



Índice

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

1. Vida asociativa

- **REUNIÓN INFORMATIVA CON LA FUNDACIÓN TRIPARTITA.**

El viernes se celebró la anunciada reunión a la que asistimos quienes

manifestamos deseos de aclarar dudas ante el R. Dto-Ley 4/2015. Alfonso Luengo, Director Gerente del Fondo y buen amigo del GREF, comenzó con palabras cordiales hacia nuestra Asociación y nos trazó las grandes líneas de la reforma que entrará próximamente en fase de aprobación en las Cortes, lo cual quiere decir que todavía caben algunas modificaciones. Luego Marisa Cosmen y M^a Luisa Cuevas completaron la exposición respondiendo y aclarando las dudas de los asistentes durante tres horas. **Anunciamos que les hemos invitado a las próximas Jornadas de Estudio, reservándoles un espacio en la mañana del día 26 de junio** para que todos los compañeros tengan la oportunidad de plantear sus dudas de interpretación de la norma. Agradecemos sincera y efusivamente a todo el equipo directivo de la Fundación su disponibilidad. La presentación está colgada en la web en la sección Artículos de interés.

Fundación Tripartita
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



2. Sobre Formación y Desarrollo



- **ANTE LA GESTIÓN DEL CAMBIO,(I) CUIDA LA EMPLEABILIDAD.** De un artículo de Sonia Mejuto en **Desayuno de Trabajo de Equipos & Talento. Abril 2015.** Comunicación, transparencia, cercanía, sensibilidad y empatía fueron las palabras más pronunciadas en la reunión de directivos de RRHH organizada por Equipos&Talento el pasado día 12 de marzo en el hotel Juan Carlos I. A la mesa se sentaron representantes de Nissan, **Catalana Occidente**, Henkel, **Banc Sabadell**, Codorniu y Novartis para poner en común sus experiencias y puntos de vista sobre el factor emocional en los procesos de cambio, tema central de este Desayuno con Talento. Y la conclusión más importante que se extrajo es que cada profesional debe cuidar su empleabilidad



para perder el miedo al cambio y verlo como una oportunidad de aprendizaje y reinención. **Salvador Farres, director de Gestión de RRHH Red, Formación y Desarrollo de Banc Sabadell**, afirmó que en los procesos de cambio, ya sea por integraciones o por desvinculaciones, “siempre hay miedo y desconfianza y lo importante es gestionar estas dos emociones de la manera más adecuada que sea posible, con transparencia, comunicación y acompañamiento. **Pedro Ribes, director Corporativo de RRHH de Grupo Catalana Occidente**, destacó que “un proceso de cambio no se puede llevar únicamente con la cabeza, ya que son personas (RRHH) que tratan con personas (empleados), y es necesario empatizar e implicarse emocionalmente”. “Los profesionales de Recursos Humanos deben echar mano de la imaginación y de los resortes legales para poder aplicar soluciones que sean lo menos dramáticas posible para todos, que permitan mayor libertad a la hora de encontrar y ofrecer soluciones para los empleados”, afirmó.



- **(II) EL ROL DEL DIRECTOR DE RRHH. De un trabajo de Mónica Galvez en Equipos & Talento, Abril 2015. Destacamos la opinión de Carmen Polo, Directora de RR.HH de AXA.** A la pregunta de por qué impulsar el cambio desde el área de Gestión de Personas responde: "Y si no somos nosotros, ¿quién lo hará?", porque para ella hablar de transformación significa hablar de emociones y de comportamientos. "Yo a mi equipo le digo siempre que somos transformadores de emociones. Nuestra misión fundamental es la de hacer evolucionar a la organización mediante la transformación cultural. Mi rol está dirigido a liderar el cambio en la organización y en la función de Recursos Humanos. Si no nos transformamos primero, es imposible que podamos liderar la transformación de la empresa. Se ha terminado la época en que éramos meros proveedores de procesos excelentes y debemos ejercer un liderazgo transformador de las emociones y los comportamientos de las persona"
- **¿CON QUÉ OBJETIVOS UTILIZA SU EMPRESA SERVICIOS DE COACHING? DEL ARTÍCULO "COACHING: DESAFÍOS Y LOGROS EN UN ESCENARIO DE CAMBIO", de Inma Muñinos en Equipos & Talento abril 2015. Margarita Pérez, Directora de Gestión de RRHH Centros Corporativos e Internacional de Banc Sabadell:** El coaching es una herramienta al servicio de la reflexión y el autoconocimiento, que facilita el desarrollo personal y profesional del directivo. Lo integramos en los programas de desarrollo de liderazgo, de forma singularizada, y en función de necesidades específicas para otros colectivos. A su innegable utilidad como catalizador del crecimiento personal y profesional se unen las dinámicas que genera, basadas en el diálogo y en la confianza mutua, que el directivo puede aplicar a su equipo. También desarrollamos programas de coaching a jóvenes con riesgo de exclusión social, dentro del marco de nuestra RSE. **Ignacio Rivas, Director de Gestión del Talento de BBVA** :El coaching es un elemento de desarrollo que está demostrando su utilidad como técnica que permite al profesional aflorar y potenciar todas sus capacidades. Bajo esta perspectiva, utilizamos el coaching como proceso de acompañamiento que nos permite potenciar de manera individualizada, el desarrollo de las competencias críticas de aquellos profesionales que así lo precisan. **EL BOOM DEL COACHING INTERNO.** La formación de coaches en el seno de la empresa es una tendencia que crece. En la mayoría de los casos, optando por un modelo híbrido; es decir la combinación de coaches internos y externos, que permite aprovechar las ventajas de ambos modelos y minimizar los aspectos más dudosos. Por ejemplo, en BBVA los programas de coaching los llevan a cabo profesionales del propio Grupo, que han sido formados en coaching ontológico y que cuentan con la correspondiente acreditación. Actualmente cuentan con cerca de 90 profesionales que, cada seis meses, realizan este tipo de acompañamiento, que se aplica básicamente a profesionales de alto potencial que lideran equipos de trabajo y que precisan potenciar sus habilidades. En Banc Sabadell, sin embargo, se recurre a personal externo: "Entendemos que de este modo la relación coachee/coach es más cómoda". En general, se considera que los coaches internos conocen mejor la cultura corporativa, son más accesibles y permiten un ahorro de recursos. En cambio, los coachees o clientes pueden presentar reticencias ante un coach interno, cuya imparcialidad consideran en entredicho. La confidencialidad y el código ético son fundamentales y es necesario que el coachee se sienta cómodo y pueda hablar libremente con el coach.



