



## Índice

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

### 1. Sobre Formación y Desarrollo

- **ÍNDICE POR MATERIAS DE LA SECCIÓN DE LA WEB "ARTÍCULOS DE INTERÉS"**. Os anunciamos que tenéis a vuestra disposición ya más del 80% de los artículos colgados en el web y todos los publicados en los últimos 5 años. Cada artículo puede estar clasificado en una categoría o en varias, según su temática. Seguimos trabajando para cerrar los últimos flecos y mantener clasificados las actualizaciones.
- **2ª CONFERENCIA DEL CICLO 2015**. El pasado miércoles celebramos en el Auditorio de Seguros Plus Ultra la conferencia titulada "El rol del mando comercial como gestor de negocio, clientes y personas". Durante aproximadamente una hora **Arturo Reglero, Gerente del Área de Banca y Seguros de Overlap**, compartió con nosotros un programa formativo para Directores de oficinas bancarias o agencias de seguros. Arturo nos habló de los retos de estos "profesionales al cubo" que deben saber combinar con éxito en su día a día profesional los "gorros" de empresario, vendedor y entrenador. En este programa se combinan dos casos prácticos que se van entrelazando a modo de hilo conductor durante la sesión: por un lado un plan de negocio de una oficina o agencia real, con sus métricas, cuadros de mando y herramientas correspondientes; y por otro, un emotivo repaso a la gesta deportiva que, de la mano de Chema Olazábal, consiguió el equipo europeo de la Ryder Cup de golf en 2012 al lograr una histórica remontada el último día de la competición. Arturo Reglero combinó durante su intervención algunas imágenes de dicho acontecimiento para analizar las claves que llevaron a este equipo a alcanzar el éxito con una presentación explicativa del programa formativo que Overlap desarrolla. Tras un debate – coloquio posterior, por cierto muy animado, dimos por finalizado el evento emplazándonos para una nueva ocasión.
- **RRHH 2015: LAS CIFRAS DEJAN PASO A LAS PERSONAS. De un artículo publicado en Equipos y Talento, febrero 2015**. Hacer de las personas el eje estratégico de las organizaciones parece configurarse como una de las claves para el éxito empresarial en el año recién estrenado. Potenciarlas, fomentar su desarrollo, trabajar sus necesidades para obtener los máximos beneficios, entender la sostenibilidad como un factor a tener en cuenta también en relación al factor humano, hacerles partícipes de proyectos y resultados..., en definitiva, conseguir que el win-win sea la clave de la relación entre empleador y empleado. **Con opiniones de entre otros de Javier Vela, Director de RR.HH de Banco Sabadell, Manuela Dragomir, Directora general de RRHH de ING BANK y Manuel Domínguez, Director de Selección, Desarrollo y Gestión del conocimiento de AXA**. El artículo está íntegro en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org), sección Artículos de Interés.
- **MAS PODER PARA LOS MANDOS INTERMEDIOS. El País Negocios. 1-03. Un artículo de Susana Carrizosa**. "Si para el 81% de los altos directivos el talento es prioridad, en los segundos y terceros niveles directivos no son capaces de materializar o desplegar una estrategia para potenciar al empleado dentro de la organización", asegura **Francisco Puertas**, director de Talento y Organización de Accenture Strategy. Esta carencia está



motivada, en opinión de **Pilar Jericó**, presidenta de Be Up, en que "esos mandos intermedios no tienen el poder de ejecución de los directivos y, por otro lado, se encuentran muy cerca del empleado. El máximo ejecutivo ha de empoderar de verdad a los segundos y terceros niveles y confiar en ellos". "La empresa española está lejos de este objetivo", continúa Jericó, "dado que la burocracia estrangula el talento". **Está íntegro en nuestra web, [www.gref.org](http://www.gref.org).**

