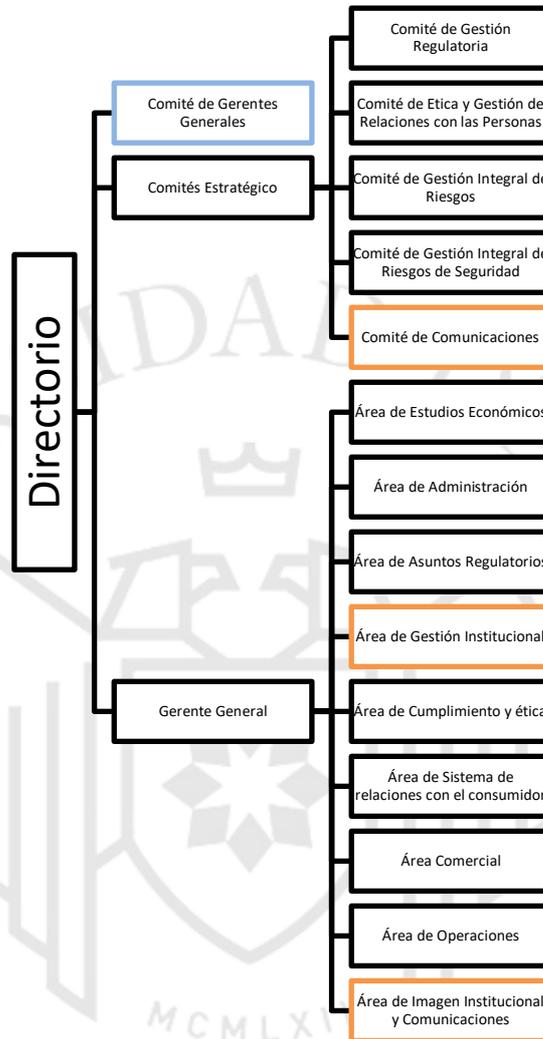
Figura 3.
Organigrama antiguo ASBANC



Fuente: ASBANC

En base a la información de la Memoria Anual de ASBANC del 2019, se asume que la asociación contaría con una estructura de organigrama similar a la presentada a continuación:

Figura 4.
Organigrama propuesto ASBANC



(Fuente: Elaboración propia)

Tal como se puede observar, en el gráfico se han subrayado las áreas y comités relacionadas a la imagen y gestión reputacional de la organización, así como el comité de gerentes, el cual incluye a los gerentes de las 20 entidades asociadas, ya que en ese espacio se definen las propuestas financieras que deben ser aprobadas por los ejecutivos de estas organizaciones.

Asimismo, es resaltante el factor de que haya un área de imagen Institucional y Comunicaciones y un Comité de lo mismo. Este hecho se puede deber a que una instancia está dedicada a las comunicaciones de la asociación como organización que gestiona sus comunicaciones a través de sus canales y el comité a las decisiones de las entidades financieras como grupo y la comunicación de estas.

1.3.4. Manejo de comunicación actual

A partir de mediados del 2019, se instauró el área de Imagen Institucional y Comunicaciones y el Comité de Comunicaciones. Cabe resaltar que, el área de Imagen Institucional y Comunicaciones es la única encargada de impulsar la comunicación de la Asociación, fomenta la presencia y reputación de esta en instancias con autoridades e impulsa el conocimiento de las acciones de ASBANC a través de los medios de comunicación y las Relaciones Públicas.

El Comité de Comunicaciones está liderado por Enrique Pasquel, Gerente de Asuntos Corporativos en BCP y Credicorp.

Los canales de comunicación de la Asociación son los siguientes:

- **Canales internos principales:**
 - Correo Corporativo
 - Intranet (Bancared)
 - WhatsApp
 - Tableros de anuncios
 - Reuniones y Conferencias (Online)

- **Canales externos principales:**
 - Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn)
 - Página Web
 - Correo
 - Central telefónica

El tipo de comunicación que tiene ASBANC frente a una crisis se puede observar en los comunicados que publican en la sección “Sala de Prensa” de su página web, lo cual es reforzado por posts en sus redes sociales. Sin embargo, no todos los comunicados se comparten en sus redes sociales, se tocan los mismos temas pero con contenidos distintos. Existen pocos casos como el comunicado compartido en el mes de noviembre del 2020 que tenía la finalidad de deslindarse del escándalo con Carlos Wiese Asenjo, quien había dicho que era colaborador de esta Asociación. El comunicado apareció en todos los medios de comunicación que mencionaron el caso de Carlos y también en sus redes sociales. Este factor demuestra que los tipos de comunicación dependen del canal y del contenido, en la sala de prensa hay una respuesta a una crisis, mientras que en redes sociales, se comunican principalmente los logros del sector financiero, consejos y datos que le puede servir al cliente, más no una respuesta de un tema en concreto.

Se presenta el siguiente caso como sustento de lo mencionado anteriormente, en este se puede observar la comunicación en ambos canales que se realiza en una fecha similar.

Figura 5.
Caso referencial ASBANC

The image shows two side-by-side screenshots. The left screenshot is a Facebook post from 'Asbanc - Asociación de Bancos del Perú' dated 15 de marzo. The text of the post says: 'Hoy en #LaCifraDeLaSemana hablaremos sobre las brechas financieras entre hombres y mujeres. Para saber más, entra aquí: <https://bit.ly/3tjdxVI>'. Below the text are hashtags: #NoticiasAsbanc #Finanzas #Economía #Compromiso #Innovación #Seguridad. The right screenshot is from the ASBANC website's 'SALA DE PRENSA' section. It features a navigation bar with 'INICIO', 'CONÓCENOS', 'PUBLICACIONES', 'SALA DE PRENSA', and 'PREGUNTAS FRECUENTES'. The main content area has a header with the ASBANC logo and a 'NOTICIA' button. Below this is a featured article titled '14 Mar 59% de deudores mype son mujeres' with a photo of a family. To the right of the article is a 'Últimas Noticias' sidebar with a list of recent news items dated from 07 Abr to 14 Mar.

Tal como se observa, ambos tipos de comunicación tienen un enfoque de equidad de género; sin embargo, el contenido que se presenta no es el mismo. La cuestión se encuentra en si este método es eficiente y logra los objetivos de comunicación propuestos.

Cabe resaltar que, ASBANC e Indecopi crearon en el 2011 Alóbanco, un canal de respuesta dirigido al cliente financiero (persona natural) en el cual se responden los reclamos de las entidades financieras asociadas a su servicio en un plazo de 7 días hábiles. Este canal ha sido comunicado por la asociación hasta el 2016 y la última comunicación del Gobierno al respecto fue el 22 de abril del 2021.

Otra acción de comunicación relevante es un programa audiovisual que consiste en la elaboración de videos que son publicados por medios de comunicación como la Agencia de Noticias Andina y Gestión, en el cual se brinda información relevante para los clientes financieros y consejos para que puedan gestionar de una buena manera sus cuentas bancarias. Este programa empezó en el 2021 y se divide en segmentos como “Sopa de Letras” y “Banca Lab”. Algunos de los temas que este programa ha abordado son los siguientes: aprobación de préstamos, la definición de la TCEA, la importancia de ingresar al sistema financiero formal y los motivos para contar con un fondo de emergencia.

1.3.5. Efecto de la crisis

Al inicio de la pandemia, ASBANC compartió un comunicado en sus redes sociales mencionando que todos los bancos asociados estaban activando los planes de contingencia por el Covid-19, impulsando a los usuarios a disminuir el contacto del dinero (monedas y billetes) y terminan mencionando la capacidad de adaptación de los procedimientos bancarios al brindar la mayoría de sus procedimientos presenciales en las páginas web y aplicaciones de cada una.

Es importante señalar que, a pesar de haber apoyado en los programas del Gobierno, como Reactiva Perú, la Asociación fue juzgada de actuar de mala fe en este programa y de cobrarle una comisión al Estado por entregar los bonos.

Asimismo, Indecopi declaró que el sistema financiero ha tenido un total de 1419 sanciones en el 2020 y estos tienen que pagar más de 4.5 millones de soles en multas. Entre las principales infracciones se encuentran la reprogramación de créditos y aplicación de intereses, cobros indebidos, reembolso de dinero, servicios no idóneos, AFP, entre otros.

El principal motivo de la crisis de reputación del sector financiero ha sido la comunicación y respuesta hacia el cliente. Esto se puede observar en cada uno de los tipos quejas presentadas en Indecopi, un ejemplo de ello es la gestión que se tuvo con la reprogramación de créditos. En este caso, se han presentado quejas relacionadas a una comunicación tardía de este tipo de reprogramación, los clientes se quejan de ello porque no les han brindado una oportunidad de poder decidir la opción que más les convenía y no hay canales de comunicación claros al respecto.

Este caso de la reprogramación de créditos ha evolucionado y, actualmente, se relaciona directamente con la ley que ha propuesto el gobierno que establece los topes a las tasas de interés de las entidades financieras. ASBANC, se opuso a esta nueva ley alegando que perjudicaría a millones de peruanos y tuvo como justificación que no fue revisada por la Comisión de Economía, que no se tomaron en consideración las opiniones de las entidades financieras y económicas del Perú, que se está atentando contra la estabilidad del sector financiero, que excluiría a millones de personas del sistema financiero, y que las tasas de interés responden al perfil de riesgo de cada cliente.

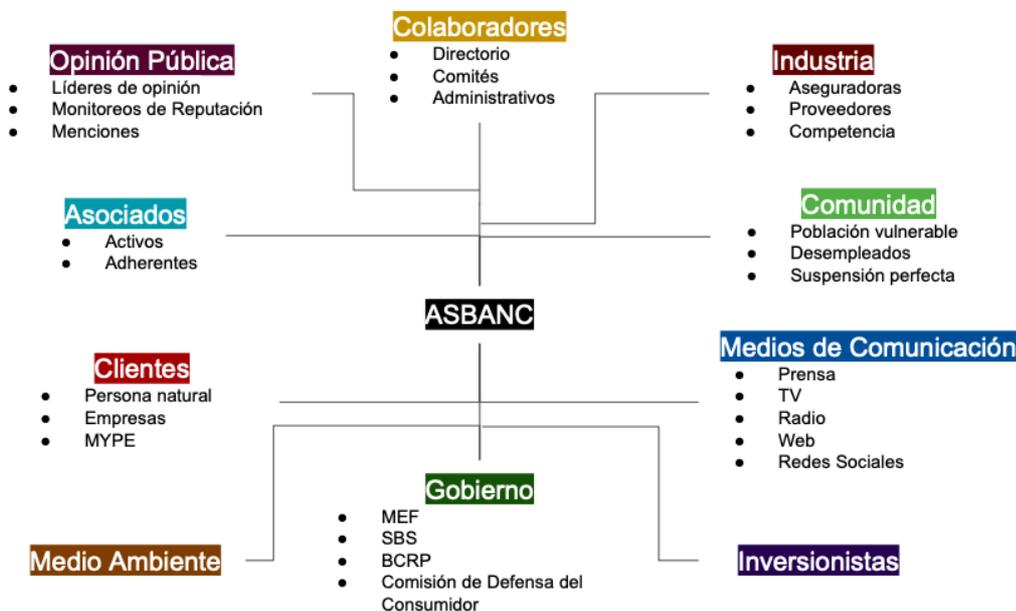
Cabe resaltar que, según la Comisión de Defensa del Consumidor del Congreso, esta ley no perjudicará a las personas que tienen créditos de pocos montos, lo que busca es darle la facultad al BCRP de fijar los topes mínimos y máximos en las tasas de interés.

