



Universidad del Azuay

Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas

Carrera de Comunicación

**GUÍA ESTRATÉGICA Y CONCEPTUAL DE
COMUNICACIÓN CORPORATIVA PARA LA
GESTIÓN DE CRISIS EN LA
COMUNICACIÓN DIGITAL DE EMPRESAS.
CASO BANCO DEL AUSTRO**

Autor:

Alejandro Andrés Fernández Salvador Alarcón

Directora:

Mgtr. Lorena Chérrez Chérrez

Cuenca – Ecuador

2026

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico a mi padre, Andrés Fernández Salvador, quien desde el primer día nunca dejó de creer en mí. Su apoyo, su ejemplo y su forma de enfrentar la vida han sido mi mayor inspiración para perseguir cada objetivo y cada meta que me he propuesto.

A mi abuela, por estar siempre presente, por su cariño incondicional y por recordarme en cada momento que siempre hay algo más en lo que crecer y mejorar.

Y a mi hermano Emilio, por motivarme e impulsarme a ser alguien en quien pueda mirar, escuchar y confiar. Siempre estaré ahí para él.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios y a la vida por permitirme llegar hasta aquí y completar con éxito esta etapa. A mi novia, Ivanna Zárate, por ser mi compañera de vida, por estar en los momentos buenos y en malos, por su amor incondicional, por su paciencia a lo largo de todo este proceso y por ser una de mis motivaciones más grandes para seguir adelante.

A mis padres y a mi abuela, por enseñarme que rendirse no es una opción, por motivarme a ser mejor hoy de lo que fui ayer y por estar detrás de cada paso que he dado. A mis profesores, por ser una guía durante estos años y por dejar algo en mí que va más allá del aula.

RESUMEN

En el entorno digital, una falla puede volverse crisis en segundos, especialmente el sector financiero. En este sentido, el objetivo de este estudio fue diseñar una guía estratégica de comunicación de crisis en entornos digitales para el Banco del Austro, de la ciudad de Cuenca, Ecuador. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental, a partir de un estudio de caso. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a directivos de comunicación, marketing, riesgos y continuidad del negocio, junto con una auditoría de canales digitales. Los resultados mostraron una cultura de prevención y un sistema de gestión de crisis con roles claros y comunicación interna ágil. También se identificó una gestión desigual de las redes sociales y ausencia de simulacros que validen los protocolos. Como producto final se plantea un documento guía para la gestión de su comunicación digital.

Palabras clave: comunicación de crisis, comunicación digital, guía estratégica, redes sociales, sector financiero

ABSTRACT

In the digital environment, a failure can become a crisis in seconds, especially in the financial sector. In this regard, the objective of this study was to design a strategic digital crisis communication guide for Banco del Austro, located in the city of Cuenca, Ecuador. The study was conducted under a qualitative approach, with a descriptive scope and a non-experimental design, based on a case study. Semi-structured interviews were applied to executives in communication, marketing, risk, and business continuity, alongside a digital channel audit. The results revealed a prevention-oriented culture and a crisis management system with clearly defined roles and agile internal communication. An uneven management of social media platforms was also identified, along with the absence of crisis drills to validate existing protocols. As a final deliverable, a guide document for the management of digital communication is proposed.

Keywords: crisis communication, digital communication, financial sector, social media, strategic guide

INDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	IV
CAPÍTULO 1	7
1. MARCO TEÓRICO.....	7
1.2. Teoría de sistemas	8
1.3. Definición de crisis.....	9
1.4. Teoría situacional de la comunicación de crisis (<i>SCCT</i>).....	9
1.5. Tipologías de crisis.....	10
1.6. Riesgo y crisis	11
1.7 Imagen corporativa.....	12
1.8. Comunicación corporativa como herramienta estratégica	13
1.9. Entornos digitales.....	14
1.10 Desinformación digital.....	14
1.11 Comunicación de crisis en el espacio público.....	15
1.12 Redes sociales y comunicación de crisis.....	16
1.13 Rol de la publicidad en la gestión de crisis	17
1.14 Estrategias para la gestión de la comunicación de crisis.....	17
1.15 Campos de acción y procesos metodológicos en la gestión de crisis.....	18
1.16 Análisis de referentes	20
1.16.1 Caso 1: BancoEstado (Chile, 2020) — Ciberataque de ransomware.....	20
1.16.2 Caso 2: TSB Bank (Reino Unido, 2018) — Falla tecnológica interna	20
1.16.3 Caso 3: Wells Fargo (Estados Unidos, 2016) Crisis reputacional y desinformación.....	21
1.16.4 Caso 4: Banco Pichincha (Ecuador, 2021) Ciberataque y falla de servicios.....	22
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	25
2.1 Objetivo general	25
2.2 Objetivos específicos.....	25
2.3 Pregunta de investigación.....	25
2.4 Participantes	26
2.5 Instrumentos.....	26
2.6 Procedimiento.....	27
CAPÍTULO 3	28
3. RESULTADOS.....	28
3.1 Auditoría del sistema de comunicación del Banco del Austro.....	28
3.2 Canales digitales.....	32
3.2.1 Facebook	32

3.2.1 Instagram.....	35
3.2.3 X.....	37
3.2.4 TikTok.....	39
3.2.5. Página web	41
3.2.6 Asistente virtual "Virtu"	42
3.2.7 Canales internos	45
3.2.8 Chat de WhatsApp	45
3.2.9 Correo electrónico.....	45
3.3 Contraste entre la filosofía corporativa y la realidad de los canales digitales.....	46
3.4 Análisis de la auditoría de comunicación vs. el análisis de resultados	47
3.4.1 Estado actual de la gestión comunicacional ante crisis digitales	47
3.4.2 Existencia de protocolos y planes de contingencia	48
3.4.3 El rol de las plataformas digitales en la respuesta institucional	49
3.4.4 Fortalezas y vacíos identificados por la institución.....	50
3.5 Guía de comunicación de crisis para entornos digitales. Caso Banco del Austro.....	52
CAPÍTULO 4	53
4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	53
5. ANEXOS.....	61
5.1 Banco de preguntas para las entrevistas	62
5.2 Transcripciones de entrevistas	64
5.3 Resultados de entrevistas	90

Índice figuras

Figura 1. Queja de Facebook.....	33
Figura 2. Consulta de usuario de Facebook	34
Figura 3. Consulta de usuario en Facebook.....	34
Figura 4. Feed de Instagram del Banco del Austro	35
Figura 5. Queja de Instagram	36
Figura 6. Publicación en Instagram sin comentarios.....	37
Figura 7. Tweet informativo	38
Figura 8. Tweet informativo	39
Figura 9. Feed de Tik Tok del Banco del Austro	40
Figura 10. Video de Tik Tok sin comentarios	41
Figura 11. Página web.....	42
Figura 12. Chatbot Virtu	43
Figura 13. Chatbot.....	44

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

En el contexto actual de la comunicación digital, las instituciones enfrentan escenarios cada vez más complejos debido a la expansión acelerada de las plataformas en línea. Este entorno ha modificado profundamente la manera en que las organizaciones construyen su reputación, gestiona sus mensajes y responden ante situaciones de crisis. La rápida expansión de plataformas en línea y redes sociales permite una interacción directa con los públicos, pero también genera vulnerabilidades ante crisis que pueden surgir por fallas tecnológicas, ciberataques, desinformación o la viralización de quejas de los usuarios (Hidrobo y Mena, 2025).

Las organizaciones del sector financiero no se encuentran lejos de esta realidad. Por el contrario, se encuentran entre las más expuestas a estas crisis, dado que operan en un entorno de alta sensibilidad pública donde la confianza del cliente es lo más valioso. Esta vulnerabilidad quedó expuesta de manera concreta cuando un ciberataque afectó al Banco Pichincha en 2021, dejando sin servicio sus plataformas digitales y generando una fuerte reacción de los usuarios en redes sociales, lo que evidenció la necesidad urgente de protocolos claros de comunicación de crisis en el sector financiero ecuatoriano (Associated Press, 2021). Este caso demuestra que ninguna institución, por grande que sea, está exenta de enfrentar una crisis digital, y que la diferencia entre una respuesta efectiva y una que agranda el problema radica, en gran medida, en la preparación previa.

En este sentido, la ausencia de protocolos y estrategias de comunicación ante crisis digitales limita la capacidad de respuesta de las organizaciones, aumentando los riesgos para la reputación, la confianza del público y la sostenibilidad institucional (Vintimilla-León, 2024). En respuesta a las crecientes demandas del entorno digital, esta investigación busca diseñar una guía estratégica de comunicación de crisis para el Banco del Austro. A partir de un enfoque cualitativo, con diseño no experimental y alcance descriptivo, se aplicarán entrevistas semiestructuradas a los directivos del área de

comunicación de la institución. Los resultados permitirán identificar las fortalezas y vacíos en la gestión comunicacional del banco ante situaciones de crisis digital, y aportarán información relevante para la construcción de una guía estratégica efectiva.

1.2. Teoría de sistemas

Para comprender la dinámica organizacional y el rol que cumple la comunicación dentro de las instituciones, resulta fundamental partir desde la teoría de sistemas, la cual permite analizar a las organizaciones como estructuras complejas e interrelacionadas. Desde esta perspectiva, una organización no puede entenderse como un conjunto de partes aisladas, sino como un sistema en el que cada componente tiene un rol fundamental en los demás y en el funcionamiento del todo. Urteaga (2010) señala que “el sistema social reproduce comunicación del mismo modo en que los sistemas vivos reproducen la vida” (p. 303), lo que evidencia el papel central que cumple la comunicación para sostener la unidad dentro de la organización.

Este concepto, desarrollado a partir de la teoría de Niklas Luhmann, posiciona a la comunicación no como un elemento más, sino como el mecanismo clave que permite que los procesos fluyan y que la institución mantenga su funcionamiento de manera continua y ordenada. Esta idea resulta especialmente relevante para el sector financiero, donde los flujos de información entre departamentos, directivos y públicos externos deben funcionar de manera sincronizada para sostener la confianza de los clientes y la estabilidad operativa de la institución.

Teniendo en cuenta esto, cuando ocurre una alteración interna o externa que interrumpe el funcionamiento del sistema, la organización entra en una fase de desequilibrio que puede afectar tanto su estructura interna como la percepción que los públicos tienen de ella. Este desequilibrio es precisamente lo que se conoce como crisis, y su impacto depende en gran medida de la capacidad que tenga la institución para responder de manera oportuna y coherente (Urteaga, 2010).

1.3. Definición de crisis

La crisis organizacional se manifiesta cuando un evento inesperado altera el funcionamiento habitual de la institución y pone en riesgo su estabilidad, reputación y vínculo con sus públicos. Las crisis suelen presentarse como escenarios inesperados que modifican la cotidianidad de las organizaciones y trasladan el fenómeno al espacio público, lo que se traduce de manera evidente en un riesgo para la reputación institucional (Bonilla, 2013). En el mismo sentido, Coombs (2007) define la crisis como "un evento súbito e inesperado que amenaza con interrumpir las operaciones de una organización" (p. 163), dejando en claro que su impacto no es sólo operativo.

Esto quiere decir que la manera en que la institución responde públicamente ante una crisis determina, en gran medida, el nivel de daño que sufre su imagen ante los distintos públicos. Una respuesta tardía, confusa o contradictoria puede convertir un incidente manejable en una crisis de mayor magnitud. De la Vega y Vázquez (2022) complementan estas definiciones al sostener que una crisis obliga a diseñar y ejecutar respuestas estratégicas que transmitan claridad, confianza y coherencia con la identidad institucional, con el propósito de mitigar el impacto reputacional y recuperar la estabilidad dentro de la organización.

En este escenario, las organizaciones no pueden improvisar ante una crisis. La ausencia de planificación previa no solo ralentiza la respuesta, sino que amplifica el impacto negativo, especialmente en entornos digitales donde la información circula con una velocidad que supera con frecuencia la capacidad de reacción institucional. Por esta razón, contar con protocolos claros y equipos preparados para actuar desde el primer momento se convierte en una condición indispensable para proteger la reputación de cualquier organización (De la Vega y Vázquez, 2022).

1.4. Teoría situacional de la comunicación de crisis (SCCT)

Dentro del campo de la comunicación de crisis, la Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis, conocida como *SCCT* por sus siglas en inglés, constituye uno de los marcos conceptuales más sólidos para orientar la respuesta institucional. Esta teoría plantea que la respuesta de una organización ante una crisis debe adaptarse al tipo de

situación y al nivel de responsabilidad que los públicos le atribuyen, lo que significa que no existe una única forma correcta de comunicar durante una crisis, sino que cada escenario exige una estrategia distinta (Coombs, 2007). Para ello, la teoría propone que los gestores de comunicación deben evaluar el tipo de crisis, el historial de la organización y su reputación previa, con el fin de predecir el nivel de amenaza reputacional y seleccionar las estrategias más adecuadas.

En esta misma línea, Abbas (2023) profundiza en este planteamiento al señalar que “la gestión comunicacional en una crisis no puede ser uniforme, pues cada situación requiere un tipo de mensaje, tono y estrategia diferente según la percepción de culpa o control que tenga la organización sobre el evento” (p. 114). Esto es especialmente relevante para el sector bancario, donde una falla tecnológica, un fraude o una filtración de datos generan niveles muy distintos de atribución de responsabilidad por parte de los clientes y los medios de comunicación.

Por otro lado, Caiche-Vera y García-González (2022) corroboran que la comunicación de crisis es un proceso que afecta directamente a la reputación de las instituciones y se ha venido incrementando a través del tiempo debido a la innovación de la tecnología, por lo que la gestión comunicacional debe anticiparse a los escenarios posibles y no limitarse a responder de manera reactiva. Además, la *SCCT* identifica tres grupos de respuesta estratégica que van desde negar o minimizar la responsabilidad hasta asumir el error mediante disculpas o compensaciones, reconociendo que la comunicación es dinámica y que una percepción mal gestionada puede transformar una situación manejable en un daño mayor (Coombs, 2007).

1.5. Tipologías de crisis

No todas las crisis son iguales, y reconocer esa diferencia es fundamental para orientar de manera adecuada la respuesta comunicacional. Las crisis pueden clasificarse según su origen, desarrollo y previsibilidad, distinguiendo entre crisis objetivas, derivadas de hechos concretos, y subjetivas, vinculadas a percepciones o rumores; también se identifican las crisis internas y externas, así como las técnicas y políticas (García Ponce y Smolak-Lozano, 2013). Esta clasificación resulta útil porque permite a los equipos de comunicación anticipar escenarios y preparar respuestas diferenciadas, en lugar de improvisar ante cada situación.

Por su parte, Coombs (2007) agrupa los tipos de crisis en tres conjuntos ordenados según el nivel de responsabilidad atribuida a la organización: el grupo de las víctimas, que produce escasa atribución de responsabilidad; el grupo accidental, donde la responsabilidad es limitada; y el grupo evitable, que genera la atribución más fuerte y daña de manera más notable la reputación corporativa. Esta clasificación es especialmente relevante para el sector financiero, donde un ciberataque externo y una mala gestión interna de datos no deberían recibir el mismo tipo de respuesta comunicacional, aunque ambos eventos afecten a los clientes de manera similar.

Asimismo, Martínez Solana y Túniz-López (2021) señalan que la gestión de la comunicación de crisis en las organizaciones debe considerar el nivel de responsabilidad atribuida, los tiempos de respuesta y la coherencia del discurso institucional, factores que determinan en gran medida el impacto reputacional final. Conocer el tipo de crisis que se enfrenta es, por tanto, el punto de partida indispensable para tomar decisiones acertadas, especialmente en sectores como el financiero donde la confianza del público es el principal activo en juego.

1.6. Riesgo y crisis

Aunque los términos riesgo y crisis suelen usarse de manera indistinta, representan momentos distintos dentro del ciclo de vida de un problema organizacional. El riesgo es una amenaza latente que puede anticiparse y gestionarse de manera preventiva, mientras que la crisis aparece cuando esa amenaza escapa al control de la organización y comienza a afectarla directamente. Smith (2010) aclara que "cuando el riesgo escala y se pierde el control, el problema se convierte en una crisis" (p. 22), evidenciando que el riesgo se trabaja desde la anticipación y la crisis desde la acción inmediata. Esta distinción es clave, porque una organización que confunde ambos conceptos tiende a llegar tarde con su respuesta comunicacional.

Siguiendo este razonamiento, Bonilla (2013) advierte que resulta poco probable que una organización escape de la crisis a lo largo de su historia, pues todas están sujetas al riesgo. Por ello, prescindir de una estrategia de gestión preventiva bajo la suposición de que el riesgo no se materializará puede resultar altamente costoso para la reputación institucional. En el caso del sector bancario, los riesgos digitales son permanentes: un

sistema caído, una filtración de datos o un comentario viral en redes sociales pueden desencadenar una crisis en cuestión de minutos si no existe un plan de respuesta.

En esta misma línea, De la Vega y Vázquez (2022) refuerzan esta idea al sostener que las organizaciones deben integrar la gestión del riesgo como parte de su planificación comunicacional permanente, y no solo activarla cuando la crisis ya ha ocurrido, pues la preparación anticipada reduce significativamente el impacto sobre la reputación. Esto implica que el trabajo de comunicación de crisis no comienza cuando el problema aparece, sino mucho antes, en la identificación de escenarios posibles y en la preparación de las respuestas adecuadas para cada uno.

1.7 Imagen corporativa

La imagen corporativa corresponde a la percepción que los públicos construyen sobre una organización a partir de su comportamiento, su identidad comunicada y su presencia en los diferentes medios y espacios de interacción. Las organizaciones gestionan su identidad corporativa para fortalecer su reputación y mejorar la percepción del público, enfrentando como desafíos principales la adaptación a nuevas tecnologías, la gestión de crisis comunicacionales y la coherencia entre valores y acciones empresariales (Sacan Guallpa et al., 2025). Estos desafíos no son menores, debido a que en un entorno digital donde cualquier comentario negativo puede volverse viral en segundos, mantener una imagen coherente y creíble requiere un esfuerzo comunicacional constante y planificado.

Por su parte, Contreras Delgado y Garibay Rendón (2020) complementan este enfoque al señalar que la comunicación corporativa se ha convertido en la herramienta principal para transmitir la identidad de la organización hacia sus públicos, de manera que la imagen que estos construyen es resultado directo de la coherencia entre los mensajes emitidos y las experiencias vividas con la institución. Cuando esa coherencia se rompe, por ejemplo, durante una crisis mal gestionada, la imagen corporativa puede deteriorarse de manera rápida y difícil de revertir, afectando no solo la percepción pública sino también la confianza de los propios colaboradores y socios de la organización.

En esta misma línea, la imagen se configura como el resultado de la coherencia entre la identidad institucional declarada y la experiencia que los públicos tienen con la organización, constituyéndose, así como un activo intangible que fortalece la reputación

y condiciona la relación de la institución con su entorno (Valle et al., 2024). Cuidar la imagen es, por tanto, una responsabilidad que no recae únicamente en el área de comunicación, sino en toda la organización, desde la atención al cliente hasta las decisiones directivas.

1.8. Comunicación corporativa como herramienta estratégica

La comunicación corporativa no solo cumple una función informativa, sino que se constituye como una herramienta estratégica que orienta el posicionamiento, la reputación y la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo. Bosch et al. (2021) destacan que la comunicación corporativa debe planificarse de forma estratégica y alinearse con la misión, visión y valores institucionales, lo que implica identificar públicos objetivos, seleccionar canales adecuados y garantizar la coherencia del mensaje con la actuación de la organización. Sin esta alineación, la comunicación se vuelve reactiva e inconsistente, especialmente en momentos de presión como lo son las crisis.

Con referencia a estos planteamientos, González Tejedor et al. (2023) sostienen que "una comunicación bien gestionada mejora la coordinación de procesos, optimiza la toma de decisiones y consolida una cultura organizacional orientada al cumplimiento de metas comunes" (p. 121). Esto demuestra que el impacto de la comunicación no se limita al ámbito reputacional, sino que contribuye directamente al desempeño institucional. Una organización donde exista una buena comunicación interna tiene más posibilidades de responder con coherencia hacia afuera, porque los mensajes nacen desde una cultura organizacional sólida y no desde la improvisación.

Cuando surge una crisis, esta función estratégica se vuelve aún más importante, ya que los mensajes deben mantenerse consistentes en todos los canales y para todos los públicos, evitando la confusión o desorganización que puede agravar la situación.

1.9. Entornos digitales

La transformación digital ha modificado radicalmente la forma en que las organizaciones enfrentan situaciones críticas, generando nuevos escenarios de exposición pública que demandan respuestas más ágiles y estratégicas. En las plataformas sociales, la velocidad de propagación de los mensajes puede deteriorar la reputación de manera casi inmediata si no existe una respuesta oportuna y planificada. Por este motivo, la inmediatez de la comunicación digital exige a las instituciones prepararse con protocolos, monitoreo constante y roles claramente definidos para reaccionar con agilidad ante cualquier incidente (Almansa Martínez y Ponce, 2021).

Esta preparación no puede construirse en el momento de la crisis; debe existir de manera previa. En esta misma línea, Zurro-Antón et al. (2021) señalan que la comunicación de crisis se ha convertido en una de las áreas más prominentes, tanto en la práctica como en la investigación de relaciones públicas, dado que la mayoría de las organizaciones enfrentan situaciones que ponen en peligro la confianza de sus grupos de interés. Este creciente interés académico responde a una realidad que las organizaciones ya no pueden ignorar: el entorno digital no solo amplifica las crisis, sino que también ofrece herramientas para gestionarlas de manera más efectiva si se cuenta con una estrategia clara.

Por su parte, Vidal Díaz et al. (2022) agregan que la gestión de la comunicación de crisis como parte del sistema de comunicación organizacional implica una relación constante entre los diferentes niveles de dirección, los trabajadores y los públicos externos, lo que exige protocolos claros, roles definidos y una planificación previa que permita actuar con coherencia ante cualquier escenario crítico. Estar preparado digitalmente no es, por tanto, una opción, sino una necesidad básica para cualquier organización que quiera proteger su reputación en el entorno actual.

1.10 Desinformación digital

La desinformación digital se ha consolidado como uno de los mayores desafíos para la comunicación de crisis en la actualidad. Los rumores, noticias falsas y contenidos manipulados pueden modificar la percepción pública y agravar de manera significativa una crisis institucional, incluso cuando la organización ha actuado correctamente. Oopenhaffen (2023) señala que estos mensajes falsos se mueven más rápido que la

información oficial, generando confusión y desconfianza hacia las fuentes legítimas, lo que obliga a las organizaciones a verificar datos, trabajar con medios confiables y comunicar de forma clara y con evidencia real.