- **LA EDUCACIÓN FINANCIERA EMPIEZA EN LA AULAS. Cinco Días. 2-003.** Voluntarios de entidades bancarias imparten cursos de economía básica en los colegios de Cataluña. Cómo operar con una libreta de ahorros, qué apartados incluye una nómina, por qué es necesario ahorrar o cómo se respalda un crédito son conceptos financieros básicos que los escolares catalanes empiezan a manejar con soltura gracias a una iniciativa del **Institut d'Estudis Financiers (IEF)** en colaboración con la Generalitat y asociaciones de voluntarios de entidades como La Caixa. Esta semana empieza la cuarta edición del programa EFEC (Educación Financiera en las Escuelas de Cataluña), que propone a las escuelas públicas, privadas o concertadas la posibilidad de ofrecer información financiera básica a los alumnos. Los cursos, que se desarrollan de marzo a mayo, van dirigidos a alumnos de tercero y cuarto de ESO y primero de bachillerato (en torno a los 16 años) y están impartidos por voluntarios (tanto trabajadores en activo como jubilados) de entidades financieras como La Caixa, BBVA, Sabadell o Santander. Las entidades financieras incluyen en su catálogo de productos cuentas de ahorro para los más pequeños sin comisiones y total liquidez con las que ir fidelizando clientela. Ofrecen una rentabilidad de hasta el 1% en algunos casos o canje con regalos. Con lo cual **LOS NIÑOS CAMBIAN LA HUCHA POR UNA CUENTA DE AHORRO EN UN BANCO.** Cinco Días 6-03.
- **CONSIGA QUE LA PLANTILLA RECUPERE SU COMPROMISO.** Ex.3-03. La motivación forma parte del compromiso y conseguir que un equipo esté satisfecho con el proyecto y con el trato hará que aumente la productividad. Por eso es importante que cada trabajador conozca qué parte del eslabón de la cadena ocupa, cuál es su aportación al éxito del proyecto y que cuente con suficiente autonomía y responsabilidad. **Cinco consejos para gestionar el equipo:** 1.- Es necesario transmitir los valores de la empresa y cuáles son los objetivos más importantes. 2.- La transparencia es un aspecto muy valorado entre los trabajadores. 3.- Medir los resultados de manera periódica e informar. 4.- Aportar formación ayuda a que los empleados potencien sus cualidades. Sentirán que se confía en ellos y querrán comprometerse con el futuro de la empresa. 5.- Se debe ofrecer un trato personalizado y conocer qué propósitos tiene cada trabajador sobre su carrera.
- **LA INFLUENCIA LATERAL EN LAS ORGANIZACIONES.** Del blog de FINSI por **Nuria Fernández López**. La influencia lateral se requiere básicamente cuando necesitamos que alguien haga algo, pero no estamos legitimados por autoridad para solicitarlo, se trata de conseguir que los demás nos hagan "el favor" de proporcionarnos aquello que necesitamos. En estos casos nuestra capacidad de influencia está mediatizada no sólo por nuestras habilidades relacionales, sino y sobre todo por la historia de relación previa con esa/s persona/s y nuestras habilidades de persuasión, persuasión que no manipulación. La diferencia entre una y otra radica en la intencionalidad. En la manipulación existe un interés oculto distinto del que se manifiesta. En la persuasión el interés es claro y la comunicación es sincera, pero se cuida la forma de comunicar el interés.
- **LO QUE SÍ DEBE HACER UN BUEN FORMADOR.** De Raúl Colorado en la Newsletter de PSICOSOFT  
1) Comprometerse con los participantes: Hay que "mojarse" y sumergirse en la realidad del colectivo en cada acción formativa. 2) Adquirir rol de 'facilitador', que cada uno auto reflexione sobre su propia realidad. 3) Repartir la participación: Se trata de conseguir que se produzca interacción de ellos y entre ellos. 4) Resolver las dudas: Es un complemento del punto anterior. El formador tiene que facilitar el proceso de aprendizaje, pero también ser un experto que resuelve dudas. 5) Escuchar de verdad: No consiste en asentir con la cabeza, ni en preguntar por preguntar, sino en integrar las opiniones del grupo para recapitularlas, retomarlas y utilizarlas como enlace con el desarrollo de la formación. Ahora vuelve a estar de moda (aparece mucho en LinkedIn y Twitter) una frase que dice algo así: **"Dímelo y lo olvidaré, enséñame y lo recordaré, involúcrame y lo aprenderé"**. Qué buena, ¿verdad? Pues resulta que la frase pertenece a Benjamin Franklin, uno de los padres fundadores de los Estados Unidos, que vivió... ¡en el siglo XVIII!
- **SHADOW COACHING.** Sobre la conferencia de nuestro compañero **Benito Bernabé en el Colegio de Psicólogos** el 4-03. **Coaching en vivo y en directo.....** Es un proceso de acompañamiento en el lugar de trabajo del Cliente (coachee). Durante seis meses, una vez al mes y en su jornada completa de trabajo. Valor diferencial: más objetivo, feedback inmediato y hacer de espejo de sus palabras, cuerpo y emociones en cada sesión. Coaching en acción, trabajando desde la realidad del Cliente (coachee), viajando con él en función de



los hitos marcados en su agenda. Orientado a mandos y directivos que tienen que mejorar en alguna competencia o que están en procesos de promoción o gestión del talento. Incorpora sesiones individuales, tripartitas, trabajos entre sesiones y transferencia de indicadores a la función. Es una de las herramientas más potentes para lograr compromisos de cambio en procesos de desarrollo. *Escuchando a Benito, pensamos que tenemos que trabajar el coaching como campo de acción del Responsable de Formación. Le hemos propuesto una conferencia sobre este tema. Os informaremos.*

- **¿POR QUÉ NECESITAN LAS EMPRESAS SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PARA GESTIONAR SU TALENTO?. RRHH Digital 2-03, por Jose Manuel Villaseñor, Partner de Cezanne HR,** Sencillamente porque las empresas necesitan “conocer” a sus empleados, saber qué capacitación tienen, qué puesto ocupan y qué tareas desempeñan, dónde y cómo pueden promocionar, etc. Y, las soluciones tecnológicas responden con rapidez a todas las preguntas que se pueden hacer los responsables de recursos humanos sobre sus empleados.
- **ROSELL CONVOCA A LA CEOE CONTRA LA REFORMA DEL GOBIERNO EN FORMACIÓN.** Ex.3-03. Muchas asociaciones de la CEOE rechazan el plan del Ejecutivo porque les quita la gestión y el dinero. La patronal sostiene que si son las empresas las que financian la formación, con el 0,6% de la nómina, son ellas las que deben dedicar ese dinero a sus propios trabajadores. Sin embargo, el Gobierno quiere dar un escarmiento a los agentes sociales ante los sucesivos escándalos que, en los últimos años, han salpicado el uso de los fondos de formación.