1.3.6. Mapeo de Stakeholders

En base a la información recolectada, se plantea el siguiente gráfico con los grupos de interés de la Asociación.

Figura 6.

Grupos de interés ASBANC.



(Fuente: Elaboración propia)

1.3.7. Factores clave y expectativas de stakeholders

Buscando analizar a los stakeholders principales de la Asociación, se elaboró el siguiente cuadro en el que se señalan los factores claves y las expectativas de cada grupo de interés en base a lo que se ha compartido en los medios de comunicación y a la respuesta de estos públicos en redes sociales.

Tabla 2.
Factores clave y expectativas de stakeholders

Grupo de interés	Factores clave y expectativas
Asociados	<ul style="list-style-type: none"> ● Conformado por agentes de cambio de las entidades financieras. ● Principales afectados por el número de quejas en Indecopi: BCP, Interbank, BBVA, Banco Falabella y Scotiabank. ● Al ser asociados, cuentan con espacios de diálogo impulsados por ASBANC para idear y proponer soluciones económicas y financieras frente a las autoridades y parlamentarios.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Poder de influencia regular, trataron de evitar la ley del tope de las tasas de interés, pero no lo lograron y aumentó la desconfianza en ellos por parte de los clientes.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ● Área de Comunicaciones relativamente nueva (2 años de instauración). ● Relevancia del área de Estudios Económicos debido a los constantes cambios y medidas implementadas por el MEF ● Trabajo en conjunto con especialistas en el sector que buscan un objetivo en común. ● Motivación por el crecimiento de la Asociación siguiendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas e impulsando programas de educación financiera.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> ● La gestión de los bancos ha impulsado a la creación de asociaciones que defienden a los clientes durante la pandemia. ● La Asociación de Deudores Financieros del Perú busca defender a los clientes de los “bancos usureros” según menciona en su página de Facebook.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ● Gravemente afectados por las medidas económicas implementadas por muchas empresas, tales como los despidos y la suspensión perfecta. ● Desconfianza con las entidades financieras, tienen una percepción de que se aprovechan de la situación. ● La mayoría no conoce los términos y condiciones de los contratos que tienen con estas entidades. ● Descontento con las respuestas de las entidades financieras, lo que los impulsa a presentar sus quejas en Indecopi para tener una solución. ● Ineficiente ayuda y respuesta en la reprogramación de créditos y reembolsos. En muchos casos, la única manera de conseguir una respuesta era a través de quejas por redes sociales.
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ● Las redes sociales son el principal medio para presentar las quejas referentes a las entidades financieras. ● Se nota el descontento de los clientes en las redes sociales de la Asociación. ● Poca respuesta por parte de ASBANC a los comentarios de sus publicaciones.
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> ● Fuerte crisis política en el Perú. ● Futuro incierto debido a los candidatos con ideologías distintas que se enfrentan en la segunda vuelta.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Apoyo del MEF a las poblaciones vulnerables y a las MYPE a través del programa Reactiva Perú y los subsidios a este grupo de personas. ● Posible implementación de nueva ley que le pone un tope a las tasas de interés. Según ASBANC, esta medida no tomó en cuenta sus opiniones y las del MEF, relación entre entidades financieras públicas y privadas distante a falta de diálogo. ● El gobierno busca impulsar la transparencia y las medidas que mantengan la sostenibilidad económica tratando de mantener la deuda nacional y el PBI.
--	--

(Fuente: Elaboración propia)

1.3.8. Aproximación al público objetivo

En base al análisis del macro y microentorno previamente realizado, podemos inferir que ASBANC se encuentra en medio de una crisis reputacional desde que inició la pandemia. Esta se caracteriza por la ineficiente respuesta a las quejas presentadas durante este periodo por parte de los asociados, el poco conocimiento de los contratos que tienen los clientes con estas entidades y, por ende, la mala percepción del sector financiero en general.

Uno de los principales objetivos de este plan de comunicación es mejorar la reputación del sistema financiero a través de una campaña de información a los clientes financieros sobre los términos de los contratos que se tienen con las entidades. Es por ello que como parte del público objetivo principal se ha optado por dirigir la campaña a los clientes financieros y como público secundario se encuentra la población en general.

Para poder entender mejor el contexto y la percepción de los stakeholders, se presentan los siguientes datos que nos permitirán tener una noción de las percepciones durante la pandemia:

- Según Ipsos, a inicios de la pandemia, el 41% de la población estaba de acuerdo con la siguiente premisa: “La situación económica favorece al fortalecimiento de los bancos”
- A junio del 2020, se estimaron 8.6 millones de bancarizados, lo cual equivale al 51% de la población (Ipsos, 2020). Cabe resaltar que dentro de los planes del MEF, se quiere bancarizar a la población total del Perú para mediados del 2021.

- Los principales canales usados durante la pandemia han sido la banca móvil (app) con el 52% y los agentes autorizados con el 38%
- Durante la cuarentena, el uso de la banca móvil incrementó en un 31%, al igual que la banca por internet en un 16%. Por otro lado, el cajero automático disminuyó un 24% y la ventanilla un 14%.
- El 63% de los entrevistados usó algún canal de los bancos por primera vez, entre estos resalta la banca móvil con un 20% seguido de los agentes autorizados con un 17%
- El 37% de los entrevistados tiene deudas con los bancos, el 23% de estos se debe a préstamos y el 19% a tarjetas de crédito. El 64% de estos dejará de pagar sus cuentas
- El 57% piensa solicitar productos de las entidades financieras
- 5.7 millones usan la banca digital (banca por internet, móvil o aplicaciones de transferencia)
- La población más activa en el uso de la banca digital radica entre 25 a 39 años con el 71% del total de los entrevistados, seguidos de las personas que tienen entre 18 a 24 años con el 63%, luego la población entre 40 y 54 equivalente al 55% y finalmente, solo el 21% de la población entre 55 y 70 años usa la banca digital (IPSOS, 2020)
- El canal digital que más se usa es la aplicación de banca móvil.
- Los productos con más tenencia entre los usuarios de la banca digital son las cuentas de ahorro con el 87% y las tarjetas de crédito con el 28%

Cabe resaltar que, la nueva realidad que trajo consigo el coronavirus ha generado que la rutina de la sociedad cambie al transformarse la mayoría de los procesos del día a día en virtuales, un ejemplo de ellos son las instituciones financieras y el nuevo perfil de sus clientes. Según el informe de Latinia, existen cinco características que representan al nuevo consumidor. En primer lugar, la digitalización está más relacionada con la tranquilidad y la facilidad de operaciones que ahora se pueden realizar desde casa; además de ello, el usuario ahora quiere que la comunicación sea unidireccional, esperan que los bancos sean transparentes con ellos y les expliquen qué es lo que está sucediendo; la nueva tendencia está influyendo en que se busquen entidades financieras más humanas y sensibles; se espera que los bancos demuestran la eficiencia del servicio por medio de

acciones y; finalmente, el banco debe saber gestionar las crisis de seguridad para generar confianza (Perú21, 2020)

1.3.9. Análisis de la competencia

1.3.9.1. Participación de mercado

Es importante mencionar que ASBANC no es el único gremio financiero del Perú, esta es una de las 3 asociaciones financieras que existen hasta la fecha. Por un lado, se encuentra la Asociación de Microfinancieras (ASOMIF) y la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC). Estas tres siguen la misma línea en relación a la implementación de programas de Responsabilidad Social Empresarial.

Según el monitoreo de reputación Merco Empresas, 9 entidades financieras pertenecientes a ASBANC se encuentran en el top 100 de empresas con mejor reputación, destacando en el top 10 Interbank, BCP, BBVA y Scotiabank. Asimismo, 2 entidades de FEPCMAC también se encuentran en este ranking, estas son la Caja Arequipa y la Caja Municipal de ahorro y crédito de Cusco.

1.3.9.2. Competencia directa

Como competidores directos, en el sentido de que son asociaciones que se desenvuelven en un mismo rubro y apuntan a lo mismo, se encuentran las Asociaciones anteriormente mencionadas. Cabe resaltar que en la actualidad, estas se han juntado para dar soluciones en base a la coyuntura actual y brindar un mensaje más unificado a las autoridades del sector financiero.

Por un lado, ASOMIF nace de la necesidad de tener una asociación gremial que fortalezca a las instituciones especializadas en microfinanzas con la finalidad de lograr un desarrollo operativo en beneficio del público no atendido por la banca tradicional. Entre sus asociados se encuentra la Edpyme Alternativa, Mi banco, Caja rural Sipán, Edpyme Acceso, Caja Metropolitana, Caja municipal Trujillo, Caja municipal Piura, Caja rural Raíz, Caja rural Los Andes, Caja rural Prymera, Edpyme Credivisión, Edpyme Inversiones La Cruz, Financiera Confianza, Financiera Credinka, Financiera Proempresa, Financiera Qapaq, Financiera Efectiva y FOGAPI.

Por el otro lado, FEPCMAC tiene como misión el trabajo por el desarrollo integral del Sistema CMAC, a través de promover un buen gobierno corporativo, fortalecer el patrimonio y gestionar los riesgos y la sostenibilidad de las Cajas. Actualmente, representan a 11 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, tales como la Caja Arequipa, Caja Cusco, Caja del Santa, Caja Huancayo, Caja Municipal, Caja Maynas, Caja Paita, Caja Piura, Caja Sullana, Caja Tacna y Caja Trujillo.

1.3.9.3. Respuesta de ASBANC frente a la crisis

Para este caso en particular, la crisis no se dio en un momento determinado, fueron varios los momentos que influyeron en la construcción de la mala reputación del sector financiero y, a continuación, se analizará la respuesta del sector frente a las dos principales quejas hechas en Indecopi desde el inicio de la pandemia.

En primer lugar, la reprogramación de créditos, la cual fue una iniciativa impulsada por la SBS durante el estado de emergencia; esta permitía a las entidades financieras adoptar medidas para las personas que se vieron afectadas económicamente con la finalidad de facilitar el pago de los créditos que mantienen. De esta manera, se podían modificar las condiciones contractuales de los préstamos y este hecho podía realizarse de dos formas: el banco modificaba estas condiciones sin tener que contactar con el cliente de manera anticipada y si este no deseaba acogerse a esta medida podía revertir la reprogramación del crédito, o el consumidor solicitaba directamente la reprogramación sujeta a evaluación.

Para fines de julio del 2020, se registraron 2 143 reportes relacionados a la reprogramación de créditos y aplicación de intereses. En base a ello, el Indecopi instó a las entidades a cumplir con las disposiciones de la SBS e informar de forma clara y masiva cuáles son los canales de servicio disponibles que tengan un correcto funcionamiento. Además de ello, se recomendó que se le brinde la información adecuada a los usuarios sobre las condiciones ofrecidas y aplicables a la reprogramación, y que estos obtengan obligatoriamente una copia de su contrato, la hoja resumen, el cronograma de pagos y los canales puestos a disposición.

En base a ello, ASBANC tuvo una respuesta en dos ocasiones, en los meses de abril y julio, para comunicar los resultados de la reprogramación de créditos, los cuales se podrán observar en el **Anexo 1**. Sin embargo, no existe una total congruencia entre esos resultados comunicados por ASBANC y la percepción de los usuarios, un ejemplo de ello son los artículos de opinión y los comentarios en las redes sociales que aluden a una mala gestión.

