

PROYECTO DE GRADUACION

Trabajo Final de Grado

Bancos más humanos

Un cambio en la identidad de la banca peruana

Thaís Gabriela Dorca Dorca
Cuerpo B del PG
10 de diciembre de 2013
Licenciatura en Relaciones Públicas
Ensayo
Medios y estrategias de comunicación

Agradecimientos

No quisiera comenzar el presente Proyecto de Graduación sin antes expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que han contribuido de distintas maneras a hacer posible su elaboración.

En primer lugar, quisiera agradecer a la licenciada Marisa Cuervo, mi profesora de Seminario de Integración I y II, por confiar en mí y haberme orientado en todo momento durante este largo proceso de trabajo. De igual manera, agradezco a mi profesor Mariano Rotman por su constante apoyo a través de sus acertadas recomendaciones y sugerencias que contribuyeron a enriquecer aún más el contenido de este Proyecto de Graduación y a Lucía Dorca por haberle dedicado el tiempo necesario a la lectura del mismo a fin de revisar la redacción.

Agradezco también a todos los amigos que me acompañaron por su paciencia en esos momentos de estrés y de manera especial a Lara Zapata y Luisa Guerrero, amigas y compañeras de cursada, por su apoyo moral y ayuda incondicional para poder terminar exitosamente el Proyecto y cada una de las clases que cursamos juntas.

Por último, pero no menos importante, quiero agradecerle a Luz María Drinot por darme la oportunidad y el apoyo incondicional para estudiar en otro país; a mi madre, Nori Dorca, por los consejos y palabras de motivación constante que me brindó desde lejos para seguir adelante y a la familia Kehoe por estar siempre pendiente de mi y hacer de mi estadía en Argentina una de las mejores experiencias de mi vida.

A todos y cada uno, nuevamente, muchas gracias

Índice

Introducción	5
Capítulo 1. Las Relaciones Públicas como fuente de valor	10
1.1. Las Relaciones Públicas en las empresas.....	10
1.2. Función de <i>management</i>	11
1.3. La gestión de intangibles.....	13
1.3.1. Identidad corporativa.....	14
1.3.2. Comunicación corporativa.....	19
1.3.3. Imagen corporativa.....	21
Capítulo 2. El sistema financiero peruano	26
2.1. Evolución del sistema financiero.....	26
2.2. El sistema bancario.....	31
2.3. La bancarización	36
Capítulo 3. Los bancos y la comunicación estratégica	41
3.1. Los públicos financieros.....	41
3.2. Necesidad de una comunicación integrada.....	45
3.2.1. Comunicación institucional.....	47
3.2.2. Comunicación comercial.....	48
3.2.3. Comunicación organizacional.....	49
3.3. Comunicación de productos y servicios financieros.....	51
3.3.1. La publicidad financiera.....	51
Capítulo 4. Un cambio en la identidad de la banca peruana	55
4.1. Análisis de casos.....	55
4.1.1. Banco de Crédito BCP: Bienvenido el éxito.....	56
4.1.2. Interbank: El tiempo vale más que el dinero.....	63
4.1.3. BBVA Continental: Adelante.....	69
Capítulo 5. Contribución del cambio de identidad en la bancarización	75
5.1. La imagen del banco.....	75
5.1.1. Importancia de la identidad en la construcción de la imagen.....	77
5.2. La nueva promesa de los bancos.....	79
5.3. El futuro de la banca: hacia una mayor bancarización.....	82
Conclusiones	86
Lista de Referencias Bibliográficas	91
Bibliografía	98

Índice de Figuras

Figura 1. Evolución marca gráfica Banco de Crédito BCP.....	58
Figura 2. Evolución marca gráfica Interbank.....	64
Figura 3. Evolución marca gráfica BBVA Continental.....	70
Figura 4. Construcción de la imagen corporativa.....	77

Introducción

El presente Proyecto de Graduación se titula *Bancos más humanos. El cambio en la identidad de la banca peruana*, corresponde a la Licenciatura en Relaciones Públicas y se ubica en la categoría Ensayo, ya que a través del análisis de casos se busca reflexionar acerca del cambio suscitado, durante los diez últimos años, en la identidad corporativa de los principales bancos del Perú y su impacto en el proceso de la bancarización. Asimismo, responde a la línea temática Medios y Estrategias de Comunicación por ser la comunicación el vehículo de la identidad corporativa y un instrumento de configuración de la imagen y reputación de las empresas.

La propuesta surge a raíz de la creciente necesidad de los bancos de ampliar el alcance de la bancarización como consecuencia del cambio en el ámbito político, social y económico desarrollado en el Perú durante los últimos años. Y es que en la década de los 90 la bancarización cubría sólo a un reducido grupo de personas y empresas en las principales ciudades del país. Actualmente, debido a la popularización de la banca personal, al auge de las PyME's, al crecimiento económico y a las políticas de descentralización, entre otros, los bancos están presentes en todo el Perú y buscan captar a un público que todavía no se encuentra bancarizado, ya sea porque perciben cierta dificultad de acceso al servicio, por la desconfianza que generan los bancos o porque no los consideran una entidad cercana. "Nadie quiere a los bancos. (...) El público les tiene desconfianza (...) se queja de que los errores de los bancos son siempre en beneficio propio y no asumen responsabilidades (...) También se quejan con frecuencia del exceso de burocracia" (Marcuse, 2010, pp.199-200). Frente a este panorama, se observa una tendencia generalizada en los bancos de adoptar una actitud proactiva y experimentar cambios en su identidad y comunicación corporativa con el fin de modificar la imagen que el público tiene de éstos y posicionarse como bancos más humanos, cercanos y empáticos con el cliente.

Es así como se plantea la siguiente problemática: ¿cómo contribuye el cambio de identidad corporativa de los bancos al proceso de bancarización en el Perú? El Proyecto de Graduación tiene por objeto analizar, desde el punto de vista de las Relaciones Públicas, el cambio de identidad corporativa como estrategia empleada por los bancos para incrementar la bancarización en el Perú; por lo tanto, la vinculación con la carrera se realizará a través de temáticas propias de la profesión, tales como identidad, comunicación e imagen corporativa, que permitan comprender y abordar la problemática planteada. En tal sentido, se buscará explicar cómo la gestión estratégica de dichos intangibles, es decir, de la identidad, la comunicación y la imagen, pueden contribuir al proceso de bancarización.

El Proyecto de Graduación se desarrollará a lo largo de cinco capítulos. En el primer capítulo se buscará introducir al lector en el campo profesional de las Relaciones Públicas dentro del ámbito empresarial. Por esta razón, se realizará una aproximación teórica de las relaciones públicas como herramienta de gestión y fuente de valor para las empresas, destacando su función de *management*. Asimismo, se abordarán temáticas propias de la profesión, tales como identidad, comunicación e imagen corporativa, a fin de comprender los conceptos básicos necesarios que permitan realizar el análisis de casos que plantea el presente trabajo. Una vez aclarados los conceptos básicos que hacen a la disciplina en cuestión será necesario contextualizar el ámbito dentro del cual se va a desarrollar el Proyecto de Graduación. En consecuencia, el segundo capítulo se basará en un relevamiento del sector financiero peruano, haciendo hincapié en el sistema bancario por ser éste el objeto de estudio que constituye el Proyecto de Graduación. Para conocer la situación actual del sector bancario se identificarán las entidades que lo conforman, los tipos de banca existentes y los productos y servicios financieros que se ofrecen. Además, se ahondará en el proceso de bancarización y el alcance del mismo. Luego, en el tercer capítulo se pretenderá establecer cómo es la comunicación y la gestión de la misma en las entidades bancarias. En primer lugar, se identificará los distintos públicos de dichas organizaciones y los vínculos que se establecen entre ambos. Posteriormente, se abordará

la necesidad de llevar a cabo una gestión integral de la comunicación a través de la acción sinérgica de la comunicación institucional, comercial e interna. Por último, se expondrán las características tanto del discurso institucional como de la publicidad que se utilizan para comunicar y promocionar los productos y servicios financieros. En el cuarto capítulo se abordará el tema central del Proyecto de Graduación: el cambio en la identidad corporativa de los bancos durante los diez últimos años y la necesidad de ampliar la bancarización en el Perú. Para ello, se llevará a cabo un análisis de los principales casos de bancos que implementaron un cambio de identidad. Los casos a tomarse en cuenta serán el Banco de Crédito BCP, Interbank y BBVA Continental. Por último, el quinto capítulo se centrará en el aporte real de la autora. Por consiguiente y como resultado de la investigación teórica y el análisis expuesto a lo largo de los capítulos previos, se desarrollará una perspectiva significativa respecto a la problemática planteada. En tal sentido, se hará una reflexión acerca de porqué de la existencia en el sistema bancario de una predisposición a realizar cambios en su identidad corporativa, profundizándose, además, en su influencia en el proceso de bancarización.

Cabe destacar que para la realización del presente Proyecto de Graduación, es necesario establecer un marco teórico adecuado que explique y otorgue el debido sustento argumentativo a partir de diversos conceptos y enfoques ya establecidos. Para ello se realizó un relevamiento exhaustivo de material bibliográfico relacionado con el tema de estudio, el cual comprende no sólo libros sino también revistas, publicaciones científicas, blogs especializados y páginas web corporativas. Con respecto a los autores abordados se tomaron diferentes personalidades referentes de las Relaciones Públicas, tales como Paul Capriotti, Norberto Chaves, Joan Costa, Marcelo Manucci, Luis Sanz de la Tajada, Dennis Wilcox, entre otros. Por otra parte, además del material teórico bibliográfico, se consultaron una serie de antecedentes académicos, producto de trabajos realizados en la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo, los cuales se detallan a continuación:

El Proyecto de Graduación de Ciccotosto, E. (2013). *Diseño y comunicación de entidades bancarias. Implementación del sistema de comunicación*, explora la comunicación y la cultura corporativa dentro de las organizaciones, especialmente en los bancos. Este trabajo se basa en el caso del Banco de la Provincia de Buenos Aires (BAPRO) para proponer la implementación de un sistema de comunicación interna que permita fortalecer el vínculo con los empleados y mejorar la eficiencia en los procesos operativos.

De igual manera, Delgado, M. (2013). en *Las Relaciones Públicas en las entidades bancarias estatales*, analiza el incremento de la imagen positiva en los bancos a través de la aplicación de acciones de relaciones públicas. Asimismo, se basa en el caso del Banco de la Provincia de Buenos Aires para proponer un plan de comunicación que sirva al mejoramiento de la imagen pública de la institución.

Por otra parte, el Proyecto de Graduación de Eissler, P. (2010). *Cambio de imagen corporativa post-crisis, el caso de los bancos en Argentina después del 2001*, examina los cambios de imagen corporativa que se implementaron en el sector bancario, a fin de recuperar la confianza perdida de sus públicos a raíz de la crisis económica del 2001 y el denominado corralito.

González, G. (2010). *Publicidad en crisis: comunicación en sectores perjudicados durante 2001 y 2009*, analiza la comunicación dentro de un contexto de crisis. En tal sentido, expone las estrategias de comunicación llevadas a cabo por las empresas de los sectores afectados por las crisis del 2001 y 2009, entre los cuales se encuentran los bancos.

Morgenstern, D. (2010). *Publicidad corporativa en el mercado bancario* estudia la imagen corporativa de las entidades bancarias como fuente de valor que contribuye a generar un mejor posicionamiento en el mercado.

Por último, el Proyecto de Graduación de Navarro. J. (2009). *Crisis financiera Argentina: La imagen del Banco Galicia* analiza como dicho banco logró restablecer su imagen mediante el uso de técnicas adecuadas para la función de las Relaciones Públicas.

El aporte del presente trabajo radica en demostrar mediante la bibliografía consultada, los datos recabados y el análisis de los principales casos de bancos en el Perú que llevaron a cabo un cambio en su identidad, tales como, el BCP, BBVA Continental e Interbank, la importancia que tienen las Relaciones Públicas dentro del ámbito financiero y destacarlas como una herramienta de gestión que permite incrementar la bancarización.

Capítulo 1. Las Relaciones Públicas como fuente de valor estratégico

Este capítulo busca introducir al lector en el campo profesional de las Relaciones Públicas dentro del ámbito empresarial, a través de una aproximación teórica de la disciplina como herramienta de gestión y fuente de valor para las empresas, destacándola como función de *management*. Asimismo, se abordarán temáticas propias de la profesión, tales como identidad, comunicación e imagen corporativa, a fin de comprender los conceptos básicos necesarios que permitan realizar el posterior análisis de casos que plantea el presente Proyecto de Graduación.

1.1. Las Relaciones Públicas en las empresas

Las Relaciones Públicas en las empresas surgen como consecuencia de la evolución del contexto económico y social en el que éstas se desarrollan. La globalización y los avances tecnológicos han permitido la aparición indiscriminada de competencia, y con ella una situación de indiferenciación entre productos y servicios ofertados: “la aceleración y masificación del consumo ha generado una alteración en el ritmo de intercambio de bienes y servicios, a la vez que una creciente homologación de la oferta de los mismos en cuanto a precio, calidad, prestaciones, etc.” (Capriotti, 1992, p.16). Por lo tanto, las empresas se encuentran frente a un mercado saturado, en el cual los productos y servicios son similares si es que no idénticos.

Por otra parte, la sociedad también se ha visto modificada. Ante la hiper saturación de la oferta y su creciente indiferenciación, los consumidores se han vuelto más exigentes; ya no buscan comprar sólo productos que necesitan, sino también marcas que creen sentido, que signifiquen algo para ellos. Y es que en la actualidad son pocos los consumidores que basan sus decisiones de compra en procesos netamente racionales, la mayoría lo hace teniendo en cuenta también aspectos emocionales. Como expresa Ghio (2009), los aspectos simbólicos y emocionales cobran un rol cada vez más importante en la decisión de compra. Por tal motivo, surge la necesidad en las empresas de diferenciarse de sus competidores,

de hacerse más visibles y singulares; y así, poder entablar vínculos duraderos con sus consumidores. Es así como las empresas comienzan a replantearse la forma en la que se comunican y relacionan con sus públicos, encontrando en las relaciones públicas una fuente de valor para la organización.

Las Relaciones Públicas son una disciplina profesional, ubicada dentro de la rama de las Ciencias Sociales, que busca entablar vínculos duraderos entre una organización y sus públicos a través de la gestión estratégica de la comunicación, a fin de influir en éstos y construir una imagen positiva en torno a la organización. Para la autora Bartoli (1992), las Relaciones Públicas buscan generar resultados a largo plazo en beneficio de la imagen de la organización. Dichos resultados se logran mediante la gestión estratégica de los vínculos que la empresa establece con sus diferentes públicos a través de una adecuada planificación de la comunicación. Se establece así que la comunicación es un factor clave en la gestión estratégica de la empresa y, por ende, debe estar alineada y ser coherente con su visión y objetivos. Para ello, las Relaciones Públicas son una herramienta de gestión ya que permiten tener una visión global del negocio para planificar e implementar acciones de comunicación, específicas y sostenidas en el tiempo que actúen de manera sinérgica y hagan posible establecer relaciones favorables con los diferentes públicos.

1.2. Las Relaciones Públicas como función de *management*

Al hablar de las relaciones públicas como una herramienta de gestión para las empresas es imposible no hacer referencia al concepto de *management*. Éste es una forma de gestión empresarial vinculada al funcionamiento global y a la administración organizada, tanto de las actividades como de los recursos con los que cuenta una empresa a fin de obtener los resultados esperados. Se trata de planificar, organizar, asesorar y dirigir de manera estratégica e integral una organización.

Abordar las Relaciones Públicas como función de *managemet* es establecer que éstas deben ser partícipes de la administración estratégica y toma de decisiones para asegurarse de que los planes de comunicación estén alineados con la visión general de la empresa y además, se formulen según los públicos de interés establecidos por ésta. El Relacionista Público o Director de Comunicación (DirCom) será entonces el responsable de diseñar, gestionar y ejecutar todas las comunicaciones de la empresa. Por consiguiente, tal como señalan los autores María Ferrari y Fabio Franca en su libro *Relaciones Públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*, “le corresponde trabajar muy estrechamente con el Gerente General y reportar directamente a los miembros de la coalición dominante, o sea, a los altos directivos” (Ferrari y Franca, 2011, p.84). Por esta razón, es necesario que la estructura de las Relaciones Públicas se encuentre en la cúspide de la empresa junto con la primera línea de ejecutivos para que se pueda tener una visión global, tal como se ha mencionado al principio del presente capítulo.

La necesidad de tener una visión holística e integradora del negocio, así como una comprensión de las diferentes etapas y relaciones, permite a las Relaciones Públicas ser el nexo entre la empresa y su entorno, defendiendo los intereses de la empresa hacia afuera, pero transmitiendo al mismo tiempo y de manera adecuada, cuál es la realidad social y qué esperan los públicos de la empresa.

Las relaciones públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir el interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma efectiva, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas como principales herramientas (Wilcox, Ault, Agee y Cameron, 2001, p. 4).

De tal manera, las Relaciones Públicas dan mayor coherencia al actuar empresarial, haciendo de la comunicación una acción eficaz y coherente con la proyección empresarial, asegurando que las decisiones correspondan a la visión y objetivos de la misma. Así, la

participación activa dentro del plan estratégico de la empresa permitirá el conocimiento previo de las acciones y una recomendación oportuna para que puedan ser llevadas a cabo.

1.3. Gestión de intangibles

“Participar en la toma de decisiones ayuda a definir políticas y planes de acción frente a sus diferentes públicos. Las relaciones públicas agregan valor monetario a las empresas en términos de intangibles, como reputación, credibilidad y confianza” (Ferrari y Franca, 2011, p. 24).

Factores como la identidad, la imagen, la marca, la reputación o las relaciones con los clientes forman parte de los intangibles de una empresa. Estos son bienes inmateriales que, si bien no poseen apariencia física, se están convirtiendo en los activos más preciados y valorados en el ámbito empresarial, pues inciden en la ventaja competitiva de la empresa aumentando el valor real que ésta tiene en el mercado. Es por esta razón, que resulta imprescindible gestionarlos y comunicarlos tanto dentro como fuera de la organización. Los intangibles forman parte de los activos de una empresa y han estado presentes desde el surgimiento de ésta; sin embargo, la relevancia que han tomado como elementos generadores de valor en la gestión estratégica de la misma es relativamente nueva. Esto se debe, principalmente, al potencial de diferenciación que tienen respecto de la competencia. Las empresas están enfrentando una situación actual competitiva y cambiante en la que les es muy difícil diferenciarse de sus competidores a nivel de productos o servicios basados sólo en factores funcionales o utilitarios. En tal sentido, la gestión de los atributos de identidad de la empresa y su respectiva comunicación a los públicos parece ser la solución al problema, pues permite lograr identificación, diferenciación y preferencia.

La autora francesa Pascale Weil (1992), explica que la importancia de los intangibles dentro de las empresas surge con lo que denomina el paso de la empresa a la institución. La influencia del contexto en el que se desarrollan las empresas ha llevado a éstas a formular

globalmente su identidad a partir de un discurso central que las proyecte y que de a conocer su voluntad más allá de la simple promoción de productos y/o servicios. Por consiguiente, las empresas abandonan su status de productores o prestadores de servicios para presentarse como sujetos realizadores de un proyecto.

Esto quiere decir que hay un cambio en la concepción que tienen las empresas de sí mismas. Ya no se consideran simples productoras de bienes y servicios, sino que se dan cuenta de que también son actores sociales que forman parte de la comunidad y se dirigen a ella a través de un proyecto, una misión y una visión como el punto de partida que guiará la vida y la evolución de la empresa. Es así que las empresas comienzan a preocuparse por comunicar aquello que las hace únicas y las diferencia del resto; y que, por sobre todo, las dota de sentido: quién es, qué hace, cómo lo hace, para quién lo hace y por qué lo hace.

1.3.1. Identidad Corporativa

A la hora de definir qué es la identidad corporativa existe un sinnúmero de opiniones; sin embargo, si bien cada autor elabora su propia definición, se puede establecer el mismo punto de partida, ya que todos coinciden en que la identidad es lo que la empresa es, pero no en su materialidad sino en su ser. Una de las definiciones que mejor lo ejemplifica es la desarrollada por el español, especialista en comunicación y diseño, Joan Costa: “La identidad es su ADN. Por esto, y no por otra causa, toda empresa es una, única, diferente e irrepetible” (Costa, 2006, p. 62).

En la obra *La doble hélice: relato personal del descubrimiento del Ácido Desoxirribonucleico*, Watson (2000) describe al ADN como el principal componente de los genes presentes en todo organismo vivo que da cuenta de las características físicas y funciones vitales de dicho ser. Es la molécula que establece que cada ser vivo sea único y diferente, y que además permite reconocerlo como tal. Por lo tanto, referirse a la identidad corporativa como función de ADN de la empresa, es reconocerla como la esencia y fundamento de la organización. El

material genético que está presente desde la etapa fundacional, que se pretende mantener en el futuro y que la hace ser única, individualizándola y diferenciándola del resto. La identidad, al igual que el ADN, da cuenta de la estructura de la empresa y permite identificar aquellos atributos, rasgos y valores propios de la organización que la transforma en diferente y permite identificarla y reconocerla como única. Es preciso destacar que, a diferencia del ADN, la identidad corporativa no es inalterable. Las empresas son organismos que están en permanente cambio y como tal, deben adaptarse constantemente. Si bien la identidad se construye sobre características particulares que gozan de cierta estabilidad a lo largo del tiempo, esto no quiere decir que no pueda ser intervenida en caso de ser necesario. Por lo general, la intervención sobre la identidad de la empresa se genera con el objetivo de modificar la imagen de la misma, ya sea porque tiene una imagen negativa o simplemente no es la que se espera que el público tenga de ella.

Entonces la identidad corporativa no es otra cosa que el conjunto de características particulares que cada empresa posee, que asume como propias, que permite distinguirla como diferente y singular, y que se evidencia a través de su historia, sus recursos, sus valores, la forma en que se relaciona con sus públicos, entre otros, tal cual expresa Caldevilla Domínguez:

Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se “auto” diferencia de las otras organizaciones (Caldevilla Domínguez, 2010, p. 169).

Asimismo, la identidad corporativa está conformada por dos variables o dimensiones que, además de la comunicación, son el vehículo a través del cual se manifiesta: la identidad visual y la cultura corporativa. La identidad visual es quizás el más tangible de los intangibles, ya que expresa de manera explícita, a través de elementos perceptibles a los sentidos, la identidad de la empresa a fin de identificarla de manera clara y concisa, y diferenciarla de otras entidades. Entonces, la identidad visual es la representación visual de

los atributos de la identidad corporativa. Dicha representación se da, principalmente, a través de la marca gráfica, así como también mediante los colores institucionales, el *packaging*, los uniformes, el mobiliario, el diseño arquitectónico de los edificios, las mascotas o personajes, etc.

La marca gráfica es la traducción simbólica de la empresa, es la utilización de un nombre, un símbolo o la combinación de ello para identificar a la empresa, sus productos y servicios. Por tal motivo, es el mensaje mínimo de identificación, signo identificador primario. En el libro *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*, Chaves y Belluccia (2003) explican que existen signos con capacidad identificadora, los cuales se pueden clasificar en primarios y secundarios. Los signos primarios son aquellos que tienen la capacidad de cumplir la función identificadora en su forma más directa y pura, mientras que los secundarios son aquellos signos que, si bien completan y refuerzan la identificación, no son capaces de funcionar de manera aislada. Además, indican que existen dos grandes familias de signos primarios: los logotipos y los isotipos, es decir, las marcas que se basan en la representación tipográfica del nombre y las que se basan en la representación simbólica de la empresa. Del mismo modo, identifican dos grupos de signos secundarios: la tipografía y la gama cromática, siendo el primero el estilo gráfico del alfabeto que identifica a la empresa y el segundo, los colores que la identifican y representan y que, además, le atribuyen un significado connotativo.

