



Índice

1. Sobre Formación y Desarrollo
2. Comunicación
3. RSC/RSE
4. Sobre el sector bancario
5. Sobre el sector de seguros
6. La Bolsa
7. Coyuntura nacional
8. Coyuntura internacional
9. Entrevistas
10. Nombres propios
11. Sugerencias
12. Noticias sobre Asociados Corporativos
13. Cursos y seminarios
14. Una frase para la reflexión

1. Sobre Formación y Desarrollo

- **LA APUESTA POR LA FP DUAL, UNA NECESIDAD.** De un artículo de Laurent Dereux, Director General de Nestlé España en Cinco Días 27-04. En este contexto, (de revisión de la etapa anterior) la crisis debería haber servido también para dejar de idealizar la formación universitaria. Hoy, la tasa de desempleo en España entre los jóvenes menores de 30 años es del 50%. Esta cifra basta para poner en evidencia que algo en nuestro sistema educativo debería haber cambiado hace tiempo. Entre las reformas necesarias está sin duda la de la Formación Profesional (FP). En este sentido, estoy convencido de que la FP dual es un modelo que tiene muchísimas virtudes y que debe apoyarse con mayor decisión por parte de Administraciones y empresas. Escribe sobre la experiencia en Alemania, en Suiza y especialmente en su empresa Nestlé España. Y termina diciendo: Ofrecer a los jóvenes una primera experiencia laboral, prestigiar la Formación Profesional y ajustar la formación a las necesidades laborales reales son solo algunas de ventajas de la FP dual, que sin duda pueden tener un impacto no solo en el largo plazo, sino también de manera relativamente inmediata. No hay nada que pueda generar más optimismo para una sociedad que una juventud que confíe en que puede tener un futuro en el país que le ha visto nacer. Por su parte Equipos & Talento, el 28-04, da la siguiente noticia: Únicamente el 5% de los alumnos de FP en España realizan un itinerario dual. Empresas y administraciones apuestan por impulsar la FP Dual en una mesa redonda organizada por Nestlé. Y añade un extenso comentario sobre la importancia de esta metodología.
- **PERSONAS, CONCIENCIA, COLABORACIÓN Y CONFIANZA (PC³),** de un artículo de José M^a Gasalla en el nº100 del Observatorio de Recursos Humanos sobre el que seguiremos volviendo en sucesivos boletines.


Las organizaciones cada vez tienen que ser más humanas en el sentido de no solo permitir sino facilitar el desarrollo de la persona como ser humano integral. Y esto implica la constitución de la organización como un multiespacio que posibilite ese sentirse bien, ese confiar que acompaña necesariamente al “ir siendo feliz” de cada persona que trabaja en ella. No se trata de que la empresa dé la felicidad, pero sí de que no la quite, la dificulte o la frene. Y a partir de esta premisa nos podemos preguntar: ¿por dónde y cuáles son los parámetros en los que basarse para la elaboración de unas políticas de Dirección y Desarrollo de Personas (DDP)? El secreto está en la conexión de personas, ideas, procesos y tecnologías. Sabiendo, eso sí, que la naturaleza de la conexión es dinámica, en continua revisión y reinención. Y ¿cuál es mi propuesta? **La respuesta está en sección Artículos de interés de nuestra web http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_280415.pdf, donde está colgado íntegro el artículo cuya lectura recomendamos.**





- **EL FUTURO DEL APRENDIZAJE.** De un artículo de Pilar Jericó en el nº100 del Observatorio de Recursos Humanos. Veamos algunas claves apoyadas en la experiencia del tiempo que viví en Silicon Valley:
 - a) **Sí al aprendizaje, no al miedo.** En una de las compañías más conocidas de Internet del mundo, se cayó el servicio durante varias horas, lo que causó muchos problemas. Una vez solucionado, se buscaron los porqués y los cómo de lo que había sucedido. Al final, el equipo directivo informó sobre las causas y
 - b) lo que habían aprendido. En ningún momento hubo búsqueda de culpables. Aprender no es compatible con el miedo y eso ha de ser el aire que se respira en cada una de las acciones que se acometan.
 - c) **Cada persona es responsable de su evolución.** En Google invierten 80 horas anuales por empleado en formación, simplemente porque la capacidad de aprender es una de las habilidades más demandadas, incluso más que algunos aspectos del currículo formal. A cada profesional se le asigna un presupuesto para que invierta en la formación que considere más importante, ya sean libros o cursos.
 - d) **La oficina, lugar de aprendizaje.** En Silicon Valley no les preocupa tanto el poder sino la consecución de objetivos y, si para lograrlo hay que trabajar juntos, bienvenido sea. En sus oficinas se busca que las fronteras sean líquidas, que sea fácil colaborar.
 - e) **Formación en la nube.** Las compañías invierten en soluciones que puedan atenderse desde las tabletas, los móviles o el ordenador. La nube es el presente y el futuro.
 - f) **Curiosidad, ¡imprescindible!** La motivación intrínseca, la flexibilidad y la curiosidad son las nuevas competencias para lograr todo lo anterior. Y la curiosidad es la más importante.
 - g) **Líderes con emociones.** Me sorprendieron los programas de desarrollo del liderazgo por su peso en las emociones. Google demostró el porqué. Analizó las evaluaciones del desempeño, consecución de resultados y datos del 360 de sus jefes para saber cuáles eran las habilidades más importantes. ¿Resultado? Los mejores eran los jefes que daban poder, ayudaban a sus equipos a triunfar y no hacían microgestión. A finales de los años 90 en Silicon Valley se comenzó a hablar de gestión del talento. Varios años después nos sirvió de inspiración en España.

- **CÓMO PREPARARSE PARA CUANDO SURJA SU OPORTUNIDAD.** De un excelente artículo de Víctor M. Osorio en *Expansión* 29.04.



