



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 y libros
9. Nombres propios
10. Sugerencias
11. Cursos y seminarios
12. Una frase para la reflexión

1. Sobre Formación y Desarrollo

- **10 CLAVES PARA SEGUIR SIENDO COMPETITIVOS EN 2015. De la Newsletter de TATUM, 29-1.**
 1. **Gestionar adecuadamente de la información** ◦No por tener más datos se está mejor informado ◦Hay que buscar la calidad de la información y no la cantidad ◦Aprender a discriminar la información útil de la banal.
 2. **Estar dispuesto a asumir riesgos** ◦Perder el miedo a equivocarse ◦Aprender de los errores ◦No penar el error ajeno.
 3. **Cuestionar las formas tradicionales de hacer** ◦En la actualidad haciendo los mismo puedes no obtener los mismos resultados ◦Estar abierto a nuevos enfoques ◦Eliminar los prejuicios.
 4. **Buscar nuevas soluciones** ◦Contar con otros puntos de vista ◦No hay idea mala ◦Pensar en equipo ◦Buscar la mejor idea y no el tener razón.
 5. **Tomar decisiones inteligentemente** ◦**Nunca se tiene toda la información** ◦El tiempo cada vez es una variable más crítica ◦Maximizar la capacidad de reacción (Decidir-correr-decidir-correr...) ◦Diseñar planes B, C, D...
 6. **Jugar en equipo** ◦Respaldar a las decisiones de los compañeros ◦Cuestionar para mejorar ◦Ser generosos en la aportación de ideas ◦Avanzar hacia la corresponsabilidad.
 7. **Orientarse hacia la mejora continua** ◦Ser autocríticos ◦Asumir que ningún proceso o servicio está terminado ◦Preguntar y preguntarnos permanentemente cómo mejorar.
 8. **Tener una visión global** ◦Conocer los objetivos y procesos globales ◦Profundizar en los porqués del resto de funciones ◦Analizar el impacto colateral.
 9. **Mantener la motivación** ◦El estado emocional condiciona la toma de decisiones ◦Apóyate en el equipo en tus momentos bajos ◦Sé generador de energía.
 10. **Forjar el compromiso de nuestros equipos** ◦Hazles partícipes ◦Comunica, comunica, comunica ◦Desarrolla, delega, respalda y motiva.

¡Qué seamos capaces de hacer de 2015 un año muy interesante, lleno de proyectos e ilusiones!

- **CÓMO AFRONTAR LA CRISIS DEL LIDERAZGO. De un artículo de Pilar Jericó en El País Semanal 25-12-14.**

En definitiva, el liderazgo necesita transformarse. La sociedad lo está demandando a gritos, como se desprende de las encuestas, y por lo que se comentó en el Foro Davos en Madrid, **el cambio ha de apoyarse en el regreso a los valores, a la diversidad, a sistemas de comunicación claros, a estructuras sencillas... y todo ello, sin olvidar los resultados**, por supuesto. Porque sin resultados sostenibles no existe liderazgo, sino fuegos artificiales. Pero el cambio no es solo responsabilidad de los líderes sino también de los colaboradores. No podemos pedir libertad y luego escurrir el bulto. Necesitamos también asumir la responsabilidad, no esperar continuamente a que nos estén diciendo lo que tenemos que hacer. El liderazgo no es una cuestión de unos cuantos elegidos. Liderar lo podemos hacer cada uno de nosotros, en



nuestra vida, en nuestro entorno. Y todas las reflexiones anteriores nos sirven para aplicarlas en nosotros mismos, independientemente de nuestra edad o de nuestro trabajo.