## 2. Sobre el sector bancario

- **LA EBA ESTRECHA EL CERCO SOBRE LOS BANCOS QUE MANIPULAN SU CAPITAL.** Ex.6-03.«El paso que ha dado la EBA al publicar los estándares técnicos es importante porque ayudará a conocer si hay divergencias relevantes respecto a la media en la medición de los riesgos», explican fuentes del Banco de España. «Aunque siempre habrá divergencias y algunas se podrán explicar porque el riesgo real es distinto, lo que no queremos es que se mantengan las injustificables», apostillan La EBA es consciente de que a día de hoy no se pueden comparar plenamente los riesgos (APR) y el capital en la banca europea y teme que esto socave la confianza de los inversores en su solvencia pese a los esfuerzos acometidos en los últimos tiempos para fortalecerla, sobre todo de cara al último test de estrés Por eso, quiere homogeneizar los cálculos del capital. Pero al mismo tiempo está en contra de estandarizar los modelos internos de los bancos porque cree que tener en cuenta las peculiaridades de los sistemas financieros por jurisdicciones permite capturar mejor los riesgos. Esta visión responde a la filosofía de que amparar discrecionalidades nacionales asegura un campo de juego más justo para todos los bancos El reto de la EBA es encontrar el equilibrio entre los dos extremos para que las diferencias en el cálculo de capital de los bancos no sean excesivas. Y sobre todo, asegurar que los bancos encaran sus riesgos con la cobertura de capital adecuada.
- **LA BANCA ASEGURA QUE ES DIFÍCIL CUMPLIR CON LA NUEVA REGULACIÓN FINANCIERA.** expansion.com.05.03. Un trabajo de M. Romani. La regulación financiera surgida tras la crisis es tan compleja que es difícil de cumplir, según el secretario general de la patronal de bancos AEB, quien coincide con las conclusiones de un estudio de FEF sobre la excesiva complejidad de estas normas. La Fundación de Estudios Financieros (FEF) ha presentado hoy el informe "La regulación financiera: ¿solución o problema?", un estudio, elaborado por un equipo de trabajo liderado por el presidente de Banco Madrid, José Pérez, alaba la arquitectura general de la reforma regulatoria que se inició tras el estallido de la crisis financiera y su objetivo general, que es defender la estabilidad del sistema mediante la contención de riesgos. Sin embargo, el estudio llega a la conclusión de que la reforma está resultando de muy complicada aplicación para las entidades, debido a su complejidad.
- **¿QUÉ QUIERE EL CLIENTE DE BANCA DIGITAL?.** Ex.4-03. El negocio digital todavía no aporta beneficios a la banca. Pero lo hará en el futuro. O así lo creen la mayoría de entidades financieras, que apuestan cada vez más fuerte por el desarrollo de sus canales online para comercializar productos de banca minorista. La banca que invierte para adaptar su negocio a los nuevos tiempos lo hace porque innovar es clave para ahorrar gastos en oficinas y personal. cliente banca digital. Pero también para acortar distancias con los consumidores, colarse en los móviles que llevan siempre consigo, en las tablets y en los ordenadores de casa.



¿Y qué quiere el cliente de banca digital para serle fiel al banco? Para saber todo lo que quiere y poder ofrecérselo antes que el resto de competidores hace falta que el escaparate digital del banco sea ágil, esté disponible y que la atención que se brinda desde los distintos soportes a distancia sea eficaz. Porque si la entidad no supera este examen podría perder al cliente. «Quiero que la web vaya rápido, no me de errores al ejecutar órdenes y me atiendan en el momento si tengo un problema».

- **LA BANCA SE LANZA A POR LOS 'CLIENTES DE ORO' PARA MEJORAR SU RENTABILIDAD.** Cinco Días 2-03. Ofrecen convenios especiales a funcionarios y colectivos profesionales. Tradicionalmente, la banca ha ofrecido condiciones especialmente ventajosas a miembros de colectivos de alto interés, como funcionarios o integrantes de colectivos profesionales. Una apuesta que viene reforzando en estos tiempos de negocio aún débil para captar a un grupo de clientes "muy valorado" por su mayor vinculación y menor riesgo. Algunas entidades, si son clientes nuevos, ofrecen depósitos a cerca del 2% TAE: Open Bank (2%), ING Direct (1,90%), B. Finantia Sofinloc (1,75%), Mediolanum (1,75%), Bankoa (1,75%), Triodos(1,55%). Cinco Días 5-03.
- **SANTANDER REFUERZA CAPITAL CON UNA EMISIÓN DE 1.500 MILLONES.** Ex.5-03. Primera deuda subordinada desde el comienzo de la crisis. El Banco inicia la carrera por reforzar el capital de segunda categoría conocido como *Tier 2* y cumplir así con la nueva regulación. Mientras que BBVA, CaixaBank y Bankia ya habían realizado emisiones de deuda subordinada, Santander había permanecido al margen. Santander se había centrado hasta ahora en emisiones de 'CoCos' con tres operaciones.
- **SANTANDER PROVISIONA 632 MILLONES PARA COMPENSAR A CLIENTE.** Ex.02.03. Ante las reclamaciones que recibe y las estimaciones de las que le llegarán en el futuro y serán admitidas, la entidad que preside Ana Botín acumula provisiones para compensar a sus clientes por errores en la comercialización de productos. Estas reservas para realizar pagos en Alemania y Reino Unido ascendían a 632 millones de euros a cierre de 2014, lo que supone un aumento del 36% con relación al ejercicio anterior. Estas provisiones de compensaciones a clientes se inscriben en las provisiones por importe global de 5.310 millones de euros que Santander acumula al cierre de 2014, lo que arroja un incremento del 11,3% frente a las del año anterior, por riesgos fiscales y legales. De esta cantidad, 1.905 corresponden a contingencias mayoritariamente en Brasil.
- **SANTANDER Y BBVA SUPERAN EL PRIMER TEST DE ESTRÉS DE LA FED.** Ex.6-03. La gran banca de Estados Unidos está preparada para soportar otra tsunami financiero. Las 31 entidades examinadas por la Reserva Federal han aprobado los test de estrés, mostrando así que tienen niveles suficientes de capital como para enfrentar un nuevo shock. No falla ninguna firma por primera vez desde que se comenzaron a elaborar los test en 2009.
- **CAIXABANK QUIERE CUADRUPLICAR LA RENTABILIDAD Y LIDERAR LA CONFIANZA Y LA REVOLUCIÓN DIGITAL BANCARIA EN ESPAÑA SIN RENUNCIAR A SU EXTENSA RED DE OFICINAS.** Ex.4-03. Éstos son los tres grandes objetivos que se ha marcado el nuevo plan estratégico que CaixaBank ha trazado para el periodo 2015- 2018 y que ayer la cúpula del banco presentó en Londres ante la comunidad inversora internacional. El principal reto que se ha fijado la entidad es multiplicar por cuatro el ROTE (rentabilidad sobre los recursos propios tangibles, es decir, sin incluir los fondos de comercio), hasta alcanzar una ratio de entre el 12% y el 14%, frente al 3,4% de 2014. Para lograrlo, CaixaBank reengrasará su maquinaria para incrementar en un 5,7% sus ingresos anuales aprovechando la recuperación económica y una red de distribución "imbatible", en palabras del presidente Isidro Fainé. El propósito del banco es que su cuota de mercado en inversión crediticia y en recursos de clientes crezca un 33% y pase del 15% actual al 20%. La entidad crea un consejo asesor de banca privada. Lo preside Villa Mir. La cuota de mercado de CaixaBank se acerca al 16%.
- **El Consejo de BPI rechaza la opa y pide un 70% más.** El máximo órgano de decisión del banco recomienda no acudir a la oferta. CaixaBank defiende el precio fijado por BPI y sigue adelante con la opa. EL BANCO LUSO PIDE UN 70% MÁS/ El grupo financiero catalán se revalorizó ayer un 4,22% en Bolsa después de reiterar que su oferta "es adecuada" y que es la que más puede beneficiar a los accionistas de BPI. El banco español debe lograr ahora que la junta de BPI acepte eliminar las limitaciones de voto
- **BANKIA DA POR CUMPLIDO EL PLAN ESTRATÉGICO Y GANA 747 MILLONES.** Ex.2-03. Los consejos de administración de Bankia y de BFA alcanzaron un acuerdo sobre el reparto del coste de las sentencias judiciales tras contar con dos informes favorables. El acuerdo alcanzado fija en 780 millones de euros el cálculo del posible coste por las reclamaciones. Es una cantidad que se ha establecido después de "un análisis



