

PLAN DE COMUNICACIÓN LIBERBANK



Elaborado por: Jorge Castillo Serna

(jcastillos@uoc.edu)

09/Junio/2015

Trabajo Final de Grado

Plan de Comunicación

Memoria final

Curso 2014-2015, 2º semestre

Índice

Resumen	4-5
Introducción	6
Justificación	7
Objetivos y alcance	8
1. Análisis	9-13
1.1. Análisis externo. Situación y entorno	13-19
1.2. Análisis interno.	10-23
1.3. Diagnos de la situación.	23-24
2. Base del plan de comunicación, objetivos y estrategias	24
2.1. Política general de comunicación	24
2.2. Mensaje principal	24-25
2.3. Objetivo general y específicos de la comunicación.	25-27
3. Base estratégica del plan de comunicación.	27-28
3.1. Estrategias.	29-32
3.2. Acciones.	32-37
4. Timing y presupuesto.	37-39
5. Ficha de acción. Control y seguimiento.	39-46
Guía de abreviaturas y acrónimos.	46
Conclusiones	46-47
Implicaciones del negocio y limitaciones del trabajo	47-48
Valoración y agradecimientos.....	48-49
Referencias bibliográficas	49
Anexos	50-51

Jorge Castillo Serna (jcastillos@uoc.edu)

Adscripción académica (Grado en Marketing e Investigación de Mercados, Comunicación)

Resumen

El presente plan de comunicación se ha elaborado a fin de responder a la necesidad de vertebrar de forma racional y eficiente acciones comunicativas de la entidad bancaria Liberbank. Este plan de comunicación nace a raíz de la necesidad de crear una nueva marca, fruto de la fusión de cuatro Cajas de Ahorros (Cajastur, Caja Cantabria, Caja Extremadura y CCM).

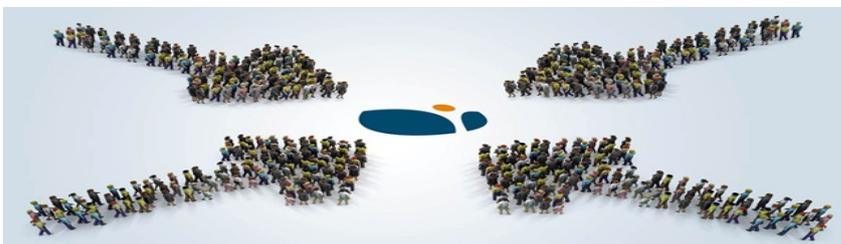
Desde la unión mediante Sistema Institucional de Protección (SIP) el 8-Abril-2011, Liberbank ha ido desarrollando procesos de integración de Sistemas, Recursos Humanos e Infraestructuras (Red de oficinas y Servicios Centrales). Ha llegado el momento de dar a conocer al mercado una marca única, llena de nuevos valores para los nuevos tiempos.

Este plan de comunicación pretende dar a conocer la nueva forma de hacer banca, tratando de forma transparente la información, con una comunicación interactiva, en la que el cliente pasa a ser el eje central de nuestra organización. Ponemos en valor nuestra aportación a la sociedad, centrándonos en un beneficio mutuo que permita desarrollar la economía de las diferentes regiones.

Recogemos la necesidad de una banca ética que esté a la altura de una sociedad moderna, involucrada y comprometida con el entorno y el medio ambiente.

Dentro de este plan de comunicación daremos soluciones y alternativas a los colectivos más desfavorecidos por la crisis económica. Se ha tratado de buscar soluciones y alternativas a los problemas actuales de la sociedad, siendo Liberbank una entidad de acción que pretende que todas las personas tengan la oportunidad de desarrollarse profesional y personalmente.

Este plan de comunicación refleja las expectativas que han generado el nuevo marco del sistema financiero español y el papel que Liberbank quiere protagonizar. Los inversores, accionistas, clientes y la sociedad en general, han de conocer que Liberbank es la marca que representa la Confianza.



Abstract

This communication plan has been developed to respond to the need to structure, in a rational and efficient way, the communication of the banking entity Liberbank. The plan comes in the wake of the need to create a new brand, resulting from the merger of four savings banks (Cajastur, Caja Cantabria and Caja Extremadura CCM).

Since the merger through the Institutional Protection System (SIP) on April 8th 2011, Liberbank has developed system integration processes, human resources and infrastructure (office network and Central Services). The time has come to let the market know about a unique brand, with new values for the new times.

This communication plan seeks to highlight the new approach to banking, handling information in a transparent way with interactive communication, in which the customer becomes the backbone of our organization. We value our contribution to society, focusing on mutual benefits that allow for the economic development of the regions.

We recognize the need for ethical banking that is expected of a modern society, involved and committed with the surroundings and the environment.

Within this communication plan, we will give solutions and options to the groups most affected by the economic crisis. Lieberbank is an entity focused on action plans that afford everyone the opportunity to develop on a personal and professional level by offering solutions and options to society's current problems

This communication plan reflects the expectations that have generated the new framework of the Spanish financial system and the role Liberbank wants to play in it. Investors, shareholders, customers and society in general have to know that Liberbank is the brand that best represents Trust.



INTRODUCCIÓN

El actual panorama socioeconómico reclama un nuevo modelo de comunicación entre las empresas financieras y la sociedad. La aparición de una coyuntura económica adversa, la incipiente adaptación de las nuevas tecnologías al mercado financiero junto a los modelos de comunicación social basados en las redes, han abierto un nuevo camino para explorar nuevas estrategias de comunicación.

La sociedad ha reclamado para sí misma un protagonismo en participación económica-financiera de nuestro país, reclama una banca ética, con valores de basados en la honestidad, transparencia y compromiso.

Este proyecto se ha desarrollado como respuesta al mercado, con el objetivo clave de ser entidad de referencia, posicionada y relacionada con la confianza de los consumidores.

El estudio de los parámetros que miden la calidad de imagen, el posicionamiento de marca y la percepción de los consumidores, han representado el argumento clave en la elaboración de este plan de comunicación. Liberbank ha sido medido en aspectos cualitativos y cuantitativos, posicionando la marca sobre un plano de ejes con valores sobre la aceptación y necesidades. Se ha recreado una imagen fiel, que nos ha permitido plasmar las necesidades comunicativas de la marca y la personalidad que desea comunicar a la sociedad.

El presente plan de comunicación desarrolla tres aspectos claves para alcanzar sus objetivos; sociales, económicos y culturales.

En su dimensión social, se centrará en las personas y sus necesidades, buscando un beneficio mutuo entre personas y empresas. Se ha trabajado en las necesidades de creación de empleo en las zonas más castigadas por el desempleo. Se creará un programa de vivienda que adaptará la necesidad de una vivienda digna a la capacidad de pago de las familias.

En su dimensión económica, marcando el objetivo de ser motor de la economía en las diferentes regiones donde opera. Se ha buscado el equilibrio entre rentabilidad y seguridad, dando un papel fundamental a la oficina como canalizadora de operaciones y servicios.

En su dimensión cultural, las obras sociales incrementarán el arraigo de la nueva marca con las zonas de origen de las antiguas Cajas. Se enmarca dentro del proyecto de exportar la cultura regional hacia otros territorios y mantener el patrimonio cultural en origen.

Además, en cada una de las fases deberá estar implícita la dimensión ética a través de protocolos de transparencia, honradez y confianza.

A continuación detallamos los objetivos que persigue este proyecto:

- Objetivo 1. Crear una sola imagen de marca, unificando las cuatro anteriores.
- Objetivo 2. Transmitir valores éticos y sociales, dándole a la marca una personalidad relacionada con la confianza.
- Objetivo 3. Ser motor económico y social de los territorios donde mayor influencia tiene la entidad.

Justificación

Este proyecto nació por la necesidad de conocer el posicionamiento deseado de la marca Liberbank en el mercado, personalmente necesitaba obtener un punto de partida debido a mi inminente traslado al Departamento de Estrategia Comercial de la entidad.

La concentración en una marca bajo la fusión de otras cuatro representa un reto para el Marketing y la comunicación de la empresa. Hasta la fecha, hemos visto extensiones de marca en otras empresas del sector, fusiones de marca prevaleciendo una existente, pero ahora abordaremos un reto distinto.

La marca como recurso estratégico, representa el conjunto de asociaciones y comportamientos del mercado que permiten a la empresa ganar un mayor beneficio de lo que obtendría sin esa marca. Por lo que se hace necesario disponer de una marca que aglutine los valores y necesidades del conjunto de la sociedad.

El estudio de Liberbank como marca y su posicionamiento esperado, pone el relieve la importancia de las variable cognitivas como son la notoriedad de marca, las asociaciones de la imagen de marca y la calidad percibida. Además de otros aspectos de naturaleza diferente al conocimiento como la lealtad a la marca, relacionada con la experiencia de uso.

Todos estos aspectos cualitativos y cuantitativos han necesitado de un estudio pormenorizado para desarrollar las estrategias y acciones a llevar a cabo, junto con los resultados esperados.

La incesante búsqueda de diferenciación por medio de valor añadido, el reflejo fiel de imagen de marca y una sociedad que procesa valores éticos, han sido las principales necesidades que me han llevado a realizar el presente estudio.

Las nuevas tecnologías han desarrollado en la sociedad una nueva forma de comunicación, los nuevos canales sociales, la comunicación interactiva o la velocidad de la comunicación, son retos a los que las empresas deben enfrentarse en su afán de ser líderes. Es por ello que se ha detectado la necesidad de nuevos de comunicación entre empresa y cliente.

Este proyecto ha sido el primer paso en un largo camino que estoy dispuesto a recorrer para estudiar el comportamiento humano en la toma de decisiones de compra y más concretamente en cómo la comunicación de las empresas influye en la decisión del consumidor.

A nivel académico ha supuesto la puesta en marcha de todo el conocimiento adquirido durante mi estudio de Marketing e Investigación de Mercados, los cuales culminan con la elaboración de esta memoria. Tiene una especial relevancia la oportunidad que mi brinda la Universitat Oberta de Catalunya para llevar a cabo un trabajo de índole laboral con una supervisión académica tan reputada.

Objetivo y alcance

El presente trabajo se ha marcado como objetivo principal crear una sola identidad de marca para una nueva entidad financiera, nacida de la fusión de cuatro cajas de ahorro, y su percepción en el mercado relacionada con la confianza.

Se presenta como un proyecto ambicioso, que pretende llegar a más de un millón de clientes y a un mercado potencial de 22 millones de ciudadanos bancarizados. Las zonas naturales de la entidad, donde se posee la mayor cuota de mercado, tienen un papel protagonista a la hora de transformar la marca con los nuevos valores que sean representativos tanto de forma autóctona como con una visión moderna. La compleja adaptación del mensaje y de los nuevos procesos ha de ser aceptados como propios por el conjunto de la organización, siendo estos los mejores embajadores del proceso comunicativo y de la nueva identidad.

Liberbank debe acometer un proceso complejo de pérdida de identidad de cuatro cajas, hacia la conversión en una sola marca. Esta nueva marca debe introducirse en el mercado con una clara vocación de regeneración de valores y procesos. Para conseguir estos objetivos, el presente trabajo, pretende dotar a la marca de una personalidad relacionada con la ética, transparencia y fiabilidad.

Las nuevas tecnologías junto a la banca online se ha convertido en objetivo estratégico de este plan de comunicación. Los nuevos canales de comunicación se dotarán de medios y recursos necesarios para ser entidad de referencia en la utilización de la red como canal de venta y comunicación.

Además de los objetivos generales que den personalidad a la marca, se han trazado otros objetivos específicos con el fin de poner al cliente como centro de la organización. Se han desarrollado programas específicos de comunicación con los que obtener un feedback con los clientes, se fomenta un ambiente de confianza que apoye la circulación correcta, eficaz y eficiente de la información, evitando el ruido en la comunicación.

El estudio llega a influir en la economía regional de Castilla La Mancha, Asturias, Cantabria y Extremadura debido a la influencia de Liberbank en estas cuatro Comunidades Autónomas. Se tratan de los principales operadores financieros con vínculos regionales de más de treinta años.

Este trabajo se ha diseñado con la imagen de marca de Liberbank, en la actualidad hay en España otras entidades que están acometiendo estos nuevos procesos de integración de marcas y por lo tanto tiene un carácter generalista dentro del sector financiero.

1 Análisis.

La evolución de la economía de los países desarrollados que ha experimentado durante el último siglo, corresponde a un modelo globalizado de mercados financieros abiertos. Hasta finales del siglo XIX los mercados financieros se basaban en las transacciones internas de los países, en esa época las primeras operaciones externas entre países y entidades son las que se dan entre las colonias de los países centrales. A partir de la Segunda Guerra Mundial, se establece un nuevo ordenamiento financiero que agrupa a países (como el caso de la UE) y abre nuevos organismos regulatorios mundiales (Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional).

El paradigma actual de la economía se basa en la desaparición de fronteras en el ámbito financiero, esta redistribución de las inversiones permite financiar e invertir en cualquier parte del mundo en un sector o proyecto, en contrapartida tiene un efecto Mariposa. Cuando en EE.UU caía un banco, Lehman Brothers, el resto del mundo se echaba a temblar.

España vive actualmente un proceso de reestructuración financiera por medio del MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO SOBRE CONDICIONES DE POLÍTICA SECTORIAL FINANCIERA firmado el 20 de julio de 2012. Las principales magnitudes de este acuerdo son:

- La supervisión financiera por parte de la UE.
- La ordenación bancaria.
- La recapitalización en el sector.
- Mejora por los desequilibrios producidos por el sector inmobiliario.
- Integración de Cajas de Ahorro en Bancos.

Figura 1. Mapa financiero español actual.

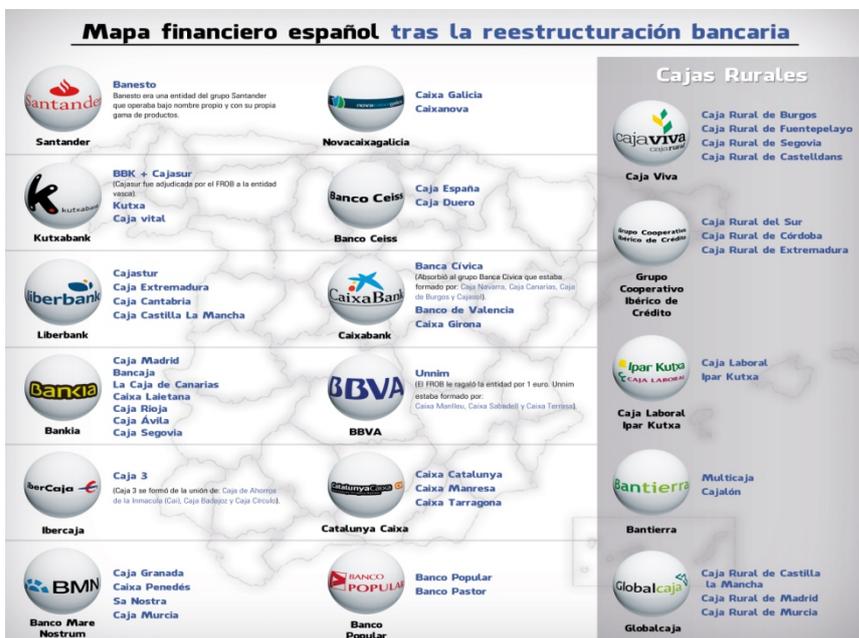


Figura 1. Mapa financiero español tras la reestructuración bancaria. En este gráfico observamos como la evolución de las integraciones ha ido generando una concentración bancaria, pasando de 45 entidades financieras en el año 2008 hasta la 9 actuales.