Este fenómeno adquiere una dimensión adicional cuando se considera que la desinformación no siempre proviene del exterior. Hidrobo y Mena (2025) destacan que la comunicación digital no solo expone a las instituciones a la desinformación externa, sino que también genera vulnerabilidades internas cuando no existen protocolos definidos para gestionar los flujos de información en momentos críticos. Una organización que no tiene claro quién comunica qué y a través de qué canal puede, sin quererlo, convertirse en fuente de información contradictoria y amplificar la desinformación que intenta combatir.

En esta misma línea, Caiche-Vera y García-González (2022) corroboran que la ausencia de protocolos claros ante la desinformación genera desaciertos en la gestión comunicacional organizacional, afectando directamente la credibilidad y confianza de los públicos hacia la institución. Por eso, desarrollar una cultura organizacional basada en la transparencia, la verificación de datos y el manejo responsable de la información no es solo una buena práctica comunicacional, sino una condición necesaria para enfrentar con éxito las crisis digitales del presente.

1.11 Comunicación de crisis en el espacio público

La gestión de crisis no se desarrolla únicamente al interior de la organización, sino que se extiende al espacio público donde medios de comunicación, ciudadanos y líderes de opinión participan activamente en la construcción de la narrativa institucional. Ese escenario de incertidumbre y fragilidad discursiva exige que la institución ofrezca mensajes claros, coherentes y empáticos, priorizando la escucha activa, la rendición de cuentas y la transparencia por encima del silencio o la defensa reactiva (Palau-Sampio y López-García, 2022). En el espacio público, el silencio no es neutralidad: es percibido como evasión, y esa percepción puede resultar tan dañina como el incidente que originó la crisis.

Por otro lado, Cabrera Morocho y Mena Clerque (2025) indican que las estrategias digitales orientadas a la gestión de la reputación e imagen pública deben contemplar la prevención, la mitigación y la resolución de incidentes críticos, fortaleciendo la confianza y la transparencia en la interacción con los distintos públicos. Esto implica que la

presencia en el espacio público durante una crisis no puede ser reactiva ni improvisada, sino que debe responder a una estrategia previamente definida que guíe tanto el contenido de los mensajes como los canales a través de los cuales se comunican.

Es debido a esto que, Vidal Díaz et al. (2022) destacan que el portavoz institucional cumple un rol fundamental durante la crisis, pues actúa como la voz e imagen de la organización y debe comunicar de acuerdo con una estrategia y planes previamente diseñados, asegurando coherencia entre el discurso institucional y las acciones que la organización implementa. Un portavoz bien preparado, con mensajes claros y respaldados en hechos verificables, puede marcar la diferencia entre una crisis que se controla y una que escala hasta convertirse en un daño reputacional de largo plazo.

1.12 Redes sociales y comunicación de crisis

Las redes sociales juegan un papel central en la comunicación de crisis al permitir interacciones directas, inmediatas y bidireccionales con los públicos. En muchas ocasiones es precisamente en estas plataformas donde se detectan los primeros indicios de una posible situación de crisis, ya que una simple queja puede propagarse en cuestión de segundos y generar un impacto negativo en la imagen corporativa de la organización (Almansa Martínez y Ponce, 2021). Este fenómeno obliga a las instituciones a monitorear sus canales digitales de manera permanente, no solo para identificar crisis emergentes, sino también para intervenir de manera oportuna antes de que un comentario aislado se convierta en una conversación masiva.

No obstante, Ferrer-Serrano et al. (2020) señalan que estas plataformas demandan un monitoreo constante de las cuentas corporativas y el análisis de indicadores clave como el nivel de interacción, los seguidores y el alcance de los mensajes, de manera que la planificación estratégica no solo reduzca los riesgos de exposición, sino que fortalezca la efectividad de la comunicación institucional durante situaciones críticas. El monitoreo, en este sentido, no es solo una herramienta de medición, es un instrumento de alerta que puede determinar la velocidad de la respuesta por parte de las organizaciones

Zurro-Antón et al. (2021) confirman que las estrategias de comunicación y el papel de las redes sociales constituyen dos de las temáticas más frecuentemente abordadas en la investigación sobre crisis, lo que evidencia la necesidad de integrar el monitoreo digital y la gestión de plataformas sociales como elementos estructurales de cualquier

guía o protocolo de comunicación de crisis. Para el Banco del Austro, cuya presencia digital está aumentando y sus públicos altamente conectados, este punto resulta especialmente relevante a la hora de diseñar una estrategia de respuesta.

1.13 Rol de la publicidad en la gestión de crisis

La publicidad se integra como un recurso estratégico para reforzar la confianza y poner en alto los valores de la organización en una crisis. Una estrategia de comunicación bien diseñada, apoyada en el uso de plataformas digitales y redes sociales, contribuye a la recuperación reputacional cuando los mensajes se alinean con las acciones de la institución y con las expectativas del público (Ferrer-Serrano et al., 2020). En este sentido, la publicidad durante una crisis no busca vender un producto o servicio, sino reconstruir uno de los vínculos más importantes que tienen, en este caso sus clientes.

Sin embargo, para que la publicidad cumpla esta función de manera efectiva, debe estar acompañada de acciones concretas que respalden los mensajes emitidos. Vidal Díaz et al. (2022) complementan este enfoque al señalar que la comunicación durante una crisis no debe limitarse a la gestión reactiva del daño, sino que debe contemplar acciones comunicacionales planificadas que refuercen los valores institucionales y demuestren coherencia entre el discurso y la acción. Una campaña publicitaria que promete transparencia mientras la organización evita dar explicaciones no solo resulta ineficaz, sino que puede agravar la desconfianza de los públicos y credibilidad de la organización.

1.14 Estrategias para la gestión de la comunicación de crisis

Las estrategias de comunicación de crisis constituyen el conjunto de acciones planificadas que una organización diseña para prevenir, gestionar y superar situaciones que amenacen su reputación e imagen pública. Acevedo Velazco (2020) señala que gestionar la comunicación de crisis es como navegar una tormenta perfecta, ya que la organización debe controlar los daños, mantener la confianza de sus públicos y tomar decisiones bajo una presión sin precedentes, lo que exige contar con estrategias claras, equipos preparados y mensajes previamente estructurados que puedan activarse de manera inmediata. Esta metáfora ilustra con claridad por qué la improvisación no es una opción viable cuando la reputación institucional está en juego.

Por otro lado, Liu et al. (2011) evaluaron el modelo de comunicación de crisis mediada socialmente (*SMCC*) y encontraron que la combinación entre la forma de la información de medios tradicionales, redes sociales o comunicación de boca en boca y su fuente, la propia organización, influyen de manera significativa en el nivel de aceptación de las respuestas por parte del público. Sus hallazgos evidencian que los públicos tienden a aceptar con mayor facilidad respuestas defensivas cuando la información proviene directamente de la organización en crisis, mientras que la exposición a través de medios tradicionales genera mayores emociones según el evento. Esto implica que las organizaciones no pueden diseñar una única estrategia de comunicación de crisis y aplicarla de manera uniforme en todos los canales, sino que deben adaptar tanto el mensaje como el medio a las características de cada público y al tipo de crisis que enfrentan.

Además, Benoit (1997) sostiene que toda organización que enfrenta una crisis tiene como objetivo primordial restaurar su imagen ante los públicos, y para ello propone cinco estrategias de reparación: la negación, la evasión de responsabilidad, la reducción de la ofensividad, la acción correctiva y la mortificación. Esta teoría resulta complementaria a los mencionado por Liu et al. (2011), pues mientras estos últimos identifican cómo el canal y la fuente influyen en la recepción del mensaje, Benoit orienta el contenido mismo de la respuesta institucional, ofreciendo un marco para decidir qué decir y cómo posicionarse frente a los públicos según el nivel de daño reputacional ocasionado. Ambos enfoques evidencian que una estrategia de comunicación de crisis efectiva no puede limitarse a reaccionar con rapidez, sino que debe considerar simultáneamente el mensaje, el canal y la percepción que los públicos tienen sobre la responsabilidad de la organización en el evento.

1.15 Campos de acción y procesos metodológicos en la gestión de crisis

La gestión de la comunicación de crisis no se limita a la reacción ante un evento adverso, sino que se articula en torno a fases claramente diferenciadas que exigen respuestas distintas en cada momento. Fink (1986) identificó cuatro fases en el ciclo de vida de una crisis: la fase prodrómica, donde aparecen las primeras señales de alerta; la fase aguda, en la que el evento se desencadena y exige una respuesta inmediata; la fase crónica, caracterizada por la gestión del daño y la recuperación gradual; y la fase de

resolución, donde la organización retoma su funcionamiento normal y evalúa lo ocurrido. Este modelo sentó las bases metodológicas sobre las que se construyó toda la disciplina de la comunicación de crisis, pues demostró que anticiparse a cada fase permite a las organizaciones actuar con mayor claridad y reducir el impacto reputacional.

De manera complementaria, Antonacopoulou y Sheaffer (2013) introducen el concepto de aprendizaje en crisis (*LiC* por sus siglas en inglés), argumentando que las organizaciones no aprenden únicamente antes o después de una crisis, sino en medio de ella, a través de un proceso que denominan *practising*, el cual combina experimentación, improvisación y juicio práctico para generar nuevas respuestas ante lo desconocido. Desde esta perspectiva, las organizaciones que se limitan a replicar protocolos anteriores sin cuestionarlos se vuelven más vulnerables, pues los modelos mentales que en algún momento resultaron exitosos pueden convertirse en obstáculos que impiden ver las señales de alerta tempranas de una nueva crisis. Esto implica que los procesos metodológicos de gestión de crisis no pueden ser vistos como recetas fijas, sino como prácticas que deben revisarse, cuestionarse y transformarse de manera continua, especialmente en entornos tan cambiantes como el digital.

Para complementar, Maitlis y Sonenshein (2010) señalan que las organizaciones no solo enfrentan el desafío de actuar con rapidez durante una crisis, sino también de construir significados compartidos que permitan coordinar la acción colectiva en condiciones de incertidumbre. Los compromisos públicos previos, las identidades organizacionales y las expectativas compartidas pueden convertirse tanto en recursos que facilitan la respuesta como en puntos ciegos que impiden ver las señales de alerta a tiempo.

Esto implica que los procesos metodológicos de gestión de crisis no dependen únicamente de protocolos técnicos bien diseñados, sino también de la capacidad de los equipos para cuestionar sus propios marcos interpretativos y actualizar su comprensión de la situación a medida que esta evoluciona.

1.16 Análisis de referentes

1.16.1 Caso 1: BancoEstado (Chile, 2020) — Ciberataque de *ransomware*

En septiembre de 2020, BancoEstado sufrió un ataque de *ransomware* que llegó a 13.000 estaciones de trabajo y obligó al cierre de más de 400 sucursales en todo Chile durante el lunes 7 de septiembre. La magnitud del incidente dejó en evidencia la vulnerabilidad del sector financiero ante amenazas cibernéticas, especialmente en un contexto donde los clientes dependen cada vez más de los canales digitales y presenciales (Pallavicini, 2020).

La gestión comunicacional del banco tuvo que construirse sobre la marcha. Inicialmente, las redes sociales y los comunicados de prensa se limitaron a informar el cierre de sucursales, lo que generó incertidumbre entre los usuarios. Sin embargo, conforme avanzaban las horas, la estrategia se ajustó, la alta dirección asumió la vocería y centró los mensajes en un punto clave, la seguridad de los fondos y los datos personales. Pallavicini (2020) destaca que este énfasis temprano y reiterado evitó que se desatara un pánico financiero con retiros masivos, a pesar de que la normalización tomó varios días.

Uno de los principales desaciertos fue la falta de sincronización entre lo que comunicaba la alta dirección y lo que reportaban los empleados. La percepción de inconsistencia generó más confusión sobre el alcance real del daño, enseñando que, en crisis de origen técnico, la coherencia del mensaje a lo largo de toda la estructura organizacional es tan importante como la inmediatez de la respuesta.

BancoEstado no publica su manual de crisis, pero la normativa de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) de Chile, vigente desde 2014, exige a los bancos contar con estos protocolos. Su Memoria Anual 2020 declara explícitamente que posee planes de continuidad y ciberseguridad, por lo que se infiere que el protocolo existía al momento del ataque, aunque su aplicación mostró fallas en la consistencia del mensaj

1.16.2 Caso 2: TSB Bank (Reino Unido, 2018) — Falla tecnológica interna

A diferencia del caso anterior, la crisis de TSB Bank no fue por un ataque externo, sino por una decisión interna mal ejecutada. En 2018, hubo un traspaso de datos fallido, el cual dejó a 1,9 millones de clientes sin acceso a la banca en línea y móvil durante semanas, y en algunos casos expuso información de cuentas ajenas. Un informe

independiente encargado por el banco documentó que el problema se originó por una mala planificación y pruebas insuficientes antes de la migración (Slaughter and May, 2019).

Desde la perspectiva comunicacional, el error más grave fue la lentitud y la actitud defensiva. El director ejecutivo tardó cinco días en disculparse públicamente, y los primeros mensajes minimizaban los problemas mientras miles de clientes permanecían incomunicados. Según el informe de Slaughter and May (2019), los comunicados iniciales transmitían una falsa ilusión, asegurando que el sistema estaba “casi listo” cuando las fallas seguían siendo críticas. Esta falta de honestidad eliminó la credibilidad del liderazgo y convirtió una crisis operativa en una crisis de confianza institucional.

No obstante, el banco logró un acierto tiempo después, habilitó un sitio web exclusivo para informar el estado de los servicios y estableció un proceso de compensaciones. La lección que deja este caso para cualquier institución financiera es clara: cuando el error es interno, la comunicación debe partir de una disculpa sincera y una evaluación realista de los tiempos de solución, sin caer en falsas promesas que pueden llegar a perjudicar a la misma institución.

Respecto a la existencia de protocolos, el informe independiente Slaughter and May (2019) revela que TSB Bank sí contaba con un manual de crisis desde al menos 2015. Sin embargo, el documento era genérico, no se actualizó y los equipos no realizaron simulacros suficientes. La lección es que el problema no fue la ausencia del protocolo, sino su insuficiencia y falta de actualización.

1.16.3 Caso 3: Wells Fargo (Estados Unidos, 2016) Crisis reputacional y desinformación

El escándalo de Wells Fargo representa un caso paradigmático de crisis originada por prácticas internas irregulares. Entre 2009 y 2016, empleados del banco crearon más de 3,5 millones de cuentas bancarias y tarjetas de crédito sin el consentimiento de los clientes, impulsados por una cultura de metas de ventas extremadamente agresiva. La revelación pública acabó en multas millonarias, la renuncia del director ejecutivo y una crisis reputacional sin precedentes para la entidad (Los Angeles Times, 2017).

La estrategia de comunicación inicial del banco fue un ejemplo de lo que no debe hacerse, intentó desplazar la responsabilidad hacia los empleados de bajo nivel,

despidiendo a 5.300 trabajadores sin reconocer que el problema era sistémico. Esta respuesta fue percibida por la opinión pública y los reguladores como una falta de ética y un intento de encubrimiento (Los Angeles Times, 2017).

Ante la presión, el banco dio un giro radical con la campaña “*Re-established*”, que utilizó televisión, prensa escrita y medios digitales para pedir disculpas, reconocer los errores estructurales y anunciar la eliminación de las cuotas de ventas. Este cambio comunicacional, de la negación a la asunción de responsabilidad, marcó el inicio de un largo proceso de recuperación reputacional.

Wells Fargo tiene un documento público de continuidad del negocio, pero sus manuales de crisis estaban diseñados exclusivamente para contingencias operativas (desastres naturales, fallas técnicas), no para crisis éticas o reputacionales. La crisis demostró que un protocolo resulta insuficiente cuando la cultura corporativa está fracturada, independientemente de su antigüedad o formalidad.

1.16.4 Caso 4: Banco Pichincha (Ecuador, 2021) Ciberataque y falla de servicios

Octubre de 2021 marcó un antes y un después en la percepción de vulnerabilidad del sistema financiero ecuatoriano. Banco Pichincha, una de las entidades más grande del país, sufrió un incidente de ciberseguridad que derrumbó sus canales digitales (aplicación móvil, banca web y cajeros automáticos) a nivel nacional durante varios días. La interrupción prolongada generó incertidumbre entre los depositantes y desató una saturación masiva de las agencias físicas, donde los clientes hacían filas interminables buscando reassurance y acceso a su dinero (Primicias, 2021).

Lo que hace particularmente interesante este caso desde la perspectiva comunicacional es el contraste entre lo que el banco dijo inicialmente y lo que después tuvo que reconocer. Durante las primeras horas de la crisis, los mensajes oficiales aludían a un "mantenimiento de sistemas", una explicación que muchos clientes percibieron como evasiva. A medida que los días pasaban y el servicio no se restablecía, la versión institucional fue cambiando. Finalmente, el banco admitió que un tercero había intervenido su red. Primicias (2021) reportó que esta opacidad inicial alimentó rumores en redes sociales y aumentó la ansiedad de los clientes, quienes veían cómo el tiempo prometido para la solución se incumplía una y otra vez.

En el punto más crítico de la crisis fue cuando el director ejecutivo del banco salió a dar la cara mediante un video institucional. Su mensaje se centró en dos puntos, pedir paciencia y asegurar que los activos de los clientes estaban a salvo. Era el tipo de comunicación que debió haber ocurrido desde el primer día, pero que llegó tarde, después de que la desconfianza ya se había apoderado de las personas.

A pesar de estos errores iniciales, el banco logró un acierto en la fase de recuperación posterior. Desplegó una campaña comunicacional enfocada en la seguridad del cliente bajo el lema "Tu banco es seguro", acompañada de anuncios sobre inversiones en infraestructura tecnológica. Esta estrategia a mediano plazo buscó reconstruir la confianza dañada, reconociendo implícitamente que la crisis no solo había sido técnica, sino también comunicacional.

En relación con sus protocolos internos, la Superintendencia de Bancos obliga a las entidades ecuatorianas a contar con planes de crisis. El documento la Memoria de Sostenibilidad 2020 del banco (p. 94) confirma que realizaba simulacros y actualizaba sus planes de gestión de crisis. El protocolo existía, pero la crisis evidenció que falló en la transparencia inicial al calificar el evento como "mantenimiento".

Los cuatro casos analizados proporcionan conclusiones beneficiosas para la propuesta de la guía estratégica para el Banco del Austro.

- Del primer caso se destaca la importancia de centralizar el mensaje en la seguridad del cliente como ancla para evitar el pánico, incluso cuando la operación aún no se ha normalizado. También la importancia de coherencia entre los voceros institucionales y el personal de primera línea es fundamental para no alimentar la confusión.
- Del segundo caso podemos ver que subestimar la gravedad o comunicar dando falsas promesas puede destruir la credibilidad más rápido que la falla técnica misma. La transparencia sobre los tiempos reales de solución y la asunción temprana de responsabilidad son clave.
- Del tercer caso hay una conclusión bastante interesante, la comunicación de crisis no puede desvincularse de la ética organizacional. Una respuesta inicial evasiva o que busca chivos expiatorios agrava el daño reputacional; en cambio, asumir la

responsabilidad, aunque duela en el corto plazo, sienta las bases para la recuperación.

- El cuarto caso resulta especialmente valioso para esta investigación porque evidencia un error clásico que ninguna guía estratégica debería repetir, subestimar la inteligencia del público al disfrazar una crisis como un "mantenimiento programado". En la era digital, donde la información circula más rápido que los comunicados oficiales, la transparencia no es opcional, sino una necesidad urgente.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

2.1 Objetivo general

Diseñar una guía estratégica de comunicación de crisis en entornos digitales para el Banco del Austro con base en entrevista al equipo de comunicación del banco y una investigación bibliográfica.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión teórica sobre comunicación de crisis y las estrategias para su gestión.
- Conocer de manera interna el manejo comunicacional que el Banco del Austro tiene en situaciones de crisis.
- Identificar campos de acción y procesos metodológicos que pueden implementarse para mejorar el manejo de la comunicación de crisis.
- Establecer la mejor estrategia de comunicación digital en crisis para el Banco del Austro.

2.3 Pregunta de investigación

- ¿Cómo puede elaborarse una guía estratégica de comunicación corporativa que fortalezca la gestión de crisis en la comunicación digital de las organizaciones?

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y diseño no experimental, estructurado como un estudio de caso del Banco del Austro de la ciudad de Cuenca. Según Hernández Sampieri y Fernández Collado (2014), el enfoque cualitativo se orienta a comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes, explorando sus experiencias, percepciones y prácticas en el contexto natural en el que se desarrollan. Este enfoque permitió analizar el estado actual de la gestión de comunicación de crisis de la institución, con el objetivo de diseñar una guía estratégica que fortalezca sus procesos de comunicación digital en escenarios de crisis.

2.4 Participantes

La población de interés estuvo conformada por quienes manejan la comunicación organizacional del Banco del Austro. Teniendo en cuenta su rol directo en la gestión comunicacional de la institución y su conocimiento sobre los procesos internos relacionados con las situaciones de crisis.

En este sentido, se aplicaron 5 entrevistas semiestructuradas a representantes del área de comunicación y áreas afines, entre quienes se incluyeron al gerente de Comunicación, la directora de Riesgos Operativos, el gerente de Marketing, líder de Continuidad y el gerente de Relaciones Públicas. Este grupo de participantes proporcionó una visión amplia sobre las estrategias, protocolos y prácticas relacionadas con la gestión de crisis dentro de la organización.

2.5 Instrumentos

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue la entrevista semiestructurada, por su capacidad de generar información profunda y detallada sobre las percepciones y experiencias de los participantes. Este tipo de entrevista combina preguntas predefinidas con la posibilidad de profundizar en aspectos relevantes que surgen durante la conversación, lo que permitió obtener información detallada sobre cómo se gestiona la comunicación de crisis en el Banco del Austro.

Para la realización de las entrevistas, las categorías de análisis fueron:

- Estado actual de la gestión comunicacional ante crisis digitales
- La existencia de protocolos y planes de contingencia
- El rol de las plataformas digitales en la respuesta institucional
- Las fortalezas y vacíos identificados por los propios miembros de la institución
- Casos reales o ejemplos de crisis comunicacional en la institución

Estas categorías permitieron organizar la información recopilada en función de los ejes centrales de la investigación.