Sin importar si la marca gráfica derive del diseño de un logotipo, isotipo o la combinación de ambos – isologotipo – ninguna empresa puede prescindir de ella, pues es el identificador universal por excelencia que no sólo permite la identificación de la empresa, sino también caracterizar, diferenciar y transmitir su identidad. Es por ello que la marca gráfica y por consiguiente, la identidad visual, debe satisfacer todas las exigencias prácticas de la identificación, pero especialmente ser pertinente y coherente con la identidad global de la empresa a fin de emitir un mensaje unificado y no contradecir los valores y atributos de la

organización. Cabe resaltar que la marca será reconocida como tal cuando el público la reconozca como signo identificador de algo o alguien para lo cual es necesario comunicarla. Así pues, para que la comunicación de la marca sea adecuada en todo momento, resulta imprescindible implementar un manual de identidad visual o marca que regule los usos correctos e indebidos de la misma.

Además de la identidad visual, la identidad corporativa se encuentra conformada por la cultura; conjunto de creencias, normas y pautas de comportamiento comunes a todos los miembros de la empresa que la identifica y constituye. En efecto, no existe empresa alguna que no la posea, ya que por el sólo hecho de estar conformada por personas que establecen una interacción continua y se relacionan entre sí de determinada manera, la empresa genera un modo particular de ser.

En cualquier sociedad, sea ésta antigua o moderna, existe siempre una serie de principios básicos que la mayor parte de las personas comparte y acepta, y que rigen la forma de comportarse dentro de esa sociedad, a los cuales les damos el nombre genérico de *Cultura*. Todas las organizaciones, al igual que todas las sociedades, poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la entidad, a las que damos el nombre de *Cultura de la Organización* o *Cultura Corporativa* (Capriotti, 2009, p.24).

Es el modo de ser y de hacer de la empresa; y que, además, la mantiene unida generando sentido de pertenencia entre sus miembros. “La Cultura Corporativa es un factor de integración” (Capriotti, 2009, p. 146). Y es que todos los miembros de ésta deben aceptar y asumir dichas pautas establecidas para sentirse parte del grupo, parte de la organización, y ser reconocido como tal por los demás. Es la esencia de la identidad corporativa y el vehículo clave para transmitirla a los públicos de la empresa, pues se ve reflejada día a día a través de la actuación y comportamiento de sus miembros. Si bien la cultura surge con la creación de la empresa, y conforme ésta se va desarrollando se afirma como un modo propio de ser y hacer constante que permite la identificación y diferenciación respecto de otras entidades, hay ciertos factores que la determinan. Para el doctor en Ciencias de la Comunicación, profesor y autor de numerosos libros Paul Capriotti (2009), la misma se ve

influenciada por la personalidad del fundador y las normas que establece en un principio para el desarrollo de la actividad, la personalidad y normas de personas claves como Gerentes Generales o Directores Generales, la evolución histórica de la empresa, es decir, aquellas situaciones que han marcado el accionar de la misma, la personalidad de los miembros de la organización y el entorno social en el cual se desarrolla.

Además, hay que precisar que la cultura se compone de tres aspectos básicos, los cuales son definidos por la alta dirección y constituyen la razón de ser de la empresa. Dichos aspectos son: la misión, la visión y los valores corporativos. Porras y Collins (1997) definen la misión corporativa como la representación de quién es, qué hace y por qué existe la empresa; es la razón de ser de ésta. Por otra parte, conciben la visión corporativa como la representación del futuro que la empresa desea, es decir, todo aquello que quiere ser y lograr, y que estimula su progreso. Por último, señalan que los valores corporativos son un conjunto de principios guía, perdurables en el tiempo, que son considerados esenciales; y por lo tanto, tienen una importancia intrínseca para quienes forman parte de la empresa. Se puede decir, entonces, que la misión es la definición de la empresa, la visión es la perspectiva futura de ésta, a dónde quiere llegar, y los valores son los principios centrales que guían y están presentes en su diario accionar. Dichos elementos forman parte de la concepción global de la empresa y son fundamentales para alcanzar los objetivos de la misma, ya que serán la base sobre la cual fijará su accionar. Como se ha mencionado anteriormente, las empresas se presentan a la sociedad como sujetos realizadores de un proyecto. En consecuencia, estos tres elementos constituyen parte fundamental de aquel discurso central de identidad que sintetiza su proyecto de vida, la proclama y da a conocer su voluntad. Por ende, una empresa que no posea misión, visión y/o valores corporativos es una empresa sin vocación, sin un proyecto específico que la inspire, la motive y por sobre todo, la distinga del resto.

1.3.2. Comunicación Corporativa

Al igual que las personas, las empresas se desarrollan en un determinado entorno con el cual se relacionan y, por eso, pueden ser modificadas por los cambios que se susciten en él. Es así como la situación actual de híper saturación de la oferta de productos y servicios, y la indiferenciación de los mismos ha llevado a las empresas a reformular la forma en la que se relacionan con sus públicos. Por esta razón, se plantean una comunicación que debe ir más allá de la comercial, de sus productos y servicios; que hable de la empresa como entidad, como sujeto social y que ayude a formar una imagen favorable en los públicos. En efecto, la comunicación corporativa se refiere a:

el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades (Capriotti, 2009, p.39).

En otras palabras, es lo que la empresa dice que es y hace; lo que dice de sí misma para darse a conocer a sus públicos. Es, por consiguiente, el vehículo de la identidad corporativa tanto a nivel interno como externo, y un instrumento de configuración de la imagen y reputación de la empresa.

A partir de la comprensión de ésta como vehículo que transmite identidad y que incide sobre la imagen de la empresa y su reputación, la misma se hace indispensable y se ha convertido en una de las herramientas clave para el desarrollo estratégico de las empresas por ser transversal a todos los niveles y actividades que se desarrollan. Y es que no cabe duda que es un activo inherente a toda organización, pues tal como expresa el autor argentino Norberto Chaves (2005), la empresa por el sólo hecho de ser y existir, comunica. Por lo tanto, se entiende que no es una actividad opcional; sino que, contrariamente, es una dimensión básica para el funcionamiento de toda clase de organización, incluyendo las empresas. Es más, en las empresas todo comunica. Sea de manera voluntaria o no, emiten en su diario accionar una gran cantidad de mensajes, información que es efectivamente recibida por los públicos. En efecto, no sólo comunican las piezas publicitarias y las

acciones de marketing, sino también toda la actividad cotidiana de la entidad, ya sea a través de las señaléticas en sus oficinas, la atención del personal, el comportamiento de los directivos, la calidad de sus productos y/o servicios, etc. En términos de Marcelo Manucci, “éstas y muchas otras acciones simples y cotidianas algo están diciendo de la organización. Y esto es comunicación. No solamente aquello pensado, diseñado y elaborado para ser emitido por un medio (...) No solamente aquello creado para comunicar, comunica” (Manucci, 2004, s.p). Es decir que la comunicación de la empresa deja de ser solamente aquellos mensajes creados por la misma, sino que cada manifestación de ésta es considerada como un elemento de información que es interpretado por los públicos y que terminará generando determinadas actitudes y conductas con respecto a la organización. De tal forma, todo lo que la empresa hace, adopta una dimensión comunicativa; y actúa, consecuentemente, como un canal de transmisión de mensajes. Así pues, se podría decir que la comunicación corporativa comprende dos aspectos: lo que la empresa dice que hace, los mensajes particularmente diseñados y planificados para comunicar; y la conducta, lo que la empresa hace, su actividad y comportamiento diario. Es importante señalar que tanto lo que la empresa hace como lo que dice que hace debe presentar cierto grado de coherencia y complementarse entre sí, ya que si los públicos perciben que existen diferencias o incongruencias entre una y otra pueden dudar de la credibilidad de los mensajes, lo cual influirá, en gran medida, en la imagen que se formen de la empresa.

Ante la cantidad de manifestaciones comunicativas de la empresa, Manucci (2004) señala que el control de la información que se envía a los públicos no es total ni absoluto. Si bien se puede intervenir y gestionar, no se puede determinar ni controlar el significado único final que ellos interpretan. Es por esto que las empresas deben preocuparse por identificar todas esas diferentes manifestaciones con las que cuenta para que, de esta manera, se pueda realizar una planificación y adecuación de la comunicación; y así, lograr un mayor nivel de control sobre la misma. Si no se identifican de manera correcta, se corre el riesgo de tener

una gran cantidad de comunicación incontrolada que puede llegar a ser negativa o incoherente con el perfil de la empresa.

Toda la actividad de Comunicación Corporativa requiere de un trabajo serio y responsable, organizado y planificado paso a paso, partiendo de la investigación de la comunicación, pasando por la planificación adecuada de sus estrategias y tácticas, hasta la aplicación y evaluación de las acciones. Esto permitirá un efecto sinérgico de todos los mensajes y medios de la organización de forma clara y coherente (Capriotti, 2009, p. 231).

Entonces, para que sea realmente efectiva y coherente, se deberá establecer un Plan Estratégico de Comunicación que garantice una actuación eficiente sobre los públicos de la organización. Esto significa realizar una planificación de toda la actividad comunicativa de la empresa que permita una gestión acorde al perfil establecido y colabore, en la medida de lo posible, al logro de los objetivos de la misma. Es por esta razón que la comunicación corporativa deberá responder a la estrategia general de la empresa.

1.3.3. Imagen Corporativa

Hablar de imagen en el ámbito empresarial, por lo general produce confusión debido a la polisemia del término; y es que en la actualidad se utiliza dicha palabra para definir una variedad de cosas o fenómenos, como por ejemplo imagen visual, imagen gráfica, imagen de marca, imagen de empresa, entre otros. Por eso, resulta necesario realizar una diferenciación entre los diferentes tipos de imágenes que permita comprender qué es la imagen corporativa. Para Costa (2006), el término imagen está marcado por la acepción inmediata y más común de su significado, ícono, producto del constante contacto que tienen los individuos con el mundo que es predominantemente visual. En tal sentido, hay quienes reducen el concepto de imagen corporativa a lo visual, concibiéndola como aquellas representaciones icónicas de una organización que están presentes en el entorno físico de manera visual, es decir, todas aquellas manifestaciones que la empresa transmite a sus públicos de manera gráfica.

Si bien es cierto que las empresas se valen de un lenguaje visual para comunicarse con sus públicos, si bien esta clase de imágenes, formas, signos y colores son parte del repertorio con el que se construye la imagen de la empresa; no son la imagen corporativa, sino que corresponden a la identidad visual de la empresa. Y es que cuando se habla de imagen corporativa, se está haciendo alusión a una imagen de tipo mental que no tiene nada que ver con lo material, gráfico y/o visual que se encuentra presente en el entorno físico; sino que, por el contrario, se encuentra instalada en la memoria, en el interior de las personas. Siguiendo esta línea, Luis Ángel Sanz de la Tajada la plantea como:

El conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución: representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión (Sanz de la Tajada, 1996, p. 21).

De esta forma, la imagen corporativa es la idea, el concepto que tienen los públicos acerca de una empresa, lo que creen que ésta es. Es el conjunto de atributos con los cuales los públicos la asocian como resultado de la interpretación que hacen de todas las informaciones y experiencias obtenidas en relación con la misma. Dicho de otra manera, es el modo en que los públicos entienden y perciben a la empresa como tal, tanto en sus productos y servicios como en su actividad y comportamiento general; es lo que la empresa significa para ellos. Es necesario destacar que la imagen corporativa al ser un fenómeno de percepción, pues se configura subjetivamente para cada público en función de sus valores, intereses, preferencias, etc., no puede ser controlada ni manipulada fácilmente por la empresa. En cierto modo, esto no quiere decir que la empresa no pueda gestionarla de manera indirecta a través de una planificación estratégica de sus acciones y comunicaciones que le permita establecer vínculos con sus públicos; y, así, tratar de influir en la imagen que éstos se formarán.

Por otra parte, la imagen que los públicos se forman de la empresa no es resultado de una situación específica, de unos cuantos mensajes ni mucho menos de una campaña de

comunicación; sino que es “un proceso lento de interpretación acumulativa de información, que no es una simple suma de las informaciones, sino un proceso de simbiosis entre los diferentes tipos y matices de información” (Capriotti, 2009, p. 116). En su hacer cotidiano, las personas experimentan la presencia de las empresas como sujetos sociales; y, por ende, se encuentran frente a una suma incalculable de informaciones proveniente no sólo de éstas, de sus diversos productos y/o servicios, sino también del entorno general y de las personas. Esto quiere decir que cuando una persona se forma la imagen de una organización, la información necesaria para que suceda proviene de diversas fuentes. Por un lado, los públicos obtienen información relativa a la empresa mediante las comunicaciones masivas que provienen de la misma o del entorno, es decir, informaciones difundidas por la competencia, los líderes de opinión, el Gobierno, entre otros. Por otra parte, también obtienen información de las relaciones interpersonales, de la interacción con otras personas, donde constantemente se está intercambiando información acerca del mundo que los rodea. Por último, la experiencia personal, el contacto directo que establezcan con la empresa, también será una fuente de información y la más directa de todas por no contar con la intermediación de algún medio o persona.

Capriotti (2009) señala que la imagen corporativa se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o no, que tienen las personas con la empresa, que les permite conocerla y concebir una serie de atributos, cualidades, o características con las que posteriormente la identificará y distinguirá de las demás. Igualmente, señala que dentro del repertorio de dichos atributos no todos tienen la misma importancia siendo algunos más significativos que otros, lo cual lo lleva a hacer una distinción entre atributos centrales y secundarios. De manera que los atributos centrales serán aquellos que son fundamentales y que definen la imagen mientras que los secundarios, aquellos rasgos que son complementarios; por lo tanto, se establece así lo que es fundamentalmente significativo para cada público.

Esto significa que la imagen de una empresa se conformará para cada público de manera diferente, pues la concebirá en función de una serie de atributos que dependerán de sus intereses particulares. Y es que la determinación de un atributo dependerá tanto de la circunstancia y del contexto en el cual se determine, como también de las características personales y del vínculo que se tenga con la organización, ya que un atributo no tendrá la misma importancia para un accionista que para un cliente.

Entonces, se puede decir que:

No existe una Imagen Corporativa única, sino una multiplicidad de imágenes corporativas de una empresa, correspondientes a cada uno de los públicos con los que interacciona la organización. Esto es así puesto que es muy posible que en algunos públicos (o en todos) pueda coincidir la misma dirección de la imagen (*positiva o negativa*) (...) Pero los atributos o rasgos significativos que posee cada público serían distintos, y por ello, la Imagen Corporativa será cualitativamente diferente en cada público (Capriotti, 2013, p.129).

Por lo dicho, las empresas deben de conocer cuáles son aquellos atributos en función de los cuales se construye su imagen para que, de esta manera, pueda gestionar una adecuada planificación de la comunicación que influya en los públicos y permita reforzarla o trate de modificarla en caso fuese necesario. Y es que tal como se ha mencionado, la imagen es un activo intangible de gran importancia para las empresas que puede o no ayudarlas a conseguir sus objetivos; un valor agregado a todo lo que hace la empresa que va más allá de los productos y/o servicios y que permanece en la memoria de las personas a lo largo del tiempo. De tal forma, una empresa que cuente con una imagen positiva genera mayor credibilidad y confianza en su entorno, ya que es asociada por sus públicos con atributos positivos y valiosos.

De modo similar, Costa (2006) sostiene que la imagen corporativa se convierte en un activo intangible estratégico que crea valor, ya que si una empresa cuenta con una buena imagen en el imaginario de sus públicos, le permitirá generar valor diferencial frente a otras entidades facilitando su diferenciación, atraer mejores colaboradores al ser una empresa de referencia en el sector, atraer nuevos clientes, vender mejor sus productos con un margen

superior, impulsar nuevos productos y servicios, pues su imagen la respalda y da garantía de sus éxitos anteriores, generar una opinión pública favorable y acumular reputación y prestigio. Por lo tanto, ya sea por una o todas estas razones, la imagen se convierte en un capital importante e indispensable para la empresa.

Capítulo 2. El sistema financiero peruano

Luego de que en el apartado anterior se aclararan los conceptos básicos que hacen a las Relaciones Públicas, resulta conveniente contextualizar el ámbito dentro del cual se desarrollará el Proyecto de Graduación. Por esta razón, en el presente capítulo se realizará un relevamiento del sistema financiero peruano, poniendo énfasis en la situación actual del sector bancario por ser éste el objeto de estudio. En primer lugar se identificarán las entidades que lo conforman, los tipos de banca existentes y los productos y servicios financieros que se ofrecen y luego se ahondará en el proceso de bancarización y el alcance del mismo.

2.1. Evolución del sistema financiero

En la actualidad el sistema financiero peruano es sólido y se encuentra bien reglamentado, aunque esto no fue siempre así. Sin embargo, antes de proceder a detallar los cambios que marcaron su evolución durante las últimas décadas, es necesario conceptualizarlo de una manera clara y sencilla, puesto que puede resultar complejo y difícil de comprender para aquellos que no están involucrados en el sector.

Se entiende por sistema financiero de un país al “conjunto de instituciones, medios y mercados que tiene como finalidad canalizar el ahorro de unidades generadoras de ahorro o unidades de gasto con superávit a unidades de gasto con déficit o prestatarios” (Sanchis y Camps, 2003, p.4). Esto significa que es el conjunto de bancos, financieras, cajas de ahorro y crédito, etc., que se encarga de la intermediación financiera, es decir, de la circulación del dinero entre quienes tienen un excedente y no lo requieren en el corto plazo y aquellos que necesitan más dinero del que poseen para cubrir sus necesidades, ya sea para realizar una actividad productiva o para el pago de una obligación. De ahí que su principal función sea la de intermediar entre la oferta y demanda de recursos financieros, facilitando el movimiento del dinero y captando el ahorro y los fondos del público para canalizarlos en forma de crédito hacia la inversión tratando de mantener la estabilidad monetaria. Por lo dicho, es de suma

importancia que sea sólido y se encuentre debidamente reglamentado y supervisado, pues es un elemento clave para el desarrollo de la economía del país al ofrecer un marco para la facilitación y realización de las transacciones financieras, operaciones comerciales e inversiones, que permiten el desarrollo de la actividad económica.

En cuanto a cómo se encuentra estructurado un sistema financiero, los académicos especialistas en economía y finanzas Demirguc-Kunt y Levine (2004) indican que el mismo se organiza en base a dos mercados, los cuales se clasifican según el tipo de intermediación financiera que realizan. De este modo, se puede distinguir entre el mercado de intermediación indirecta, en donde el ofertante y demandante de capital se vinculan a través de un tercero que puede pertenecer al sector bancario o no, y el de intermediación directa en donde la captación de recursos se realiza directamente a través del mercado de valores, el cual se compone de la Bolsa de Valores, los agentes de Bolsa, las administradoras de fondos mutuos y las empresas clasificadoras de riesgo.

Aún cuando ambos mercados complementan el sistema, en el Perú éste se basa principalmente en la intermediación indirecta. Por lo general, dicho tipo de actividad financiera se atribuye a o se identifica sólo con las entidades bancarias; no obstante, existen también otras clases de instituciones que no pertenecen a dicho sector. Prueba de ello es la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica N°26702 de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones (1996) que establece en su Artículo 282° que el sistema financiero peruano se encuentra conformado por bancos, empresas financieras, cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC), cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC), cajas municipales de crédito popular, empresas de desarrollo de pequeña y micro empresa (EDPYMES), empresas de arrendamiento financiero, empresas de *factoring*, empresas afianzadoras y de garantías, empresas de servicios fiduciarios, cooperativas de ahorro y crédito, empresas de seguros y administradoras de fondos de pensiones (AFP). Por otra parte, la Ley estipula que el Estado

no participa del sistema, salvo mediante las inversiones que tiene en la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), en el Banco de la Nación, en el Banco Agropecuario y en el Fondo MIVIVIENDA. Por último, constituye el marco de regulación y supervisión al que deben someterse todas las empresas que operan en él. De este modo, aparece la figura de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) como institución pública, autoridad financiera y ente regulador que cuenta con autonomía respecto del Ministerio de Economía y Finanzas para velar por los intereses del público, asegurándose de que se cumplan las normas legales y reglamentarias que rigen la intermediación financiera.

Tal como se menciona líneas arriba un sistema financiero cumple un papel trascendental en la economía, pues facilita la disponibilidad de recursos entre los ahorristas y los inversionistas, utilizando el ahorro como mecanismo de financiación. Es por esta razón que debe ser estable, confiable, accesible y estar adecuadamente regulado; aunque, en el caso del Perú ello no sucedió sino hasta la década de los noventa con el gobierno de Alberto Fujimori y las reformas financieras que llevó a cabo. Los autores Alva y Rivas (2012), en su libro *El reordenamiento del sistema bancario peruano*, consideran que la situación actual del mismo es producto de dos grandes etapas. La primera, comprendida en el periodo 1970-1990, de represión; la segunda, que se inicia en 1990 y continúa hasta la fecha, de recuperación, crecimiento y diversificación a través de políticas liberales que buscan fomentar la inversión.

Respecto a la etapa de represión financiera, se ha de precisar que estuvo principalmente influenciada por las políticas monetarias y financieras de dos gobiernos, el mandato de 1968 - 1975 del Gral. Juan Velasco y el de 1985 - 1990 del Dr. Alan García. En cuanto al gobierno militar reformista de Velasco, éste estuvo caracterizado por una serie de nacionalizaciones, estatizaciones y restricciones vinculadas al cambio en la concepción del rol del Estado en la actividad económica del país. Es así como el Estado llegó a controlar gran parte de la

asignación de recursos mediante la banca de fomento o los bancos comerciales con participación pública, sometiendo al sistema a un fuerte régimen de represión.

En efecto, a partir de 1968 las medidas de importancia como la Ley Orgánica del BCR promulgada por el Decreto Supremo N° 295-68-HC del 14 de agosto de 1968 portaban un alto contenido de medidas represivas o de regulación por parte del Gobierno, tales como la creación de fondos especiales de promoción, la fijación de coeficientes en la composición de la cartera de los bancos comerciales, el establecimiento de un sistema selectivo y la nacionalización de la banca (Alva y Rivas, 2012, p.32).

Por otra parte, el gobierno de Alan García se caracterizó por llevar a cabo un cambio abrupto en la política financiera al crear la nueva unidad monetaria del país, el inti, equivalente a mil soles de oro. Asimismo, se vio marcado por un fuerte proceso inflacionario que devino en hiperinflación y que, además, contribuyó a reducir a niveles mínimos la intermediación bancaria formal, debido a que “la manifestación de un fuerte incremento de la inflación, así como el desordenado proceso de ajuste, en los meses finales del año 1988 condujo a una aguda recesión” (Alva y Rivas, 2012, p. 127). Frente a dicha situación el Gobierno que tomara el poder en 1990 tendría que aplicar medidas drásticas. Es así como el Ing. Alberto Fujimori se vio en la obligación de aplicar una serie de reformas financieras, enmarcadas dentro de un programa de estabilización del país basado en una política de apertura liberal. Dentro de las principales modificaciones realizadas durante los dos mandatos consecutivos de Fujimori, Alva y Rivas (2012) destacan la creación del Nuevo Sol como moneda del Perú, divisible en 100 céntimos y con una equivalencia a un millón de Intis, la abolición de la antigua ley bancaria de 1931, la participación de la inversión extranjera en las empresas del sector; además de la ampliación de las facultades de las mismas para asignar sus recursos y fijar libremente las tasas de interés, comisiones y gastos de sus operaciones, el retiro del Estado de las actividades financieras, la introducción de la figura legal de la banca múltiple, la cual pasa a remplazar a la comercial y de fomento, y la creación de instituciones financieras no bancarias como también del sistema privado de pensiones. Por último, pero no menos importante, se determinó la aplicación de los criterios

prudenciales de Basilea, acuerdo internacional que establece lineamientos generales para la regulación y supervisión del sistema.