Fuente: Autor: Adicae (2014) http://publicaciones.adicae.net/publicaciones/fototeca/Infografia_mapa_bancario_web.jpg

Desde el año 2009, siendo este el epicentro de la crisis financiera y económica mundial, al año 2014 el sector financiero se ha reducido de 45 a 9 entidades que actualmente operan en

España. Estas fusiones se han producido mediante compra de accionarios, sociedades o SIP, que ha permitido a las entidades obtener una mayor capitalización y por lo tanto una mayor solvencia.

La concentración bancaria ha recaído especialmente en las antiguas Cajas de Ahorros, estas entidades de carácter regional han sufrido una concentración mediante fusiones y convertidas en bancos regionales de distintas Comunidades Autónomas.

Figura 2. Mapa actual de las Cajas de Ahorro convertidas en Bancos.

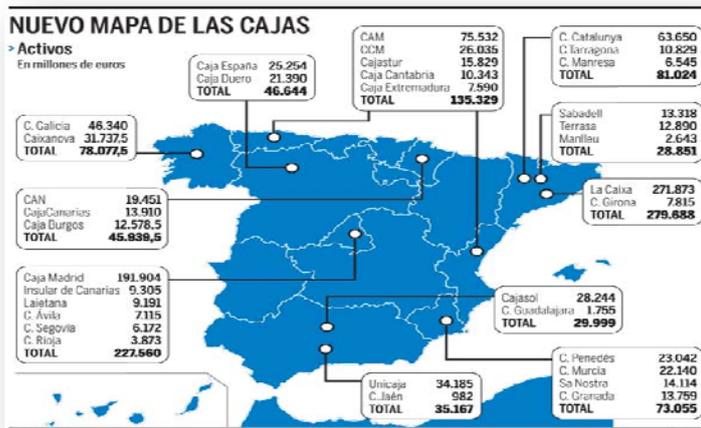


Figura 2. Nuevo Mapa de las Cajas.

Como podemos observar en el gráfico, la unión de las Cajas de Ahorro se ha producido desde una perspectiva regional, uniendo Cajas de diferentes Regiones y convirtiéndose en un Banco interregional.

Fuente: Autor de la figura: Expansión periódico digital (2010) http://www.expansion.com/muestra_foto_grande.html?foto=/imagenes/2010/06/09/1276117628_extras_ladillos_1_g_0.jpg&alto=529&ancho=600&md5=cdc1527255be9dba25ff57186078e964.

Existen diferentes criterios a la hora de medir a las entidades financieras, estos pueden ser por volumen de negocio, rentabilidad, capitalización bursátil y últimamente el Banco de España por medio del Memorandum de Entendimiento ha creado los llamados Grupos 0, 1, 2 y 3 (estos suelen ir desde los más solventes en el grupo 0 hasta aquellos que tienen peores ratios 3). Para posicionar a Liberbank desde un punto cuantitativo utilizaré los criterios por lo que se rige el Banco de España.

Observamos, en las figuras 3 y 4, que Liberbank se enmarca dentro del Grupo 2 junto a otras entidades de similar volumen de negocio y tamaño. Se trata de las entidades fruto de las fusiones mediante SIP de las Cajas de Ahorro de Comunidades Autónomas o Provincias más pequeñas como: Murcia, Baleares o Granada.

Figura 4. Ranking por activos.

Figura 5. Grupos según recomendación Banco de España



Fuente: http://fotos01.lne.es/fotos/noticias/318x200/2012-03-15_IMG_2012-03-08_02.36.49_8096353.jpg

La siguiente figura nos muestra la penetración de las entidades en el sector bancario particular español comparativo entre el año 2011 y 2013. Observamos trasvase de clientes de las entidades fusionadas (cajas de ahorro) a los bancos tradicionales, son Banco Santander y BBVA los más beneficiados por los procesos de fusión. En nuestro caso, Liberbank, baja de 2,4 a 1,8 % de penetración, lo que supone una caída de clientes particulares del 0,6, lejos de las caídas de otros grupos como BMN del mismo Grupo 2 con una caída de 0,3%.

Figura 6. Penetración de las entidades en el sector bancario particular español.

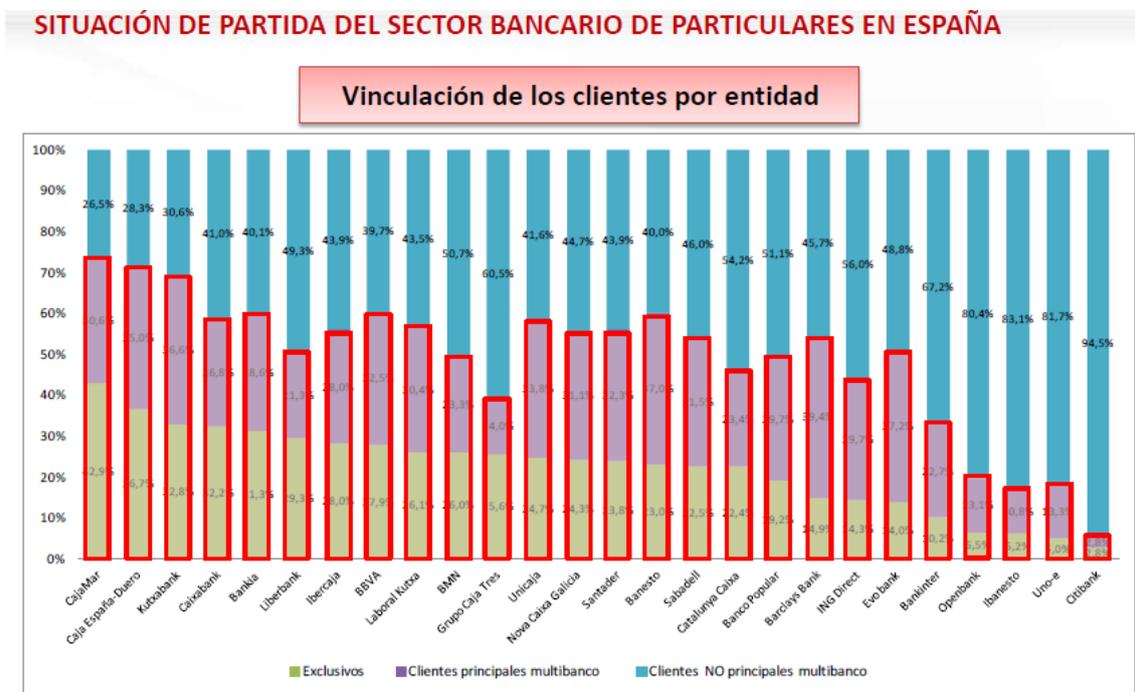


Fuente: <http://emoinsights.com/servicios/diagnostico-de-situacion/> (Marzo-2015)
Autor: Emoinsights

En materia cualitativa existen pocos estudios comparativos sobre entidades financieras en España, la opacidad de las entidades a la hora de dar valoraciones de sus clientes hace inaccesible esta información. Aún así, valoraremos según un estudio reciente (2014) realizado por emoinsights y los estudios emitidos por la OCU. Para conformar una primera imagen de la lealtad de marca hacia las entidades financieras, hemos recogido el mapa de la vinculación de los clientes por entidad financiera. Este punto de

partida nos dará un primer posicionamiento de los clientes respecto a la marca, conociendo la diversificación en materia financiera de los consumidores y como se produce esta.

Figura 7. Vinculación de los clientes por entidad



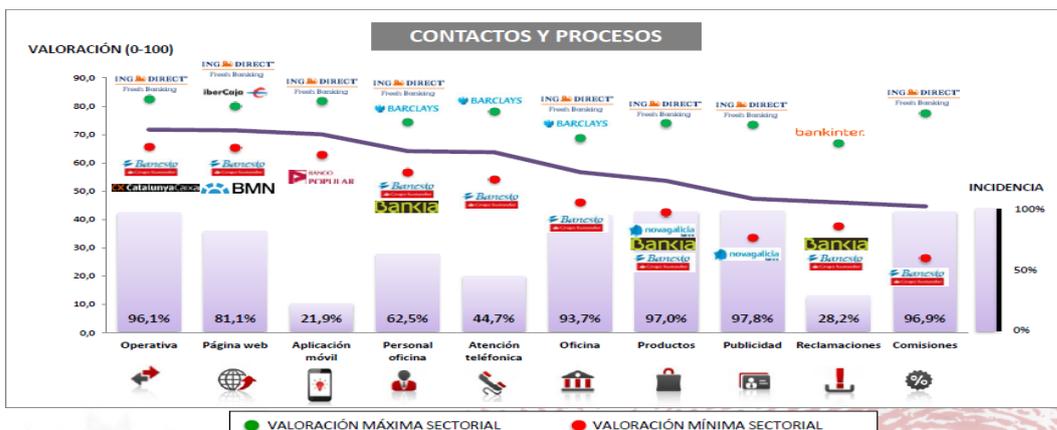
Fuente: <http://emoinsights.com/servicios/diagnostico-de-situacion/> 19-Marzo-2015
 Autor: Emoinsights

Liberbank se posiciona como una de las entidades que obtiene mejor porcentaje entre los clientes que, tienen a Liberbank como banco de referencia. Dentro de esta medición encontramos que Liberbank tiene un 19,3% de clientes en exclusividad y ostenta el sexto puesto en el ranking nacional. Al analizar estos datos en profundidad, como podemos ver en el tercer perfil se encuentran entidades que operan a través de banca electrónica por lo que se desprende que son clientes que solo utilizan productos de tipo ahorro, por medio de promociones de captación mediante depósitos de alta remuneración o tarjetas de crédito. Por otra parte Liberbank es una entidad surgida de cuatro cajas de ahorro, por lo que en sus territorios de origen en muchas ocasiones son los únicos operadores financieros. Como observamos en el gráfico Cajamar y Caja España-Duero son las principales entidades con clientes exclusivos, esto puede obedecer a que ambas son entidades de origen de territorios con poco atractivo para los grandes y mucho territorio por cubrir.

Veamos como los clientes valoran los contactos y procesos de las entidades financieras.

La figura 8 nos muestra todo lo contrario de las conclusiones extraídas del posicionamiento por vinculación que hemos visto anteriormente. La mejor valoración que perciben los clientes tanto en productos como en servicios la encuentran en bancos que operan mediante comercio electrónico, mientras las entidades tradicionales, como las Cajas de Ahorro, no disponen de una valoración positiva o simplemente desaparecen del mapa de posicionamiento.

Figura 8. Valoración por Contactos y Procesos.



Fuente: <http://emoinsights.com/servicios/diagnostico-de-situacion/> (Marzo-2015)

Autor: Emoinsights

Por último, veamos que nos dice la OCU sobre el Ranking de reclamaciones recibidas contra las entidades financieras en España;

Récord de reclamaciones (con poco éxito)

“Según el último informe anual del Departamento de Conducta de Mercado y Reclamaciones del Banco de España durante 2013 se recibieron en ese servicio 34.645 reclamaciones, una cifra récord que ha supuesto un aumento de un 142,1% respecto a las presentadas en 2012. Sin embargo, incluso en los casos, muy frecuentes, en que el Banco de España da la razón a los usuarios, las entidades no actúan ni siguen sus recomendaciones, algo inadmisibles, como hemos denunciado.” [1]

Fuente: <http://www.ocu.org/dinero/nc/noticias/reclamaciones-banco-espana>

1.1 Análisis externo. Situación y Entorno

Liberbank se enmarca dentro del sector financiero español, está regulado y supervisado por el Banco de España y la Comisión Nacional de Valores debido a su composición accionarial y su cotización en bolsa. Liberbank es el fruto de la unión mediante Sistema Institucional de Protección de cuatro Cajas de Ahorro; Cajastur (en la cual está integrada Caja Castilla La Mancha), Caja Cantabria y Caja Extremadura.

Actualmente, Liberbank, opera bajo las marcas: Liberbank, Banco CCM, Cajastur, Caja Cantabria y Caja Extremadura, siendo la entidad financiera de referencia por el número de sucursales y penetración bancaria en; Castilla La Mancha, Asturias, Cantabria y Extremadura. Además dispone de una amplia red de oficinas en Madrid y arco Mediterráneo.

El análisis del macroentorno se ha estructurado en dos partes, se ha dividido las zonas de influencia de la entidad en Zona Tradicional y Zona Expansión.

La Zona Tradicional está compuesta por las regiones de Castilla La Mancha, Extremadura, Cantabria y Asturias. Estas regiones son el núcleo de negocio de la entidad debido a que son las zonas naturales de las antiguas cajas fusionadas.

La Zona Expansión corresponde a las regiones de Centro (Madrid), Arco Mediterráneo (Cataluña, Valencia, Murcia), Andalucía y Galicia. Liberbank dispone de una red de oficinas en estas regiones debido a los planes de expansión llevados a cabo por las antiguas Cajas hasta el año 2008.

Datos macroeconómicos Zona Tradicional:

Encontramos similitudes económicas, sociales y culturales en las regiones que pertenecen a la Zona Tradicional. Castilla La Mancha y Extremadura son dos regiones de las más extensas de España, ambas tienen un carácter rural con una economía basada en la agricultura, servicios y explotación cinegética. En el caso de Asturias y Cantabria son dos regiones que comparten sectores económicos como siderurgia, turismo y explotaciones mineras.

El PIB Per Cápita de Castilla La Mancha se sitúa en 18.307€, con una población de 2.121.888 habitantes y un Paro registrado del 17,1%, su índice de actividad económica es de 3,5.

Extremadura dispone de un PIB Per Cápita de 15.752€, su población asciende a 1.108.130 habitantes con un Paro del 18,4% y un índice de actividad económica es de 1,8.

Asturias por su parte dispone de un PIB Per Cápita de 20.330€, su población es de 1.077.360 habitantes con un Paro 12,29% su índice de actividad económica es de 2,3.

En el caso de la región de Cantabria, tiene un PIB Per Cápita de 20.855€, su población es de 593.861 habitantes, el Paro es de 12,7% y su índice de actividad económica es de 1.

En la tabla 1 observamos un estancamiento del crecimiento de la población en las zonas de origen de Liberbank, experimentan un crecimiento vegetativo del 2,4%. La población de extranjeros en la zona tradicional es ligeramente menor al resto de comunidades, mientras que la diferenciación por sexo es paritaria.

Tabla 1. Estudio de población Zona Tradicional

Nombre Municipio o Total Provincial y/o CC.AA.	Población 2012	Población varones	Población mujeres	Población españoles	Población extranjeros	Variación población 07-	Variación población	Variación población	Variación población 07-	Ritmo de crecimiento medio anual de la
						12 (Absoluta)	españoles 07- (absoluta)	extranjera 07- (absoluta)	población 07- 12 (%)	población 07- 12
Total C.A. ASTURIAS	1.077.360	516.420	560.940	1.026.533	50.827	2.498	-15.609	18.107	0,2	0,0
Total C.A. CANTABRIA	593.861	289.999	303.862	554.548	39.313	21.037	8.519	12.518	3,7	0,7
Total C.A. CASTILLA-LA MANCHA	2.121.888	1.069.648	1.052.240	1.885.839	236.049	144.584	68.172	76.412	7,3	1,4
Total C.A. EXTREMADURA	1.108.130	550.324	557.806	1.065.589	42.541	18.140	4.809	13.331	1,7	0,3
Total Zona Tradicional Liberbank	4.901.239	2.426.391	2.474.848	4.532.509	368.730	186.259	65.891	120.368	12,9	2,4

Fuente: Anuario Estudios y Análisis Económico de la Caixa (2012) <http://www.anuarieco.lacaixa.com/java/X>

Autor: Elaboración propia.