2.6 Procedimiento

- En la primera fase se realizó la revisión teórica sobre comunicación de crisis y las estrategias para su gestión, lo que permitió construir el marco teórico (CAPÍTULO 1), el cual fue la base para el diseño de los instrumentos y orientó el análisis de los datos.
- En la segunda fase se llevó a cabo el trabajo de campo, mediante la aplicación de las 5 entrevistas semiestructuradas a los representantes del área de comunicación y áreas afines del Banco del Austro. Las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de los participantes y posteriormente transcritas para facilitar su análisis.
- En la tercera fase se procesó la información, a través de cuadros de categorización que facilitaron el análisis cualitativo de los datos. Este proceso permitió identificar patrones, recurrencias y contrastes entre las respuestas de los participantes, posibilitando una interpretación sistemática y profunda de la información.
- En la cuarta y última fase se integraron los hallazgos del trabajo de campo con los referentes teóricos revisados, con el propósito de identificar los campos de acción y procesos de mejora planteado en un documento guía y así, establecer la estrategia de comunicación digital de crisis más adecuada para el Banco del Austro.

Al concluir el proceso de recolección de datos, se obtuvo un total de dos horas y media de material grabado. Las transcripciones correspondientes a cada entrevista se encuentran disponibles en la sección de anexos. Actualmente, se lleva a cabo el análisis de los resultados.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS

3.1 Auditoría del sistema de comunicación del Banco del Austro

Para este análisis, se realizó una auditoría de los canales digitales del Banco del Austro, centrada en su página web, el *chatbot* Virtu (disponible en web y redes sociales) y sus perfiles en Facebook, Instagram, X y TikTok. El objetivo fue evaluar la eficacia, coherencia y experiencia del usuario en estos canales, y determinar si lo que el cliente vive realmente está alineado con la cultura organizacional que el banco declara: cercanía, agilidad, integridad, trabajo colaborativo e innovación.

Cabe mencionar que el Banco del Austro cuenta con un manual de comunicación de crisis, aunque su contenido es confidencial y no fue posible acceder a él de forma directa. Para complementar la auditoría, se mantuvo una conversación con el gerente de marketing del banco, quien explicó el funcionamiento general del área.

El proceso empieza con marketing, que se encarga de manejar la publicidad de todos los productos y servicios de la institución. El proceso parte de la identificación de una necesidad en el mercado, a partir de la cual se genera una propuesta de valor para el segmento objetivo y se elabora un brief para la agencia creativa. Con esta agencia se trabaja el concepto creativo y la bajada de campaña para medios ATL, BTL o digitales. Una vez definida la estrategia, se establecen el presupuesto y los KPIs, y se lanza la campaña con mediciones constantes de los resultados tanto comunicacionales como comerciales.

En lo que respecta a la gestión de redes sociales, el banco dispone de un equipo con un community manager dedicado a responder comentarios, consultas y quejas, dando seguimiento a cada caso. La política institucional apunta a contestar todas las interacciones, con especial atención a dudas y reclamos, de modo que el cliente siempre reciba una respuesta. Para esto existe un protocolo que define el tono de comunicación, el Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS), los tiempos de respuesta, la forma de tratar a los usuarios y la tipificación de cada caso.

Cuando ingresa una consulta, el equipo primero identifica su naturaleza para derivarla al área correspondiente y luego responde conforme al ANS. Frente a comentarios negativos, la institución los asume como una oportunidad para detectar el problema del cliente; se responde según el protocolo, se solicitan sus datos, se busca una solución y se lo contacta directamente por Call Center para informarle el estado de su reclamo.

Filosofía corporativa

Misión

“Nuestra razón de ser son nuestros clientes.

La pasión por servirles más allá de sus expectativas nos convierte en el banco local más nacional del país y nos impulsa a crear valor de forma integral a nuestros clientes, funcionarios, accionistas y comunidades”.

Visión

“Seremos un banco centrado en nuestros clientes, ofreciéndoles una experiencia de banca física y digital altamente eficiente que logre superar sus expectativas siempre. De esta forma nos convertiremos en uno de los bancos más importantes del Ecuador en términos de tamaño, alcance nacional y creación de valor para todos nuestros grupos de interés”.

Valores

- Integridad.
- Cercanía.
- Agilidad.
- Trabajo colaborativo.
- Innovación.

Cultura organizacional

La institución ha establecido un modelo de cultura basado en tres pilares: valores institucionales, comportamientos esperados y conductas no aceptadas, los cuales son comunicados periódicamente a través de videos, correos electrónicos y campañas internas.

Valores institucionales y sus comportamientos asociados

El Código de Ética del Banco del Austro establece cinco valores fundamentales. Para cada uno, se definen comportamientos específicos que deben cumplir todos los colaboradores.

Integridad

- Expresar con franqueza las intenciones, ideas, pensamientos y sentimientos.
- Tratar la información en forma privada y confidencial.
- Actuar rectamente y con transparencia pese a las complicaciones que se presenten.
- Señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato.

Cercanía

- Conocer al cliente y sus necesidades.
- Observar y escuchar las necesidades del Cliente.
- Mantener canales de contacto con los clientes.
- Atender prioritariamente los requerimientos de los clientes.
- Contestar, devolver llamadas y mails oportunamente.
- Establecer y cumplir protocolos de servicio.
- Orientar frecuentemente las actividades de los colaboradores.
- Retro informar continuamente a los colaboradores para su desarrollo.

Agilidad

- Actuar en alineamiento a las metodologías ágiles de la Institución.
- Optimizar procesos y asegurar eficiencia en los mismos.
- Otorgar y recibir atribuciones para atender más eficientemente a clientes.
- Discernir las prioridades. Consensuar entre áreas y colegas para lograr acuerdos rápidos.
- Ser responsable por cumplir los compromisos acordados para el cliente interno y externo.
- Actuar con flexibilidad, adaptabilidad y proactividad.
- Actuar con sentido de urgencia para resolver los requerimientos del Cliente.
- Mantener reuniones eficientes.

Trabajo colaborativo

- Aportar ideas, conocimientos y experiencia en favor de los objetivos institucionales.
- Escuchar, respetar y comunicarse para entender los requerimientos y alcanzar objetivos comunes.
- Demostrar respeto por el trabajo y cualidades de los demás.
- Formar parte de equipos multidisciplinarios para construir, resolver y aportar en diversos temas.
- Resolver conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
- Respeto a planteamientos de diferente índole.
- Trabajar con el mayor esfuerzo y compromiso.
- Actuar acorde a la cultura definida por el Banco.

Innovación

- Innovación centrada en el cliente.
- Mantener una escucha activa sobre las necesidades del cliente.
- Receptividad a nuevas o diferentes ideas.
- Tener una cultura de cuestionar y ver oportunidades de mejora, ser receptivos a los comentarios.
- Tolerar el error en acciones de innovación.
- Propiciar ambientes de intercambio de ideas.
- Desafiar constantemente para lograr más y mejores resultados.
- Capacidad de observar qué está haciendo la competencia.

Conductas no aceptadas

Para garantizar la coherencia cultural, el Banco del Austro ha tipificado explícitamente las conductas prohibidas, clasificándolas por importancia alta e importancia media. Entre las de importancia alta se encuentran:

- Guardar información útil para la toma de decisiones o privilegiarse de ella.
- Apropiarse de ideas ajenas.
- No advertir de manera transparente sobre malas decisiones de un colega.
- Resistencia al cambio.
- Hablar mal sobre el Banco y sus colaboradores.

- No comprometerse con la solución del problema.
- Robo, irrespeto, acoso laboral, discriminación, acoso sexual
- No atender eficientemente los requerimientos de los clientes.
- No responder llamadas o correos.
- Mal uso de recursos del banco.

3.2 Canales digitales

3.2.1 Facebook

Es el canal principal del Banco del Austro. Cuenta con 239 mil seguidores y no está verificado, lo que abre la puerta a posibles suplantaciones o a que los usuarios duden de si están ante el perfil oficial. El banco publica con regularidad, entre 4 y 5 veces por semana, y la última publicación data del 3 de abril, así que el perfil está activo. En cuanto al contenido, usan Facebook para hablar de sus productos y servicios, presentan a Virtu, su asistente virtual, promocionan Sipy, su billetera móvil, difunden alianzas con Warner y SOLCA para apoyar a pacientes con cáncer; comparten testimonios de clientes que ganaron remesas y dan consejos sobre seguridad digital.

El tono es formal, en los comentarios se ve de todo, preguntas sobre banca móvil, actualización de datos, servicios en general, pero también bastantes quejas. Las más frecuentes apuntan a mala atención, malas experiencias con ejecutivos y fallas técnicas. Virtu tampoco se salva: varios usuarios lo critican por dar siempre la misma respuesta sin resolver nada.

El banco responde rápido, casi siempre el mismo día, lo cual habla bien de su agilidad. El problema es que la respuesta suele ser la misma: disculpa genérica y derivación al privado. En consultas simples sí responden directo en el comentario, pero ante quejas más serias, como la de Eduardo Martínez sobre el pésimo servicio desde el extranjero, el patrón se repite: disculpa y mensaje privado.

Ese patrón, mirado con más calma, no es necesariamente malo. Derivar al privado tiene sentido: el cliente puede explicar su caso con detalle, recibe atención personalizada y no expone sus datos en un comentario público. Eso encaja con los valores de "integridad" y "confidencialidad" del Código de Ética. El punto débil no está en la

estrategia de redes, sino en Virtu, que no ofrece esa misma salida hacia un asesor humano. En redes sociales, en cambio, la estrategia funciona.

Figura 1.

Queja de Facebook



Nota: Captura de pantalla de un comentario en la página de Facebook del banco, donde un usuario expresa una queja.

Figura 2.*Consulta de usuario de Facebook*

Nota: Captura de pantalla de un comentario sobre tarjeta de crédito, dirigida al banco.

Figura 3.*Consulta de ususario en Facebook*

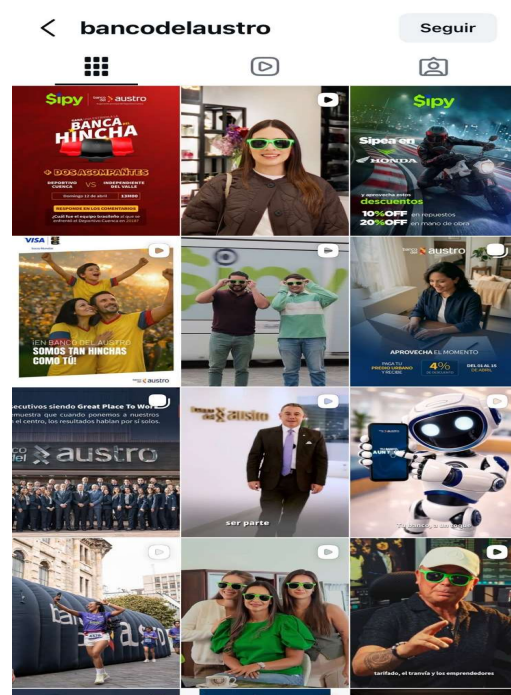
Nota: Captura de pantalla de un comentario para adquirir una tarjeta de crédito, dirigida al banco.

3.2.1 Instagram

Instagram tiene 37.200 seguidores, mucho menos que Facebook. Aquí tampoco está verificado y eso puede generar desconfianza, porque Instagram es una red social donde hay muchas cuentas falsas; esto puede generar confusión al no saber si es el perfil oficial. Son bastante activos, ya que publican con frecuencia, mezclan fotos y reels. El contenido es similar al de Facebook, posts sobre remesas, promociones, información de servicios. Pero aquí el tono cambia, puesto que es más juvenil; así que se nota que apuntan a un público más joven, especialmente con Sipy y con promociones de viajes por el uso de sus tarjetas; este es el contenido que más se puede observar en esta plataforma. También tienen historias destacadas con tutoriales prácticos, cómo crear el Austro Token, cómo registrarse en la banca móvil y un link directo hacia los diferentes servicios que ofrece el banco. El punto débil está en la interacción. Hay muy poca en comparación con Facebook, y cuando aparecen comentarios, casi siempre son consultas o quejas sobre atención al cliente. Lo positivo es que el banco responde al privado, lo que protege los datos del usuario y muestra que los casos se atienden con seriedad.

Figura 4.

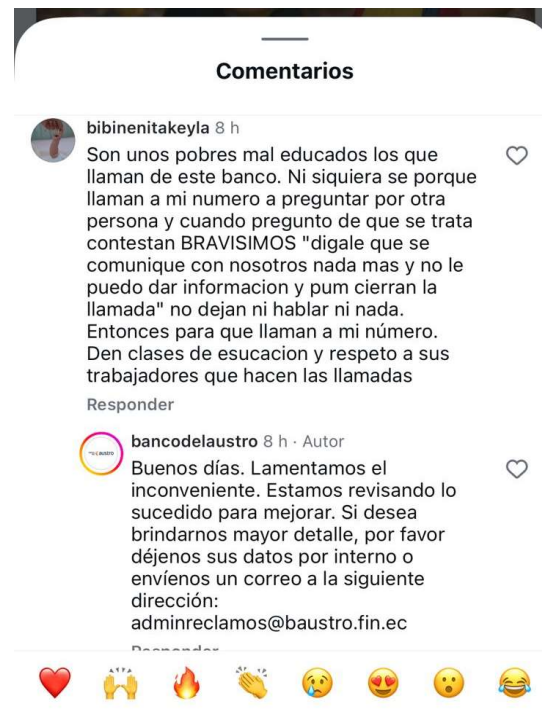
Feed de Instagram del Banco del Austro



Nota: Captura de pantalla del perfil principal del Banco del Austro en Instagram.

Figura 5.

Queja de Instagram



Nota: Captura de pantalla de un comentario donde un usuario presenta una queja sobre la mala atención al cliente.

Figura 6.*Publicación en Instagram sin comentarios*

Nota: Captura de pantalla de una publicación en el perfil del Banco del Austro que no tiene comentarios.

3.2.3 X

Es la red social más descuidada, tiene 18.597 seguidores y, aunque es el único donde el banco está verificado, eso no se traduce en mayor actividad. Publican poco y sin constancia, y el contenido se limita casi siempre a noticias institucionales, horarios especiales e información sobre depósitos y remesas. La mayoría de las publicaciones no generan conversación. Cuando la hay, suelen ser consultas puntuales o, en algunos casos, comentarios hostiles (*hate*) hacia el banco. Ante eso, su modelo de respuesta sigue siendo el mismo patrón: piden disculpas y lo resuelven por privado.

El problema es que X funciona distinto a las otras redes sociales. Los usuarios esperan respuestas públicas, rápidas y directas, y el banco no está dando eso. No hay conversación, no hay interacción real. Tienen la verificación, que es una ventaja, pero no la están aprovechando. Por ahora, X es más para mostrar anuncios y publicidad que un canal de comunicación activo.

Figura 7.

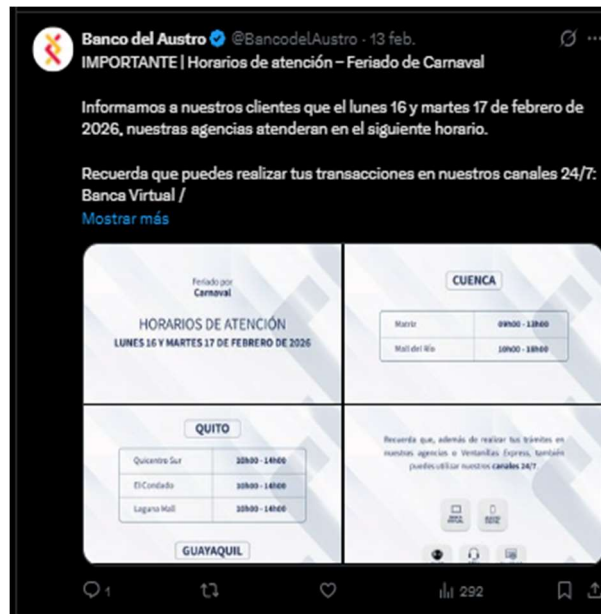
Tweet informativo



Nota: Captura de pantalla de un Tweet de informativo sobre la cobertura del seguro de depósitos publicado en X.

Figura 8.

Tweet informativo



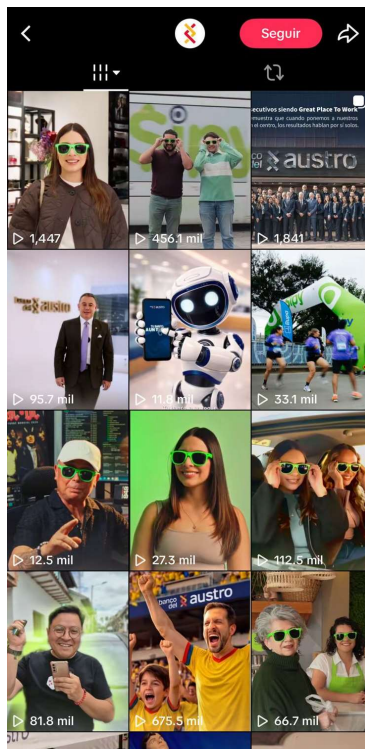
Nota: Captura de pantalla de un tweet de informativo sobre horarios de atención publicado en X.

3.2.4 TikTok

Con 40.300 seguidores, supera tanto a Instagram como a X, lo que indica que el banco logró conectar bien en esta red social. Publican videos cortos, de entre 30 y 45 segundos, con un formato ágil y entretenido. El contenido gira principalmente en torno a Sipy y a temas informativos, pero presentados de una forma que encaja con el ritmo de la plataforma. En cuanto a constancia, son bastante activos y publican con regularidad. Los comentarios, sin embargo, son escasos. Al igual que en Instagram, el banco no busca generar conversación y no porque ignore a su audiencia, sino porque el contenido tampoco invita mucho a esto; está muy centrado en Sipy, un producto específico, y eso limita el tipo de respuesta que genera en los usuarios.

Figura 9.

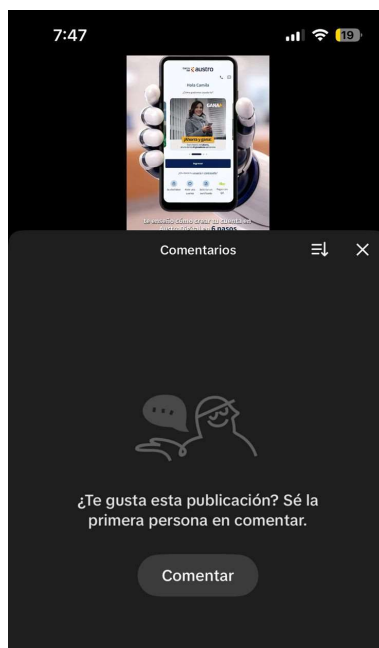
Feed de TikTok del Banco del Austro



Nota: Captura de pantalla del feed del Banco del Austro en TikTok.

Figura 10.

Video de TikTok sin comentarios



Nota: Captura de pantalla de la pantalla de un video en TikTok sin comentarios.

3.2.5. Página web

La página web es el centro de todo. La misión, visión y valores están en la sección "Nosotros" y se encuentran sin dificultad, así que cualquier usuario puede conocer la filosofía del banco sin mayor esfuerzo. La navegación es clara, el menú está organizado en Personas, Empresas, Canales de atención, Promociones y Nosotros, lo que facilita encontrar lo que se busca.

Hay un detalle que llama la atención, las redes sociales no aparecen en ningún lugar del sitio. No hay iconos de Facebook, Instagram, X ni TikTok. Es un descuido extraño porque el banco invierte tiempo y recursos en mantener esos perfiles activos, pero no los enlaza desde su propio sitio web, que es el espacio con más autoridad y visibilidad. Lo que sí promociona la web son sus canales propios. Austro Digital, Banca Virtual, Call Center y el *chatbot* Virtu.

Figura 11.*Página web*

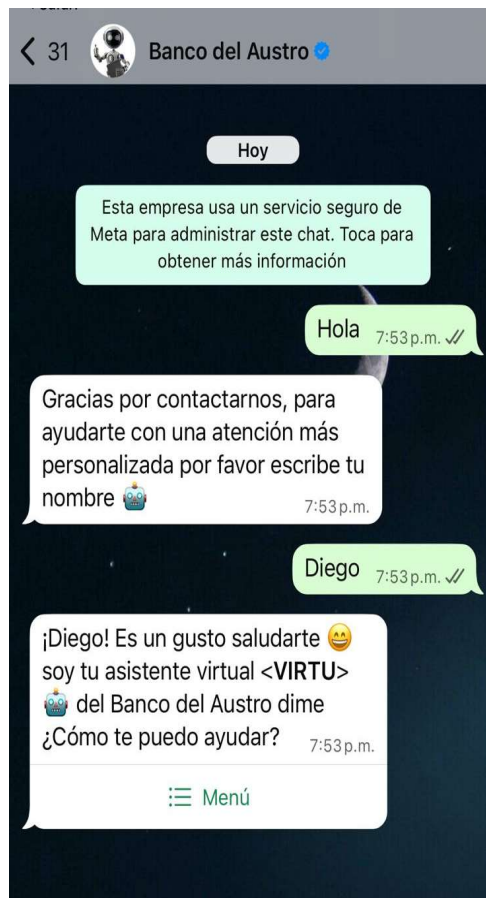
Nota: Captura de pantalla de la página de inicio del sitio web del Banco del Austro

3.2.6 Asistente virtual "Virtu"

Virtu es el asistente virtual del Banco del Austro. Está disponible en la página web, en WhatsApp y en Facebook Messenger. Desde ahí, los usuarios pueden hacer consultas sobre cuentas, tarjetas, créditos, inversiones, pago de servicios y establecimientos comerciales. Su función principal es informar. El banco menciona que puede bloquear tarjetas temporalmente o pagar servicios básicos, pero a la hora de ponerlo a prueba, su función principal es responder preguntas, saldos, movimientos, características de productos. Asimismo, no tiene salida hacia una persona real. Cuando el bot no entiende algo o el cliente quiere hacer un reclamo, la respuesta casi siempre es un enlace externo o el número del call center. No hay una opción clara para pedir atención personalizada dentro del mismo chat. Eso frustra, y se nota, ya que en redes sociales varios clientes se han quejado de que el asistente da siempre la misma respuesta y que lo que necesitan, simplemente, es hablar con alguien.

Figura 12.