Figura 7.
Caso referencial 2

The image is a screenshot of the website 'EL BÚHO'. The header includes the logo and navigation links: PORTADA, NOTICIAS, DESTACADOS, CULTURAL, COLUMNAS, LA REVISTA, VIDEOS, and a search icon. The main article title is 'El calvario de las deudas bancarias, la nueva cruz de los usuarios'. Below the title is a sub-headline: 'El drama de las deudas bancarias, los altísimos intereses y la indefensión de los deudores afectados por la pandemia.' The author is Pamela Zárate M. and the date is Oct 25, 2020. The article text begins with 'Cuando el coronavirus llegó al Perú. La reprogramación de deudas fue una sugerencia que el Gobierno lanzó al primer mes de haber iniciado la pandemia. Según Martín Vizcarra, esta opción iba a dar facilidades a los deudores peruanos para poder reprogramar los préstamos que tenían con distintos bancos. Pero tal como dice la norma, tan solo era una sugerencia. En la realidad, no pasó.' Below the text is a photograph of a person holding a sign that says 'COMO PAGARE? NO TENGO TRABAJO'. To the right of the article are two smaller images: one for a beer promotion and another for 'Últimas noticias' showing a hospital scene and a group of people.

(Fuente: El Búho, 2020)

En este mismo artículo se rescatan los testimonios de un empresario que reprogramó su deuda, así como de Yurmet Machaca, representante de la Asociación de Deudores Financieros y Federico Cárdenas, presidente de la Asociación en Defensa de los Consumidores.

“Pensamos que esta pandemia iba a pasar, reprogramé la deuda que tenía a cuatro meses, aceptando los intereses que me ponían. Mi deuda era 230 mil soles, pero cuando me hicieron la reprogramación, mi deuda capital ya no era ésa, sino había incrementado a 236 mil soles. Aun así, acepté. Cuando vi que la pandemia no pasaba, fui a pedirles que me esperen, lamentablemente fueron intransigentes”.

David Murillo – Empresario

“Estas famosas reprogramaciones que dicen que son una ayuda, son todo lo contrario. Porque si una persona que debía 10 mil soles, ahora debe estar pagando, solo en intereses hasta 15 mil soles. Las exhortaciones que hizo las SBS a los bancos no han hecho más que reírse de ella. Nos dicen que ellos son una entidad privada y que el Estado no tiene injerencia. Cuando llegó el presidente aquí, nos dijo lo mismo, nos han dejado a la deriva”.

Yurmet Machaca – representante de la Asociación de Deudores Financieros en Arequipa

“Lo que tiene que existir, es que una persona que no tiene cultura financiera, el banco no debería darle una tarjeta de crédito. Hoy día, a cualquier persona se les da una tarjeta de crédito, hasta por internet. Se les llama y les dicen que tienen una línea de crédito por 20 mil soles, y que vayan a recogerla. Eso debe cambiar”.

Federico Cárdenas, presidente de la Asociación en Defensa de los Consumidores

(Fuente: El Búho, 2020)

Cabe resaltar que en la página de Facebook de la Asociación hay comentarios similares, los cuales se presentan a continuación:



Figura 8.
Caso referencial 3



La reprogramación de créditos ha generado bastante malestar en los clientes del sector financiero y, para entender mejor el panorama, se han definido los siguientes factores que podrían responder a ello, estos son: la mala comunicación de las condiciones de los nuevos contratos, no se han informado las acciones que se realizaban y ha sido más una imposición que una consulta hacia los clientes, y los pocos canales de comunicación y la respuesta inhumana que daba a entender que no había otra alternativa más que subir los intereses y obligar a los clientes a pagar más de lo que debían en un principio. Esto ha traído como consecuencia que los clientes tengan la percepción de un sector injusto que solo busca aprovecharse de una situación dolorosa para muchos peruanos tal como se muestra en los comentarios de la publicación de ASBANC. Cabe señalar que, según la Asociación de Deudores Financieros, mínimo 5 personas se han suicidado por la presión impuesta por los bancos y los pagos de las deudas.

Asimismo, otro tipo de respuesta a la que se le ha brindado enfoque es la ciberseguridad, ya que hubo un periodo en el que los robos virtuales a las cuentas bancarias fueron muy recurrentes y el sector financiero debía brindar una solución a ello. A continuación, se

presenta una publicación referente a este caso que hizo ASBANC en su página de Facebook.

Figura 9.
Caso referencial 4



Se puede observar que ese tipo de comunicación tiene un impacto positivo por la cantidad de “me gusta”; sin embargo, en los comentarios siguen mencionando casos anteriores en los que el bando no ha asumido los fraudes y los clientes se sienten víctimas de estas situaciones.

Cabe resaltar que la Resolución SBS N° 504-2021 publicada en febrero del 2021, dispuso a las entidades del sector financiero que cuentan con un ciberespacio a tener un programa de ciberseguridad que diagnostique la situación actual y realice un plan de mejora sobre las capacidades de este aspecto, para ello deben seleccionar un marco de referencia internacional en la materia, que permita la identificación de activos de información, protección contra amenazas, detección de incidentes de ciberseguridad, respuesta con medidas que reduzcan el impacto de estos y la recuperación de capacidades tecnológicas o servicios que pudieran verse afectados.

1.3.10. Análisis FODA cruzado de ASBANC

En base a la información presentada anteriormente, se ha desarrollado el siguiente análisis FODA de la Asociación de Bancos del Perú.

Tabla 3.
Análisis FODA cruzado de ASBANC

Fortalezas (F)	Debilidades (D)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerte presencia en el sector debido a sus asociados (mayoría de mercado). 2. Buena relación con ASOMIF y FEPCMAC, lo cual permite que se unan en los mensajes y estos tengan más peso. 3. Desarrollo de programas que impulsan la educación en temas financieros, siguiendo la línea de los ODS. 4. Mejora de imagen e identidad visual de la organización en redes sociales. 5. Disposición de canales y espacios de comunicación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mayoría de los bancos que han recibido denuncias por Indecopi son los asociados de ASBANC. 2. Mala percepción del sector financiero dificulta la llegada de los mensajes que difunden en los medios de comunicación. 3. Las quejas constantes no se han resuelto de una manera humana, por lo que el mea culpa ha sido desestimada. 4. Los líderes de la asociación no han tenido mucha presencia, ni se ha percibido una unión entre asociados. 5. Se muestran diferentes identidades visuales en la página web y las redes sociales, no hay concordancia. 	
Oportunidades (O)	Éxito (FO)	Adaptación (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar una comunicación potente a través de los agentes de cambio de las entidades financieras. 2. Unificar la identidad visual en todos los medios de comunicación de la Asociación. 3. Potenciar los canales de comunicación y de respuesta que tiene la asociación. 4. Escuchar a los clientes y grupos de interés para definir la mejor manera de comunicar. 5. La población tiene la necesidad de adquirir préstamos debido al fuerte golpe económico. 	<p>- F1 + F5 + F2 + O1: realizar una comunicación fuerte a través de los canales de comunicación de la asociación impulsada por los líderes de cada entidad financiera.</p> <p>- F3 + O4 + O5: Entender las necesidades de los clientes financieros y transmitir una imagen humana a través de las acciones sociales</p> <p>- F4 + O2: Crear una identidad visual que se vea en todos los canales de comunicación de la asociación.</p> <p>- F5 + O3: Reactivar y potenciar los canales de comunicación actuales.</p>	<p>- D1 + O1 + O3: dirigir esfuerzos al cambio de la percepción negativa del sector financiero a través de una estrategia de comunicación.</p> <p>- D2 + O3 + O5: volver a ganar la confianza del cliente financiero a través de la comunicación de las acciones más justas que está realizando el sector.</p> <p>- D3 + D4 + O1 + O4: definir un tono de respuesta a las quejas y comunicaciones enfocado en el mea culpa y lado humano y empático de la situación.</p> <p>- D5 + O2: Unificar la identidad visual dentro de la estrategia de comunicación.</p>

Amenazas (A)	Reacción (FA)	Supervivencia (DA)
<p>1. El descontento y desconfianza por el sector financiero</p> <p>2. La mala comunicación entre el sector público y el privado puede generar que no se escuchen las soluciones propuestas por ambos lados</p> <p>3. La crisis económica requiere de flexibilidades constantes con la gente que no puede pagar los productos adquiridos a las entidades financieras</p> <p>4. La nueva ley de los topes a las tasas de intereses puede afectar la estabilidad de las entidades financieras</p> <p>5. Los consumidores, al no recibir soluciones eficientes, tienden a acudir a las redes sociales para hacer públicas sus quejas.</p>	<p>- F1 + A1: Difundir un mensaje de los líderes de las entidades financieras que pidan perdón e inviten a confiar nuevamente en ellos.</p> <p>- F2 + A2 + A4: Implementar un plan de relacionamiento con las autoridades para buscar soluciones en conjunto de los temas relevantes.</p> <p>- F3 + F1 + A3: Comunicación transparente sobre los contratos y los términos de los servicios que ofrece el banco.</p> <p>- F4 + F5 + A5: Impulsar las soluciones eficaces a través de los canales de atención y las redes sociales asegurando un canal de respuesta más rápido.</p>	<p>- D1 + D3 + A1 + A3: unificar el mensaje de las entidades asociadas y dirigir la estrategia hacia un banco justo.</p> <p>- D2 + D4 + A5: Creación de un Plan de Comunicación en caso de que ocurra una crisis que permita responder proactivamente a cualquier situación que pueda salir.</p> <p>- D2 + A2 + A4: Invitar a las otras asociaciones financieras a participar de reuniones con la autoridad para buscar soluciones en conjunto a través del diálogo y buscando lo mejor para el cliente.</p>

(Fuente: Elaboración propia)



2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

2.1.Ámbito estratégico

2.1.1. Objetivos

Objetivo general

Mejorar la reputación del sector financiero, a la cual ASBANC representa, para recuperar la confianza de los clientes financieros tras la mala gestión de las medidas que se tomaron en el contexto pandemia.

Objetivos específicos

- Diseñar e implementar un plan de comunicación de carácter informativo dirigido a los clientes financieros como grupo objetivo principal.
- Impulsar el posicionamiento del sector financiero a través del diagnóstico y el relacionamiento con los stakeholders.
- Diseñar un plan de comunicación con los lineamientos para actuar frente a una crisis.

2.1.2. Público Objetivo

Como se menciona en el punto de Aproximación al Público Objetivo, esta campaña se dirige a los clientes financieros, los cuales se encuentran en una etapa de cambio debido a la pandemia. En base a información recuperada de Ipsos y del MEF, se espera que toda la población peruana tenga una cuenta bancaria y contrastando esta información con el incremento del uso de las plataformas digitales, podemos inferir que el público objetivo está migrando a una nueva era digital.

Cabe resaltar que al ser una campaña que usa en su mayoría canales digitales, el público principal serán los clientes financieros que tengan entre 18 y 54 años, pues la población más activa en el uso de la banca digital radica entre 25 a 39 años con el 71% del total de los entrevistados, seguidos de las personas que tienen entre 18 a 24 años con el 63%, luego la población entre 40 y 54 equivalente al 55% (IPSOS, 2020).

2.1.3. Mensajes clave

Para poder lograr los objetivos planteados, se proponen los siguientes mensajes clave que serán transmitidos en las acciones del plan de comunicación. Cabe resaltar que el público objetivo de este plan son los clientes financieros y estos mensajes están dirigidos a ellos. Asimismo, estos se engloban bajo el concepto #PorUnaBancaMásJusta

- Queremos renovar nuestra cultura y ser más justos, empáticos y transparentes, es por ello que buscamos reinventarnos para nuestros clientes y su bienestar.
- Hemos conversado con nuestros aliados y definimos cambios a nivel interno y externo para poder brindar la información completa a través de nuestros canales de comunicación.
- Más que transparentes, queremos ser justos. Para ello hemos definido con nuestros asociados el procedimiento de respuesta con el fin de absolver las dudas de una manera más rápida y sencilla.
- Compartiremos las plataformas de los asociados, con las que el cliente tenga un servicio, en donde podrán ver los términos, condiciones, historial, intereses y otros aspectos de los servicios que tengan con estas entidades.