Es el hombre del momento en el fútbol español. Y lo es, no sólo por marcar goles y dar la cara en el momento clave de la temporada, sino también por haberse convertido en un ejemplo de que el trabajo duro y la humildad acaban por dar resultado. El caso de **Javier Hernández, más conocido como Chicharito**, es perfectamente aplicable al mundo de la empresa. “La paciencia, el rigor, el esfuerzo y la constancia son valores que no se llevan hoy en día, pero que resultan claves para un profesional”, señala Sandalio Gómez, profesor de Personas en las Organizaciones de IESE. **Excelente artículo de Víctor M. Osorio, que hemos colgado íntegro en nuestra web www.gref.org, sección Artículos de Interés. Recomendamos vivamente su lectura.**

http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_020515.pdf

- **10 CLAVES PARA UNA ESTRATEGIA DE GAMIFICACIÓN.** Del Taller "Cómo utilizar la gamificación para formar, motivar y conseguir objetivos" impartido por Juan Valera, autor del primer libro sobre el tema aplicado a RRHH. y organizado por BLUE BOTTLEBIZ.
 1. Focaliza en los comportamientos que quieres modificar.
 2. Empieza por algo pequeño, prueba, mejora y extiende.
 3. Primero diseña y prueba tu método de gamificación y después añade la tecnología.
 4. Diseña algo simple e intuitivo.
 5. Medita sobre las mecánicas de juegos e incorpóralas.
 6. Busca un impacto y feedback inmediato si es posible.
 7. Ofrece recompensas significativas unidas a desarrollo profesional.
 8. Difunde el reconocimiento a toda la organización, no solo a un pequeño grupo o a los ganadores.
 9. Acepta que la gamificación puede no funcionar con todo el mundo.
 10. Ten en cuenta la ética al gamificar. No es sólo un juego. **Más información en nuestra web, www.gref.org sección Documentación : http://www.gref.org/nuevo/docs/documentacion_290415.pdf.**

- **NO PERMITAS QUE CUMPLIR AÑOS ARRUINE TU CARRERA PROFESIONAL.** De un artículo de Montse Mateos en *Ex.29-04*. La edad real y la subjetiva no caminan en paralelo. Anneloes Raes, profesora del IESE, ha realizado un estudio junto con Florian Kunze y Heike Bruch, que demuestra que “cuando los empleados se



sienten más jóvenes tienden a cumplir mejor sus objetivos y la empresa alcanza un mayor rendimiento, sobre todo en entornos de trabajo dinámicos”. Estos investigadores han identificado dos factores que contribuyen a reducir la edad subjetiva de los empleados: la percepción de que su trabajo importa, y el hecho de que las prácticas de recursos humanos de la empresa no sean excluyentes.

2. Comunicación

- **LA INTERACCIÓN DE BAJA CALIDAD Y LA CUENTA DE RESULTADOS.** De un artículo de Javier Alonso y Oscar García, socios directores de Interactifs, en Equipos & Talento, abril 2015. Cuando las empresas se disponen a reducir costes suelen focalizarse en reducir aquellos relacionados con elementos tangibles o cuantitativos: materias primas, oficinas, salarios, reducción de personal, etc. Sin embargo, hay varios aspectos inmateriales que suelen pasar desapercibidos, sobre los que no se suele actuar de manera tan directa a la hora de reducir costes, siendo uno de ellos la interacción humana; es decir, el vehículo e itinerario mediante los cuales un ser humano transfiere información a otro. Cualquier defecto en dicha transferencia genera una ineficiencia en la cadena de valor de la empresa. **El artículo está íntegro en nuestra web, sección Comunicación:** http://www.gref.org/nuevo/docs/com_270415.pdf.

3. RSC/RSE

- **FUNDACIÓN BANCARIA UNICAJA Y LA UNED IMPULSAN LA EDUCACIÓN FINANCIERA.** Cinco Días 27-04. Con la firma de este convenio marco, la UNED se une al Proyecto Edufinet, promovido por UNICAJA en colaboración con las Universidades Internacional de Andalucía, Almería, Málaga, Pablo Olavide de Sevilla, Jaén y Córdoba, mediante el cual se desarrollan actuaciones para fomentar la educación financiera entre la ciudadanía a través de tres pilares: el portal web Edufinet (www.edufinet.com), la edición de publicaciones en materia financiera y la organización de jornadas y talleres.
- **LA OBRA SOCIAL LA CAIXA CONVOCA LOS VII PREMIOS "INCORPORA" DE INTEGRACIÓN LABORAL.** Cinco Días 27-04. Estos galardones quieren ser un reconocimiento a las empresas que integran de manera voluntaria las preocupaciones sociales en su estrategia, contribuyendo a la creación de una sociedad más justa y cohesionada.
- **VOLUNTARIADO CORPORATIVO DE MAPFRE.** Equipos & Talento. 28-04. Cerca de 2.500 voluntarios de Mapfre participaron a lo largo de 2014 en alguna de las 513 actividades solidarias con el fin de ayudar a las personas más necesitadas y vulnerables de la sociedad. Uno de los principales retos de la compañía para los próximos años es convertirse en un ejemplo mundial de colaboración solidaria empresarial.
- **FUNDACIÓN OBRA SOCIAL Y MONTE DE PIEDAD. La herencia de Caja Madrid.** Ex.2-05. El Monte de Piedad financia hoy buena parte de la obra social de la desaparecida caja. Su sistema de crédito prendario a bajo interés lleva veinte 313 años y sigue ayudando a miles de personas.