- **DOSSIER DE BANCA Y SEGUROS, EDITADO POR EQUIPOS & TALENTO. MAYO 2015.** Dedicado fundamentalmente al área de los Recursos Humanos, agradecemos a nuestros amigos de Equipos & Talento su envío, y prometemos dedicarle en sucesivos boletines el espacio que sus muy interesantes entrevistas y artículos merecen. Entretanto informamos que **el dossier está colgado en nuestra web www.gref.org en la sección correspondiente, es decir, entrevistas y artículos de interés.**
- **LAS DOS CARAS DEL LIDERAZGO, de un artículo de Santiago Álvarez de Mon, en Expansión.6-05. Paradojas del líder.** Por una parte, debe conectar con una audiencia a la que ausculta en su dolor y desesperación, un ejercicio delicado y consumado de empatía, y, por otra, retarla a levantarse y adueñarse del problema, por tanto de la solución. Liderazgo requiere dos elementos críticos. De un lado, pensar a lo grande, tener una gran idea, sentir una visión, perseguir una causa noble, soñar despierto. De otro, tener la inteligencia práctica, el sentido de los tiempos, la habilidad estratégica para que ese sueño se haga realidad. La cabeza en las nubes y los pies en la tierra, Quijote y Sancho. En esa encrucijada táctica se han visto atrapados Iglesias y Monedero. Pareciera que el segundo se hubiera decantado por mantenerse fiel al romanticismo de los orígenes, y que el primero hubiera apostado por el pragmatismo, por abrazar posiciones más moderadas – democracia escandinava versus modelo venezolano– con objeto de llegar al poder, y hacer desde ahí el cambio mostrando ya su verdadero rostro. Un buen ejemplo de liderazgo visionario y práctico es Jean Monnet. Diseñador creativo de la Comunidad Europea, él mismo reconoce: “Yo solamente tenía una buena idea, pero ésta era suficiente... Mi única preocupación era unir a los hombres, solucionar los problemas que les dividían y convencerles para que vieran sus intereses comunes... Siempre he tendido hacia la unión, hacia la acción colectiva”. “Nada se hace sin hombres; nada dura sin las instituciones”. Visionario optimista y esperanzado, sabía que sin una sólida arquitectura institucional nada resistiría el paso del tiempo y las tentaciones narcisistas de los profesionales adictos al poder.
- **COMUNIDAD LABORAL TRABAJANDO.COM - UNIVERSIA. Comunicado de Prensa. 5-05. “La flexibilidad horaria y el trabajo por objetivos, factores clave para compaginar el rol de madre profesional”.** El 82% de los usuarios encuestados creen que las políticas y leyes actuales desfavorecen el equilibrio para que las mujeres realicen las tareas dentro y fuera de casa. El 59% que opina que a las mujeres sí les cuesta cumplir con el rol de madre trabajadora. Entre los motivos, el 80% asocia esta situación a la desigualdad entre sexos existente tanto en los hogares como en las empresas.

3. Sobre el sector bancario

- **LA BANCA ESPAÑOLA AFRONTA LA ‘REVOLUCIÓN’ DIGITAL PARA SOBREVIVIR Y CRECER. ABC EMPRESA 3-05.** Los banqueros apuestan por la banca digital para impulsar sus negocios y acortar distancias con sus usuarios. Digitalizarse o desaparecer, es la cuestión. Así lo reconoció Ana Botín, en el Ministerio de Industria, al señalar que “nuestra prioridad es que los clientes puedan acceder a nuestros servicios como quieran, cuando quieran y donde quieran. Vamos a invertir en los ámbitos de los canales digitales, en los medios de pago y el big data”. También Antoni Massanell, Vicepresidente de La Caixa afirmó que la banca debe rediseñar su modelos de negocio para adaptarse a una nueva era en la que la banca digital y los nuevos medios de pago puedan “servir mejor a nuestros clientes, dar nuevas oportunidades a colectivos no bancarizados y reforzar la inclusión financiera”. Por su parte Ángel Cano manifestó en la última Junta General, que entre los objetivos del Grupo está duplicar el número de clientes que operan por Internet y cuadruplicar aquellos que lo hacen por móvil. La banca tradicional - añadió - tiene que enfrentarse al cambio o afrontar un proceso acelerado de extinción. Según PWC los usuarios de banca móvil aumentarán hasta 2016 un 64%, y los que accedan a su banco por redes sociales y la banca online se incrementarán un 56% y un 37% respectivamente. La última encuesta de ING refleja que uno de cada tres españoles reconoce que no visita una oficina bancaria desde hace más de 6 meses y que el 45% utiliza servicios de banca móvil, siendo los españoles los europeos que más los usamos.
- **BBVA DA UN VUELCO A SU CÚPULA PARA POTENCIAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL. Ex.5-05. REORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA EN BBVA: CARLOS TORRES ES EL NUEVO CONSEJERO DELEGADO.** La entidad prescinde de Ángel Cano y seis directivos de su órbita y da entrada en la alta dirección a cinco ejecutivos que estaban en banca digital con Torres. Carlos Torres Vila (Salamanca, 1966) se incorporó al



Grupo en 2008 como responsable de Estrategia y Desarrollo Corporativo, y luego asumió la dirección del área global de Banca Digital. En su etapa previa a BBVA, fue director corporativo de Estrategia de Endesa y miembro del Comité de Dirección de la compañía (2002/2007). Trabajó directamente con Manuel Pizarro en la resistencia de Endesa frente a la opa de Gas Natural. Originario de McKinsey, donde fue socio de 1990 a 2002, tiene perfil de gestor de equipos y no de consultor. Se graduó en Ingeniería Eléctrica y en Administración de Empresas en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), y en Derecho por la UNED. También cursó un MBA en el MIT. Cinco Días, 9-05, le califica como "El sherpa digital". Lo considera reservado y muy analítico. Ángel Cano, "el hombre de la casa que afrontó los años de travesía del desierto" (Cinco Días), se prejubila. Ha manifestado: "Han sido años difíciles e intensos y hoy BBVA está en magnífica posición".