- **¿ATRAPADO EN LA CARRERA ERRÓNEA? CAMBIO DE RUMBO. Ex.4-02.** El 57% de los directivos no están contentos en su ocupación actual. Esta pregunta, que antes muchos directivos se hacían cuando llegaban a la crisis de los 50 años, se ha adelantado. “Cada vez hay más directivos jóvenes que se plantean un cambio de carrera. Es algo que se ha acentuado con la crisis económica ante la falta de oportunidades laborales o ante la ausencia de reconocimiento dentro de las compañías, más pendientes de despedir que de motivar y hacer crecer a sus empleados”, señala Luis Manuel Calleja, profesor de Dirección Estratégica de IESE. Pero la decisión, aconseja, no debe tomarse a la ligera. “Elegir el momento, la ocupación, estar dispuesto a que caigan los ingresos y no tener miedo al fracaso” son aspectos esenciales que se deben tener en cuenta antes de tomar una decisión así. Según una reciente encuesta, sólo el 9% de los directivos ama su trabajo y sólo un 34% dice que le gusta lo suficiente como para continuar en él. “Se está moviendo mucho el mercado laboral y lo hará más en los próximos meses. Las empresas empiezan a salir de la crisis y están haciendo ofertas interesantes. Se avecina una época dura para aquellas que no sepan responder a esta situación porque les va a costar retener el talento”, señala Carlos Alberto Pérez Rivero, director del Máster en Dirección de Personas y Desarrollo Organizativo de ESIC. Este descontento generalizado está impulsando a muchos a tomar la decisión de cambiar de carrera y hacer algo que les haga feliz. **Recomendamos a quien se encuentre en esta situación la lectura íntegra de artículo.**
- **IDEAS DE JOSÉ ANTONIO MARINA.** (El Mundo Crónica 01-02-15 pág. 8). Del boletín de nuestro buen amigo Luis Picazo: Como lo anterior va sobre liderazgo, dice J.A. Marina sobre el talento: *“Una persona puede ser muy inteligente según los test de inteligencia o los expedientes académicos y no aplicar bien esa inteligencia por pereza, miedo, prejuicios, impulsividad, pasividad, inercia o autoengaño. El talento es inteligencia en acción, la capacidad para elegir bien las metas, manejar la información, gestionar las emociones, aplicar las virtudes ejecutivas para conseguir alcanzarlas....etc.”*
- **LAS EMPRESAS RECUPERAN A LOS MAYORES DE 50 AÑOS. Cinco Días 2-02.** Buscan séniores para sumarse a la recuperación con rapidez y pagando salarios asequibles. Las empresas detectan un mayor nivel de compromiso con la empresa en este colectivo. 64% de todos los nuevos empleos creados en 2014 los ocuparon mayores de 50 años, según la EPA. 53% de los 280.300 puestos de trabajo que se crearon el pasado año entre los mayores de 50 años fueron ocupados por mujeres.
- **LA INTUICIÓN GUÍA LAS GRANDES DECISIONES EMPRESARIALES.** Ex.5-02. El 58% de los ejecutivos confiesa que cuando adopta una medida que puede cambiar el rumbo de la compañía se fía más de su intuición o de su experiencia en el sector que de los datos. Solamente el 29% de las medidas más importantes se toman a partir de analizar dichos datos. A pesar de todo, este porcentaje empieza a crecer y el 49% de los directivos españoles (frente al 66% de los ejecutivos de Estados Unidos) cree que los datos están ganando protagonismo y que tendrán que ir incorporándolos a su forma de trabajar.
- **SUPLEMENTO ESPECIAL QUIÉN ES QUIÉN. ESCUELAS DE NEGOCIOS FORMACIÓN.** ‘Emprendedores & Empleo’ muestra una radiografía de centros de posgrado en nuestro país. Ex.7-02. En esta guía las instituciones aportan información sobre su facturación, propietarios y accionistas, empleados y profesores, o las alianzas con otras escuelas extranjeras.

2. Sobre el sector bancario

- **VUELTA A LA NORMALIDAD EN LAS CUENTAS DE LA BANCA.** Del artículo de Ángeles Gonzalo en Cinco Días. 2-02. Y parece (nunca se puede afirmar) que se generaliza el crecimiento de los beneficios. El negocio sigue débil, y los bancos aprovechan los bajos tipos de interés para reducir las remuneraciones de los depósitos casi a cero una vez que renuevan sus vencimientos. Pero el crédito, y esta vez parece que sí (aunque nunca se puede confirmar), comienza a dar signos positivos de incremento, gracias a una mejora de la economía, y sobre todo, a la enorme y barata liquidez que existe en el mercado como consecuencia de las actuaciones del Banco Central Europeo (BCE). Las posibles fusiones dentro del mapa financiero español que pondría fin a las entidades menos eficientes y rentables también quedan aparcadas incluso en la teoría.



Varios banqueros españoles han vaticinado en los últimos meses nuevos procesos corporativos por motivos de negocio y baja rentabilidad, no por necesidades de saneamiento (estas necesidades terminaron con la desaparición de 35 entidades en esta crisis, al pasar de 50 a solo 15 en la actualidad). Estas operaciones – eso sí escasas ya– de producirse no será hasta mediados de 2016.