2.1.4. Mensajes clave para cada stakeholder

Los mensajes clave presentados anteriormente son los principales de toda la campaña; sin embargo, para lograr que esta logre impactar se debe considerar también a los grupos de interés de la asociación, pues ellos también son receptores y emisores del mensaje y tienen una relación e interés con el sector financiero.

Tabla 4.
Mensajes clave para stakeholders

Stakeholder	Mensajes clave
Asociados	<ul style="list-style-type: none"> • La percepción positiva del sector durante la pandemia ha disminuido, es por ello que es hora de ofrecer un servicio más justo para nuestros clientes y transmitirlo en un plan de comunicación más empático y humano. • Es necesario alinear nuestro mensaje dado que todos los líderes de las entidades asociadas somos agentes de cambio.
Medios de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Desde ahora en adelante vamos a implementar los canales de comunicación para poder informar sobre los términos y condiciones de los servicios que adquieren los clientes de las entidades financieras. • Detrás del sector financiero existen personas que se esfuerzan por brindar los servicios más justo
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Buscamos ofrecer un servicio más justo y para ello ponemos a disposición más canales de comunicación y respuesta con el fin de absolver las dudas de manera más rápida.
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Las reuniones periódicas nos van a permitir dialogar y entender las necesidades mutuas para poder trabajar en conjunto por la sostenibilidad del sector económico • Juntos podemos buscar soluciones para asegurar el bienestar de los clientes.

(Fuente: Elaboración propia)



2.2.Ámbito táctico

2.2.1. Plan de comunicación

Tabla 5.

Estrategia 1.1: Mantener armonía y unidad en la identidad visual de ASBANC

N	Objetivo: Diseñar e implementar un plan de comunicación dirigido a los clientes financieros como grupo objetivo principal.								
	Estrategia 1.1: Mantener armonía y unidad en la identidad visual de ASBANC								
	Acción	Mensaje / Descripción	Stakeholder	Medio/ Canal	Indicador de gestión	Meta	Indicador de impacto	Meta	Responsable
1	Definir la identidad visual de la organización	Crear un manual de marca transversal basado en la imagen que se transmite en redes sociales	Colaboradores	Área de Comunicación	Creación del manual	El manual es creado	% de la aprobación de la unidad de la identidad visual	100% de la aprobación de la unidad de la identidad visual	Comunicación
2	Unificar la identidad visual en los canales de comunicación	Definir la diagramación y la identidad de los canales de comunicación	Stakeholders externos: clientes, medios de comunicación, comunidad y gobierno	Canales externos de comunicación: página web, aló banco	# canales adaptados a la nueva identidad visual	4 canales adaptados a la nueva identidad visual	% del alcance y visitas a los canales de comunicación	5% más de alcance y visitas a los canales de comunicación	Imagen Institucional

Tabla 6.

Estrategia 1.2: Implementar la campaña “Por una banca más justa”

Objetivo: Diseñar e implementar un plan de comunicación dirigido a los clientes financieros como grupo objetivo principal.									
Estrategia 1.2: Implementar la campaña “Por una banca más justa”									
Acción	Mensaje / Descripción	Stakeholder	Medio/ Canal	Indicador de gestión	Meta	Indicador de impacto	Meta	Responsable	
1	Identificar a los líderes de las entidades asociadas a ASBANC	Los líderes serán los agentes de cambio, impulsarán las mejores prácticas dentro de las entidades financieras y serán los representantes de estas	Asociados	Comité de Gerentes Generales	Definir el perfil del líder	El perfil es definido	% de asociados que aprueban la campaña	100% de asociados que aprueban la campaña	Imagen Institucional
2	Diseñar piezas de comunicación informativas	Las piezas contendrán información relevante para el cliente: términos y condiciones de	Clientes financieros	Redes sociales	# de reacciones y comentarios	5000 interacciones	% de la audiencia percibe a ASBANC y al sector financiero	70% de la audiencia percibe a ASBANC y al sector financiero	Comunicación

		su contrato, canales de comunicación para consultas e historial de intereses.					como un actor responsable, comprensivo y confiable	como un actor responsable, comprensivo y confiable	
3	Elaborar un video en el que aparezcan los líderes de las asociaciones	Temáticas: - Información transparente - Mejora de canales de comunicación - Empatía	Clientes financieros	Facebook LinkedIn Twitter Página web	# visualizaciones	15000 visualizaciones			Comunicación
4	Elaborar un spot radial en el que se promueva la campaña	Detallar medios de información para conocer los términos de los contratos	Clientes financieros	Medios radiales	# de audiencia lograda	10000 personas escucharon el spot radial			Comunicación
5	Redactar y difundir una nota de prensa para promocionar la campaña	Difusión en medios de comunicación masiva	Medios de comunicación Opinión pública Clientes	Correo Página Web	# de impactos en medios	30 impactos			Comunicación

Tabla 7.

Estrategia 1.3: Mantener una comunicación horizontal con los clientes financieros

Objetivo: Diseñar e implementar un plan de comunicación dirigido a los clientes financieros como grupo objetivo principal.									
Estrategia 1.3: Mantener una comunicación horizontal con los clientes financieros									
	Acción	Mensaje / Descripción	Stakeholder	Medio/ Canal	Indicador de gestión	Meta	Indicador de impacto	Meta	Responsable
1	Activar chatbot	Absolver las dudas de los clientes y hacer la información más accesible	Clientes Comunidad	Página web Aló Banco	# de usuarios que interactúan con el chatbot	100 usuarios interactúan con el chatbot	% menos de comentarios con consultas sobre los servicios de las entidades financieras	60 % menos de comentarios con consultas sobre los servicios de las entidades financieras	Comunicación
2	Elaborar un landing en la página web que cuente con la información consolidada relevante para el cliente	Esta página va a hacer más accesible la información clave del sector financiero basada en las preguntas más frecuentes a la asociación.	Clientes Comunidad Medios de Comunicación	Página web	Tráfico de landing	5000 visitas a la página web en un mes			

3	Lanzar una Nota de Prensa comunicando los nuevos canales de comunicación	Comunicar nuevos canales de respuesta. Se busca generar awareness de la reinención de la asociación.	Clientes Comunidad Gobierno Medios de Comunicación	Redes sociales Página web	# de impactos en medios	15 impactos			Comunicación
---	--	--	---	------------------------------	-------------------------	-------------	--	--	--------------

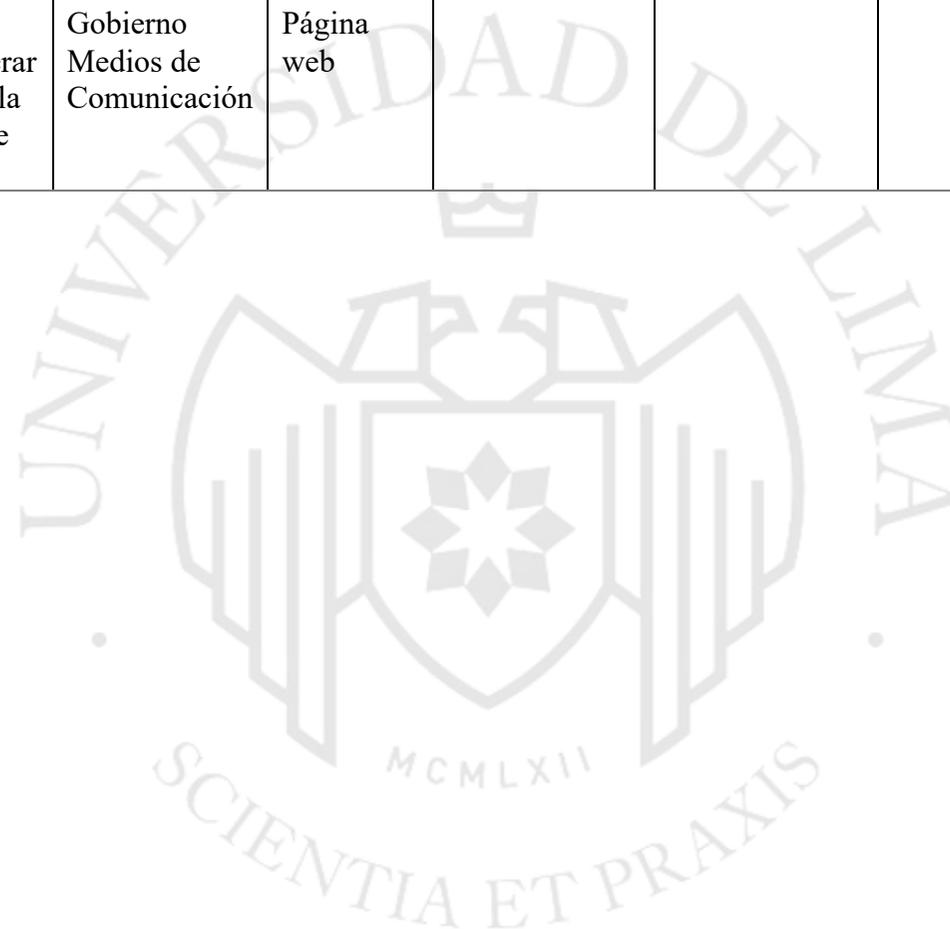


Tabla 8.

Estrategia 1.4: Mantener la relación estrecha de ASBANC con los medios de comunicación

Objetivo: Diseñar e implementar un plan de comunicación dirigido a los clientes financieros como grupo objetivo principal.									
Estrategia 1.4: Mantener la relación estrecha de ASBANC con los medios de comunicación									
	Acción	Mensaje / Descripción	Stakeholder	Medio/ Canal	Indicador de gestión	Meta	Indicador de impacto	Meta	Responsable
1	Impulsar entrevistas a voceros de ASBANC	Impulsar espacios de diálogo en los que se hablará de los cambios y renovaciones de la asociación.	Clientes Comunidad Gobierno Medios de Comunicación	TV	# de audiencia lograda	8000 personas ven la entrevista	% de participación en eventos relevantes para el sector financiero transmitidos	100 % de participación en eventos relevantes para el sector financiero transmitidos	Imagen Institucional
2	Participación en foros promovidos por los medios de comunicación	Mencionar las medidas que se están tomando en beneficio del cliente	Medios de Comunicación	TV Redes Sociales	# de audiencia lograda	3000 personas ven la entrevista	en medios de comunicación		Imagen Institucional

3	“Un día en ASBANC” Transmisiones en vivo con los medios con los que se trabaja actualmente	Comunicar las acciones de ASBANC a través de espacios en donde se mencionen las medidas que se impulsan, los canales de respuesta, los logros obtenidos durante la pandemia, etc.	Medios de comunicación: andina y gestión Clientes	Redes sociales	# de audiencia lograda	5000 de audiencia lograda	% menos de comentarios negativos en redes sociales	20 % menos de comentarios negativos en redes sociales	Comunicación
4	Licitación consultora de relaciones públicas	La agencia brindará soporte en la difusión, alcance de las comunicaciones de la asociación y reporte de impactos y favorabilidad	Colaboradores	Contrato	Inicio de la prestación de servicios	Se inicia el servicio en el segundo Q	% de notas de prensa y comunicados difundidos % de favorabilidad en las menciones en medios	100% de notas de prensa y comunicados difundidos 70% de favorabilidad en las menciones en medios	Comunicación

Tabla 9.