En los datos económicos de la Zona Tradicional se desprende el marcado carácter de actividad comercial minorista de la Zona, la disgregación de la población en pueblos y ciudades pequeñas recoge una economía de escalas basadas en microempresas y Pymes. Cabe resaltar los datos de paro que son elevados.

Tabla 2. Estudio de indicadores económicos Zona Tradicional

Nombre Municipio o Total Provincial y/o CC.AA.	Paro registrado en % s/población potencialmente activa	Cuota de mercado	Oficinas de entidades de depósito	Variación oficinas de entidades de depósito 08-13 (Absoluta)	Actividades industriales (industria y construcción)	Actividades comerciales mayoristas	Actividades comerciales minoristas	Índice industrial	Índice comercial	Índice turístico	Índice actividad económica
Total C.A. ASTURIAS	13,2	2.316	873	-83	13.501	3.326	20.113	2.732	2.425	1.276	2.282
Total C.A. CANTABRIA	12,7	1.279	472	-23	7.185	1.673	10.470	1.086	1.112	883	1.023
Total C.A. CASTILLA-LA MANCHA	17,1	4.564	1.890	-88	33.568	6.753	33.484	4.680	3.498	1.107	3.542
Total C.A. EXTREMADURA	18,4	2.440	1.124	-69	15.414	3.961	21.028	2.334	1.997	619	1.816
Total Zona Tradicional Liberbank	61,4	10.599	4.359	-263	69.668	15.713	85.095	10.832	9.032	3.885	8.663

Fuente: Anuario Estudios y Análisis Económico de la Caixa (2012) <http://www.anuarioeco.lacaixa.comunicacions.com/java/X>

Autor: Elaboración propia

La Zona Expansión recoge el resto de España, prácticamente se tiene presencia de oficinas de Liberbank en todas las comunidades autónomas. La población de la Zona Expansión es de 38 millones de habitantes en los que encontramos una paridad entre sexo, la población extranjera supone un 11%. El ritmo de crecimiento medio anual es de 9,1.

Tabla 3. Estudio de población Zona Expansión.

Nombre Municipio o Total Provincial y/o CC.AA.	Población 2012	Población varones	Población mujeres	Población españoles	Población extranjeros	Variación población 07-12	Variación población españoles 07-12	Variación población extranjera 07-12	Variación población 07-12 (%)	Ritmo de crecimiento medio anual de la población 07-12
						(Absoluta)	(absoluta)	(absoluta)		
Total C.A. ANDALUCÍA	8.449.985	4.180.285	4.269.700	7.702.875	747.110	390.524	175.241	215.283	4,8	1,0
Total C.A. ARAGÓN	1.349.467	671.898	677.569	1.176.356	173.111	52.812	4.105	48.707	4,1	0,8
Total C.A. CASTILLA Y LEÓN	2.546.078	1.261.141	1.284.937	2.372.569	173.509	17.661	-36.067	53.728	0,7	0,1
Total C.A. CATALUÑA	7.570.908	3.741.628	3.829.280	6.384.129	1.186.779	360.400	146.128	214.272	5,0	1,0
Total C.A. COMUNITAT VALENCIANA	5.129.266	2.546.404	2.582.862	4.246.254	883.012	244.237	93.327	150.910	5,0	1,0
Total C.A. GALICIA	2.781.498	1.343.328	1.438.170	2.669.315	112.183	8.965	-21.776	30.741	0,3	0,1
Total C.A. MADRID	6.498.560	3.130.241	3.368.319	5.483.506	1.015.054	416.871	268.727	148.144	6,9	1,3
Total C.A. MURCIA	1.474.449	742.727	731.722	1.236.056	238.393	82.332	45.639	36.693	5,9	1,2
Total C.A. NAVARRA	644.566	321.453	323.113	574.943	69.623	38.690	24.988	13.702	6,4	1,2
Total C.A. PAÍS VASCO	2.193.093	1.070.438	1.122.655	2.041.199	151.894	51.233	-2.137	53.370	2,4	0,5
Total C.A. RIOJA (LA)	323.609	161.574	162.035	277.236	46.373	14.641	5.093	9.548	4,7	0,9
Zona Expansión Liberbank	38.961.479	19.171.117	19.790.362	34.164.438	4.797.041	1.678.366	703.268	975.098	46,2	9,1

Fuente: Anuario Estudios y Análisis Económico de la Caixa (2012) <http://www.anuarioeco.lacaixa.comunicacions.com/java/X>

Autor: Elaboración propia

La Zona Expansión de Liberbank, resto de España, concentra la mayor parte de la economía de País. Sus principales fuentes de ingresos vienen por el turismo, la demanda interna y recientemente las exportaciones están siendo el motor de la economía con un superávit en la balanza por cuenta corriente. Los datos del paro son el mayor problema económico que vive la sociedad actual.

Tabla 4. Estudio económico Zona Expansión.

Nombre Municipio o Total Provincial y/o CC.AA.	Paro registrado en % s/población potencialmente activa	Cuota de mercado	Oficinas de entidades de depósito	Variación oficinas de entidades de depósito 08-13 (Absoluta)	Actividades industriales (industria y construcción)	Actividades comerciales mayoristas	Actividades comerciales minoristas	Índice industrial	Índice comercial	Índice turístico	Índice actividad económica
Total C.A. ANDALUCÍA	17,8	17.175	5.920	-991	78.864	23.864	130.592	11.793	15.890	18.330	13.093
Total C.A. ARAGÓN	11,8	3.025	1.502	-285	21.661	5.157	22.194	4.181	3.019	1.941	3.349
Total C.A. CASTILLA Y LEÓN	13,3	5.687	2.693	-450	40.374	8.700	44.284	7.387	4.947	2.710	5.517
Total C.A. CATALUÑA	12,1	15.984	6.181	-1.922	119.652	30.229	121.494	18.876	17.029	16.642	19.193
Total C.A. COMUNITAT VALENCIANA	16,3	10.720	4.072	-891	70.468	19.060	80.782	10.804	11.152	9.100	9.750
Total Zona Expansión Liberbank	14,3	52.591	20.368	-4.539	331.019	87.010	399.346	53.041	52.037	48.723	50.902

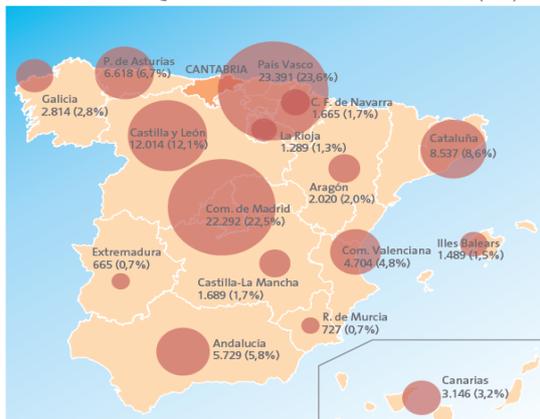
Fuente: Anuario Estudios y Análisis Económico de la Caixa (2012) <http://www.anuarioeco.lacaixa.comunicacions.com/java/X>

Autor: Elaboración propia

Para Liberbank es un factor estratégico la migración de los nacidos en la Zona Tradicional hacia la Zona de Expansión, es por ello que este plan recoge este fenómeno y sus consecuencias. Los movimientos de personas por las distintas partes de la geografía española es un fenómeno que va en aumento, se trata de una tendencia debida a la demanda de trabajo y la oferta no concuerdan en situación o lugar. Cada día encontramos más ciudades que sus habitantes son nacidos en otros territorios, el caso de Cataluña con una población descendiente de Andalucía o ciudades que han experimentado un crecimiento multiplicativo por el fenómeno de la migración, caso de Alicante, son el mejor ejemplo de este factor a tener en cuenta.

Figura 9. Migración de las Zonas Tradicionales hacia Expansión.

NACIDOS EN CANTABRIA QUE RESIDEN EN OTRAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS (2010)



Nacidos en Cantabria que residen en otras CCAA.

Como se puede observar en la figura 2, existe una población importante que ha emigrado hacia otras regiones en busca de trabajo. Este factor se ha de tener presente como público objeto de negocio.

Al igual que el caso expuesto de Cantabria, se puede obtener del resto de regiones de la Zona Tradicional.

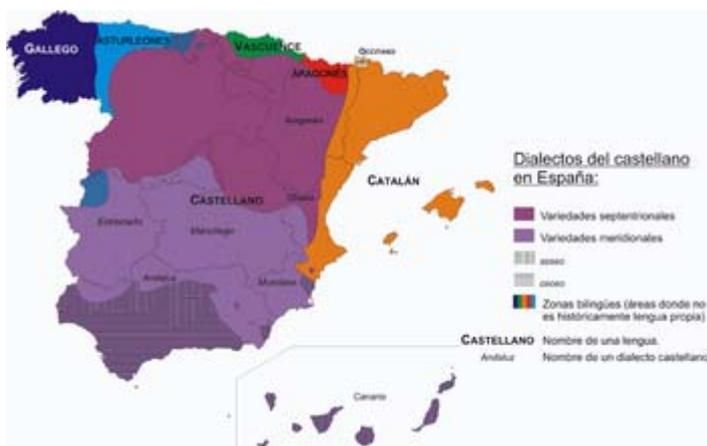
Fuente: <http://www.lacaixaresearch.com/web/quest/publicaciones/comunidades-autonomas.jsessionid=6C97A5C82CEA151C6492A844D0C431F2> Autor: La Caixa (2014).

Entorno Sociocultural.

El entorno Sociocultural del ámbito de actuación de Liberbank, desde una perspectiva global, nos lleva a estudiar la nación como un conjunto, sin distinción entre Zona Tradicional y Zona Expansión.

España es un país de contrastes culturales debido a una gran diversificación de culturas, desde el carácter Mediterráneo de las regiones del Este, hacia un Sur lleno de luz y alegría, pasando por un Centro peninsular que mezcla grandes llanuras con el mayor centro neurálgico del país, no podemos olvidar un Norte marcado por una gastronomía y belleza de sus paisajes sin igual. Uno de los principales rasgos de la cultura en España es la diversidad del idioma y su riqueza, como podemos observar en la figura 10.

Figura 10: Dialectos e idiomas oficiales en España.



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Idiomas_de_Espa%C3%B1a (Marzo-2015)

España es un país rico en cultura heredada de siglos de antigüedad como nación, con un conjunto arquitectónico y un patrimonio cultural de los más importantes de mundo con su representación más visible en el Museo del Prado. La sociedad española pertenece a una sociedad moderna afincada en el sur de Europa y con costumbres que mezclan la modernidad de Barcelona y el clasicismo de Sevilla.

Entorno ambiental.

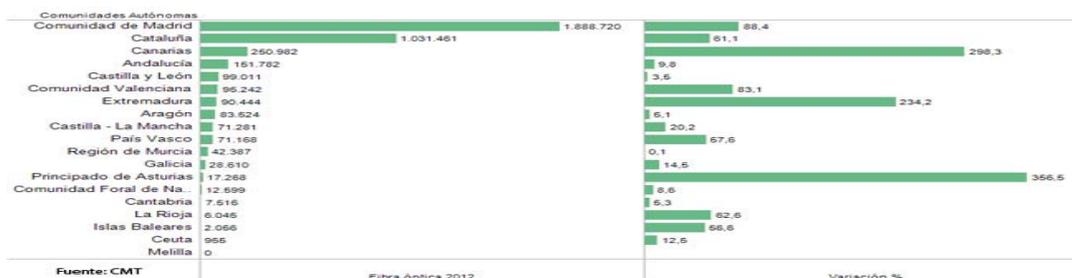
Con la [Constitución de 1978](#) [2] aparece por primera vez en España una normativa en la que se aprecia la preocupación por el Medio ambiente. Así, en el Artículo 45 se declara que:

1. Todos tienen el derecho a disfrutar de un medio ambiente adecuado para el desarrollo de la persona, así como el deber de conservarlo.
2. Los poderes públicos velarán por la utilización racional de todos los recursos naturales, con el fin de proteger y mejorar la calidad de vida y defender y restaurar el medio ambiente, apoyándose en la indispensable solidaridad colectiva.
3. Para quienes violen lo dispuesto en el apartado anterior, en los términos que la ley fije se establecerán sanciones penales o, en su caso, administrativas, así como la obligación de reparar el daño causado.

Entorno tecnológico.

En la actualidad España es el primer país del mundo en cobertura 4g, lo que implica un consumo de datos a través de dispositivos móviles de los más altos de mundo. En fibra óptica para una alta velocidad de navegación por comunidades se distribuye así;

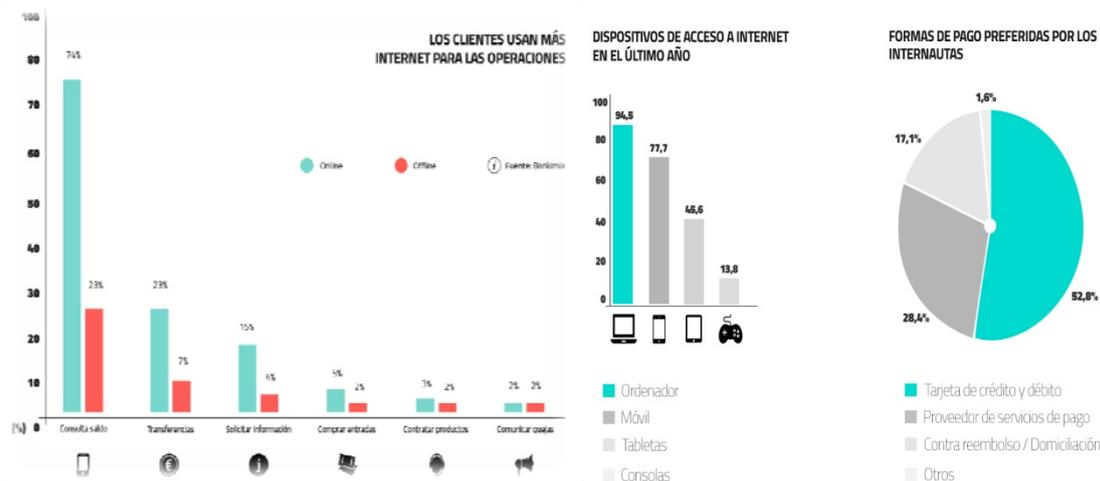
Figura 11. Cobertura red por Comunidades Autónomas.



Dentro del sector financiero cabe destacar el uso que se hace de las nuevas tecnologías y el nivel de implicación de los consumidores por este medio a la hora de comunicar con su banco. Como hemos visto las nuevas tecnologías es un sector estratégico para Liberbank debido a las posibilidades que permiten de recopilación de información, canalización de mensajes o venta directa.

Figura 12. Uso de Internet para las operaciones.

Figura 13. Dispositivos y formas de pago utilizadas por los Internautas



Fuente: <http://emoinsights.com/servicios/diagnostico-de-situacion/> (Marzo-2015)
 Autor: Emoinsights

Entorno Político.