4. Sobre el sector bancario

- **EL BCE VIGILARÁ LAS POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y DEPÓSITOS DE LA BANCA.** ABC.30-04. La banca europea busca la recuperar el negocio y la rentabilidad perdida, es unánime de las prioridades del BCE en su nuevo papel de supervisor. Pero no está dispuesto a que se alcance a cualquier precio. Examinará el modelo de negocio para determinar si son rentables y eso incluye vigilar la política comercial en aquellos casos en que pueda resultar contraproducente para la viabilidad del banco. **En el sector bancario español han surgido voces pidiendo prudencia ante la rebaja de precios del crédito para tratar de incrementar su cuota y, por tanto, su rentabilidad. Conocido el modelo, el BCE podrá concluir que no es viable y pedir al Consejo de Administración que tome medidas para corregir esa situación, incluida su fusión o absorción por otro grupo.** La banca española ya habla de un proceso de consolidación y calcula que la nota de corte para sobrevivir está en alcanzar la rentabilidad sobre el capital del 8% en los próximos cinco años.



- **LA BANCA NORMALIZA SU NEGOCIO Y GANA 4.225 MILLONES, UN 65% MÁS.** Ex.1-05. Los ingresos suben un 10%. El sector consolida la recuperación del beneficio, apoyándose en la mejora del crédito y la rebaja del pasivo. También es clave la contención de costes y la caída de las provisiones. Todos los bancos han mejorado su rentabilidad sobre el capital (ROE) en el último año. La tasa oscila entre el 10,3% de Bankinter y el 2,9% de Popular.
- **SANTANDER GANA UN 32% MÁS Y DUPLICA SUS BENEFICIOS EN ESPAÑA.** Ex.29-04. Logra un resultado de 1.717 millones a marzo. El consejero delegado, José Antonio Álvarez, prevé “noticias positivas” en la evolución del crédito, lo que soportará los márgenes, una vez agotado el abaratamiento del pasivo. **El beneficio en España aumenta un 105%, al pasar de 149 millones a 305 millones.** Brasil, con un comportamiento “excelente”, vuelve a ser la primera filial, con un peso del 21%. Expansión en La Llave titula: “Santander enfila un buen 2015”
- **BBVA DISPARA UN 146% SU BENEFICIOS POR LAS PLUSVALÍAS DE LA VENTA DE CITIC.** Ex.30-04. Gana 1.536 millones en el trimestre. El resultado ordinario, descontando los 583 millones de la venta de un 5,6% del banco chino, sube un 53%, hasta 953 millones. Ángel Cano destacó la “positiva actividad en todas las geografías” y la mejora del negocio en España dentro del reparto del beneficio del grupo, pasando del 3,7% al 16%. Con ello, el objetivo del grupo a corto y medio plazo es mejorar la rentabilidad, hasta alcanzar un ROTE (retorno al capital tangible) del 15% en tres años y finalizar 2015 con una ratio de capital por encima del 10%. Actualmente estaría en el 9,8% teniendo en cuenta la integración de Catalunya Banc y la toma de control del turco Garanti. Junto al desafío de la rentabilidad, el consejero delegado de BBVA dio un “aviso a navegantes” por los riesgos que genera la incipiente guerra crediticia que se está generando en España, principalmente en pymes y empresas. Según Cano, “estamos viendo ejemplos que no nos gustan y que nos recuerdan a casos del pasado desastrosos”. Además, el directivo advierte de que este escenario conduce casi inevitablemente a fusiones en España antes de dos años. La entidad planea un ajuste del 20% de la red y la plantilla en Cataluña –de la resultante de sumar la suya propia y la de Catalunya Banc–. El resultado sería un recorte de algo más de 1.600 empleados, principalmente a través de prejubilaciones, y de casi 300 oficinas.
- **BANKIA GANÓ 244 MILLONES EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2015, CON UN AUMENTO DEL 12,8%.** Ex.28-04. Los ingresos del grupo se vieron presionados por los tipos de interés en mínimos y por la menor aportación de su cartera de bonos de Sareb, lo que se vio compensado por la contención de los gastos operativos. El consejero delegado, José Sevilla, anticipó que el grupo ganará este año 1.000 millones y reiteró que el dividendo evolucionará en línea con la mejora de los resultados. La Llave editorializa bajo el título "Bankia coge velocidad" y añade Los resultados del primer trimestre son ligeramente inferiores a los esperados, pero el conjunto de indicadores es muy bueno. El beneficio neto aumenta un 13%, hasta 244 millones, y en el sector Bankia ya se sitúa en el pelotón de cabeza por su ROE del 8,7% (el objetivo de este años es el 10%), y por su eficacia que sigue mejorando hasta el 42,6%. **LA AUDIENCIA NACIONAL REPROCHA AL FROB QUE INTENTARA REPRESENTAR LOS INTERESES DE BANKIA.** Ex.27-04. Según los magistrados, su participación mayoritaria en BFA "no le dota de legitimidad para asumir la representación de los intereses" de ambas entidades (Bankia y su matriz).
- **POPULAR ESPERA GANAR 400 MILLONES ESTE AÑO, UN 21% MÁS.** Ex.1-05. El beneficio a marzo crece un 6,1%, hasta 91 millones. El resultado se ve impulsado por la caída del 5% de los costes, junto al descenso de las provisiones y la mora. El banco, cuyas cuentas superaron lo previsto por el mercado, subió ayer en Bolsa un 6,62%. **UNA TITULIZACIÓN DE POPULAR, LA PRIMERA DEUDA EN EUROPA CON CUPÓN NEGATIVO.** Ex.30-04. Es efecto del Plan del BCE. Los cupones de dos fondos del banco ligados a créditos a pymes se sitúan en el -0,012%. Intermoney, la firma que los gestiona, los fija en el 0% para que el inversor no sufra pérdidas. La rentabilidad de algunos bonos han entrado en negativo recientemente, pero no los cupones.
- **GRUPO UNICAJA BANCO HA OBTENIDO UN BENEFICIO NETO DE 154,7 MILLONES DE EUROS EN EL PRIMER TRIMESTRE,** Ex.1-05, frente a los 37,3 millones del mismo período de 2014, excluido el efecto ‘badwill’, originado por la adquisición de Ceiss (incluyéndolo asciende a 459,6 millones). La entidad malagueña, que se configura como el séptimo grupo bancario español, tras la adquisición de Banco Ceiss en 2014, por detrás de Popular, destacó que está “potenciando una franquicia con vocación de liderazgo regional en Andalucía y Castilla y León”.