Estrategia 2.1: Implementar un espacio de diálogo con los principales stakeholders para entender las necesidades del sector

Objetivo: Impulsar el posicionamiento del sector financiero a través del diagnóstico y el relacionamiento con los stakeholders.										
Estrategia 2.1: Implementar un espacio de diálogo con los principales stakeholders para entender las necesidades del sector.										
	Acción	Mensaje / Descripción	Stakeholder	Medio/ Canal	Indicador de gestión	Meta	Indicador de impacto	Meta	Responsable	
N	1	Definición de las temáticas prioritarias	Las temáticas estarán relacionadas a la gestión del sector durante la pandemia y los aspectos de mejora y cambio	Colaboradores	Correo Llamadas	La definición de las temáticas	Los colaboradores definen las temáticas	% de la audiencia que brinda su percepción del sector financiero	100% de la audiencia brinda su percepción del sector financiero	Imagen Institucional
	2	Definir el procedimiento de la instancia	Las preguntas que se harán, la programación del diálogo y los responsables	Colaboradores	Correo Llamadas	Definición del procedimiento	El procedimiento es definido			Imagen Institucional
	3	Definición de los principales stakeholders de	Mapear a los actores que pueden dar una	Colaboradores	Reunión por videollamada	Definición de los stakeholders	Los stakeholders son definidos			Imagen Institucional

	la asociación y participantes de la asociación	opinión del sector financiero y sirva como insumo para los cambios							
4	Envío de invitaciones y desarrollo de la acción	Envío de invitaciones, confirmación de asistencia y brief al ejecutivo que vaya a ser el anfitrión	Colaboradores Stakeholders elegidos	E-mail Videollamada	% de invitados que confirman su asistencia	80% de invitados que confirman su asistencia			Imagen Institucional
5	Sistematización de los diálogos	Estos espacios deberán ser grabados para elaborar un informe integrado que incluya recomendaciones	Colaboradores	E-mail	% de resultados sistematizados Definición del posicionamiento actual del sector	100% de resultados sistematizados El posicionamiento es definido			Imagen Institucional

Tabla 10.

Estrategia 2.2: Crear un plan de relacionamiento con las autoridades financieras que involucren a las asociaciones del mismo rubro

Objetivo: Impulsar el posicionamiento del sector financiero a través del diagnóstico y el relacionamiento con los stakeholders.									
Estrategia 2.2: Crear un plan de relacionamiento con las autoridades financieras que involucren a las asociaciones del mismo rubro									
	Acción	Mensaje / Descripción	Stakeholder	Medio/ Canal	Indicador de gestión	Meta	Indicador de impacto	Meta	Responsable
1	Mapeo y definición de autoridades clave	Las autoridades tendrán una relación con el sector financiero	Gobierno Comunidad	Videollamada Correo Carta					Imagen Institucional
2	Definición de las temáticas y procedimiento de la reunión con la autoridad	Las temáticas estarán orientadas a la búsqueda de soluciones a través de alianzas y a la comunicación de las acciones de ASBANC	Gobierno Comunidad	Videollamada Correo Carta	% de reuniones con autoridades realizadas en el año según el plan de relacionamiento	90% de reuniones con autoridades realizadas en el año según el plan de relacionamiento	% de awareness sobre las acciones y misión de ASBANC	100% de awareness sobre las acciones y misión de ASBANC	Imagen Institucional

3	Creación del plan de relacionamiento	Se definen las fechas y cada cuánto se tendrán estas relaciones	Gobierno Comunidad	Videollamada Correo Carta					Imagen Institucional
---	--------------------------------------	---	-----------------------	---------------------------------	--	--	--	--	----------------------

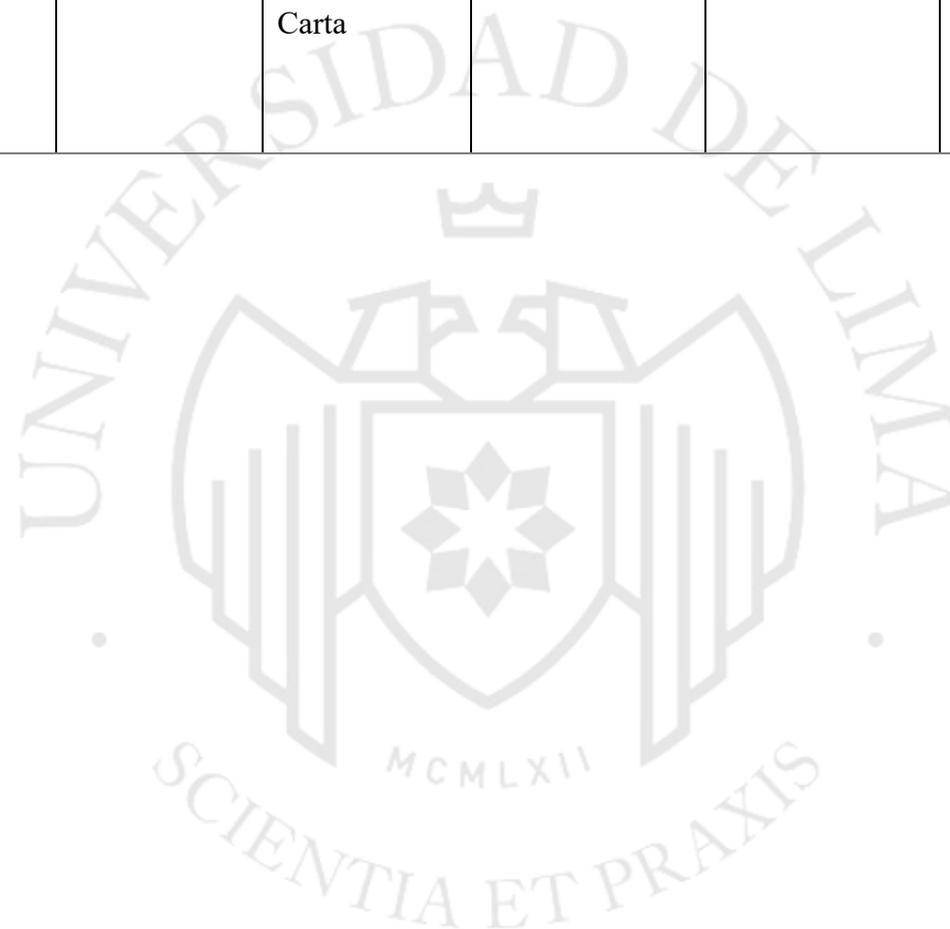
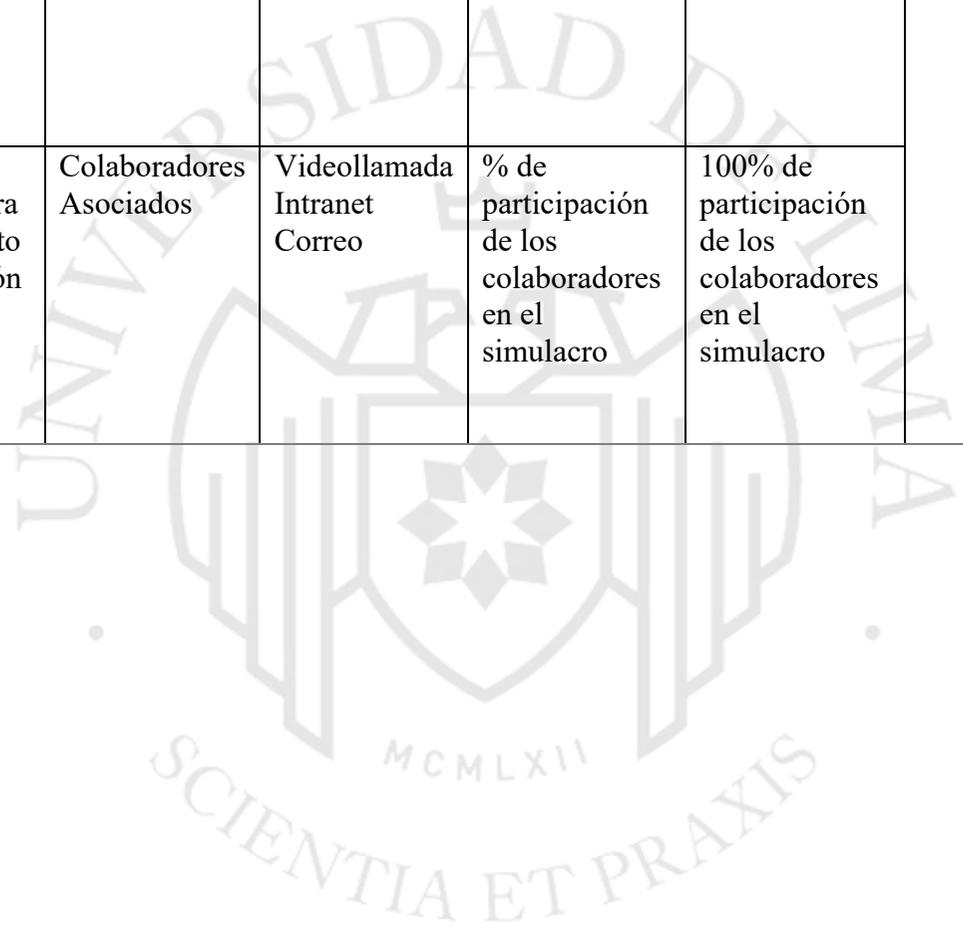


Tabla 11.

Estrategia 3.1: Creación de un plan de repuesta a emergencias

Objetivo: Diseñar un plan de comunicación con los lineamientos para actuar frente a una crisis.									
Estrategia 3.1: Creación de un plan de respuesta a emergencias									
	Acción	Mensaje / Descripción	Stakeholder	Medio/ Canal	Indicador de gestión	Meta	Indicador de impacto	Meta	Responsable
1	Definir el procedimiento del plan	El procedimiento tendrá mapeado los pasos a seguir frente a una crisis y las personas encargadas de cada uno de estos.	Colaboradores Asociados	Videollamada Intranet Correo	Definición del plan de respuesta a emergencias	El plan de respuesta a emergencias es definido	% de las posibles crisis son gestionadas según las directrices del plan de respuesta	100 % de las posibles crisis son gestionadas según las directrices del plan de respuesta	Imagen Institucional
2	Realización de inducciones a colaboradores y asociados involucrados	Estas durarán una hora y explicarán los objetivos del plan, así como	Colaboradores Asociados	Videollamada Intranet Correo	% de participación de los colaboradores	100% de participación de los colaboradores			Imagen Institucional

		el procedimiento frente a una crisis			en la inducción	en la inducción			
3	Realización de simulacros para aprender los lineamientos de acción	A través de estas se asegura el conocimiento y la preparación de los actores involucrados según el plan.	Colaboradores Asociados	Videollamada Intranet Correo	% de participación de los colaboradores en el simulacro	100% de participación de los colaboradores en el simulacro			Imagen Institucional



2.2.2. Exploración de actividades complejas

2.2.2.1. Diagnóstico y Manual de Marca

Se ha realizado un diagnóstico de la identidad visual de la asociación con el fin de saber el estado actual de esta e identificar la forma en la que la asociación comunica la información relevante en sus canales de comunicación. Este análisis se realizó principalmente en la página de Facebook, ya que se ha definido que el contenido que se publica en esta plataforma se replica en las otras redes sociales.

En el 2019 la identidad visual de la asociación era distinta a la actual, en base a ello, se ha analizado la evolución desde junio del 2019 hasta junio del 2020 en relación a las gráficas que se han estado publicando en los canales de comunicación. En la evolución se resaltan los siguientes factores: la adaptación del logo al removerse el fondo blanco, el mayor uso de gráficas y personajes, y el uso de mapas y gráficos para brindar información más clara y ordenada.