- **EL PRESIDENTE DE BBVA, FRANCISCO GONZÁLEZ, AFIRMÓ AYER QUE DE LOS 150 MAYORES BANCOS DEL MUNDO, TAN SOLO 2 O 3 ESTÁN ADOPTANDO MEDIDAS PARA ADAPTARSE A LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA, Y "NOSOTROS LLEVAMOS LA DELANTERA",** indicó. "No hay un banco en el mundo capaz de llevar a cabo la reorganización que hemos hecho nosotros. Hemos eliminado el Comité de Dirección, porque esto ya no va de comités, si no de decisiones. Y hemos creado un Comité de Regulación, formado por el consejero delegado, por mí mismo y por tres directivos de primer nivel para analizar cómo conseguir avances en la regulación para la banca digital", explicó. "Algunos bancos creen que los reguladores van a parar el cambio, pero esto ya no lo puede parar nadie. Antes de cinco años veremos cómo algunos competidores tecnológicos, pequeños y grandes, saltan al sistema financiero. Hasta ahora están compitiendo desde la orilla del sector", anticipó, durante la presentación del libro Reinventar la empresa en la era digital, dentro del proyecto OpenMind. "Uno de los mayores retos es adaptar la cultura corporativa de un banco como éste a los cambios. Llevamos ocho años trabajando en ello y en dos más se verá el resultado", pronosticó. "Hemos abordado una reinención que va mucho más allá de lo puramente tecnológico y que abarca los ámbitos culturales y organizativos. En este proceso, "hemos aprendido dos cosas fundamentales: primero, que la velocidad del cambio se acelera. Y segundo, que en BBVA estamos preparados para avanzar más decididamente en nuestra transformación", concluyó.
- **LA REVOLUCIÓN DEL BBVA NO COTIZA.** Cinco Días 5-09. Los expertos centran su análisis en los resultados de la entidad y dejan la valoración de su transformación digital para el largo plazo, atribuyendo los últimos cambios de organigrama a un modelo de gestión presidencialista
- **CAIXABANK HA CREADO LA PRIMERA APLICACIÓN BANCARIA EN ESPAÑA PARA APPLE WATCH,** Ex.9-05, el reloj inteligente de la marca de la manzana, que llegará a España en los próximos meses. La nueva aplicación ya está disponible en la tienda de Apple y de CaixaBank.
- **LINDE INSTA A LA BANCA A CERRAR MÁS OFICINAS PARA SOSTENER LA RENTABILIDAD.** Ex.7-05. El Banco de España en su último Informe de Estabilidad Financiera avisa que los bajos tipos y los activos morosos" seguirán presionando sustancialmente los resultados los próximos años", lo que obliga a repensar los modelos de negocio. Pese a haber reducido un 30% el número de oficinas desde 2008 (de 45.000 a 32.000 sucursales) y un 25% las plantillas (de 275.000 a 212.000 empleados),"el sistema bancario español es el que todavía tiene más oficinas por habitante entre los países europeos". La tasa está en 0,7sucursales por cada 1.000 habitantes, frente al rango de entre 0,1 y 0,6 oficinas en el que se mueve el resto de sistemas financieros.
- **CRÉDITO NUEVO.** Ex.7-05. El Banco de España constata una mejora del crédito. El crédito nuevo concedido por las entidades españolas al sector privado ascendió a cerca de 280.000 millones entre marzo de 2014 y enero de este año. Se espera en los próximos meses que continúe el proceso de reducción del endeudamiento de familias y empresas.
- **SANTANDER CONSUMER ELEVA UN 32% EL CRÉDITO CON FINANCIERA EL CORTE INGLÉS.** Ex.4-05. En España durante 2014, la financiera, en la que Santander tiene una participación del 51%, contribuyó a los ingresos del banco con 145 millones. La aportación al resultado bruto fue de 78 millones. Junto a la integración de Financiera El Corte Inglés, el grupo tiene como prioridad número uno en 2015 la toma de control de otros dos negocios adquiridos el pasado año. Por una parte, la unidad de financiación al consumo de General Electric en Suecia, Noruega y Dinamarca. La otra integración pendiente es la alianza pactada en once países europeos con Banque PSA, la rama financiera de Peugeot. Santander y el grupo galo financiarán la compra de vehículos



con una red de joint venture participadas al 50% en cada país. Entrarán progresivamente en funcionamiento entre 2015 y 2016. El Grupo Santander Consumer Finance, que tiene 403 sucursales en toda Europa (66 de ellas en España), obtuvo un beneficio atribuido de 638 millones de euros el pasado año, un 4,75% más que en 2013. Las cuentas se han visto condicionadas por las plusvalías obtenidas por una reorganización societaria interna que ha afectado a Zachodni WBK, la filial polaca de la matriz, y Santander Consumer Bank Polonia.