- **BFA REPARTIRÁ DIVIDENDOS AL FROB A PARTIR DE 2016.** Ex.1-0. Goirigolzarri ve factible que el Estado empiece a recuperar los fondos públicos el próximo año. Goirigolzarri aseveró que el grupo financiero “está en el camino correcto” y garantizó que “los contribuyentes españoles participan en un banco solvente y muy bien capitalizado”. El presidente recordó que en dos años han reducido los costes en 600 millones, ejecutado desinversiones por 45.000 millones y generado capital orgánicamente por 4.000 millones. “Hechos del pasado afectan a la gestión de nuestra imagen, pero no pueden afectar a nuestra gestión”, dijo.
- **KUTXABANK CAMBIA SUS ESTATUTOS PARA NOMBRAR UN CONSEJERO DELEGADO. GREGORIO VILLALABEITIA PRESIDE KUTXABANK DESDE EL PASADO NOVIEMBRE.** Ex.1-05. El banco sigue las exigencias del BCE, que le dio de plazo hasta noviembre para crear el cargo. El nombramiento efectivo del nuevo cargo se realizará previsiblemente a finales de mayo, después de las elecciones del 24M. En las últimas semanas se han barajado varios nombres, y se ha dado por hecho que el director general, Ignacio Sánchez-Asiáin, dejará pronto su cargo.
- **BME OBTIENE SU MEJOR RESULTADO TRIMESTRAL DESDE 2008.** Ex.1-05. El beneficio del hóliding bursátil asciende hasta los 47 millones, un 11,5% más Pese a que las cuentas estuvieron en línea con las expectativas, el valor cayó un 2,85% ayer.
- **BNP APRECIA UNA RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO Y GANA UN 17,5% MÁS.** Ex.1-05. BNP Paribas sorprendió con sus resultados al registrar un incremento del beneficio del 17,5% en el primer trimestre respecto al mismo periodo de un año. Ganó 1.648 millones de euros frente a una media de 1.458 millones que estimaban los analistas consultados por Reuters.
- **DEUTSCHE BANK SE REAJUSTA PERO APUESTA POR ESPAÑA.** Ex.28-04. Anunció ayer un revolucionario plan estratégico con el que pretende ahorrar 500 millones al año hasta 2020. Para lograrlo, se ha marcado objetivos como la venta inminente de Postbank, que pretende desconsolidar de sus cuentas a finales de 2016, el cierre de 200 oficinas en dos años, la reducción neta de activos por hasta 150.000 millones de euros en banca de inversión y una menor presencia internacional. Calcula un coste de implantación total de 3.700 millones. Sin embargo, fuentes del mercado aseguran a EXPANSIÓN que el negocio en España va a salir reforzado. “Este anuncio consolida la posición de España como un mercado clave para la nueva estrategia de Deutsche Bank y es una buena noticia para el negocio en España”.
- **EL BENEFICIO DE CRÉDIT ANDORRÀ ALCANZA 71 MILLONES.** Ex.1-05. En 2014 Grupo Crèdit Andorrà obtuvo un resultado de 71,5 millones de euros en 2014, un 0,42% más que el año anterior, con un volumen de negocio de 16.547 millones, que supone un alza del 6,94%.
- **BPA VIGILA EL CIERRE DE BANCO MADRID CON UN ADMINISTRADOR.** Ex.28-04. Andorra quiere vigilar de cerca la liquidación de Banco Madrid en España. La matriz de la entidad española, la intervenida BPA, nombró a finales de la semana pasada un administrador único en Banco Madrid. Se trata de Rubén Manso, fundador y director de la consultora financiera Mansolivar. Este consultor, inspector del Banco de España en excedencia, sustituye a los administradores nombrados por el Banco de España que dejaron la entidad al abrirse la liquidación el pasado 9 de abril. La gestora de fondos critica el proceso: “Puesto que el patrimonio de la gestora está segregado del alance, no debe quedar afecto al concurso”.
- **CUENTA ATRÁS PARA RETRATARSE CON EL BANCO Y EVITAR EL BLOQUEO.** Cinco días 28-04. Quienes no hayan facilitado aún a su identidad el DNI en formato digital deberán hacerlo antes del viernes. La operativa puede verse limitada a partir del día 30 si no se ha formalizado el trámite, aunque el sector prevé un bloqueo gradual.
- **LA LEY DE FINANCIACIÓN QUE REGULA EL ‘CROWDFUNDING’ ENTRA HOY EN VIGOR.** Ex.29-04. Se publicó ayer en el BOE. La norma regula establece un límite de 5 millones para la financiación participativa a través de Internet y obligará a las entidades financieras a dar un r ating a las pymes.
- **LA ‘BANCA EN LA SOMBRA’ TENDRÁ EL 35% DE LOS ACTIVOS FINANCIEROS GLOBALES EN 2020.** Ex.29-04. Informe de PWC. El ‘shadow banking’ o banca en la sombra está cobrando cada vez más protagonismo como alternativa de financiación en un momento en el que continúa la restricción del crédito bancario. En opinión



de Justo Alcocer, Responsable de Banca de PWC, “estos fondos deberían ofrecer en España más soluciones de capital que de liquidez para permitir que las empresas vuelvan a crecer”. Entre los principales retos a los que se enfrentarán, de aquí a 2020, destacan, por este orden y según los encuestados, cuatro: aumentar la rentabilidad de los clientes (36%), el impacto de las nuevas tecnologías (33%), la atracción y retención del talento (33%) y la entrada de nuevos competidores (31%).