España se rige por una Monarquía Constitucional, los poderes públicos están divididos en Legislativo, Judicial y Ejecutivo. La base la legislación es la Constitución y las normativas de la Unión Europea debido a la cesión de derechos en este ámbito. Podemos definir a España como un país estable, dentro de una democracia consolidada a través de los años.

Otros aspectos clave en el análisis externo de Liberbank.

El mercado.

Liberbank opera en un sector, entidades financieras, maduro que recientemente ha sufrido una transformación. De las 45 entidades que operaban en España en el año 2009 hemos pasado a las 17 actuales. España es un país con un índice de bancarización de los más altos del mundo. Los actuales operadores financieros son fruto de las fusiones y reordenación bancaria que se ha llevado en los últimos años.

Proveedores.

Los principales proveedores en el mercado financiero son los clientes y los Bancos Centrales. Los primeros se rigen por el mercado y la ley de la oferta y la demanda, mientras que los segundos son regulados por las políticas centralistas de la Unión Europea.

Competencia.

De los 17 operadores financieros que hay en España los podemos dividir en grupos:

Tabla 5. Agrupación de entidades financieras.

Grupo 1; Banco Santander, BBVA, Caixa, Banesto.	Grupo 2; B.Sabadell, Popular, Bankia, Ibercaja	Grupo 3; Cajas Rurales, Liberbank, BMN, Kutxa Bank	Grupo 4; Bankinter, Banca Marchx, EVO Bank
Alta presencia nacional Alta cuota de mercado	Media presencia nacional Media cuota de mercado	Entidades regionales Alta cuota de mercado origen	Entidades especializadas Baja cuota de mercado
Alta capitalización bursátil Grandes cifras de negocio	Media capitalización bursátil Medias cifras de negocio	Escasa capitalización bursátil Bajas cifras de negocio	Baja capitalización bursátil Bajas cifras de negocio

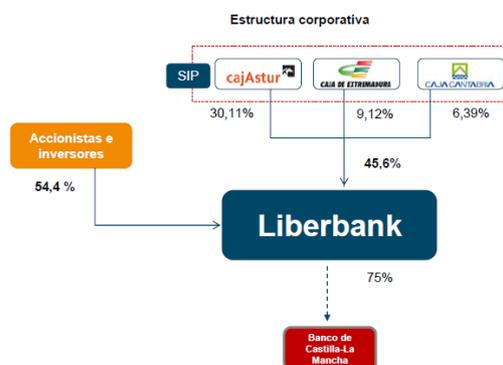
Fuente: Banco de España (Mayo 2015)

Autor: Elaboración propia..

1.2 Análisis interno.

Estructura corporativa, oficinas y empleados.

Figura 1 Estructura corporativa.



Fuente; Intranet Liberbank

Liberbank se tiene un accionariado repartido entre Accionistas e Inversores con un 54,4% y la fundación de las Cajas matrices con un 45,6%. A su vez Liberbank es propietario del 75% del Banco Castilla La Mancha, siendo el 25% restante de su fundación.

El Consejo de Administración está compuesto por el Presidente, Pedro Rivero no es ejecutivo, un Consejero Delegado, Manuel Menéndez CEO, y diez vocales

Figura 2. Composición del Consejo de Administración.

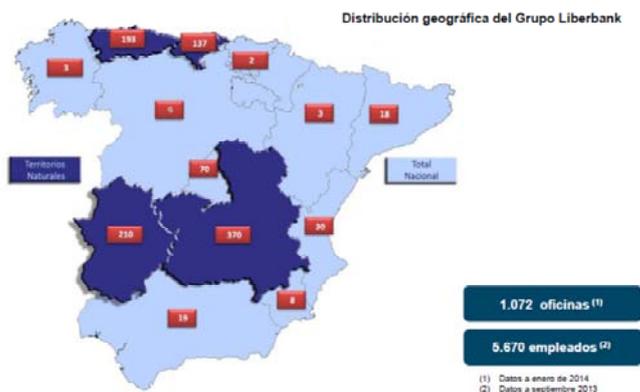
Composición del Consejo de Administración



Fuente; Intranet Liberbank.

Liberbank cuenta con 1.072 oficinas repartidas por toda la geografía nacional y 5.670 empleados. La entidad financiera tiene el mayor número de oficinas concentradas en la Zona Tradicional, destaca su presencia en Extremadura con 210 oficinas, Castilla La Mancha con 370, Asturias 137 y Cantabria con 193. En la Zona Expansión el mayor número de oficinas se concentran en Madrid, en el Arco Mediterráneo encontramos 18 oficinas en Cataluña, 30 en la Comunidad Valenciana y 8 en Murcia. Liberbank cubre geográficamente toda la península ibérica y no dispone de oficinas en Canarias o Islas Baleares. Toda la presencia del Banco está concentrada en España, sin tener presencia fuera de nuestras fronteras.

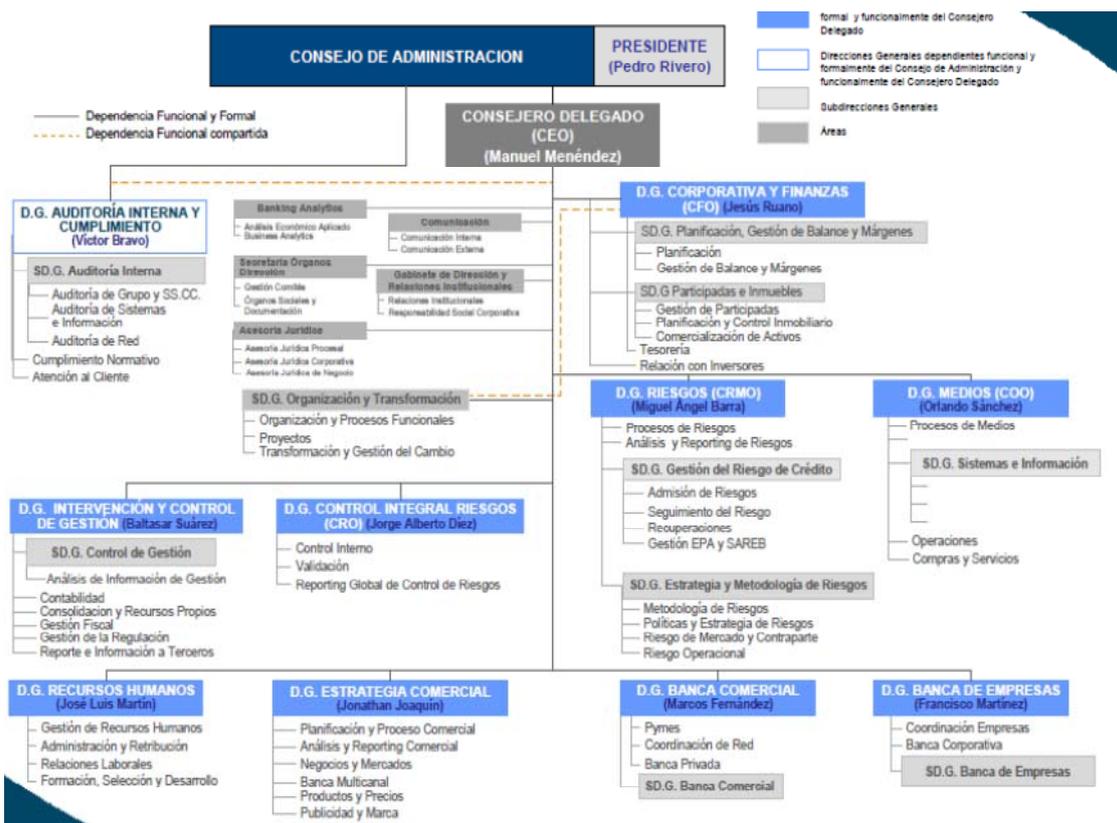
Figura 3. Distribución geográfica del Grupo Liberbank



Fuente; Intranet Liberbank.

El organigrama Liberbank cae sobre el Consejero Delegado que a su vez recae del Consejo de Administración. Los cuatro grandes bloques son Recursos Humanos, Estrategia Comercial, Banca Comercial y Banca de empresas.

Figura 4. Organigrama Liberbank.



Fuente; Intranet Liberbank.

Liberbank se enmarca dentro del sector financiero español en una entidad media, debido a su volumen de negocio 43.137 millones de euros. Su ratio de mora es de 10,6% por debajo de la media nacional, en este ratio no está incluido el esquema de protección de activos (EPA) que aprobó el gobierno debido a la intervención de Caja Castilla La Mancha. El resultado del ejercicio 2013 fue de 117 millones de euros, situándose este entre lo más eficientes por porcentaje de activos del sector.

Principales magnitudes del balance de Liberbank.

Tabla 1. Balance Liberbank 2013

Activo total	43.137
Crédito a la clientela	24.164
Recursos de clientes	29.864
Cartera de valores	12.914
Ratio de mora (excluye activos EPA)	10,6%
Ratio de cobertura (incluye disponibles EPA)	51%
RESUMEN DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	
Margen de Intereses	471
Margen Bruto	939
Margen de Explotación	500
Resultado antes de Impuestos	118
Resultado del ejercicio	108
Resultado atribuido a la entidad dominante	117

Fuente; Intranet Liberbank.

Liberbank oferta más de 150 productos y servicios financieros y de seguros. Su principal fuente de ingresos viene aportada por el cobro de comisiones de productos como cuentas de ahorro, tarjetas de crédito y débito o servicios como la comercialización de seguros de vida o automóvil.

Tabla 2. Productos Liberbank

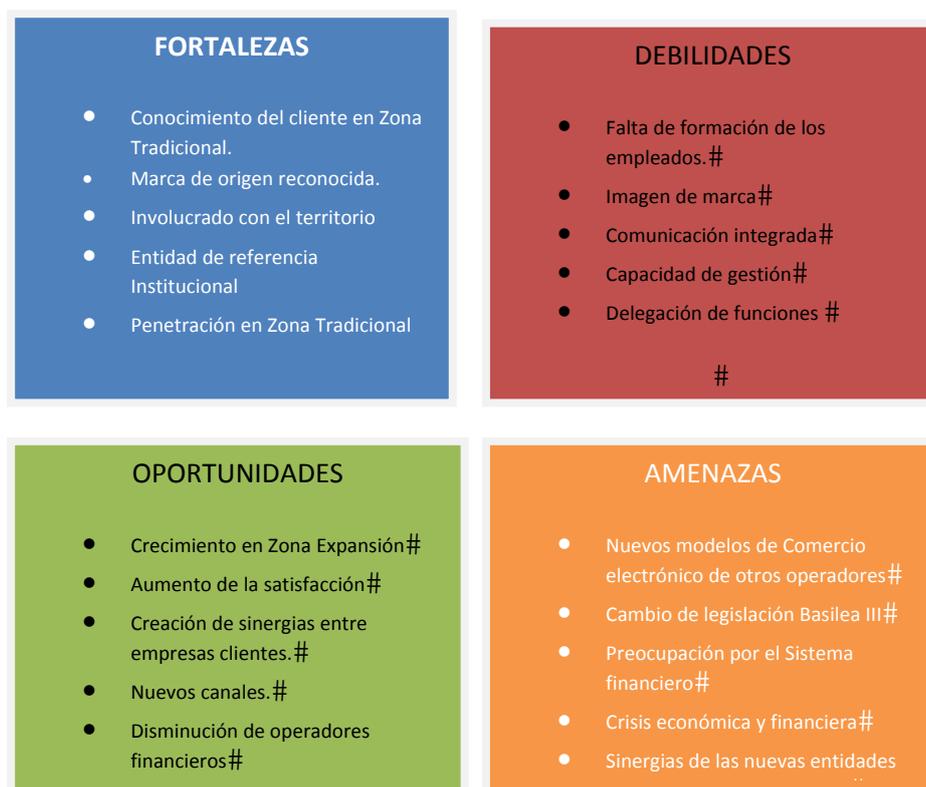
Ahorro	Depósitos	Ahorro Previsión	Comercio Exterior	Convenios	Financiación	Seguros
Cuentas a la vista:	<u>Depósito Financiero</u>	<u>Planes de Pensiones</u>	<u>Avales y Garantías al exterior</u>	<u>Convenios DTs Asturias</u>	<u>Descuento</u>	<u>Fichas Comerciales</u>
<u>CUENTA PYMES SIN</u>	<u>Depósito de Pago Anticipado</u>	<u>Seguros de Vida Ahorro</u>	<u>Línea de Comercio Exterior</u>	<u>Convenios DTs CLM</u>	<u>Factoring</u>	<u>Productos de No Vida</u>
<u>Cuenta Comunidades</u>	<u>Depósito progresivo 12 meses</u>	<u>Unit Link</u>	<u>Préstamos para financiación de exportaciones (pre y postfinanciación)</u>	<u>Convenios DTs Cantabria</u>	<u>Hipotecarios-Negocios</u>	<input type="checkbox"/> <u>Productos de Vida</u>
<u>Cuenta Comunidades Administradas</u>	<u>Imposición a Plazo Fijo</u>		<input type="checkbox"/> <u>Préstamos para financiación de importaciones</u>	<u>Convenios DTs Extremadura</u>	<u>Hipotecarios-Particulares</u>	
<u>Cuenta Corriente</u>	<input type="checkbox"/> <u>e-depósito Liberbank</u>			<u>Convenios DTs Institucionales</u>	<u>Hipotecarios-SAREB</u>	
<u>Cuenta Especial</u>				<u>Convenios Privados</u>	<u>Leasing</u>	
<u>Cuenta Extra de CCM</u>					<u>Otros-Financiación</u>	
<u>Cuenta Max Joven Universitaria</u>				<u>Convenios de Cámaras de Comercios y Federaciones Empresariales</u>	<u>Otros-Particulares</u>	
<u>Cuenta Max Junior</u>					<u>Personales-Negocios</u>	
<u>Cuenta Max Peque</u>					<u>Personales-Particulares</u>	
<u>Cuenta Referencia</u>					<u>Promotores</u>	
					<input type="checkbox"/> <u>Renting</u>	

Fuente; Intranet Liberbank

Autor; Elaboración propia.

1.3 Diagnóstico de la situación.

Figura 1. Análisis Dafo.



Autor: elaboración propia.

- Puntos débiles. Liberbank es una marca recién nacida en el mercado pero con una trayectoria de más de 40 años de las marcas de origen. Uno de los retos previstos en este proyecto es conseguir que los cuatro trenes; CCM, Cajastur, Caja Extremadura, Caja Cantrabria, se conviertan en un solo convoy que se desplace en una sola vía. Para ello debemos crear una nueva imagen de marca, Liberbank, y posicionarla en el mercado junto a los valores que la empresa quiere transmitir. Otro de los retos que debemos abordar es la canalización de los clientes y la empresa hacia los nuevos canales, como hemos podido ver la satisfacción de los usuarios que utilizan este medio es muy alta.
- Puntos fuertes. Contamos con una fuerte base de clientes que podemos hacer valer como colaboradores necesarios en el proceso de comunicación de la marca. En los territorios de origen tenemos a nuestra disposición una red de sucursales amplia y diferentes activos inmobiliarios al servicio de la comunicación y la ciudadanía.

La reestructuración bancaria está suponiendo una eliminación de competencia, por ello Liberbank como marca nueva en expansión puede realizar una labor de captación de aquellos clientes huérfanos de proveedor financiero.