Figura 10
Caso Referencial 5



(Fuente: Elaboración propia)

En base al diagnóstico de la identidad visual, se ha podido descifrar que las redes sociales cuentan con una identidad visual marcada que ha evolucionado con el paso de los años; sin embargo, las plataformas como la página web de la asociación y aló banco no se han adaptado a estos cambios visuales. Es por ello, que se propone adaptar la identidad visual de estas estas plataformas y el detalle de esta propuesta se puede encontrar en el **Anexo 2**.

2.2.2.2. Campaña “Por una Banca más Justa”

La campaña "Por una Banca Justa" tiene la finalidad principal de abarcar, bajo un mismo concepto, la comunicación externa que va a impulsar la asociación hacia el cliente financiero. Se adoptó el término de justicia porque se considera que este trasciende al término de transparencia y confianza. "Por una Banca Justa" da a entender que el sector financiero está trabajando para posicionarse como justo para el cliente, de este modo se alude que se le brindarán los servicios que su situación amerite, además de la información clara sobre los términos y condiciones del servicio que adquiera, esto finalmente repercutirá en la confianza del cliente hacia el sector.

Cabe resaltar que se decidió utilizar la justicia como concepto porque es lo que hoy en día los consumidores necesitan, es fundamental que sepan que el sector financiero está optando por el servicio más justo para su condición que se ha visto afectada económicamente por la pandemia. Este hecho se va a lograr a través de las piezas de comunicación informativas en redes sociales, un video que resuma los cambios que está asumiendo el sector en el cliente línea de ser más justo con él, un spot radial y una nota de prensa de la campaña.

2.2.2.2.1. Piezas de comunicación informativas

Se plantea utilizar piezas de comunicación informativas que sean compartidas en las redes sociales de la organización. Estas van a incluir un call to action que estará ubicado en el copy de cada publicación, por un lado, si el cliente quiere saber los resultados del sector, los dirigirá a la página de ASBANC, donde podrán encontrar toda la información relevante del sector y también podrán comunicarse con Ignacio, quien les absolverá las dudas al respecto. En el caso de que el cliente quiera absolver una duda o tiene una queja o reclamo, se le derivará al canal de respuestas de la asociación, Aló Banco.

2.2.2.2.2. Elaboración de un video

Se va a elaborar un video en el que hablen los principales líderes de las entidades financieras asociadas a ASBANC y en este se van a mencionar los nuevos cambios y la nueva ruta a la que se está enfrentando el sector financiero.

A través de este video, se quiere transmitir un mensaje emotivo que represente la unidad de los líderes para tomar decisiones y generar el cambio que el sector necesita. Este hecho va a impulsar a los clientes financieros a volver a confiar en los servicios de estas entidades y demuestra que, a pesar de no haber sabido enfrentar ciertas situaciones, se están generando cambios, tales como la implementación de nuevos canales de respuesta para poder brindar información clara y transparente, la creación de un plan de relacionamiento con las autoridades para poder impulsar soluciones proactivas que estén dirigidas al trato y servicio justo que el cliente se merece, y espacios de diálogo con los stakeholders para definir el nuevo posicionamiento del sector.

El guión del video se encuentra en el **Anexo 3**.

2.2.2.2.3. Elaboración de un spot radial

El spot radial va a durar 30 segundos. En un principio, va a buscar dar a entender la situación y el contexto que muchos peruanos han tenido enfrentar, se van a mencionar los problemas económicos, las pérdidas y, finalmente, la necesidad de confiar en un servicio de calidad que apueste por el bienestar y el trato justo hacia el cliente, esto con el fin de lograr que el oyente se sienta identificado con la situación presentada.

Luego se van a mencionar las brechas que se han generado entre el cliente y el sector financiero, los inconvenientes y las molestias causadas, y las disculpas del caso. A partir de esto, se brindará como una solución el cambio que está asumiendo el sector financiero hacia un servicio justo a través de la implementación de nuevos espacios de diálogo, plataformas dirigidas al cliente con la información relevante y transparente, los planes de relacionamiento con los stakeholders y los canales de respuesta rápida.

Finalmente, se va a invitar al cliente financiero a acceder a la plataforma de ASBANC para que ahí pueda obtener toda la información que requiera según su necesidad.

El guión del video se encuentra en el **Anexo 4**.

2.2.2.2.4. Nota de Prensa: Campaña

Se planea realizar un lanzamiento de la campaña “Por una Banca más Justa” a través de los medios de comunicación tradicionales, para ello se va a generar una nota de prensa que resuma el objetivo de la campaña y los canales de comunicación y respuesta en donde va a estar disponible toda la información que el cliente financiero necesite para poder absolver sus dudas con el sector financiero o alguna entidad en particular.

Cabe resaltar que se busca que esta nota de prensa sea difundida por la consultora que se va a contratar con la finalidad de que le haga seguimiento a la difusión, pueda analizar la favorabilidad y el tono de la noticia compartida, la cantidad de rebotes, el alcance y el tipo de medios en los se estará compartiendo esta noticia.

2.2.2.3. Activación del chatbot

Ignacio, el chatbot de ASBANC, tendrá como objetivo absolver las dudas y quejas de los clientes derivándolos, dependiendo de la consulta, al landing de ASBANC con la información relevante para los clientes o a las páginas correspondientes de las entidades financieras y a sus centrales telefónicas.

Asimismo, se tiene conocimiento de que al ser bastantes entidades las que forman parte de la Asociación, se requiere de información clara y concisa. Es por ello, que se armará una matriz de preguntas que se compartirá a los representantes de estas entidades en el Comité de Gerentes Generales para poder incluir sus respuestas en el Chatbot y lograr una comunicación clara con el cliente.

2.2.2.4. Landing web www.asbanc.com.pe/nuevasmedidas

La landing web será el espacio en donde se ubicará toda la información relevante y nueva relacionada a las nuevas medidas que esté tomando ASBANC. Esta tendrá como objetivo informar al cliente financiero sobre las nuevas medidas, los nuevos decretos, las entrevistas, la comunicación de la asociación, las notas de prensa, entre otros, para que

se pueda tener información clara a la mano y el cliente tenga todos los insumos para que sus consultas sean más rápidas y eficientes.

Los temas que abordará esta plataforma son los siguientes:

- Comunicación de la campaña “Una banca más justa”.
- Aparición de los líderes en los foros y entrevistas de los medios de comunicación.
- Aló Banco: plataforma de consultas y quejas con el Indecopi.
- Respuesta de consultas concretas en el chatbot.
- Términos de los intereses de los créditos con las entidades financieras.
- Pasos para ver los contratos y términos de los servicios que se tienen con entidades financieras.

2.2.2.5. Nota de prensa: Canales de Respuesta

A través esta comunicación se busca potenciar la imagen de que la asociación se está reintentando y para ello ponen a disposición de los clientes canales de respuesta claros y concisos en dónde van a poder acceder a la información que requieran y que, finalmente, es necesaria para conocer los términos y contratos que tengan con las entidades financieras.

Asimismo dentro de esta nota se van a mencionar los nuevos canales de comunicación que se están implementando, tales como el nuevo landing, el chatbot y la nueva identidad visual de Aló Banco y la página web.

Al igual que en el caso anterior, la agencia consultora de relaciones públicas se va a encargar de monitorear el alcance y el impacto de esta nota de prensa y, al finalizar del día y de la semana, va a compartir los resultados con el área encargada para poder mapear y tener las métricas de la comunicación.

2.2.2.6. Un día en ASBANC

Actualmente, ASBANC tiene una buena relación con ciertos medios de comunicación como Andina y Gestión con los que realizan videos dando consejos dirigidos a los clientes financieros. Aprovechando este buen relacionamiento se quiere comunicar un día en ASBANC a través de una transmisión en vivo, esto con la finalidad de poder demostrar

que la gente que se encuentra detrás del sector financiero también es humana y dan su mayor esfuerzo por lograr un servicio justo para los clientes.

Esta transmisión en vivo se va a centrar en el día de un colaborador, desde la creación de una pieza de comunicación hasta la gestión de una crisis, y va a comunicar las acciones y cambios que ASBANC viene realizando, los logros que han tenido durante la pandemia y lo que es para esta persona trabajar en el sector financiero.

2.2.2.7. Participación en foros

Es importante que ASBANC y sus líderes participen en los foros que organizan las autoridades y organizaciones financieras porque, finalmente, esta es la ventana que permite que se conozcan las acciones que ASBANC está realizando con el público que está interesado en estos temas, este abarca a los, expertos en el tema, autoridades, analistas financieros, entre otros.

Asimismo, esta es una muy buena oportunidad para poder comunicar las acciones que la asociación está haciendo en base a los retos que se han presentado durante esta temporada y las soluciones creativas que se han buscado brindar.

2.2.2.8. Entrevistas a voceros de ASBANC

Las entrevistas a los voceros son fundamentales para poder lograr un posicionamiento como líderes del sector financiero en la mente de las personas.

Es importante señalar que, hoy en día, las entidades financieras y sus líderes tienen una muy buena reputación, según el ranking Merco 2020; sin embargo, dentro de estos monitoreos no existe la presencia de un ente que las unifique y ese rol le corresponde a ASBANC, por lo que es importante potenciarlo a través de entrevistas a los líderes y voceros de esta asociación.

2.2.2.9. Mesas de diálogo

Las mesas de diálogo tienen el objetivo de escuchar a actores clave de cada área estratégica con el fin de nutrir las definiciones del nuevo posicionamiento de ASBANC,

y a la vez transmitir a través de los mismos diálogos una nueva actitud y atributos de la compañía.

Estas buscan unir las percepciones de los stakeholders en 6 espacios que puedan impulsar temas específicos relacionados al sector financiero. En total, en estas instancias se abordarán 3 temas, estos serían: justicia y transparencia, consumidores y aspectos económicos y financieros de este sector.

Se consideran 6 espacios, ya que se buscará conocer la percepción interna y externa relacionado a estos temas con la finalidad de poder trazar y mapear los cambios para un mejor posicionamiento de la asociación y el sector económico. La dinámica de la actividad dirigida a los stakeholders externos será la siguiente:

BLOQUE	ACCIÓN	TIEMPO
PRESENTACIÓN	Facilitador o facilitadora se presenta, agradece a todos por conectarse y solicita consenso para grabar la reunión con motivo de facilitar la sistematización. Ronda de presentaciones y expectativas sobre la conversación. Gerente General recuerda objetivo de la invitación: Relato hacia un nuevo ASBANC y sector financiero.	15 min.
DINÁMICA DE TRABAJO	El facilitador ordena la conversación en torno a 3 preguntas: Nueva ASBANC: ¿Qué esperarías del sector financiero al 2030? ¿Cuáles deberían ser sus principales atributos? Pregunta EJE 1 (transparencia y justicia, consumidores y aspectos económicos y financieros) Pregunta EJE 2 (transparencia y justicia, consumidores y aspectos económicos y financieros)	65 min

SÍNTESIS Y CIERRE	Priorización de conceptos conversados. Síntesis y cierre de Gerente General.	10 min
------------------------------	---	--------

(Fuente: Elaboración propia)

Los diálogos dirigidos a los colaboradores se organizará de la siguiente manera:

BLOQUE	ACCIÓN	TIEMPO
PRESENTACIÓN	El facilitador agradece la asistencia y explica cómo se desarrollará la actividad. Ejecutivo ASBANC explica el contexto y objetivo del encuentro.	15 min.
DINÁMICA DE TRABAJO	La conversación se organiza en torno a dos fases. FASE 1: reflexión en torno a la crisis: ¿Cómo hemos vivido esta crisis? ¿Qué podemos aprender como compañía de lo que estamos viviendo? ¿Qué esperarías de ASBANC al 2030? FASE 2: reflexión en torno a cómo debiese ser la nueva ASBANC. ¿De qué manera ASBANC puede sintonizar mejor con las exigencias de los consumidores? ¿Qué acciones concretas demostrarían este compromiso? ¿Qué desafíos tiene ASBANC con sus consumidores? ¿Qué desafíos tiene ASBANC en temas de justicia y transparencia?	60 min
SÍNTESIS Y CIERRE	Reflexiones finales y conclusiones	15 min

(Fuente: Elaboración propia)

Cómo voceros de ASBANC, se va a considerar al Presidente del Directorio, al Gerente General y a la Gerente de Imagen Institucional y Comunicaciones; ellos serán los encargados de llevar a cabo todos los espacios de diálogo con los stakeholders.