Entonces se está en condición de afirmar que esta serie de medidas, entre otras, trajo consigo la liberalización del sistema financiero peruano; pasó de estar sometido a una regulación exhaustiva a tener las características que hacen al libre mercado, lo cual generó además la diversificación del mismo. Y es que en definitiva la creación de una serie de instituciones de micro finanzas, tales como cajas rurales de ahorro y crédito, cajas municipales o empresas de desarrollo de pequeña y micro empresa, permitieron el incremento de la intermediación financiera al incorporar nuevos segmentos de la población, que no eran sujetos de crédito bancario, al proceso formal de ahorro y financiamiento. En tal sentido, Luis Miguel Castilla, ministro de Economía y Finanzas, asegura que

El Perú es uno de los países líderes en microfinanzas, muestra de ello es que ha registrado una expansión notable con créditos colocados por más de S/. 5,000 millones. Es importante mantener eso porque es una forma muy efectiva de lograr inclusión, lograr acceso al capital que se requiere para generar oportunidades y que existe mayor movilidad social (...) El sistema financiero peruano es bastante sólido, muy bien supervisado, capitalizado, líquido y no debe preocupar (Castilla, 2012).

Ciertamente las reformas liberalizadoras llevadas a cabo a partir de los años noventa, han permitido la reconstrucción del sistema y la profundización financiera, después de un fuerte proceso de desintermediación producto de las decisiones acarreadas por los gobiernos de turno de las décadas pasadas. En pocas palabras, el sistema financiero presenta un crecimiento y diversificación moderado. Si bien esta evolución no ha estado exenta de sobresaltos producto de la crisis económica en los Estados Unidos y el mundo y de los efectos que éstas han tenido sobre la economía país, ha logrado hacer frente a las situaciones adversas gracias al manejo conservador y la intervención de las entidades reguladoras y supervisoras del Gobierno.

Cabe destacar que a la fecha, según indican estadísticas de la SBS (2013a), el sistema financiero peruano se encuentra conformado por sesenta y tres empresas, las cuales se

distribuyen de la siguiente manera: dieciséis bancos múltiples, dos bancos estatales, once financieras, dos empresas de arrendamiento financiero y treinta y dos entidades micro financieras no bancarias, de las cuales trece corresponden a cajas municipales; nueve a cajas rurales de ahorro y crédito; y diez entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa. Aún cuando se ha generado un incremento en las empresas no bancarias, especialmente aquellas orientadas hacia el microcrédito, su participación en el sistema financiero todavía es pequeña, siendo los bancos la fuente más importante de intermediación financiera.

2.2. El sector bancario

Después de haberse analizado el sistema financiero en su totalidad, es preciso ahondar en el estudio de la banca peruana, debido a que los bancos constituyen el objeto de estudio del presente trabajo. Tal como se ha explicado en el apartado anterior, un sistema financiero está integrado por diversos intermediarios; sin embargo, no cabe duda que los más conocidos y destacados dentro del mismo son los bancos. Y es que si bien no son las únicas entidades que realizan intermediación formal indirecta, sí son las únicas “autorizadas para captar fondos reembolsables directamente del público como depósitos” (Sanchis y Camps, 2003, p.19). Esto quiere decir que pueden aceptar el dinero de los ahorristas y movilizarlo en forma de crédito a través del uso de cheques extendidos contra ellos.

Los bancos, como comúnmente se les denomina, son instituciones de carácter financiero que se encargan de administrar y prestar dinero; empresas que se dedican a trabajar con dicho recurso. En tal sentido, lo reciben y prestan al público en forma de crédito obteniendo una ganancia de ello, ya que para poder desempeñar su actividad, le cobra una tasa interés a quienes le solicitan dinero y remunera con otra a quienes se lo entregan en calidad de depósitos. De este modo, la diferencia entre ambos intereses constituye la ganancia que permite que éste opere con normalidad.

En el Perú, la Ley General de Banca y Seguros en su Artículo 282° define a un Banco como:

aquella empresa cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades, o a aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado (SBS, 1996, p. 105).

Partiendo de esta definición se puede decir, entonces, que los bancos tienen dos funciones principales; en primer lugar, captar depósitos y en segundo, otorgar créditos. Ya que los bancos operan con dinero de terceros, es de suma importancia que sean prudentes y realicen un buen análisis del record crediticio, de la capacidad de pago, puesto que si las personas a las que se les prestó no pagasen, se pondría en peligro el dinero de los ahorristas.

Para que éstos puedan recibir los fondos, existen ciertos tipos de depósitos entre los cuales se puede elegir, y que presentan entre sí distintas características y beneficios para los clientes. Es necesario precisar que aunque los bancos ofrecen productos, son fundamentalmente empresas de servicios financieros y como tal, se enmarcan en el escenario de los intangibles. Por lo tanto, los clientes se relacionan con éstas no por la adquisición del producto en sí, sino por el beneficio que dicha relación les produce. Es por esto que activos como la identidad y la imagen de la empresa juegan un papel predominante al dotarlos de valor. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se puede decir que los bancos presentan dos grandes características: la intangibilidad de sus servicios y las relaciones personales, es decir, el contacto directo entre los colaboradores y clientes. Del mismo modo, Barroso (1995) expone que este tipo de entidades presentan ciertas particularidades que las diferencian de empresas de servicios de otros sectores; éstas son la doble relación, la alta regulación, la relación estable con el cliente, el alto riesgo y la no propiedad industrial. Doble relación, pues captan y prestan recursos a los clientes; alta regulación, ya que están supeditados a controles que condicionan su libre accionar; relación

estable con el cliente, porque al no existir en el sector financiero lo que se denomina compra compulsiva, las relaciones son continuadas y, por ende, el vínculo comercial es más estable; alto riesgo, por tratarse de operaciones que implican manipulación de dinero; y no propiedad industrial, ya que no existe protección intelectual de los productos y servicios que se lanzan al mercado, lo cual genera que sean rápidamente copiados por la competencia.

De todas estas peculiaridades cabe destacar la incidencia que tiene la alta regulación y la no propiedad industrial en la oferta bancaria, entendida como el conjunto de productos y servicios que se ofrecen a los clientes. Al tratarse de una intermediación financiera con recursos ajenos de terceros, los bancos tienen un margen de acción reducido, lo cual hace que dicha oferta sea muy similar, pues posee bases comunes a todos ellos. Además, al poder ser copiada por la competencia, se dificulta también el nivel de diferenciación de la misma. Es por esta razón que cada entidad busca flexibilizar sus productos a fin de adaptarse, en la medida de lo posible, a las necesidades específicas de los clientes. Asimismo, a pesar de ser semejantes en los productos, difieren en el servicio, es decir, en la forma de relacionarse con los clientes.

A medida que se ha ido liberalizando el mercado financiero e incrementando la competencia, el centro de la atención ha ido trasladándose del producto al cliente (...) La proximidad al cliente, el trato personalizado, la calidad de servicio son factores de éxito de muchas entidades financieras. La obtención de ventajas competitivas en términos de coste o en el valor que el cliente atribuye al producto responde a un servicio de calidad diferencial (Castelló, 2007, pp.39-40).

Es justamente dicho fenómeno de liberalización que menciona Castelló, lo que generó un incremento en la competencia y devino también en la diversificación de la oferta bancaria más amplia y compleja que la clásica captación de depósitos y concesión de créditos. Es así que se desarrollan numerosas actividades que pueden ser catalogadas como servicios complementarios, no necesariamente propios de la actividad bancaria.

Con respecto a los productos y servicios bancarios, Castelló (2007) plantea que éstos pueden agruparse, de una manera tradicional, según las características o destino de los

mismos. De este modo, se hace una distinción entre: productos de ahorro o de pasivo, destinados a la captación de depósitos; productos de inversión o de activo, destinados a transformar los recursos a través de créditos y préstamos; medios de pago, destinados a sustituir el dinero físico; productos de desintermediación, propios de otras instituciones, pero que son distribuidos a través de su red; productos parafinancieros, que escapan a la operativa tradicional de la banca y; servicios bancarios, sean de carácter general, de asesoría, fiduciarios y de banca electrónica. Como se puede apreciar, los bancos son hoy, mucho más que antes, plataformas de pago, de recaudo y de transacciones, que facilitan la vida de personas, empresas e inclusive del Estado. Ya no se basan sólo en las clásicas operaciones del negocio bancario; si bien siguen recibiendo depósitos y proporcionando créditos, ponen a disposición servicios accesorios o complementarios, tales como tarjetas de crédito, cambio de divisas, pago de facturas del cliente, venta de seguros, etc.; así como también, servicios propios del mercado de valores. Así pues, la actividad de los bancos trasciende hoy la mera intermediación financiera de captar recursos para colocarlos.

Con respecto a las operaciones y servicios financieros ofrecidos en el Perú, la Ley General de la Banca y Seguros (1996) estipula en su Artículo 221° que las empresas bancarias podrán realizar las siguientes actividades: recibir depósitos en vista o a plazo, otorgar sobregiros en cuentas corrientes, otorgar créditos directos y conceder préstamos hipotecarios, emitir cartas de crédito, realizar operaciones de *factoring* y *leasing*, adquirir y vender certificados de participación en los fondos mutuos y fondos de inversión, emitir valores negociables tales como acciones, bonos, certificados bancarios, pagarés y letras, operar en moneda extranjera, realizar compra y venta de divisas, efectuar cobros de servicios, realizar transferencias de fondos, emitir órdenes de pago, cheques de gerencia y cheques de viajero, recibir valores, documentos y objetos en custodia, alquilar cajas de seguridad, expedir y administrar tarjetas de crédito y débito, realizar operaciones de comercio exterior, prestar servicios de asesoría y emitir dinero electrónico.

Por otra parte, dentro del sistema bancario se puede distinguir dos tipos de banca, la estatal y la privada. La estatal, como su nombre lo indica, está conformada por aquellos bancos en los que el Estado es el único accionista, mientras que la privada, por aquellos cuyos accionistas son personas particulares. En el caso del Perú, éste se compone del Banco Central de Reserva, la Banca Múltiple, el Banco de la Nación y el Banco de Desarrollo Agropecuario que al igual que el de la Nación depende del Estado. Con respecto a la Banca Múltiple, la SBS (2013c) indica que la misma comprende a la totalidad de bancos privados multipropósito establecidos en el país que a fines de julio de 2013 se encuentra conformada por dieciséis bancos, doce de los cuales tienen participación extranjera significativa y que son: Banco de Crédito del Perú (BCP), BBVA Continental, Scotiabank Perú, Interbank, Banco Interamericano de Finanzas (BanBif), Citibank, Banco Financiero, Mibanco, HSBC Bank Perú, Banco Santander Perú, Banco Falabella Perú, Banco de Comercio, Banco Azteca Perú, Banco Ripley, Deutsche Bank Perú y Banco Cencosud. Se ha de precisar que si bien es una banca altamente competitiva, presenta una estructura de mercado concentrada, donde los cuatro bancos más importantes – BCP, BBVA, Scotiabank Perú e Interbank – mantienen una participación superior al 80%.

Todas estas entidades se agrupan dentro de la Banca Múltiple, porque actúan con una cartera o portafolio más amplio de productos y servicios financieros. Y es que tal cual expresa Beatriz Herrera, reconocida economista y Vicerrectora de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en su libro *Globalización y sistemas financieros*, la Banca Múltiple supone el paso “de la banca comercial tradicional a la banca universal de productos y servicios” (Herrera, 2003, p.178). Frente a un entorno cada vez más competitivo, la globalización ha puesto al servicio de la banca nuevas herramientas que han permitido la innovación financiera y por consiguiente, la diversificación y diferenciación de productos y servicios a fin de modernizarse y generar ventajas competitivas que permitan enfrentar la creciente competencia. De igual manera, Herrera expone que la innovación financiera debe ser entendida como

una triple dimensión de producto, de proceso y de mercado por lo que podrá ser definida como la aparición y desarrollo de nuevos procesos en los mercados financieros que incluyen la incorporación de mercados antes no existentes en un sistema financiero que aumenta la eficiencia de mercado o bien lo hace más completo (Herrera, 2003, p.174).

Todo esto sugiere que la innovación y, por lo tanto, la banca múltiple traen grandes beneficios, que se traducen en mayor eficiencia y mayores posibilidades de atender las necesidades de casi todos los clientes, facilitándose la inclusión financiera y bancarización de más personas. Y es que los constantes cambios tecnológicos han generado la posibilidad de desarrollar nuevos productos y canales de atención al cliente que permitan mejorar el acceso a la banca, como por ejemplo, el uso de internet o de los celulares para realizar operaciones que anteriormente tenían que realizarse de manera presencial, tales como el pago de cuentas de servicios, transferencias de dinero, etc. De esta forma, se facilita la disponibilidad de los servicios financieros, poniendo la banca a disposición de los clientes las 24 horas del día de los 365 días del año, sin importar donde se encuentren; llevando la presencia del sector financiero a más regiones y personas.

2.3. La bancarización

Tal como se menciona a inicios del capítulo, el sector bancario constituye la fuente más importante de provisión de servicios financieros. Sin embargo, a pesar de que se ha fortalecido significativamente como resultado de las políticas de liberalización e innovación financiera que favorecen la mayor eficiencia en su gestión, aún presenta grandes desafíos. Para la empresa aseguradora de riesgo Equilibrium (2012), el principal obstáculo al que se enfrenta la banca peruana es la falta de profundización y la necesidad de mayor bancarización en el mercado. De tal modo, expresa que si bien se ha generado un aumento importante en los niveles de bancarización, producto del incremento en el volumen de depósitos y colocaciones medido en términos de proporción del Producto Bruto Interno (PBI), la situación actual de la penetración de servicios bancarios todavía es inferior al promedio de la región. Es así que, a modo de referencia, expresa que en países como Chile

la relación es casi del 80%, mientras que en el Perú es del 30%. Por consiguiente, entendida la importancia de los bancos en su rol fundamental de intermediarios financieros, dicha situación resulta preocupante, ya que niveles bajos de bancarización suponen efectos negativos para la economía. No sólo se obstaculiza el acceso de la población a los servicios financieros, limitando el desarrollo del sistema, sino que impide la incorporación de ésta a la economía formal.

Por lo general, tiende a relacionarse el concepto de bancarización únicamente con el acceso de los agentes económicos al crédito, es decir, con la posibilidad que tienen los sujetos de obtener un préstamo. No obstante, se trata de un concepto más amplio que involucra varios temas más allá de los asociados a la clásica actividad financiera. Si bien existen diversas definiciones respecto del tema, a efectos del presente trabajo se asumirá la expuesta por la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN, 2007a), la cual abarca tanto el grado de profundización del sistema financiero como el acceso y uso del mismo. También explica que para medir la penetración del sistema se utilizan indicadores que consisten en los ratios tradicionales de crédito y depósitos como porcentajes del PBI, mientras que para el acceso a servicios financieros, el porcentaje de la población que los utiliza libremente sin que existan obstáculos que lo prevengan. A su vez, esos últimos tienen en cuenta tanto el acceso mediante la existencia de canales de provisión de servicios financieros, tales como sucursales, cajeros automáticos (ATMs) y corresponsales no bancarios, así como también mediante el estimado de la población que utiliza algún tipo de servicio financiero, sean cuentas de ahorro, préstamos o el uso de tarjetas de crédito, entre otros.

Por lo tanto, hablar de bancarización es hablar del porcentaje de la población, del número de personas y empresas que están vinculadas al sistema financiero mediante el ahorro y/o el crédito, así como también de la capacidad que tienen para acceder y utilizar cualquiera de los productos y servicios disponibles en el mercado. Esto quiere decir que ya sea que un

sujeto reciba un crédito, abra una cuenta para depositar sus ahorros, o utilice la red de oficinas o cajeros automáticos para hacer pagos, se está en condición de indicar que está bancarizado.

Se ha de destacar que la bancarización es de suma importancia para el desarrollo económico del país, ya que “la utilización amplia y profunda de servicios financieros conduce a una adecuada canalización de ahorros hacia actividades productivas” (FELABAN, 2007b, p.3). En otras palabras, abre las puertas para que las personas se integren al circuito económico formal; permite constituir un ahorro seguro y confiable, acceder a tasas de mercado, y utilizar la red que dispone el sector bancario para realizar pagos de manera ágil y eficiente. Aún cuando todos los adultos deberían de tener acceso tanto a los productos tradicionales de ahorro y crédito, como a productos transaccionales, esto no es así. A pesar de que el Perú tiene un sistema financiero sólido, éste no es profundo, es decir, que el uso del mismo por parte de la población es muy bajo. Esto significa que gran parte de su desarrollo no está siendo canalizado a través de los bancos, encargados naturales de brindar un mayor número de oportunidades a la mayor cantidad de usuarios posible. Dicho de otra manera, hay un alto porcentaje de la población que no utiliza servicios bancarios para hacer más eficientes sus transacciones e invertir sus ahorros.

Ahora bien, el problema de acceso a servicios financieros no es generalizado a todos los segmentos ni a todo tipo de empresas; habitualmente los individuos de altos ingresos y las grandes empresas no presentan problemas. Según indica la encuesta sobre bancarización realizada por FELABAN (2007a) las causas del escaso acceso a los servicios financieros bancarios en América Latina abarcan una amplia variedad de aspectos económicos y sociales, tales como la informalidad, los niveles de pobreza y la falta de una cultura financiera, además de aquellos relacionados únicamente con el sistema financiero, que afectan en mayor medida a familias de ingresos bajos y a las pequeñas y medianas empresas. Del mismo modo, se expone que los principales obstáculos que frenan el proceso de bancarización provienen de ineficiencias o insuficiencias bancarias, las cuales se

clasifican en aquellas que afectan a todos los segmentos de la población y aquellas que afectan principalmente a los de menor ingreso.

En el caso del Perú, dicha encuesta refleja que el sistema bancario presenta una serie de ineficiencias entre las cuales se destaca la escasa cultura financiera, la falta de credibilidad y confianza en la banca, la baja calidad en la atención del cliente, producto de la falta de capacitación del personal, el excesivo tiempo de espera para realizar las transacciones, el deficiente suministro de información sobre los productos y servicios que se ofertan, la insuficiencia de sucursales y cajeros automáticos, sobre todo en zonas rurales o urbanas de bajos ingresos, los altos requisitos de documentación y los altos costos que supone la intermediación financiera, los cuales difieren entre los distintos segmentos de clientes y están asociados a las tasas de interés, comisiones y gastos fijados. De todos estos factores que obstaculizan el proceso de bancarización, cabe recalcar la falta de credibilidad y confianza en las entidades bancarias. Aunque las sucursales y cajeros son de suma importancia para ampliar el acceso a los servicios financieros, la confianza en la banca es una condición necesaria para que en el país se extienda el uso de los mismos. Sin confianza, no sólo no hay incentivos para bancarizarse, para el ingreso de nuevos clientes, sino que además ante la menor señal de problemas se optará por desvincularse de ésta. Los procesos de bancarización son inherentemente a largo plazo y requieren de un esfuerzo sostenido; sin embargo, los bancos deben preocuparse por empezar a atender aquellas necesidades de mejora que se evidencian en la atención a los clientes a fin de generar una imagen positiva en los públicos que fomente la confianza y credibilidad en los mismos.

No obstante, en los últimos años se ha generado un incremento en los niveles de bancarización en el Perú. Según estadísticas presentadas en el informe *Perú: indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones*, elaborado por la SBS (2012) dicho crecimiento obedece principalmente a la incorporación de alrededor 2,0 millones de deudores al sistema, superando los 5,4 millones de personas naturales con

crédito a Diciembre de 2012. De esta manera, se pasó de 20% a 29% de la población adulta entre diciembre de 2007 y 2009; comportamiento que también se observó de manera similar en el caso de los depósitos. Asimismo, mucho tuvo que ver el crecimiento sostenido de la red de atención, el cual permitió un mayor acceso de ésta a los servicios financieros. En tal sentido, entre el mismo periodo, se abrieron 22179 nuevos puntos de atención entre oficinas, ATMs y cajeros no corresponsales, pasándose de 45 a 159 puntos por cada 100 mil habitantes adultos. Cabe destacar que dicha expansión ha venido acompañada de una descentralización geográfica de los servicios financieros, observándose un mayor acceso a éstos en los departamentos fuera de la capital.

Capítulo 3. Los bancos y la comunicación estratégica

Una vez analizado el papel que desempeñan los bancos y su importancia como intermediarios financieros, este capítulo pretende establecer cómo es la comunicación y su gestión en este tipo de entidades. Para ello, en primer lugar se identificarán los diversos públicos de dichas organizaciones y los vínculos que se establecen entre ambos. Luego, se abordará la necesidad de llevar a cabo una gestión integral de la comunicación a través de la acción sinérgica de la comunicación institucional, comercial e interna. Por último, se expondrán las características tanto del discurso institucional como de la publicidad que se utiliza para comunicar y promocionar los productos y servicios financieros.

3.1. Los públicos financieros

Tal como se menciona en el capítulo 1, las empresas están enfrentando una situación actual competitiva y cambiante, un mercado de paridades en el que les es muy difícil diferenciarse de sus competidores a nivel de productos o servicios basados sólo en factores funcionales o utilitarios; la mayoría de formas de diferenciación pueden ser contrarrestadas o copiadas por la competencia en muy poco tiempo. Es así que al verse obligadas a reformular la forma en la que se relacionan con sus públicos, el rol de la comunicación comienza a tomar mayor relevancia, convirtiéndose en una de las herramientas clave para el desarrollo de las empresas. Por tal motivo, la comunicación estratégica, entendida como “un abordaje óptimo y competitivo de la problemática comunicacional corporativa (...) que permita ganar el espacio que la comunicación precisa en los diferentes ámbitos organizacionales” (Scheinsohn, 1997, p. 11), se transforma en el principal rasgo diferenciador que posee la empresa para llegar a sus públicos.

La noción de público es uno de los pilares fundamentales en el ámbito de la Comunicación Corporativa y por ende, de las Relaciones Públicas, ya que son ellos los que procesan toda la información sobre la empresa y se forman la imagen de la misma. De igual manera, la importancia y naturaleza de cada público determinará la forma y la estrategia con la que la

empresa deberá dirigirse a ellos. Por lo tanto, para poder realizar una actuación efectiva sobre éstos, es imprescindible conocer cómo se forman y relacionan con la organización. Capriotti (2013) argumenta que uno de los cambios principales dentro del estudio de éstos fue el paso del concepto de público por el de públicos, lo cual significó una transformación en la concepción del sujeto receptor. De este modo, se pasó de la idea de receptor a destinatarios, es decir, de todas aquellas personas capaces de recibir la información a aquellos a los que va dirigido el mensaje. Y es que, si bien el concepto de público está presente en el esquema de la comunicación por cuanto es el receptor del mensaje, cuando el sujeto emisor es una empresa no se puede hablar de un único público sino de varios que reciben las comunicaciones de manera simultánea. Entonces, cuando se menciona a los públicos de una organización se está haciendo referencia a todos aquellos sujetos con los cuales la empresa se relaciona; al “conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma” (Capriotti, 2009, pp 73-74). Por consiguiente, lo que hará que los públicos se constituyan como tal será el tipo de relación o vínculo que mantengan con la empresa. Es por esto que la noción de vínculo adquiere una importancia fundamental, pues a partir del mismo surgirán intereses particulares y afines que darán lugar a la formación de los diversos públicos.

Ya que los públicos son heterogéneos y se constituyen como un conjunto de grupos con características diversas, es de suma importancia que las empresas puedan comprender la multiplicidad de relaciones e intereses que se establecen en torno suyo a fin de identificarlos; y así, desarrollar políticas adecuadas de relación con los mismos que permitan lograr una comunicación planificada, coherente y más eficaz. Por ello, Luis Sanz de la Tajada afirma que “para el establecimiento de una adecuada estrategia de comunicación al servicio de los objetivos propuestos, es fundamental llegar a una precisa definición de los diferentes tipos de destinatarios de las acciones” (Sanz de la Tajada, 1996, p. 50). En tal

sentido, ninguna estrategia de comunicación es posible sin una adecuada identificación de los públicos.

A la hora de identificar y hacer una distinción entre los diversos públicos existentes, la mayoría de autores coinciden en hacer una primera clasificación entre internos y externos; sin embargo, dicho enfoque es demasiado general y simplista.