- **LOS FONDOS VIVEN EL MEJOR CUATRIMESTRE DE LA HISTORIA. LA INVERSIÓN COLECTIVA, EN AUGE.** Ex.1-05 Las gestoras nacionales administran 219.946 millones, tras captar 75.618 millones desde el fin de los superdepósitos. Más de 7,2 millones de ciudadanos confían en los fondos para rentabilizar su ahorro.
- **ARRANCAN LOS PRIMEROS TEST DE ESTRÉS EUROPEOS A LOS FONDOS DE PENSIONES DE EMPLEO.** expansion.com 2-05. Echan a rodar en Europa los primeros test de estrés que deberán afrontar estos vehículos de ahorro a largo plazo, considerados el segundo pilar de la previsión social (las prestaciones públicas por jubilación son el primero y el constituido por los planes privados individuales, el tercero). Eiopa, la autoridad europea de los seguros y encargada también de velar por los fondos de pensiones a resguardo de las empresas, ya ha concluido los preparativos y tiene todo listo para lanzar la prueba en mayo. El objetivo del supervisor es «analizar el 50% del sector de fondos de pensiones de empleo en los Estados miembros», explicaba Gabriel Bernardino, presidente de Eiopa, la semana pasada en Alemania

5. Sobre el sector seguros

- **SE IMPONE EL MICROSEGURO Y EL PAGO POR SU USO. El País. Negocios. 26-04.** Aseguradoras automovilísticas están desarrollando una agresiva política comercial para recompensar a los conductores que mejor conducen y penalizar a sus contrarios. A cambio, el cliente permite instalar en su vehículo un sensor que informa a la compañía cómo (velocidad media, clase de giros, manejo agresivo o tranquilo) y por dónde (tipo de vías) conduce. En el mercado nacional, Mapfre, Zurich y la firma de renting Lease Plan son algunas de las compañías que comercializan productos conectados a vehículos. Mientras, Línea Directa Aseguradora "no lo descarta en un futuro", aventura Francisco Valencia, director de gobierno corporativo. Sin embargo, pese a su limitada presencia, nadie duda del potencial de la cobertura a medida. "El cliente", apunta Enrique Huerta, consejero delegado de Liberty Seguros, "podrá elegir incluso el periodo de tiempo que quiere asegurar el vehículo. Que voy a dejarlo una semana en el garaje y esos días no lo necesito, pues no lo contrato; que me voy de vacaciones, lo aseguro. Y la tecnología nos permitirá a las compañías confirmar que eso es así".
- **LA REGULACIÓN Y LAS CONDICIONES DE NEGOCIO CONDUCEN A LAS ASEGURADORAS A FUSIONES.** ABCEmpresa 26-04. En España operan 260 compañías, pero solo 20 grupos copan el 80% del negocio Solvencia II impone unos esfuerzos en la gestión que los grupos pequeños no soportan. Algunas compañías pueden perder dinero por los bajos tipos y los mayores siniestros. Hace años que se vaticina que el sector asegurador español se dirige irremediabilmente hacia un proceso de concentración que nunca acaba de producirse. La buena evolución del negocio y la holgada solvencia de las compañías lo han desincentivado. Ahora bien, y según todas las compañías y los expertos consultados, los complejos requisitos de gestión que impone la nueva normativa europea para la industria –Solvencia II– y las condiciones de mercado –bajos tipos de interés– van a desencadenar, esta vez sí, un baile de fusiones y absorciones. «Es algo que se anuncia de cuando en cuando, y si bien el sector en España no muestra tendencias expansivas en el número de entidades, tampoco sus contracciones pueden considerarse significativas», explica la presidenta de la patronal aseguradora (Unespa), Pilar González de Frutos, que justifica esa falta de integraciones por el menor desarrollo del mercado en comparación con otros países.
- **AIG, ZURICH Y ALLIANZ GLOBAL ASEGURAN A LOS ALTOS EJECUTIVOS DEI IBEX 35.** Ex.27-04. Estos ejecutivos cuentan con una cobertura total cercana a los 4.000 millones por firma según estimaciones del sector. Bajo este paraguas se encuentran una amplia batería de demandas que han alcanzado su momento más álgido con la crisis y que tienen su máximo exponente en Bankia, asegurado por Mapfre. Este caso ha llevado a muchas compañías a revisar sus pólizas para comprobar el alcance de sus coberturas, señalan en un bróker. Las pólizas de directivos cubren decisiones negligentes, pero no actos dolosos.



- **EL RESULTADO DE VIDACAIXA CAE UN 46% POR LA AUSENCIA DE BENEFICIOS ATÍPICOS.** Ex.29-04. VidaCaixa, filial de Caixa- Bank, ganó 66,3 millones en el primer trimestre del año, un 46% menos que en el mismo periodo de 2014, cuando registró un beneficio extraordinario de 57 millones netos por la venta de activos de renta fija (deuda pública y privada). El resultado es un 1% más si se compara con el beneficio recurrente de hace un año.
- **ALLIANZ ESPAÑA GANÓ 295 MILLONES EL AÑO PASADO, UN 17,3% MÁS,** Ex.29-04, y su negocio creció un 2,9%, hasta 3.346,1 millones. El resultado operativo se elevó a 445,7 millones, un 6,3% más que en 2013. De la facturación total del grupo, 3.277,5 millones de euros procedieron de ingresos por primas, un 2,8 % más que en 2013. Vicente Tardío, Presidente de la entidad renunciará en julio a todos sus cargos ejecutivos en el grupo.
- **SUPLEMENTO FONDOS Y PLANES DE CINCO DÍAS.** 29-04. Trimestre de records: Los ahorradores inyectaron en el periodo 12.600 millones. Las aseguradoras refuerzan su oferta: las compañías se posicionan como proveedores de referencia para complementar la pensión pública.