2 Base del plan de comunicación, objetivos y estrategias

Liberbank dispone de una identidad corporativa recibida de las cuatro Cajas que lo conforman. Las Cajas de Ahorro hasta los procesos de fusión se han identificado con la sociedad como herramienta económica regional. Liberbank ha de tener una continuidad en las zonas tradicionales en busca de mantener su liderazgo, esta continuidad no debe estancar la identidad corporativa en la búsqueda de posicionarse como banco nacional.

La imagen corporativa que persigue este plan de comunicación refleja una entidad moderna, preocupada por su entorno, siendo paradigma de la ética bancaria y con las nuevas tecnologías como base de la comunicación

2.1 Política general de comunicación

La comunicación se basará en los siguientes principios generales:

- Ética.
- Comunicación fiel y veraz.
- Transparente.
- Sentido común.
- Informativa y consultiva.
- Con respuesta inmediata.

2.2 Mensaje principal

Liberbank debe recuperar el mensaje que ha permanecido en la mente del consumidor hasta la actual crisis económica. La Confianza.

La confianza es la base de una relación duradera entre empresa y cliente. Mientras existe confianza la percepción de los consumidores es de satisfacción y por lo tanto descartan directamente otras opciones del mercado.

Lograr la confianza de consumidores y usuarios es una labor de muchos años de trabajo y esfuerzo realizando una labor diaria de mutuo acuerdo. La confianza es una de las cualidades que más fácil es de perder en el mercado si no se posee una fuerte vinculación entre la empresa y el cliente. La transparencia y la adecuación de productos y servicios a clientes son sinónimos de confianza.

2.3 Objetivo general y específicos de la comunicación

El punto de partida para desarrollar una imagen de marca en una entidad financiera tiene un doble perfil; por una parte arrastramos una serie de mantras que durante los últimos diez años ha llevado a la opinión pública a valorar de forma muy negativa al sector, en contra posición nos encontramos con nuevas marcas resultado de la concentración bancaria que permiten

desarrollar un nuevo modelo y posicionarse partiendo prácticamente desde cero. El caso Liberbank, al igual que otras fusiones de las antiguas Cajas de Ahorro, permite utilizar aquellas referencias que sean positivas en la mente de los consumidores de la marca anterior y añadir mejores referencia a la nueva.

Liberbank, como hemos visto anteriormente, dispone de diferente posicionamiento y penetración según la zona geográfica que estudiemos, al tratarse de la fusión de cuatro Cajas de Ahorro (Cajastur, Caja Castilla La Mancha, Caja Extremadura y Caja Cantabria) han disfrutado de una posición de privilegio en las zonas tradicionales. Recordemos en este punto que las Cajas de Ahorro han sido un instrumento al servicio de los Gobiernos regionales, lo que les ha permitido obtener una ventaja competitiva al ser las únicas que canalizaban los pagos y cobros de los tributos y subvenciones regionales.

El objetivo principal de este estudio es dotar a Liberbank de una misma imagen de marca, con diferentes estrategias y planes de acción regionales.

Trataré desde una división geográfica de Zona Tradicional y Zona de Expansión, cada uno de los objetivos y estrategias a llevar a cabo que deban ser diseccionados. La diferenciación de objetivos y estrategias, en este caso, se trata de una ventaja competitiva, como hemos podido observar en el anuario económico de la Caixa, debido a que el comportamiento del consumidor es diferente en estos dos bloques escogidos. Si bien, existe cierta concordancia entre el Arco Mediterráneo y Zona Centro en cuanto a hábitos de consumo, es diferente respecto a los denominados Zona Tradicional, entre estos últimos existe un target de cliente más definido y con elementos estructurales similares.

Objetivos asumidos para toda la Entidad

Los valores del pasado con los medios del futuro

- ✓ Crear imagen de marca única relacionada con la confianza.
- ✓ Segmentación de clientes.
- ✓ Modificación y divulgación de Código de Buenas Prácticas Bancarias
- ✓ Comunicación de valores como; Asesoramiento, Capacidad de Gestión, Compromiso y Seguridad.

Objetivos Zona Expansión Liberbank

Cuantitativos.

- ✚ Reducción del 70% de reclamaciones de clientes por medio de la resolución inmediata.
- ✚ Planes de calidad en el servicio al cliente, medición por calidad de gestor.
- ✚ Pasar de una penetración del 20% actual al 70%, en el uso de Banca electrónica de la cartera de clientes.
- ✚ Elevar al 80% de nuestra cartera crediticia los seguros de protección de pagos por pérdida de empleo o reducción de capacidad de pago.

Cualitativos.

- ✚ Creación de una web única corporativa para clientes Liberbank dejando las extensiones de marca para la Zona Tradicional.

- ✚ Formación de mediadores de conflictos y creación de un buzón de correo con respuesta >1 hora.
- ✚ Gestión integral para pymes y particulares.

Objetivos Zona Tradicional Liberbank

Cuantitativos.

- ✚ Modificación de red de oficinas; gestión integral y gestión de colas.
- ✚ Creación de puesto de mediador de conflicto por cada 100 clientes.
- ✚ Reducción de reclamaciones en un 15% anual.
- ✚ Elevar al 40% de nuestra cartera crediticia los seguros de protección de pagos por pérdida de empleo o reducción de capacidad de pago

Cualitativos.

- ✚ Potenciar los marcadores somáticos.
- ✚ Colaboración activa con personas en riesgo de exclusión social.
- ✚ Patrocinio de emblemas autóctonos.
- ✚ Creación de un programa de viviendas.

La consecución de estos objetivos nos pondría en disposición de ser reconocidos como marca de confianza en el sector financiero.

Tal y como hemos visto en el Análisis Dafo, la principal debilidad parte de la falta de imagen de marca Liberbank, la implicación en la Zona Tradicional de marcadores somáticos llevará a posicionar a Liberbank como nombre principal seguido del apellido Caja ... que daría como resultado; Liberbank Caja Cantabria o Liberbank Cajastur. Los marcadores somáticos ayudarían a proyectar una continuidad en la sensación de cercanía con otro nombre y logo al que los clientes están vinculados, por otra parte podemos aprovechar esta nueva marca como modelo de mejor gestión. En el caso de la Zona Expansión nuestros esfuerzos irán a posicionarnos como entidad de banca electrónica, la creación de una web única para operar los clientes de las cuatro entidades es crucial para crear una marca única y relacional. Con la inversión en nuevos canales la entidad se defenderá la amenaza que supone la falta de posicionamiento y el nicho de negocio que se está creando.

La comunicación integrada es otro factor necesario de acometer en profundidad, creando un mismo mensaje para toda la entidad, este debe venir por la vía del Código de Buenas Prácticas Bancarias, siendo este, un manual de operatividad y comunicación con los clientes. Otro de los objetivos clave de la entidad se encuentra en lavar la imagen asociada a "verdugos" de la crisis económica. La actual crisis económica ha salpicado de lleno al sector financiero, puede convertirse en oportunidad de negocio y a la vez ser un argumento de creadores de valor para la sociedad, por ello marcamos como objetivo cualitativo el contribuir, con los recursos existentes y sin perder margen de explotación, al apoyo de la acción social.

Por último y no por ello menos importante, pretendemos dar respuesta a nuestros clientes insatisfechos con prontitud y soluciones amistosas, para ello crearemos un nuevo modelo de atención al cliente más cercano y resolutivo.

3 Base estratégica del plan de comunicación.

“Los procesos de comunicación de marketing entre una organización y sus consumidores (procesos de comunicación entre los que se encuentran la publicidad, las relaciones públicas, el patrocinio, la promoción y el marketing directo) evolucionan constantemente, adaptándose unos y otros a los nuevos medios, soportes y formatos de comunicación. El objetivo por parte de la oferta sigue siendo el mismo: conquistar a su público objetivo. Y el de los medios de comunicación de marketing también: elaborar y transmitir un mensaje eficaz y directo para que los consumidores elijan su marca entre todas las alternativas que les ofrece el mercado. Pero esto cada vez es más complejo.” [3]

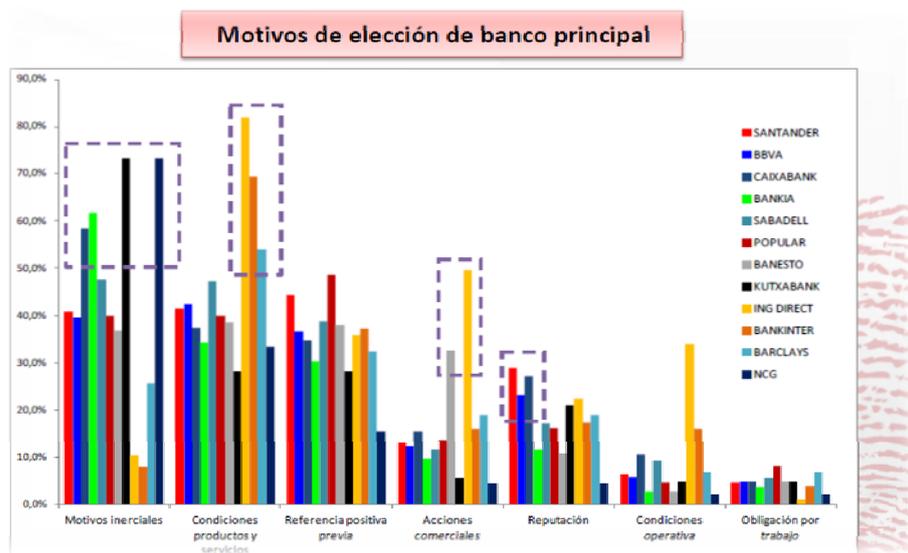
Fuente: http://materials.cv.uoc.edu/confinguts/PID_00203861/index.html

La evolución en la sociedad es constante, debemos ir adaptándonos, consumidores y empresas, a nuevos medios, soportes y formatos de comunicación. Claro está que el medio o formato entre el emisor y receptor es importante, pero quizás debemos empezar por aquello que está antes de la comunicación, la disposición.

Las organizaciones y empresas necesitan una personalidad preestablecida para generar una imagen que se desea entre los consumidores, para ello se debe establecer un plan de imagen que sea coherente con el plan de comunicación. En nuestro caso, Liberbank, debido al sector al que pertenece, con grandes necesidades de confianza, desarrollará un Código Ético de Buenas Prácticas Bancarias que sea emblema de su personalidad. Además, este Código debe ser de fácil interpretación por parte de la organización y de los clientes.

Antes de adentrarnos en las estrategias que hemos diseñado para este plan de comunicación, queremos mostrar un gráfico que indica las motivaciones de los clientes para la elección de su entidad principal. La información nos será valiosa a la hora de escoger estrategias y acciones encaminadas a cumplir nuestros objetivos.

Figura: 1 Motivos de elección de banco principal.



Fuente: <http://emoinsights.com/servicios/diagnostico-de-situacion/> 19-Marzo-2015
 Autor: Emoinsights

En el primer grupo bajo el título de “motivos inerciales” aparecen bancos fruto de fusiones de antiguas Cajas de Ahorro, lo que nos refuerza nuestro argumento de la elección de entidad por

medio de las relaciones institucionales de las entidades y del posicionamiento de su anterior estructura. Por otra parte, podemos observar que los bancos online son aquellos que han sido escogidos por condiciones económicas, acciones comerciales y operativa, lo que nos lleva a la conclusión de que los consumidores de las grandes urbes, donde tienen su cuota de mercado más importantes estas entidades, premian la relación calidad-precio sin importarles el servicio personal o la oficina tradicional. Por último, quiero destacar aquellas que han sido elegidas por reputación, las tres pertenecen al grupo de Bancos con mayores activos y más capitalización bursátil (en caso BBVA y B.Santander) de España.

3.1 Estrategias

Partiendo de los objetivos y estrategias de comunicación, y en función del público objetivo al que nos vamos a dirigir, vamos a desarrollar estrategias;

Push, utilizando la banca comercial y su fuerza de ventas.

Pull, por medio de los nuevos canales.

Estrategia de comunicación de personalidad de la marca. Código Ético.

En la actualidad Liberbank recoge en su código ético, de 21 páginas, una serie de conductas y comportamientos así como de sanciones. Este documento no dispone de un mismo lenguaje con el cliente, además de no trasladarse por medio de la comunicación interna y externa a la organización ni a la sociedad.

Esta estrategia pasa por la adaptación literaria del Código Ético a cada servicio y producto que comercialice la entidad, trasladando de forma transparente la información necesaria para la toma de decisión del cliente.

El conocimiento por parte de toda la organización de este Código Ético será estrategia prioritaria para Liberbank.

En la actualidad las entidades empiezan a utilizar la Ética como estrategia comercial, encontramos en el mercado bancos que basan su principal argumento en esta estrategia.

Banco Ético, el caso de Triodos Bank.

Triodos Bank es un banco relacionado con la Ética, transparencia y de marcado carácter social, se definen a ellos mismos como un Banco de las personas y para las personas. Su mensaje va implícito en todas sus acciones y en su propia operativa, llaman a sus productos con nombres que evocan sentimientos de responsabilidad con el medio ambiente como; La cuenta Triodos que dona un % de la remuneración a organizaciones sin ánimo de lucro.

Estrategia segmentación de clientes. Marketing Relacional.

La segmentación de clientes permite obtener grupos homogéneos con rasgos característicos similares. La agrupación mediante segmentación permite a la entidad comunicar utilizando los canales adecuados a cada segmento, informar sobre productos o servicios que sean de interés para el segmento.

Liberbank cuenta con dos perfiles de clientes bien definidos según la zona de actuación que estudiemos, por una parte el grueso de oficinas de la Zona Expansión se concentra en

poblaciones grandes con un perfil de cliente urbano y cosmopolita, mientras que la Zona Tradicional tiene una mayor incisión en poblaciones pequeñas con un cliente de corte más agrario.

Para poder llevar a cabo una estrategia cliente de comunicación uno a uno, agruparemos a los clientes particulares según su renta y posiciones con la entidad.

- Clientes con posiciones superior a 100.000 euros o rentas superiores a 150.000 euros/ Banca Personal. Asignando un gestor a cada cliente. Zona Tradicional y Expansión
- Clientes de Banca Electrónica, compensaciones por omisión servicio. Zona Expansión.
- Clientes de Banca Tradicional, cobro por gestiones. Es importante hacer ver a los clientes que nuestro asesoramiento y trabajo tiene un coste que le debe ser repercutido. Zona Tradicional.

La separación de estos tres grandes bloques de clientes no permitirá utilizar diferentes canales de comunicación siendo nuestro objetivo principal la comunicación uno a uno y directa.

Dentro de la estrategia y como cliente estratégico, realizaremos campañas sistemáticas de comunicación con aquellos que se abren su primera cuenta con un perfil de: 18-19 años, estudios medios, dependientes de los padres y residentes fuera del núcleo familia. Se trata de los estudiantes que salen de casa a estudiar una carrera universitaria, la experiencia de la primera cuenta y tarjeta de crédito está relacionada con las primeras experiencias de independencia.

Para la segmentación de empresas utilizaremos tres bloques:

- Micropymes que será de asignada a oficina.
- Pymes se asignará a un gestor de empresas.
- Empresas que se asignará a un banca de empresas.

Estrategia Social

La estrategia Social es clave para vincular la marca Liberbank con la de las Cajas fundadoras, el papel de las Cajas de Ahorro en sus inicios fue la organización económica de las regiones con una vocación social. Para posicionar a Liberbank dentro de los valores pasados que tan buenos resultados dieron como: seguridad o confianza, hemos diseñado una estrategia en cuatro fases que devolverá esos valores a la sociedad.