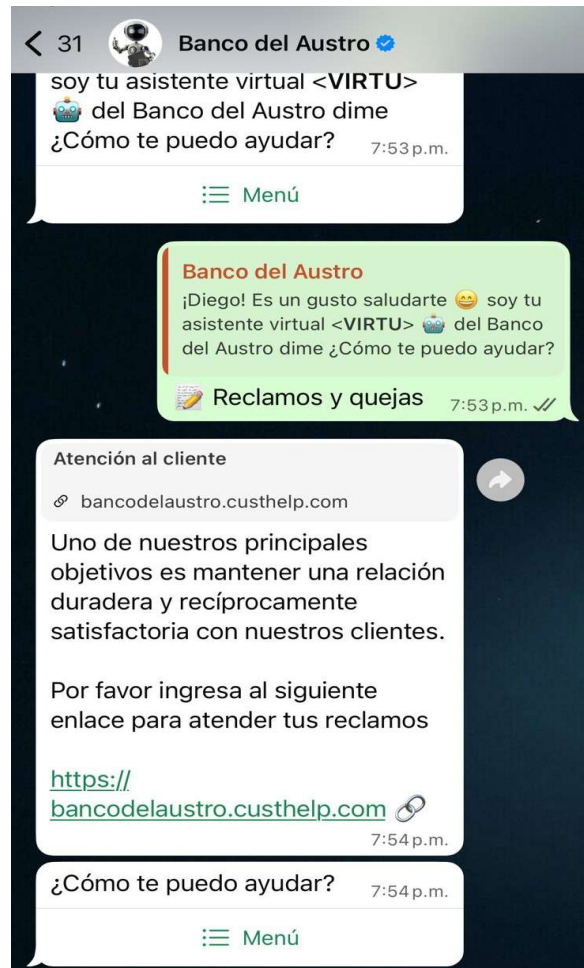
Chatbot Virtu



Nota: Captura de pantalla del inicio de conversación con el chatbot del Banco del Austro.

Figura 13.

Chatbot



Nota: Captura de pantalla del chatbot enviando un enlace a un sitio externo.

3.2.7 Canales internos

Si los canales externos son el rostro del banco, los internos son su columna vertebral. Es ahí donde la cultura que el banco promueve, la cercanía, la agilidad, el trabajo colaborativo, tiene que vivirse en el día a día entre los propios colaboradores.

3.2.8 Chat de WhatsApp

Se usa a través de grupos específicos, como el de gerentes o por áreas, para avisar sobre tema urgentes o importantes que requieren atención inmediata.

3.2.9 Correo electrónico

El correo electrónico es uno de los principales medios de comunicación formal dentro del Banco del Austro. Se usa para instrucciones de gerencia, políticas internas, trámites, proyectos. Es el registro oficial de la institución. El banco es consciente de los riesgos que implica este canal. Por eso publica advertencias claras en su sitio web dirigidas a sus colaboradores sobre nunca compartir información personal o claves por correo, y desconfiar de mensajes sospechosos para evitar fraudes.

Los canales internos no son solo herramientas tecnológicas; también son los espacios y las prácticas que fomentan la cultura que el banco difunde.

- Células especializadas de trabajo colaborativo: Como vimos antes, para lanzar productos digitales, el banco creó equipos pequeños y de diferentes áreas. Un espacio donde destaca el valor del trabajo en equipo.
- El frente de salud y la cultura del bienestar: El banco tiene equipos dedicados a mejorar el clima laboral y la salud de los empleados. Esto es un canal de comunicación que va más allá de lo laboral, y que busca construir la cultura desde el cuidado de las personas.
- Capacitación constante: Los cursos sobre el Código de Ética y los videos que difunden la filosofía corporativa son también canales de comunicación interna. Son la herramienta que usa el banco para asegurarse de que todos sus empleados hablen el mismo idioma.

3.3 Contraste entre la filosofía corporativa y la realidad de los canales digitales

El Banco del Austro sabe decir quién quiere ser. Su misión habla de "pasión por servir más allá de las expectativas" y su visión promete una experiencia digital eficiente. Son palabras que prometen mucho. El problema aparece cuando un cliente llega con una queja real o necesita hablar con alguien. Ahí está Virtu, el asistente virtual, y ahí es donde todo se cae. El bot responde preguntas básicas, pero cuando el problema es más serio, lo único que ofrece es un enlace o el número del call center. El cliente tiene que salir del chat y llamar por teléfono, empezar de cero con otra persona, explicar todo de nuevo. Eso no es servir más allá de las expectativas. Es todo lo contrario.

Lo curioso es que, en Facebook, Instagram, TikTok y X el banco sí responde. Lo hace rápido, lleva las quejas al privado y trata los comentarios negativos como algo útil. Eso encaja con lo que el gerente de marketing describe como un protocolo claro y ganas de escuchar, sin embargo, en Instagram la interacción es mínima y, cuando aparece, casi siempre es una queja. En TikTok tienen más seguidores que en Instagram, pero el contenido gira tanto en torno a Sipy que no genera conversación real. En X publican poco, sin constancia, y cuando alguien comenta, la respuesta sigue el mismo patrón de siempre, disculpa y mensaje privado. La brecha no está entre el discurso y la realidad en general; está entre lo que el banco dice que valora y lo que el cliente realmente encuentra.

La web no enlaza a ninguna red social. Virtu va por su lado. Cada canal funciona por su lado. El cliente que empieza en un canal termina dando vueltas para resolver algo simple. Un banco que promete eficiencia debería tener todos esos puntos conectados.

3.4 Análisis de la auditoría de comunicación vs. el análisis de resultados

3.4.1 Estado actual de la gestión comunicacional ante crisis digitales

La auditoría de los canales digitales del Banco del Austro refleja que la institución mantiene una gestión activa en sus plataformas, con respuesta constante a los usuarios, sin dejar interacciones sin atender. Pero también se ve que esta gestión no se desarrolla con la misma intensidad en todos los canales. En Facebook la interacción es más dinámica y cercana, mientras que, en X, Instagram y TikTok la respuesta tiende a ser más estandarizada y menos conversacional debido a cómo las manejan, ya que, como se mencionó en la auditoría, Instagram y TikTok tratan de ir por un público más juvenil, sin embargo, sus publicaciones se basan en Sipy por lo que no generan esa conversación con los usuarios.

Este hallazgo se confirma con lo que dijeron los propios entrevistados, quienes describen un modelo de comunicación en crisis ya definido desde antes. Desde la gestión de continuidad del negocio se señala que “todo lo que me consultas tiene que ya estar previamente definido”, es decir, voceros, mensajes y canales según el tipo de crisis. Esta lógica se basa en prevenir, no en improvisar, y la comunicación está integrada dentro del Sistema de Gestión de Continuidad.

En la misma línea, la comunicación debe ser única y centralizada, para que todas las áreas manejen el mismo mensaje. Como se menciona, “todos manejamos una única comunicación”, lo que evita contradicciones internas y externas. El gerente de comunicación refuerza esta idea al decir que “no puede pasar que al interno del banco les digan otra cosa”, dejando clara la importancia de la coherencia.

A nivel estratégico, el enfoque se basa en la inmediatez, la transparencia y la empatía. El gerente de comunicación lo resume así, “Una crisis digital es una crisis, pero lo que haces para gestionarla es lo que marca la diferencia”. Desde marketing se enfatiza que “la primera clave es que sea oportuna. Si dilatas el tema, si no respondes, lo primero es el primer paño húmedo”. Esta frase significa que hay que dar una respuesta rápida,

aunque sea temporal, para calmar al cliente mientras se soluciona el problema de fondo. Estos planteamientos coinciden con lo que vio la auditoría, el banco responde siempre y no deja preguntas sin contestar.

3.4.2 Existencia de protocolos y planes de contingencia

La auditoría muestra que, a nivel operativo, el banco tiene mecanismos de respuesta preparados para situaciones críticas, sobre todo para mantener el servicio funcionando. Pero también encuentra que algunos puntos de contacto con el cliente, como el *chatbot*, no reflejan del todo esta lógica. Cuando alguien hace un reclamo, el *chatbot* solo da un enlace externo o el número del *call center*, no resuelve dentro del mismo chat.

Los entrevistados confirman que los protocolos de crisis existen y están bien definidos desde antes. El líder de continuidad dice, “Todo lo que me consultas tiene que ya estar previamente definido”, o sea, cada posible crisis (corte de luz, incendio, ataque informático) ya tiene su plan. La gerente de riesgos operativos agrega que el banco tiene un Plan de Recuperación ante Desastres (DRP), con “alta disponibilidad de nuestros sistemas” y un centro de datos alternativo en Machala. Si el sistema principal falla, automáticamente se enciende el de respaldo y el cliente no nota nada. Este nivel de preparación ya se probó en los cortes de energía que hubo en el país, y según ella, “las principales oficinas nunca cerraron” .

La estructura institucional funciona con un Comité de Crisis que toma las decisiones y define los mensajes. El gerente de comunicación explica que la coordinación interna se hace por chats, no por correo, “Tenemos chats internos con la gente específica que debe recibir el mensaje. No utilizamos el correo para este tipo de casos porque cuando estás en reuniones, el correo no necesariamente lo tienes, pero sí el mensaje en el teléfono. Estamos 100% comunicados todo el tiempo.” El gerente de relaciones públicas añade que los voceros están definidos desde antes, “Dentro del protocolo está súper declarado y específico. Los portavoces se preseleccionan de áreas estratégicas y reciben media training para comunicar bajo presión.” Esto significa que no cualquiera puede hablar por el banco en una crisis, hay personas entrenadas para eso.

El gerente de marketing cuenta un detalle de mucho cuidado, “El position statement lo diseña una persona específica de mi equipo, no la agencia. Esa persona se va

a una sala específica o diseñada en su casa. Es súper hermético.” *El position statement* es el comunicado oficial que el banco saca cuando la crisis ya no se puede manejar en silencio. Que se haga con tanto secreto evita filtraciones que podrían empeorar el pánico.

Pero al comparar todo esto con la auditoría, se ve que no todos los canales siguen la misma lógica. El *chatbot* no resuelve, solo deriva. Esto es grave porque un cliente frustrado que no consigue ayuda con el *chatbot* probablemente se irá a redes sociales a quejarse públicamente, como ya ha pasado. El protocolo existe, pero no llega hasta el último punto de contacto.

3.4.3 El rol de las plataformas digitales en la respuesta institucional

La auditoría muestra que los canales digitales son muy importantes para la relación del banco con sus usuarios, tanto en el día a día como en una crisis. Pero también se ven algunas desconexiones dentro de lo digital, como que la página web del banco no tiene enlaces a sus redes sociales. Eso puede hacer más difícil que un cliente encuentre rápido los canales de atención en un momento crítico.

Los entrevistados coinciden en que las plataformas digitales son procesos críticos. El líder de continuidad menciona que “Una indisponibilidad de media hora en banca virtual impacta a 500 mil usuarios”, mientras que una falla en ventanillas afecta a mucha menos gente. Esa diferencia de escala explica por qué los canales digitales reciben tanta atención en los planes de contingencia.

En cuanto a la gestión, hay roles divididos. Por un lado, la gerente de riesgos operativos dice que el área de tecnología monitorea que los sistemas estén disponibles, para detectar caídas y activar los respaldos. Por otro lado, el gerente de marketing sigue lo que se dice en redes, “Tenemos una herramienta de escucha social, un social listening, donde puedes ver la fecha, la hora, las palabras que más se repiten y qué están diciendo. No solo monitoreamos las redes del banco, también las de la competencia.” Esto permite al banco anticiparse a posibles crisis antes de que crezcan.

Las plataformas digitales no solo sirven para informar, sino también para guiar al cliente. Durante la pandemia, el líder de continuidad recuerda que “el comité sesionó 42

veces en el año” y que los mensajes no fueron solo de cuidado, sino también instrucciones como “no salga de su casa, haga uso del canal móvil, vaya a un cajero si necesita dinero.” Ese uso activo de los canales digitales demuestra que el banco entiende su rol más allá de dar avisos.

Sin embargo, la auditoría muestra que faltan cosas básicas, como conectar la página web con las redes sociales o tener una misma línea de interacción en todas las plataformas. En una crisis, eso podría retrasar que un usuario encuentre los canales donde hay personas atendiendo 24 horas.

3.4.4 Fortalezas y vacíos identificados por la institución

Fortalezas.

Lo más destacado es la cultura de prevención. El líder de continuidad lo dijo simple, “el famoso Plan B, eso diferencia un poco la cultura latinoamericana”. El banco no espera a que ocurra la crisis para actuar. Ya tiene generadores, centros de datos alternos, planes de liquidez y comités activos. La directora de riesgos operativos añadió que “el compromiso de la alta gerencia es, antes de que eso pase, tenerla”, o sea, invierten antes, no después. Gracias a eso, el banco no ha caído en crisis. Otra fortaleza es la estructura organizacional. Hay un sistema de gestión basado en la norma ISO 22301, un Comité de Crisis que centraliza las decisiones y protocolos definidos por escenarios. El líder de continuidad explicó que usan un análisis de impacto del negocio para medir el daño reputacional según el tiempo que dure una falla. Eso les permite priorizar bien.

También tienen voceros entrenados. El gerente de relaciones públicas dijo que “los portavoces se preseleccionan de áreas estratégicas y reciben media training para comunicar bajo presión”. Además, trabajan con dos agencias, una de medios y otra de relaciones públicas, lo que les da acceso a espacios en momentos críticos. En el día a día, el banco responde rápido en redes sociales. La auditoría mostró que en Facebook contestan el mismo día, derivan las quejas al privado y tratan los comentarios negativos como una oportunidad. El gerente de marketing añadió que usan una herramienta de social listening para monitorear no solo sus propias redes, sino también las de la competencia. Eso les permite anticiparse a posibles crisis.

El gerente de comunicación mencionó otra fortaleza importante, la comunicación interna ágil. Usan chats en lugar de correos para mantener informadas a las áreas clave en tiempo real en escenarios de crisis. Y cuidan mucho la coherencia, “No puede pasar que al interno del banco les digan otra cosa” .

Vacíos

A pesar de todas estas fortalezas, los entrevistados señalaron varios vacíos. El más repetido es la falta de simulacros de crisis. El gerente de comunicación lo dijo sin vueltas, “Mi única duda no es una debilidad del equipo, sino el hecho de que no hemos retado el procedimiento”. El gerente de relaciones públicas fue aún más directo, “No hemos puesto el comité de crisis en marcha porque no hemos requerido, pero yo sí quiero ponerlo a prueba. El simulacro tiene que hacerse con pocas personas que sepan, para el resto debe parecer real”. Esto significa que los protocolos existen en el papel, pero nadie sabe si realmente funcionarían bajo presión.

Otro vacío importante es la rotación de personal. La gerente de riesgos operativos explicó que “las personas somos el eslabón más sensible” y que cuando alguien se va, la información sobre los protocolos se pierde. “A veces asumimos que todo el mundo sabe y no necesariamente es así”, dijo. Eso puede ser un problema grave en una crisis, porque la persona nueva no sabría qué hacer ni qué decir.

También hay limitaciones operativas. El gerente de marketing señaló que la cantidad de community managers es limitada y además, no dependen de marketing, sino del call center. “Tiene que haber las personas que sean necesarias para contestar en el momento oportuno”. En una crisis masiva, con miles de comentarios, podrían no dar abasto.

La auditoría, por su parte, reveló vacíos estructurales en los canales digitales. El *chatbot* Virtu no tiene salida a un asesor humano; el cliente solo recibe un enlace externo o el número del call center. Eso contradice toda la lógica de los protocolos escalonados que tanto presume el banco. Además, la página web no enlaza a ninguna red social, lo que en una crisis podría retrasar que un usuario encuentre los canales donde hay personas atendiendo 24 horas.

El gerente de comunicación mencionó otro vacío, la agencia de relaciones públicas está en Quito, no en Cuenca. Eso puede afectar la inmediatez en la sede principal y en Guayaquil.

La gerente de riesgos operativos añadió que antes la comunicación interna era más directa. “Nuestra voz era como la voz de mando”, pero ahora hay más burocracia y eso puede ralentizar la toma de decisiones.

3.5 Guía de comunicación de crisis para entornos digitales. Caso Banco del Austro

Luego de la investigación realizada se propone la siguiente guía estratégica de comunicación corporativa para la gestión de crisis en la comunicación digital.

Link de la guía: https://drive.google.com/drive/folders/1sTOcJMy1v-u0kpV_xvMHVmamxI9IvoEK?usp=sharing

CAPÍTULO 4

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las entrevistas y la auditoría de canales digitales del Banco del Austro permitieron construir una imagen bastante completa de cómo funciona la institución cuando enfrenta situaciones de crisis. En términos generales, el banco tiene una estructura bien definida: un Comité de Crisis activo, voceros seleccionados, protocolos por escenario y una lógica de comunicación centralizada que busca que todos hablen con un mismo mensaje. Eso es más de lo que tienen muchas organizaciones en el país. Sin embargo, esa misma solidez estructural coexiste con vacíos concretos en la ejecución digital que la guía propuesta busca abordar directamente

Desde la teoría de sistemas de Luhmann, retomada por Urteaga (2010), la comunicación no es solo un canal de transmisión de mensajes, sino el mecanismo que permite que una organización funcione de forma ordenada. Eso se refleja con claridad en uno de los hallazgos más concretos de las entrevistas: el diseño del position statement. Según lo explicado por el responsable de Marketing, cuando una crisis alcanza un nivel que requiere una declaración pública, hay una sola persona del equipo encargada de redactarlo y diseñarlo, y lo hace en un entorno aislado, fuera de su puesto habitual, sin que nadie más vea el contenido hasta que esté listo. La agencia de publicidad queda fuera del proceso deliberadamente, porque cualquier persona externa es un punto de fuga de información. Esa lógica, aparentemente operativa, tiene una dimensión comunicacional muy clara, en una crisis, el control del mensaje es tan importante como el mensaje mismo. Y para el banco, ese control empieza mucho antes de que el comunicado se publique.

Donde se complica un poco es en los canales digitales. La auditoría reveló que Facebook, que es su red social más fuerte, concentra la mayor capacidad de respuesta, el banco contesta con rapidez, deriva las quejas al privado para proteger los datos del cliente y mantiene una presencia activa. Por otro lado en el resto de plataformas como X, Instagram y TikTok la interacción es menor y el contenido no logra generar conversación real con los usuarios. Esto permite destacar que la estrategia de comunicación digital no se aplica con la misma intensidad en todos los canales, lo que podría generar percepciones diferentes entre los públicos. Tal como señala Coombs (2007) desde la Teoría Situacional

de la Comunicación de Crisis, la respuesta institucional debe adaptarse al tipo de crisis, pero también al canal donde se desarrolla la conversación. En el Banco del Austro, la falta de uniformidad en la gestión de redes sociales representa una vulnerabilidad que la guía busca corregir.

Algo en lo que todos los entrevistados coincidieron, sin que se les preguntara directamente, fue la transparencia. El responsable de Marketing fue bastante claro al respecto: no se debe ocultar nada, porque la honestidad, aunque incómoda a veces es lo único que sostiene la credibilidad cuando las cosas van mal. Eso conecta con lo que Benoit (1997) plantea sobre la reparación de imagen frente a una crisis, las organizaciones que reconocen lo ocurrido y toman acciones correctivas concretas tienen mejores posibilidades de recuperar la confianza que las que optan por evasivas o silencios prolongados. En la misma línea, Vidal Díaz et al. (2022) argumentan que la comunicación de crisis no puede quedarse solo en responder cuando el daño ya es visible, sino que debe estructurarse con acciones que refuercen la confianza, sostengan la reputación y mantengan la coherencia institucional a lo largo del tiempo. El banco demuestra entenderlo, pero a la hora de ejecutarlo no lo demuestra de la mejor manera

Finalmente, aunque la relación entre la estructura de prevención y la ejecución en los canales digitales presenta pequeños desajustes, los resultados no se distancian de la teoría revisada, sino que la respaldan en el contexto analizado. La baja ocurrencia de crisis graves en la historia reciente del banco, como mencionaron algunos entrevistados, se vio en los cortes de energía donde las oficinas principales nunca cerraron; esto muestra que la preparación operativa y de continuidad ha sido efectiva. Sin embargo, los vacíos identificados en la gestión de redes sociales, la desconexión de Virtu y la falta de simulacros invitan a que se siga investigando cómo se gestiona la comunicación de crisis en otros bancos del país, especialmente en un entorno donde los riesgos digitales son cada vez más frecuentes.

Esta investigación partió de una pregunta simple pero que no tiene una respuesta fácil ¿Cómo puede elaborarse una guía estratégica de comunicación corporativa que fortalezca la gestión de crisis en la comunicación digital de las organizaciones? Para responderla con algo útil no bastaba con revisar bibliografía, había que entrar a la institución, hablar con sus equipos y revisar cómo se comportan sus canales digitales en el día a día. De esa combinación nació la guía, una herramienta que no parte de lo que dice otro banco o de lo que recomienda un manual genérico, sino de la cultura real del Banco del Austro, de sus protocolos y de los vacíos que sus propios equipos reconocieron. Lo que se encontró confirmó que el banco tiene una base sólida, roles definidos, comunicación centralizada y personas entrenadas para hablar bajo presión. Pero también quedó claro que esa solidez no llega igual a todos lados, hay redes sociales sin capacidad real de respuesta ante una crisis, un *chatbot* desconectado del resto de canales y protocolos que existen en papel pero que nunca han sido puestos a prueba en un escenario real.

Vale la pena nombrar también las limitaciones. El protocolo interno de crisis del banco es de carácter confidencial, por lo que no fue posible revisarlo directamente; el análisis se basó en lo declarado por los entrevistados y en lo observado en los canales digitales. Además, el proceso de entrevistas enfrentó las complicaciones propias de coordinar agendas con los miembros de áreas estratégicas. A pesar de esto, sus testimonios ofrecieron una visión amplia y representativa de cómo se gestiona la comunicación de crisis en la institución. Prepararse para una crisis no es solo tener un plan guardado, es entender que cada mensaje, cada canal y cada minuto de silencio suman o restan credibilidad. Porque la confianza no se declara en los buenos momentos, se demuestra justo cuando las cosas fallan. Esta guía nace de esa lógica, no como un documento más, sino como un recordatorio de que en los momentos difíciles el banco debe tener claro qué decir, a quién y cómo, sin soltar lo más valioso que tiene, la confianza de sus clientes.