6. La Bolsa

- **LA SESIÓN DE AYER. Cierra su primer mes de caídas en 2015, pendiente del euro.** Ex.1-05. EL IBEX RESTA UN 1,18% EN ABRIL, TRAS SUBIR AYER UN LEVE 0,05%. Se queda en los 11.385 puntos. La volatilidad se extrema en las bolsas europeas, que corrigen, condicionadas por los vaivenes de las divisas. La banca mediana lidera el Ibex con Popular al frente. Los extranjeros tienen el 43% de la Bolsa, cifra récord. Dato provisional de 2014: La cuota de los internacionales en las cotizadas crece dos puntos en un año. Las familias, segundos propietarios, tienen más del 25%.
- **SUPLEMENTO EXPANSIÓN DEL INVERSOR** .Ex.2-05. Inversiones para toda la familia . Distintos perfiles de riesgo: padres, hijos, abuelos. Fondos para todas las edades.

7. Coyuntura nacional

- **ESCENARIO ECONÓMICO DEL GOBIERNO: La economía crecerá un 3% durante 4 años y el paro acabará 2015 por debajo de 2011.** Ex.1-05. **NUEVAS PREVISIONES OFICIALES: El Ejecutivo vaticina las mejores tasas de PIB desde 2007. Este año se crearán más de 600.000 empleos.** Se terminará la legislatura con 419.000 desempleados menos y 17.000 trabajadores más que en la anterior. Guindos proclama que "si se cumplen estas proyecciones, España puede dejar atrás la crisis". El déficit bajará del 3% y la deuda pública se desinflará a partir de 2016.
- **CIMENTOS PARA UN MAYOR CRECIMIENTO A LARGO PLAZO. Editorial de Expansión 1-05.** España cuenta con el "viento de cola" que proporciona la política monetaria ultraexpansiva del BCE y sus efectos beneficiosos sobre el crédito al sector privado, la rentabilidad exigida por la deuda pública y la cotización del euro. Sin embargo, añade más adelante, parece un ejercicio excesivamente voluntarista suponer que, teniendo en cuenta que 13 autonomías sobre pasaron en 2014 el tope del déficit permitido, vayan a ser capaces de cumplir los objetivos marcados para los próximos cursos si no aumentan considerablemente sus ingresos o reducen en la misma medida los abultados gastos de sus estructuras administrativas. La mejora de previsiones no implica por ahora una menor presión fiscal por la vía de nuevas rebajas de impuestos, algo en el que el Gobierno debería ser más generoso para compensar los sacrificios asumidos por las familias y empresas durante la crisis.
- **LA ECONOMÍA CRECE UN 2,6% EN TÉRMINOS ANUALES.** Ex.1-05. **El PIB crece un 0,9% trimestral, el mayor avance desde finales de 2007.** El consumo de los hogares, la inversión y las exportaciones permiten que la economía vuelva a crecer a los niveles previos a la crisis inmobiliaria. La caída de los precios en España se modera al 0,6% por la subida de la electricidad. El euribor marca otro mínimo, ha cerrado el mes de abril en el 0,18% y abarata 284 euros al año las hipotecas. "La oportunidad del viento de cola. Es hora de ser ambiciosos". (Fernando González Urbaneja en ABC. 1-05). **EL TIRÓN DEL CONSUMO DISPARA LAS VENTAS Y EL**



EMPLEO EN EL COMERCIO. Cinco Días 30-04 Por otra parte la MEJORA DE LA CONSTRUCCIÓN apunta el optimismo oficial.

- **¿ES SÓLIDA LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA?. Resumen del artículo de Javier Díaz-Gimenez, Profesor del IESE publicado en Expansión 27-04 y en el boletín de la Escuela "Comentarios de Coyuntura Económica" nº6, marzo 2015.** Con una tasa anual de crecimiento del PIB del 1,4 en el 2014, la economía española ha creado 286.000 afiliados por cada punto porcentual de crecimiento. Si esa elasticidad se mantuviera, y la economía española creciera el 2,1% en el 2015, este año podría terminar con 600.000 afiliados más que en 2014. En el 4º trimestre del 2014, la demanda interna aportó 2,7 puntos al crecimiento del PIB; por su parte, la demanda externa le restó 0,9 puntos. Esto quiere decir que, en esta recuperación, la economía española vuelve a crecer gracias a la demanda interna. Las causas de esta notable mejora de la economía española debemos buscarlas en la aceptación, por parte de los españoles, de los costes de la devaluación interna, y en la dureza de la recesión, que ha facilitado el rebote haya sido más intenso. La caída del precio del petróleo y las depreciación del euro son dos factores que invitan al optimismo, ya que reducen los costes de producción de las empresas y la tasa de crecimiento de las importaciones, y aumentan la competitividad de sus exportaciones. A todo esto se añade una demanda creciente del mercado interior.
- **EL 25% DE LA DEUDA ESPAÑOLA COTIZA EN NEGATIVO TRAS LOS CAMBIOS EN GRECIA.** Ex.29-04. Un total de 210.000 millones de euros. La dilución del poder de Varoufakis y el acercamiento de Bruselas al Gobierno heleno llevan a negativo la rentabilidad de 18 referencias de letras y bonos españoles. El Tesoro está aprovechando el entorno actual creado por las políticas monetarias aplicadas por el BCE, no sólo para rebajar los costes de su deuda, sino también para alargar la vida media de todo el saldo vivo.
- **EL TESORO EMITE LA DEUDA ESTE AÑO AL PLAZO MÁS LARGO DE LA HISTORIA.** Ex.2-05. Ha colocado todos los bonos a más de 10 años. El Estado aprovecha la rebaja de los costes de emisión, actualmente cerca del 1%, para alargar la vida media de la deuda y reducir los riesgos de refinanciación. El organismo se estrenó el año pasado con bonos a 50 años y repetirá en el presente ejercicio