riguroso y conservador” en palabras de los responsables de la entidad, que es respaldado “por un experto independiente”, del que no se dio su nombre arguyendo cuestiones de confidencialidad contractual. Al repartir con el FROB la carga de las indemnizaciones por las reclamaciones por la salida a Bolsa en 2011, Bankia ha superado un escollo que lastraba su cotización. El próximo reto de Bankia: generar más ingresos. Ex.04-03. Por otra parte, Goirigolzarri anunció que la entidad volverá a pagar parte del sueldo variable a la plantilla y que él y otros dos consejeros ejecutivos –Sevilla y Antonio Ortega– han renunciado al bonus. Los beneficios y el grado de cumplimiento del plan estratégico abren la puerta a una revisión de sus límites comerciales establecidos por la UE. ABC 2-03. Y también a elevar el ‘pay out’ por encima del 25% en 2015. Ex.3-03. José Sevilla, consejero delegado de Bankia, ha pronosticado que **el stock de crédito a empresas del grupo, unos 40.000 millones, repuntará este año entre un 5% y un 10%**. Así mismo, mostrará empuje la financiación al consumo, mientras que la cartera de hipotecas (75.000 millones) seguirá reduciéndose. **Según su Presidente, "Bankia podría devolver ya más de la mitad de las ayudas"**. Ex.4-03. Bankia acumula ya un total de 5.245 reclamaciones por su salida a bolsa en 2011. Ex.3-03. De esa cifra, 933 son demandas civiles de inversores particulares ya sea de forma individual o agrupada.

- EL FONDO DE REESTRUCTURACIÓN (FROB) Y LA CNMV CONTRAATAN CONTRA LOS PERITOS DEL CASO BANKIA.** expansion.com 5-03, a las 20 hoas. El Fondo público ha remitido un informe del supervisor al juez Fernando Andreu en el que se ponen en tela de juicio muchas de las conclusiones aportadas por los dos inspectores del Banco de España que argumentaron que la salida a Bolsa de 2011 fue irregular. Por su parte, según el informe de la CNMV, la OPS de Bankia sí que tuvo un modelo de concurrencia a la hora de calcular el precio de salida a Bolsa: "No vemos motivos para dudar de que, aun en el caso de que únicamente hubiera habido 29 decisiones de inversión, éstas no hubieran contribuido a formar un precio de venta de acuerdo con las condiciones de mercado".
- BANCO SABADELL REAFIRMA SU APUESTA POR LAS HIPOTECAS A TIPO FIJO.** Ex.3-03. El banco ha decidido convertir a este producto en su estrella hipotecaria, por lo que recomendará a sus clientes que opten por el tipo fijo para garantizar la estabilidad de sus pagos a largo plazo. El 16% de la nueva producción hipotecaria del banco ya es a tipo fijo, frente al 10% de 2014. **El Banco tiene un arma secreta que utilizará en los próximos meses: la conversión en acciones de los bonos que lanzó en 2009 y 2010.** Así ampliará capital en cerca de 700 millones de euros y reforzará su ratio de capital principal (CET 1) en unos 100 puntos básicos. La entidad cerró 2014 con un 11,7%. Cinco Días 6-03. **Sabadell registró ayer en CNMV un programa que le capacita para emitir 6.000 millones de euros (ampliables hasta 9.000 millones) en pagarés en 2015.** Este programa renueva el que estaba vigente por 5.000 millones. Ex.7-03.
- LAS CLAVES PARA LA RENTA FIJA EN 2015: DIVERSIFICACIÓN Y FLEXIBILIDAD.** Ex.2-03. Según el Observatorio de Renta Fija del diario Expansión, el ejercicio estará marcado por las expectativas de tipos de interés en Estados Unidos y por la evolución del mercado europeo tras el ‘Quantitative Easing’ (QE). En los últimos dos años los expertos han percibido un aumento del nivel de riesgo de los clientes.
- RÉCORD: El patrimonio de los fondos de inversión creció en febrero un 3,3 %**, equivalente a 6.600 millones de euros. Es el mayor crecimiento bruto mensual desde diciembre de 2012, según Ahorro Corporación. Ex.3-03. España amortizará 1.500 millones del rescate bancario. España prevé amortizar el próximo 18 de marzo 1.500 millones sobre los 41.333 millones de euros que el país solicitó del conocido como rescate bancario. Esta cifra se suma a los 1.300 millones que ya devolvió el país el año pasado. Según explicó ayer el ministro de Economía, Luis de Guindos, la intención inicial del Gobierno era abonar una cantidad mayor de esos 1.500 millones como “síntoma de normalización”.