(...) esta clasificación no muestra la complejidad de relaciones que vinculan cada grupo con la organización, que los puede colocar alternativamente en una u otra posición: los empleados, típicamente públicos internos, también son consumidores de los productos que la empresa provee; los accionistas, teóricamente internos, pueden no tener ninguna pertenencia a la estructura organizacional; los proveedores, por ejemplo son externos e internos, alternativamente (Amado Suárez, A. y Castro, C, 1999, p.33).

Esto significa que cada sujeto, en función de cómo establezca su relación con la organización ante determinada situación en particular, podrá formar parte de un público u otro. Además, cabe destacar que cada empresa define sus propios públicos en función de su realidad institucional, es decir, del tipo de actividad que desempeña, de la estructura organizativa, etc., pues suponen una forma particular de interactuar con los otros. Por lo tanto, cada empresa tendrá una estructura de públicos propia y diferente respecto de las demás. Ahora bien, para identificarlos no basta con establecer una lista de públicos, es necesario conocerlos, profundizar sobre cómo son sus relaciones con la empresa y, sobre todo, en cómo repercuten en la actividad de la misma. Para ello, en el libro *Auditoría de Comunicación*, la profesora e investigadora especializada en medios y comunicación Adriana Amado Suárez (2008) plantea una serie de preguntas que toda empresa debería formularse como por ejemplo ¿con quiénes tiene problemas la organización? ¿quiénes pueden interesarse por lo que realiza y dice la organización? ¿quién puede ayudar a cumplir los objetivos? ¿quién puede impedirlo? ¿quién autoriza o regula la actividad organizacional? ¿qué une a ese grupo de personas? ¿qué valoran de la organización en cuestión?, entre otras.

Asimismo, para determinar cuáles son los públicos con los que la empresa se relaciona o debería de hacerlo, el autor español Justo Villafañe (1993) propone la elaboración del mapa de públicos, el cual consiste en la representación gráfica de la organización y el conjunto específico de aquellos públicos que en mayor medida tienen relación con ella. De este modo, se puede observar de qué manera se relaciona cada tipo de público con la empresa y el nivel de influencia que tiene sobre ella a partir de un conjunto de variables de configuración que permiten definirlos. La primera variable se basa en la dimensión estratégica de los públicos determinada en función de la importancia que tengan para el desarrollo de la empresa. La segunda, en la capacidad que tienen de influir en el resto de los públicos. La tercera, en la difusión directa que realizan de la imagen corporativa. La cuarta, en los intereses económicos que son compartidos con cada uno de los públicos. La quinta, en el conocimiento corporativo que cada público tiene de la empresa y la sexta y última variable, en la composición interna de cada público en función del tamaño y homogeneidad del mismo.

Dichas variables, además de definirlos cualitativamente, permiten jerarquizarlos, puesto que no todos tienen la misma importancia. Algunos pueden tener mayor impacto, sea positivo o no, e influir más que otros en el funcionamiento y/o en el logro de los objetivos de la empresa; por lo tanto, se puede hacer una distinción entre aquellos que son prioritarios y aquellos que no lo son. Según Capriotti, dicha diferenciación se establece en función de la siguiente deducción: “cada situación concreta genera unos públicos prioritarios y otros secundarios” (Capriotti, 2013, p.49). Es decir que la importancia de cada público no es una cualidad fija, exclusiva de éste, sino que es relativa al contexto en que se encuentre la empresa. Mientras que en un momento determinado puede ser prioritario en otro, secundario. A modo de ejemplo, ante el lanzamiento de un nuevo producto, para una empresa podrán ser prioritarios los consumidores, los medios de comunicación, los distribuidores y los empleados mientras que en una situación de ampliación de capital, podrán ser entidades bancarias, accionistas, asesores de inversión, entre otros. De esta

manera, el mapa de públicos constituye una herramienta clave para la organización, ya que no sólo permite comprender qué tipo de relaciones entabla, sino que también establece las prioridades de comunicación respecto de los públicos. En consecuencia, cuanto más importante sea un público, el nivel de las acciones de comunicación deberá de ser mayor a fin de establecer una relación en profundidad con ellos.

Como ya se ha mencionado, cada empresa tendrá una estructura, un mapa de públicos propio y diferente al de otras, inclusive dentro del mismo sector. Teniendo ello en cuenta y en términos generales, se puede decir, entonces, que en el caso de los bancos peruanos el repertorio de públicos estaría conformado por los accionistas, los empleados, los proveedores, los clientes, los cuales a su vez pueden dividirse en corporativos, grandes empresas, empresas medianas, PYMES y particulares, las empresas calificadoras de riesgo, las entidades reguladoras financieras entre las cuales se encuentran el Banco Central de Reserva, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y la Superintendencia del Mercado de Valores, las instituciones gremiales como la Asociación de Bancos del Perú ASBANC, las instituciones que velan por los derechos del consumidor, La Oficina del Defensor del Cliente Financiero e INDECOPI, las entidades financieras, los medios de comunicación y los líderes de opinión, la prensa especializada, el Gobierno y la comunidad.

3.2. Necesidad de una comunicación integrada

Como se ha podido observar, las empresas mantienen y cultivan relaciones con distintos tipos de públicos al mismo tiempo; públicos heterogéneos que requieren un tratamiento específico, unos mensajes determinados y una comunicación que se ajuste a sus necesidades. En tal sentido, las empresas generan distintos mensajes por y para cada público. Además, no hay que olvidar que, tal como se expuso en el capítulo 1, en una empresa todo comunica; sea de manera voluntaria o no todo lo que hace se relaciona con alguna forma de comunicación con los públicos. Por lo dicho, si se reconoce que existe una multiplicidad de aspectos que comunican, se hace indispensable que toda la comunicación

de la empresa se encuentre integrada para que exista una coherencia y un apoyo mutuo entre las diferentes formas de comunicación; y así, evitar que los públicos perciban ciertas incongruencias que les haga dudar de la credibilidad de la empresa. En otras palabras, se debe adoptar una visión amplia de la comunicación corporativa y gestionarla de manera global, como un todo integrado en base a una acción coordinada y coherente.

Para Schultz, Tannenbaum y Lauterborn tener una visión global de la comunicación significa

un nuevo modo de mirar la totalidad, donde antes sólo veíamos partes tales como publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, compras, comunicaciones para empleados, y demás. Se trata de realinear las comunicaciones para mirarlas tal como las ve el cliente: como un flujo de información cuyas fuentes no identifica (Schultz, Tannenbaum y Lauterborn, 1993, p.22)

Y es que los públicos no hacen distinción alguna entre las diversas formas comunicativas, para ellos todas representan a la empresa y eso es lo que importa. Por otra parte, es común que la comunicación se encuentre fragmentada, distribuida en diferentes sectores específicos de acción, con lo cual termina convirtiéndose en un conjunto de acciones incoherentes entre sí con objetivos y mensajes diferentes. Aún cuando la comunicación de producto, institucional, etc., son campos específicos de acción y merecen ser tratados como tales, con personal propio y especializado, deben estar subordinadas a las pautas de comunicación integrada de la empresa. Por esta razón, la Directora de la especialización en Comunicación Organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, Sandra Fuentes (2005) plantea que se debe establecer una política de comunicación corporativa que garantice una actuación coherente y eficiente sobre los diversos públicos. Esto significa que es necesario administrar y concentrar toda la acción comunicativa en un solo esfuerzo integrador que facilite y favorezca el impacto comunicativo; y que, por sobre todo, responda a los objetivos establecidos dentro de la estrategia general de la organización. En consecuencia, supone la planificación estratégica de toda la actividad comunicativa de la empresa.

Según el concepto de comunicación global acuñado por Costa (1977) o el de comunicaciones integradas por Schultz (1993), referentes de la escuela europea y anglosajona respectivamente, se puede diferenciar tres ámbitos de comunicación que se agrupan en función del sistema de intereses que relacionan a los públicos con la empresa; dichos ámbitos son el institucional, el organizacional y el comercial. Del mismo modo, ambos autores coinciden en que dichas esferas deben de ser gestionadas de manera integral para poder tener una visión completa y operacional del perfil comunicacional de la empresa y así, conocer cuál es el estado general de la comunicación. Tener una perspectiva de ello es de suma importancia, pues permite identificar las oportunidades de comunicación, los temas claves, los públicos por intervenir, es decir, cuál es la forma en la que se deberá llevar a cabo las comunicaciones con el fin de diseñar acciones estratégicas y construir mensajes unificados que garanticen un abordaje integral y total de la acción comunicativa.

3.2.1. Comunicación institucional

La comunicación institucional es uno de los campos de acción de la comunicación corporativa y surge a raíz de la madurez global de los mercados; la saturación y homogeneización de la oferta de productos y servicios ha llevado a las empresas a tener que formular una comunicación que vaya más allá de lo comercial. En tal sentido, se plantea una comunicación que hable de la empresa y la presente como sujeto participante de la sociedad en la que se desarrolla, como institución.

Se refiere a todos los mensajes que la organización transmite, mediante los cuales se presenta como entidad, como sujeto social, expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad (...) tiene el objetivo de establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos externos con los que se relaciona, no con fines estrictamente comerciales, sino más bien con la intención de generar una credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social (Capriotti, 2013, p.85)

Por lo tanto, el mensaje sitúa a la empresa como el sujeto principal del discurso. En consecuencia, debe estar estrechamente vinculado a la organización, pero no a su

condición de productora de bienes y servicios, sino a su razón de ser: al actor social realizador de un proyecto.

Por esta razón, las empresas se presentan a la sociedad a partir de un discurso central que las proyecta y que da a conocer su voluntad. Dicho discurso las identifica de un modo específico, pues advierte una forma especial de ser de la empresa; una identidad particular. Para Weil (1992), se puede distinguir cuatro tipos de discurso institucional, los cuales define como soberanía, actividad, vocación y relación. El de soberanía es considerado el discurso institucional por excelencia, ya que ubica a la empresa en el centro del mismo, reflejando los atributos de liderazgo y poder que posee. El de la actividad, como su nombre lo dice, pone en manifiesto la actividad productiva y la forma en cómo se ejerce. El de vocación es un discurso comercial que sitúa en el centro del mensaje al destinatario, traduce el espíritu de servicio de la empresa y deja en claro para quién concibe lo que hace. Por último, el de relación destaca el vínculo que existe entre la empresa y sus públicos a través de un compromiso o promesa para con ellos. Cabe destacar que cualquiera sea el discurso que adopte la empresa debe ser referencia de toda la acción comunicativa, informando a su vez sobre el concepto propio que tiene de su actividad, la imagen que quiere construirse y la relación que quiere establecer con sus públicos. No obstante, es común que las entidades bancarias opten por utilizar un discurso de soberanía. Esto se debe a que es un mensaje adecuado para aquellas actividades que necesitan transmitir confianza y anclar su nombre a valores como solidez, trayectoria o liderazgo.

3.2.2. Comunicación comercial

Otro de los ámbitos de la comunicación corporativa es el comercial, el cual surge a raíz de la necesidad que presentan las empresas de dar a conocer sus productos y/o servicios y promover su consumo. Es así que se plantea una comunicación que hable de la empresa como sujeto productor de bienes y servicios. Por lo tanto, se la puede definir como

toda la comunicación de marca y/o de producto que la organización realiza, para llegar a los consumidores actuales y potenciales, así como a aquellos que influyen en el proceso de compra, con el fin de lograr en éstos la preferencia y la decisión de compra de los productos o servicios de la entidad, y la fidelidad de los clientes (Capriotti, 2013, p.85)

Dicho de otra manera, es aquella que apoya las ventas de bienes o servicios al emitir mensajes vinculados a la actividad de la empresa a fin de lograr reconocimiento y posicionamiento entre los públicos y generar rédito económico. En tal sentido, el protagonista del discurso ya no es la empresa, sino sus productos y servicios, destacándose sus características, aspectos distintivos y beneficios. Asimismo, al estar relacionada con la promoción de éstos, debe abarcar las comunicaciones de marketing en todas sus formas.

3.2.3. Comunicación organizacional

Por último, pero no menos importante, se encuentra el ámbito de la comunicación organizacional o interna como comúnmente se le denomina, debido al tipo de público al que se dirige.

Está formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, por medio fundamentalmente de programas de comunicación y difusión de información interna. El objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización (Capriotti, 2013, p.84)

Así pues, es aquella destinada a los colaboradores, arraigada a las áreas funcionales de la empresa, que busca optimizar la relación con los empleados para mejorar el clima y rendimiento laboral y así, facilitar el cumplimiento de los objetivos. Por esta razón, el mensaje debe de estar relacionado con la cultura corporativa, ya que es importante que los colaboradores conozcan el espíritu de la empresa a la que pertenecen para lograr la identificación con las formas de actuar de la misma y el proyecto general. Dicho esto, se convierte en un excelente medio para generar cohesión y reforzar el sentido de pertenencia entre los miembros. Y es que tal como exponen Amado Suárez y Castro (1999), la comunicación interna es el principal vehículo para transmitir los valores y objetivos empresariales, integrando e involucrando al personal. Por otra parte, también expresan que

ayuda a mejorar la productividad de la empresa, pues los empleados comprenden cuál es su participación activa en los resultados de ésta; cada colaborador no sólo sabe que es lo que tiene que hacer, sino que, además, entiende por qué y para qué lo hace. Entonces, se puede decir que la comunicación interna tiene una función estratégica dentro de la organización por lo cual debe gestionarse de la misma manera que las demás políticas empresariales

Ya que la comunicación organizacional está determinada por la relación que tiene la empresa con el personal, es común pensar que el área de Recursos Humanos ha de ser la responsable de su gestión. No obstante, Amado Suárez y Castro (1999) explican que la comunicación requiere de una competencia especial que va más allá del conocimiento de los públicos. Por tal motivo, el responsable de su gestión deberá de ser el DirCom, a quien le corresponderá trabajar conjuntamente con la Gerencia de Recursos Humanos en cuanto a la definición de los contenidos. Es por esto que debe de estar pensada dentro del Plan General de Comunicación, que se la debe considerar parte del sistema de comunicación de la empresa y que debe contar, principalmente, con el compromiso de la alta dirección, pues es de suma importancia para la formación de la imagen corporativa.

Todos los colaboradores son transmisores de imagen y como tales influyen en la formación de una imagen favorable o no para los clientes de la empresa. Por ejemplo, un empleado de servicio al cliente es la cara visible de la organización y si tiene un accionar negativo frente a un cliente, lo que el usuario recibe no es sólo una mala conducta de aquella persona, sino que transfiere toda esa carga negativa a la empresa. “Cada persona empleada en la empresa es un vehículo de dentro hacia fuera de la propia, es decir, vende imagen empresarial” (Barquero y Barquero, 1996, p.33). En tal sentido, se debe buscar que el empleado se identifique con la empresa mediante la aceptación de un discurso coherente con el accionar de ésta, para que así pueda sentirse orgulloso de trabajar en ella,

representarla de la mejor manera y defenderla tanto dentro como fuera del ámbito laboral. Sin embargo, esto sólo será posible con una adecuada gestión de la comunicación interna.

3.3. Comunicación de productos y servicios financieros

Si bien a lo largo de los capítulos anteriores se ha recalcado que en las empresas ha surgido la necesidad de generar una comunicación que las proyecte y dé a conocer su voluntad más allá de la simple promoción de bienes, no significa que ésta vaya a dejar de realizarse, pues es la principal forma que tienen las empresas para dar a conocer sus productos. En tal sentido, la comunicación de productos y servicios financieros se enmarca dentro de la comunicación comercial y como tal, busca la difusión de la oferta disponible en el mercado a través de la publicidad y el marketing directo. Sin embargo, es importante mencionar que a diferencia de otros sectores los bancos tienen un margen de acción reducido, ya que al tratarse de la intermediación de recursos de terceros, la publicidad está sujeta a regulaciones específicas.

3.3.1. La publicidad financiera

En mercados competitivos donde existe gran variedad y, sobre todo, paridad de productos y servicios, la publicidad es fundamental para posicionarlos en la mente de los públicos. En el caso del sector financiero, la empresa peruana de investigación y consultoría Arellano Marketing asegura que “la publicidad genera recordación de marca en el corto plazo y contribuye al posicionamiento de marca” (Arellano Marketing, 2013a).

Antes de proceder a hablar de la publicidad financiera propiamente dicha, resulta conveniente definir el concepto de publicidad. En el libro *Mercadotecnia programada: principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado*, Salvador Mercado la define como “el conjunto de actividades que se ocupan de informar sobre la existencia y cualidades de bienes y servicios, de tal forma que estimule su adquisición (...) por medio de ella se logra que el consumidor se acerque al producto” (Mercado, 2004, p.395). Es decir

que es una forma de comunicación que está dirigida a los consumidores y que ayuda a persuadirlos en la adquisición de productos a fin de incrementar las ventas de la empresa. Asimismo, Mercado (1997) postula que la publicidad tiene tres objetivos principales: obtener una mayor participación de la empresa en el mercado, evitar la penetración de la competencia y lograr el posicionamiento de la empresa y/o marca en la mente del consumidor.

Ahora bien, si se analiza lo mencionado en el párrafo anterior, se puede inferir que la publicidad es importante tanto para las empresas como para los consumidores. Para la empresa, porque le permite colocar sus productos y servicios como una alternativa de adquisición en la mente de los consumidores y para el consumidor porque le permite comparar la oferta de productos existente y elegir aquella que más se adecue a sus necesidades. Por todo esto, la actividad publicitaria debe de estar debidamente regulada a fin de proteger a ambas partes. En el caso del Perú, se encuentra supervisada por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPÍ).

El Estado, a través del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual supervisa que las empresas que difunden publicidad en el mercado cumplan con lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 691- Ley de Normas de la Publicidad en Defensa del Consumidor y N° 26122 - Ley sobre Represión de la Competencia Desleal (...) para proteger al consumidor, evitando que el mensaje publicitario sea capaz de engañarlo o inducirlo a error (...) para asegurar la leal competencia de las empresas en el mercado, evitando que una empresa denigre a su competidora o evitando que explote indebidamente su reputación comercial (INDECOPÍ, 2006, p.6).

La publicidad financiera, que tiene por objeto comunicar e informar a los públicos sobre los productos y servicios que ofertan los bancos y motivar su adquisición, se encuentra regulada, además, por la SBS (2005), mediante la Resolución SBS N°1765-2005 que establece el Reglamento de Transparencia de Información para el Sistema Financiero, cuyo objetivo es permitir que los usuarios y clientes de las empresas supervisadas accedan a mejor información sobre tasas de interés, comisiones, gastos y demás condiciones de

contratación de servicios financieros y puedan tomar mejores decisiones sobre una base más informada. En otras palabras, dicho reglamento contiene una serie de disposiciones sobre la transparencia de información que los bancos deben proveer al público para facilitarles la comprensión sobre los productos y servicios financieros. Esto es de suma importancia, ya que por lo general los destinatarios de la publicidad financiera son personas comunes, que no tienen por qué tener un profundo conocimiento financiero, por lo que es indispensable que los mensajes que los bancos emitan cumplan con los requisitos de transparencia y claridad. De esta manera, Cristina Muntañola, abogada de los Servicios Jurídicos de Ausbanc, expresa que es importante que la publicidad cumpla con dichas condiciones, porque

no sólo es la carta de presentación de cada producto financiero, el elemento de seducción utilizado por las entidades de crédito para acercarnos a ella, sino que además constituye la primera fuente de información sobre las condiciones de un determinado producto o sobre la entidad que lo oferta (...) no sólo es la primera fuente de información sino que es, en muchos casos, la única, y la más decisiva. (Muntañola, 2013)

En el capítulo 2 se explicó que en el Perú, luego de la aplicación de una serie de reformas, las entidades financieras obtuvieron total libertad para fijar las tasas de interés, comisiones y gastos que cobran por sus productos y servicios. Es por esto que ante la posibilidad de que en el mercado bancario opere una diversidad de tasas, se hace indispensable su comunicación para que los públicos puedan comparar fácilmente un mismo producto en diferentes bancos y, de esta forma, elegir la alternativa que satisfaga de mejor manera sus necesidades financieras.

Es así que la SBS (2005) establece en el Artículo 13° del Reglamento de Transparencia de Información para el Sistema Financiero que cuando el objetivo de la publicidad sea únicamente difundir las características propias de un producto, sin incorporar información cuantitativa, la misma deberá indicar que dicha información se encuentra disponible en el tarifario, sucursales y en la página web. Por otra parte, cuando el objetivo sea difundir información de carácter cuantitativo, los bancos están obligados a destacar en las

publicidades la Tasa de Costo Efectivo Anual (TCEA) de los créditos, así como la Tasa de Rendimiento Efectivo Anual (TREA) de los depósitos. Del mismo modo, indica que se deberá informar al consumidor de toda circunstancia relevante que afecte las condiciones o la oportunidad de los servicios financieros ofrecidos.

La publicidad que los bancos realizan se caracteriza por ser de orden masivo y agresivo. Tal cual explica Marcuse (2010), gastan enormes sumas en pautar en televisión, radio y prensa para tratar de convencer a los clientes de que sus tasas de interés son mejores que las de la competencia, que su capitalización de intereses les será más beneficiosa, etc. En tal sentido, hasta hace algunos años el terreno de la publicidad financiera era una batalla campal en donde los protagonistas eran exclusivamente las tasas de interés, toda la publicidad giraba en torno a ello. Sin embargo, como se menciona en el capítulo 1, el perfil del consumidor ha cambiado y, teniendo en cuenta que las diversas tasas de interés fluctúan entre un mismo rango, ya no eligen los productos y servicios financieros sólo en función del beneficio económico, sino también en función de la calidad del servicio, de la experiencia que el banco les brinda y lo que esto significa para ellos. Es por esta razón que la publicidad financiera está cambiando de enfoque para dar paso a una publicidad más emocional. De esta manera, “se pasa de una cultura de racionalidad basada en las funciones y en los beneficios del producto a una cultura del deseo basada en el vínculo emocional que une a la gente con la marca” (Gobé, 2005, p.147).

Capítulo 4. Un cambio en la identidad de la banca peruana

Hasta el momento el desarrollo de los capítulos previos ha permitido establecer un marco teórico adecuado que explique y contextualice el ámbito dentro del cual se va a desarrollar el Proyecto de Graduación. Luego de haberse entendido a las Relaciones Públicas como una importante fuente de valor para las empresas y la situación actual del sector bancario, se está en condiciones de abordar la problemática planteada. En tal sentido, en el presente capítulo se expondrá el tema central de este trabajo: el cambio en la identidad corporativa de los bancos durante los diez últimos años y la necesidad de ampliar la bancarización en el Perú. Para ello, a continuación se analizarán de los principales casos de bancos que implementaron un cambio en su identidad corporativa.

4.1. Análisis de casos

Como se menciona líneas arriba, para poder comprender la problemática planteada se analizarán tres casos de bancos que experimentaron dicho cambio: Banco de Crédito BCP, Interbank y BBVA Continental, los que han sido elegidos no sólo por ser los primeros en implementar el cambio sino también, por formar parte, como lo indica la SBS (2013c), de los cuatro bancos más importantes del mercado peruano, manteniendo una participación superior al 80%.

No obstante, para poder realizar un análisis minucioso es necesario establecer, previamente, una serie de parámetros o variables que determinen los puntos esenciales a tomar en cuenta en cada uno de los casos. En primer lugar, se considerarán las variables que definen el cambio de identidad. Se analizará primero la identidad visual en función tanto de la marca gráfica como del diseño de las sucursales, para examinar luego el discurso institucional a partir de las campañas publicitarias y, finalmente, estudiar la dimensión estratégica de los diferentes tipos de clientes dentro del mapa de públicos. Y, en segundo lugar, se considerarán las variables que definen la bancarización, para lo cual se evaluará el

incremento del número de clientes, del volumen de depósitos y créditos y de los canales de atención.