REFERENCIAS

- Abbas, R. (2023). Situational crisis communication theory (SCCT): Refining and clarifying a cognitive-based theory of crisis communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), 110–125. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2022-0067>
- Acevedo Velazco, C. (2020). La gestión de la comunicación de crisis. Una tormenta perfecta en nuestra travesía. *Iberoamerican Business Journal*, 4(1), 100–109. <https://doi.org/10.22451/5817.ibj2020.vol4.1.11041>
- Almansa Martínez, A., & Ponce, D. G. (2021). Comunicación de crisis en entornos digitales. *Más Poder Local*, (46), 14–24. <https://www.maspoderlocal.com/index.php/mpl/article/view/comunicacion-crisis-entornos-digitales-mp146>
- Antonacopoulou, E. P., & Sheaffer, Z. (2013). Learning in crisis: Rethinking the relationship between organizational learning and crisis management. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 5–17. <https://www.researchgate.net/publication/315360310>
- Associated Press. (2021, octubre 13). Cyberattack disrupts services at Ecuador's largest bank. AP News. <https://apnews.com/article/technology-business-media-caribbean-ecuador-218007571ae3d565fab8a57b23f3d67>
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
- Bonilla, C. (2013). Comunicación proactiva para proteger la reputación corporativa. En O. Islas y G. Hernández (Coords.), *Investigando la comunicación en crisis* (pp. 11–32). Razón y Palabra. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5071378>
- Bosch, M. J., Riumalló, M. P., & Morgado, M. (2021). Comunicación corporativa: Una herramienta estratégica (Guía práctica N.º 19). ESE Business School,

Universidad de los Andes.
https://www.esec.cl/esec/site/artic/20210329/asocfile/20210329154138/_19_guia_comunicacion_corporativa.pdf

BancoEstado. (2020). Estados financieros anuales 2020.
<https://www.bancoestado.cl/content/bancoestado-public/cl/es/home/inicio---bancoestado-corporativo/antecedentes-financieros---bancoestado-corporativo/estados-financieros---bancoestado-corporativo/estados-financieros-anuales---bancoestado-corporativo.html>

Banco Pichincha. (2020). Informe anual y memoria de sostenibilidad 2020 [Documento PDF].
https://www.pichincha.com/sites/default/files/documents/informe-anual-y-memoria-de-sostenibilidad-2020_0.pdf

Cabrera Morocho, J. F., & Mena Clerque, A. J. (2025). Estrategias digitales en la gestión de la reputación e imagen pública de medios de comunicación en Santa Rosa, Ecuador. *Revista Espacios Públicos y Sociedad de la Información*. <https://www.researchgate.net/publication/388521894>

Caiche-Vera, M. B., & García-González, V. M. (2022). Comunicación de crisis: Gestión de la comunicación organizacional en el GAD del cantón Santa Elena, durante la emergencia sanitaria. *REICOMUNICAR*, 5(9), 63–80.
<https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/54>

Castro-Martínez, A., Morán-Urdiales, I., & Díaz-Morilla, P. (2021). Comunicación institucional de crisis y redes sociales en la Covid-19: los casos de Yunquera y Gaucín. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, (52), 102–123.
<https://dx.doi.org/10.12795/Ambitos.2021.i52.07>

Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43–70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>

- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Costa-Sánchez, C., & López-García, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones. *El Profesional de la Información*, 29(3), e290304. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7492438>
- De la Vega, A., & Vázquez Luna, J. L. (2022). La gestión comunicacional en situaciones de crisis: Retos y aprendizajes. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 26(2), 34–46. <https://doi.org/10.17979/redma.2022.26.2.9317>
- Díaz-Chuquipiondo, R. (2021). Teoría de la comunicación corporativa. *Pol. Con.*, 6(3), 2393–2416. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7926838.pdf>
- Ferrer-Serrano, M., Latorre-Martínez, M.-P., & Lozano-Blasco, R. (2020). Universidades y comunicación. Papel de Twitter durante el inicio de la crisis sanitaria de la Covid-19. *El Profesional de la Información*, 29(6), e290612. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.nov.12>
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. American Management Association. https://www.researchgate.net/publication/272912843_Crisis_management_Planning_for_the_inevitable
- Hernández Sampieri, R., & Fernández-Collado, C. F. (2014). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- García Ponce, D., & Smolak-Lozano, E. (2013). Comunicación de crisis: Compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Vivat Academia*, (124), 51–67. <https://doi.org/10.15178/va.2013.124.51-67>

- González Tejedor, M. B., Campos Portugal, P. A., & Cerrud Álvarez, F. (2023). Comunicación corporativa y su impacto en las operaciones empresariales. *Revista Colegiada de Ciencia*, 5(1), 119–133. <https://doi.org/10.48204/j.colegiada.v5n1.a4409>
- Hidrobo, M. F., & Mena, C. A. (2025). Impacto de la comunicación digital en la gestión de crisis institucional. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*. <https://www.researchgate.net/publication/388493871>
- Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37(4), 345–353. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.08.004>
- Los Angeles Times. (2017, 31 de agosto). Wells Fargo creó 3,5 millones de cuentas falsas entre 2009 y 2016. <https://www.latimes.com/espanol/eeuu/articulo/2017-08-31/efe-3366767-13323606-20170831>
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580. https://www.researchgate.net/publication/46540517_Sensemaking_in_Crisis_and_Change_Inspiration_and_Insights_From_Weick_1988
- Martínez Solana, M. Y., & Túñez-López, J. M. (2021). La gestión de la comunicación de crisis en las organizaciones. Efectos de la entropía en el caso BBVA-Villarejo. *ZER. Revista de Estudios de Comunicación*, 26(50), 147–165. <https://doi.org/10.1387/zer.22074>
- Opgenhaffen, M. (2023). Disinformation in digital crisis communication. *Communications*, 48(3), 352–369. <https://doi.org/10.1515/commun-2022-0101>

- Oyarvide Ramírez, H. P., Reyes Sarria, E. F., & Montaña Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296–309. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174479>
- Palau-Sampio, D., & López-García, G. (2022). Communication and crisis in the public space: Dissolution and uncertainty. *El Profesional de la Información*, 31(3), e310316. <https://doi.org/10.3145/epi.2022.may.16>
- Pallavicini, C. (2020). Chile: ¿Cuáles son las lecciones aprendidas luego del ciberataque a BancoEstado? *Ciberseguridad LATAM*. <https://ciberseguridadlatam.com/chile-cuales-son-las-lecciones-aprendidas-luego-del-ciberataque-a-bancoestado/>
- Primicias. (2021, 13 de octubre). Banco Pichincha admite que sufrió un incidente de ciberseguridad. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/banco-pichincha-incidente-ciberseguridad-canales-digitales/>
- Sacan Guallpa, J., Ramírez Cepeda, G., Reinoso-Sánchez, P., & Diaz, K. (2025). Comunicación organizacional e imagen corporativa: Claves para el posicionamiento mediante el uso de estrategias y herramientas digitales. *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 6(1), 2290–2320. <https://doi.org/10.60100/rcmg.v6i1.531>
- Smith, R. D. (2010). *Strategic planning for public relations* (3.^a ed.). Routledge.
- TSB Bank. (2019). Slaughter and May independent review. <https://www.tsb.co.uk/news-releases/slaughter-and-may.html>
- Urteaga, E. (2010). La teoría de sistemas de Niklas Luhmann. *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía*, 15, 301–317. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3283017>
- Valle, D., Vásquez, D., Soria, J., & Zambrano, M. (2024). Relación entre la comunicación corporativa y la imagen corporativa. *Reicomunicar*, 6(12). <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/134/240>

- Vidal Díaz, D., Vidal Díaz, D., & Gutiérrez López, O. (2022). Principios para la elaboración de un Manual para la Gestión de Comunicación de Crisis en las organizaciones. *Explorador Digital*, 6(3), 258–283. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i3.2313>
- Vintimilla-León, B. (2024). La inteligencia artificial en la gestión de emergencias. *Revista Pacha: Más Allá de la Cosmovisión*. <https://revistapacha.religacion.com/index.php/about/article/download/364/587/1232>
- Wells Fargo. (s.f.). Business continuity plan insight sheet [Documento PDF]. <https://www.wellsfargo.com/assets/pdf/commercial/focus/bcp-insight-sheet.pdf>
- Zurro-Antón, N., Moreno, Á., & Fuentes-Lara, M.-C. (2021). Comunicación de crisis (2008-2018). Revisión de los principales avances de conocimiento empírico en gestión de comunicación. *Profesional de la Información*, 30(1), e300107. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7791123>

5. ANEXOS

5.1 Banco de preguntas para las entrevistas

Directora de Comunicación

1. Desde su experiencia, ¿cómo definiría una crisis en el contexto del Banco del Austro?
2. ¿Qué tipos de crisis se presentan mayormente dentro del banco?
3. Actualmente, ¿el banco cuenta con un protocolo formal de comunicación de crisis? De ser así, ¿cómo se estructura y cómo funciona?
4. Cuando se presenta una situación de crisis, ¿cómo se organiza la comunicación interna entre las distintas áreas antes de emitir mensajes hacia el exterior?
5. ¿Qué fortalezas y qué vacíos identifica en la comunicación actual del banco frente a situaciones de crisis digital?
6. ¿Considera que el banco está preparado para enfrentar una crisis digital de gran impacto como un ciberataque o una filtración de datos?
7. ¿Cómo clasifica el área de riesgos los tipos de crisis digitales que pueden afectar al banco y cuáles considera de mayor impacto reputacional?

Director de Riesgos Operativos

1. ¿Qué se considera un riesgo operativo?
2. ¿Cómo clasifica el área de riesgos operativos los tipos de crisis digitales que pueden presentarse y afectar al banco?
3. ¿Existe una distinción clara en la institución entre la gestión del riesgo como amenaza latente y la gestión de la crisis?
4. ¿Cómo coordina el área de riesgos con el área de comunicación cuando se activa una alerta de crisis digital?
5. ¿El banco cuenta con un plan de contingencia que contemple escenarios de crisis digitales como ciberataques, caída de plataformas o filtraciones de datos?
6. ¿Qué lecciones ha dejado alguna situación crítica en términos de coordinación institucional y respuesta comunicacional?
7. Desde su perspectiva, ¿qué elementos no pueden faltar en una guía estratégica de comunicación de crisis para una institución financiera?

Jefe de Marketing

1. ¿Cómo participa el área de marketing en la gestión de una crisis digital?
2. ¿Cuál es su relación con el área de comunicación en momentos de crisis?
3. Cuando se presenta una crisis, ¿existe un protocolo a seguir con respecto a las campañas que se ejecutan en ese momento?
4. ¿De qué manera se monitorean las conversaciones digitales sobre el banco y cómo se decide cuándo intervenir ante comentarios negativos o rumores?
5. ¿Ha habido situaciones en las que la desinformación o rumores en redes sociales hayan afectado la imagen del banco? ¿Cómo se manejó?
6. ¿Qué herramientas digitales utiliza el área para gestionar la reputación del banco en plataformas sociales durante situaciones críticas?
7. ¿Qué aspectos de la comunicación digital del banco cree que deben fortalecerse para mejorar la respuesta ante una crisis?

Subgerente de Relaciones Públicas

1. ¿Existe un portavoz oficial designado para situaciones de crisis en el banco?
2. En caso de que sí, ¿cómo se prepara a esa persona para comunicar bajo presión? en caso de que no, ¿cómo se maneja la situación?
3. ¿Cómo se gestiona la relación con los medios de comunicación cuando una crisis trasciende al espacio público y genera cobertura mediática?
4. ¿Cómo se asegura la coherencia del mensaje institucional entre todas las áreas del banco durante una crisis, especialmente en entornos digitales donde la información circula muy rápido?
5. ¿El banco ha enfrentado alguna situación de crisis que haya afectado su imagen pública? ¿Qué estrategia se utilizó para gestionar y recuperar la confianza de los públicos?
6. Considerando las fases de una crisis: señales previas, momento agudo, recuperación y resolución, ¿en cuál de ellas siente que el banco tiene mayor preparación y en cuál mayor debilidad?
7. ¿Qué estrategia de comunicación digital considera más efectiva para el Banco del Austro en el contexto actual ecuatoriano?

Líder de continuidad

1. ¿Cuál es la continuidad del negocio y cuál es su función dentro de la continuidad?
2. ¿Cómo se articula el plan de continuidad del negocio con la estrategia de comunicación institucional cuando ocurre una interrupción crítica como un ciberataque o una falla técnica de gran escala?
3. ¿Dentro de las evaluaciones de riesgo que realiza el área, ¿se contempla el impacto reputacional y comunicacional como parte del análisis?
4. Cuando se activa el plan de continuidad, ¿existe un protocolo definido sobre quién comunica qué, a quién y por qué canal, tanto hacia el público interno como hacia los clientes y medios externos?
5. Desde su experiencia, ¿cuáles son los escenarios de interrupción digital que representan mayor amenaza para la continuidad operativa del banco y cuál sería el impacto comunicacional de cada uno?
6. ¿El área de continuidad tiene un plan de prevención ante una posible crisis?
7. ¿De qué manera el área de continuidad garantiza que, durante una crisis, los mensajes institucionales sean coherentes con las acciones operativas que se están ejecutando en tiempo real?
8. ¿Qué elementos considera indispensables para que una guía estratégica de comunicación de crisis sea realmente funcional y complementaria al plan de continuidad del negocio?

5.2 Transcripciones de entrevistas

- **Entrevistado: José Moscoso – Líder de Gestión de Continuidad de Negocio, Banco del Austro**

Entrevistador: Primero, ayúdame por favor con tu nombre y tu cargo.

Entrevistado: Hola, me llamo José Moscoso, soy líder de gestión de continuidad de negocio en Banco del Austro. Tengo más de 15 años de experiencia en temas de crisis,

manejo de crisis, continuidad. Tengo una ingeniería en sistemas y una maestría en tecnologías de la información.

Entrevistador: Primero, ¿qué es la continuidad del negocio y cuál es su función dentro de la continuidad?

Entrevistado: La continuidad del negocio es un concepto bastante básico en el que buscamos dar continuidad a las operaciones críticas como tal. Y esto aplica para bancos, aplica para cualquier negocio, desde una tienda, un restaurante, un negocio, un hidroeléctrico, una petrolera. ¿Cuál es la ventaja de contar con estos sistemas o con esta definición de continuidad del negocio? Es que además de dar continuidad a las operaciones críticas, porque todo negocio, más allá del negocio bancario, donde tenemos acá la especialización, buscamos seguir prestando servicios, también protegemos la vida humana. Entonces, esos son los dos pilares importantes en el tema de la continuidad. Proteger la vida humana y dar continuidad a las actividades prioritarias, sea cual sea el negocio.

Entrevistador: O sea, la continuidad está en todo tipo de negocio.

Entrevistado: Todo tipo de negocio, sí. Hay un concepto que manejan bastante los anglosajones, países del norte, es el famoso Plan B. Ellos siempre tienen el Plan B y eso diferencia un poco la cultura latinoamericana.

Nosotros hacemos una sola forma de hacer, no sale bien, no sale mal, una sola forma de hacer. ¿Qué pasa, por ejemplo, en el Ecuador? Tuviste hace un par de años el tema de cortes de energía.

Negocios, restaurantes, hablando de negocios pequeños, no sabían cómo afrontar estas crisis. Te vas a un país del norte, un país anglosajón, donde la cultura ya está un poco más arraigada y ellos tienen su Plan B. ¿Cuál es su Plan B? Operar en muchos horarios y contar con generadores, no esperar que pase para comprar y ver que en el mercado no había ni siquiera venta. Entonces, si quieren resumir en algo súper chiquito, es contar siempre con tu Plan B.

Entrevistador: Listo. Ahora, esto también está relacionado un poco con el tema de la comunicación institucional que manejas. ¿Cómo se articula el Plan de Continuidad de Negocios con la Estrategia de Comunicación Institucional cuando ocurre algún tipo de interrupción, como un ciberataque o una falla técnica?

Entrevistado: Excelente pregunta. A ver, ¿qué es lo que buscamos nosotros con el Plan de Continuidad del Negocio? El Plan de Continuidad del Negocio forma parte de lo que llamamos el Sistema de Gestión de Continuidad.

El Sistema de Gestión de Continuidad tiene las políticas, procesos y otros temas adicionales. ¿Qué es lo que pasa? Nosotros, al ser el Plan de Continuidad el documento más importante dentro del Sistema de Gestión, buscamos siempre que sea articulada la comunicación en un único medio.

¿Qué quiere decir esto? Tú, dentro del Plan de Comunicación, defines lo que es ya el vocero, cuáles son los mensajes a transmitir, qué medios utilizar, qué medios no utilizar, qué mensaje, qué tono, quién está autorizado para decir ciertas cosas técnicas; por ejemplo, al gerente general no le voy a pedir que hable sobre un ciberataque, pero tengo que entrenar a la persona encargada de sistemas para que pueda dar el mensaje adecuado. Y un tema es el mensaje para afuera y el mensaje para adentro. ¿Qué buscamos nosotros con esta articulación? Que cualquiera sea la crisis —ahorita estamos hablando de continuidad, pero acá en el negocio financiero puedes tener crisis por temas de liquidez, temas reputacionales, temas del entorno, lo que fuera— es que sea cual sea la crisis, todo se articula a través del Plan de Continuidad, y ese Plan de Continuidad está dentro del Sistema de Gestión que tiene su propio Plan de Comunicación.

Es decir, así seas negocio, seas riesgo, seas tesorería, seas tecnología, seas seguridad, sea el área que fuere, todos manejamos una única comunicación.

Entrevistador: Todo está como una telaraña, todo está articulado así.

Entrevistado: Excelente analogía. Tienes una telaraña y el centro común para esta analogía es el Sistema de Gestión, y dentro del Sistema de Gestión, el Plan de Comunicación.

Entrevistador: Bueno, ahora, dentro de las evaluaciones de riesgo que realiza el área, ¿cómo se contempla el impacto reputacional y comunicacional como parte de su análisis?

Entrevistado: Nosotros acá, hablando específicamente de lo que es Continuidad del Negocio, utilizamos o estamos basados en una ISO que es la 22301. Primero porque es una buena práctica y segundo porque la Superintendencia de Bancos nos pide este tema de la ISO. Dentro de esa ISO, nosotros para poder identificar los riesgos, hacemos primero lo que se llama un análisis de impacto del negocio.

¿Qué es el análisis de impacto del negocio? Es tomar el proceso, todos los procesos del banco uno por uno, y hacer una evaluación en base a qué pasa si ese proceso está ausente durante un periodo de tiempo.

Ejemplo súper práctico. Vamos a analizar el proceso de gestión de ventanillas. Típica caja. Digo primero: ¿qué pasa si ventanillas no está cinco minutos a nivel operacional, reputacional y legal? Entonces vamos haciendo, por cada una de esas perspectivas, el análisis de impacto del negocio. A ver, reputacionalmente, que una caja no esté cinco minutos, vas a tener la gente ya molesta. Si no está media hora, ya incluso se puede presentar alerta. Si no está una hora, incluso se puede venir por ahí la radio, redes sociales y demás. Lo mismo a nivel operacional, a nivel legal y a nivel financiero.

Entonces es súper importante tener este análisis de impacto porque nosotros evaluamos cuál es la criticidad del tema reputacional o el tema de comunicación en un periodo de tiempo. No es lo mismo que se me caiga 30 segundos la página web —que pasa en el sector bancario— a que esté un día sin página web.

Entonces, nosotros cuantificamos los temas del impacto reputacional y comunicacional, pero el tema esencial es el tiempo. Le damos bastante prioridad al tiempo. Haciendo un símil: si por algún sistema de pago de nóminas de talento humano se cae cinco o diez minutos un día, el banco sigue operando normalmente. Hay un impacto reputacional porque el cliente interno —en este caso los empleados— no va a cobrar un sueldo ese día. Hay un impacto, pero el banco sigue operando. Versus cinco minutos de la ventanilla, donde ya tienes reclamos y demás, y ahí te das cuenta de que ambos son impactos reputacionales. Pero dado el tiempo y el servicio que estás prestando, el uno se vuelve mucho más crítico que el pago de nóminas, por ejemplo.

Entrevistador: Claro, totalmente. O sea, la diferencia entre el externo y el interno, más que nada eso.

Entrevistado: Claro, exactamente. Y bien mencionas el externo y el interno. El público interno somos importantes, pero está limitado al número de empleados que tengas y el número de proveedores con que trabajes, por lo mucho. El público externo básicamente son tus clientes, entonces por eso es más crítico todo lo que pasa por afuera.

Entrevistador: Buenísimo. Ahora, en más temas de protocolos: cuando se activa el plan de continuidad, ¿existe ya algún protocolo definido sobre quién comunica, qué canal? Justo lo que hablábamos: el vocero, cómo analizan todos esos temas.

Entrevistado: Y eso es súper importante tenerlo ya definido. ¿Qué es lo que pasa en un tema de crisis? En el tema de crisis, hablando directamente de la continuidad, tienes que restaurar lo más pronto posible el nivel de servicio, o tienes que proteger lo más pronto posible la vida del ser humano.

Entonces, todo lo que me consultas tiene que ya estar previamente definido y nosotros trabajamos por escenarios o por criterios de activación. Es decir, si el día de mañana hay un incendio y se quema todo este edificio que es matriz del banco, yo ya sé que por protocolo tengo que activar mi centro de cómputo que tengo en Machala, sé que tengo que mudar la gente a las oficinas más cercanas, yo ya sé que tengo que actuar. Versus decir que pasa el incendio y recién yo me pregunto qué tengo que hacer y recién compró un segundo servidor. Entonces, todos esos temas vienen parte de la planificación.

A nivel de la comunicación, los eventos son infinitos. Tú no puedes mapear todos los eventos. Te hablaba: hace seis años posiblemente el tema de la pandemia siempre estaba en la literatura, pero nadie teníamos —y ahí sí te puedo decir nadie, ni los anglosajones, ni el Primer Mundo— un escenario específico que te hable de la comunicación en pandemia. La teníamos identificada, sí, como que puede pasar un terremoto, como que puede pasar una pandemia porque históricamente ya pasó, pero no teníamos el detalle. Entonces, eso es lo importante de tener manejado al menos escenarios. Para una pandemia 2.0 no voy a tener un mensaje exclusivo para lo que vaya a ser un COVID-2027, pero sí puedo tener ya un escenario establecido para enfermedades a nivel del ser humano, indisponibilidades del personal, algo macro para que me sirva en ese momento o para que los ajustes sean los menores cuando se presente una crisis.

Entrevistador: Entonces, ustedes ya están —podríamos decir— con un plan de prevención.

Entrevistado: Todo preventivo.

Entrevistador: Sobre todo, siento que eso es algo muy importante: saber distinguir entre el riesgo y lo que es una crisis, para que vayan tanteando.

Entrevistado: Totalmente. Es súper válida esa distinción. Porque un tema es el riesgo: el riesgo es la posibilidad de que me llegue a pasar.