- **LA BANCA ESPAÑOLA, A LA CABEZA DE RENTABILIDAD EN EUROPA. Ex.3-02.** La banca española arranca la nueva etapa que se acaba de abrir en el sistema financiero europeo destacando por su mayor rentabilidad, si bien su tasa de retorno aún está lejos del nivel objetivo de entre el 10% y el 12% que todo el sistema se ha fijado como meta a medio plazo. Los bancos españoles, además, se han incorporado a la Unión Bancaria habiendo recorrido buena parte del necesario proceso de reestructuración y adaptación de los modelos de negocio, tras la reconversión sufrida en los últimos años. En el más corto plazo, no obstante, el rumbo de la economía española y la incertidumbre política en Europa seguirán condicionando el devenir bursátil del sector, lo que ayer motivó otra jornada de volatilidad de los bancos cotizados españoles. El retorno del capital de la banca española (ROE) se situó a cierre de 2013 en el 5,8%, según los últimos datos publicados por la Federación Bancaria Europea (EBF, por sus siglas en inglés). Entre las grandes economías europeas, la ratio sólo es superada por la banca francesa, con un 6%.
- **LA BANCA GANA 10.000 MILLONES Y CONSOLIDA LA CAÍDA DE LA MORA. EL RESULTADO SUBE UN 27% EN 2014. Ex.5-02. El sector avanza en la recuperación del beneficio, gracias a la mejora de los ingresos y la contención de gastos y provisiones.** La reducción de los costes de financiación ha sido una de las claves de la mejora en 2014, que aún tendrá recorrido este año, según prevén las entidades. El gran cambio a este respecto, no obstante, ha sido el incremento de los volúmenes de negocio y la reactivación, aunque todavía moderada, del crédito en un contexto de recuperación económica
- **¿PUEDE LA NUEVA GUERRA HIPOTECARIA PONER EN ENTREDICHO LA RECUPERACIÓN DEL MALTRECHO MARGEN FINANCIERO DE LA BANCA, QUE APENAS RECUPERA ALIENTO GRACIAS A LA CAÍDA DEL COSTE DEL PASIVO? Ex.3-02.** Los expertos creen que no y por varias razones. En primer lugar, los precios que se están ofreciendo ahora mismo están por encima del promedio del stock que las entidades tienen en cartera. «Los diferenciales que se están aplicando ahora son superiores a los de las hipotecas en cartera, especialmente las de 2005 y 2006», explica la analista de AFI, Itziar Sola. La otra cuestión que sacan a relucir los expertos es que la rebaja de precios está siendo acompañada por un –aún moderado- repunte de la demanda solvente, lo que contribuye a generar un aumento de la concesión de créditos. Por último, para conseguir el diferencial mínimo hay que contratar cinco o seis productos, entre ellos seguros de vida, o planes de pensiones, o comprometerse a gastos mínimos anuales con la tarjeta de crédito. Es decir, todos productos que conllevan un gasto añadido donde el banco busca su rentabilidad.
- **DEPÓSITOS POR 168.000 MILLONES BUSCAN DESTINO CON TIPOS CASI CERO. Cinco Días 3-02.** La ingente liquidez del BCE condena a mínimos los vencimientos de este año. La banca deberá dar respuesta a un ahorro en depósitos a corto plazo de más de 168.000 millones de euros que vence este año en un entorno de tipos casi al cero y sin ninguna presión para elevar la remuneración, puesto que el BCE garantiza a manos llenas la liquidez. Los estructurados son la alternativa a un ahorro que se resiste a asumir riesgos. La rentabilidad de los nuevos depósitos podría bajar este año del 0,4% según AFI.
- **BASILEA ESTUDIA PENALIZAR LA DEUDA SOBERANA EN MANOS DE LA BANCA. Ex.4-02.** No será de un día para otro. Pero la semilla del cambio ya está plantada. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea estudia reconocer el riesgo que entraña la deuda soberana en manos de los bancos. O lo que es lo mismo, penalizar el capital de las entidades que atesoran bonos del Estado. La revisión se llevará a cabo de forma prudente, integral y gradual», dice el Comité de Basilea en un comunicado sobre su programa de trabajo para 2015 y 2016.
- **ANA PATRICIA BOTÍN SE HA ESTRENADO HOY EN SU PRIMERA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS ANUALES DEL GRUPO COMO PRESIDENTA Y LO HA HECHO LANZANDO VARIOS MENSAJES AL MERCADO. expansion.com.4-02.** El primero es que el banco, está listo para ponerse a trabajar, con el cliente como centro de todas las actuaciones. El incremento de la vinculación también se persigue en empresas. Santander quiere alcanzar en dos años 1,1 millones de clientes empresariales vinculados, el 37% más que ahora. A este respecto, Botín también ha destacado otro objetivo: aumentar el crédito a este segmento por encima de sus competidores hasta 2017. De hecho, Botín ha asegurado que el objetivo para 2017 es



incrementar los clientes particulares vinculados hasta los 17 millones, es decir, el 40%. El medio para alcanzarlo serán, especialmente, las cuentas corrientes. La número uno del grupo también ha hablado de los objetivos de eficiencia, donde se quiere mantener la ratio por debajo del 45%; de rentabilidad, con un ROE de entre el 12% y el 14% para 2017; de calidad de balance, con la morosidad por debajo del 5% y de solvencia, con una ratio prevista de Cet 1 fully loaded de entre el 10% y el 11%.