Asimismo, se plantea el siguiente ejemplo para invitar a los grupos de interés externos según las temáticas planteadas. Por un lado, el grupo de diálogo de justicia y transparencia incluiría a consultoras como Apoyo Comunicaciones o IPE; para conversar sobre la percepción de los consumidores, se invitaría a ASPEC, IPSOS, Arellano Marketing, entre otros, para poder entender el contexto de los consumidores hoy en día; y finalmente en los aspectos económicos y financieros se invitarán a analistas financieros e inversionistas clave dentro del Perú.

2.2.2.10. Plan de relacionamiento con autoridades

El plan de relacionamiento con las autoridades propone, en primer lugar, definir quiénes van a ser las autoridades, asociaciones y organizaciones con las que conviene tener un buen relacionamiento. Para ello, se han identificado a las siguientes: Ministerio de Economía y Finanzas, Indecopi, Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios, la Asociación de Deudores Financieros, la Cámara de Comercio de Lima, COMEX y Confiep.

En base a los actores ya definidos se propone tener una reunión con cada uno de ellos de manera bimensual en lo que queda del año 2021 con la finalidad de poder comunicar las acciones que se están realizando, poder tener espacios de diálogo en los que se puedan plantear soluciones para el sector financiero, escuchar las necesidades de estos grupos y también mejorar el relacionamiento con ellos para poder tener una mayor influencia en el futuro.

2.2.2.11. Elaboración de un plan de respuesta a emergencias

El plan de respuesta a emergencias busca mapear cuáles son los posibles riesgos a los que se puede ver enfrentado ASBANC y el sector financiero y, en base a ello, brindar el procedimiento con los protocolos para poder responder frente a este tipo de crisis.

2.2.3. Cronograma y presupuesto

El cronograma y presupuesto de este plan de comunicación se encuentra en el **Anexo 5**.

3. SUSTENTACIÓN

El plan de comunicación presentado estaría empezando en una época complicada según el contexto peruano; sin embargo, es preferible realizarlo en estos momentos porque siguen habiendo nuevas leyes, medidas y cambios gestionados por el Ministerio de Economía y Finanzas que requieren de un actor que represente a las entidades privadas. Cabe resaltar que, por la coyuntura existe la posibilidad de que no se logre el alcance esperado debido a que los medios de comunicación se van a centrar en las elecciones del nuevo Presidente de la República; sin embargo, se ha propuesto un cronograma en base a la coyuntura actual y se espera lograr el impacto planeado.

La crisis en la reputación del sector financiero es un tema que, hoy en día, se está mencionando bastante en los medios de comunicación de modo que es necesario frenar la mala percepción, mejorar el relacionamiento y tomar acción frente a los errores que se hayan podido cometer por parte del sector y también por parte de las entidades financieras.

ASBANC ha tenido una comunicación constante en redes sociales, está brindando cursos, charlas y capacitaciones en temas financieros para sus seguidores; sin embargo, estas acciones no han sido bien recibidas por la mala percepción que se tiene del sector. Es importante señalar que, el público al que nos estamos dirigiendo con este plan de comunicación es exigente; no obstante, se considera que para abordar un tema de esta magnitud, se requiere implementar un plan de comunicación integral y transversal a la Asociación tal como se ha planteado en el presente trabajo.

Al realizar una propuesta transversal, las acciones deben empezar desde el interior de la organización. De este modo, se plantean los espacios de diálogo para poder conocer las percepciones de los colaboradores quienes viven el día a día de la esencia de ASPEC y definir, en base a sus respuestas, cuál será la ruta de ahora en adelante.

Asimismo, se considera de suma importancia poder definir el procedimiento de respuesta frente a una emergencia, pues este va a dar los lineamientos de acción y va a permitir que la comunicación sea precisa con sus stakeholders de manera interna y externa.

Teniendo una línea clara de los lineamientos y la percepción de ASBANC como representante del sector financiero, se propone la actualización e implementación de canales de respuesta y diálogo horizontal entre la Asociación y los clientes financieros. De esta manera, se van a disponer espacios en los que el cliente va a poder absolver sus dudas concretas a través del chatbot y, también plataformas en las cuales se pondrá a disposición del cliente la información más relevante del sector y los procesos para que puedan resolver sus dudas sobre los términos y las condiciones del servicio que tengan con alguna entidad asociada de ASBANC.

Como campaña principal y dentro del diseño del plan de comunicación, se propone “Por una Banca Más Justa”, la cual tiene como finalidad transmitir una comunicación transversal en la mayoría de los medios de comunicación externo la cual brinda un mensaje de los líderes de la asociación y de las entidades asociadas financiera con el fin de transmitir un mensaje unificado y dar a conocer las mejoras de las prácticas y los canales de respuesta y comunicación dirigidos a los clientes.

Esta campaña se va a transmitir en piezas de comunicación informativas en redes sociales, la elaboración de un video en el que aparezcan los líderes de la asociación y se hablen de temas relevantes hoy en día como la información transparente, la mejora de los canales de comunicación y un servicio más justo; un spot radial y finalmente una nota de prensa que haga un resumen de esta campaña.

También es importante señalar que se busca mantener una comunicación horizontal con los clientes financieros y con los medios de comunicación. De esta manera, se van a activar ciertas plataformas y servicios en la página web de ASBANC con la finalidad de poder resolver las dudas de los clientes y hacer la información más accesible en base a las dudas más recurrentes.

Asimismo se busca aprovechar la relación estrecha que se tiene con ciertos medios de comunicación a través de la participación en foros, entrevistas a los voceros de ASBANC, la contratación de una consultora de relaciones públicas que pueda brindar el soporte en la difusión y en los resultados y medición de las notas que se comparten y transmisiones en vivo de “Un día en ASBANC”, la cual busca comunicar el lado humano y mostrar a

la gente que se encuentra detrás del sector financiero que se esfuerza para lograr una banca más justa.

4. RECOMENDACIONES

- Como principal recomendación, se considera que para el éxito del posicionamiento del sector financiero y de la Asociación de Bancos del Perú, es necesario plantear una estrategia de sostenibilidad que tenga los objetivos claros orientados a la búsqueda de soluciones y al planteamiento de propuestas para lograr la sostenibilidad económica.
- La capacitación de los colaboradores y asociados es de suma importancia para lograr la coherencia del mensaje en los grupos de interés, principalmente en la opinión pública. Se debe precisar la importancia de estos dos stakeholders que son agentes de cambio y comunican e influyen en la reputación del sector.
- Para lograr una mayor llegada de las propuestas y soluciones planteadas por ASBANC, lo mejor es idear un plan de relacionamiento con las autoridades para poder tener mayor influencia en las decisiones que se tomen.
- Este plan de comunicación está centrado en mejorar la reputación del sector financiero; sin embargo, no se puede desligar del intermediario que, en este caso, es ASBANC. Es importante recordar que esta Asociación es la cara de los mensajes que se van a estar difundiendo, por lo que la imagen de ASBANC también se considera como una prioridad. Finalmente, se está trabajando por el bien de la imagen del sector financiero con un mensaje unificado entre ASBANC y las entidades financieras más representativas del Perú.

5. LECCIONES APRENDIDAS

- La comunicación transversal de ASBANC es necesaria pues la crisis de un banco afecta de manera inherente la reputación del banco. De esta manera y para que la comunicación sea exitosa, requerirá de una participación comprometida por parte de todos los asociados.
- Asimismo, la respuesta inmediata por parte de la asociación es necesaria, pues para evitar una crisis reputacional, la asociación debe dar una respuesta en un plazo menor de 24 horas y se deben brindar canales de comunicación con los clientes para resolver consultas.

REFERENCIAS

Andina. (2021) *Todos los peruanos tendrán una cuenta bancaria al 28 de julio de 2021*. Obtenido de: <https://andina.pe/agencia/noticia-mef-todos-los-peruanos-tendran-una-cuenta-bancaria-al-28-julio-2021-812834.aspx>

ASBANC. (2019) *Cerca de 100 mil estudiantes son beneficiados en programas de inclusión financiera con MINEDU*. Obtenido de: <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=326>

CEPLAN. (2016). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Obtenido de: https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Defensoría del Pueblo.(2020). *Rendición de cuentas en el contexto de la pandemia: 150 días defendiendo derechos*. Obtenido de: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/10/Rendición-de-cuentas-en-el-contexto-de-la-pandemia.-1.pdf>

Del Águila. (2019). *Desarrollo de la ciencia y tecnología en el Perú*. Obtenido de: <https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-2/desarrollo-de-la-ciencia-y-tecnologia-en-el-peru/>

Doing Business en el Perú. (2020). *Reporte*. Obtenido de: <https://espanol.doingbusiness.org/es/reports/subnational-reports/peru>

El Peruano.(2021). *Gobierno dispone pago de S/ 760 a trabajadores en suspensión perfecta de labores*. Obtenido de: <https://elperuano.pe/noticia/118108-gobierno-dispone-pago-de-s-760-a-trabajadores-en-suspension-perfecta-de-labores>

INEI. (2020). *En el 2020 población peruana alcanza 32,6 millones de habitantes*. Obtenido de: <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-2020-poblacion-peruana-alcanza-326-millones-de-habitantes-12302/>

INEI. (2019). *Demografía Empresarial en el Perú*. Obtenido de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_nov2019.pdf

INEI. (2019). *Principales indicadores del sistema financiero*. Obtenido de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/financiero-11137/>

MEF. (2021). *Resolución Ministerial No. 411-2016-EF/41*. Obtenido de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PESEM2017_2021_RM411_2016EF41.pdf

MEF. (2020). *¿Tienes una mype? Conoce las facilidades y beneficios a los que puedes acceder*. Obtenido de: <https://www.mef.gob.pe/planeconomicocovid19/mype.html>

MEF. (2020). *Distribución de los préstamos y la cobertura del Fondo de Apoyo Empresarial a las Micro y Pequeñas Empresas (FAE-Mype) por sectores*. Obtenido de:

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/862403/Estad%C3%ADsticas_FAE_MYPE.pdf

MEF. (2020). *MARCO MACROECONÓMICO MULTIANUAL 2021-2024*. Obtenido de: https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf

MEF. (2019). *DECRETO SUPREMO No 255-2019-EF*. Obtenido de: <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/20676-decreto-supremo-n-255-2019-ef/file>

MEF. (2016) *Informe de Evaluación del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2017-2022 del Sector Economía y Finanzas correspondiente al año 2019*. Obtenido de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/Evaluacion_Anual_2019_PESM_2017_2022.pdf

Pérez Gutiérrez, J. (2016). La comunicación corporativa en el sector bancario español.