- **BANKIA PONE A LA VENTA INMUEBLES POR VALOR DE 4.800 MILLONES DE EUROS. Ex.6-05. PROYECTO 'BIG BANG':** La entidad financiera saca al mercado un lote con viviendas, terrenos y edificios comerciales, con el objetivo de traspasar todos los activos adjudicados que quedan en su balance. Archivo de la causa contra 12 imputados por las tarjetas 'black', entre ellos, el exjefe de la Casa del Rey Rafael Spottorno y el exsecretario del Consejo de Caja Madrid Enrique de la Torre, aunque les mantiene como responsables civiles a título lucrativo, informa Efe. GOIRIGOLZARRI DESCARTA QUE LAS OFICINAS DE BANKIA ABRAN POR LA TARDE, puesto que ya presta servicio a través de las 125 "oficinas ágiles" que hay en toda España. BRUSELAS Y FRÁNCFORT RECUERDAN QUE EL GOBIERNO NO HA ANUNCIADO NUEVAS VENTAS DE ACCIONES EN LA ENTIDAD DESDE FEBRERO DE 2014. BFA-Bankia vende una cartera morosa de 558 millones. Bankia eleva un 70% el crédito a empresas.
- **MAYORÍA ABSOLUTA DE SABADELL EN REINO UNIDO: EL 81% DE TSB ACEPTA SU OPA.** expansion.com 8-05. El plazo inicial para acudir a la oferta pública de adquisición (opa) de Banco Sabadell sobre TSB ha concluido hoy con éxito. Al asegurarse el 81,23% de TSB, la entidad española da por cumplida la condición de una aceptación mínima del 75% para seguir adelante con la operación. La entidad va a mantener abierto el periodo de la opa de manera indefinida para que puedan aceptarla los dueños del 18,77% de TSB que todavía no lo han hecho. El objetivo de Sabadell es excluir a TSB de la Bolsa de Londres cuando concluya la compra. El Banco de Inglaterra todavía no ha dado el visto bueno a la transacción. Se espera que el supervisor la autorice, aunque exigiendo a Sabadell que no reduzca los actuales niveles de capital de TSB. La cotización de Sabadell subió hoy un 0,77, mientras que TSB ganó un 0,06%, hasta 336,2 peniques
- **UNICAJA SE REORGANIZA PARA MEJORAR EL CONTROL DEL RIESGO.** Ex.5-05. Unicaja continúa madurando su transformación de caja de ahorros a banco. El último paso que ha dado ha sido la reorganización de su organigrama al objeto de implantar el modelo de las tres líneas de defensa, incluido en las recomendaciones del Comité de Basilea. El fin es crear cortafuegos a los riesgos inherentes a la actividad financiera. Complementa los cambios ya realizados de la Auditoría Interna y el Departamento de Control global de Riesgos, lo que permitirá una mejor gestión y un mayor control del riesgo. Dentro de la primera línea, las principales modificaciones aprobadas ayer contemplan la creación de una dirección corporativa de finanzas que será liderada por Pablo González Martín, la implantación de una dirección general de desarrollo estratégico y banca de inversión que recaerá en Ángel Rodríguez de Gracia. Por otro lado, Unicaja anunció el nombramiento de Cédric Blanchetière como director de control global del riesgo (CRO). Junto a todo ello, ha aprobado una reasignación de funciones de las secretarías general y técnica.
- **ABANCA OBTUVO UN BENEFICIO NETO DE 129 MILLONES DE EUROS EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO, FRENTE A LOS 15 MILLONES QUE LOGRABA UN AÑO ANTES.** Ex.5-05. El banco propiedad de Banesco ha incrementado un 5,24% sus ingresos por la prestación de servicios gracias a la comercialización de pólizas de seguros, que ascendieron a 15.000 entre enero y marzo (un 70% más que en el mismo período de 2014). La tasa de mora de Abanca se situó en el 11,1%, lo que supone un descenso interanual del 39% y una posición por debajo de la media del sector y sin deteriorar su solvencia. Subraya que cumple las exigencias de Basilea III con tres años de antelación, al contar con un capital de máxima calidad del 15,1. Su cuota de mercado en Galicia sigue mejorando, ya que en el último año ha aumentado 223 puntos básicos. A cierre de 2014, era del 30% en créditos y del 40% en depósitos. Escotet quiere extender la actividad de Abanca por la cornisa cantábrica.
- **ING REAVIVA LA GUERRA HIPOTECARIA.** Ex.5-05. La hipoteca naranja aplica un diferencial del 1,29% sobre euribor. Tras esta mejora ING cuenta con una de las propuestas más atractivas del mercado después de Kutxabank, cuyo diferencial es del 1% para clientes con ingresos mínimos mensuales de 3.000 euros.
- **LIBERBANK RECORTA UN 56% SU RESULTADO AL REDUCIR SUS ATÍPICOS.** Ex.6-05. La rentabilidad del banco sobre fondos propios (ROE) a cierre del primer trimestre del año llegó al 9,2 %, una de las más altas del sector, mientras que la tasa de morosidad, excluidos los activos cubiertos por el esquema de protección de



activos de CCM, se mantuvo en el 10,7%, aunque el saldo de dudosos disminuyó un 7 %. En el primer trimestre del año, el negocio bancario minorista de Liberbank mejoró, tal y como refleja el margen de intereses, que sumó 130 millones, un 25,9% más, aunque los ingresos por comisiones se mantuvieron estables, al igual que los gastos de explotación.