### 3. Sobre el sector seguros

- BBVA SEGUROS GANA 270 MILLONES EN ESPAÑA Y PORTUGAL.** Ex.2-03. Las aseguradoras de BBVA en España y Portugal (BBVA Seguros y BBVA Vida) ganaron 270,3 millones en 2014, con un aumento anual del 10,9%. El área de vida aportó 273 millones en primas, tras crecer un 10%, con crecimientos generalizados en todas las líneas de actividad, señala la entidad. Los seguros de no vida se incrementaron un 7% al llegar a 293 millones, con fuertes aumentos en automóviles (25,4%) y en salud (39,8%) dentro de la estrategia de diversificación del grupo. “Este dinamismo es fruto de la transformación del catálogo de riesgo, culminada a



finales de 2013 –con productos más competitivos y modulables, con mayor visión cliente–; junto a una mayor actividad comercial en la red BBVA, con campañas muy dirigidas y focalizadas”, señalan en la entidad.

- **MAPFRE, LA PRIMERA ASEGURADORA ESPAÑOLA, HA ALCANZADO UN ACUERDO PARA HACERSE CON LA CARTERA DE SEGUROS DE VIAJE DE NATIONALE SUISSE EN BÉLGICA.** Ex.5-03. Con esta adquisición, que representa un volumen de primas de 25 millones de euros, Mapfre amplía su presencia en el país en el que está presente como reaseguradora y como compañía de asistencia. La entidad española se compromete a mantener la plantilla de L’Européene, que es la filial de Nationale Suisse en Bélgica.
- **SEGURCAIXA GANA UN 23,5% MÁS POR EL FUERTE TIRÓN DE SU NEGOCIO.** Ex.5-03. El canal bancario aportó el año pasado el 68,3% del nuevo negocio de la aseguradora. SegurCaixa Adeslas aumentó su beneficio un 23,5% el año pasado, hasta alcanzar 171,8 millones de euros. La aseguradora atribuye esta evolución al “buen comportamiento de la siniestralidad, a la mejora de la eficiencia y al fuerte crecimiento de los ramos de mayor rentabilidad, lo que se ha traducido en una ratio combinada del 92,1%”, un punto porcentual menos que en 2013. Este indicador es más positivo cuanto más bajo es, ya que mide el peso de la siniestralidad y los gastos sobre el volumen de primas de la entidad. SegurCaixa Adeslas, controlada por Mutua Madrileña y participada por CaixaBank, tuvo el año pasado una facturación por primas de 2.820,1 millones, tras avanzar un 9,9%.
- **LÍNEA DIRECTA ASEGURADORA, FILIAL DE BANKINTER, GANÓ EL AÑO PASADO 93,9 MILLONES, CON UN AUMENTO ANUAL DEL 3,3%.** Ex.5-03. Miguel Ángel Merino, consejero delegado de la compañía, afirmó ayer que el resultado de la entidad supone el cuarto récord consecutivo de rentabilidad. El retorno de capital (ROE) de la compañía se situó en el 23,7%. Merino afirmó que la entidad ha afianzado su liderazgo en la venta de pólizas por teléfono y en Internet, negocio en el que está especializada, tras alcanzar una cuota de mercado en automóviles del 6,4% y del 1,8% en el ramo de hogar, las dos áreas en las que trabaja.
- **AVIVA GANÓ 180 MILLONES AL VENDER SU ALIANZA CON NCG.** Ex.6-03. Aviva mantiene acuerdos de distribución de seguros en España con Banco Mare Nostrum, Banco Ceiiis, Unicaja y Pelayo. El conjunto de Aviva obtuvo un beneficio neto de 1.680 millones de libras el pasado ejercicio, un 91% más.
- **SANITAS Bupa**, por su parte, informó de que su filial alcanzó en 2014 una facturación de 1.842,5 millones de libras en España y Latinoamérica, un 35% más. El grupo explica el crecimiento por una adquisición en Chile y el avance de sus clínicas dentales y residencias de ancianos en España. El beneficio operativo de Sanitas se situó en 130,6 millones de libras.
- **DESAFÍOS PARA EL SECTOR ASEGURADOR ESPAÑOL. De un editorial de Expansión.** 5-03. Las aseguradoras españolas, al igual que sus homólogas europeas, inician ya la adaptación a la normativa comunitaria conocida como Solvencia II. Esta regulación es para el sector asegurador lo que Basilea III para la banca, y fija las exigencias de capital para las aseguradoras en función de los riesgos que asumen y del control que ejercen sobre ellos. El sector asegurador lleva ya tiempo en fase de preadaptación a instancias del supervisor, la dirección general de Seguros y Pensiones, pero el trabajo que queda por delante es ingente. De momento, las aseguradoras centradas en el negocio de vida tendrán que aumentar este año sus provisiones en 1.300 millones para cumplir con las nuevas reglas del juego.
- **LAS ASEGURADORAS ESPAÑOLAS DE VIDA DEBERÁN AUMENTAR ESTE AÑO SUS PROVISIONES EN 1.300 MILLONES DE EUROS**, según la DGS para adentrarse en su adaptación a la directiva comunitaria de Solvencia II. Ex.4-03. El aumento no supone que las aseguradoras tengan que captar estos fondos nuevos, ya que pueden deducir este importe de su patrimonio propio no comprometido que ahora computa para calcular su solvencia.
- **CONVENIO COLECTIVO.** Ex.7-03. El sueldo de los alrededor de 72.000 empleados del sector de seguros, reaseguros y mutuas de accidentes de trabajo aumentará al menos un 1% este año, según el convenio suscrito ayer.



- **LA SESIÓN DE AYER.**Ex.7-03. Euro y riesgo país tocan mínimos a las puertas de la actuación del BCE. EL IBEX CEDE UN 0,77% SEMANAL, HASTA 11.091 PUNTOS. La divisa baja de 1,1 dólares por primera vez desde 2003 y el riesgo país cae a 90 puntos. Las bolsas viven un día tranquilo y siguen en zona de máximos.
- **EL EURIBOR CAE EN FEBRERO A UN NUEVO MÍNIMO DEL 0,255%.** un nuevo mínimo histórico que abaratará las hipotecas a las que les toque revisión en unos 193,5 euros al año. Ex.3-03.