- **SANTANDER ABRE SU PRIMERA OFICINA PARA CLIENTES 'SELECT'. Ex.2-02.** Cuatro años después de lanzar la marca Select, dedicada a los clientes de banca personal, Santander da un paso más para profundizar su relación con este segmento de la clientela, con un patrimonio de entre 100.000 y 500.000 euros. El 14 de enero inauguró en la calle Serrano de Madrid la primera oficina específica para los clientes Select, que hasta ahora eran atendidos por sus gestores personales en espacios dedicados en las oficinas universales. El objetivo de Santander es abrir este año entre siete y diez oficinas Select, que de momento se repartirán entre Madrid (6) y Cataluña (4). Si funcionan como el banco prevé, se extenderán a las otras capitales de provincia. El banco quiere medir la satisfacción de sus clientes Select y, para ello, ha dotado la oficina de un "opinador", un puesto digital en el que, a la salida, el usuario puede expresar su valoración sobre el servicio recibido contestando a cinco preguntas.
- **BBVA MEJORA EL CONSENSO DEL MERCADO.** Ex. La Llave.5-02. El mercado cotiza los resultados y ayer la acción de BBVA lideró el Ibex con una subida de casi el 3% que sigue a la del 3,8% del martes. Y es que los resultados presentados por el grupo son mejores a los esperados a nivel operativo y muestran una cuenta de resultados en buena progresión además de un balance muy fuerte. Como datos positivos son destacables el aumento del 17% en el beneficio hasta 2.618 millones –apoyado en una subida del 2,1% en el margen neto y menores pérdidas por deterioro de activos financieros–, el crecimiento del 4,7% en el crédito a clientes y la reducción de la tasa de morosidad hasta el 5,8%. Como aspectos mejorables, el ROA del 5,6% es aún bajo y la ratio de eficiencia del 51,3% tiene margen para bajar. En conjunto, un buen año para BBVA, que se consolidará con buen crecimiento en 2015 y que debiera tener su reflejo en la cotización.
- **BBVA HA DECIDIDO MANTENER LA MARCA Y LA RED DE CATALUNYA BANC.** Ex.4-02. Los próximos meses BBVA culminará la operación de compra de la entidad catalana cuando reciba la autorización definitiva del traspaso de un paquete de hipotecas Catalunya Banc al fondo de BlackRock. No habrá dos grandes estructuras separadas, pero sí habrá cierto grado de autonomía.
- **BANKIA: A PUNTO EL ACUERDO POR LA INDEMNIZACIÓN DE LA OPV.** Ex.4-02. En una semana el FROB, dispuesto a pagar parte de las pérdidas de los accionistas si hay sentencia judicial previa y ello no implica un mal uso del patrimonio público. Tanto el FROB como Bankia entienden que no hubo irregularidades en la salida a Bolsa. Bankia lideró ayer las alzas en el Ibex 35, con una subida del 5,9%, hasta los 1,22 euros. **GUINDOS CIFRA EN 600 MILLONES LA INDEMNIZACIÓN DE LA OPV DE BANKIA. UN 62% LO ASUMIRÁ EL FROB Y EL RESTO BANKIA.** Ex.6-02. El ministro dice que el coste de las indemnizaciones por la salida a Bolsa de Bankia será asumible por la entidad y "eliminará todas las incertidumbres". Según De Guindos, el dividendo de Bankia en 2015 no se verá afectado por las indemnizaciones. Bankia elimina las comisiones a las empresas agrícolas. **BANKIA ENTRA EN LA GUERRA DE LAS HIPOTECAS AL 1,5% PARA CAPTAR MÁS CLIENTES.** Ex.7-02. y se sitúa como la oferta más atractiva entre las cuatro grandes entidades.
- **BANKINTER CONTRAATA CON UNA BAJA DE SUS HIPOTECAS.** Ex.5-02. La entidad ofrece un tipo de interés fijo durante el primer año del 2% frente al 2,50% anterior; y para el resto del plazo, un diferencial sobre euribor del 1,50% frente al 1,70% que aplicaba hasta ahora. Para lograr este diferencial, Bankinter exige que el cliente domicilie la nómina, tres recibos y contrate seguro de vida y hogar.
- **POPULAR EMITE 750 MILLONES DE 'COCOS' PARA REFORZAR EL CAPITAL.** Cinco Días 5-02..
- **IBERCAJA OFRECE 400 MILLONES EN CRÉDITOS PARA PROYECTOS EN MADRID.** Ex.3-02. Las condiciones se han fijado en euribor 12 meses más tres puntos y una comisión de apertura del 0,5%. Los plazos de los préstamos son de dos a doce años, con hasta dos años de carencia.
- **ROLDÁN VE "MUY POSITIVO" QUE HAYA GUERRA HIPOTECARIA.** Ex.6-02. El presidente de la patronal bancaria afirma que la batalla por el activo demuestra que la competitividad sigue, a pesar de la concentración de entidades.



- **FINANCIACIÓN ALTERNATIVA PARA APUNTALAR LA RECUPERACIÓN. Cinco Días 2-02.** Empresas, asesores, especialistas en el mercado de capitales e incluso bancos advierten de que, ahora que este tipo de fuentes adicionales comienza a consolidarse, las empresas españolas deben aprovechar para ganar en independencia de las entidades financieras tradicionales en aras de apuntalar la recuperación y de vacunarse contra futuras crisis. Así lo remarcan los integrantes de cada sector que participan en un desayuno sobre financiación empresarial en España organizado por Cinco Días en colaboración con Axesor, la compañía de rating española. “Para salir reforzados de la crisis, el modelo de financiación tenía que cambiar”, defiende el director de Axesor Rating, Adolfo Estévez. “Desde mediados de 2013 hemos visto 32 compañías nuevas que han salido al mercado de bonos, que no habían hecho nunca emisiones y que han empezado a utilizar esta fuente de financiación recurrentemente”, detalla Gonzalo Gómez Retuerto, director gerente del MARF, que en 2014, su primer ejercicio completo, ha permitido realizar 14 operaciones con las que las compañías han captado un total de 550 millones de euros a través de instrumentos de renta fija. La banca comercial ha vuelto a prestar a tipos muy competitivos”, admite José María Domínguez, director de mercado de capitales en Banco Sabadell, alertando, sin embargo, de que las nuevas exigencias de solvencia que se están imponiendo a la banca harán que esta vuelta del crédito sea limitada. Especialmente en la financiación a largo plazo con la llegada de Basilea III, un campo en el que las fuentes alternativas ofrecen una oportunidad al permitir el acceso a liquidez a mayores plazos o por la ausencia de amortizaciones parciales.
- **EUROPA A GOLPE DE CLICK.**Ex.6-02 Nace la primera entidad de servicios bancarios paneuropea: Ipagoo ofrece cuentas en gran parte de Europa y en distintas divisas. Se aliará con bancos para ofrecer productos de ahorro y crédito. En un sólo click, sus clientes pueden tener cuentas en Reino Unido, Francia, España e Italia. Presta servicios en euros, dólares y libras; próximamente también ofrecerá renminbis chinos.
- **¿QUÉ LLEVA A LOS CLIENTES A CAMBIAR DE ENTIDAD BANCARIA?.** expansion.com 6-02. Los clientes de bancos 'online' valoran mucho mejor el cobro de comisiones que los usuarios de oficinas tradicionales. Así, EVO Banco e ING Direct, con un 9,6 y un 9,2 de nota sobre 10, respectivamente, han sido las entidades mejor valoradas en este aspecto. A bastante distancia se encuentran los primeros bancos 'offline': Santander, que ocupa el tercer lugar (con una puntuación de 6,3), seguido de Bankinter (5,9). Ésta es una de las conclusiones de la encuesta llevada a cabo entre los usuarios del comparador de productos bancarios Bankimia en el marco del tercer estudio sobre hábitos bancarios que ha realizado en colaboración con el instituto de investigación de mercados Target-Empirica y en el que han participado más de 2.000 personas. Según se desprende de los resultados, el cobro de comisiones sigue actuando como cortapisa a la hora de elegir una entidad. De hecho, evitarlas es el principal argumento empleado por las personas que tienen previsto trasladar de banco sus cuentas durante este 2015. Concretamente, del 58% de los implicados, según la encuesta.