4.1.1. Banco de Crédito BCP. Bienvenido el éxito

El Banco de Crédito BCP es la institución financiera más grande del Perú. Tiene una larga trayectoria y el respaldo de uno de los grupos económicos más importantes al que se le atribuye una gran influencia en la vida económica del país. Según indica la reseña histórica presentada en la página web del BCP (2012), la institución inició sus actividades el 09 de abril de 1889 bajo la denominación de Banco Italiano, siendo el primer banco del Perú y, por ende, el más antiguo. Sin embargo, no fue sino hasta 52 años después que adquirió el nombre de Banco de Crédito del Perú el 01 de febrero de 1942. Además, desde el 25 de octubre de 1995 forma parte de Credicorp, el primer grupo financiero del país conformado por capital peruano a cargo de la familia Romero que agrupa la banca comercial y al mercado de capitales y de seguros. Asimismo, cabe destacar que tiene más de 15 años cotizando en la Bolsa de Nueva York.

Luego de 124 años de trayectoria en el mercado, el BCP ha logrado establecer una sólida relación con sus públicos basada en la confianza, la excelencia y el compromiso. Prueba de ello es que logró mantener el mismo posicionamiento durante 25 años, apropiándose de un concepto fundamental en el ámbito de las finanzas: la confianza, concepto que ha estado presente en sus acciones, sus productos, pero sobre todo en su comunicación.

La Asociación Nacional de Anunciantes le otorgó el premio a la Excelencia ANDA al Banco de Crédito del Perú (BCP) en calidad de mejor anunciante de los últimos 25 años. Lo interesante de este caso es que durante ese lapso han utilizado una misma palabra en toda su comunicación: confianza. Término complejo, si recordamos que durante ese mismo periodo se intentó estatizar la banca por parte de la primera administración de Alan García, y se produjo la peor crisis económica de nuestra historia (Gamarra, 2009).

De esta forma, la confianza se volvió el mensaje fuerza de la institución y el eje de su discurso institucional, un discurso de soberanía a través del cual busca destacar la trayectoria y la solidez con la que respalda a todos sus clientes. Esto se puede observar, sin

lugar a dudas, en la campaña publicitaria del BCP (1987), *Gente de confianza*, mediante la cual la empresa encuentra en sí misma la fuente de su superioridad y busca extender una percepción positiva de su personal y sus actividades. Para lograrlo utiliza afirmaciones que aluden a su liderazgo, presentándose como el banco, aquel que sólo ofrece ventajas. Sin embargo, tal como mencionan los autores Alva y Rivas (2012), a mediados de los ochenta el sistema financiero se encontraba poco desarrollado y, por lo tanto, la competencia en el mercado bancario no era tan agresiva como lo es ahora. No fue sino hasta finales de los noventa, con las reformas financieras, que hubo un ingreso importante de bancos internacionales que venían con una imagen más moderna en línea con una banca más desarrollada. Ante la llegada de nuevos competidores y la lucha por conseguir la incorporación de nuevos grupos al sistema financiero, el BCP se vio obligado a cambiar la forma de hablarle a la gente, lo cual implicó realizar cambios internos en la organización para iniciar un proceso de cambio en su identidad corporativa.

Teníamos la imagen de un banco sólido e importante en la banca local, pero era algo anacrónico en sus principales elementos visuales. Eso evidentemente acarrearía la imagen de un banco antiguo, conservador. Lo que queríamos era innovar esa imagen para mostrarnos como una alternativa no sólo sólida y confiable sino también en línea con la evolución de los tiempos (...) En el 2002, después de 30 años, la identidad misma cambió en los elementos gráficos y visuales que veníamos usando. (Melgar, 2010)

Tal como expresa Ernesto Melgar, gerente de comunicaciones del BCP, no cabía duda de la solidez del banco, pero tampoco de su espíritu tradicional y retrógrado. Que el diseño de la marca gráfica y de las sucursales se hubiera mantenido durante 30 años sin cambio alguno por más pequeño que éste hubiera sido, implicaba que la personalidad del banco estaba estancada en el tiempo, que había cierta resistencia al cambio que presentaba el mercado y que, por consiguiente, no estaba en condiciones de afrontar las nuevas necesidades de los consumidores. Es por esta razón que el primer paso en el proceso de cambio fue la renovación del sistema de identidad visual a fin de transmitir una imagen sólida, pero actual que permitiera atraer nuevos clientes.

Según indica Dionisio Romero (2002), presidente del directorio del banco, los clientes exigían modernidad, accesibilidad, flexibilidad, rapidez y esto no era coherente con la identidad visual, tema que preocupaba a la gerencia del BCP y que evidenciaba la necesidad de generar un cambio drástico. Por lo tanto, se procedió a modificar la tipografía y la gama cromática utilizada en todos los elementos gráficos y visuales, pues transmitían frialdad, rigidez y seriedad. Cabe destacar que hasta ese momento se usaba una variante tipográfica con serif en mayúsculas y el color distintivo era el azul en una tonalidad oscura. Por lo dicho y en vista de que la marca gráfica comenzaba a ser obsoleta y perdía impacto, se optó por diseñar un nuevo isologotipo que fuera capaz de transmitir aquellos atributos que redefinirían la identidad del banco.



Figura 1: Evolución marca gráfica Banco de Crédito BCP. Fuente: Banco de Crédito BCP. (2003a, marzo). *¡Bienvenido el éxito! Soy BCP*, 4 (19), 14-15.

Tal como se puede observar en la figura, el símbolo Por Más es remplazado por una nueva versión que si bien conserva rasgos tradicionales, tales como los ángulos a modo de flecha, es más moderno. De esta manera, el nuevo isologotipo queda compuesto de tres elementos: la denominación Banco de Crédito, la sigla BCP y a ambos lados, dos ángulos a modos de flechas. El diseño de la marca gráfica es de suma importancia, ya que es el signo identificador primario de la institución y como tal, debe ser capaz de transmitir los atributos de identidad y la personalidad de ésta. En primer lugar, la incorporación de la sigla BCP representa una estructura de marca más sencilla, transmitiendo, así, atributos de simplicidad y pragmatismo. Dichas siglas reflejan el pilar de la nueva filosofía del BCP, un banco preocupado en hacer las cosas más fáciles para el cliente. Es decir que se busca transmitir

la sencillez de los procesos frente al consumidor, transmitir la capacidad de ofrecer una experiencia más simple. En segundo lugar, el uso de una variante tipográfica sin *serif* y en minúsculas representa una marca más amigable, juvenil y moderna. Por último, el sentido en el que las flechas que enmarcan la sigla BCP están dispuestas hacia la derecha, así como el que las letras estén en cursiva, puede interpretarse como un simbolismo de evolución y dinamismo que refleja la proyección del banco hacia el futuro. Con respecto a los colores corporativos, el paso del azul oscuro a la combinación de azul y naranja, composición que se complementa de manera armónica, evoca modernidad sin dejar de lado la trayectoria del banco. Y es que el color azul simboliza la historia del banco, ya que ha estado presente desde los inicios del mismo. Por otra parte, según Patricia Gallardo (2009), asesora de imagen y comunicación especialista en color, el azul transmite fortaleza, seguridad y equilibrio, mientras que el naranja, energía, calidez y creatividad. Por lo tanto, si se analiza la elección de ambas tonalidades como los colores institucionales que identifican, representan y atribuyen un significado connotativo, se puede deducir que a través de la identidad visual el BCP busca comunicar a sus públicos estabilidad y confianza con el objetivo de generar seguridad en éstos, definiéndose a su vez como una entidad dinámica, innovadora y cercana al cliente.

No obstante, el sistema de identidad visual no se limita únicamente a la marca gráfica. Los atributos de la identidad del banco se expresan a través de todos aquellos elementos perceptibles a los sentidos. Teniendo en cuenta que los clientes visitan las sucursales de manera regular para realizar sus transacciones, son un punto clave en el proceso de renovación. Las agencias son el lugar donde se materializa la relación entre el banco y el cliente. Son el pilar, la cara del banco y, en consecuencia, es de suma importancia que el diseño de las mismas sea coherente con la nueva identidad, ya que gran parte de la imagen que el público se formará del banco dependerá de la experiencia que éste mismo tenga en la sucursal. Por esta razón, después de haberse creado un nuevo logotipo se pasó al rediseño arquitectónico de las oficinas. Es así como el BCP llevó a cabo la transformación

total de sus agencias a nivel nacional, haciendo de éstas un espacio amplio, ordenado y dinámico. “Ahora contamos con una zona electrónica y una zona comercial (...) Hemos reemplazado las sillas de espera por un sistema de filas que logra una mayor fluidez y un menor tiempo de espera para que nuestros clientes sean atendidos” (BCP, 2010). La creación de una zona electrónica dentro de las instalaciones del banco con canales de atención alternativos, tales como cajeros automáticos, banca por teléfono y módulos de saldos, le da al cliente la autonomía y seguridad para realizar sus operaciones sin necesidad de tener que dirigirse a la ventanilla. Con esto se busca reducir la cantidad de ventanillas y, así, poder aumentar las plataformas de atención comercial y ofrecer una atención más personalizada. De igual manera, la implementación de tecnología para crear un sistema de filas diferenciadas entre clientes y usuarios generara una atención más rápida, pero eficiente que reduce los tiempos de espera. Dichos cambios traen consigo un nuevo modelo de atención que implica mayor agilidad en el acceso al servicio. En resumen, el nuevo sistema de identidad visual del BCP representa a un banco moderno, dinámico y accesible que está comprometido con el cliente.

Otro de los cambios llevados a cabo a fin de consolidar la nueva identidad se dio en el discurso institucional, es decir, en la forma que tiene el banco de presentarse y comunicarse con sus públicos. Y es que con la evolución del mercado, las expectativas de los clientes van más allá de la seguridad o solidez del banco. “El nuevo consumidor está informado, es menos ingenuo o está más alerta, tiene más oportunidades y alternativas para escoger” (Melgar, 2010). Frente a dicha situación y teniendo en cuenta que el BCP se identifica como un banco comprometido con las personas, surgió la necesidad de modificar el discurso institucional, puesto que el hecho de proclamar solamente su liderazgo resultaba insuficiente. De esta forma, se pasó de un discurso de soberanía a uno de relación, ideal para destacar el vínculo y compromiso que existe entre el banco y sus públicos. Para esto se estableció una promesa, la del éxito.

El BCP entiende que el éxito es distinto para cada quien. Para nosotros se traduce en muchas aspiraciones que están representadas en nuestra familia, en nuestros amigos, en nuestro trabajo; que no es sólo un destino, es todo un viaje: un esfuerzo diario que nos hace aprender y seguir creciendo juntos (...) El BCP se coloca al lado de sus clientes y sus colaboradores, poniendo al alcance de sus manos todo lo que puedan necesitar para que ese viaje sea más provechoso y llegue siempre a cada destino (BCP, 2003a, p.15).

Con dicha promesa el BCP busca presentarse como un banco que está comprometido con el éxito de todos los peruanos en un contexto de optimismo, emprendimiento y de orgullo. Un banco que, sea cual sea el caso, la obtención de una maestría, la adquisición de un auto, terminar de construir una casa o establecer un negocio propio, etc., se hace presente para ayudarlos a alcanzar dichas metas y compartir juntos aquellos logros. Además, para reafirmar este compromiso y el vínculo que se desea forjar se conceptualizó el slogan bienvenido el éxito, el cual está presente en todas las piezas de comunicación. Según se puede apreciar, una de las campañas publicitarias que mejor refleja lo dicho es aquella a la que el BCP (2003b) denominó *Éxitos peruanos*. A través del uso de coplas, comunicaciones cantadas por diversos personajes que simbolizan la diversidad cultural del país, se presentan experiencias de éxito, grandes y pequeños logros que pudieron ser alcanzados gracias al trabajo en conjunto, poniéndose en evidencia la relación, el vínculo que hay entre el banco y el cliente.

Por otra parte, la comunicación también dio un giro. No sólo en el contenido sino también en la forma y el tono de los mensajes, ya que los nuevos elementos de identidad permiten un tratamiento más fresco y creativo. De igual manera, otro de los factores que incide en este cambio es la búsqueda de una mayor accesibilidad al sistema financiero, la necesidad de ampliar la bancarización del país. “El BCP es un banco que nosotros llamamos universal: no sólo va a nichos de mercado, sino que va prácticamente a todos. Esto hace que necesitemos tener una comunicación accesible para todos” (Melgar, 2010).

Bajo esta premisa, el BCP consideró oportuno y conveniente incorporar en su cartera de clientes un segmento que estaba siendo excluido de la banca múltiple: la micro y pequeña

empresa (MYPE's). De esta manera, el segmento de micro finanzas que hasta dicho momento no era considerado por los bancos como sujeto de crédito, pasó a convertirse en uno de los públicos estratégicos de la institución. Para captar a un público que no se encuentra bancarizado e incorporar nuevos grupos de clientes tanto en cuestión de edad como en nivel de ingresos, es necesario implementar una comunicación más simple, más cotidiana y más empática. Es así como aparece la figura del Cuy Mágico, un personaje animado creado exclusivamente para acompañar a los pequeños empresarios en su crecimiento y que se convirtió en la imagen central, en el ícono de todas las campañas del banco relacionadas al segmento MYPE's. En un principio, según cuenta el consultor en comunicaciones y publicidad Alexander Chiu (2012), la campaña buscaba promocionar la tarjeta Crédito Negocios y sus facilidades para obtener capital al instante. Luego, ante la aceptación que tuvo la figura de este simpático e ingenioso roedor que habla a modo de sabio maestro con mensajes entusiastas, se desarrollaron diversos motivos como por ejemplo el Cuy Mágico que asesora. De este modo, se lo puede apreciar en mil y un situaciones acompañando siempre a los emprendedores a lograr sus objetivos de negocio. Queda claro, entonces, que el personaje busca ser una personificación de la marca y, en consecuencia, a través del uso de la figura del cuy, un animal representativo de la cultura popular, el BCP quiere generar mayor cercanía y empatizar con los pequeños empresarios del país, dando cuenta de que su trabajo es ayudarlos.

Cabe destacar que los esfuerzos del lanzamiento de la nueva identidad iniciados en el 2002 se terminaron de consolidar durante el 2003, generando un importante avance en la estrategia de bancarización. En tal sentido, según la información publicada en la memoria anual del BCP (2004) al 31 de diciembre de dicho periodo, la participación de éste en los depósitos y créditos del sistema bancario fue de 38.7% y 36.3% respectivamente frente a un 30.9% y 27.2% a diciembre de 2001. Asimismo, se incorporaron los segmentos C y D de la población que no estaban siendo atendidos por la banca tradicional a través de productos transaccionales y créditos a la pequeña y microempresa. Para lograrlo se inauguraron once

nuevas oficinas a nivel nacional, de las cuales siete fueron ubicadas en la periferia de Lima aumentándose, así, la presencia del banco en los conos norte y sur al expandirse hacia nuevos distritos como Ate, Comas, San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ventanilla, Villa María de Triunfo e Independencia. De igual manera, se expandió significativamente la red de cajeros automáticos instalándose 468 cajeros en relación a los 383 en el 2001.

4.1.2. Interbank. El tiempo vale más que el dinero

Interbank, al igual que el BCP, es uno de los principales bancos peruanos y una de las entidades financieras de mayor trayectoria en el mercado. Según se puede observar en la página corporativa de Interbank (2012) su historia es bastante antigua y está marcada por el cambio del accionariado mayoritario en distintas oportunidades. Fundado el 01 de mayo de 1897 bajo el nombre de Banco Internacional del Perú, cambió su denominación por la de Interbanc en 1980 luego de que fuera estatizado por el ex presidente Juan Velasco Alvarado. Posteriormente, el 23 de agosto de 1994 el Sr. Carlos Rodríguez-Pastor, actual presidente del banco, adquirió casi el 91% de las acciones. Además, desde el 2007 forma parte del Grupo Intercorp, un grupo empresarial con presencia en el sector financiero, industrial, comercio minorista y servicios. Cabe destacar que tras su privatización se buscó modificar la forma tradicional de atención del banco por una más personalizada. Es así como en 1996 se decidió cambiar el nombre a Interbank, remplazándose la letra c por la k. El nuevo logo llegó acompañado de una serie de innovaciones dentro del sector, entre las cuales se destacan la remodelación de las agencias, el lanzamiento de las tiendas Money Market, es decir, oficinas dentro de los supermercados y la ampliación del horario de atención. Así pues, se quería convertir cada sucursal en una auténtica tienda financiera en la que sólo con ingresar, el cliente sintiera que accedía a un banco confiable y sólido, en donde podía encontrar productos y servicios financieros brindados con asesoría personalizada y un trato especial. Sin embargo, el banco seguía transmitiendo una apariencia seria y tradicional característica de este tipo de entidades.

Para Michael Penny (2009), Gerente de Marketing, el objetivo era que Interbank fuera percibido como un banco ágil, innovador y más humano, atributos que no eran proyectados de manera adecuada por la identidad. Por esta razón, a mediados del 2009, luego de mantener durante 13 años la misma marca gráfica y con motivo de la conmemoración de su 112° aniversario, se llevó a cabo una renovación del sistema de identidad visual del banco. De este modo, se realizó una modificación en la marca gráfica y los colores corporativos.



Figura 2: Evolución marca gráfica Interbank. Fuente: Vela, M. (01 de julio de 2009). *Café Interbank: El tiempo vale más que el dinero*. [posteo en blog]. Disponible en: <http://cafetaipa.blogspot.com.ar/2009/07/cafe-interbank-el-tiempo-vale-mas-que.html>

Tal como se puede apreciar en la figura, la modificación realizada representa una evolución que mantiene los elementos distintivos del isologotipo anterior asociados a la identidad de Interbank, tales como el color verde y el símbolo de la ventana. Igualmente, se mantiene el mismo esquema y orden: isotipo a la izquierda y logotipo a la derecha. Con respecto a las modificaciones realizadas, en primer lugar se destaca el cambio en la tipografía. Se elimina el uso de tipografías distintas para diferenciar el prefijo inter, así como también las terminaciones en líneas rectas al quitarse el *serif* y se opta por utilizar una letra más ensanchada y redondeada que se aplica a la totalidad del nombre, otorgándole mayor legibilidad. En línea con el trazo curvo de las letras, éste también se ve reflejado en el

isotipo, es decir, la ventana símbolo de Interbank. Y es que se ha realizado una leve modificación en las aristas que forman el cuadrado, las cuales han sido redondeadas a fin de modernizarlo y transmitir un cambio de filosofía. La transformación de una ventana completamente cuadrada a una ligeramente redondeada implica que el banco no desea mostrarse como una empresa conservadora, poco flexible y metódica, sino que, por el contrario, busca transmitir dinamismo e innovación. Por último, a diferencia de la mayoría de entidades financieras que presentan el característico azul como color institucional por la idea de seriedad y confianza, Interbank se inclinó por el verde con el objetivo de transmitir una relación más amical y positiva con sus clientes. Según Gallardo (2009), éste es un color asociado a la felicidad, el progreso y el bienestar, no sólo físico sino también económico. Sin embargo, si bien se sigue manteniendo el verde como color corporativo, se varió la tonalidad del mismo. De esta forma, se pasó de un verde turquesa a un verde más claro y vivo, logrando, así, un tono con mayor energía y calidez que refleja la personalidad dinámica de un banco que busca acercarse a sus públicos.

Por otra parte, también se han realizado cambios sustanciales en el diseño de las sucursales. Aunque dichos cambios no se implementaron a la par de la marca gráfica, porque demandaban mayor cantidad de tiempo al implicar la creación y reingeniería total de las agencias, no pueden dejar de ser considerados en el presente análisis, ya que suponen una nueva forma de experimentar la banca. De acuerdo con el vicepresidente de banca *retail*, Miguel Uccelli (2013), la creación de las tiendas Interbank Explora es una propuesta revolucionaria que presenta seis cambios para el cliente en una atención más personalizada. En primer lugar se ha implementado un nuevo sistema de reconocimiento de identidad a través del cual los clientes, según orden de llegada, son llamados por su nombre en pantalla. Asimismo, los clientes al ingresar al banco y registrarse en el sistema de atención, pueden pedir que se les avise vía mensaje de texto aproximadamente cinco minutos antes de que les toque ser atendidos. En segundo lugar, se han remplazado las ventanillas de atención por *counters* abiertos para eliminar la distancia con el cliente,

integrarlo con el ejecutivo y generar una atención más cómoda, lado a lado. Además, cuenta con unos cartelitos con el nombre del colaborador y algún dato curioso sobre el mismo como mecanismo para establecer una conexión con el cliente y romper la barrera emocional entre éste y el banco. “Los nombre siempre estuvieron en el uniforme, pero nadie los veía” (Uccelli, 2013). En tercer lugar, se ha concebido la tienda como un espacio especialmente diseñado para que el cliente espere cómodamente y disfrute su estadía en el banco. En tal sentido, las tiendas cuenta con sillones, revistas, una barra y café gratis. En cuarto lugar, se ha creado una zona comunidad en la que mediante un mural se muestra al equipo de colaboradores que atienden a los clientes así como también noticias y eventos de la comunidad. En quinto lugar, se ha establecido la zona *Aprendemos Juntos*, un espacio para hablar una vez a la semana con los clientes sobre temas financieros, presentarles los principales productos, poder escucharlos y aprender de ellos. Por último, se ha establecido una zona electrónica, disponibles las 24 horas, en la cual se encuentran reunidos en un solo lugar todos los canales alternativos. Además, se han implementado cabinas telefónicas para mayor privacidad y pantallas táctiles para que los clientes puedan navegar en la Banca por Internet.

No cabe duda que con estos cambios, tanto a nivel de marca gráfica como de diseño de las sucursales, Interbank ha tratado de alejarse de una identidad tradicional para construir una más moderna y cercana. En tal sentido, el banco muestra un cambio que apela a lo dinámico, moderno e innovador, como también a lo humano y lo relacional. Que las ventanillas hayan sido remplazadas por *counters* abiertos promueve el vínculo con el cliente, pues permite que los colaboradores estén al lado del cliente para una mejor asesoría y, además, tengan la posibilidad de salir de sus sitios para ayudarlos de cerca y acompañarlos a la zona electrónica de ser necesario y enseñarles a usar los medios alternativos para que puedan realizar sus transacciones con mayor agilidad. Por otra parte, la implementación de un nuevo sistema de atención refleja que el banco respeta el tiempo de los clientes y, por lo tanto, les da la posibilidad de que aprovechen y disfruten su tiempo mientras que esperan ya

sea dentro o fuera de la tienda. En definitiva, todo esto acerca a Interbank los clientes y lo muestra como un banco más amigable y humano, es decir, personas atendiendo personas.

Con esto, la apariencia más moderna y ágil, pero a la vez humana de la nueva identidad visual, logra una coherencia entre la gráfica y la práctica. Y es que para Interbank el tiempo es un valor fundamental de su identidad al punto que se ha convertido en el mensaje clave que guía el discurso institucional. Un discurso de relación que busca entablar un vínculo con el cliente a través del compromiso de valorar su tiempo sobre el dinero, pues es el bien máspreciado que poseen las personas. Esto se manifiesta a través del slogan que acompaña todas las comunicaciones y que refleja la forma de actuar de la empresa: el tiempo vale más que el dinero, con el cual se realiza el valor y la importancia del tiempo. De este modo, se apela al lado emotivo y humano del banco, poniendo en evidencia que se preocupa por las personas y no por los clientes. Esto se observa en la campaña institucional de Interbank, *El tiempo pasa una sola vez*, en la cual a partir de una interrogante se utilizan *insights* de claro tono emocional y optimista para darle respuesta.

¿Cómo usarías tu tiempo si volvieras a nacer? Viajarías, porque la felicidad no es un destino sino una actitud. Te darías cuenta que la amistad es un lugar al que siempre hay que volver. Perseguirías las ideas hasta que se realizan. Perderías el miedo al ridículo, porque el único ridículo es no disfrutar la vida al máximo. Y a él le dedicarías más tiempo, para que no tenga que hacerse la misma pregunta. El tiempo pasa una sola vez. Interbank, el tiempo vale más que el dinero (Interbank, 2009a).