## 5. Coyuntura nacional

- **JORNADA 41 "PERSPECTIVAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS 2015", ORGANIZADA POR EL INSTITUTO ESPAÑOL DE ANALISTAS FINANCIEROS.** Ex.4-04. El economista jefe de Economías Desarrolladas de BBVA Research, Rafael Doménech, ha dicho hoy que si el PIB intertrimestral sigue creciendo al mismo ritmo que en los últimos meses durante todo el año, la previsión de aumento de la economía española sería superior del 2,7%. Doménech ha intervenido hoy en la jornada y ha asegurado que "siendo cautos" el crecimiento en España "casi" se podría a "duplicar" respecto a 2014. Doménech ha dicho que la primera proyección del BBVA Research para España se basaba en un crecimiento trimestral de unas seis décimas, pero que si los datos de estos primeros meses de 2015, que son superiores, se prolongaran se puede "confiar en que la previsión (interanual) tenga margen al alza". "Nuestra previsión se basa en que este ritmo no se iba a mantener a lo largo del año", ha dicho al referirse a tasas de crecimiento trimestral de ocho y nueve décimas, y ha añadido que "va a haber cierta vuelta a una recuperación más normal". El economista del BBVA ha valorado las estadísticas conocidas hoy de afiliación y paro registrado y ha asegurado que con los datos de febrero desestacionalizados España está creando 60.000 empleos al mes. Marta Fernandez-Currás, Secretaria de estado de Presupuestos, indica que España ha seguido reduciendo el déficit público durante 2014.
- **ESPAÑA SE RECUPERA PERO HAY QUE SEGUIR EN ALERTA. EL MAYOR PELIGRO PARA LA RECUPERACIÓN ES QUE SE INSTALE EL POPULISMO.** De un editorial de Expansión. 5-03.
- **FUNCAS PRONOSTICA QUE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA CRECERÁ UN 3% ESTE AÑO.** Ex.6-03. Prevé que se crearán cerca de 900.000 puestos de trabajo. El consumo interno, la bajada del petróleo, la rebaja fiscal y el repunte de la construcción ayudarán a consolidar la recuperación. El principal riesgo es "un posible escenario de inestabilidad política".
- **LOS DIEZ INDICADORES QUE AVALAN EL DESPEGUE.** Ex.7.03.-El PIB, el número de ocupados, la producción industrial, la inversión, la cifra de negocios, el comercio al por menor, el crédito al consumo, la compraventa de viviendas, el consumo del cemento, la compra de automóviles.
- **EL TESORO BATE RECORDS EN DEUDA A MEDIO PLAZO.** Cinco Días 6-03. Captó 5.000,32 millones en bonos y obligaciones del Estado en una emisión en la que la demanda alcanzó los 11.000 millones, más del doble que lo vendido. Desde el comienzo del año el Tesoro ha captado 40.400 millones, un 28,5% de la previsión de emisión a medio y largo plazo para todo el año.
- **LA ECONOMÍA CREA 97.000 EMPLEOS EN EL MEJOR FEBRERO DE TODA LA CRISIS.** Ex.4-03. La recuperación cobra fuerza. La construcción y la industria lideran el crecimiento de la ocupación el mes pasado. El desempleo descendió en 13.500 personas, hasta una cifra total de 4,5 millones. De Guindos, que augura cinco años con un crecimiento de hasta el 3%, sostiene que la creación de empleo superará la previsión de 500.000 puestos de trabajo en 2015. El 80% de los españoles cree que la situación económica sigue sin mejorar, según la encuesta del CIS recogida por Expansión 5-03.

## 6. Coyuntura internacional

- **BRUSELAS Y BERLÍN PIDEN SEGUIR CON LAS REFORMAS EN EUROPA.** Ex.3-03. La canciller alemana, Angela Merkel, y el presidente de la Comisión Europea (CE), Jean Claude Jüncker, pidieron ayer, ante un congreso de empresarios en Berlín, seguir con las reformas estructurales en Europa y con la consolidación presupuestaria, además de una ofensiva de inversiones, informa Efe. Merkel empezó su intervención partiendo de la situación actual y de la prórroga del programa de rescate para Grecia y celebrando que Irlanda, Portugal y España hayan vuelto a la senda del crecimiento. La canciller dijo que la crisis financiera, que estranguló el



crecimiento y las inversiones en Europa, no fue algo que apareciese de la noche a la mañana y que por consiguiente la lucha contra sus causas no puede darse tampoco de un momento a otro.

- **DRAGHI EMPIEZA A COMPRAR DEUDA EL LUNES Y PREVÉ MEJORAS EN LA ECONOMÍA.** Ex.6-03. Comprará títulos con rentabilidad negativa de hasta el 0,2%. El presidente del BCE asegura que “los objetivos se están consiguiendo de forma gradual” como consecuencia del anuncio del programa. La institución revisa al alza las perspectivas de crecimiento y de inflación a un plazo de dos años, sólo los bonos de Eslovenia, España y Portugal ofrecen algo de rentabilidad. Draghi insta a los gobiernos a poner en marcha nuevas reformas estructurales.
- **EL EURO PIERDE LOS 1,1 DÓLARES POR PRIMERA VEZ DESDE 2003.** Cinco Días 6-03. El discurso del BCE propicia nuevos máximos en las Borsas europeas. El interés del bono a 10 años cae al 1,28%, cerca de mínimos.