Perú 2021. (2020) *Conoce el perfil de los nuevos clientes de bancos en medio de la pandemia*. Obtenido de: <https://peru21.pe/economia/economia-conoce-el-perfil-de-los-nuevos-clientes-de-bancos-en-medio-de-la-pandemia-noticia/?ref=p21r>

PRCP. (2021). *Aprueban Ley que limita las tasas de interés a ser cobradas por entidades del sistema financiero*. Obtenido de: <https://prcp.com.pe/aprueban-ley-que-limita-las-tasas-de-interes-a-ser-cobradas-por-entidades-del-sistema-financiero/>

Santos, T. (2017). El diluvio: the Spanish banking crisis, 2008-2012. Columbia University, Department of Finance, working paper.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020). *Sistema Financiero Peruano*. Obtenido de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Octubre/SF-0003-oc2019.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019). *Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros*. Obtenido de: <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/26702.pdf>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019). *Finanzas en el Cole*. Obtenido de: https://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/5_%20Entidades%20de%20Regulación%20y%20Supervisión%20del%20SF.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Comunicados de ASBANC sobre la reprogramación de créditos

27
Abr

Banca reprogramó créditos por el 9% del PBI



Luego de la declaración de emergencia nacional por el coronavirus, las entidades del sistema financiero han venido reprogramando créditos con bastante dinamismo. Esta reprogramación consiste en la ampliación del plazo original del crédito, hasta por 6 meses adicionales. Y este plazo adicional ha incluido periodos de gracia, es decir, periodos en los que el cliente no realiza pagos, y en algunos casos sin el cobro de intereses adicionales. Además, estas reprogramaciones se han tanto de forma individual como masiva.

MONTO

Al día viernes 17 de abril, las entidades asociadas a ASBANC habían reprogramado créditos por un monto total de S/ 67,915 millones. Este monto representó el 22% de la cartera bruta y el 8.8% del PBI del país.

Los créditos hipotecarios fueron los que reportaron el mayor monto reprogramado, con S/ 14,224 millones, cifra que representó el 21% del total, seguido del consumo no revolvente (con 19%) y el revolvente (11%). De esta forma, los créditos a familias concentraron una participación de 51% en el monto de créditos reprogramados.

En cuanto a los créditos a empresas, fueron los créditos a mediana empresa los que concentraron la mayor participación, con el 19% del total. Sin embargo, en términos relativos, son los créditos a la micro y pequeña empresa los que han registrado el mayor monto de reprogramaciones: el monto de estas operaciones representó el 41% y el 40% del saldo total para estos dos tipos de créditos a empresas, respectivamente, al 17 de abril.

23
Jul

Bancos reprograman deudas por más de 108 mil millones de soles



- **Al 10 de julio, las entidades asociadas a Asbanc han reprogramado más de 6 millones de créditos, lo cual representa el 14% del PBI.**
- **Gracias al accionar de la banca, se logró reprogramar más de 4 millones de créditos a familias.**
- **Respecto a los créditos reprogramados a micro y pequeña empresa, estos representan el 52% del monto total.**

En el marco de la emergencia nacional por el COVID-19, la banca ha reprogramado créditos con gran dinamismo, para así atender los principales requerimientos de sus clientes.

Al 10 de julio, las entidades asociadas a Asbanc han reprogramado más de 6 millones de créditos (6,168,699), por un total de S/ 108,627 millones. El monto de créditos reprogramados representa el 33% del total otorgado por sus asociados y el 14% del PBI.

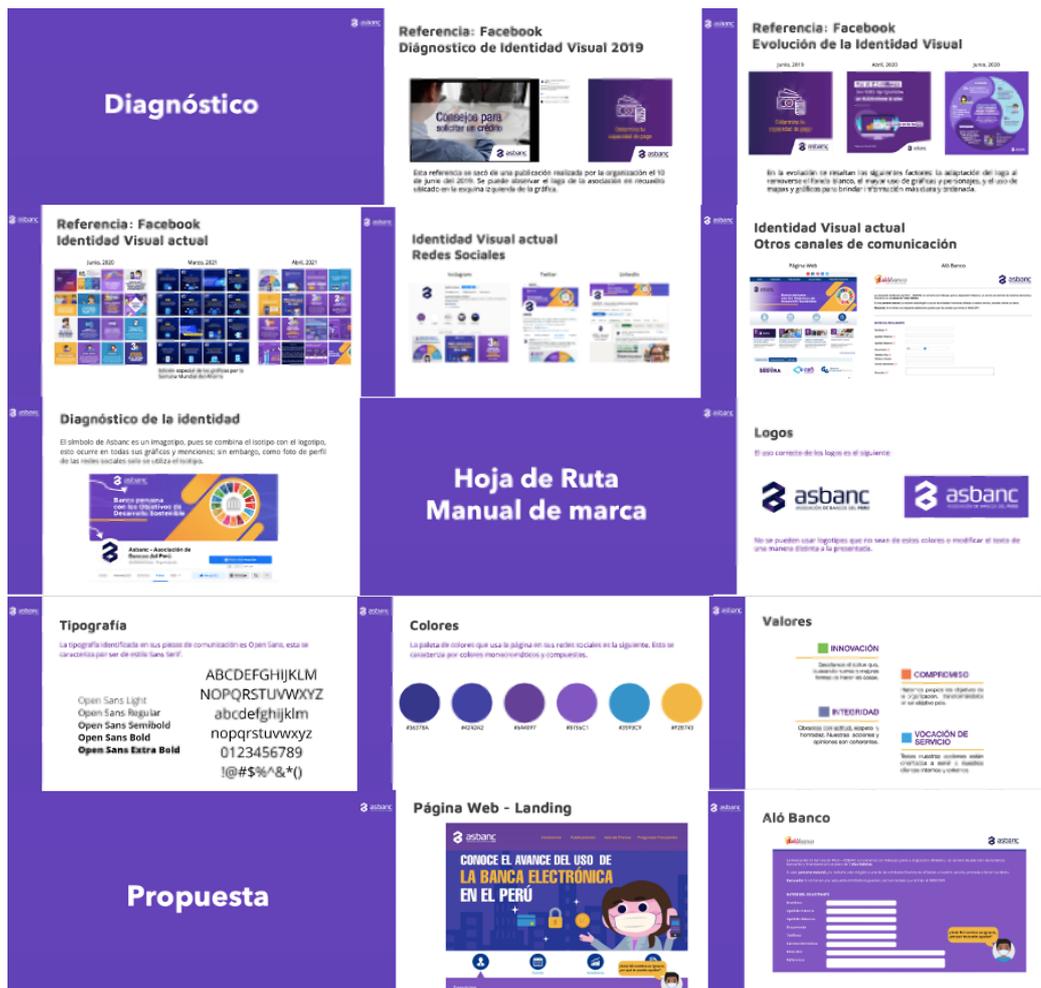
Estos procesos se vienen ejecutando de forma masiva y rápida, basándose en un análisis técnico personalizado que permita la viabilidad de los deudores del sistema, aliviando su carga de deuda actual, pero sin que ello constituya un perjuicio a su clasificación crediticia.

En cuanto a los créditos a empresas, los reprogramados a micro y pequeña empresa representan el 52% del monto total. Cabe mencionar que también fueron reprogramados 4,283,692 créditos a familias, 94,084 hipotecas y 4,189,608 créditos de consumo; así como también se ha incrementado en S/ 29,002 millones los créditos existentes, desde febrero 2020.

Como porcentaje del total de créditos en los siguientes segmentos, de los reprogramados 54% pertenecen a consumo, 49% a familias, 25% a empresas, 52% a Mype y el 21% a mayorista.

A través de estas facilidades de pago, mediante la reprogramación con tasas más bajas la población podrá priorizar su salud, dejando para más adelante las obligaciones crediticias. Las entidades asociadas a ASBANC están comprometidas con el desarrollo económico y el acompañamiento con nuevos créditos para la inversión necesaria en la reactivación de los sectores y la transformación de los negocios, en esta coyuntura.

Anexo 2: Diagnóstico y Manual de Marca



Se puede ver la presentación con mayor detalle en el siguiente link:
<https://drive.google.com/file/d/1SCLvyYPN146whHuk8LzQ-Mh8xyMnm1EN/view?usp=sharing>

Anexo 3: Guión del Video

GUIÓN	AUDIO Y LOCUCIÓN
<p>Se muestran imágenes que representan la labor del sector financiero</p> <p>Habla el Gerente General de ASBANC y se muestran imágenes suyas caminando por su oficina y pasando por delante de las fachadas de las entidades financieras: BCP, BBVA, Scotiabank, Interbank</p>	<p>Loc: Estos últimos meses han sido los más desafiantes de nuestra historia, hemos debido aprender a adaptarnos a un nuevo estilo de vida, resignados a no poder brindar el mismo servicio de calidad de siempre. Pero también, esta crisis nos ha dado una oportunidad única: mirar con perspectiva y humildad quiénes somos y quiénes queremos ser</p>
<p>Clips de colaboradores de entidades financieras asociadas trabajando desde casa y riendo</p>	<p>Loc: Lo que queremos es ser un aporte aún mayor en nuestro entorno y dejar una huella positiva en la población peruana</p>
<p>Imágenes de los líderes de las entidades asociadas trabajando, interactuando y conversando con colaboradores en esta nueva realidad</p>	<p>Loc: Para lograrlo, no solo hay que ser creativos y valientes, sino también actuar rápido y con decisión.</p>
<p>Clips de familias, personas riendo, comunidades</p>	<p>Loc: Por eso, hemos decidido dirigirnos a nuestro entorno de una manera más justa.</p>
<p>Colaboradores atendiendo a familias, ganadores de premios, hitos importantes en la vida de los clientes financieros: compra de casa, de carro, terminar la universidad.</p>	<p>Loc: Nos llena de orgullo comprobar que nuestra actividad es capaz de agregar valor real en las comunidades en donde operamos y, es por ello, que nuestro objetivo está dirigido a nuestros clientes, trabajamos para brindarles una mejor calidad de vida a través de un servicio justo</p>
<p>Imágenes de canales de comunicación de ASBANC y entidades financieras.</p>	<p>Loc: Siguiendo esta línea les pedimos que estén atentos a nuestras plataformas en donde podrán resolver todas sus dudas y tener toda la información necesaria sobre los servicios que tengan con nosotros.</p>
<p>Imágenes de los colaboradores trabajando, riendo</p> <p>Logo y landing web: www.asbanc.com.pe/nuevasmedidas</p>	<p>Loc: ¿y hacia dónde queremos llegar? a un mundo más justo, empático, transparente y más simple.</p>

Anexo 4: Guión de Radio

Guión Radial

Loc: Estos últimos meses han sido los más desafiantes de nuestra historia, a nivel global se han tomado medidas buenas para algunos y malas para otros, pero siempre se ha buscado el bienestar de la sociedad.

Desde el sector financiero se han tomado muchas medidas que buscan apoyar a todos los peruanos para salir adelante y es por ello que, desde ASBANC, hemos implementado los canales de comunicación para brindar toda la información acerca de las medidas tomadas por los bancos, los contratos que se tienen con estos y los requisitos para aplicar a ciertos préstamos.

Si quieres conocer más al respecto ingresa a: www.asbanc.com.pe/nuevasmedidas

Anexo 5: Cronograma y presupuesto

El cronograma y presupuesto se encuentra en el siguiente link:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1oIqK-vHD7KqBAUQtwg-O2-pxeJKrjR113q0ZqpC4o4E/edit?usp=sharing>