Durante el riesgo yo trabajo en la fase preventiva. Levanto estos planes, levanto estos protocolos, veo qué medios de comunicación me pueden apoyar. Esa es la fase preventiva.

Pero ya en el momento de crisis, yo ya activo todo lo que vengo trabajando. Entonces, por eso la parte de prevención es básica, porque si yo estoy en una crisis y no tengo nada preparado de antes —no tengo comunicación, no tengo estrategias— ese rato voy a estar improvisando. Y en un momento de crisis no tienes ni la claridad ni el tiempo para ver esas cosas, y eso te puede hacer caer mucho más que si lo tuvieras preparado previamente.

Entrevistador: Buenísimo. Y pues bueno, desde tu experiencia, José, ¿cuáles son los escenarios de interrupción digital que representan una mayor amenaza para la continuidad operativa del banco? ¿Y cuál sería su impacto comunicacional?

Entrevistado: Sí, a ver. Estamos en un mundo mucho más globalizado. Las generaciones nuevas que vienen son mucho más digitales. Entonces, el tema de una interrupción, una indisponibilidad de sistemas es crítico. Y tienes un montón: así como tienes un amplio paraguas de canales digitales, medios digitales, comunicación digital, donde puedes consumir los servicios —hablando netamente del tema bancario— se vuelve más crítico que eso esté disponible.

Te ponía el ejemplo de las ventanillas. Pasa algo acá en Matriz, tienes una afluencia de unas 200 personas por hora y, si se controla en una hora, tu impacto va a ser 200 personas, posiblemente más los familiares que se enteren ese día, unas 400 personas. ¿Qué pasa si se cae la banca virtual media hora? Nosotros tenemos un flujo de unos 500 mil clientes usuarios de la banca virtual. Esas 200 o 400 personas físicas se pueden ampliar muchísimo simplemente por ser un canal digital bastante abierto.

¿Qué tenemos hecho nosotros? Tenemos identificado que estamos expuestos a un riesgo de indisponibilidad, a un riesgo de hackeo, a un riesgo del famoso ransomware, y a riesgos propios del país como no contar con energía eléctrica, algo que parece tan básico. Entonces, en base a esos riesgos trabajamos en estrategias para que no nos pase.

Si tenemos la posibilidad de un ataque de ransomware o malware, tenemos programas, controles y personal que trabaja para proteger la información. Si tengo un riesgo eléctrico —porque toda la tecnología se sustenta con el tema eléctrico— tengo un generador, tengo UPS, tengo APS que me van protegiendo. Entonces, todos los temas de riesgo que vamos identificando, vamos trabajando con esas estrategias para poder brindar esa continuidad.

Entrevistador: Buenísimo. ¿De qué manera el área de continuidad garantiza que durante una crisis haya coherencia comunicacional? O sea, el tema de que todos comuniquen lo mismo, que no haya, por ejemplo, que ustedes publiquen en Twitter que ya están

próximos a reparar y que por otro lado algún gerente salga y diga que no saben qué está pasando.

Entrevistado: Sí, totalmente. Hablábamos del tema del sistema de gestión y donde el plan de comunicación forma parte del sistema de gestión, y buscamos que la comunicación sea centralizada. ¿Qué es lo que pasa? Tú puedes manejar una comunicación centralizada y nosotros tenemos, por ejemplo, un ente de gobierno que es el comité de crisis, formado por las altas cabezas de las diferentes áreas, y ellos van comunicando hacia su jerarquía los diferentes mensajes y acciones.

Ejemplo: está el vicepresidente de gestión operativa. Debajo de él está toda la parte de cajas, operaciones y demás, y él es el encargado de decir: "Estamos en situación de indisponibilidad del sistema, estamos trabajando en esto y los mensajes solo se comunicarán a través de las redes oficiales y a través del comité de gestión de crisis." Con eso, a nivel de cabeza, a nivel de mensaje global y masivo, puedes controlar.

¿Qué es lo que pasa? Le pasa a varios bancos, a varias instituciones: tú controlas eso, pero te vas a la sucursal de Loja, a una sucursal de dos personas, y van y le preguntan al guardia. Los guardias no están autorizados para brindar ningún tipo de mensaje. Ya le pasó a un banco conocido que el personal daba mensajes totalmente contradictorios al mensaje institucional. ¿Cómo trabajamos eso? Tenemos definido el protocolo: las altas gerencias ya saben, lo importante es que todo el personal conozca cuál es su rol, cuáles son sus funciones y cuáles son sus limitaciones a nivel de comunicación. En esos temas a veces es mejor callar, porque ya hay un trabajo previo, ya hay expertos en comunicación que se tomaron el tiempo pensando el mensaje adecuado, para que no venga alguien y diga de manera improvisada que están siendo hackeados. Una persona no puede echar abajo todo el trabajo comunicacional.

Entrevistador: Y justo referente a esto, ¿tú considerarías que es importante que no solo estén informados? Porque normalmente en un escenario que siempre pasa —y que yo más que nadie he visto— es que las personas acuden al guardia siempre para información. Es como que, más que ir a preguntar a algún empleado del banco, van al guardia. ¿Tú crees que sería importante implementar que ellos también estén al tanto?

Entrevistado: ¿Sabes que te hablo de la experiencia? Y no solo en el trabajo acá en el banco, sino incluso en el ente de control donde se hacen las políticas. ¿Qué es lo que pasa? En principio parece una buena idea, pero el personal de seguridad está preparado y estudiado para proteger la seguridad local, no está preparado para la comunicación.

Entonces, en primera instancia te parece una buena idea, pero tú no sabes si por ahí lanzas un guión para que todos los guardias a nivel nacional lo manejen. No sabes, como te digo, la parte del media training: qué mensaje, qué tono, cómo usarlo.

Es lo mismo decir "estamos con indisponibilidad de 5 minutos en el sistema" que "estamos con indisponibilidad de 5 minutos". Justo el manejo, el tono, el estilo. Al menos acá, como institución, estamos definiendo claramente quiénes son los voceros, quiénes son los autorizados a dar información, y en este caso los guardias tienen su función, tienen su protocolo, y ellos no están autorizados a dar información.

Entrevistador: Perfecto. ¿Qué elementos tú considerarías indispensables para una guía estratégica de comunicación en crisis relacionada con el área de continuidad?

Entrevistado: Ya, la verdad, hablando del tema estratégico como tal, primero sería definir claramente un modelo de gobierno. En qué sentido: cualquier estrategia que vayas a tomar e implementar debe venir aprobada y revisada por algún ente con cierto peso, y aparte esa revisión va a necesitar una inversión de recursos. Entonces este ente de gobierno va a ser el encargado de apoyarte, de revisarte y de dotarte los recursos necesarios.

Y ahora, hablando de lo que es continuidad, una parte esencial es justamente el análisis de riesgos. Si tú identificas que tienes riesgos o que eres propenso a sufrir situaciones que te pueden afectar reputacionalmente, tienes que identificar cuáles son esos riesgos, cuáles son las estrategias para que no te vuelvan a pasar, y de la mano trabajar en la parte comunicacional. Porque habrá temas que, por ejemplo, se van a la luz y con prender el generador ya lo solucionas. O posiblemente no tengas ese generador y necesites dos o tres meses para comprar uno, pero tienes que trabajar en la comunicación: ¿qué vas a decir durante esos dos o tres meses? Entonces todos esos aspectos hay que analizarlos desde el análisis de riesgos.

Desde ahí ves qué impacto puede tener a nivel reputacional, comunicacional, legal, financiero —todos los impactos que quieras medir, dependiendo de la línea de negocio— y con eso ves qué estrategias implementar y cómo van a ser apalancadas. Algo implementado que mitigue el riesgo tiene que ir siempre acompañado de un componente comunicacional. Eso es esencial.

Entrevistador: Buenísimo, José. Y bueno, ya por último, para cerrar: ¿tienes algún caso de crisis que haya vivido el banco que me puedas contar? ¿Cómo lo resolvieron, cómo se manejaron?

Entrevistado: Hay temas de confidencialidad en el manejo de casos, te puedo comentar brevemente, pero es público: como bancos e instituciones financieras en general, hemos tenido casos de indisponibilidad por tecnología. Puede ser por temas de mantenimiento, por el sistema eléctrico o por daño de algún componente. ¿Cómo lo hemos manejado? Justamente aplicando los protocolos definidos dentro del plan de continuidad del negocio y aplicando la estrategia comunicacional que tenemos definida. Hemos trabajado bastante en la fase preventiva donde levantamos todos estos aspectos y nos ha servido.

Otro ejemplo que te puedo contar es el tema de la pandemia, que también es público. En esa ocasión, el comité sesionó 42 veces en el año. ¿Te imaginas? Era prácticamente cada cuatro o cinco días, un comité para ir viendo cómo estaba el personal, cómo estaba la salud, cómo manejábamos la comunicación. Porque no solo era la comunicación de "protéjase con mascarilla, lávese las manos, use gel", sino la comunicación de "no salga de su casa, haga uso del canal móvil, vaya a un cajero si necesita dinero." Entonces, la comunicación es integral, tanto de manera preventiva como funcional, y la íbamos viendo en todas partes.

Es un tema súper importante. Y nuevamente lo rescato: el análisis de riesgos y todo el trabajo preventivo que puedes hacer son los que te dan mejores resultados cuando llega la crisis.

Entrevistador: Muchas gracias.

- **Entrevistada: Verónica Ortiz – Gerente de Riesgos No Financieros, Banco del Austro**

Entrevistador: Hola, hola, hola. Pues bueno, primeramente preséntate, cuéntanos cuál es tu rol dentro del banco y pues bueno, cuéntanos un poco de eso.

Entrevistada: Bueno, yo soy Verónica Ortiz, soy gerente de riesgos no financieros aquí en Banco del Austro. Estoy a cargo de los riesgos tecnológicos, riesgos operativos,

continuidad del negocio y riesgos de lavado de activos. Nuestra principal función es prevenir la materialización de los riesgos operativos que están relacionados a las fallas e insuficiencias en las personas, en la tecnología, en los procesos y los eventos externos que le pueden generar pérdidas económicas a la institución. Esa es básicamente mi función principal dentro del banco: mitigar los riesgos antes de que esto suceda y, cuando sucede, poder establecer acciones correctivas para evitar que se vuelvan a presentar.

Entrevistador: Perfecto. Ahora pues dime, ¿qué se considera un riesgo operativo?

Entrevistada: El riesgo operativo son las fallas e insuficiencias generadas por las personas, procesos, tecnología y eventos externos que generen pérdidas económicas para el banco.

Entrevistador: Perfectísimo. Pues bueno, como segunda pregunta: ¿cómo clasifica el área de riesgos operativos los tipos de crisis digitales que pueden presentarse y afectar directamente al banco?

Entrevistada: Nosotros clasificamos directamente estos riesgos relacionados a la continuidad del negocio y a la indisponibilidad de los canales electrónicos. Estas indisponibilidades pueden presentarse por temas relacionados a eventos externos como ataques cibernéticos, errores operativos o errores tecnológicos, que no permiten que los canales electrónicos o digitales tengan esa accesibilidad para el cliente. Entonces nosotros los clasificamos dentro de los riesgos tecnológicos y los riesgos de continuidad del negocio.

Entrevistador: O sea, ¿cómo clasifica el área este tipo de crisis y cómo pueden afectar al banco?

Entrevistada: En crisis, dentro de la continuidad del negocio, nosotros vamos a establecer los niveles de acuerdo a los escenarios que se presentan, porque vamos escalando qué nivel de afectación se puede dar hasta que puede convertirse en un tema de crisis. Crisis es porque ya tiene una afectación mucho más masiva hacia nuestros clientes y no pudimos restablecer el servicio por algún incidente disruptivo que se haya presentado. Entonces nosotros analizamos y decimos: la crisis se está presentando y hay que tomar acciones inmediatas. O sea, lo tenemos clasificado dentro de la continuidad del negocio.

Entrevistador: Listo. De ahí, pues bueno: para ustedes, ¿existe una distinción clara en la institución entre la gestión de riesgo como una amenaza que está surgiendo y la gestión de crisis propiamente?

Entrevistada: Sí. Desde la gestión de riesgo lo vamos a ver siempre como un escenario de probabilidad y ocurrencia, y vamos a trabajar en establecer acciones de mitigación para evitar llegar a un momento de crisis.

Pero puede presentarse un incidente que se materialice, como podría ser un ciberataque, y nosotros no vamos a decir que no pasa nada. Podemos entrar en un tema de crisis y ahí tenemos establecidos los escenarios, escalándolos hasta el nivel de qué puedo controlar y, cuando ya no lo puedo controlar, qué vamos a hacer en ese momento, viendo que le está afectando al cliente. Entonces, ahí nosotros establecemos por niveles.

Porque nosotros vamos a establecer a nivel del comité de crisis cuáles van a ser las acciones inmediatas que se van a tomar de cara a la atención al cliente, a la contestación inclusive a los entes reguladores y también a los accionistas que nos van a preguntar qué está pasando en el banco. Entonces, nosotros vamos a ver dependiendo de la crisis que se presenta.

Entrevistador: Ahora, ¿cómo coordina el área de riesgos con el área de comunicación cuando se activa directamente?

Entrevistada: Nosotros, dentro del plan de continuidad del negocio, existe un plan de comunicación en crisis que se trabaja con las áreas de marketing y que está a cargo también de la comunicación hacia los entes externos. Dentro de ese plan de comunicación de crisis hay voceros debidamente seleccionados y definidos: quiénes van a ser los actores hacia la comunicación con entes reguladores como la Superintendencia de Bancos, directamente hacia los clientes, y los voceros que van a actuar al interno de la institución —como talento humano— que va a decir esto es lo que está pasando y la comunicación se distribuye para el resto de la institución. Entonces, dentro del plan de continuidad del negocio nosotros tenemos ese plan de comunicación en crisis debidamente coordinado, aprobado por el comité de continuidad, el comité de riesgos y el directorio, que tiene la máxima responsabilidad en la institución.

Entrevistador: ¿El banco cuenta con un plan de contingencia que contemple los diferentes escenarios de crisis digitales? ¿Todo eso ya está previsto?

Entrevistada: En el plan de continuidad del negocio nosotros primero vamos a establecer cuáles son los procesos más críticos que tiene la institución. Obviamente los canales digitales, como son los que tienen mayor acceso a los clientes, son los más visibles. Entonces nosotros tenemos planes de contingencia para esos procesos más críticos.

Entrevistador: ¿Y por ejemplo, como una caída de plataforma?

Entrevistada: Si nosotros decimos que no tenemos disponibilidad tecnológica, nuestro plan de contingencia se llama el DRP, que es el plan de contingencia ante desastres tecnológicos, y se activa en el momento en que ya vemos que no se puede restablecer la tecnología. Vamos a tener un centro de datos alternativo que permite que nuevamente las plataformas tecnológicas se activen. Eso como parte de nuestro plan de continuidad del negocio. Nosotros actualmente tenemos un data center alternativo que está en la ciudad de Machala.

Entonces eso te ayuda a que las contingencias tecnológicas se levanten en el momento que se supera el tiempo establecido, porque nosotros tenemos alta disponibilidad de nuestros sistemas. Puede que se caiga el principal, se levanta la alta disponibilidad de los equipos, y si eso ya no funcionó y dependiendo del escenario que se presentó, activamos nuestro data center alternativo.

Entrevistador: Listo, buenísimo. De ahí, pues bueno: ¿qué lecciones les ha dejado alguna situación crítica en términos de coordinación institucional y su respuesta comunicacional?

Entrevistada: Creo que las personas somos el eslabón más sensible dentro de una institución y también somos los que más pueden tener un tema de rotación. Si bien nosotros hemos establecido claramente las responsabilidades del plan de continuidad del negocio a nivel estratégico, táctico y operativo, en el momento que tienes un cambio de personal, a veces ese tipo de información que asumes que estaba descrita o en conocimiento de todos, no necesariamente la nueva persona puede tomar esa definición en el momento que se presenta la crisis.

Entonces, ¿qué es lo que nos ha servido? Siempre estamos buscando tener una constante actualización y hacer pruebas de comunicación para saber que todos estamos preparados ante algún escenario que se pueda presentar. A veces asumimos que todo el mundo sabe y no necesariamente es así.

Es por eso que, por ejemplo, a nivel cultural nosotros siempre estamos transmitiendo qué es la continuidad del negocio, qué es la crisis, quiénes son los voceros, quiénes son los

responsables. Pero sí, ahí yo creo que nos falta todavía hacer una mejora en el tema de coordinaciones por los cambios que hemos tenido últimamente, y por los nuevos escenarios que se van presentando también.

Entrevistador: De ahí, ¿hay algún ejemplo que me puedes dar de alguna crisis que hayan vivido aquí dentro del banco? ¿Cómo la manejaron, cuál fue el plan, cómo se gestionó todo eso?

Entrevistada: A ver, te voy a dar dos ejemplos. El uno fue el tema de la pandemia. En el momento que se decretó a nivel nacional e internacional la pandemia, enseguida se activó el comité de crisis.

El comité de crisis empezó a tomar definiciones, siempre buscando la seguridad del personal y dando directrices sobre quiénes podían hacer teletrabajo y quiénes obligatoriamente tenían que estar dentro de la institución con las debidas seguridades a nivel de salud y seguridad ocupacional. Porque no es que tú podías decir "bajo la ley se cierra el banco", sino que hay un grupo reducido de personal crítico que necesitamos mantener, y a los demás establecerles el teletrabajo, porque no podíamos cerrar: todo a nivel tecnológico y operativo tenía que activarse.

Nosotros en pandemia teníamos comité de crisis semanal, porque teníamos que estar monitoreando a nivel de canales, de disponibilidad tecnológica, de procesos que se estén ejecutando, de temas normativos, de personas que las personas estuvieran resguardadas, protegidas, con las debidas protecciones a nivel de mascarillas y distanciamiento y además la coordinación de movilizaciones, porque en esa época, los primeros días de la pandemia, a nivel nacional no te podías transportar.

Pero nosotros teníamos que manejar todo el tema de la logística de efectivo. Como había sectores declarados estratégicos, eso te permitía tener un tema de movilidad, pero tenías que cumplir ciertos horarios. Ahí se establecieron estrategias incluso para el traslado del dinero vía aérea, para poder cumplir, porque como instituciones financieras no podemos cerrar cuando nosotros queremos, sino cuando el organismo de control nos autoriza.

Todo ese tipo de coordinación lo hicimos a través del comité de crisis y poco a poco fuimos regresando a la normalidad. Nosotros no tuvimos indisponibilidades tecnológicas, nunca cerramos, y eso nos ayudó a demostrar que, a pesar de ser un evento para el que casi nadie estaba preparado, estuvimos activos los 365 días.

La otra crisis que vivió también el país fue el tema de la contingencia eléctrica, los cortes de energía. Igual, nosotros teníamos establecidos todos nuestros planes de contingencia a

nivel eléctrico. En todas las agencias teníamos plantas —sobre todo las más grandes y a nivel más pequeño teníamos UPS y otro tipo de contingencias. Para los data centers, donde se necesita mucha tecnología, teníamos plantas eléctricas con toda la tecnología operativa para soportarlos, tanto en el principal que está aquí en Cuenca como en el de Machala.

Nosotros centralizamos la gestión y la operación desde esta ciudad, entonces si una agencia en Quito no tenía luz, eso no significaba que el banco dejaba de operar. Teníamos nuestras contingencias a ese nivel eléctrico y tampoco cerramos, salvo algunas agencias pequeñas que dependían de los cortes que nos daba el gobierno, porque la idea no es tener una contingencia preparada para durar meses: el suministro eléctrico tiene que existir y nadie sabía que iba a durar tanto tiempo. Entonces también teníamos que equilibrar recursos. La Matriz, la sucursal Quito y la sucursal Guayaquil, que son de las más grandes, nunca cerraron porque tienen contingencias eléctricas.

Así mismo, en el momento que se declaró esa emergencia eléctrica, se activó el comité de crisis.

Entrevistador: ¿Qué es lo primero que hacen cuando se activa el comité de crisis? ¿Qué pasos?

Entrevistada: En el comité de crisis participan un representante del directorio, la alta gerencia, todos los vicepresidentes y los equipos operativos tecnológicos de negocio con la vicepresidencia de riesgos y seguridad. Lo primero que vamos a establecer es velar las seguridades hacia el personal, porque a nivel eléctrico, por ejemplo, puedo quedarme sin luz y no van a funcionar las alarmas. Primero es velar la seguridad del personal y la seguridad de las oficinas, y cómo vamos a operar.

Cada uno de los gerentes reporta qué contingente tiene a nivel tecnológico, operativo y de seguridad, porque también se activan las seguridades físicas como los guardias, y las directrices a nivel de negocio. Entonces ahí vamos viendo por cada vertical que se va activando y tomando decisiones.

Pero lo primero siempre va a ser, dependiendo del escenario que se presente, la seguridad del personal y del cliente. Siempre. Porque, por ejemplo, en el caso de la pandemia, primero es salvaguardar la seguridad del cliente y la seguridad de las personas: nosotros como empleados no te vamos a exponer a dar una atención si no tienes el equipo necesario para cumplir las medidas de bioseguridad.

No hemos tenido, hasta ahora —dando gracias a Dios— eventos en los que el banco haya tenido que cerrar o un día de cierre completo. Si bien hemos tenido tal vez intermitencias o demoras en la atención, el banco nunca ha cerrado. Puedes tener indisponibilidades o intermitencias en esa disponibilidad, pero no es que el cliente haya venido y dicho "no me quieren pagar o no me quieren entregar mi dinero." No hemos tenido esos escenarios.

Entrevistador: Y en tema digital, ¿cómo manejan el tema de las plataformas para mantener informado todo eso?

Entrevistada: El área de tecnología tiene el monitoreo de todos los canales. Para nosotros, todo lo que son canales digitales son procesos críticos, entonces vamos a estar monitoreando...

Entrevistador: Están monitoreando la conversación, la narrativa, todo el tiempo lo que dicen las personas, supongo.

Entrevistada: No, eso desde el lado de marketing. Yo me refiero a la indisponibilidad a nivel tecnológico: van a monitorear para saber cuáles son los canales que están indisponibles, para saber qué está pasando y tomar una acción, una contingencia. Por ponerte el ejemplo, si la banca electrónica está fuera, se está monitoreando para saber que se cayó y ver cómo hacer el levantamiento de alta contingencia, o la necesidad, si fuese el caso, de levantar el data center. Si fuese el caso: hasta ahora tampoco lo hemos tenido. Pero el monitoreo de lo que está pensando el cliente, eso lo hace marketing.