De esta forma, se hace hincapié en la persona y no en el producto. Al recoger espacios significativos del ser humano, tales como la familia, la pareja, los hijos, la amistad, el placer, etc., la figura del tiempo no aparece en su sentido más instrumental, es decir, que no se habla del ahorro de tiempo sólo en términos monetarios o ligados a criterios de eficiencia sino que, por el contrario, tiene que ver con un sentido más emocional ligado al uso gratificante del tiempo, a los momentos compartidos y los afectos. Es así como Interbank valoriza las metas personales de los clientes y busca acercarse a éstos para ayudarlos a cumplir sus sueños de manera más ágil y conveniente.

Por otra parte, la importancia que adquiere el discurso institucional para reflejar con mayor precisión el carácter humano del banco y que sea coherente con la nueva identidad, está ligada con el acercamiento a aquellas personas que no se encuentran bancarizadas y que buscan relacionarse con empresas más modernas y accesibles. “Al modernizar nuestra identidad, pasamos a ser una marca más aspiracional y atractiva en general, especialmente para los jóvenes y pequeños empresarios que no se identifican mucho con marcas de apariencia tradicional” (Penny, 2009). En tal sentido, la estrategia del banco apunta a captar un nuevo segmento de clientes, la pequeña empresa y, además, posicionarse entre el público joven. Para ello y a diferencia del BCP, Interbank no se vale un personaje inexistente para estrechar el vínculo con éstos, sino que utiliza una comunicación de tono más cercano con situaciones reales de humor cotidiano. Campañas publicitarias de Interbank como por ejemplo *Horario extendido* (2009b), *Pre aprobación de crédito en 1 minuto* (2011), o *Reencuentros* (2013), describen situaciones que son muy reales y que sin dejar de transmitir contenidos relevantes sobre el banco, son empáticas y conectan con el público desde un lado más emocional.

En consecuencia, a raíz de todos los cambios suscitados, Interbank planteó una nueva forma de gestionar las relaciones con sus clientes que le permite estar más cerca de ellos y, así, poder llevar los beneficios de la banca a los lugares más desatendidos del país. En tal sentido, el impacto de la renovación ha sido positivo y ha incidido sobre la bancarización del país al incorporar a nuevos segmentos a la banca e incrementar el número de canales de atención para mejorar la cobertura geográfica y hacerla más accesible. Así lo demuestra la memoria anual de Interbank (2010) en la cual se expresa que a diciembre de 2009 hubo un aumento significativo de la cartera con respecto al año anterior, aumentando de 1.4 millones a 1.5 millones de clientes. Además, se inauguraron veinte agencias adicionales, ubicándose como la tercera red de agencias más grande del sistema con un total de 227 a nivel nacional. Cabe destacar que de dicho total, el 28% se encuentran ubicadas en las principales ciudades de provincias. Asimismo, se consolidó como la red más grande de

cajeros automáticos del Perú, al pasar de 1793 a 1900 ATM's Global Net, de los cuales el 68% se ubica fuera de la red de agencias y el 29% en provincias. Por último, hubo un incremento en la participación de mercado, tanto en créditos como en depósitos, de 7.4% a 8.2% y de 10% a 11.3%, respectivamente.

4.1.3. BBVA Continental. Adelante

Junto con el BCP e Interbank, el BBVA Continental es uno de los principales bancos del Perú aunque, a diferencia de dichos competidores, no está formado por capitales netamente peruanos, pues la mitad del accionariado pertenece al grupo bancario español BBVA. Según informa la empresa calificadora de riesgo Equilibrium (2013) los inicios del BBVA Continental datan de 1951, año en el que se fundó el Banco Continental. En 1970 fue adquirido por el Estado durante la presidencia del General Velasco, incorporándose a la Banca Asociada. Luego, en 1995 se llevó a cabo una Oferta Pública de Valores para privatizarlo. De esta manera, ingresó al Perú el grupo español Banco Bilbao Vizcaya (BBV) al adquirir el 50% de las acciones del banco. El 50% restante fue adquirido por el Grupo Brescia, uno de los grupos económicos más sólidos del país. Si bien la denominación cambió a BBVA Banco Continental tras la fusión del BBV con el Argentaria en 1999, no fue sino hasta el año 2011 que pasó a llamarse BBVA Continental como parte de una estrategia global del grupo que acarrea un cambio de identidad.

La evolución sobre la identidad utilizada durante casi una década, obedece a dos razones principales. La primera, plasmar el compromiso de BBVA con sus clientes, eje central de su actividad, y la transformación de la entidad en un banco más sencillo. La segunda, potenciar la marca BBVA en todo el mundo. El grupo financiero tiene franquicias locales en algunos de los mercados en los que opera como México, EEUU, Argentina o Perú. Con la evolución, se refuerza tanto la globalidad como la fortaleza en los países en los que opera BBVA (BBVA, 2011).

Analizando lo expuesto por el BBVA, se puede inferir que, a diferencia de los casos anteriores, la decisión de adoptar una nueva identidad corporativa responde al hecho de querer proyectar una imagen de marca global. A adoptar una identidad única que logre un mismo posicionamiento y un mismo mensaje adaptable, pero consistente en los diferentes

mercados en los que el banco opera. Esto es así, porque es un banco con presencia internacional. Por esta razón, se optó por renovar la identidad visual.



Figura 3: Evolución marca gráfica BBVA Continental. Fuente: BBVA Continental. (2012). Informe Anual 2011. Recuperado el 04/10/13 de <http://www.bbvabancocontinental.com/tlpu/jsp/pe/esp/conocN/inforfinan/infanunew/anual2011/index.jsp>

Como se observa en la figura, en primer lugar se ha quitado la palabra banco del logo para darle mayor agilidad y proyectar una imagen más amigable. En segundo lugar, se ha incorporado al lado izquierdo del mismo una franja en tonalidades de azules como nuevo símbolo gráfico, convirtiéndose, así, en un isologotipo. Con esto se busca lograr un elemento unificador que otorgue mayor impacto visual, ya que la marca gráfica anterior carecía de reconocimiento. Cabe destacar que no es casualidad que dicha franja esté compuesta por siete cuadrados de distintas tonalidades de azul. Esto se debe a que cada uno representa los principios corporativos del banco y, por lo tanto, dichos colores se convierten a su vez en colores institucionales. El BBVA (2013) considera que cuenta con una sólida cultura corporativa que define la vida del Grupo, que incide en su manera de actuar y que le permite afrontar con éxito los retos del futuro. De este modo, para poder desarrollar dicha visión establece siete principios corporativos que se materializan en compromisos con los clientes, con los empleados, con los accionistas y con la sociedad en general. Por lo dicho, la concepción de una franja de siete colores es una forma de reflejar la

personalidad del banco. En tercer lugar, se ha realizado una modificación en el estilo tipográfico. Se ha utilizado una tipografía un poco más delgada que genera un aspecto único y más moderno y que a su vez transmite la idea de sencillez, de ser un banco más simple y accesible, razón por la cual se llevó a cabo el cambio de identidad. Asimismo, se ha utilizado el recurso gráfico de negrita para destacar la sigla BBVA y, así, facilitar el reconocimiento de la marca. Por último, se observa un cambio en los colores corporativos. Si bien se sigue manteniendo el azul como color predominante, ya que como se ha expuesto anteriormente evoca confiabilidad y solidez, se ha agregado una paleta de colores que lo complementan y que le da mayor calidez, pues la combinación de azul y blanco es muy dura y determinante. En tal sentido, podría pensarse que el banco busca transmitir un aspecto más dinámico y humano, de cercanía a sus públicos.

Simultáneamente, con el objeto de generar una arquitectura uniforme y homogénea que se correspondiera con la nueva identidad y que transmitiera la idea de un banco simple, eficiente y accesible y para que de esta forma el cambio no fuera simplemente una formalidad, se invirtió en infraestructura y tecnología a fin de renovar todas las agencias a nivel nacional. Según explica el BBVA (2012) la modernización de las mismas estuvo enfocada en la experiencia del usuario para que puedan realizar sus operaciones con mayor comodidad y eficiencia. De este modo, se creó la *Zona Express*, una zona con atención las 24 horas en donde los clientes pueden realizar sus operaciones transaccionales de manera rápida a través de cajeros automáticos, módulos de banca telefónica, saldos *express*, cajeros monederos y cajeros depósito. Además, se redefinió el interior de las sucursales a fin de generar una sucesión de experiencias perceptivas. Para el Gerente General del BBVA Continental, “la idea es transmitir transparencia y agilidad, mucho vidrio, mucha luz, mucho espacio” (Torres, 2011).

Es evidente que con todo esto, la nueva identidad visual le ha dado al banco mayor pregnancia, modernidad y globalidad al mismo tiempo que proyecta la imagen de un banco

más amigable y accesible que busca facilitarles la vida a las personas. Un hecho de suma importancia y que no puede dejarse de lado con respecto al rediseño de las sucursales es la remodelación total de la sede principal ubicada en el distrito de San Isidro. “La torre BBVA Continental renace con una estatura que llega hasta los 138 metros de altura, desde la base hasta la punta del pináculo que corona la sede. Hoy, ese tamaño tangible hace del edificio el más alto del país” (Caretas, 2012). La decisión de construir la torre más alta del Perú es un simbolismo de compromiso y progreso que busca reforzar la idea fuerza del discurso institucional del BBVA Continental. Y es que ir hacia adelante no implica sólo una dirección, es también una proyección, un compromiso, una forma de asumir nuevos retos.

Tal como expresa Chiu (2012b), a partir del año 2005 el BBVA Continental sintetiza su discurso institucional de relación en una sola palabra: adelante. Mediante dicho concepto, el cual se mantiene hasta la actualidad, el banco enfatiza la relación que establece con sus públicos a través del compromiso de avanzar en conjunto hacia el progreso. Compromiso de ayudarlos a afrontar con éxito los retos del futuro, de apoyarlos y contribuir s su desarrollo. En tal sentido, adelante es una visión optimista que alude a ese futuro mejor al que todas las personas aspiran y que las anima a perseguir sus metas, pues el banco estará presente para ayudarlos a alcanzarlas. Por esta razón, adelante se convierte en la idea fuerza, el mensaje clave en torno al cual debe girar toda acción comunicativa. Tal como se menciona líneas arriba, ni el discurso institucional ni la idea fuerza se han modificado con el cambio de identidad, aunque si se ha visto modificado el modelo de comunicación. Se ha pasado de uno centrado en el producto a otro que da protagonismo al valor de la marca, a la institución. Así lo demuestra la campaña publicitaria del BBVA Continental (2012), *Nuevo Perú, nuevo banco*, en la cual los protagonistas de los spots son los propios colaboradores del banco. A través de los testimoniales de éstos se plantea que el país ha cambiado, que los peruanos están viviendo y percibiendo las cosas de manera distinta y, por consiguiente, el banco también debe cambiar a favor de sus clientes. De esta forma, con un estilo de comunicación

sencillo y el uso de un lenguaje claro y transparente, el BBVA Continental se muestra como un nuevo banco que está comprometido con el desarrollo del Perú y de todos los peruanos.

Y es que según Javier Balbín (2013), gerente general adjunto del banco, hace diez años el panorama del Perú era muy distinto al de ahora, pues todo se concentraba en Lima y en un grupo selecto de personas. Sin embargo, en la actualidad se está priorizando el crecimiento a nivel nacional y no sólo en la capital. Esto se debe a que las PYMES, que son el motor de desarrollo del país, han aumentado en los últimos años, concentrándose buena parte de éstas en las provincias. Bajo esta nueva visión el banco apuesta de manera decisiva por el sector PYME, centrándose en el desarrollo de las diferentes provincias que antes no estaban lo suficientemente atendidas con servicios financieros. Si bien esto no significa que el banco vaya a descuidar los segmentos de clientes que ya tiene, si implica que las PYMES se convertirán en un público de orden estratégico dentro de la cartera de clientes y, consecuentemente, de la estrategia general del banco. En tal sentido, la campaña *Nuevo Perú, nuevo banco* busca posicionar al BBVA Continental como un banco empático y más cercano, atributos indispensables para captar a una clase empresarial emprendedora que busca crecer y que empieza a formalizarse.

En consecuencia, la banca se ha sumado al apoyo del crecimiento con inclusión. Así lo demuestra la memoria anual del BBVA Continental (2012) en la cual se manifiestan los resultados de esta nueva estrategia, los cuales comenzaron a hacerse evidentes en el mismo 2011 con el cumplimiento de los objetivos fijados en términos de colocaciones y depósitos. En este contexto, al cierre del 2011 se incrementó el volumen de créditos y depósitos, obteniendo una participación de mercado del 23.86% y 23.26% respectivamente, frente al 22.19% y 21.42% del periodo anterior. Asimismo, la cartera de clientes se incrementó en un 25% pasando de 1,6 a 2,0 millones. Para esto, se amplió no sólo la red de oficinas, sino que también se crearon nuevos canales de atención alternativos. Así, se pasó de tener 1,914 puntos de atención al cierre del 2010 a 3,946 puntos a diciembre de 2011,

desarrollo que se plasmó en la inauguración de 25 nuevas agencias y en el crecimiento del 27% del número de cajeros automáticos con respecto al año anterior.

Capítulo 5. Contribución del cambio de identidad a la bancarización

A partir del análisis expuesto en el capítulo anterior mediante el cual se examinaron los principales casos de bancos que cambiaron su identidad corporativa, el presente capítulo busca desarrollar una perspectiva significativa respecto a la problemática planteada. Para lograrlo, se expondrán los puntos en común que se han encontrado entre los diferentes casos y se hará una reflexión acerca de porqué de la existencia en el sistema bancario de una predisposición a realizar cambios en su identidad corporativa, profundizándose, además, en su influencia en el proceso de bancarización.

5.1. La imagen del banco

Tal como se expuso a inicios del presente trabajo, la imagen corporativa es el concepto que tienen los públicos acerca de una empresa, es decir, su forma de entenderla y percibirla. En el caso particular de los bancos, éstos se han constituido como una de las empresas menos valoradas por los públicos. Según revela un estudio de la consultora Arellano Marketing (2013b), un 42% de los peruanos prefiere pedir dinero a un familiar y un 65% guardar sus ahorros en efectivo en algún lugar de su casa antes que acceder a un banco. La aversión hacia dichas entidades se debe, principalmente, a la percepción negativa que se tiene de las mismas. Y es que por lo general se piensa en los bancos como empresas codiciosas y poco confiables que tienen un accionar impersonal e indiferente con respecto a las necesidades de sus clientes y usuarios. Como expresa la periodista Alejandra Costa,

la banca global se ha ganado a pulso la etiqueta del villano de la película (...) Prima la sensación de que los bancos son entes sordos a las necesidades de sus clientes y que solo los escuchan cuando quieren algo de ellos: colocarles un crédito a altas tasas o captar sus ahorros pagando muy poco a cambio (Costa, 2012).

De igual manera, la experta en *consumer insights* Cristina Quiñones explica que la sensación de fastidio con los bancos es más que evidente entre las personas.

Cuando le pedimos a clientes frecuentes de bancos describir en palabras y asociaciones cómo se sentían con respecto a una entidad bancaria, nos dijeron cosas como éstas: “el banco me recuerda a...mis deudas y vacaciones perdidas”, “ir al banco es como entrar a un ministerio, te da frustración perder el tiempo, lo único

que quiero es irme!", "estar en el banco es como estar castigado, quieres irte pero no puedes" (Quiñones, 2012).

Queda claro que el tema del vínculo con los clientes es uno de los principales obstáculos en la gestación de la lealtad bancaria. De igual manera, las relaciones que los bancos mantienen con el gobierno, los entes reguladores, los empleados, la prensa, las asociaciones bancarias y la sociedad en general, suelen estar llenas de dificultades y fricciones debido a la falta de comunicaciones adecuadas. En tal sentido, el ex presidente de la Asociación de Bancos Internacionales de la Florida y asesor del comité directivo de la Federación Latinoamericana de Bancos, Roberto Marcuse (2010), afirma que si bien todo el mundo necesita de los bancos, nadie los quiere y se ignoran los aspectos positivos de su actividad por lo que son fuertemente criticados y atacados por la clientela, los gobiernos, la prensa e inclusive por otras entidades financieras. Sin embargo, hace la salvedad de que la desconfianza del público, el ataque de la prensa y el ser usados por los gobiernos como chivos expiatorios se debe a que no han sabido defender su imagen, ya sea porque no le dan importancia o porque consideran que no es un tema prioritario en el corto plazo. Y es que en definitiva la imagen de una empresa supone un esfuerzo sostenido en el tiempo, pues sólo puede construirse y mejorarse en el largo plazo.

No obstante, algunos bancos están empezando a comprender que tanto su legitimidad como su rol en la sociedad, como parte de una economía de mercado, dependen en gran medida de su comportamiento y de cómo son percibidos. De esta manera, encuentran en la imagen corporativa un activo de orden estratégico para su desempeño en la sociedad. Y es que un banco que cuente con una imagen positiva, es decir, que sea asociado por sus públicos con atributos positivos y valiosos, genera mayor credibilidad y confianza en su entorno. Es por esto que han adoptado una actitud proactiva y están concentrando sus esfuerzos en modificar la imagen que actualmente proyectan por una menos fría y más cercana que les permita captar aquél público que todavía no se encuentra bancarizado.

5.1.1. Importancia de la identidad en la construcción de la imagen

Tal como se menciona líneas arribas, los bancos buscan modificar su imagen a fin de revertir la percepción negativa que se tiene de ellos y acercarse a un nuevo público. Sin embargo, al ser un fenómeno de percepción, su configuración es subjetiva para cada público y no puede ser controlada ni manipulada fácilmente por la empresa. En tal sentido, la identidad corporativa adquiere un valor estratégico al ser un instrumento de configuración de la imagen, que cuando es comunicada a los públicos está expresando lo que es la empresa y su comportamiento y, en consecuencia, cómo quiere ser percibida por éstos.

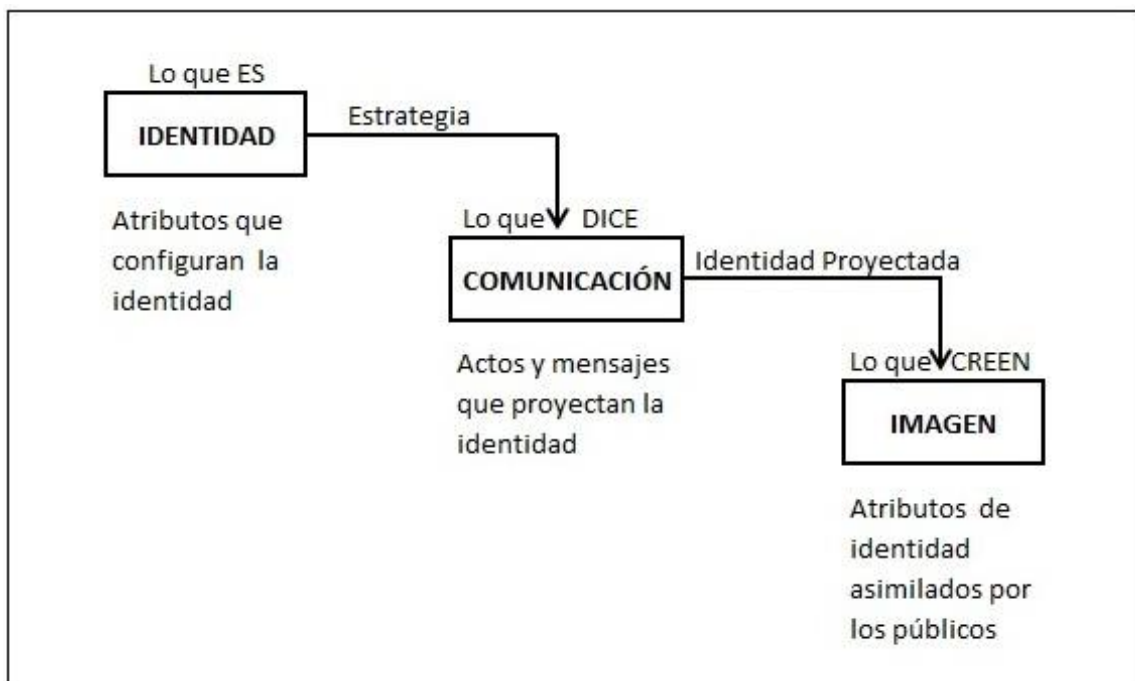


Figura 4: Construcción de la imagen corporativa. Elaboración propia en base a: Costa, J. (2004). *DirCom on-line*. La Paz: Grupo Editorial Design.

Tal como se muestra en la figura, la imagen representa la interpretación de la identidad que proyecta la empresa. Por lo tanto, partiendo de dicha premisa, se puede afirmar que sin identidad no hay imagen posible. La imagen será lo que la correcta estrategia empresarial transmita a través de su propia identidad. Y es que a pesar de las diferencias conceptuales entre ambos términos, existe una relación mutua que se evidencia a través de la comunicación. Esto significa que la clave del éxito para alcanzar la imagen deseada estará

en la solidez y la claridad con que se transmita la identidad para ser convertida en percepciones por los públicos. “Para que la identidad se transforme en imagen, la primera debe ser concretada en hechos y mensajes, es decir que tiene que ser manifestada implícitamente por los primeros – la conducta – y comunicada explícitamente por los segundos” (Costa, 2003). Por lo tanto, para que una empresa pueda modificar su imagen será necesario que parta de la gestión de su identidad, es decir, que realice una intervención planificada y coordinada de la misma a fin de que los públicos la conozcan y se formen una imagen acorde a los intereses de la empresa.

En línea con lo expuesto, Capriotti (2009) sostiene que para transformar la imagen se debe de desarrollar un Plan Estratégico de Identidad que consta de tres grandes etapas: el análisis de situación, la definición del perfil de identidad y la comunicación de dicho perfil. La primera etapa implica el relevamiento de información que permita realizar un diagnóstico del estado actual de la identidad y la imagen de la empresa. Luego, en caso de no darse una correspondencia entre ambos activos intangibles, en la segunda etapa se definirá el perfil de identidad, es decir, aquellos valores y atributos básicos con los que la empresa quiere ser asociada, identificada y diferenciada. Por último, en la tercera etapa se determinará la acción comunicativa con los diferentes públicos para transmitir e implantar la identidad de manera adecuada y, así, influir en la imagen corporativa. Dicho de otra manera, se trata de elaborar una estrategia que supone definir los elementos de identidad, integrarlos y comunicarlos. Y es que ninguna empresa puede proyectar aquello que no es; sobre todo, porque los clientes se vuelven cada vez más exigentes. En el caso de los usuarios financieros, estos no son ingenuos y no se dejan engañar por campañas que no representan lo que el banco transmite a través de su diario accionar.

5.2. La nueva promesa de los bancos

Hasta la década pasada, la estrategia de los bancos en el Perú se basaba en un enfoque transaccional orientado al producto. En tal sentido, la promesa a sus clientes y al público en general giraba en torno al dinero tomando como referencia, en todos los casos, los beneficios de seguridad, protección y rentabilidad. Esto se sostiene en la garantía que el banco ofrece como organización a través de los valores que el mismo establece en todas sus formas de comunicación. Por esto, los esfuerzos estaban destinados a transmitir solidez, experiencia y seriedad a fin de que los usuarios confiaran en que su dinero estaba seguro. Para Chiu (2012), dicho posicionamiento es reflejo de la situación política y económica que atravesó el país durante la década de los ochenta y noventa, un contexto de inestabilidad en el cual sólo un grupo reducido de personas y empresas podían contar con instrumentos financieros. Por lo mismo, el entorno financiero era estático, rígido y poco competitivo. Sin embargo, durante los últimos años la situación política, social y económica se ha estabilizado permitiendo el desarrollo del país y del sistema financiero. Es así que frente a este nuevo escenario y teniendo en cuenta que los bancos, como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, son un elemento clave para el desarrollo de la economía del país ya que facilitan la disponibilidad de recursos, el alcance de la bancarización no debe de cubrir solamente a un grupo selecto, sino que debe abarcar todos los sectores y todas las ciudades del país.