- **BMN, PARTICIPADO EN UN 65% POR EL FONDO DE REESTRUCTURACIÓN (FROB), GANÓ 27 MILLONES DE EUROS EN EL PRIMER TRIMESTRE, UN 18 % MÁS QUE UN AÑO ANTES.** Ex.9-05. El descenso de las provisiones y el recorte de gastos impulsaron el beneficio. Estos dos elementos compensaron la caída de los principales márgenes de la cuenta, incluido el de intereses, que bajó un 8,6 %, hasta 127 millones. Los menores ingresos se han compensado con un ajuste de costes del 6% y una reducción de las provisiones del 26%. El recorte de los saneamientos se han producido tras descender la tasa de mora al 13,3%, desde el 13,8 % de un año antes.
- **ANDORRA FICHA A UN ASESOR DE LA SAREB PARA AYUDAR EN EL CASO DE BPA.** Ex.5-05. El ministerio de Finanzas del Gobierno de Andorra ha nombrado a César Goyache, que asesoró al Gobierno español en la creación de la SAREB o banco malo, miembro del consejo de administración de la Agencia Estatal de Resolución de Entidades Bancarias (AREB) de Andorra, creada para dar solución al problema de la Banca Privada d'Andorra, según Efe
- **ANDBANK REPITE BENEFICIO EN 2014 CON 64,3 MILLONES.** Ex.6-05. El banco andorrano Andbank cerró 2014 con un beneficio neto de 64,3 millones de euros, similar al resultado del año anterior, y con un incremento de recursos de clientes bajo gestión que superaron los 21.000 millones de euros. El grupo financiero atribuye este resultado a la consolidación de su modelo de banca privada y a la evolución del negocio tanto en Andorra como en el exterior.
- **HSBC GANÓ 5.140 MILLONES EN EL TRIMESTRE, UN 0,9% MÁS.** Ex.6-05. El grupo bancario británico HSBC obtuvo en el primer trimestre del año un beneficio neto de 5.140 millones de euros, un 0,9% más que el mismo periodo del año anterior. El banco destacó ayer que el aumento de los beneficios se debió, en parte, a que la facturación alcanzó los 14.360 millones de euros, un 4% más que en el primer trimestre de 2014.
- **LA CNMV DECLARA LA GUERRA AL ADMINISTRADOR DE BANCO MADRID.** Cinco día 5-05. Unos 22 millones que pertenecen a clientes de Interdin irán a concurso. 21.000 inversores son los afectados: 6.000 clientes de Interdin y 15.000 partícipes de fondos de inversión. 10,5 millones de euros ya ha reembolsado Interdin a sus clientes. La CNMV trata de proteger el dinero de los inversores.
- **CONTANTE Y SONANTE. Comentario de la situación del sector bancario por Ángeles Gonzalo en Cinco Días 4-05.** Pese al escaso número de entidades financieras existentes en el país, la competencia es cada vez más agresiva. Tanto, que ha llevado a Ángel Cano, ex Consejero Delegado del BBVA, a alertar sobre una posible guerra del crédito, con ofertas de financiación por parte de algunos bancos que no llegan a cubrir el coste del capital, según declaró el banquero la semana pasada. Pero esta primera fase desembocará en menos de dos años en la desaparición de más entidades financieras ahogadas por su baja rentabilidad, y que acabarán absorbidas por la más rentables, que a su vez necesitan crecer para mejorar sus ingresos. Esta nueva oleada de fusiones será, además, propiciada de alguna forma por el propio BCE. La denominada gran banca está dispuesta a hacerse cargo de estas entidades en su afán de crecer en su mercado doméstico.
- **LA BANCA EMPIEZA A PONER FRENO AL AJUSTE DE PLANTILLAS Y OFICINAS.** Ex.9-05. De acuerdo con los datos publicados por las principales entidades, ya hay tres bancos que incrementaron sus plantillas en España en los primeros tres meses de 2015, aunque de forma muy moderada. Se trata de BBVA (91 empleados más, o el 0,3%); Sabadell (67 empleados, el 0,4%); y Bankinter (42 empleados, el 1%). El aumento de Caixa- Bank, que alcanza 2.388 personas, el 7,7%, no se puede considerar como tal, ya que en el primer trimestre la entidad catalana integró en su balance a Barclays España, lo que hace imposible la comparación con los datos de diciembre. La excepción es Santander que en tres meses reduce 235 empleos, casi el 1%. El banco no ha proporcionado explicaciones sobre este nuevo descenso de la plantilla, pero fuentes no oficiales recuerdan que en el grupo se suelen concentrar las prejubilaciones en el primer trimestre, así que no hay que esperar que este ritmo se mantenga en los próximos meses. En cuanto a las oficinas, la situación no es muy distinta. La entidad que más cierres realizó fue Sabadell, con apenas quince oficinas menos en marzo respecto a enero. Popular cerró tres, BBVA una y los demás no registraron ninguna variación en el trimestre. El aumento



de Caixa- Bank, en cambio, está relacionada con la ya citada integración de Barclays. El Banco de España ha advertido a la banca que debe cerrar oficinas para ser rentable. La digitalización de los servicios bancarios también influye sobre el tamaño de la red.

Y BREVES:

- **LAS GESTORAS DESMANTELAN 59 FONDOS GARANTIZADOS EN CUATRO MESES.** Cinco Días 4-05. Han sido integrados en productos de otras familias durante 2015. "Ya han tocado techo. Ahora hay que apostar por la gestión activa", opina un experto.
- **INVERCAIXA REORGANIZA SU DIVISIÓN DE INVERSIONES.** Ex.7-05. Tras la integración de Barcalys Wealth. La gestora de CaixaBank controla casi 50.000 millones en fondos, sicav y carteras.
- **CAIXABANK Y SABADELL SE FINANCIAN CON EL BEI.** Ex.7-05. Caixa-Bank y Banco Sabadell han obtenido dos créditos del Banco Europeo de Inversiones (BEI) por importe de 450 millones y 250 millones de euros, respectivamente. El objetivo de esta financiación es estimular la concesión de préstamos a las pymes españolas. CaixaBank prevé dar créditos por 900 millones y Sabadell por 500 millones de euros.
- **IBERCAJA Y EL BANCO EUROPEO DE INVERSIONES (BEI) HAN ACORDADO APORTAR 200 MILLONES DE EUROS CADA ENTIDAD,** Ex.9-05, para créditos de apoyo al tejido productivo, en especial a pymes, en lo que constituye el primer convenio de este tipo entre ambas partes.
- **SOCIÉTÉ GÉNÉRALE QUINTUPLICA SUS BENEFICIOS.**Ex.7-05. El banco francés obtuvo un beneficio de 868 millones de euros en el primer trimestre del año, lo que supone multiplicar por cinco el resultado de 169 millones en el mismo periodo del año anterior.
- **EL BENEFICIO DE CRÉDIT AGRICOLE SUMA 1.228 MILLONES EN EL PRIMER TRIMESTRE. BAJA UN 1,9%.** Ex.7-05. Lo que representa una caída del 1,9 % respecto al mismo periodo de 2014, debido al pago de su primera aportación de 226 millones al Fondo de Resolución Único en Europa.
- **ING GANA OTROS 217.000 CLIENTES EN ESPAÑA Y AUMENTA EL CRÉDITO UN 6,5%.** Ex.8-05.
- **SAREB DEJA DE GANAR 2.700 MILLONES AL CONTRATAR UN `SWAP´.** E.8-05. Firmó un derivado en 2013 "por prudencia" para cubrirse de subidas de tipos de interés. Al caer los tipos, ha ahorraod 3.450 millones frnte a los 6.150 posibles.
- **MEDIACIÓN.**Ex.8-05. El ICO ha concedido 2.781 millones de euros en préstamos a través de las Líneas de Mediación en los tres primeros meses del año, un 26,4% menos que en 2014.
- **LA BANCA ÉTICA CRECIÓ UN 16% EN ESPAÑA EN 2014.** Ex.8-05. La banca ética en España creció el año pasado un 16% en volumen de ahorro recogido, más de 1.500 millones de euros, y ya suma un total de 187.383 clientes, un 18 % más que en 2013.
- **SANTANDER, BBVA Y SABADELL REACTIVAN LA CONSTRUCCIÓN DE PISOS.** Ex.9-05.PROMOCIÓN INMOBILIARIA: Las grandes entidades vuelven a desarrollar nuevas viviendas ante las mejores perspectivas macroeconómicas, la demanda en algunas zonas y el objetivo de elevar la rentabilidad. Los bancos todavía tienen 83.000 millones en activos adjudicados, un 38% en suelo.
- **LOS MARCH COMPRAN LA SEDE DE AHORRO CORPORACIÓN (Pº Castellana 89) POR 147 MILLONES.** Ex.9-05.