## 7. Noticias sobre asociados corporativos

- **ACCENTURE CELEBRA EL 50 ANIVERSARIO DE SU ESTANCIA EN ESPAÑA.** Para celebrarlo, la compañía llevará a cabo un programa de actividades en 2015 -institucionales, de negocio, sociales y deportivas- destinado a agradecer la confianza depositada por todos sus stakeholders a lo largo de estos años. Como primer gran acto del 50 Aniversario, hoy el Rey Felipe VI ha recibido en audiencia privada al Presidente y CEO global de Accenture, Pierre Nanterme, que ha transmitido al monarca la gran importancia de la práctica española en la red global de la compañía, y al presidente de Accenture España, Vicente Moreno, acompañado por todos los miembros del Comité de Dirección de la compañía en España.
- **IDD EN EXPOLEARNING.** Brillante conferencia de **Jaime Tomás** que nos habló de “La relación con el cliente como clave del liderazgo. Seguidamente José **Manuel Chapado** de ISAVIA con su pasión y creatividad nos impresionó con sus relatos con la ponencia Vértigo: Tiempo de ser valientes. La última ponencia de la mañana **Helena López-Casares** nos hizo reflexionar sobre ¿Cuál es el motivo por el que algunas personas no tienen la sensación de controlar su vida, mientras que otras obtienen excelentes resultados?. Ya por la tarde la primera ponencia Vitaminas de Transformación no nos dejó indiferentes, la **Dra. María Palacín** nos hizo descubrir la importancia que tiene la valentía para gestionar los cambios. El cierre de la jornada de nuestros amigos de IDD la llevó a cabo **Celia Pérez** y su conferencia Libera el poder que hay en ti ¿Te atreves?, además realizó una sorprendente dinámica de alto impacto de Glass Walking que fue todo un éxito. Enhorabuena a todo el equipo de IDD.
- **TALENTIA. ATRAER Y CONTRATAR EL TALENTO NUNCA HABÍA SIDO TAN FÁCIL, RÁPIDO, COLABORATIVO Y "SOCIAL".** Talentia HCM Enterprise 9.1, incluye un nuevo módulo de Selección, que optimiza el proceso de adquisición de Talento desde el nacimiento de la necesidad hasta la incorporación de la nueva persona. Contacto: Talentia Software Tel. 91 768 40 80. info.es@talentia-software.com.
- **LA UNIVERSIDAD NEBRIJA HA PRESENTADO UNA EVOLUCIÓN DE SU IDENTIDAD CORPORATIVA, COINCIDIENDO CON LA CELEBRACIÓN ESTE AÑO DEL VIGÉSIMO ANIVERSARIO DE SU APROBACIÓN POR LAS CORTES GENERALES COMO UNIVERSIDAD PRIVADA.** “Con esta nueva identidad queremos resaltar la fortaleza de nuestra oferta educativa, consolidada tras dos décadas de innovación académica constante y con un fuerte foco en el desarrollo profesional de nuestros estudiantes”, afirmó Joaquín Espallargas-Ibarni, vicepresidente ejecutivo del **Consejo Rector de la Universidad Nebrija**. “Nos presentamos a la sociedad de una manera más coherente, sencilla y diferenciada, sin perder todos los atributos y el legado que ya nos aporta nuestra marca, referencia entre las universidades privadas de España”.
- **CROSSKNOWLEDGE NOS INFORMA:** Cómo todos los años por estas fechas, celebramos la CrossKnowledge Academy. Este año tendrá lugar el próximo día 27 de Marzo -viernes-, en París. El evento, de un día de duración, es un espacio de intercambio de experiencias exclusivo para clientes de CrossKnowledge en Europa -con más de 500 asistentes el año pasado-, en dónde tendrán lugar conferencias de varios reconocidos ponentes de nuestro faculty. Este año contamos, entre otros, con Gary Hamel reconocido pensador....Tras estas sesiones y después de la entrega de los premios CrossKnowledge Academy Awards a las mejores soluciones de elearning, tendremos sesiones en





paralelo dónde se expondrán interesantes experiencias de empresas clientes concluyendo por la tarde. Os adjunto el link a la página <http://talentconference.crossknowledge.com>.

## 8. Entrevistas de interés

- **BELEN GARIJO**, la directiva más poderosa de la industria farmacéutica mundial desde que el pasado enero fuese nombrada CEO de la división sanitaria de Merck. En el semanario "Fuera de Serie", suplemento de **Expansión**. P. **¿Qué entiende por un líder?** Una persona con una enorme confianza en si misma que es capaz de trasladar esa energía y confianza al equipo en la consecución de un objetivo, para conseguir un cambio. P. **¿En qué aspectos se aprecia su estilo de liderazgo?** Creo que es un estilo muy directo, orientado a entender qué necesita mi colaborador para obtener un mejor rendimiento. Va muy dirigido a la implementación de la estrategia y a la consecución de resultados. Al final, el valor del líder es que sea una persona clara, sensible, capaz de escuchar y entender las circunstancias del otro y que sepa explicar las reglas del juego. Bancomparador: En una sociedad como la actual, con empresas que buscan ante todo maximizar su rentabilidad y ofrecer a sus accionistas el mayor beneficio, ¿es realmente posible hablar de ética empresarial?
- **LUIS DÍAZ MARCOS**, Director de Postgrado del CUNEF, Profesor de Ética y buen gobierno corporativo del Master de Finanzas y miembro de la Junta Directiva del GREF. Autor con nuestro compañero Enrique Campomanes Calleja, de libro **"ÉTICA EMPRESARIAL: IDEAS, REFLEXIONES, CASOS"**. Del Blog de Bancomparador. P. **En una sociedad como la actual, con empresas que buscan ante todo maximizar su rentabilidad y ofrecer a sus accionistas el mayor beneficio, ¿es realmente posible hablar de ética empresarial?** No es que sea posible es que es necesario. Yo no estoy 100% de acuerdo con que el único objetivo de una empresa sea la maximización del valor del accionista. Eso es, sin duda, una necesidad. No hay nadie que ponga en marcha un nuevo proyecto empresarial y que no busque un rendimiento de su inversión; pero, quizás, junto con el rendimiento, unos de los objetivos claros de cualquier emprendedor y de cualquier empresa es la supervivencia. Y para sobrevivir en el tiempo se necesita la ética. Sin ética no hay confianza y sin confianza no hay negocio. Por lo tanto es completamente necesario e imprescindible. Sin ética no hay funcionamiento del sistema. Y, en mi opinión, quién piense lo contrario antes o después saldrá del sistema él, o su compañía, o su proyecto. **La entrevista está completa en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org) sección Entrevista de Interés. Recomendamos su lectura.**

## 9. Nombres propios

- **JOSEP VILÁ**. Plus Ultra Seguros, de Grupo Catalana Occidente, nombró ayer a Josep Vilá consejero delegado de la entidad. Hasta ahora era director de seguros generales de Catalana y sustituye a Florent Hillaire. Ex.3-03.
- **PALOMA BELMONTE**. Ex.3-03. Pelayo Seguros nombrará consejera a Paloma Beamonte, presidenta y consejera delegada de Xerox. La aseguradora propondrá a Beamonte por su "dilatada experiencia profesional" y por considerar que cuenta con "excelentes cualidades para el desempeño del cargo". Ocupará la vacante dejada por la salida de Marcos de Quinto, vicepresidente de Grupo Coca-Cola.