Entrevistador: Eso es más marketing. Pero ustedes están pendientes de las plataformas, de que todo esté funcionando.

Entrevistada: Exactamente. Entonces, si el cliente se está quejando de que algo se demora más, eso nos llega como comité de crisis para tomar una definición, incluso para devolver el mensaje hacia el cliente. Habrá cosas en las que nos toca decir "estamos en un tema de mantenimiento." Pero todo va a ser a través del comité de crisis. Cada especialista, a nivel táctico, está establecido con sus responsabilidades, y van a decir que algo está pasando porque van a monitorear que la imagen del banco se mantenga.

Entrevistador: Claro, mantener bien la reputación del banco.

Entrevistada: Mantener la reputación, que es uno de los impactos más importantes que tiene una institución financiera. Entonces, ahí le vamos monitoreando.

Entrevistador: Y como última pregunta, desde tu perspectiva, ¿qué elementos consideras que no pueden faltar en una guía estratégica de comunicación de crisis para la institución?

Entrevistada: El compromiso de la alta gerencia y la definición de responsabilidades. Y eso, te puedo decir la verdad, es que no hay delegación cuando se presenta un tema de crisis. La misma alta gerencia, a través de la gerencia general, de la vicepresidencia, y el mismo hecho de tener un representante del directorio, te genera ese compromiso y esa responsabilidad en dotar de los recursos necesarios para que las contingencias funcionen. No es decir "ahorita vamos a comprar una planta." Es antes de que eso pase, tenerla.

Entrevistador: Se anticipa.

Entrevistada: Se anticipa. Y el compromiso de estar ahí, de estar informado de lo que está pasando. Es supremamente importante la participación y la activación de la alta gerencia en ese escenario.

Antes, nosotros teníamos una comunicación tan directa que, si pasaba algo —por ejemplo, había un problema en Durán y había que cerrar la oficina— se tomaba la decisión inmediatamente y la comunicación hacia los clientes y los entes de control se desplegaba de inmediato. Ahora es un poquito más complejo.

Entrevistador: O sea, antes había una mejor comunicación tanto interna como externa.

Entrevistada: La comunicación externa es más patente. Más la interna, porque a veces nosotros nos enteramos que van a cerrar una agencia. Y si ya son cinco o seis agencias, nadie tiene la responsabilidad —más que el comité de crisis— de tomar esa definición y dar la orden. Es un poquito como que se ha perdido eso. Pero de ahí, nosotros todo es a través del comité de crisis, porque la persona que ahora es parte del directorio no es tan conocedora de la operación como era la otra persona. Son decisiones que se toman en otro nivel.

Entrevistador: Claro, o sea, como lo vemos superficialmente. No es tan directo, tan real.

Entrevistada: En crisis tienes que tomar decisiones inmediatas. Ahora sí tenemos, obviamente, al gerente general que es quien toma las decisiones y le consulta directamente a quienes corresponde. Ahí se bajan las instrucciones hacia nosotros.

Antes yo hablaba directamente con las personas a cargo y se tomaba la decisión, nos encargábamos nosotros y en ese rato ya se desplegaba todo. Nuestra voz era como la voz

de mando: nada de "a mí me dijo, a mí me llegó el mensaje de alguien." Era directo: esto dijeron en comité de crisis y eso era todo a nivel nacional. Ahora se ha roto un poquito ese tema de comunicación. La comunicación era un poco más directa antes.

Entrevistador: Claro, o sea, podrías decir que algo que le agregarías es una comunicación interna súper clara y directa, para que se actúe.

Entrevistada: Sí, para que se actúe. Porque nosotros, en el momento en que nos enteramos, comenzamos a activar todas las contingencias para que el cliente no nos sienta. Tú eres cliente y te has dado cuenta de que no existe un escándalo de Banco del Austro. Pueden ser clientes puntuales y eso lo vamos a monitorear, pero no es un tema masivo como le pasó a otro banco.

Entrevistador: El Banco Pichincha.

Entrevistada: Exacto. Eso no nos ha pasado. Nosotros al interno podemos mejorar, pero de cara al cliente, ellos no nos han visto afectados por indisponibilidades de los servicios a lo grande.

Alguna vez tuvimos un incidente por un tema de reputación, pero no era atribuible a nosotros como banco directamente: era por personas vinculadas. Como estamos en una ciudad más pequeña y la gente tiene temor, empezamos a tener una corrida de fondos importante. Pero ahí es cuando tú ves cómo te funcionan tus contingencias, porque el banco nunca dijo "no te voy a pagar, cliente." Yo te tengo que entregar tu dinero, toma.

Obviamente es más masivo, más rápido, más volátil, porque necesitas a nivel operativo sacar plata del Banco Central y empezar a dotar de dinero a todas las agencias. Entonces, todas las contingencias a nivel de logística de efectivo se activan: Banco Central, dame más dinero porque mis clientes me están sacando más. Y se activan también otro tipo de planes de contingencia como el de liquidez, porque tienes que ver cómo se está yendo el dinero. El cliente, de verdad, no es que dijo que el banco no estaba pagando.

Después nosotros, al interno, obviamente tenemos que cumplir con los entes reguladores. Ellos nos piden información, nosotros la entregamos de forma clara y ordenada. Y también nos soportamos con ellos para decir: "señores, Banco del Austro cumple con los requisitos, no se desesperen." Eso también es parte del apoyo que se requiere de los entes reguladores, para calmar, porque a veces estos temas de pánico financiero se desbordan. Cuando el Banco Pichincha, que es el banco más grande del país, tuvo problemas en sus canales electrónicos, la gente comenzó a entrar en pánico. Por eso ahí se activan las

contingencias a nivel de comunicación gubernamental, porque al país no le conviene que se diga que el Banco Pichincha está con problemas. Más bien, salieron a decir "no se preocupe, el banco está bien, vamos tranquilizándonos poco a poco."

En nuestro caso no fue tan masivo, fue un tema más puntual de la ciudad, por la presencia que tiene el Banco del Austro en Cuenca. Fue más controlado. Pero obviamente eso también nos obliga a regresar a ver y a mejorar los canales de comunicación, no solo internos, sino también con el gobierno seccional, porque a la ciudadanía le conviene estar más tranquila para que no se genere un pánico financiero. Porque si le afecta a una institución, es efecto dominó: comienzan todos a decir "algo está pasando con los bancos."

Entonces, nosotros siempre vamos a tener nuestras contingencias activadas cuando pasan indisponibilidades o intermitencias. El cliente nunca se va a ir con la sensación de que algo está mal. Hasta ahora.

- **ENTREVISTADO: Alex San Andres — Jefe de Marketing, Subgerente de Relaciones Públicas y Director de Comunicación, Banco del Austro**

MARKETING

Entrevistador: ¿Cómo participa el área de marketing en la gestión de una crisis digital?

Entrevistado: A ver, hay diferentes tipologías de crisis digitales. Dentro de las crisis digitales tienes, por ejemplo, algún caso particular de algún cliente que se queje, algún celebrity o influencer —te pongo estos casos porque se puede viralizar por cualquier persona. Si es una persona que no es muy conocida, a lo mejor puede levantarse una crisis y se habla de una crisis digital para aplacar el ruido. En el otro extremo tienes una crisis digital por algún ataque cibernético. Las dos tienen metodologías de tratamiento similares.

Cuando hay una crisis digital por algún cliente que incendió las redes y por ahí sale el "a mí también, a mí también", nosotros como banco vamos a la causa raíz: qué pasó con este cliente, contestar inmediatamente. La comunicación tiene que ser siempre muy sincera, porque la primera clave es que sea oportuna. Si dilatas el tema, si no respondes, si te quedas mucho tiempo en cómo hago y qué pasó, lo primero es el primer paño húmedo — porque no es la solución, es un paño— y apersonarte del caso. Ha ocurrido en muchas ocasiones donde han sido temas incendiarios, pero los clientes no conocen los procedimientos internos. Entonces, si hay un trámite que te demora 24 horas y el cliente quiere incendiar porque no le entendieron en el momento, la respuesta es: pedimos disculpas, qué estamos haciendo y plan de acción. Las respuestas son estructuradas.

La primera persona que lee dice "ah, el banco ya comunicó", y si vienen varias personas atrás, contestar siempre de manera oportuna. No tenemos que sobreprometer, nunca sobreprometer, siempre ser lo más transparente y sincero posible. Hay marcas que ocultan, que bloquean los comentarios o los eliminan directamente del feed. Yo no lo recomiendo. Yo prefiero ser transparente y si me responden 10 personas, a las 10 les contesto, porque es peor cuando no puedes reclamar.

Ahí viene el tema de la empatía: tienen que ser empáticos con los clientes, entender su postura. Lo que sí hacemos con el cliente es que, una vez que ha sido solventado, tratamos de cerrar la conversación. No voy a eliminar el reclamo, pero cierro: "Alejandro, hemos resuelto tu caso, en caso de que no dudes en contactarte nuevamente." Eso es lo que se recomienda, que las marcas cierren la conversación, porque si no, viene alguien, ve que la marca se disculpó, pero no sabe qué pasó.

El más difícil es cuando se trata de un ataque cibernético. Ahí tienes un plan de acción más estructurado. Yo estoy dentro del comité de crisis del banco: si detectamos algún tema cibernético, primero se trata de identificar qué servicios están comprometidos. Desde marketing, automáticamente se activa el monitoreo. Dentro de la parte digital

tenemos una herramienta que es como un social listening: si vemos que las interacciones en redes sociales se disparan, puedo ver qué están diciendo.

Mientras resuelven el ataque, yo monitoreo constantemente. Si llega a saltar algo y comienzan a activarse los canales, hay que ver qué tanto pánico hay: ¿están llamando al banco? Si se activan las redes y también el call center, lo primero es comunicar al call center lo que está ocurriendo, sin generar una alerta adicional e innecesaria. Tengo que ser súper atinado, porque si el operador da una respuesta equivocada, una sola persona puede decir "acabo de llamar al banco y me dijeron esto" y hace todo peor.

Entonces: monitoreo, comunicación oportuna, avisar a los canales de atención para que sepan qué decir sin generar más pánico, hasta no tener el control de la situación. Las típicas son: "Estamos presentando intermitencias en el servicio" o "es una actualización de software". Pero lo más sincero, en el momento oportuno. No puedo dilatarlo.

Si es algo muy grave y efectivamente hubo un hackeo, ahí nosotros por seguridad tenemos un plan de acción. Se bloquean servicios para evitar que se sigan extrayendo fondos, se identifica qué está afectado. Si ya detectamos que es un ataque en la banca, es lo más delicado que puede haber: imagínate el impacto en la confianza de los clientes. Ahí el rol de marketing es estar al tanto de la situación y expectante de cuál va a ser el desenlace. Yo no puedo hacer un position statement —declarar en redes sociales lo que está ocurriendo— sin que me lo autorice el gerente general.

Si el monitoreo en redes está reventado, los canales dan una respuesta de contención para calmar a la gente, evitar la especulación. Y puedo comenzar a redactar el position statement: "El banco detectó un posible ataque". Hay que ser muy atinado, no puedo declarar que fuimos atacados sin mentir; siempre muy ético, muy transparente. La estructura es: pedimos disculpas, explicamos qué está pasando y cerramos con qué vamos a hacer. "Esperamos resolver el problema en las próximas dos horas." Ese position statement es la última carta que se juega, cuando estás dispuesto a declarar públicamente que hay un problema y cómo lo vas a resolver.

Algo superimportante es que el position statement lo diseña una persona específica de mi equipo, no la agencia de publicidad, porque el diseñador podría filtrar la información. Esa persona no diseña en su puesto, se va a una sala específica o diseña en su casa, y el mensaje no lo ve absolutamente nadie. Es súper hermético.

Entrevistador: ¿Cuál es su relación con el área de comunicación en momentos de crisis?

Entrevistado: Nosotros tenemos chats internos con la gente específica que debe recibir el mensaje. No utilizamos el correo para este tipo de situaciones, porque cuando estás en reuniones, el correo no necesariamente lo tienes abierto, pero sí el mensaje en el teléfono. Estamos 100% comunicados todo el tiempo. Si yo tengo que hacer un position statement hacia afuera, tengo que manejar exactamente el mismo mensaje hacia adentro. No puede pasar que al interno del banco les digan otra cosa.

Entrevistador: Cuando se presenta una crisis, ¿existe un protocolo a seguir con respecto a las campañas que se ejecutan en ese momento?

Entrevistado: Sí. Hay un monitoreo constante. En el caso de que no necesitemos un position statement , que es la última carta y solo sea con el call center, vamos monitoreando si el script que estamos dando está calmando a la gente, si los mensajes en redes sociales están bajando el ruido. Si no, ahí sí vas activando las otras cosas. El último de los últimos casos es relaciones públicas, cuando va un funcionario a un canal de televisión a hacer una gira de medios explicando qué fue lo que sucedió.

Entrevistador: ¿De qué manera se monitorean las conversaciones digitales sobre el banco y cómo se decide cuándo intervenir ante comentarios negativos o rumores?

Entrevistado: Automáticamente se activa el monitoreo. Tenemos una herramienta de escucha social —un social listening— donde puedes ver la fecha, la hora, las palabras que más se repiten y qué están diciendo. No solo monitoreamos las redes del banco, también podemos monitorear las redes sociales de la competencia. Es bastante completo. La decisión de intervenir parte del tino: puedes ver si las interacciones se disparan y qué tanto pánico hay. Puede ser que las redes se activen, pero nadie esté llamando al banco, o puede ser que tanto las redes como el call center estén saturados. En ese punto ya es una alerta más seria. Contestar siempre de manera oportuna, empática y sincera, y hacer el seguimiento cerrando la conversación con el cliente.

Entrevistador: ¿Ha habido situaciones en las que la desinformación o rumores en redes sociales hayan afectado la imagen del banco? ¿Cómo se manejó?

Entrevistado: Lo que tenemos hasta ahora son las más suavécitas: clientes que se quejan de la demora en la activación de la tarjeta, pero son tarjetas con un tiempo específico de activación. Por ejemplo, si tú como persona natural activas una tarjeta se activa súper rápido, pero hay otras tarjetas de nómina donde hay un proceso con la empresa que toma

más tiempo. Se lo ha atendido en el momento oportuno, se ha visto si es crítico o no, se ha solventado y se ha contestado. No hemos tenido problemas más serios donde yo tenga que poner a prueba el position statement.

Entrevistador: ¿Qué herramientas digitales utiliza el área para gestionar la reputación del banco en plataformas sociales durante situaciones críticas?

Entrevistado: La más importante, y la recomendación, es tener una herramienta de escucha social. Aquí utilizamos una herramienta de social listening que te permite ver las interacciones, las palabras más repetidas, qué están diciendo, en qué fecha y hora. También hay otras herramientas conocidas como Social Scan o algunas de Oracle. Lo importante es no solo monitorear las redes del banco, sino también las de la competencia para tener el panorama completo.

Entrevistador: ¿Qué aspectos de la comunicación digital del banco cree que deben fortalecerse para mejorar la respuesta ante una crisis?

Entrevistado: Algo súper importante: nosotros como banco tenemos una cantidad limitada de community managers. El community manager no está dentro del equipo de marketing, está en el equipo del call center. En el momento que salte alguna de estas crisis, tenemos que estar en la capacidad de responderle a todos, no porque se reviente con un solo community manager. Tiene que haber las personas que sean necesarias para contestar en el momento oportuno, siempre empáticos, siempre sinceros y haciendo el seguimiento.

RELACIONES PÚBLICAS

Entrevistador: ¿Existe un portavoz oficial designado para situaciones de crisis en el banco?

Entrevistado: Sí, dentro del protocolo está súper declarado y específico. Es un comité muy cerrado, con roles de mucha confianza, donde se confía plenamente en que esa persona se va a quedar callada sobre lo que no debe decir. Los portavoces se preseleccionan: hay una persona de transformación, una de talento humano, personas de las áreas que pueden ser las más álgidas y que tienen que estar listas.

Entrevistador: ¿Cómo se prepara a esa persona para comunicar bajo presión?

Entrevistado: Con media training. De hecho, teníamos un media training el 16; se pospuso para abril, para preparar a estos speakers. A esa persona se le entrega una guía, no el position statement, sino los puntos importantes: los do's and don'ts, lo que sí debes hacer y lo que no. No debes explotarte en temas que no domines; si te preguntan por otro banco, no opinas, te mantienes en el foco. Siempre hay un acompañamiento de parte de la agencia de medios: si por ahí dijo algo inapropiado, esa persona automáticamente le dice "oye, cortemos esta parte, repitamos." Si es en vivo, por lo general se pide un nuevo espacio para corregir, y si no, se toman otros medios de contingencia.

Entrevistador: ¿Cómo se gestiona la relación con los medios de comunicación cuando una crisis trasciende al espacio público y genera cobertura mediática?

Entrevistado: Nuestra relación con los medios es de dos maneras. Por un lado, tenemos una agencia de medios que es la que pone la pauta cuando hacemos comunicación o campaña: negocia los comerciales de televisión, los horarios, todo lo que sea publicidad. Esa es una relación más comercial. La relación de afinidad y cercanía la maneja la agencia de relaciones públicas, que siempre tiene que conocer dónde tenemos el plan de medios para saber cuáles son esos medios con los que tenemos mayor acercamiento. Los medios te abren las puertas dependiendo de si les pautas o no. Si pautamos consistentemente en Ecuavisa, es muy probable que tengamos una muy buena relación y que si quiero un espacio me lo den. La agencia de relaciones públicas es quien habla con la persona del medio para buscar esos espacios.

Cuando ya lancé el position statement y lo hago público, activo a relaciones públicas. Cuando los medios me buscan, el speaker autorizado ya sabe clarísimo qué debe decir y qué no. Todo el primer punto de contacto —agencias, *chatbots*, call center— sabe quién es el speaker. El último de los últimos casos es cuando un funcionario va a hacer una gira de medios a canales de televisión explicando qué fue lo que sucedió.

Entrevistador: ¿Cómo se asegura la coherencia del mensaje institucional entre todas las áreas del banco durante una crisis, especialmente en entornos digitales donde la información circula muy rápido?

Entrevistado: El comité de crisis es lo mejor para esto. Dentro del protocolo está cómo se cascara la información hacia abajo. Por lo general, se hace un enunciado —no una explicación larga— que enmarca qué decir y qué no decir, para que absolutamente todos en el banco estén enterados. En algunas compañías se pone el position statement

directamente y todo el mundo sabe que hay que atenerse y mantenerse en ese cuadrado, no ampliar la noticia más allá de lo que estás autorizado a dar. El mensaje tiene que ser entendible para todos los niveles, desde los altos ejecutivos hasta los operarios, sin que sea tan técnico que se malinterprete, pero siempre con la misma línea de redacción.

Entrevistador: ¿El banco ha enfrentado alguna situación de crisis que haya afectado su imagen pública? ¿Qué estrategia se utilizó para gestionar y recuperar la confianza de los públicos?

Entrevistado: Lo primero que haría es controlar el ruido innecesario: ver dónde están atacando más, por ejemplo si es en X, arrancar apagando los incendios más grandes. La comunicación siempre tiene que ser transparente, oportuna y muy empática, para que la gente se ponga en nuestros zapatos. Como banco, vamos a tratar siempre de solucionar el problema mucho antes de tener que llegar a esas medidas.

Algo súper importante es que una marca sea muy cercana al usuario. Si tienes ese vínculo emocional con la marca, cuando algo le pasa, la gente dice "qué pena, pero va a estar bien." Cuando no tienes ese vínculo emocional, la abandonas o incluso le metes leña al fuego. Eso es justamente lo que estamos trabajando ahora como banco: ese vínculo emocional para que, si ocurre algo, la gente esté de nuestro lado.

Entrevistador: Considerando las fases de una crisis —señales previas, momento agudo, recuperación y resolución— ¿en cuál siente que el banco tiene mayor preparación y en cuál mayor debilidad?

Entrevistado: Lo que yo sí identificaría como oportunidad es retar el procedimiento con un simulacro. No hemos puesto el comité de crisis en marcha porque no hemos requerido, pero yo sí quiero ponerlo a prueba: simulemos un ataque, veamos cómo reaccionamos, si hay personas que se paralizan, si el proceso tiene oportunidades. Igual que en las escuelas hacen simulacros de evacuación, deberíamos hacerlo, porque así sabemos que lo que está en papel formalizado funciona en la realidad y no hay filtros de información. El simulacro tiene que hacerse con pocas personas que sepan de qué se trata, para el resto debe parecer real. Eso te da cuenta de todas las oportunidades y falencias que pudiera tener el procedimiento.

Entrevistador: ¿Qué estrategia de comunicación digital considera más efectiva para el Banco del Austro en el contexto actual ecuatoriano?

Entrevistado: Lo que nos está ayudando mucho es contestar de inmediato. Tenemos community managers disponibles 24 horas que contestan de manera inmediata. No podemos dejar que pase mucho tiempo, porque mientras más tiempo pasa y la persona se vuelve a quejar, es mucho peor. Lo que nos funciona mucho es la inmediatez. Y algo que nunca recomendaría es tener personas externas al banco que hablen de ti en una crisis: si usas un influencer para decir "qué pena lo que le pasó al banco", la gente automáticamente entiende que le están pagando para decir eso. Es lo peor que puedes hacer. Por eso es súper importante la inmediatez y la transparencia.

COMUNICACIÓN

Entrevistador: Desde su experiencia, ¿cómo definiría una crisis en el contexto del Banco del Austro?

Entrevistado: Una crisis digital puede ser desde un cliente que incendió las redes hasta un ataque cibernético. En el caso del cliente, la crisis se da cuando el ruido se amplifica y empieza a haber especulación. En el caso del ataque cibernético, el impacto en la confianza de los clientes puede ser devastador: imagínate enterarte de que un banco fue atacado. Eso te puede destruir, sobre todo porque hay mucha especulación. Una crisis digital es una crisis, pero lo que haces para gestionarla es lo que marca la diferencia.

Entrevistador: ¿Qué tipos de crisis se presentan mayormente dentro del banco?

Entrevistado: Los más comunes hasta ahora han sido los más suaves: clientes que se quejan por demoras en la activación de tarjetas o por procesos que no entienden. No hemos tenido una crisis más seria que haya requerido poner en marcha el position statement. Sin embargo, también existe la exposición a crisis cibernéticas, que son las más delicadas, y crisis de reputación como la que puede generar la especulación, como ocurrió con el caso del Banco Pichincha, donde no fue un ataque sino la reacción de un alto funcionario lo que generó que la gente comenzara a sacar fondos.