En línea con lo dicho, los casos del Banco de Crédito BCP, Interbank y BBVA Continental dan cuenta de la búsqueda de un mayor acercamiento al total de la población. De esta manera, los cambios que presentan dichas entidades en su identidad corporativa tienen como punto de partida la necesidad de ampliar la bancarización en el Perú. Ahora bien, luego de haber analizado cada caso de manera independiente se pueden destacar ciertos aspectos en común que evidencian una tendencia en la resignificación de los elementos constitutivos de la identidad de la banca. Y es que el enfoque instrumental del negocio bancario construido sobre los atributos de poder, solidez, trayectoria y seguridad resulta

insuficiente. Para poder acercar la banca a más personas, los bancos están apostando por una identidad que vaya más allá de lo evidente, una identidad más humana y movilizadora, que las presente como entidades cercanas y empáticas con las necesidades de los clientes. Cabe destacar que la nueva identidad de la banca excede a la simple renovación de las diversas marcas gráficas; por el contrario, se trata de una labor integral que incluye el rediseño de la personalidad y, por consiguiente, de todas las formas comunicativas.

Para empezar el discurso institucional cambió por completo. Ya no se utiliza un discurso de soberanía anticuado y formal mediante el cual los bancos encuentran en sí mismos los atributos de su superioridad sino que se adopta un discurso de relación. De este modo, teniendo en cuenta los significados y emociones que supone la relación cliente-banco, el lenguaje institucional conservador, casi narcisista dirigido a una minoría con cultura financiera ha cedido paso a un lenguaje más horizontal y emocional, mediante el cual los bancos dejan de ser simples prestadores de servicios financieros y se constituyen como aliados de sus clientes. Por lo tanto, la comunicación se transforma, pasando de ser sumamente rígida y segura a una más sensible y amigable. Asimismo, se realizaron cambios en la estrategia publicitaria. En líneas generales, la publicidad es más dinámica y descontracturada con un tono de conversación más simple, pero cautivador y cercano al cliente. En tal sentido, los mensajes presentan historias que rozan las cualidades cotidianas, humorísticas y emocionales.

Con respecto a la identidad visual, ésta debe de estar en sintonía con el discurso institucional; por eso, los tres bancos rediseñaron la totalidad del sistema de identidad visual. Si bien algunos cambios fueron más radicales y notorios que otros, todos reflejan en mayor o menor medida una visión actual, moderna, dinámica y empática con las necesidades de los clientes. Las tipografías utilizadas coinciden en priorizar las líneas curvas por sobre las rectas. De esta manera, reúnen características de modernidad y simpleza, lo cual aporta mayor dinamismo. En cuanto a los colores corporativos, buscan una

combinación que goce de mayor energía y calidez y refleje la personalidad dinámica de un banco que busca acercarse a sus públicos. Por eso, se incorporan tonalidades de azules más vivaces o nuevos colores que, en definitiva, son más frescos, llamativos y estimulantes. Por último, el rediseño de las sucursales apunta en todos los casos a ofrecer una experiencia en vez de un servicio aislado. Las oficinas están pensadas como puntos de ventas y no como centros transaccionales. De esta forma, mediante el cambio arquitectónico se ha tendido a simplificar el espacio, convirtiéndolas en lugares sumamente amigables y confortables. Además, se ha implementado una fuerte inversión en nuevas tecnologías, medios alternativos de atención para facilitar el uso de los servicios financieros, simplificar la interacción con los usuarios y mostrarse más accesibles.

Todos estos cambios implican adoptar un nuevo *management* de la gestión bancaria y suponen el paso de una banca de productos a una de relaciones, la cual según Sanchis y Camps (2003) consiste en atraer, mantener y realzar las relaciones con los clientes. De esta manera, los bancos están gestionando su actividad en función de un enfoque relacional que permita fortalecer el vínculo con los públicos, extendiendo la banca a todo el país y atrayendo, así, a aquellos sectores que no se encuentran bancarizados. Y es que para ello “hay que convertir al desconocido en amigo, al amigo en cliente y al cliente en fiel” (Castelló, 2007, p.56). Entonces, se puede decir que se está desviando el enfoque transaccional tradicional de la actividad bancaria hacia uno basado en la construcción de vínculos cargados de valor, lo que significa asumir un compromiso permanente de comunicación y relación con los clientes. Por lo tanto, esta nueva filosofía apuesta por desarrollar una “actitud orientada al cliente, en la que consolidar las relaciones entre éste y la empresa es más importante que la promoción de los productos y servicios” (Castelló, 2007, p.24). Es por esta razón que los bancos se están presentando como entidades más humanas, cercanas y empáticas comprometidas con las expectativas de los clientes. En tal sentido, la nueva promesa de los bancos radica en ser un aliado y no un beneficiario que extrae provecho de éstos, una promesa que ubica al banco a la par de sus clientes y no por encima de ellos. Un

banco inclusivo cada vez más presente en la vida de las personas, acompañándolas en el día a día. Un banco que conoce a sus clientes y que no se desentiende de sus necesidades sino que, por el contrario, las escucha, las comprende y está dispuesto a determinar una forma de satisfacerlas. Una promesa que sitúa al cliente en el centro de la estrategia empresarial del banco y en la que las relaciones interpersonales, el trato personalizado y la empatía dan respuesta directa al bajo índice de bancarización presente en el Perú.

5.3. El futuro de la banca: hacia una mayor bancarización

A lo largo del capítulo anterior y de este mismo se ha puesto en evidencia que el cambio en la identidad de la banca peruana responde, principalmente, a la necesidad de los bancos de transmitir cercanía con sus clientes con la finalidad de aprovechar la oportunidad de crecimiento que refleja el alto nivel de público que todavía no se encuentra bancarizado. Un cambio que se da “sobre todo en un tiempo en que la solidez de los bancos no genera mucha incertidumbre y las personas buscan entendimiento, flexibilidad y comprensión a sus necesidades” (Chiu, 2012a). Por esta razón, es fundamental que los bancos dejen de presentarse como entidades elitistas y omnipotentes y demuestren, así, mayor accesibilidad a través de un perfil de identidad y un estilo comunicativo moderno, dinámico y ágil, pero a su vez cálido, que rompa con el paradigma del banco rígido y conservador. Dicho de otra manera, se trata de transmitir una personalidad más amigable, cercana a todos los segmentos.

Con dicho cambio la banca se ha vuelto más accesible sobre todo para los jóvenes, las pequeñas empresas y los clientes con menores ingresos, lo cual ha incidido en el nivel de bancarización al incorporarlos al sistema financiero. Según estadísticas de la SBS (2012), en los últimos años se han incorporado alrededor de 2 millones de deudores, superando ligeramente los 5,4 millones de personas con crédito a diciembre de 2012. Situación similar se observa en los depositantes, habiéndose incorporado alrededor de 9 millones, lo cual da un total de 19 millones de personas con depósitos a diciembre del mismo periodo. Además,

se han incorporado un millón aproximado de nuevos micro y pequeños empresarios, alcanzándose un total de 1,8 millones de MYPES. Con esto, el 97% de los clientes comerciales del sistema bancario lo constituyen las MYPES. Asimismo, producto del creciente volumen de colocaciones y depósitos, los niveles de bancarización mejoraron. Entre diciembre 2003 y diciembre 2012, el ratio de créditos en relación al PBI pasó de 20,00% a 30,63%, mientras que el de depósitos aumentó de 24,90% a 32,07%. Sin embargo, si bien se observa un incremento importante, aún persiste una cifra alta de personas que no tienen acceso al sistema financiero peruano. Esto se debe a la baja capacidad de cobertura que ha tenido la banca para llegar a la población con canales y productos adecuados que atiendan sus necesidades.

Es cierto que una identidad más cercana y empática con el cliente contribuye a la incorporación de nuevos grupos, pues genera un ambiente más propicio para extender los beneficios que ofrece el sistema bancario; sin embargo, no es suficiente. Partiendo de la premisa de que lo que se busca es acercar el banco al cliente y en línea con el cambio de identidad, los bancos deben de hacer una inversión continua en la mejora, la simplificación y la innovación de los procesos; dicho de otra manera, deben de invertir en la automatización de la operativa a fin de evitar la burocracia que obstaculiza la relación con los clientes. De igual manera, los bancos deberán de aproximarse de una forma menos intrusiva y más cercana, con productos y servicios adaptados a cada cliente. En tal sentido, es importante llevar a cabo una ampliación de cada uno de los productos, de tal forma que sea más factible encontrar una solución adaptable a las diferentes necesidades de los clientes. Del mismo modo, es indispensable contar con una extensa red de canales de atención. Con respecto a las oficinas, éstas deben de evolucionar hacia sucursales dedicadas a segmentos específicos de clientes y estar preparadas para un nuevo hacer bancario. Y es que el tipo de personal que se precisa para vender soluciones a las necesidades de los clientes no es el mismo que se limita sólo a vender productos. Los bancos deben asegurar la existencia de una fuerza de ventas muy profesional; por lo tanto, el cambio debe de ir

acompañado de un modelo de calidad de atención para lo cual es necesario destinar recursos a la formación, capacitación y motivación de todo el personal. Y es que tal como se ha mencionado en una banca de relación de clientes, el servicio es más importante que el producto en sí. Asimismo, para poder hacer frente a una banca que se basa en el cliente como pilar de su estrategia, resulta indispensable la especialización en los diferentes segmentos de la población, pues no todos presentan las mismas necesidades. En otras palabras, el banco debe de estar preparado para dar a sus clientes ese servicio cada vez más personalizado y exigente que ellos demandan, lo que se lograría a través de un gestor de referencia, es decir, un asesor experto que los asesore durante toda su vida financiera.

Por otra parte, a fin de descentralizar la atención de los servicios financieros y aumentar la presencia de la banca en los diferentes departamentos, se debe de contar con una red extensa de canales de atención alternativos, en especial de los cajeros corresponsales no bancarios, que le permita llegar a las zonas más alejadas y desatendidas del país, ya que existen muchas regiones en las que su presencia se encuentra por debajo del promedio. Según expresa la SBS (2012), mientras que Lima y Callao alcanza el nivel más alto de bancarización con un índice de 53,5%, departamentos como Huancavelica, San Martín, Amazonas, Madre de Dios y Pasco arrojan los índices más bajos, ubicándose entre un 5% y un 7%. Esto se ve reflejado en la amplia brecha que hay entre la cantidad de puntos de atención de la capital y los del resto del país. Mientras que en Lima y Callao hay 234 puntos de atención por cada cien mil habitantes, en provincias sólo llegan a 100. Es más, un 61% de los distritos de provincias no cuentan con ningún tipo de canal de atención. Para revertir dicha situación los bancos deberán de concentrar sus esfuerzos en lograr alianzas estratégicas con pequeños y medianos comercios en aquellos distritos que se encuentran fuera de la zona de influencia de oficinas con el objetivo de ampliar la red de cajeros corresponsales, poder atender más operaciones financieras y acercar la banca a más a personas.

Además de invertir en una mayor infraestructura, la banca debe trabajar en la inclusión de la tecnología como parte del desarrollo del sistema financiero. Se debe promover el uso de la banca por internet y fortalecer la banca por celular, ya que son canales que facilitan nuevas vías de relación y que al mismo tiempo refuerzan la automatización de las operaciones. Como expresa Balbín (2013) para lograr una mayor bancarización e inclusión financiera se debe de invertir en la omnicalidad, es decir, en estar donde el cliente está, sin que éste tenga que ir a una oficina física. En tal sentido, los clientes pueden acceder a productos y servicios financieros desde cualquier lugar ampliando los horarios de atención tradicionales. Sin embargo, con respecto a la banca por celular hay que destacar que si se quiere llegar a aquellas personas de menos recursos, se deben de desarrollar soluciones que no estén dirigidas solo a los celulares inteligentes de alta gama, sino también al celular convencional, extendiendo ampliamente la banca por celular entre los segmentos de la población de menores ingresos.

Por último, la asociación bancaria debe de hacer sus mayores esfuerzos para trabajar junto con la SBS en la simplificación y homogenización de la información sobre productos financieros a fin de promover una cultura bancaria transparente e integrar al sistema bancario a aquellas personas con menores niveles de educación. De esta manera, se ofrecerá información más simple y útil para que más peruanos puedan comprender fácilmente la información y tengan acceso a la banca. En línea con lo dicho, también debe de esforzarse por estrechar los vínculos con la administración gubernamental y trabajar en la implementación de políticas y programas sociales que den mayor énfasis a la generación de oportunidades para los sectores más vulnerables de la población.

Conclusiones

El presente Proyecto de Graduación ha significado un análisis exhaustivo de la problemática del bajo nivel de bancarización que existe en el Perú, como consecuencia del proceso de desintermediación financiera que llevaron a cabo los diferentes gobiernos en décadas pasadas y la oportunidad de crecimiento que, en la actualidad, dicha situación representa para las entidades bancarias. Sin embargo, aunque la situación política y económica del país ha evolucionado de manera favorable, permitiendo el desarrollo del sistema financiero que presenta hoy un mayor dinamismo, se ha llegado a la conclusión que hay un gran porcentaje de la población que no utiliza los servicios bancarios debido a la existencia de una percepción negativa con respecto a los bancos que genera cierto rechazo y no permite la identificación con dichas entidades.

Partiendo del hecho de que una empresa subsiste en la medida en que se relaciona con el entorno y entabla con él relaciones de intercambio, se entiende que el interés de los bancos por alcanzar una imagen positiva haya aumentado. Es por esto que durante los diez últimos años los bancos han comprendido que la imagen corporativa, que no debe de ser reducida al plano de lo estético y lo visual, es el principal activo con el que cuentan para captar y mantener a los clientes, ya que, en definitiva, éstos actúan en función del concepto que se forman de la empresa como resultado de la interpretación que hacen de un conjunto muy amplio de informaciones; por lo tanto, la imagen debe ser considerada como propiedad de los públicos y no de la empresa misma. De esta manera, la imagen corporativa, que es la proyección de la identidad de los bancos pasa a ser el pilar fundamental a la hora de reforzar el vínculo con los clientes financieros.

No obstante, cuando la imagen no es positiva o simplemente no coincide con lo que la empresa desea proyectar, se debe realizar una intervención sobre la identidad tal como lo hicieron los bancos analizados en el presente trabajo. Esto es así porque la imagen es un fenómeno externo a las empresas y, por consiguiente, no puede modificarse de manera

directa sino que para lograrlo se tienen que realizar cambios internos que incidan en la percepción de los públicos. De ahí la importancia que tiene la identidad corporativa en la construcción de la imagen. Y es que el principal propósito de una correcta imagen corporativa consiste en que ésta se configure en la mente de los públicos de forma que no experimente desviaciones con la identidad a la que la institución que la proyecte pretenda asociarse. Esto se obtendrá, fundamentalmente, logrando que todo lo que la empresa es, lo que hace y lo que dice que hace reflejen la mayor unidad y coherencia posible para lo cual es indispensable una gestión estratégica de todas las formas comunicativas. Es por eso que la adecuada expresión de la identidad de los bancos es muy importante no sólo para la fuente de la que emana la imagen sino también para quien la recibe, puesto que para la organización, la transmisión de un mensaje integral positivo se convertirá en el primer paso para el establecimiento de una relación con los públicos y para los públicos en el camino que facilitará el conocimiento de la realidad institucional. De esta manera, la identidad muestra los elementos esenciales de la empresa y la proyección adecuada de la misma supone una mejora de la imagen de ésta.

Es ahí donde radica la importancia de las Relaciones Públicas como fuente de valor para los bancos, ya que le da la posibilidad de gestionar una imagen deseada que le permita acercarse a los públicos y, de esta manera, incidir favorablemente sobre el alcance de la bancarización. Y es que la coordinación y la armonía entre la identidad e imagen y el control de todos los factores comunicacionales es una actividad propia de dicha profesión que implica el conocimiento profundo de la empresa y una participación activa en todas las estrategias de gestión de la misma. Por lo tanto, a través de las Relaciones Públicas se puede controlar y desarrollar la identidad de la empresa y coordinar la proyección de la misma a través de una gestión estratégica de la comunicación corporativa para asegurarse que se corresponda con la imagen deseada y, así, entablar vínculos positivos con los públicos.

La identidad corporativa se construye en el seno de la organización teniendo en cuenta consideraciones vitales como los valores internos de la empresa, el contexto en el que se desenvuelve, las identidades de los competidores, la percepción que pueda generar en sus públicos, entre otros. Es la génesis de la empresa y el recurso que tiene para establecer una relación con los públicos que le permita alcanzar los objetivos. Por ende, la intervención de la misma supone un enorme riesgo si es que no es planificada de manera cuidadosa. La identidad no es sólo un problema del departamento de Relaciones Públicas; por el contrario, es de la alta dirección. Y es que las decisiones acerca de la identidad corporativa y, por consiguiente, de la imagen, son una problemática estratégica del más alto nivel de la organización, ya que implica decidir hacia dónde se debe ir, cuál es la dirección a seguir para lograr los objetivos y metas establecidas. Por esto, es imprescindible que la estructura de Relaciones Pública se ubique en el vértice de la empresa, es decir, en la primera línea de ejecutivos, reportando directamente a la presidencia o dirección general. Del mismo modo, es fundamental analizar la situación actual de la empresa, del entorno y, sobre todo, de los públicos de la entidad. Se debe conocer cuáles son las expectativas e intereses de cada uno, pues es en función de ello que la empresa tendrá que establecer su plan de acción. Mientras más profundo sea el diagnóstico de la identidad de la empresa mayores serán las posibilidades de cambiar la imagen y mientras mejor se haya definido la nueva identidad, tomando en cuenta todos los aspectos relacionados con ella, mejores serán las posibilidades de proyectar la imagen deseada.

Una identidad corporativa bien definida que es comunicada de manera constante y de forma coherente a través de todas las acciones comunicativas de la empresa inspira mayor confianza entre los públicos, pues permite que desarrollen una imagen clara de ella. Así, se puede afirmar que la gestión permanente de la identidad incrementa las posibilidades de entablar vínculos favorables con los públicos, logrando un mayor grado de identificación de estos con relación a la empresa. En este aspecto recae la importancia que supone en la

actualidad el desarrollo de una correcta identidad corporativa para los bancos y las empresas en general.

No cabe duda que el cambio de identidad de los bancos ha sido una estrategia sumamente planificada que no se ha dado de un día a otro sino que, por el contrario, ha sido un proceso largo que ha involucrado el compromiso de toda la plana gerencial y que se ha pensado cuidadosamente teniendo en cuenta el contexto de poca bancarización, en el cual las expectativas de los públicos apuntaban a la imagen de una banca moderna capaz de ofrecer una experiencia simple, pero dedicada que dé mayor importancia al entendimiento y comprensión de las necesidades de los clientes. Por esta razón, no ha de resultar extraño que los bancos coincidan en la búsqueda de una identidad que transmita dinamismo, flexibilidad, empatía, cercanía y conocimiento del cliente, aunque cada una tenga atributos particulares que la diferencie del resto. Asimismo, se puede afirmar que la estrategia fue exitosa, pues con el cambio de la identidad corporativa se logró modificar en gran medida la imagen negativa que se tenía de la banca, cumpliéndose el objetivo de humanizarla a fin de acercarla a más peruanos. Prueba de ello es el aumento significativo que presenta el índice de bancarización, el cual pasó de un 20% a diciembre de 2003, año en el que terminó de implementarse el primer cambio de identidad y con el cual se rompió el paradigma de la banca tradicional, a un 30% a diciembre de 2012. De esta forma, queda demostrada la importancia que tienen las Relaciones Públicas dentro del ámbito financiero al ser una herramienta que ayuda a incidir positivamente en la imagen de los bancos, permitiendo incrementar la bancarización de manera sostenible en el tiempo si es que se gestiona correctamente. Asimismo, el presente trabajo da cuenta de un nuevo paradigma de gestión bancaria donde resulta esencial trabajar desde la identidad, la acción, la comunicación y la imagen para conducir a la empresa al éxito. Por lo tanto, constituye una reflexión que sustenta la base para que el resto de entidades bancarias apuesten por adoptar esta nueva filosofía que implica gestionar la banca a partir de la construcción de vínculos duraderos de

relación y de comunicación con los clientes. Y es que un sistema bancario que representa el 30% del PBI aún es muy bajo para los niveles de desarrollo del país y, por consiguiente, implica que todavía hay espacio de crecimiento para la bancarización.

Este 30% refleja una industria bancaria subdesarrollada. Al Perú le corresponde un sistema de por lo menos 45% del PBI, al igual que Colombia (50% de su PBI), quien tiene un PBI per cápita parecido al nuestro. No más grande todavía, como Chile (70%), pues es un país mucho más formal y desarrollado (Cuba, 2012).

Por esto, para revertir dicha situación y llevar la banca a más personas es indispensable un esfuerzo en conjunto de la totalidad del sistema bancario y no solamente de los principales actores del mercado.

Lista de Referencias Bibliográficas

Alva, J. y Rivas, G. (2012). *El reordenamiento del sistema bancario peruano*. Lima: Universidad de San Martín de Porres Fondo Editorial.

Alturas Bancarias. (2012, mayo). *Caretas*, 2234, 13-14

Amado Suárez, A. (2008). *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

Amado Suárez, A. y Castro, C. (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Arellano Marketing. (27 de mayo de 2013a). *Bancos por todas partes*. [posteo en blog] Disponible en: www.arellanomarketing.com/inicio/bancos-por-todas-partes/

Arellano Marketing. (05 de abril de 2013b). *Peruanos prefieren pedir prestado dinero a un familiar antes que a un banco*. [posteo en blog] Disponible en: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/peruanos-prefieren-pedir-prestado-dinero-a-un-familiar-antes-que-a-un-banco/>

Balbín, J. (2013, 08 de abril). *Las provincias cada vez pesan más en el negocio bancario*. Gestión. [Diario en línea]. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/provincias-cada-vez-pesan-mas-negocio-bancario-2063205>

Banco de Crédito BCP. (2012). *Historia. Nuestro banco*. Disponible en: http://ww2.viabcp.com/zona_publica/04_banco/index.asp?SEC=4

Banco de Crédito BCP. (2010). *Conoce nuestras nuevas oficinas*. Disponible en: <http://www.viabcp.com/Connect/lean/Index.html>

Banco de Crédito BCP. (2004). *Memoria y balance 2003*. Relaciones con inversionistas. Disponible en: http://ww2.viabcp.com/zona_publica/04_banco/index.asp?SEC=4&JER=1458

Banco de Crédito BCP. (2003a, marzo). *¡Bienvenido el éxito! Soy BCP*, 4 (19), 14-15.