3. Sobre el sector seguros

- **EL SEGURO ATACA CON MÁS AUTORREGULACIÓN LA POLÉMICA QUE RODEA A LAS PÓLIZAS DE SALUD.** Ex.2-02. No es habitual que las aseguradoras se opongan a la prórroga de la póliza de salud cuando el cliente enferma de gravedad o rebasa los 65 años. Aunque casos tampoco han faltado. Aunque desde la patronal explican que «esta posibilidad de oposición a la prórroga es una facultad que las entidades aseguradoras sólo ejercitan excepcionalmente en casos extremos y graves por mal uso de la póliza pero nunca por exceso de siniestralidad o edad», en estos años se han venido conociendo situaciones donde la compañía hizo valer su derecho a no renovar el contrato a tomadores con afecciones crónicas o graves, como cáncer. Eso ha despertado las alarmas no solo en las asociaciones de consumidores sino también dentro del colectivo de corredores de seguros. De hecho, ha sido objeto de debate en diversos foros del sector. La patronal del seguro toma cartas en el asunto a través de la nueva Guía de buenas prácticas en la contratación de los seguros de salud. Este código –que sustituye al anterior de 2009– especifica que las entidades que lo asuman no podrán oponerse a la prórroga de la póliza cuando el tomador haya sido diagnosticado con anterioridad al vencimiento del contrato. Y hace una referencia explícita a las patologías que quedan al amparo de esta garantía. Asimismo, la hoja de ruta de Unespa también incluye una salvaguarda para los asegurados mayores de 65 años. Las compañías que se adhieran a la nueva guía se comprometen a no rechazar la extensión de las pólizas de los tomadores que superen esa edad, siempre y cuando puedan acreditar que son clientes continuados de la aseguradora –y sin impagos– desde hace al



menos cinco años. El código de buenas prácticas promovido por la patronal del seguro deja fuera, sin embargo, otro de los factores que más ha alimentado la polémica que rodea a las pólizas de salud: la subida de la prima, a veces desmesuradamente.

- **AXA AMPLÍA LOS SERVICIOS DE SU SEGURO DE SALUD.** Ex.2-02 Axa ha lanzado Health Keeper, una plataforma tecnológica gratuita dedicada al cuidado, la salud y el bienestar. Los usuarios podrán obtener con su uso descuentos de hasta el 50% en el pago por uso de servicios médicos y de bienestar.

4. La bolsa

- **EL IBEX REMONTA EL VUELO AL FINAL DEL DÍA Y SUBE UN 1,6% SEMANAL.** Ex.7-02. AYER SE ANOTÓ UN 0,36%, HASTA LOS 10.573. El índice español se desliga de las caídas de Europa, tras conocer el buen dato de paro en EEUU. Las compras se centran en bancos y constructoras. "Hay que ser conscientes de que nos enfrentamos a un año muy complicado, en el que las oscilaciones serán frecuentes. Aprovechemos los recortes para comprar en bolsa, porque con Grecia o sin Grecia. Con Crimea o sin ella, el año bursátil pinta bien. Podemos da miedo, pero no hundirá la Bolsa, pues una cosa es estar indignados y otra muy distinta, votar por una república bananera". (José A. Fernandez-Hódar). "Tras dar un paso atrás el Ibex 35 no tendrá problemas para atacar la cota de los 10.700 puntos".(Carmen Ramos).
- **INVERTIR EN BANCA. TRAS RECAPITALIZARSE LOS BANCOS VUELVEN A SER UNA BUENA ALTERNATIVA PARA LOS INVERSORES.** Cinco Días, 7-02, dedica el editorial ("Una banca en continua transformación"), y casi todo el suplemento "5d INVERSIÓN" al sector bancario.