Entrevistador: Actualmente, ¿el banco cuenta con un protocolo formal de comunicación de crisis? ¿Cómo se estructura y cómo funciona?

Entrevistado: Sí, tenemos un procedimiento que se activa a través del comité de crisis. Algo que se recomienda incluir en cualquier guía estratégica es someter ese procedimiento a prueba mediante simulacros, igual que se hacen simulacros de

evacuación. Cuando lo implementamos en la empresa de telecomunicaciones donde yo estaba antes y no existía, lo que hicimos fue hacer una simulación: a los players no se les dice cuál va a ser el escenario, y así puedes ver realmente el flujo, el estrés, las decisiones, si el procedimiento es funcional o no. Aquí sí existe el procedimiento, lo que tenemos que ver es si lo ponemos a prueba.

Entrevistador: Cuando se presenta una situación de crisis, ¿cómo se organiza la comunicación interna entre las distintas áreas antes de emitir mensajes hacia el exterior?

Entrevistado: Tenemos chats internos con la gente específica que debe recibir el mensaje. No utilizamos el correo porque cuando estás en reuniones el correo no necesariamente lo tienes, pero sí el mensaje en el teléfono. Estamos 100% comunicados todo el tiempo. Por ejemplo, cuando hay mantenimientos preventivos a las 2 o 3 de la mañana, se escribe: "vamos a iniciar el mantenimiento preventivo", y cuando termina: "todos los servicios ya están al día." Hay una comunicación oportuna a la interna. Y el mensaje hacia afuera tiene que ser exactamente el mismo que el de adentro: no puede pasar que al interno del banco les digan otra cosa. No necesariamente el mismo texto, porque el mensaje tiene que ser entendible para todos los niveles, pero la línea de redacción es exactamente igual.

Entrevistador: ¿Qué fortalezas y qué vacíos identifica en la comunicación actual del banco frente a situaciones de crisis digital?

Entrevistado: Una de las áreas de oportunidad es el vínculo emocional con los clientes. Estamos trabajando en dejar de pensar menos como banco y pensar más como las personas. Ese vínculo emocional refuerza el equity de marca: mientras mayor sea el equity de marca, más te blindas en todo sentido. Cada dólar que inviertas en comunicación va a tener mayor retorno, y a su vez te mitiga cuando ocurre una crisis, porque la gente dice "qué pena que le haya pasado eso a mi banco", en vez de aprovechar para atacar. En cuanto a vacíos, nuestra agencia de relaciones públicas no está en Cuenca, está en Quito, que tiene mayor cercanía con los canales. Eso puede ser una desventaja para la inmediatez en Cuenca o Guayaquil. Y lo más importante como oportunidad es poner a prueba el comité de crisis con un simulacro, para saber que el proceso que tenemos escrito y formalizado funciona en la realidad y no tiene filtros de información.

Entrevistador: ¿Considera que el banco está preparado para enfrentar una crisis digital de gran impacto como un ciberataque o una filtración de datos?

Entrevistado: Creo que sí. Tenemos un equipo robusto y las inversiones que hace el banco son justamente para evitar esto. Nunca hay que estar confiado, pero aquí siempre estamos en sentido de alerta, haciendo inversiones para prevenir. Mi única duda no es una debilidad del equipo, sino el hecho de que no hemos retado el procedimiento. No lo hemos puesto en marcha porque no lo hemos requerido, y yo sí quiero ponerlo a prueba con un simulacro para saber si todo lo que está en papel se cumple en la realidad.

5.3 Resultados de entrevistas

- 1. José Moscoso – Líder de Gestión de Continuidad de Negocio, Banco del Austro**

<p>Estado actual de la gestión comunicacional ante crisis digitales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación en crisis está inserta en un sistema de gestión de Continuidad (basado en ISO 22301), que actúa como el centro articulador de todas las áreas. • Se busca una comunicación única y centralizada, “todos manejamos una única comunicación”, independientemente del tipo de crisis. • El enfoque es preventivo, todo se define antes de que ocurra la crisis (voceros, mensajes, canales, tono). La improvisación en el momento es un gran riesgo. • Se diferencia claramente el mensaje para afuera (clientes, medios) del mensaje para adentro (empleados), evaluando que el impacto reputacional es mayor en el externo por su alcance masivo.
<p>La existencia de protocolos y planes de contingencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sí existen protocolos formales, definidos por escenarios o criterios de activación (incendio, pandemia, corte de energía). “Todo lo que me consultas tiene que ya estar previamente definido”. • Los voceros autorizados se definen según quiénes están entrenados para hablar (media training). No se pide al Gerente General que hable de aspectos técnicos; hay personas preparadas para cada tipo de mensaje. • Comité de Crisis como ente de gobierno, formado por altas cabezas, centraliza la comunicación y la réplica hacia las jerarquías. • Todo el personal (incluyendo guardias) conoce qué puede y qué no puede comunicar. “En esos temas a veces es mejor callar”. • Con base en el Análisis de Impacto del Negocio (BIA), se evalúa el impacto reputacional, operacional y legal en función del tiempo de indisponibilidad (ej. 5 min vs. 1 hora sin ventanillas).

<p>El rol de las plataformas digitales en la respuesta institucional</p>	<p>Los canales digitales (banca virtual, redes) son altamente críticos por su alcance, “una indisponibilidad de media hora en banca virtual impacta a 500 mil usuarios”, mientras que una falla en ventanillas afecta a un número mucho menor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las plataformas digitales son el principal vehículo de comunicación oficial durante una crisis, emitiendo mensajes desde las cuentas oficiales para mantener coherencia. • Su continuidad se protege con estrategias preventivas, generadores, UPS, controles de ciberseguridad (frente a ransomware, hackeos). • En crisis como la pandemia, las plataformas digitales no solo sirvieron para informar, sino para redirigir comportamientos, “use el canal móvil, vaya a un cajero si necesita dinero”.
<p>Las fortalezas y vacíos identificados por los propios miembros de la institución.</p>	<p>Fortalezas,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de prevención, contar con “el famoso Plan B”, a diferencia de lo que se observa en Latinoamérica. • Estructura consolidada, sistema de gestión, comité de crisis, protocolos predefinidos y comunicación centralizada. • Evaluación por tiempo: el análisis de impacto permite priorizar riesgos reputacionales en función de la duración de la interrupción. <p>Vacíos,</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cuanto la improvisación cultural, en la región aún falta adaptar la cultura del Plan B; muchos negocios recién buscan soluciones cuando ocurre la crisis (ej. cortes de energía). • Riesgo de mensajes contradictorios, si el personal no entrenado (guardias, colaboradores de sucursales) no tiene su rol comunicacional claramente limitado, puede “echar abajo todo el trabajo comunicacional”. • Eventos impredecibles, aunque se trabaja con escenarios, es imposible mapearlos todos; se requiere flexibilidad en los protocolos para ajustarse a crisis novedosas (ej. pandemia).

Casos reales o ejemplos de crisis comunicacional en la institución	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad tecnológica, fallas por mantenimiento, sistema eléctrico o daños en componentes. Se aplicaron los protocolos definidos en el plan de continuidad y la estrategia comunicacional, logrando una respuesta sin improvisación.• Pandemia COVID-19, el Comité de Crisis sesionó 42 veces en un año para gestionar la comunicación. Los mensajes fueron integrales, desde medidas sanitarias (“protéjase con mascarilla”) hasta orientación funcional (“haga uso del canal móvil, no salga de su casa”). La comunicación se adaptó continuamente en función de la evolución de la crisis.
--------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2. Verónica Ortiz – Gerente de Riesgos No Financieros, Banco del Austro

<p>Estado actual de la gestión comunicacional ante crisis digitales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación en crisis está integrada en el Plan de Continuidad del Negocio, a través de un plan de comunicación en crisis desarrollado junto con el área de marketing. • Este plan define voceros debidamente seleccionados para distintos públicos, entes reguladores (Superintendencia de Bancos), clientes y público interno (a través de Talento Humano). • El plan es aprobado por el Comité de Continuidad, el Comité de Riesgos y el Directorio, lo que le otorga un alto nivel de formalidad y respaldo. • La comunicación es centralizada en el Comité de Crisis, que toma las decisiones y emite las directrices; antes la comunicación era más directa y rápida, ahora se percibe un poco más de burocracia interna.
<p>La existencia de protocolos y planes de contingencia</p>	<p>Sí existen protocolos y planes basados en la identificación de procesos críticos; los canales digitales están entre los más críticos por su visibilidad y alcance.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para crisis tecnológicas se cuenta con el DRP (Plan de Recuperación ante Desastres) que incluye un data center alternativo en Machala y alta disponibilidad de sistemas. • Se manejan niveles de escalamiento según la magnitud del incidente; cuando ya no se puede controlar y afecta masivamente al cliente, se declara la crisis y se activa el Comité de Crisis. • También existen planes de contingencia para cortes de energía (plantas eléctricas, UPS en agencias y data centers) y para logística de efectivo (coordinación con Banco Central, transporte aéreo en casos extremos).
<p>El rol de las plataformas digitales en la respuesta institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los canales digitales son procesos críticos y están bajo monitoreo constante por parte del área de tecnología para detectar indisponibilidades y activar las contingencias técnicas (alta disponibilidad, data center alternativo). • El monitoreo de la conversación, la narrativa y la percepción del cliente en redes sociales es responsabilidad del área de marketing, que alimenta al Comité de Crisis con esa información. • En caso de indisponibilidad o intermitencia, las decisiones comunicacionales (mensajes a clientes, aclaraciones sobre mantenimiento, etc.) se canalizan a través del Comité de Crisis, que define los mensajes y los voceros autorizados. • Las plataformas digitales también han sido clave para redirigir comportamientos durante crisis como la pandemia, incentivando el uso de canales electrónicos para evitar

	<p>la afluencia en sucursales.</p>
<p>Las fortalezas y vacíos identificados por los propios miembros de la institución.</p>	<p>Fortalezas,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura formal y jerárquica, el plan de comunicación en crisis está aprobado por los máximos órganos (Directorio, Comités), lo que asegura respaldo y recursos. • Anticipación, se invierte en contingencias antes de que ocurran (plantas, data center alternativo, planes de liquidez), lo que ha permitido no cerrar en crisis recientes. • Protección de la reputación, el cliente externo no ha percibido afectaciones graves; no se han dado cierres masivos ni indisponibilidades prolongadas. • Capacidad de respuesta, el Comité de Crisis se activa rápidamente y prioriza la seguridad del personal y del cliente. <p>Vacíos y áreas de mejora,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios de personal y rotación, la información sobre roles y responsabilidades en crisis puede perderse con la rotación; se requiere actualización constante y pruebas de comunicación. • Pérdida de inmediatez en la comunicación interna, antes la comunicación era más directa (“nuestra voz era como la voz de mando”); ahora existe un poco más de burocracia que puede ralentizar la toma de decisiones. • Falta de conocimiento de la operación por parte de algunos miembros del Directorio, lo que puede afectar la rapidez en la toma de decisiones durante la crisis. • Necesidad de mejorar la comunicación interna para que todos los niveles reciban instrucciones claras y oportunas.

Casos reales o ejemplos de crisis comunicacional en la institución	<ul style="list-style-type: none"> • Pandemia COVID-19, se activó el Comité de Crisis con reuniones semanales. Se priorizó la seguridad del personal y del cliente, se gestionó el teletrabajo, la logística de efectivo (incluso transporte aéreo) y la comunicación con entes reguladores. El banco nunca cerró. • Cortes de energía (contingencia eléctrica), se activó nuevamente el Comité de Crisis. Se utilizaron plantas eléctricas y UPS en agencias y data centers; las principales oficinas nunca cerraron. La comunicación se centralizó para informar a clientes y mantener la operatividad. • Incidente reputacional por personas vinculadas, se generó una corrida de fondos en Cuenca. Se activaron contingencias de liquidez (coordinación con Banco Central para abastecer efectivo) y de comunicación con entes reguladores y gobierno seccional para calmar el pánico financiero. El banco no dejó de pagar y el cliente no percibió fallas graves. • Mención a crisis de otros bancos, se señala el caso de un banco grande que tuvo problemas en canales electrónicos; allí se evidenció la importancia de la comunicación gubernamental para evitar pánico financiero. El Banco del Austro, en contraste, no ha tenido crisis masivas.
--------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. Alex San Andrés - Jefe de Marketing

Estado actual de la gestión comunicacional ante crisis digitales	<ul style="list-style-type: none"> • Se diferencia entre dos tipologías de crisis digitales, quejas virales de clientes/influencers y ataques cibernéticos. Ambas tienen metodologías de tratamiento similares, pero con distintos niveles de escalamiento. • La gestión se basa en respuesta oportuna, empática, transparente y sincera. • Se utiliza monitoreo constante con herramientas de social listening para medir el ruido, las interacciones y el pánico. • La comunicación se coordina en tiempo real con el call center a través de chats internos, asegurando un único mensaje tanto para clientes como para empleados.
------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación interna se maneja con la misma rigurosidad que la externa, “No puede pasar que al interno del banco les digan otra cosa.”
<p>La existencia de protocolos y planes de contingencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sí existen protocolos diferenciados. Para quejas virales, se investiga la causa raíz, se responde de inmediato, se ofrece un plan de acción y se cierra la conversación sin eliminar el reclamo. “Lo que sí hacemos con el cliente es que, una vez que ha sido solventado, tratamos de cerrar la conversación.” • Para ataques cibernéticos, el protocolo es más estructurado. Incluye bloqueo de servicios afectados, monitoreo intensivo, comunicación escalonada y elaboración del position statement (declaración pública). • El position statement es “la última carta que se juega”. Su elaboración es hermética, la diseña una persona específica del equipo en un entorno aislado para evitar filtraciones. • El escalamiento es progresivo, primero contención vía call center y redes; si no baja el ruido, se publica el position statement; en último extremo, se activa una gira de medios con un vocero autorizado.
<p>El rol de las plataformas digitales en la respuesta institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las plataformas digitales (redes sociales, herramientas de monitoreo) son el centro de la gestión de crisis digitales. • Se utiliza una herramienta de social listening que permite monitorear no solo las redes del banco, sino también las de la competencia, para tener un panorama completo. • Las redes oficiales se usan para publicar mensajes de contención, interactuar con clientes, cerrar casos y, si es necesario, emitir el position statement. • La coordinación con el call center es clave, se les informa inmediatamente sobre lo que ocurre y se les entrega un guion unificado

	<p>para que no generen pánico adicional con respuestas contradictorias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se evita bloquear o eliminar comentarios negativos; se prefiere la transparencia y responder públicamente.
<p>Las fortalezas y vacíos identificados por los propios miembros de la institución.</p>	<p>Fortalezas,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protocolos claros y escalonados para distintos tipos de crisis. • Uso de herramientas de social listening que permiten anticiparse y medir el impacto en tiempo real. • Coordinación inmediata entre marketing, call center y comité de crisis a través de canales ágiles (chats). • Elaboración hermética del position statement, lo que evita filtraciones y asegura el control del mensaje. • Enfoque en la transparencia y cierre de conversaciones con los clientes. <p>Vacíos,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad limitada de community managers. Actualmente dependen del equipo del call center, no de marketing. En una crisis masiva, podrían no tener la capacidad de responder a todos los comentarios con la rapidez necesaria. “Tiene que haber las personas que sean necesarias para contestar en el momento oportuno.
<p>Casos reales o ejemplos de crisis comunicacional en la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta ahora solo han enfrentado “las más suavecitas”, quejas de clientes por demoras en la activación de tarjetas, especialmente en tarjetas de nómina donde el proceso depende de la empresa empleadora. • En esos casos, el protocolo aplicado fue, identificar la causa, responder oportunamente, solventar el problema y cerrar la conversación con el cliente. • No han tenido una crisis grave (ataque cibernético masivo o situación que requiera la emisión de un position statement), por lo que ese nivel de protocolo no ha tenido que activarse aún.

	<ul style="list-style-type: none">• Se menciona indirectamente que la herramienta de monitoreo ha permitido detectar y manejar estos incidentes antes de que escalen.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4. Alex San Andrés - Jefe de Comunicación

<p>Estado actual de la gestión comunicacional ante crisis digitales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una crisis digital se define desde dos extremos, quejas virales de clientes que generan especulación, hasta ataques cibernéticos con impacto devastador en la confianza. • La gestión marca la diferencia, “Una crisis digital es una crisis, pero lo que haces para gestionarla es lo que marca la diferencia.” • Se prioriza la inmediatez, transparencia y empatía como pilares. • Actualmente se trabaja en construir un vínculo emocional con los clientes para blindar la marca, “mientras mayor sea el equity de marca, más te blindas en todo sentido.
<p>La existencia de protocolos y planes de contingencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sí, existe un procedimiento formal que se activa a través del comité de crisis. • El protocolo incluye canales ágiles de comunicación interna (chats, no correos) para mantener a las áreas clave informadas en tiempo real. • Se enfatiza la coherencia entre mensaje interno y externo, “no puede pasar que al interno del banco les digan otra cosa.” El mensaje interno se adapta en formato para que sea entendible por todos los niveles, pero mantiene la misma línea de redacción. • Oportunidad de mejora identificada, realizar simulacros de crisis para poner a prueba el procedimiento en un entorno real, sin que los participantes sepan el escenario de antemano. “Cuando lo implementamos en la empresa donde yo estaba antes... así puedes ver realmente el flujo, el estrés, las decisiones, si el procedimiento es funcional o no.”

<p>El rol de las plataformas digitales en la respuesta institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las plataformas digitales son el primer frente para detectar y gestionar crisis, especialmente en escenarios de especulación. • Se utilizan chats internos para coordinar la comunicación entre áreas críticas (tecnología, marketing, call center, etc.) antes de emitir mensajes externos. • La comunicación externa en canales digitales debe ser oportuna y unificada con el mensaje interno. • No se menciona en esta sección el uso de herramientas de social listening (ya desarrollado en Marketing), pero se sobreentiende que forman parte del monitoreo.
<p>Las fortalezas y vacíos identificados por los propios miembros de la institución.</p>	<p>Fortalezas,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo robusto e inversión preventiva, el banco invierte para evitar crisis cibernéticas y mantener un estado de alerta constante. • Comunicación interna ágil, uso de chats en lugar de correos para mantener a todos informados en tiempo real. • Coherencia de mensajes, se asegura que el mensaje interno y externo mantengan la misma línea. • Enfoque en construcción de vínculo emocional, estrategia que fortalece el equity de marca y actúa como blindaje reputacional. <p>Vacíos / Oportunidades de mejora,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de simulacros de crisis, el protocolo no ha sido probado en un escenario simulado real; es una deuda pendiente. “Mi única duda no es una debilidad del equipo, sino el hecho de que no hemos retado el procedimiento.” • Agencia de relaciones públicas en Quito, al no estar en Cuenca (matriz), puede afectar la inmediatez en la gestión local (Cuenca y Guayaquil). • Riesgo de especulación, se reconoce que la especulación puede generar crisis reputacionales incluso sin un hecho real, como ocurrió con el caso de otro banco.

5. Alex San Andrés - Jefe de Relaciones Públicas

<p>Estado actual de la gestión comunicacional ante crisis digitales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un portavoz oficial designado dentro de un protocolo formal, con roles de confianza definidos. “Dentro del protocolo está súper declarado y específico.” • Los portavoces se preseleccionan de áreas estratégicas (transformación, talento humano, etc.) y reciben media training para comunicar bajo presión. • Se entrega una guía de “do’s and don’ts” para mantener el foco, no opinar fuera del ámbito de dominio y corregir errores en vivo con apoyo de la agencia de medios. • La relación con los medios se divide en dos, una comercial (a través de agencia de medios para pauta publicitaria) y otra de afinidad y cercanía (a través de agencia de relaciones públicas), que gestiona espacios y contactos. • Se valora la inmediatez, transparencia y empatía como pilares de la comunicación.
<p>La existencia de protocolos y planes de contingencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El protocolo establece voceros autorizados y un escalamiento claro, primero contención digital y call center, luego position statement, finalmente gira de medios con vocero si la crisis trasciende. • El comité de crisis es el encargado de “cascarear la información hacia abajo” mediante un enunciado claro para todos los niveles del banco. • Se reconoce una oportunidad de mejora, realizar simulacros de crisis para poner a prueba el procedimiento, identificar filtros de información y detectar falencias. “El simulacro tiene que hacerse con pocas personas que sepan de qué se trata, para el resto debe parecer real.” • Nunca se recomienda usar influencers externos para hablar en nombre del banco durante una crisis, pues se percibe como pagado y poco creíble.
<p>El rol de las plataformas digitales en la respuesta institucional</p>	<p>Se utilizan community managers disponibles 24 horas para responder de manera inmediata, evitando que las quejas se acumulen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia digital se basa en la inmediatez, “mientras más tiempo pasa y la persona se vuelve a quejar, es mucho peor.” • Se evita eliminar comentarios negativos; se prefiere la transparencia y el cierre de conversaciones. • Las plataformas digitales son el primer frente para “apagar los incendios más grandes” y controlar el ruido innecesario. • El position statement, cuando se emite, se publica en canales digitales oficiales

	<p>como parte del protocolo.</p>
<p>Las fortalezas y vacíos identificados por los propios miembros de la institución.</p>	<p>Fortalezas,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portavoces designados y entrenados con media training, lo que asegura un manejo profesional de la comunicación bajo presión. • Relaciones estratégicas con medios a través de dos agencias (medios y relaciones públicas), que facilitan el acceso a espacios en momentos críticos. • Cultura de inmediatez en la respuesta digital, con community managers 24/7. • Enfoque en la construcción de vínculo emocional con los clientes, lo que puede generar lealtad y contención en crisis. <p>Vacíos / Oportunidades de mejora,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de simulacros de crisis, el comité de crisis no se ha activado en la práctica, por lo que no se ha validado si el protocolo funciona en un escenario real. “No hemos puesto el comité de crisis en marcha porque no hemos requerido, pero yo sí quiero ponerlo a prueba.” • Posibles filtros de información si no se controla herméticamente el proceso. • La necesidad de asegurar que el mensaje sea entendible para todos los niveles (desde altos ejecutivos hasta operarios) sin perder precisión.
<p>Casos reales o ejemplos de crisis comunicacional en la institución</p>	<p>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se identifica la necesidad de prepararse para escenarios futuros mediante simulacros, reconociendo que hasta ahora no se ha tenido una crisis que ponga a prueba todo el sistema de relaciones públicas y portavocía.