8. Coyuntura internacional

LA EUROZONA ABANDONA LA 'DEFLACIÓN' TRAS CUATRO MESES EN TERRENO NEGATIVO. Ex.1-05. Este repunte se ha debido, sobre todo, a factores muy concretos, como la aceleración de los precios de los alimentos (de un subida del 0,6% en marzo a una del 0,9% en abril) o la moderación de la caída de los precios de la energía. Sin embargo, no hay ningún cambio en la inflación subyacente (aquella que descuenta los componentes que fluctúan más fuertemente, como la energía, los alimentos o el tabaco), que se mantiene estable, registrando un crecimiento del 0,6%.

LA ECONOMÍA DE EE.UU SE ESTANCA Y GOLPEA LOS MERCADOS MUNDIALES. ABC.30-04. El PIB creció sólo un 0,2% anualizado hasta marzo, pero la FED mantiene viva la posibilidad de subir tipos en junio. Culpa del mal dato a factores coyunturales, como el invierno muy frío y la apreciación del dólar.

9. Entrevistas

- **EXECUTIVE EXCELLENCE ENTREVISTA A JAVIER BUGALLO, DIRECTOR DE POLÍTICAS CORPORATIVAS DE RRHH DE BANCO SANTANDER.** nº121, abril 2015. **Cómo acelerar el desarrollo del talento.** Por primera vez en España, importantes empresas del país (tales como Adecco, APD, BBVA, FCC, Gonway, Everis, Iberia, Leaders Trust, Lee Hecht Harrison, Microsoft, Russell Reynolds Associates, Santander, Telefónica, Unidad Editorial y Zurich) se unen para formar futuros líderes a través del Programa Multiempresa de Desarrollo de Talento, de la Fundación Transforma España. Javier Bugallo nos explica con detalle el proyecto. **P.- ¿En qué sentido le compensa a una gran empresa como Santander formar parte de esta iniciativa?.** R. Sin duda, a nosotros nos compensa compartir las experiencias en términos de desarrollo de talento. Tradicionalmente el sector financiero ha tendido a mirar dentro de sus propias fronteras. Sin embargo, estas fronteras están ahora cada



vez más abiertas, hay otras compañías compitiendo en el mismo sector y la manera de acercarse a los clientes es más holística. Por eso, traspasar la barrera de las entidades financieras y conectar con otros sectores es muy interesante. En segundo lugar, el propio programa tiene también el objetivo de poner nuestra experiencia a disposición de otras empresas para que puedan desarrollar su talento y así tener más éxito a largo plazo en sus negocios. Esto quedó claro por la Fundación Transforma España desde el principio y en Banco Santander nos parece que coincide muy bien con nuestra misión, que es ayudar a las personas y organizaciones a prosperar. De hecho, el action tank va a poner a disposición de todas las empresas un kit para que puedan replicar el programa. **P. Qué características cumplen los seleccionados para el Programa?** R. Han de tener las competencias necesarias para progresar, y además tiene que haber un elemento de compromiso personal muy significativo, porque van a participar muy activamente. De hecho, el plan de desarrollo individual es una parte fundamental.

- **PARAS ANAND, RESPONSABLE DE RENTA VARIABLE EUROPEA DE FIDELITY.** Cinco Días 2-05. P. ¿Qué rendimiento pueden obtener los inversores en Bolsa europea?. R. La rentabilidad de la Bolsa europea por dividendo se sitúa ya en el 3,5%. El consenso de los analistas espera un crecimiento de los beneficios de estas compañías del 6%. Creo que hay razones para esperar un incremento mayor de las ganancias, del orden del 10% u 11% en los próximos años. La rentabilidad anual para 2015 y 2016 se moverá entre el 12% y el 15%. (En lo que va de año sus fondos europeos de grandes compañías y crecimiento ganan un 18%).

10. Nombres propios

- **CARLOS MARCH DELGADO DEJARÁ LA PRESIDENCIA DE BANCA MARCH. LE SUCEDERÁ JUAN MARCH DE LA LASTRA.** La decisión será efectiva tras la reunión del consejo de administración de la entidad que se celebrará el próximo mes de julio. Carlos March seguirá siendo consejero de Banca March, además de copresidente de Corporación Financiera Alba, cargo que comparte con Juan March Delgado, y vicepresidente de la Fundación Juan March. Su sucesor, **Juan March de la Lastra**, ha desarrollado su carrera en el sector bancario desde 1995. Inició su trayectoria en JPMorgan antes de incorporarse a Banca March en 2000. Desde 2009 es vicepresidente ejecutivo de Banca March y desde 2012, vicepresidente de Corporación Financiera Alba y consejero de Indra. Banca March es una entidad pequeña pero con la mayor ratio de solvencia de todo el sistema financiero español. Ex.29-04. Experiencia y discreción caracterizan a Juan March de la Lastra. Cinco Días 2-05. Lo describe como humilde y perfeccionista, y dicen que le gusta ver las cosas con perspectiva antes de tomar una decisión.
- **LA AEB REMOLDELA SU CÚPULA. PEDRO PABLO VILLASANTE DEJA LA SECRETARÍA GENERAL DE LA AEB.** ABC.30-04. Dimitió ayer para iniciar, alegó "nuevos retos profesionales". Seguirá vinculado a la AEB hasta principios de octubre para facilitar la transición. Será sustituido por Javier Rodríguez Pellitero, y se crea una dirección general al mismo nivel que ocupará David Martín López.
- **BERNANKE FICHA POR PIMCO** .expansion.com 29-04. El ex presidente de la Reserva Federal (Fed) se une como asesor a Pimco, la mayor gestora de fondos de renta fija del mundo. Bernanke contribuirá en el proceso de inversión de la firma y en la relaciones con los clientes.