La estrategia Social la dividiremos en cuatro grandes bloques:

Tabla 1.

<i>Empleo</i>	<i>Vivienda</i>	<i>Patrocinio</i>	<i>Educación</i>
<p><i>Se realizarán reuniones de trabajo entre desempleados y empresas clientes para su contacto.</i></p> <p><i>Se creará bolsa de trabajo.</i></p> <p><i>Apoyo a la formación de personas desempleadas.</i></p>	<p><i>Reubicación de familias con problemas de pago de hipotecas en viviendas que se adapten a la nueva situación económica.</i></p>	<p><i>Patrocinio y mecenazgo de elementos propios de las tierras de origen.</i></p> <p><i>Patrocinio de deportes universitarios.</i></p>	<p><i>Creación de aulas informáticas para mayores.</i></p> <p><i>Creación de programas didácticos para economías familiares.</i></p>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Esta serie de medidas paliará en gran parte la actual percepción de los consumidores hacia nuestro sector. La creación de empleo junto con las empresas de la zona, permitirá un crecimiento económico en una economía de escalas. Bajo el título “Liberbank Suma” se creará un programa que ponga a empresas y desempleados en contacto. El Patrocinio ha sido siempre una seña de identidad de las Cajas de Ahorro que no se puede perder, se trata de una publicidad subliminal que permite a la entidad posicionarse en la mente del consumidor.

He dejado este apartado, Vivienda, para el último por su grado de novedad y diferenciación. En la actualidad hay un sector de la población que por unas u otras circunstancias no pueden hacer frente al pago de la hipoteca. Con este programa se trata de buscar, dentro del stock de viviendas que actualmente tiene Liberbank, que mayormente son viviendas provenientes de promociones inmobiliarias, el cambio de vivienda de las familias con problemas económicos a viviendas que les puedan ser más asequibles sus pagos. Por lo que la entidad dejará de tener viviendas vacías (normalmente en zonas periféricas y con poca venta) y un moroso, por un cliente que paga su vivienda, a cambio la entidad se queda la vivienda actual para su venta.

Esta estrategia ha sido utilizada con éxito por la Caixa.

Estrategia Social y educativa. La Caixa.

Quizás sea la más conocida de las Obras Sociales de todas las antiguas Cajas por su efectividad y conectividad con la sociedad. En la actualidad la Obra Social la Caixa se está volcando sus recursos y esfuerzos en la población en exclusión social.

Figura 1. Obra Social La Caixa.



Fuente: La Caixa www.obrasocialacaixa.es

3.2 Acciones

Programa de acciones.

a. Adaptación y divulgación de Código Ético de la entidad.

El Código Ético debe ser entendible por nuestros clientes, el lenguaje ha de ser claro y transparente. Se adaptará a cada producto o servicio aquella parte del Código que sea susceptible de aplicación, esta adaptación deberá acompañar al documento que deba firmar el cliente.

Formación interna.

Se crearan cursos específicos para el conocimiento y puesta en marcha del código ético de la entidad, será imprescindible que sea conocido y asumido por toda la entidad.

- Este programa será impartido por especialistas en buenas prácticas bancarias y con la colaboración del Banco de España.
- Constará de un módulo de formación online y otro presencial que deberá obtener como mínimo 4 horas en total
- Seguimiento y actualización anual a toda la plantilla.

Esta formación dotará a la plantilla de confianza a la hora de ofrecer un producto o servicio.

Paralelamente a este código se implantará un Plan de Gestión del Pánico para situaciones extremas. Como hemos aprendido en esta crisis financiera el efecto mariposa puede ser crucial para la solvencia de una entidad. En 2008 con la intervención del Banco de España a la Caja Castilla La Mancha se creó una sensación de desamparo y desgobierno que agravó si cabe aun más su situación. Para prevenir este tipo de contingencias se creará un gabinete de crisis que tendrá las siguientes funciones:

- Relaciones con los medios de comunicación.
- Control de la transparencia.
- Red de colaboradores internos y externos.
- Disposición de medios materiales y funcionales en caso de contingencia.

Este plan de actuación dotará a la entidad de seguridad y confianza a la hora de afrontar un contingente.

Información externa.

Para la divulgación del código ético se creará un documento único con los principales hitos del código, se utilizará lenguaje fácil y comprensible para los consumidores sea cual sea su grado de conocimientos o estudios.

Para ello se llevaran a cabo esta serie de acciones;

- Entrega de documento a todos los clientes de la entidad, al igual que se firma el KYC obligado cumplimiento del Banco de España se firmará un recibí del código ético que será explicado por el gestor.
- Toda la cartelería llevara inscrito la frase: Producto adscrito al código ético de buenas prácticas bancarias.
- Se emitirá durante tiempo limitado por la red una campaña llamada; "Pregunta por nuestro código ético de buenas prácticas bancarias".
- Cada nuevo contrato llevará adjunto el código de buenas prácticas bancarias.

Los clientes interpretaran este documento como confianza hacia una entidad transparente y éticamente comprometida.

b. Resolución de conflictos en el punto de venta.

En la actualidad la mayor parte de las reclamaciones puestas por los clientes se basan en dos grandes masas; comisiones y problemas derivados de la hipoteca.

La operativa actual es la recepción por parte de la oficina de la reclamación del cliente por medio de un documento acreditativo, el envió a un órgano superior (Director de Zona) con un informe y así sucesivamente hasta el órgano resolutorio. Esta operativa puede llegar a tardar desde su puesta en marcha por el cliente hasta su resolución favorable de hasta 15 días, lo

cual pone de manifiesto la insatisfacción del cliente. En este punto cabe destacar que los consumidores tomamos miles de decisiones al día, desde que ropa me pongo o lo que desayuno hasta por qué semáforo cruzo de vuelta a casa.

La resolución de un problema cotidiano en el momento se percibe como satisfacción y por su puesto como confianza.

- Creación de un gestor encargado de las reclamaciones por cada 100 clientes.
- Atribuciones para resolver la reclamación en el acto.
- Seguimiento de las reclamaciones no resueltas.

Protocolo de resolución de conflictos dependiendo de escalas con compromiso de contestación en menos de 24 horas.

c. Potenciar el uso de la banca electrónica

Los clientes de banca electrónica son los que mayor grado de satisfacción procesan con su entidad financiera, por ello llevaremos a cabo una serie de acciones promocionales para incentivar el uso de la banca electrónica.

- Campaña de venta de entradas a eventos (conciertos, teatro) por la web.
- Reducción de costes de transacción por medio de banca electrónica (sin comisiones en transferencias, mantenimiento o gestión).
- Tarjetas de débito y crédito sin comisiones a los usuarios que contraten mediante banca electrónica.
- Seguro gratuito en compras y transacciones por medio de la banca electrónica.
- Lanzamiento de nuevo producto “mi primera cuenta electrónica” con regalos y promociones.

La banca electrónica nos permite abaratar los costes de gestión, este ahorro puede ser trasladado al cliente como incentivo de su uso. El nuevo perfil de cliente que entra en el mercado potencial, tiene un conocimiento alto de las nuevas tecnologías. Nos centraremos en potenciar la seguridad del medio y la protección del mismo por medio de seguro de operaciones, dando así a los clientes una sensación de confianza.

d. Gestión de clientes, comunicación uno a uno.

La división de clientes mediante la vinculación se debe convertir en una ventaja competitiva, los clientes percibirán la atención prestada según las necesidades de los mismos. Se ha trazado tres grupos significativos que son la clave de la comunicación de la entidad, estos grupos tienen necesidades y canales diferentes. Con este plan de acción conseguiremos la comunicación uno a uno y utilizar un marketing de relaciones.

Planes de acción por target y marcadores somáticos

- Para el primer grupo denominado; “clientes con gestor asignado”, se implantará una cartera designada a cada gestor para su gestión. El comercial encargado de la cartera visitará con una asiduidad de una vez al mes, como mínimo, al cliente. En esta visita asesorará a nuestro cliente de cómo lleva su cartera de inversión o financiación y le mostrará los nuevos servicios y productos que dispongamos. La importancia de este gestor es clave en la relación entre entidad y cliente, el gestor velará por comunicar al cliente nuestro código de buenas prácticas y será transparente en la gestión de su cartera.
- Cliente red, este tipo de cliente tendrá a su disposición los diferentes canales que nos permite las nuevas tecnologías (web, facebook, Youtube...). Se formará un departamento de relaciones con los clientes red compuesto por; manager community , riesgos, atención al cliente con atribuciones y seguridad informática. Al mismo tiempo se potenciará el uso del teléfono “en qué te podemos ayudar”. Toda la comunicación que enviemos a nuestros clientes se basará en tres pilares: Información sobre Productos y Servicios-Código Ético-Calidad de uso de las nuevas tecnologías.

Desde estos formatos se potenciará con campañas dirigidas a jóvenes con venta de entradas a concierto y a un público de mayor edad con venta de entradas a museos o teatro.

- En el último grupo encontramos al grueso de clientes de Liberbank, se trata del perfil menos preparado para utilizar las nuevas tecnologías y por lo tanto con mayor necesidad de contactar con una oficina tradicional. En la actualidad Liberbank dispone del grueso de oficinas afincadas en los Zonas de origen, con una media de 2’7 empleados por oficina. Estas oficinas normalmente asumen el rol de ser oficinas cobro de Tributos regionales o recaudadoras de impuestos, con lo que el trabajo administrativo resta a otros menesteres como venta de productos o comunicación. Suelen ser oficinas con una cola de personas para caja, sin ser atendidas con tiempo suficiente ni asesoradas. Por lo tanto planteo el siguiente modelo.
 - Reubicación de oficinas hacia oficinas de mayor tamaño con gestión de colas (tal y como actualmente se atiende en los organismos gubernamentales).
 - Elementos de decoración, pintura y mobiliario relacional con la marca. Se trata de implantar la marca con marcadores somáticos que deben hacer percibir al cliente confianza, estos pueden ser simplemente separadores entre mesas que de una sensación de privacidad.

E. Programa de Patrocinio y Mecenazgo.

Durante años las cuatro cajas integrantes de Liberbank ha sido referente en el Patrocinio y Mecenazgo de elementos de identidad de cada región de origen. En este punto se cuenta con una ventaja competitiva por la capacidad de gestión y el conocimiento de aquellos elementos que pueden ser factibles de exposiciones.

Liberbank tiene que seguir en esta línea utilizando esta vez su nombre como nexo de unión entre la antigua caja y el banco. Si bien, se acaba de hacer el primer proyecto con obras del “El Greco”, se debería hacer por medio de exposiciones itinerantes que unan la cultura y tradición de las cuatro tierras de origen y se abran al centro peninsular y el arco mediterráneo.

F. Programa de relación con la sociedad y el entorno

Programa vivienda.

En la actualidad Liberbank dispone de un stock de viviendas que supera el millar, se trata de todo tipo de viviendas donde predomina las que han sido aceptadas como pago de grandes promotoras. Estas viviendas suelen ser de nueva construcción, de tamaño pequeño y a las afueras de la ciudad. Por otra parte, tenemos clientes con hipotecas de viviendas que compraron durante el boom económico y su precio se ha devaluado, además estas familias han visto su capacidad de pago mermada. Ha día de hoy desde distintas organizaciones; plataforma contra el desahucio o gubernamentales, han dado distintas soluciones como la dación en pago o el alquiler social. Como podemos observar en los medios de comunicación estas soluciones no han atajado el problema. Una familia que no puede pagar su vivienda por reducción de ingresos puede entregar la vivienda a cambio del préstamo pero al final debe vivir bajo un techo. Por ello vamos a crear el denominado programa “Vivienda para tu tranquilidad”.

El programa consiste en:

- Adecuar la vivienda a la capacidad de pago.
- Intercambio de viviendas a menor valor quedando así en stock aquellas más caras.
- Recuperación de clientes con posiciones irregulares.

(En este punto quisiera destacar la situación vivida en la oficina donde prestó servicios. En la actualidad hay más de 50 familias en problemas reales de pago de la hipoteca, Liberbank dispone de varias promociones en los alrededores de Murcia con un precio medio de vivienda de 80.000 eu siendo la hipoteca media de estas familias actual de 165000. Este Programa al que podrían adherirse el 100% de estas familias les supondría un incremento de la capacidad de pago y una solución estable y duradera.)

Programa empleo. Liberank Suma.

Liberbank cuenta con una cartera importante de Pymes en sus lugares de origen. El conocimiento de estas empresas y sus responsables junto con acuerdos de colaboración con entidades de empleo público pueden dar lugar a foro necesario para la contratación de personal.

Liberbank seguridad.

En la actualidad disponemos de productos como seguros por pérdida de empleo o seguros de protección de pagos nuestra penetración en mínima y no se ha puesto en valor de nuestros clientes. Se realizará, mediante CRM, una campaña de venta de estos productos para la tranquilidad de nuestros clientes en riesgo.

G. Publicidad y medios de comunicación.

Todos estos Programas vistos hasta ahora deben ponerse en valor en los diversos medios de comunicación. Para ello se contratará una agencia de publicidad que ponga mayor atención en tres grandes bloques: Liberbank Banco Ético, Liberbank Banco Electrónico y Liberbank con la Sociedad Actual.

Para ello se utilizarán los diversos canales tradicionales y de red con casos reales de cómo la confianza en una entidad ayuda a una segunda oportunidad.

Campaña de comunicación en los medios, Briefing con la agencia:

Liberbank Confianza	Liberbank con la Sociedad	Liberbank Banco Electrónico
<ul style="list-style-type: none"> Liberbank promueve su Código Ético entre sus empleados y clientes. Liberbank cambia su modelo de gestión en oficinas a un modelo de asesoramiento. Cartelería y elementos publicitarios; Código Ético Liberbank 	<ul style="list-style-type: none"> Liberbank ofrece una segunda oportunidad a personas en riesgo de exclusión social Liberbank se implica en el desempleo de la región. Liberbank patrocina por toda España la cultura de la región. 	<ul style="list-style-type: none"> Liberbank lanza su nueva web corporativa con condiciones especiales y promociones. Liberbank gestiona las entradas de los eventos por su web. Liberbank garantiza las operaciones realizadas por su banca electrónica.

4 Timing y presupuesto

Cronograma y presupuesto.

Acción	Responsable/Control	Presupuesto	Fecha Realización Año											
			jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16
A	RRHH	200.000€												
B	Dir. Comercial	85.000€												
C	Dir. Electrónico	240.000€												
D	Dir. Comercial	15.000€												
E	Fundación	800.000€												
F	Inmuebles y Red	850.000€												
G	Comunicación	800.000€												
TOTAL		2.660.000												

El presupuesto de este plan de comunicación será de 2.550.000€ el primer año, se dispone de una reducción en función del cumplimiento de objetivos del 15% anual hasta los tres años, plazo propuesto por este ponente.

La mayor parte del presupuesto está destinado a la fundación y a la creación de valor añadido a la sociedad mediante la creación de empleo y adecuación de vivienda digna.

La partida de presupuesto será compensada mediante la creación de valor de marca, esta repercutirá directamente en la cuenta de resultados de la empresa vía negocio. Se espera que este plan de comunicación tenga un impacto positivo directamente gracias a la novedosa forma de tratar el activo inmobiliario en mora y los activos inmobiliarios procedentes de promotores.