4. Sobre el sector seguros

- **MAPFRE AUMENTA SUS INGRESOS, AUNQUE GANA UN 8% MENOS. Ex.6-05.** Obtiene un beneficio de 219 millones en el trimestre. El resultado de la entidad, que obtuvo unos ingresos de 7.515 millones, se vio lastrado por la siniestralidad en EEUU. La región de Iberia (España y Portugal) aumentó un 8% su resultado, al alcanzar 111,9 millones que suponen casi la mitad (el 49,4%) del beneficio total de trimestre. EL EFECTO DIVISA LLEVA A LA COMPAÑÍA A REDUCIR UN 93% EL VALOR DE SU FILIAL EN VENEZUELA. Cinco Días 6-05. Mapfre potenciará el negocio en EEUU y Asia. Ex.9-05.
- **GENERALI GANÓ 230,3 MILLONES EL AÑO PASADO, UN 15,4% MÁS.** Ex.7-05. Obtuvo unas plusvalías de 48,6 millones por la venta de activos, principalmente de acciones de Generali Alemania, también contribuyó la menor siniestralidad. Se propone crecer en 2015 por encima del mercado y aumentar su rentabilidad.
- **SEGURCAIXA OBTIENE UN BENEFICIO DE 44 MILLONES EN EL TRIMESTRE, UN 48% MÁS.** Ex.6-05. La entidad cerró el primer trimestre con 5,5 millones de asegurados, con un aumento del 8,2%, centrado en los segmentos de clientes individuales, pymes y autónomos. El ramo de salud supone el 66% del negocio total de la compañía de Mutua y CaixaBank. El ramo de multirriesgos, creció un 7,6%, impulsado especialmente por los seguros de hogar. El seguro de automóviles alcanzó un negocio de 40,8 millones, un 7,89% más que en 2014.
- **CREDIT MUTUEL AVANZA EN SUS PLANES DE CRECIMIENTO EN ESPAÑA.** Ex.7-05. Tras su alianza con RACC Seguros y la integración de la antigua Agrupació Mútua, el grupo asegurador francés anunció ayer la adquisición de Atlantis Seguros, una compañía especializada en los ramos de automóvil, hogar y accidentes personales.
- **VICENTE TARDÍO Presidente de Allianz Seguros. Ex.4-05.** “Allianz España ha batido sistemáticamente al sector en negocio y rentabilidad”, afirma Vicente Tardío (Barcelona 1947), presidente de Allianz Seguros y consejero delegado del grupo para América Latina. Ocupa también un asiento en el consejo de administración de Banco Popular (ver información adjunta) y del portugués BPI. “Nuestra evolución a lo largo de los años es la consecuencia de aplicar un modo de gestión austero, eficiente, sencillo y con un perfil bajo”, añade Tardío, que ha anunciado la retirada de todos sus cargos ejecutivos a partir del próximo 30 de junio. Cierra así una carrera de 25 años que comenzó como consejero delegado de la antigua Allianz Ras, que se convirtió en la actual Allianz Seguros en 1999. Desde entonces, la compañía ha pasado de tener un negocio de 1.500 millones de euros a 3.277 millones el año pasado y un beneficio de 62 millones de euros a alcanzar 295 millones. Allianz es la mayor aseguradora extranjera en España, con una cuota de mercado del 7,4%. En su opinión, no obstante, la entidad tendrá que “dar el salto al mundo digital de la mejor manera”. El grupo Allianz “va a dar un vuelco y va rediseñar todos los productos para hacerlos aún más sencillos y que todo el mundo pueda contratarlos desde una tablet de una manera más ágil que hasta ahora. Esto incluye a los agentes de la compañía, nuestro canal prioritario de distribución”, afirma Tardío, que quiere dejar claro que “el mundo digital no va en contra de estos mediadores, sino todo lo contrario”. “En Alemania se dieron cuenta de que el modelo español funcionaba muy bien y el grupo decidió exportarlo al otro lado del Atlántico”. Este trasvase se plasma “en implantar automatismos en la contratación de los seguros de particulares para que las compañías cada vez sean más competitivas. Hay que pasar a la máquina de hacer churros”, afirma. “Va a subir el precio del seguro de coches después de seis años de caídas”. Allianz tiene una participación del 3,49% en Banco Popular, una cota que contrasta con el 9,5% que llegó a tener hace casi una década. “Se ha ido reduciendo con las ampliaciones de capital que ha realizado el banco en los últimos años, pero estamos muy confortables con la situación actual”, afirma Tardío. El grupo no tiene previsto incrementar esta presencia. “Nuestro objetivo es contar, como así ocurre, con una posición que nos permita tener una excelente relación para vender seguros, planes de pensiones y fondos de inversión” dice el ejecutivo de Allianz.