Banco de Crédito BCP. (2003b). *Éxitos peruanos*. Recuperado el 07/10/13 de <http://www.youtube.com/watch?v=DORmdxeOivQ>

Banco de Crédito BCP. (1987). *Gente de confianza*. Recuperado el 07/10/13 de http://www.youtube.com/watch?v=Blri_8ZfSZM

- Barroso, C. (1995). *Marketing bancario: un enfoque estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Barquero Cabrero, J. y Barquero Cabrero, M. (1996). *El libro de oro de las relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización: La organización comunicante y comunicación organizada*. Madrid: Paidós.
- BBVA. (2013). *Cultura corporativa*. Información corporativa. Disponible en: <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/como-somos/cultura-corporativa/index.jsp>
- BBVA Continental. (2012). *Informe Anual 2011*. Disponible en: <http://www.bbva.com/continental.com/tlpu/jsp/pe/esp/conocN/inforfinan/infanunew/anual2011/index.jsp>
- BBVA. (2011, 02 de febrero) *BBVA presenta una evolución en su identidad corporativa*. Prensa. Disponible en: http://prensa.bbva.com/actualidad/notas-de-prensa/espana/bbva-evolucion-su-identidad-corporativa__9882-22-101-c-71508__.htm
- Caldevilla Domínguez, D. (2010). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid: Editorial Visión.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (4ª ed.). Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Recuperado el 15/04/13 de http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: La Business School Universidad Mayor de Chile.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- Castelló, E. (2007). *Gestión comercial de servicios financieros*. Madrid: ESIC Editorial.
- Castilla, L. (2012, 14 de setiembre) *El Perú tiene un sistema financiero sólido*. Ministerio de Economía y Finanzas. Notas de Prensa y Comunicados. Recuperado el 15/04/13 de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2644%3Ael-peru-tiene-un-sistema-financierosolido&catid=100%3Anotas-de-prensa-ycomunicados&Itemid=101108 &lang=es
- Chaves, N. (2005). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

- Chaves, N. y Belluccia, R. (2003). *La marca corporativa: Gestión y Diseño de Símbolos y Logotipos*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Chiu, A. (09 de julio de 2012a). *El cuy mágico y “el Perú tiene ganas”*. [posteo en blog]. Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/anunciasluegoexistes/2012/07/el-cuy-magico-y-el-peru-tiene-ganas.html>
- Chiu, A. (18 de junio de 2012b). *Nuevo Perú, Nuevo Banco* [posteo en blog]. Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/anunciasluegoexistes/2012/06/nuevo-peru-nuevo-banco.html>
- Costa, A. (09 de julio de 2012). *Bancos locales innovan estrategias para competir y retener a usuarios*. El Comercio. [Diario en línea]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/1439303/noticia-bancos-locales-innovan-estrategias-competir-retener-usuarios>
- Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el siglo XXI* (2ª ed.). Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (2004). *DirCom on line*. La Paz: Grupo Editorial Desing.
- Costa, J. (2003, agosto). *Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del siglo XXI*. Razón y Palabra, 34. [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/jcosta.html>
- Costa, J. (1977). *La imagen de la empresa: métodos de comunicación integral*. Madrid: Ibérico Europea.
- Cuba, E. (2012, 28 de diciembre). *Un sistema bancario que representa el 30% del PBI refleja un sector aún subdesarrollado en el Perú*. Gestión. [Diario en línea]. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/sistema-bancario-que-representa-30-pbi-peruano-refleja-sector-aun-subdesarrollado-2055329>
- Demirguc-Kunt, A. y Levine, R. (2004). *Financial structure and economic growth. A cross country comparison of banks, markets and development*. United States: The MIT Press.
- Equilibrium. (2013). *BBVA Continental*. Recuperado el 26/10/13 de <http://www.equilibrium.com.pe/BcoContinental.pdf>
- Equilibrium. (2012). *Análisis del Sistema Bancario Peruano*. Recuperado el 15/04/13 de <http://www.equilibrium.com.pe/bcosperumar12.pdf>
- Federación Latinoamericana de Bancos. (2007a). *Promoviendo el Acceso a los Servicios Financieros. ¿Qué nos dicen los datos sobre Bancarización en América Latina?* Recuperado el 08/09/13 de <http://www.felaban.com/publicaciones.php>

- Federación Latinoamericana de Bancos. (2007b). *¿Qué sabemos sobre bancarización en América Latina? Un inventario de fuentes de datos y de literatura*. Recuperado el 08/09/13 de <http://www.felaban.com/publicaciones.php>
- Ferrari, G. (2012, 05 de junio). *Cinco millones de peruanos no tienen acceso al sistema financiero*. El Comercio. [Diario en línea]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/1424224/noticia-cinco-millones-peruanos-no-tienen-acceso-al-sistema-financiero>
- Ferrari, M. y Franca, F. (2001). *Relaciones Públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: La Crujía.
- Fuentes, S. (2005). *El Mapa Integral de Comunicación*. En Costa, J. (Ed.). *Master Dircom. Los profesores tienen la palabra*. (pp. 45-60) Medellín: Universidad de Medellín.
- Gallardo, P. (2009). *Conoce cuál es tu color*. [posteo en blog]. Disponible en: <http://www.elcolorcomunica.com/p/blog-page.html>
- Gamarra, L., (11 de junio de 2009). *El BCP: 25 años de confianza*. [posteo en blog]. Disponible en: <http://blogs.elcomercio.pe/publicidadymkt/2009/06/el-bcp-25-anos-de-confianza.html>
- Ghio, M. (2009). *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. Buenos Aires: Graal
- Gobé, M. (2005). *Branding Emocional, el nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Madrid: Divine Egg.
- Interbank. (2013). *Reencuentros. Cajeros Global Net*. Recuperado el 04/10/13 de <http://www.youtube.com/watch?v=5Sc8BTYu5Kc&feature=c4overview&list=UUqPf4Re7X91tCF8RIEuLUng>
- Interbank. (2012). *Historia. Nosotros. Quiénes somos*. Disponible en: <http://www.interbank.com.pe/acercade/conocenos/historia.as>
- Interbank. (2011). *Pre aprobación de crédito en 1 minuto*. Recuperado el 04/10/13 de <http://www.youtube.com/watch?v=vWLkayv1huo>
- Interbank. (2010). *Memoria anual 2009. Relaciones con inversionistas*. Disponible en: <http://www.ifs.com.pe/?centro=memorias&banner=down>

- Interbank. (2009a). *El tiempo pasa una sola vez*. Recuperado el 04/10/13 de <http://www.youtube.com/watch?v=KJtT4uNiPAM>
- Interbank (2009b). *Horario extendido*. Recuperado el 04/10/13 de <http://www.youtube.com/watch?v=Qatk4nH70v0>
- Herrera, B. (2003). *Globalización y sistema financiero*. Lima: Fondo Editorial Universidad Mayor San Marcos.
- Manucci, M. (2004, agosto). *De los medios a los símbolos: El desafío de la comunicación organizacional en un mundo interconectado*. Intangible Capital, 2, 135-139. [Revista en línea]. Disponible en: www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/19/25
- Marcuse, R. (2010). *El Banco Nuestro de cada día: una visión desde adentro*. Buenos Aires: Granica.
- Melgar, E. (2010). *El consumidor es el centro y trabajamos para él*. Recuperado el 22/04/13 de <http://filmsperu.pe/New/View/entrevistas.php?cod=24&categoria=ent&codnot=24>
- Mercado, S. (2004). *Mercadotecnia programada: principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado* (2ª ed.). México D.F.: Limusa.
- Muntañola, C. (2013). *Publicidad financiera requiere mayor control que la que se usa en otros sectores*. Recuperado el 29/09/13 de http://www.consumiami.com/web/Fraudes_al_Medicare_y_publicidad_enga%C3%B1osa_en_el_se_20135610533.asp
- Penny, M. (2009). *Luego de 13 años, Interbank renueva su imagen*. Recuperado el 22/4/13 de <http://www.adlatina.com/marketing/luego-de-13-a%C3%B1os-interbank-renueva-su-imagen>
- Porras, J. y Collins, J. (1997, octubre). *Cómo construir la visión de la empresa*. Gestión, 2 (5), 40-58.
- Quiñones, C. (31 de octubre de 2010). *Insights en la Publicidad de Bancos: Desnudando la mente del cliente bancario*. [posteo en blog]. Disponible en: <http://consumer-insights.blogspot.com.ar/2010/10/insights-en-la-publicidad-de-bancos.html>
- Romero, D. (2002, agosto). *Cómo hemos cambiado. La nueva imagen del BCP*. Semana Económica [Revista en línea]. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/finanzas/106935-como-hemos-cambiado/>
- Sanchis, J. y Camps J. (2003). *Dirección Estratégica Bancaria*. Madrid: Díaz de Santos.

- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de la empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Schultz, D., Tannenbaum, S. y Lauterborn, R. (1993). *Comunicaciones de marketing integradas*. Barcelona: Granica.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2013a). *Carpeta de Información del Sistema Financiero*. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2013b). *Infórmate sobre productos*. Disponible en: http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?%20ARE=0&PFL=1&JER=1426
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2013c). *Información de la Banca Múltiple*. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2012). *Perú: Indicadores de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones*. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=49>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2005). *Reglamento de Transparencia de Información para el Sistema Financiero*. Disponible en: http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=2123
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (1996). *Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros*. Disponible en: http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=106
- Ucelli, M. (2013, 20 de mayo). *Interbank invertirá S/. 60 millones en el rediseño innovador de sus agencias*. Gestión. [Diario en línea]. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/interbank-invertira-us-60-millones-redisenio-innovador-sus-agencias-2066488>
- Torres, E. (2011, 14 de febrero). *Los márgenes van a caer*. El Comercio. [Diario en línea]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/imprensa/notas/margenes-se-van-caer/20110214/713264>
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Watson, J. (2000). *La doble hélice: relato personal del descubrimiento de la estructura del Ácido desoxirribonucleico*. Madrid: Alianza Editorial.

Weil, P. (1992). *La Comunicación Global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Wilcox, D.; Ault, P., Agee, W. y Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (6ª ed.). Madrid: Pearson Education.

Bibliografía

Alturas Bancarias. (2012, mayo). *Caretas*, 2234, 13-14.

Alva, M. (2013, 15 de abril). *Hay 1,877 millonarios en la banca, 211 más que hace un año*. *Gestión* [Diario en línea]. Disponible en <http://gestion.pe/economia/hay-1877-millonarios-banca-211-mas-que-hace-ano-2063635>

Alva, J. y Rivas, G. (2012). *El reordenamiento del sistema bancario peruano*. Lima: Fondo Editorial Universidad de San Martín de Porres.

Amado Suárez, A. (2008). *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

Amado Suárez, A. y Castro, C. (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Arboleda, E. y Manrique, E. (2004). *Motor para el desarrollo*. *Javeriana*, 705, 53-57.

Arellano Marketing. (27 de mayo de 2013a). *Bancos por todas partes*. [posteo en blog]. Disponible en: www.arellanomarketing.com/inicio/bancos-por-todas-partes

Arellano Marketing. (05 de abril de 2013b). *Peruanos prefieren pedir prestado dinero a un familiar antes que a un banco*. [posteo en blog]. Disponible en: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/peruanos-prefieren-pedir-prestado-dinero-a-un-familiar-antes-que-a-un-banco/>

Balbín, J. (2013, 08 de abril). *Las provincias cada vez pesan más en el negocio bancario*. *Gestión*. [Diario en línea]. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/provincias-cada-vez-pesan-mas-negocio-bancario-2063205>

Banco de Crédito BCP. (2012). *Historia*. Nuestro banco. Disponible en: http://ww2.viabcp.com/zona_publica/04_banco/index.asp?SEC=4

Banco de Crédito BCP. (2010). *Conoce nuestras nuevas oficinas*. Disponible en: <http://www.viabcp.com/Connect/lean/Index.html>

Banco de Crédito BCP. (2004). *Memoria y balance 2003*. Relaciones con inversionistas. Disponible en: http://ww2.viabcp.com/zona_publica/04_banco/index.asp?SEC=4&JER=1458

Banco de Crédito BCP. (2003a, marzo). *¡Bienvenido el éxito! Soy BCP*, 4 (19), 14-15.

- Banco de Crédito BCP. (2003b). *Éxitos peruanos*. Recuperado el 07/10/13 de <http://www.youtube.com/watch?v=DORmdxeOivQ>
- Banco de Crédito BCP. (1987). *Gente de confianza*. Recuperado el 07/10/13 de http://www.youtube.com/watch?v=Blri_8ZfSZM
- Barquero, J. y Barquero, M. (1996). *El libro de oro de las relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Madrid: Paidós.
- BBVA. (2013). *Cultura corporativa*. Información corporativa. Disponible en: <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/como-somos/cultura-corporativa/index.jsp>
- BBVA Continental. (2012). *Informe Anual 2011*. Disponible en: <http://www.bbvabancocontinental.com/tlpu/jsp/pe/esp/conocN/inforfinan/infanunew/anual2011/index.jsp>
- BBVA. (2011, 02 de febrero) *BBVA presenta una evolución en su identidad corporativa*. Prensa. Disponible en: http://prensa.bbva.com/actualidad/notas-de-prensa/espana/bbva-evolucion-a-su-identidad-corporativa__9882-22-101-c-71508__.html
- Billorou, O. (1983). *Introducción a la publicidad*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Caldevilla Domínguez, D. (2010). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid: Editorial Visión.
- Caldevilla Domínguez, D. (2007). *Manual de Relaciones Públicas*. Madrid: Editorial Visión.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (4ª ed.). Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Recuperado el 15/04/13 de http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: La Business School Universidad Mayor de Chile.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo

- Castilla, L. (2012, 14 de setiembre). *El Perú tiene un sistema financiero sólido*. Ministerio de Economía y Finanzas. Notas de Prensa y Comunicados. Recuperado el 15/04/13 de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2644%3Ael-peru-tiene-un-sistema-financierosolido&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=101108&lang=es
- Castelló, E. (2007). *Gestión comercial de servicios financieros*. Madrid: ESIC Editorial.
- Chaves, N. (2005). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Chaves, N. y Belluccia, R. (2003). *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires: Paidós.
- Chiu, A. (09 de julio de 2012a). *El cuy mágico y “el Perú tiene ganas”*. [posteo en blog]. Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/anunciasluegoexistes/2012/07/el-cuy-magico-y-el-peru-tiene-ganas.html>
- Chiu, A. (18 de junio de 2012b). *Nuevo Perú, Nuevo Banco*. [posteo en blog]. Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/anunciasluegoexistes/2012/06/nuevo-peru-nuevo-banco.html>
- Class & Asociados. (2012). *Informe Sectorial. Sistema Financiero Peruano*. Recuperado el 15/04/13 de <http://www.classrating.com/>
- Costa, A. (2012, 09 de julio). *Bancos locales innovan estrategias para competir y retener a usuarios*. El Comercio. [Diario en línea]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/1439303/noticia-bancos-locales-innovan-estrategias-competir-retener-usuarios>
- Costa, J. (2012, 22 de diciembre). *Hay que desburocratizar y descentralizar las organizaciones*. La Nación. [Diario en línea]. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1539446-joan-costa-hay-que-desburocratizar-y-descentralizar-las-organizaciones>
- Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el siglo XXI* (2ª ed.). Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (2004). *DirCom on line*. La Paz: Grupo Editorial Desing.
- Costa, J. (2003, agosto). *Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del siglo XXI*. Razón y Palabra, 34. [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/jcosta.html>
- Costa, J. (2000). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.

- Costa, J. (1977). *La imagen de la empresa: métodos de comunicación integral*. Madrid: Ibérico Europea.
- Cuba, E. (2012, 28 de diciembre). *Un sistema bancario que representa el 30% del PBI refleja un sector aún subdesarrollado en el Perú*. Gestión. [Diario en línea]. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/sistema-bancario-que-representa-30-pbi-peruano-refleja-sector-aun-subdesarrollado-2055329>
- Demirguc-Kunt, A. y Levine, R. (2004). *Financial structure and economic growth. A cross country comparison of banks, markets and development*. United States: The MIT Press
- Efron, G. (s.f.). *Redefinir la imagen externa para generar cambios internos*. La Nación. [Diario en línea]. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/407485-redefinir-la-imagen-externa-para-generar-cambios-internos>
- El BIF es ahora BanBif. El banco evoluciona y lanza nueva identidad corporativa*. (2011, 20 de setiembre). Biznews. [Diario en línea]. Disponible en: <http://biznews.pe/boletines-de-prensa/bif-es-ahora-banbif-banco-evolucion-a-y-lanza-nueva-identidad-corporativa>
- Equilibrium. (2013). *BBVA Continental*. Disponible en: <http://www.equilibrium.com.pe/BcoContinental.pdf>
- Equilibrium. (2012) *Análisis del Sistema Bancario Peruano*. Disponible en: <http://www.equilibrium.com.pe/bcosperumar12.pdf>
- Federación Latinoamericana de Bancos. (2007a). *Promoviendo el Acceso a los Servicios Financieros. ¿Qué nos dicen los datos sobre Bancarización en América Latina?* Recuperado el 08/09/13 de <http://www.felaban.com/publicaciones.php>
- Federación Latinoamericana de Bancos. (2007b). *¿Qué sabemos sobre bancarización en América Latina? Un inventario de fuentes de datos y de literatura*. Recuperado el 08/09/13 de <http://www.felaban.com/publicaciones.php>
- Ferrari, G. (2012, 05 de junio). *Cinco millones de peruanos no tienen acceso al sistema financiero*. El Comercio. [Diario en línea]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/1424224/noticia-cinco-millones-peruanos-no-tienen-acceso-al-sistema-financiero>
- Ferrari, M. y Franca, F. (2011). *Relaciones Públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: La Crujía.
- Fuentes, S. (2005). *El Mapa Integral de Comunicación*. En Costa, J. (Ed.) *Master Dircom. Los profesores tienen la palabra*. (pp. 45-60) Medellín: Universidad de Medellín.

- Gallardo, P. (2009). *Conoce cuál es tu color*. [posteo en blog]. Disponible en: <http://www.elcolorcomunica.com/p/blog-page.html>
- Gamarra, L. (11 de junio de 2009). *El BCP: 25 años de confianza*. [posteo en blog]. Disponible en: <http://blogs.elcomercio.pe/publicidadymkt/2009/06/el-bcp-25-anos-de-confianza.html>
- Gamarra, L. (03 de noviembre de 2008). *Cuy mágico que da plata*. [posteo en blog]. Disponible en: <http://blogs.elcomercio.pe/publicidadymkt/2008/11/cuy-magico-que-da-plata.html>
- Ghio, M. (2009). *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. Buenos Aires: Graal
- Gobé, M. (2005). *Branding Emocional, el nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Madrid: Divine Egg.
- Grunig, J. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Guzmán, D. (2013, 26 de agosto). *BBVA: "Como estrategia del segmento premium estamos muy enfocados en provincias"*. Gestión. [Diario en línea]. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/bbva-como-estrategia-segmento-premium-estamos-muy-enfocados-provincias-2074551>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2006). *El ABC de preguntas y respuestas sobre la regulación publicitaria*. Lima: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.
- Interbank. (2012). *Historia*. Nosotros. Quiénes somos. Disponible en: <http://www.interbank.com.pe/acercade/conocenos/historia.asp>
- Interbank. (2010). *Memoria anual 2009*. Relaciones con inversionistas. Disponible en: <http://www.ifs.com.pe/?centro=memorias&banner=down>
- Interbank. (2009). *El tiempo pasa una sola vez*. Recuperado el 04/10/13 de <http://www.youtube.com/watch?v=KJtT4uNiPAM>
- Herranz, P., Dávila, M. y Fernández, V. (1998). *Marketing financiero*. Madrid: Mc Graw – Hill.
- Herrera, B. (2003). *Globalización y sistema financiero*. Lima: Fondo Editorial Universidad Mayor San Marcos.

- Lesly, P. (1998). *Lesly's handbook of public relations and communications*. New York: Mc Graw Hill.
- Levine, R. (2005). *Finance and growth: theory and evidence*. United States: Brown University.
- López, A. (2011). *La gestión de activos y recursos intangibles. Una oportunidad para los Gerentes de Riesgos y el mercado asegurador*. Recuperado el 25/05/13 de <http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/gerencia/n110/estudio-3.html>
- Manucci, M. (2004, agosto). *De los medios a los símbolos: El desafío de la comunicación organizacional en un mundo interconectado*. *Intangible Capital*, 2, 135-139. [Revista en línea]. Disponible en: www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/19/25
- Marcuse, R. (2010). *El Banco Nuestro de cada día: una visión desde adentro*. Buenos Aires: Granica.
- Mata, G. (2010, 15 de agosto). *La imagen no es todo, pero ayuda...y mucho*. *La Nación* [Diario en línea]. Disponible en: www.lanacion.com.ar/1294512-la-imagen-no-es-todo-pero-ayuda-y-mucho
- McCrea, A. (2010, 21 de marzo). *La armonía corporativa*. *Clarín*. [Diario en línea]. Disponible en: www.ieco.clarin.com/management/armoniacorporativa_0_229177083.html
- Melgar, E. (2010). *El consumidor es el centro y trabajamos para él*. Recuperado el 22/04/13 de <http://filmsperu.pe/New/View/entrevistas.php?cod=24&categoria=ent&codnot=24>
- Mercado, S. (2004). *Mercadotecnia programada: principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado* (2ª ed.). México D.F.: Limusa.
- Miguez González, M. (2010). *Los Públicos en las Relaciones Públicas* (1ª ed.). Barcelona: UOC.
- Muntañola, C. (2013). *Publicidad financiera requiere mayor control que la que se usa en otros sectores*. Recuperado el 29/09/13 de http://www.consumiami.com/web/Fraudes_al_Medicare_y_publicidad_enga%C3%B1osa_en_el_se_20135610533.asp
- Parodi, C. (05 de abril de 2013). *¿Cómo funciona el sistema financiero?* [posteo en blog]. Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2013/04/como-funciona-el-sistema-finan.html>

- Parodi, C. (22 de marzo de 2013). *¿Qué es un sistema financiero?* [posteo en blog]. Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2013/03/que-es-un-sistema-financiero.html>
- Penny, M. (2009). *Luego de 13 años, Interbank renueva su imagen*. Recuperado el 22/4/13 de <http://www.adlatina.com/marketing/luego-de-13-a%C3%B1os-interbank-renueva-su-imagen>
- Porras, J. y Collins, J. (1997, octubre). *Cómo construir la visión de la empresa*. Gestión, 2 (5), 40-58.
- Quiñones, C. (31 de octubre de 2010). *Insights en la Publicidad de Bancos: Desnudando la mente del cliente bancario*. [posteo en blog]. Disponible en: <http://consumer-insights.blogspot.com.ar/2010/10/insights-en-la-publicidad-de-bancos.html>
- Romero, D. (2002, agosto) *Cómo hemos cambiado. La nueva imagen del BCP*. Semana Económica. [Revista en línea]. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/finanzas/106935-como-hemos-cambiado/>
- Ries, A. y Trout, J. (1989). *Posicionamiento*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ryan, T. y Jacobs, C. (2005). *Using investor relations to maximize equity valuation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sanchis, J. y Camps, J. (2003). *Dirección Estratégica Bancaria*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de la empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Schultz, D., Tannenbaum, S. y Lauterborn, R. (1993). *Comunicaciones de marketing integradas*. Barcelona: Granica.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2013a). *Carpeta de Información del Sistema Financiero*. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2013b). *Infórmate sobre productos*. Disponible en: http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?%20ARE=0&PFL=1&JER=1426
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2013c). *Información de la Banca Múltiple*. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2012). *Perú: Indicadores de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones*. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=49>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2005). *Reglamento de Transparencia de Información para el Sistema Financiero*. Disponible en: http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=2123

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (1996). *Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros*. Disponible en: http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=106

Torres, E. (2011, 14 de febrero). *Los márgenes van a caer*. El Comercio. [Diario en línea]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/impresanotas/margenes-se-van-caer/20110214/713264>

Ucelli, M. (2013, 20 de mayo). *Interbank invertirá S/. 60 millones en el rediseño innovador de sus agencias*. Gestión. [Diario en línea]. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/interbank-invertira-us-60-millones-rediseño-innovador-sus-agencias-2066488>

Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Vargas, J. (2009, 03 de octubre). *Cuatro bancos del Perú se encuentran entre los mejores de Latinoamérica*. El Comercio [Diario en línea]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/350254/noticia-cuatro-bancos-peru-se-ubican-entre-mejores-latinoamerica>

Vela, M. (01 de julio de 2009). *Café Interbank: El tiempo vale más que el dinero*. [posteo en blog]. Disponible en: <http://cafetaipa.blogspot.com.ar/2009/07/cafè-interbank-el-tiempo-vale-mas-que.html>

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Watson, J. (2000). *La doble hélice: relato personal del descubrimiento de la estructura del Ácido desoxirribonucleico*. Madrid: Alianza Editorial.

Weil, P. (1992). *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós.

Wilcox, D., Ault, P., Agee, W. y Cameron, G. (2001) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. (6ª ed.). Madrid: Pearson Educación.

Zervos, S. y Levine, R. (1998). *Stock Markets, Banks and Economic Growth*. The American Economic Review, 88 (33), 537- 558.