5. Coyuntura nacional

- **SEÑALES DE CONFIANZA.** Del Editorial de El País Negocios. 1-02. Una buena parte de la recuperación esperada tiene que proceder del retorno de la confianza empresarial. Hay indicadores que vendrían a demostrar que los empresarios o, por lo menos, una parte significativa de ellos ya no ven oscuro el futuro inmediato. consideran que la situación de los pedidos está mejorando y que en 2015 crearán empleo. También en términos generales se observa que el optimismo crece, aunque todavía no es general. NO es necesario subrayar que aunque las perspectivas mejoran, todavía se contabilizan en España tres millones de ocupados menos que cuando comenzó la crisis.
- **BRUSELAS MEJORA PREVISIONES PARA ESPAÑA: MÁS PIB Y SUBIDA "ROBUSTA" DEL EMPLEO HASTA 2016. CRECIMIENTO DEL 2,3% ESTE AÑO Y EL 2,5% AL SIGUIENTE.** expansion.com 5-02. La Comisión Europea ha mejorado sus previsiones para España tanto para 2015 y 2016. También lo ha hecho para 2014, año ya cerrado pero para el que todavía no hay datos oficiales. El optimismo del Ejecutivo comunitario se ve reflejado en prácticamente todas las partidas clave analizadas: crecimiento del PIB, creación de empleo, tasa de paro y déficit público. Los técnicos de Bruselas aseguran que la economía española "está ganando impulso" y esperan un "crecimiento robusto del empleo". Además, advierten de que estas previsiones podrían quedarse cortas gracias a la caída de los precios del petróleo y el programa de compra masiva de bonos del BCE. Sin embargo, las mejoras en déficit todavía no son suficientes para que el Gobierno cumpla con los objetivos fijados para 2015 y 2016.
- **ESPAÑA SE FINANCIA A MÍNIMOS A LARGO PLAZO PESE AL RIESGO GRIEGO.** Cinco Días 6-02. Coloca bonos ligados a la inflación europea y emisiones a 14 y 30 años.
- **EL FINAL DE LA CAMPAÑA DE NAVIDAD DESTRUYE 200.000 EMPLEOS EN ENERO.** Ex.4-02. Desaparece la mitad de la ocupación creada en 2014. El paro en los Servicios Públicos de Empleo aumentó el mes pasado en 78.000 personas. La cifra total vuelve a superar los 4,5 millones.

6. Coyuntura internacional

- **PORTAZO DFEL BCE Y BERLIN AL PLAN DE VAROUFAKIS.** Ex.5-02. El BCE anunció ayer que dejaba de admitir la deuda griega como colateral en sus operaciones de política monetaria, lo que aboca a sus bancos a acudir a las líneas de liquidez de emergencia. El BCE está dispuesto a que los bancos del país heleno puedan pedir



préstamos de urgencia por valor de 60.000 millones de euros a través del Banco de Grecia, según informa el diario "Die Welt". Ex.6-02. Schäuble escenifica su lejanía con Varoufakis y cree poco realistas las promesas de Syriza. Reunión en Berlín: El ministro de Finanzas griego pide algún tipo de crédito puente para llegar hasta mayo y poder negociar un acuerdo con el Eurogrupo. Pero Berlín solo aceptará negociar si Atenas cumple con los compromisos adquiridos. Atenas pide un crédito puente hasta mayo para poder presentar su plan a BCE, Comisión y FMI "Ni siquiera hemos llegado a acordar que no estamos de acuerdo", afirmó el ministro heleno. Las autoridades europeas repiten que un cambio de gobierno no compromete los acuerdos anteriores.

7. Noticias sobre Asociados Corporativos

- **BELBIN LANZA SUS DOS NUEVAS FORMACIONES FOCALIZADAS EN LA APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA METODOLOGÍA.** El valor diferencial de las organizaciones es sin duda el capital humano, por lo que un Método que detecte el potencial a nivel individual y lo integre a nivel de equipo resulta clave. Para acercarse y dar respuesta a estas necesidades comunes a todos los ámbitos, Belbin Spain & Latam propone dos vías. **CÓMO APLICAR BELBIN EN LA PRÁCTICA**, es un taller dinámico y fresco totalmente enfocado a la realidad del día a día. El curso de **ACREDITACIÓN en la METODOLOGÍA BELBIN** supone dar un paso más y conseguir un nivel de conocimiento experto que permite al participante profundizar y desarrollar esta potente herramienta en sus diferentes áreas de aplicación.
- **DE LA MANO DE CROSSKNOWLEDGE, GREF OFRECE A SUS ASOCIADOS ACCESO GRATUITO A GREF MANAGEMENT TV.** CrossKnowledge es el líder europeo en el sector del e-learning y gracias a su acuerdo con GREF, ofrece a todos sus afiliados la posibilidad de beneficiarse de un acceso anual gratuito a la **GREF Management TV**. Se trata de un espacio web que cuenta con más de 350 vídeos on line en línea de grandes expertos de reconocido prestigio internacional. Centrado en temas clave de la empresa, como el liderazgo, la estrategia, la creación de valor o el desarrollo del talento, estos vídeos son una biblioteca visual de testimonios y buenas prácticas. Aplicando el modelo de los mejores sistemas de web 2.0, el contenido es interactivo (con comentarios, notas...), se puede interactuar con otros compañeros, hacer sugerencias, recomendaciones, etc. Con GREF Management TV puede incluso publicar y compartir contenidos propios. Para solicitar su acceso gratuito hay que rellenar el formulario: "Enlace al formulario en la parte privada de la web de GREF". que aparecerá en el Área Privada de nuestra web www.gref.org muy próximamente.
- **EQUIPO SOLO. Desayuno de Trabajo.** Nos acompañará Juan Cánovas, Director de Recursos Humanos de Atlas Copco Zaragoza, y protagonista del **caso: "ATLAS COPCO ZARAGOZA- Metodologías para fortalecer la organización en procesos de cambio"**. El día 20 de febrero de 2015, de 9,15 a 11 h. El evento tendrá lugar en el espacio InGracia, C/ Jesús 3 (Junto a la calle Gran de Gràcia, en la zona Paseo de Gracia- Av. Diagonal). Tel. de contacto: 932371577.
- **COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS. PREMIOS A LOS PROYECTOS EMOCIONALMENTE RESPONSABLES EN ORGANIZACIONES.** Enlaces a la web del Colegio de Ps. de Madrid:

<http://www.copmadrid.org/web/comunicacion/noticias/45/ii-edicion-los-premios-proyectos-emocionalmente-responsables-organizaciones-la-comunidad-madrid-2015>

http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/diptico_premios_2015.pdf