5. La Bolsa

- **EL IBEX VIVE SU MAYOR ALZA EN MES Y MEDIO Y BORA LA CAÍDA SEMANAL.** Ex.9-05. Gana un 2,19% en el día, hasta 11.424 puntos. La victoria de los conservadores británicos y la idea de que la Fed atrasará la subida de tipos, tras un mal dato de empleo en EEUU, invitan a las compras. La peima se estabiliza en los 111 puntos.

6. Coyuntura nacional

- **BRUSELAS SITÚA A ESPAÑA COMO MOTOR DEL EURO PERO AVISA SOBRE EL DÉFICIT.** Ex.6-05. Previsiones económicas de primavera 2015: La Comisión revisa al alza las previsiones de crecimiento españolas por segunda vez en tres meses, aunque discrepa con el Gobierno sobre los objetivos fiscales. El sesgo cambia al tratar el tema del déficit público. Los técnicos europeos creen que el Gobierno necesita aumentar la recaudación o reducir gastos por algo más de 10.000 millones entre 2015 y 2016. La Comisión Europea se muestra optimista: de haber sorpresas con el PIB, serían positivas. Fuentes europeas advierten del aumento del empleo público en año electoral.
- **LA DEUDA ESPAÑOLA.** Cinco Días.7-05. La deuda española arrancaba la sesión del pasado lunes 27 de abril con una rentabilidad del 1,3%, cerca de los mínimos históricos marcados ese mismo mes, de la mano de las compras del BCE. Pero en una semana, los tipos a largo plazo han pasado al 1,89%: una subida de más de 50 puntos básicos, o un 45%. Aunque la tensión en Grecia copa la actualidad europea, la venta masiva de bonos es un fenómeno global. La deuda alemana (que debería bajar en virtud de su condición de refugio) ha pasado en este plazo del 0,16% al 0,58%, la australiana del 2,5% al 2,9% y la estadounidense del 1,92% al 2,2%.
- **INVERSIÓN RECORD DE VW EN ESPAÑA: 4.200 MILLONES.** Ex.9-05. La mayor parte de los recursos se destinarán a las fábricas de SEAT en Martorell y de Volkswagen en Navarra.
- **EL EMPLEO CRECIÓ EN 175.500 PERSONAS EN EL MEJOR ABRIL DE LA SEGURIDAD SOCIAL.** Ex.6-05. El paro desciende en 120.000 personas. La caída del paro marca un nuevo récord en este mes, gracias al turismo de la Semana Santa y la construcción. La afiliación de trabajadores supera los 17 millones. El paro de larga duración se dispara, a pesar del crecimiento del empleo. Las personas con más de tres años en paro aumentaron un 9,5% /. Ya suman 1,3 millones de ciudadanos. Las oficinas públicas de empleo sólo consiguen dar trabajo al 2% de los desempleados.
- **BBVA PREVÉ UN MILLÓN DE EMPLEOS EN ESPAÑA EN 2015 Y 2016.** Ex.6-05. BBVA se sumó ayer al carrusel de entidades financieras y económicas que auguran un crecimiento del PIB de España hasta el 3% durante este ejercicio, y situó el alza para 2016 en el 2,7%. Esto permitirá que el país genere un millón de empleos entre este ejercicio y el próximo, en línea con las previsiones del Gobierno de Mariano Rajoy. La mejoría del consumo privado tendrá un impacto positivo de 2,1 puntos en el crecimiento económico de este año. La exportación de servicios (turismo) aportará seis décimas, mientras que la inversión en bienes de equipo añadirá cuatro décimas.

7. Coyuntura internacional

- **EL BCE FICHA A DELOITTE PARA TAREAS DE SUPERVISIÓN.** Ex.5-05. Externaliza parte de la inspección in situ. El supervisor único también recurrirá a KPMG, PwC, EY y Grant Thornton. Los auditores trabajarán bajo las órdenes del personal del BCE y bajo secreto profesional. En línea con este objetivo de implantar una misma cultura supervisora en la eurozona, el BCE prepara el terreno para acabar con algunas prácticas exclusivas de autoridades nacionales. Y una de ellas es española. Va a dismantelar la red de 120 inspectores que trabajan de forma presencial y continuada dentro de las instalaciones de los bancos, conocida en argot financiero



como red de empotrados. Hay desplazados a tiempo completo en Santander, BBVA, Bankia, CaixaBank, Popular y Sabadell.

- **BRUSELAS LANZA UNA BATERÍA DE IDEAS PARA CREAR UN MERCADO ÚNICO DIGITAL. Ex.7-05.** La UE que busca plantar cara a los gigantes de Internet, cifra en 415.000 millones de euros unos "cientos de miles de puestos de trabajo" el potencial económico digital de la UE aún por explotar. La Comisión pretende que las empresas y los consumidores pierdan el miedo a acceder al mercado electrónico europeo. Para ello pretende armonizar la legislación y la protección al consumidor en las compras online de bienes físicos y digitales, y simplificar para las empresas el sistema de liquidación del IVA en compras transfronterizas.

8. Noticias sobre asociados corporativos

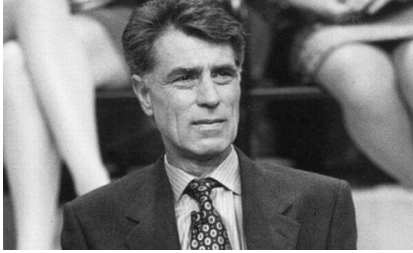
- **ESCUELA FEF SE CONVIERTE EN CENTRO ACREDITADO POR EL CISI, EL MAYOR CERTIFICADOR DE REINO UNIDO.** Escuela FEF han sido reconocida por el Chartered Institute for Securities & Investment (CISI) de Reino Unido como proveedor de formación acreditado (Accredited Training Provider, ATP en su denominación inglesa), lo que hace posible ofrecer los cursos de preparación de las certificaciones profesionales financieras del CISI, las primeras que podrán obtenerse en nuestro país. **Jesús López Zaballos, director de Escuela FEF,** destaca que este reconocimiento supone "un paso más en la apuesta por las acreditaciones financieras internacionales más prestigiosas, que distingue a nuestro centro de formación desde su nacimiento. Permitirá a los profesionales del sector obtener titulaciones reconocidas para ejercer su actividad en las más importantes plazas financieras del mundo, certificando su cualificación y aumentando su empleabilidad internacional". **La noticia continúa en nuestra web www.gref.org, sección Asociados Corporativos, subsección Noticias Corporativas.**