	Año1	Año2	Año3
TOTALINGRESOS	305.000	650.000	1.485.000
Venta de viviendas	35.000	90.000	240.000
Reducción de dotaciones vía morosidad	270.000	560.000	1.245.000
TOTALGASTOS	1.235.000	1.010.000	745.000
Acción A; Cartelería, Formación y Desarrollo.	90.000	60.000	50.000
Acción B; Formación	60.000	15.000	10.000
Acción C; Manager Comunity , Social Media	80.000	80.000	80.000
Acción D; Planificación y desarrollo	5.000	5.000	5.000
Acción E; Patrocinio y mecenazgo	300.000	300.000	200.000
Acción F; Gestión de venta de inmuebles	400.000	250.000	200.000
Acción G; Medios de comunicación	300.000	300.000	200.000
RESULTADODEEXPLOTACIÓN	-930.000	-360.000	740.000

Prioridades de las acciones propuestas.

ACCIONES	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3
A	X		
B		X	
C	X		
D		X	
E			X
F	X		
G		X	

- Prioridad 1: El proceso tiene una prioridad alta.
- Prioridad 2: El proceso tiene una prioridad media.
- Prioridad 3: El proceso tiene una prioridad baja.

5 Ficha de acción .Control y seguimiento del plan de comunicación

Programa: Creación y divulgación Principios Éticos de Liberbank.

Objetivo específico	La creación y divulgación de un código ético que permita al mercado relacionar Liberbank con unos principios y valores basados en; la honestidad, confianza, seguridad e información. Que este código llegue a todos los agentes sociales; empresas, personas y entidades públicas o sin ánimo de lucro.
Descripción de la acción	<p>Para la creación del Código Ético se realizarán reuniones en grupo con los siguientes departamentos e instituciones; Departamento de Comunicación, Banca de Empresas, Banca Comercial, Estrategia Comercial, Coordinación de los Órganos de Dirección, Medios, RRHH, Riesgos, Gabinete de Dirección y Relaciones Institucionales, además de estos departamentos se unirán a las reuniones; Representantes de los Clientes, Sindicatos, Organismos Oficiales y Gabinete de Expertos en la materia. Las reuniones tendrán un formato de; exposición de normativas por parte del Departamento de Coordinación de los Órganos de Dirección, alegaciones de los órganos existentes, búsqueda de consenso por mayoría y por último redacción de documento consensuado.</p> <p>En una segunda parte y una vez creado el documento, el Departamento de Comunicación será el encargado de insertarlo en cada publicación, tablón, normativa, circular o publicidad que se relacione con la entidad. Desde el Departamento de RRHH y más concretamente desde formación, se realizará una serie de acciones formativas on-line y presenciales para el conocimiento de toda la plantilla.</p>
Público Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados en activo de la entidad. • Clientes con cuenta o productos en la entidad. • Personas con productos bancarios contratados, mayores de edad.
Mensaje	Nuestro compromiso Ético
Responsables	<p>Departamento de Coordinación de Órganos de Dirección será el responsable de la creación del Código Ético.</p> <p>Departamento de Formación y Desarrollo será el responsable de conocimiento y aceptación de toda la plantilla de la entidad.</p> <p>Departamento de Comunicación será el encargado de que el mensaje sea distribuido por los diferentes canales de comunicación al mercado.</p>

<p>Coste de oportunidad</p>	<p>La sociedad actual premia los valores éticos como uno de los primeros principios a la hora de depositar su confianza en una entidad bancaria. La tendencia de los consumidores está obligando a las empresas a fijarse más en sus procedimientos para poder competir en un mercado exigente. La penalización por parte de la sociedad en conductas poco transparentes u opacas condena a las entidades financieras que las procesan a la desaparición.</p>
<p>Indicador de seguimiento</p>	<p>Se realizan encuestas a cliente y no clientes para la consecución de los siguientes hitos:</p> <p>Cientes: Conocen la existencia del Código Ético 90% Si. Conocen alguna normativa del Código Ético 70% Si.</p> <p>No clientes: Reconocen a Liberbank un Banco ético 75% Si.</p> <p>En este punto se habrá conseguido el objetivo de posicionar Liberbank como un banco seguro, cuando obtengamos estos resultados.</p>

Resolución de conflictos en el punto de venta.

<p>Objetivo específico</p>	<p>El principal objetivo es reducir el número de clientes insatisfechos y por lo tanto reducir el número de reclamaciones y procesos judiciales con clientes.</p>
<p>Descripción de la acción</p>	<p>Se creará la figura del mediador de conflictos en cada oficina, este rol deberá ser asumido por el subdirector de la oficina si lo hubiera o por el segundo responsable. Su misión principal será atender a los clientes insatisfechos desde el primer síntoma de malestar con la entidad. Una vez que haya recogido las inquietudes del cliente hará un informe resolviendo directamente, en el caso de tener atribuciones, o elevará directamente al órgano con competencia para su resolución. Será el encargado del seguimiento de la reclamación y de la contestación en un tiempo que nunca deberá tardar más de 48 horas desde que se recoge la reclamación y la documentación que acredite tal insatisfacción.</p> <p>A la figura del mediador se le dotará de conocimientos en gestión de conflictos, así como se le asignará un presupuesto para la resolución de los mismos. Además, se le proporcionará un argumentario con las posibles soluciones previstas.</p> <p>La formación será responsabilidad del Departamento de Formación y Desarrollo.</p> <p>El seguimiento será responsabilidad de los Directores de Zona con reporting diarios y en última instancia por la Dirección Territorial.</p>

Público Objetivo	Clientes con: clausulas suelo en las hipotecas, comisiones cobradas, venta de preferentes u otros productos complejos.
Responsables	En primera instancia; El mediador. Segunda instancia; Director de Zona y Territorial. Tercera instancia y seguimiento; Banca Comercial
Coste de oportunidad	La falta de atención y demanda de los clientes es uno de los primero motivos de pérdida de los mismos. Los consumidores demandan respuestas, cuanto antes mejor. La capacidad de la empresa para dar una posible solución a un conflicto o la explicación lógica y razonada de una determinada postura se percibe como un valor positivo entre los clientes. Obviar los conflictos o alargarlos demasiado produce la indefensión del cliente y la falta de atención del mismo.
Indicador de seguimiento	Número de reclamaciones recibidas, objetivo reducción progresiva en un 20% anual. Posicionamiento en encuestas y valoraciones de organismos como la OCU.

Potenciar el uso de la banca electrónica

Objetivo específico	La comunicación pasa por nuevos canales, el social media se hace imprescindible para comunicar con nuestros clientes. La adaptación de la web corporativa, la aplicación para dispositivos y la apertura de canales de comunicación en las redes sociales como objetivo de Liberbank.
Descripción de la acción	Esta acción se llevará a cabo para diferentes segmentos de población; <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de entradas y eventos por medio de la red. Para no clientes será indispensable entrar por medio de facebook. • Reducción de costes operativos contratados en la red. • Gestión de empresas. Nóminas, facturas, leasing... • Creación de foros (facebook) de inversores. • Lanzamiento de productos y comunicados por medio de redes sociales.
Público Objetivo	Clientes particulares: De 16 a 54 años, disponen de dispositivo móvil y sean consumidores de eventos, tienen estudios medios o superiores, realizan compras por la red y consultan sus cuentas en la web. No clientes particulares; De 16 a 54 años, disponen de dispositivo móvil, tienen perfil en las redes sociales, consumidores de eventos, con nómina o estudiantes. Empresas clientes; Todo tipo de empresas que gestionen sus cuentas por

	<p>la red.</p> <p>Empresas no clientes; Todo tipo de empresas que gestionen sus cuentas por la red y busquen precio por producto.</p>
Mensaje	Liberbank conecta
Responsables	Departamento de Banca a Distancia
Coste de oportunidad	En la red no solo se necesita estar sino que se necesita notoriedad y ser visible. La banca empieza a apostar fuerte por controlar las redes sociales y por lo tanto el medio de comunicación, empresas como BBVA actualmente están formando a sus empleados como community manager. Las acciones en la red proporcionan posicionamiento y visibilidad, siendo este sinónimo de posicionamiento de marca.
Indicador de seguimiento	<p>% de clientes que utilizan la banca electrónica.</p> <p>Cantidad de nuevos clientes captados por la banca electrónica.</p> <p>Conseguir un objetivo de 700 clientes anuales, nos permitiría recuperar la inversión en 5 años. Por otra parte, con estas acciones podemos conseguir unos 5.000 contactos para la base de clientes, que se puede explotar en otros cinco años.</p>

Segmentación de cartera de clientes. Comunicación uno a uno.

Objetivo específico	Carterización y segmentación de clientes para aplicar una comunicación personal y marketing relacional.
Descripción de la acción	<p>Se procederá a la segmentación mediante CRM de clientes en los siguientes apartados:</p> <p>Particulares; con cartera de productos contratados (hipoteca, seguros, tarjetas, banca electrónica, plan de pensiones). Para este grupo se mantendrá una comunicación fluida, ya bien sea por medio de comercio electrónico o por medio de contacto con la oficina titular.</p> <p>Particulares; sin vinculación, clientes con productos únicos o menos de tres. Se hará un seguimiento en la captación para la contratación de nuevos productos y para mayor vinculación.</p> <p>Empresas clientes; Macro empresas (+50mm de volumen) e Instituciones (Ayuntamientos, Comunidades) Empresas medianas (entre 50mm y 1 mm de volumen de negocio y Pymes). A los dos primeros grupos se le asignará un gestor de empresas, mientras que el segundo grupo será gestionado por un comercial de oficina con una comunicación fluida.</p> <p>Todas las acciones serán reflejadas en la agenda comercial para su análisis y puesta en valor en CRM.</p>
Público Objetivo	Clientes de la entidad (particulares y empresas)

Mensaje	Liberbank corresponde
Responsables	En primera instancia; Oficina y Banca de Empresas Segunda instancia: Directores de Zona y Territoriales. Tercera instancia; Departamento de Seguimiento de Carteras.
Coste de oportunidad	Se hace inasumible no ofrecer a los clientes aquellos productos que realmente pueden necesitar, la comunicación uno a uno permite obtener una persona de referencia entre la entidad y el cliente. Con herramientas como CRM se puede personificar la oferta a nuestro cliente y por tanto dar un servicio mejorado.
Indicador de seguimiento	El 100% de los clientes segmentados y con un comercial de referencia. La ordenación de los clientes en carteras y posterior delegación en gestores se traduce en clientes gestionados. Cada cliente debe tener una persona de referencia en la entidad y cada gestor debe explotar su propia cartera de negocio.

Patrocinio y mecenazgo

Objetivo específico	Crear notoriedad de marca en la Zona Tradicional
Descripción de la acción	Se realizaran diversas acciones encaminadas al patrocinio y mecenazgo de elementos característicos de la Zona Tradicional; Asturias Marzo 2015 Liberbank colabora con el Campeonato de España de Duetón por equipos y relevos que acoge Avilés Febrero 2015 Liberbank y Valnalón financiarán 350 cooperativas escolares en Asturias Febrero 2015 Liberbank colabora con la Feria Europea de Artes Escénicas para Niños y Niñas (Feten) de Gijón Cantabria Marzo 2015 El Palacio Caja Cantabria de Santillana del Mar acoge la muestra 'España' Marzo 2015 Liberbank colabora con el Ayuntamiento de Santander en el Bono Cultura Castilla-La Mancha Marzo 2015 CCM patrocina en el IV Certamen Regional Sones de la Mancha Marzo 2015 Liberbank patrocina el curso 'Reforma Fiscal 2015' para empresarios y pymes de Ciudad Real Marzo 2015 CCM colabora de un año más con el Club Atletismo Toledo Extremadura Marzo 2015 Albano Hernández gana el Premio Internacional Obra Abierta 2015 con el lienzo Poniente Marzo 2015 165 familias de escasos recursos y de trece localidades reciben la Ayudas Solidarias de Cáritas y la Fundación Bancaria Caja Extremadura Marzo 2015 La Fundación Bancaria Caja de Extremadura colabora en la accesibilidad del Ayuntamiento de Cáceres

	Marzo 2015 La Fundación Bancaria Caja de Extremadura destina 50.000 euros a la Campaña Ayudas Solidarias
Público Objetivo	Instituciones públicas. Particulares; entre 40 y 67 años, formación universitaria, renta media-alta, hombres y mujeres, viven en ciudades pequeñas o medianas.
Mensaje	Nuestra tierra, nuestros valores. Liberbank
Coste de oportunidad	Las antiguas Cajas de Ahorro se han caracterizado por su obra social, manteniendo y fomentando la cultura de la tierra. Se necesita aportar estos valores a la nueva marca como extensión de aquellos elementos que han sido valorados positivamente por los consumidores.
Indicador de seguimiento	Número de visitantes y participantes en las actividades. Para que surja el efecto de relacionar la marca con la tierra, esta acción debe llegar al menos a 200.000 personas que de una forma u otra participen o visiten los eventos previstos.

Relación con la sociedad y el entorno.

Objetivo específico	Ser motor económico de la sociedad, acercándonos a los problemas reales con soluciones factibles.
Descripción de la acción	La acción se divide en dos segmentos: Desempleo: Se creará un foro donde participaran empresas y personas en situación de desempleo, fomentando así la comunicación entre ambos y las necesidades que tienen las empresas de personal cualificado. Vivienda: Se creará una bolsa de vivienda por valor actualizado para que aquellos colectivos que no puedan hacer frente al pago de la hipoteca puedan adaptar su capacidad económica a una nueva vivienda, entregando la suya para cancelar la deuda.
Público Objetivo	Clientes y no clientes (en el caso de desempleo) que estén en riesgo de exclusión social.
Mensaje	Levántate. Liberbank
Responsables	Obra social- Departamento de Empresas e Inmuebles-Departamento de Empresas.
Coste de oportunidad	La sociedad nos demanda que estemos a la altura de las circunstancias económicas, se trata de volver a ser referentes en el crecimiento económico de una manera social sin dejar a los colectivos más desfavorecidos. Además, del coste reputacional que llevamos perdido.
Indicador de seguimiento	En este caso encontraremos dos referencias: Reducción de hipotecas impagadas. Número de puestos de trabajo creados.

Publicidad y medios de comunicación.

Objetivo específico	Dar a conocer al mercado la nueva imagen de Liberbank. Asociar la marca con el concepto seguridad en la banca.
Descripción de la acción	Se desarrollaran campañas publicitarias en prensa, radio, y televisiones locales. Se contratará una agencia de publicidad integral para la emisión de anuncios.
Público Objetivo	Personas y empresas bancarizadas.
Mensaje	Liberbank-Seguridad
Responsables	Departamento de comunicación.
Coste de oportunidad	Es necesario utilizar los canales tradicionales para poder llegar a todos los segmentos de la población.
Indicador de seguimiento	Por medio de encuestas una vez realizada la campaña.

6 Guía de abreviaturas y acrónimos

SIP

Se denomina como Sistema Institucional de Protección (SIP) -o fusión 'fría' o 'virtual'- a una unión en la que sus entidades integrantes mantienen su marca, su forma jurídica, su capacidad de decisión individual, así como su independencia económica. Sin embargo, se aprovechan de servicios comunes que, por un lado abaratan costes - servicios informáticos, mismas plataformas para la operativa financiera y productos similares- así como del intercambio de 'favores' en sus redes de oficinas y cajeros.

Índice de actividad económica

Índice comparativo del conjunto de la actividad económica, referido a 2011 y a 2006. Se obtiene en función del impuesto correspondiente al total de actividades económicas empresariales (industriales, comerciales y de servicios) y profesionales. Es decir, incluye todas las actividades económicas excepto las agrarias (que no están sujetas al impuesto de actividades económicas).