8. Entrevistas de interés y libros

- **PETER STAAL Consejero delegado de ING Bank en España y Portugal.** Ex-2-02. ING afronta una nueva etapa en España. Tras algunos años en los que la entidad ha crecido regularmente hasta alcanzarlos 3 millones de clientes, ING quiere ahora pisar aún más el acelerador hasta duplicar su volumen negocio en los próximos cinco años. Éste es el plan que tiene asignado Peter Staal (Geldrop, Holanda,1966), consejero delegado de ING Bank en España y Portugal, sólo teniendo en cuenta crecimiento orgánico. – **¿Qué efecto tendrá para ING en España la devolución de las ayudas públicas?** Por un lado, nos sentimos muy agradecidos y orgullosos de haber repagado las ayudas con intereses. Teníamos una serie de restricciones por las que no pudimos adquirir otras compañías, ni ofrecer el mejor precio de mercado. Vamos a trabajar como hasta ahora, pero sin limitaciones. – **¿Se plantearán entonces hacer compras en España?** Queremos crecer en España de forma orgánica, pero tenemos la obligación de buscar oportunidades en el mercado para ver cómo aumentar nuestro negocio, sobre todo en préstamos. – **Al margen de posibles compras, ¿cuáles son sus planes en España a corto y medio plazo?** Tenemos un buen punto de partida porque ahora somos una



sola entidad en España y el consejo ha aprobado nuestros planes. Vamos a crecer en España. En ING como grupo hemos lanzado una nueva estrategia y hemos separado los países por grupos. Por un lado están Holanda y Bélgica y luego los países en crecimiento, donde claramente está España. El crédito va a ser una parte clave del crecimiento. "Queremos crecer en créditos: vamos a conceder 1.000 millones de euros en hipotecas durante 2015" " Nuestro objetivo es duplicar nuestro negocio en los próximos cinco años y alcanzar los cinco millones de clientes". "Tenemos que buscar la fórmula para competir de forma digital en la concesión de créditos a pymes". Si hay un punto en el que Staal saque pecho del ADN de ING, es por la apuesta que están haciendo sus competidores por la banca digital: "Estoy orgulloso de que nos copien otros bancos, porque uno llega a la conclusión de que lo hemos hecho bien".

- ANA BOTIN: "Santander se prepara para la revolución digital. En cualquier momento, en cualquier lugar, donde sea"**, Ana Botín repite la frase de una conocida campaña publicitaria que recorrió Reino Unido en la década de los setenta, mientras la presidenta ejecutiva de Santander explica el desafío que supone para los bancos ofrecer servicios digitales. Botín asegura que su objetivo es situar al banco en la vanguardia de la innovación digital, manteniendo todas las opciones abiertas por si la anunciada revolución de Internet en el sector bancario durara más de lo previsto. **"Creo que la apuesta digital es un medio para llegar a un objetivo: ¿cómo doy servicio y consigo más clientes leales? ¿cómo consigo la excelencia operativa y cambio nuestra cultura?"** se pregunta. "Éstos son mis cimientos y, si lo piensa, la experiencia digital forma parte de todos ellos". Los bancos necesitan transformar sus desventajas en ventajas frente a los grupos tecnológicos". Podemos competir con ventaja si logramos un modelo que combine el lado personal con la tecnología". "No nos estamos defendiendo de los cuatro grandes [Apple, Google, Facebook y Amazon]. Nosotros atacamos". Los datos de los ciudadanos están seguros con nosotros. No sé si se puede decir lo mismo de los cuatro grandes". "La regulación, el azote de los bancos, tiene sus aspectos positivos, porque también vigilan los riesgos cibernéticos".
- PETER TUFANO, Decano de Saïd Business School.** El líder de la escuela de negocios de la Universidad de Oxford defiende una formación multidisciplinar para conseguir líderes efectivos y responsables. Destacamos de la entrevista lo siguiente: **¿Cómo reparar la desconfianza de la población en el sistema financiero?** En primer lugar, hay partes de la estructura del sistema financiero en las que los consumidores confían bastante. Por ejemplo, en EEUU hay bastantes firmas (credit unions, USAA, Vanguard) que tienen muy buena reputación. Dicho esto, la manera de recuperar confianza es volviendo a lo básico, que es ofrecer buen servicio y producto. No es rápido ni fácil. **¿Alguna pista?** Una simple pregunta que uno puede responder cuando vende productos financieros, especialmente para consumidores, es: ¿vendería este producto a mi madre o a mi hermano? Si la respuesta es "no", entonces hay que preguntarse por qué lo estás vendiendo. No creo que esa pregunta se formulara a menudo, pero cada vez se hace más. **¿Falta educación en finanzas?** Muchos estudios desarrollados en distintos países demuestran que, lamentablemente, la gente no tiene los conocimientos básicos que necesitan para tomar las decisiones que tienen que tomar. **¿Qué se puede hacer al respecto?** Hay muchos puntos de intervención, como introducirlo en el colegio a distintas edades. Hasta que no consigamos mejorar la percepción que se tiene de las finanzas –algo aburrido y complicado– no seremos capaces de abordar las necesidades de la gente. Desde mi organización sin ánimo de lucro, D2D, optamos por la fórmula del entretenimiento financiero con dos aplicaciones móviles que son juegos que ayudan a la gente a ahorrar.
- LUIS DÍAZ MARCOS, Director de Postgrado de CUNEF, miembro de la Junta directiva del GREF en "Compromiso RSE, nº24.** Las empresas que son ejemplo de las demás son aquellas que tienen en cuenta las preocupaciones de sus clientes, accionistas, empleados, proveedores y de la sociedad en general y por lo tanto establecen mecanismos a través de los cuales son capaces de auditar o tener en cuenta sus intereses y poner en marcha políticas de actuación que hagan que esos intereses, en la medida de lo posible, sean alcanzados por la actividad de la compañía sin generar daños colaterales. Eso es el compromiso con la RSC. La incorporación del compromiso en la dirección de la empresa y su vertebración hacia abajo es uno de los grandes retos de la empresa actual.