9. Entrevistas de interés

- **CARLOS TORRES, NUEVO CONSEJERO DELEGADO DEL BBVA** :“BBVA hará frente al ataque de nuevos competidores”. Ex.6-05. Ya hace algún tiempo que la banca teme la competencia de los denominados Big Four, en referencia a las cuatro grandes tecnológicas Google, Amazon, Facebook, Apple. “Tenemos que desarrollar capacidades para garantizar el éxito a largo plazo”, afirmó. En su exposición ante los analistas bursátiles, Torres enfatizó que la entidad encara los cambios digitales con el fin de aprovechar el nuevo ciclo de crecimiento que se avecina en el “corto plazo”. Y añadió: “Queremos asegurar que se van a conseguir resultados a corto plazo”. “Tenemos que desarrollar capacidades para garantizar el éxito a largo plazo”. “La revolución digital va a cambiar todo el negocio de banca de arriba a abajo”.
- **JOSÉ VIÑALS. CONSEJERO FINANCIERO Y DIRECTOR DE MERCADOS DE CAPITALES DEL FMI.** Ex.5-05. P. ¿Ha dejado el sistema financiero español de ser un problema?. R. Sí. El eje del programa de asistencia financiera que España suscribió con la UE era la reforma del sistema bancario y ahí se han hecho cosas muy importantes como la reestructuración de las cajas de ahorros y el saneamiento de las entidades que lo han necesitado. La creación del Sareb permitió limpiar de activos dañados los balances de los bancos españoles en todo lo que se refiere al sector inmobiliario. Mas recientemente se ha reforzado la solvencia de los bancos en el marco del ejercicio de revisión de los balances llevado a cabo por parte de las autoridades europeas. Para mí la reforma financiera es una de las claves de que la economía española haya conseguido recuperar la confianza y el crecimiento. Recordemos que hace unos años el sector bancario era parte del problema, pero las decisiones adoptadas le han hecho parte de la solución al dotarlo de solidez y generar confianza.



10. Nombres propios



- **JESUS HERMIDA.** Somos conscientes de que no fue un periodista dedicado especialmente a temas económico-financieros, pero sin duda Jesús Hermida ha sido un personaje que animó con su presencia, con su manera de exponer, con su originalidad, buena parte de nuestra vida. Fue un ejemplo de formador, fueron muchos colegas periodistas los que aprendieron de él. Y ahora que tanto se habla de innovación y creatividad, Jesús Hermida fue un modelo a imitar. Una

pequeña muestra fue el programa que Radio Nacional emitió la noche de su fallecimiento. Parafraseando uno de sus programas, le decimos con admiración, afecto y agradecimiento: "Jesus Hermida, sencillamente tuyos".

11. Sugerencias

- **LOS FUNDAMENTOS DE LA BANCA DIGITAL, de un artículo de Antonio Herráiz Molina, Director del Programa de Innovación y Tecnología Financiera del IEB, publicado en Expansión 7-05.** El sector financiero se está transformando y la palabra "Banco Digital" suena cada vez más fuerte en los comités de dirección de las principales entidades financieras del país. Son muchos los sectores que ya se han transformado digitalmente y numerosas las ocasiones en que los bancos han transmitido su deseo de ser digitales, pero esta vez parece que la cosa va en serio. Del discurso y la comunicación se está pasando a los cambios organizativos y la ejecución, síntoma de que la convergencia a la banca digital ya está en marcha y no hay vuelta atrás. La experiencia del cliente, la transformación del negocio y la creación de una nueva cultura interna digital son los tres retos que definen esta nueva época, el denominado 'ABC' de la Banca Digital. Y termina su trabajo diciendo: "Las cartas ya están sobre la mesa de los comités de dirección, sólo queda esperar y ver en los próximos meses cómo cada jugador mueve sus fichas en la partida por liderar la era de la Banca Digital".
- **SUPLEMENTO EXPANSIÓN FIN DE SEMANA,9-05.** Revolución en la estrategia de la banca. Pasó la preocupación por acumular capital y hacer provisiones. Ahora se quiere aumentar la rentabilidad y cada uno apunta en una dirección. Siete bancos en busca de una estrategia de éxito. El Binomio Presidente-Consejero Delegado. Los banqueros toman el mando.
- **SUPLEMENTO ESPECIAL EXPANSIÓN EXTRA: INVERTIR BIEN.** Cómo rentabilizar el ahorro: Claves para invertir bien. Diseñar la cartera según el perfil de inversión. Los valores más recomendados. Los dividendos más jugosos de la Bolsa. Avisos para navegantes noveles: el riesgo de zozobrar en un mar proceloso, rodeado de tiburones, es altísimo. Los mejores fondos de inversión. Planes de pensiones. Inversiones alternativas: el dólar. Despegue inmobiliario.

12. 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>



- **TRANSFORM-ACTION. Nuevo Paradigma de Liderazgo. Día 3 de junio , de 10 a 14 horas . Hotel NH. Las Tablas. Madrid. Info: Paula Parrota: paula@transform-action.net . Tel. 680 885 562.**

13. Y una frase para la reflexión

Hace un tiempo nuestro buen amigo el **Prof. Enrique Rojas** escribió una "tercera" de ABC titulada "**Orden y Constancia**". Recogemos el final que sintetiza muy bien su trabajo: El orden y la constancia tienen como fruto *inmediato* el conseguir objetivos concretos, medibles, bien delimitados. El fruto *mediato* es la alegría, que es estar contento con uno mismo intentando sacar lo mejor que llevamos dentro. La vida diaria sigue siendo la gran cuestión. **El secreto del éxito de muchas vidas descansa en haber trabajado bien estos dos pilares: bravura intrépida escondida en el remanso de muchos días sencillos y normales, la grandeza de hacer bien lo ordinario, y aguantar los momentos malos.**

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