## 10. Sugerencias

- **FORMACIÓN Y CORRUPCIÓN, UN MATRIMONIO IMPOSIBLE**. De un artículo de Santiago Álvarez de Mon, en **Expansión 4-03**. Con motivo del cien aniversario de la muerte de Francisco Giner de los Ríos, Francisco J. Laporta recogía en El País estas palabras del creador de la Institución Libre de Enseñanza, escritas a raíz del desastre del 98: "En los días críticos en que se acentúan el tedio, la vergüenza, el remordimiento de esta vida actual de las clases directoras, es más cómodo para muchos pedir alborotados a gritos 'una revolución', 'un gobierno', 'un hombre', cualquier cosa, que dar en voz baja el alma entera para contribuir a crear lo único que nos hace falta: un pueblo adulto". Imposible llegar a ser un pueblo adulto sin una educación que aúne



pasión y exigencia, libertad y disciplina, creatividad y método, afecto y rigor. Pocas figuras tan nobles para la calidad y dirección de nuestras vidas como la del maestro. Por todas estas consideraciones, celebro la reforma del Gobierno sobre el sistema de formación profesional para el empleo, adelantada por EXPANSIÓN el pasado 20 de febrero. **El artículo está íntegro en la web [www.gref.org](http://www.gref.org) sección Artículos de Interés.**

- **LA NUEVA ESTRATEGIA DE LA GRAN BANCA.** Suplemento de Expansión fin de semana. Llega el crecimiento. Y con ello, los grandes grupos bancarios reorientan su estrategia. El objetivo es claro: aprovechar el despegue económico para potenciar el negocio y mejorar la rentabilidad. El crédito a las pymes y la financiación al consumo son las dos palancas principales para avanzar.
- **LAS RISAS Y LOS LLANTOS VENDEN MÁS.** El País Negocios.1-03. Los empresarios recurren cada vez más al 'marketing' emocional para vincularse con la sociedad. El sentido de pertenencia y la nostalgia de la niñez da beneficios. ¿Cómo explicarlo?. **El artículo está íntegro en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org).**

## 11. Cursos y Seminarios

- **AFI ESCUELA DE FINANZAS.** Finanzas para directivos no financieros Del 16 de marzo al 23 de mayo de 2015 Máster en Data Science y Big Data en Finanzas (MDS). Edición 15. El programa docente del Máster en Data Science y Big Data en Finanzas de 600 horas lectivas, se impartirá entre los meses de septiembre y junio, de lunes a jueves, en régimen de tarde desde las 17:30 a las 21:30 horas en Afi Escuela de Finanzas (c/ Marqués de Villamejor, 5 Madrid). Info: C/ España 19, 28010. Madrid. Contacto 91 520 01 50/80 efa@afi.es [www.efa.afi.es](http://www.efa.afi.es).
- **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA:** Curso de Actualización de Conocimientos en Asesoría Financiera válido por 30 horas de RECERTIFICACIÓN para las acreditaciones EFA y EFP de la European Financial Planning Association (EFPA). Información y consulta: Marisa Vercher - Directora de Programas Tel: 96 6528520 e-mail: maverfer@upv.es .
- **CEGOS.** Excelencia interpersonal y comunicación. Formación presencial: 2 días / 14 horas. Curso Planificación, control y seguimiento avanzado de proyectos. 3 días (20 horas). Info: Calle Fray Bernardino Sahagún, 24 28036 Madrid. Tel. 91-270 50 00.
- **IESE. LIDERARME PARA LIDERAR:** desarrolla tus competencias directivas. Madrid, 17, 18 de marzo y 23 de abril de 2015. Cada empresa tiene que definir cuáles son las competencias que sus directivos deben desarrollar para ser capaces de implantar la estrategia y, de esta manera, cumplir con su misión. CONTACTO: E-mail: enfocadosmad@iese.edu Tel.: +34 91 211 3032 / 3199

## 12. Y una frase para la reflexión

- **CINCO CONSEJOS PARA SER FELIZ por Enrique Rojas. De una Tercera de ABC. 28-02.** 1. Ser capaz de cerrar las heridas del pasado. Necesitamos reconciliarnos con nuestro pasado. 2. Aprender a tener una visión positiva de la vida. El autor acude a la corriente psicológica llamada *resiliencia*: aprender a soportar situaciones adversas te hará fuerte, sólido, resistente. 3. Tener una voluntad de hierro. Una persona con voluntad consigue que sus sueños se hagan realidad. La voluntad es la joya de la corona de la conducta. 4. es tener un buen equilibrio entre corazón y cabeza. Tener una afectividad sana significa mover bien los hilos de las relaciones con los demás, cargándolas de sentimientos verdaderos, sin doblez, descubriendo que lo afectivo es lo efectivo. Y a la vez saber utilizar bien los instrumentos de la razón. Los padres tenemos aquí un papel central: educar es convertir a alguien en persona. 5. **Tener un proyecto de vida coherente y realista. Trabajar con detalle sus cuatro grandes argumentos: amor, trabajo, cultura y amistad. El amor por el trabajo bien hecho produce una satisfacción interior formidable. Amor y trabajo conjugan el verbo ser feliz. El artículo está íntegro en nuestra web, [www.gref.org](http://www.gref.org). sección Artículo de Interés.**

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

LA REDACCIÓN