11. Sugerencias

- **SUPLEMENTO SEGUROS Y BANCA DE EXPANSIÓN.** Bajo el título "Recuperación en cadena" escribe: El sector bancario español consolida su vuelta a los beneficios y centra sus miras en la fluidez del crédito. Mientras, el negocio asegurador se coloca de nuevo al borde del crecimiento gracias a la firmeza de ramos como el de salud y al arranque de las pólizas del automóvil. Y recoge sendos artículos, uno dedicado a las aseguradoras que titula "Un sector firme en la adversidad", y añade: Mientras se adapta a un nuevo marco legal, Solvencia II, el negocio busca la rentabilidad precrisis. Y otro a los bancos con el título "La ordenación deja paso al crecimiento" y comenta: El sector alcanzó un 35% más de beneficio, con todas las entidades en cifras positivas. El objetivo ahora es que el crédito fluya.

- **SUPLEMENTO SEGUROS DE CINCO DÍAS.** 30-04. Titula: Volantazo en las primas de coches. Los seguros de vehículos suben tras cuatro años de caídas y se elevan las indemnizaciones por lesiones en accidentes. Entrevista a Pilar González de Frutos; dedica trabajos a los 'unit linked' que cobran protagonismo, al cliente que, dice, por fin aprende que vivir tranquilo no tiene precio, a los seguros de salud y su tarifa plana, a pólizas de diseño con mucho riesgo, y al Registro de Contratos de seguros de cobertura de Fallecimiento.

12. Noticias de los Asociados Corporativos

- **EGV NEWS.** "El fenómeno de la estacionalidad y sus efectos en el diagnóstico del riesgo de crédito". El artículo de Emilio Gutiérrez en el nº 38 de su EGV News, se refiere a la necesidad de analizar el fenómeno de la estacionalidad a la hora de interpretar determinados parámetros o ratios, utilizados frecuentemente para analizar y diagnosticar el riesgo de crédito a partir de estados financieros fechados en un momento determinado del año, suponiendo que dichos valores son significativos en cualquier momento del ejercicio, pero sin tener en cuenta el verdadero ciclo de explotación de la empresa y los efectos que la propia estacionalidad del negocio puede tener en el valor de cada uno de ellos, lo que puede llevar a distorsiones importantes en dicho proceso de análisis y diagnóstico del riesgo de crédito. Puedes leer el artículo completo en <http://www.egyformacion.es/index.php/publicaciones>. Clicando sobre el número 38, tendrás acceso a otros boletines publicados con anterioridad.

13. Cursos y Seminarios



ICEA. II CONGRESO DE RR.HH Y FORMACIÓN. 21 Y 22 DE MAYO. Intervenciones de: Francisco García Cabello, Presidente del Foro de los Recursos Humanos; Laura Rosillo; Alex Rovira, Alfonso Luengo, Director General de la Fundación Tripartita, etc. Info: www.icea.es. Tel. 91-142 09 50.



AFI. Máster en Banca y Finanzas que comienza en septiembre

<http://www.efa.afi.es/efa/secciones/1099317/curso-Master-Universitario-en-Banca-y-Finanzas-Edicion-V-2015-2016.html>

- Nuevo Máster en Data Science y Big Data en Finanzas

<http://www.efa.afi.es/efa/secciones/1436387/curso-Master-en-Data-Science-y-Big-Data-en-Finanzas-Edicion-I-2015-2016.HTML>



FEF. Desde Escuela FEF se nos informa de que lanzan una nueva convocatoria del curso "Finanzas para No Financieros" los días 7, 14, 21 y 28 de mayo y 2 de junio, en horario de 18 a 22 horas, en nuestras instalaciones (Avda. de Brasil 17, planta calle, 28020 Madrid). Info: María Redondo Ferreira . Subdirectora de la Escuela de Formación. maria.redondo@fef.es. Tel. 91-598 25 50.



IIR Next Generation Learning 2015. Madrid, 27 de Mayo. Engagement - Gamificación - Rapid & Micro Learning- Universidades Corporativas 2.0 - Aprendizaje Informal. Info: <http://www.iir.es> | info@iir.es | Tel: 91 700 48 70.



14. Y una frase para la reflexión

CARPE DIEM, de un artículo de **Santiago Alvarez de Mon** en **Expansión 29-04**. Erosionada nuestra capacidad de concentración, infrautilizada nuestra memoria, músculo en desuso, (todo va al almacén digital), la calidad de nuestras relaciones, de nuestras conversaciones, se debilita. *La respuesta - según el autor -, la cita de Andrea Bocelli que reproducimos a continuación:* "La vida es un viaje misterioso y fascinante en el que tropezamos con un montón de ideas que nos iluminan. Unas y otras se mezclan en el mar de la experiencia. De sus profundidades emergen otras ideas que dan paso a otras experiencias. Cada año somos diferentes del año anterior. Cualquier episodio, hasta el más insignificante, nos cambia por dentro. Somos la suma de todas esas vivencias y actos conscientes...**Intenta dar lo mejor de ti mismo... escucha tu conciencia y marcha hacia delante, porque la buena voluntad y el espíritu de sacrificio, al final, son recompensados**".

TODA ESTA INFORMACIÓN LA TENDRÁS COLGADA EN <http://www.gref.org/>
SECCIÓN BOLETÍN NOTICIAS DEL GREF, A PARTIR DEL LUNES.
LA REDACCIÓN