El valor del índice expresa la participación de la actividad económica (en tanto por 100.000) de cada municipio, provincia o comunidad autónoma sobre una base nacional de 100.000 unidades equivalente a la recaudación del impuesto de actividades económicas empresariales y profesionales. A partir de 2003 están exentos del pago de la cuota un determinado colectivo de contribuyentes (ver apartado de "notas" —"nota c"- más adelante).

El índice de actividad económica está en general correlacionado con la cuota de mercado. Es decir, suele existir bastante correlación entre la capacidad de compra y los impuestos correspondientes a las actividades económicas empresariales y profesionales. Sin embargo, se observan a veces diferencias, algunas importantes, entre ambos indicadores.

Fuente: Ministerio de Economía y Hacienda, Diputaciones Forales del País Vasco, Gobierno de Navarra y elaboración propia.

EPA

Esquema de Protección de Activos, conocido por sus siglas como EPA, es un aval otorgado por el FROB a los bancos que adquieren alguna entidad financiera en problemas para cubrir potenciales pérdidas en la cartera de créditos del banco adquirido.

A priori, el establecer un **Esquema de Protección de Activos**, cuando el FROB vende un banco en problemas, debería permitir una mejor formación del precio de venta de la entidad. Así el precio definitivo dependerá de la EPA que se establezca, si la cartera de créditos del banco adquirido se deteriora, será el Estado vía FROB el que asumirá el grueso de las pérdidas.

En la práctica, sin embargo, dado que las entidades que han caído en manos del FROB, están al borde de la liquidación, y son en su mayoría adquiridas por 1 Euro, el Esquema de Protección de Activos, más que fijar un precio adecuado, lo que está permitiendo es que hayan Bancos que se atrevan a quedarse con las entidades problemáticas.

CONCLUSIONES

Durante el estudio de Liberbank como entidad financiera que pretende formar una imagen única de marca, se ha detectado la necesidad de buscar factores que se asocien a la sociedad actual con la marca, y que estos sean aceptados como propios.

La sociedad actual demanda de las entidades financieras unos valores éticos en los que la transparencia y la honestidad sean estandarte de las entidades. Los cambios de ciclos económicos han puesto de relieve la importancia de un sistema financiero que esté en la sociedad cumpliendo una labor económica y social.

La marca como imagen de empresa debe seducir al consumidor por aquellos valores que procesa, la necesidad de una personalidad bien definida y con rasgos de carácter social son valorados entre los consumidores como positivos. Al estar tratando un sector financiero, estos rasgos de imagen deben de ir acompañados de rentabilidad y riesgo. Los clientes bancarios conocen el binomio rentabilidad-riesgo, al que se debe añadir un tercer elemento que es la responsabilidad. Las entidades bancarias tienen la capacidad de cubrir sus objetivos de una manera transparente con sus clientes, dando a conocer la realidad de cada producto o servicio. Se hace imprescindible recuperar la confianza en el sistema bancario, y esto solo se consigue con un comportamiento ético.

El reto de agrupar aquellas marcas integradas en un territorio en una sola marca que aglutine varias regiones, se ha convertido en una oportunidad estrategia de creación de negocio.

La comunicación segmentada que permite agrupar en segmentos de población, convierte el canal de las nuevas tecnología en protagonista de la comunicación. La diferenciación de los clientes por sus necesidades distingue un trato personalizado y centra el negocio sobre el eje de oportunidades con beneficio mutuo.

Este plan ha desarrollado estrategias de integración de los sectores más desfavorecidos por la crisis económica, recomponiendo la dignidad de las personas mediante la adaptación de las necesidades básicas al actual panorama económico. Es pionero en dar solución a la crisis producida en el sector inmobiliario, proponiendo la adecuación de la vivienda a la capacidad de pago. Se proponen soluciones a la alarmante tasa de paro con medidas que den valor a la empresa y a la sociedad, tratamos de formar y buscar personas formadas adecuadas a las necesidades empresariales.

IMPLICACIONES DE NEGOCIO

La comunicación de la empresa desde una perspectiva del Marketing tiene el valor de la identidad de la empresa. El posicionamiento esperado en las empresas suele venir por medio de indicadores cuantitativos, la evolución que presenta el Marketing mediante las relaciones con los clientes muestra un cambio de tendencia hacia indicadores cualitativos. La percepción de los clientes, la imagen de marca, los valores que desprende o el posicionamiento sensorial,

son los nuevos iconos que darán a la empresa un valor en el mercado. Este nuevo concepto de comunicación y de relaciones tiene un denominador común, la organización.

La organización debe moverse de una manera individual, respetando al individuo, pero con unos valores iguales.

En materia Ética, la organización debe asumir la cultura de transparencia y honradez, limitando aquellas acciones y comportamientos no deseados. La utilización del sentido común es el mayor aliado para conseguir este objetivo.

LIMITACIONES DEL TRABAJO

El sector financiero, donde se ha desarrolla este trabajo, no está exento de cierto ocultismo hacia el exterior. La contabilidad que desprenden los balances del sector suelen disponer de mecanismo de defensa para conocer con fidelidad la información que se detrae. La información que se ha dispuesto en este trabajo no deja de tener sesgos en sus cálculos.

Desde la concepción del posicionamiento de las entidades en la mente del consumidor, no se han desarrollado suficientes estudios que valoren la percepción de los consumidores sobre la banca. La dificultad de conseguir un estudio de esta magnitud por limitaciones presupuestarias nos limita el conocimiento.

Dentro de este apartado considero que hubiera necesitado un trabajo de campo recopilación de datos que me hubiera proporcionado diferentes estudios cualitativos.

VALORACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Este trabajo me ha valido personalmente para desarrollar aquellos conceptos aprendidos durante mis estudios en Marketing e Investigación de Mercados de una manera práctica. Durante la realización de este trabajo he conseguido conocer mejor mi empresa y el papel que puede ejercer en la sociedad como motor económico y social. Me he encontrado con la necesidad de que el sector debe girar hacia la sociedad para lograr los mismos o mejores resultados.

Especialmente debo hacer hincapié en la necesidad de una sociedad involucrada en su entorno, con un compromiso con lo cercano y valores que aporten el enriquecimiento comunitario. Solamente de esta manera se consigue los objetivos de una sociedad más avanzada, menos desigual y con un crecimiento vigoroso y sostenido.

Debo agradecer a las empresas que hacen públicos sus estudios y han servido de base para realizar este trabajo, en especial a: La Caixa, Liberbank, Banco de España, Emo Insghts y OCU.

Mi reconocimiento a la UOC, universidad de vanguardia que me ha permitido desarrollar los conocimientos y habilidades para poder llevar a cabo este trabajo.

No puedo de dejar pasar esta ocasión para agradecer la colaboración de Kele y Celia, mi mujer e hija. Sin ellas no hubiera sido posible estudiar el Grado en Marketing e Investigación de Mercados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] OCU, Organización de Consumidores y Usuarios. Texto completo:
<http://www.ocu.org/dinero/nc/noticias/reclamaciones-banco-espana>
- [2] Constitución 1978 Texto completo:
http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso/Hist_Normas/ConstEsp1812_1978/Const1978
- [3] UOC, Universitat Oberta de Catalunya. Estrategias de Comunicación. Año 2010.
- [4] Título: Buy Ology Autor: Martin Limstrom Año 2012.

ANEXOS

Para realizar los cálculos de población, consumo de productos se ha utilizado la herramienta del anuario económico de la Caixa, extrayendo los datos que han sido necesarios para el estudio.

A	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	C
Nombre Municipio o Territorio CC.AA.	Act. com. hogar	Act. com. resto no aliment. c. misto otros	Act. com. almaceer-ados	Act. com. grandes almacenes populares	Act. com. almacenes populares	Act. com. ambulantes	Act. com. otros comercios	Act. com. minoristas	Superficie- m2 actividad comercial	Superficie- m2 actividad comercial minorista	Superficie- m2 aliment. tradicional	Superficie- m2 superm. ados	Superficie- m2 no aliment. vestido calzado	Superficie- m2 resto aliment. m2 hog.	Superficie- m2 no aliment. m2 c. misto otros	Superficie- m2 gram.	Superficie- m2 gram.	Superficie- m2 gram.	Superficie- m2 gram.
Total C.A. ANDALUCÍA	22.146	40.461	11.194	25	102	364	2.756	7.897	-26,9	16.079.979	3.397.598	890.895	2.496.743	9.788.805	1.230.889	3.908.888	4.848.048	2.903.076	
Total C.A. ARAGÓN	2.895	6.707	2.053	6	22	94	236	1.705	-24,8	2.893.049	545.364	193.886	249.878	1.008.939	220.627	504.441	939.962	509.854	
Total C.A. ASTURIAS	2.729	6.594	1.742	11	14	107	397	1.213	-23,2	2.269.846	541.321	113.735	427.886	1.168.797	216.781	423.227	628.789	499.729	
Total C.A. BALEARES (ILLES)	3.307	5.770	1.259	6	24	30	439	761	-26,9	2.525.024	449.949	122.798	327.101	1.752.720	227.788	631.186	983.746	322.955	
Total C.A. CANARIAS	6.950	10.724	6.094	7	29	32	1.988	3.461	-23,7	4.330.257	936.955	107.295	788.900	2.577.052	469.871	949.622	1.163.759	877.050	
Total C.A. CANTABRIA	1.410	2.972	902	2	17	17	283	533	-26,8	1.188.424	216.741	67.342	143.399	636.242	110.050	230.248	296.944	395.441	
Total C.A. CASTILLA Y LEÓN	6.259	13.568	4.062	6	29	123	688	3.176	-25,8	5.221.946	1.030.343	320.509	709.624	2.295.641	450.224	1.141.691	1.143.526	959.862	
Total C.A. CASTILLA LA MANCHA	5.432	10.435	3.789	6	24	114	893	2.942	-26,8	4.395.853	822.959	268.769	513.793	2.923.798	298.291	1.178.978	1.145.919	695.077	
Total C.A. CATALUÑA	6.719	38.114	8.240	18	75	356	2.124	5.687	-25,3	14.916.441	3.254.871	1.098.977	2.195.894	9.495.971	1.556.559	3.589.862	4.509.950	2.906.589	
Total C.A. COMUNIDAD VAL.	12.474	25.999	6.442	10	72	250	1.996	4.306	-26,2	11.171.979	2.976.220	680.649	2.295.940	6.563.633	797.188	2.237.198	3.489.547	1.611.898	
Total C.A. EXTREMADURA	2.793	6.014	3.091	2	17	90	696	2.316	-31,0	2.026.962	385.426	134.905	297.440	1.132.399	141.691	481.192	693.968	393.158	
Total C.A. GALICIA	7.510	16.392	4.148	7	53	82	1.819	2.187	-26,2	5.973.788	1.192.809	328.831	862.878	3.367.306	518.086	1.226.260	1.622.960	1.011.673	
Total C.A. MADRID	19.917	29.001	5.209	22	68	230	1.677	3.291	-19,7	11.974.149	2.038.838	528.869	1.030.969	7.897.806	1.038.884	2.195.247	4.662.679	2.036.595	
Total C.A. MURCIA	3.427	7.025	1.741	4	18	63	494	1.172	-25,1	2.934.981	650.291	196.724	426.997	1.162.220	206.325	630.531	1.006.264	399.370	
Total C.A. NAVARRA	1.379	4.172	1.398	5	17	93	961	322	-22,8	1.985.303	302.607	191.527	111.080	1.216.005	190.307	399.609	716.089	246.691	
Total C.A. PAÍS VASCO	4.888	10.468	1.572	9	36	43	1.146	738	-14,2	3.417.687	637.412	294.970	342.442	2.160.509	494.630	657.398	1.007.992	616.747	
Total C.A. RIOJA (LA)	895	1.619	397	0	4	9	34	340	-26,8	572.794	142.490	33.976	102.204	427.741	77.630	171.549	188.762	93.952	
Total C.A. CEUTA	221	378	147	0	3	6	3	125	-19,9	109.030	17.436	7.659	9.777	56.855	14.824	14.506	27.428	34.739	
Total C.A. MELILLA	229	366	149	0	1	3	22	123	-23,5	86.629	16.974	10.899	6.075	59.347	11.625	18.801	26.021	10.304	

Calculo de dotaciones bancarias

- 1.- De Riesgo Normal: Las no clasificadas de otro modo, en principio no muestran problemas.
- 2.- De Riesgo Subestándar: Aun sin estar en mora, por las características del cliente o del crédito se estima que hay peligro de impago.
- 3.- De Riesgo Dudosos por razón de la morosidad del cliente: Las que tienen algún vencimiento impagado con más de tres meses de antigüedad. Por efecto arrastre otras operaciones al corriente del mismo cliente podrían llegar a calificarse de igual modo.
- 4.- Riesgo Dudosos por razón distinta de la morosidad del cliente: El deterioro de la solvencia del cliente, que esté en concurso o mantenga un litigio con el acreedor genera dudas sobre el futuro de la operación.
- 5.- Riesgo Fallido: Son las incobrables que se estiman ya como pérdida.

Los activos denominados dudosos por razón de la morosidad del cliente deben estar respaldados por dotaciones específicas, que serán un porcentaje del importe total de la operación en función del tiempo transcurrido desde el primer vencimiento insatisfecho:

- Hasta 6 meses..... 25 %
- Más de 6 meses, sin exceder de 9.....50 %
- Más de 9 meses, sin exceder de 12..... 75 %
- Más de 12 meses..... 100 %

En consecuencia, cualquier contrato moroso deberá estar dotada al 100 % una vez transcurrido el año de impago.

Presupuestos:

Código Ético	
Inserción de referencia en publicidad	3.500
Extensión de un folio en cada producto	1.500
Elaboración de un curso via intranet	10.000
Horas laborables dedicadas al curso	100.000
Gasto y retribuciones reuniones	50.000
Formadores	35.000
Total Acción	200.000

Resolución de conflictos	
Presupuesto por oficina	247
Oficinas	4050
Total Acción	12.000.000

Banca electrónica	
Adquisición de la exclusividad de venta de entradas	240.000
Contratación de agencia de social media	60.000
Total Acción	300.000

Patrocinio y Mecenazgo	
Contrataciones y premios	
Campeonato de España de Duatlón por equipos y relevos que acoge Avilés	6.600
Financiación 350 cooperativas escolares en Asturias	18.000
Feria Europea de Artes Escénicas para Niños y Niñas (Feten) de Gijón	3.000
El Palacio Caja Cantabria de Santillana del Mar acoge la muestra 'España'	4.500
Liberbank colabora con el Ayuntamiento de Santander en el Bono Cultura	4.000
IV Certamen Regional Sones de la Mancha	5.000
'Reforma Fiscal 2015' para empresarios y pymes de Ciudad Real	1.900
CCM colabora de un año más con el Club Atletismo Toledo	3.000
Premio Internacional Obra Abierta 2015 con el lienzo Poniente	9.000
Ayudas Solidarias de Cáritas y la Fundación Bancaria Caja Extremadura	60.000
Total Acción	115.000

Programa Social-Vivienda	
Ingresos por intereses	55.000
Coste de las dotaciones	5000
meses	12
Total acción	115000

Campaña Medios de Comunicación	
Televisión	600.000
Radio	200.000
Prensa escrita	100.000
Total Acción	900.000