9. Nombres propios

- **ISIDRO FAINÉ RECONOCIDO COMO GESTOR IBÉRICO DEL AÑO POR LA CÁMARA DE COMERCIO LUSO-ESPAÑOLA. ABC, 31-01.** El premio entregado ayer en Lisboa por el vice-primer ministro de Portugal, reconoce la apuesta del banco español por la entidad financiera portuguesa BPI.

10. Sugerencias

- **EL VALOR DE UN NO, de un artículo de Santiago Álvarez de Mon en Expansión.** 4-02. A propósito de la negativa de Einstein a la invitación a ocupar la presidencia de Israel, reconociendo que no tenía aptitudes para ello, escribe: Sea una u otra la razón, un no fundado y meditado nos instruye en el arte de decidir. No a una comisión opaca y tentadora, el primer paso hacia el precipicio económico y moral. No a un sofisticado plan de ingeniería financiera, a un ardid fiscal, antesala de un encontronazo legal. No al poder y lo que lo acompaña –fama, estatus, visibilidad...–; las telarañas donde tantas personas quedan atrapadas. No a un negocio sorprendentemente fácil, lucrativo y rápido. No a una promoción para la que no estamos preparados, difícil escapar a su seducción. No a clientes que se creen el ombligo del mundo, ladrones de nuestro tiempo y equilibrio vital. No al jefe, vacuna contra el peloteo, mostrando nuestra discrepancia con tacto, respeto, firmeza y oportunidad. (...)Y así hasta el infinito. Solo alumbrado en la vecindad del no, el sí huele a generosidad y espíritu solidario. Einstein acertó en una delicada encrucijada de su camino. ¿Nosotros?.
- **PABLO IGLESIAS, UN 'LIDERAZGO SENTIMENTAL'. De un artículo de Gonzalo Martínez de Miguel, Director General de INFOVA,** en Expansión. 6-02. El riesgo con Iglesias es que haya en él más discurso que capacidad de gestión. Hay personajes que son mucho más brillantes en la oposición que en el ejercicio del poder. Saber señalar y criticar lo que no funciona, no significa saber hacerlo funcionar. En general, los políticos llegan al poder después de haber generado enormes cantidades de ilusión, al menos entre una parte de la población, y luego decepcionan a todos cuando son incapaces de cumplir los objetivos marcados.
- **LIBROS.** Libros recibidos cuya lectura recomendamos y sobre los que volveremos:
 - "La niebla persistente, perlas negras y blancas en el liderazgo", de Jaime Ros Felip. Editorial dib>buks.
 - "El Jefe que no contaba chistes y el empleado que nunca se reía. No más jefes irritantes ni empleados tóxicos" de Paco Muro. Editorial Planeta. Colección Temas de hoy.
 - "Comprometidos con la empresa". Cómo crear una cultura que ilusione. El Caso Continente", de Natalia Gómez Pozuelo, Jaime Oliveira Agulló y Gerardo Corbal Pajares. Ed. Empresa Activa.
 - "Pensadores españoles universales" de Nuria Ramos y Sergio Casquet. Edit. LID, colección LEO. Habla de Pedro Laín, Julián Marías, Ortega y Gasset, Unamuno, Zubiri, María Zambrano, Javier Fernández Aguado, Adela Cortina, Manuel Castells y Gustavo Bueno.

11. Cursos y Seminarios

- **FEF.** Curso de Experto en Valoración de Empresas. 96 horas de formación presencial, impartidas los lunes y miércoles de 18:00 a 22:00 horas. Prepara para la obtención del Certificado de Experto en Valoración de Empresas (CEVE) emitido por el Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF), que acredita a sus titulares como profesionales expertos en valoración de empresas y activos empresariales. Inicio: 23 de febrero. Más información: formacion@fef.es Tel.: 91 563 19 72.
- **AFI ESCUELA DE FINANZAS.** - Finanzas para Directivos No Financieros (comienza el 16 de marzo y tiene como Directora Académica a Mónica Guardado) <http://www.efa.afi.es/efa/cursos/1357975/1099322/curso-curso-finanzas-para-directivos-no-financieros.html> **Apetito por el Riesgo en Entidades de Crédito (26 de marzo)** <http://www.efa.afi.es/efa/cursos/1438068/1099322/curso-curso-apetito-por-el-riesgo-en-entidades-de-credito.html> Planificación financiera de la jubilación. Curso online. Del 17 de febrero al 9 de marzo de 2015. C/ Españolito, 19 - 28010 Madrid. Contacto 91 520 01 50/80 efa@afi.es www.efa.afi.es
- **IDD. AULA DE LIDERAZGO E INNOVACIÓN.** Con Jaime Tomás. En la Expolearning, el 5 de marzo de 10,30 a 12,00 horas. El mercado es cambiante y exige adaptación; hay que ser flexible, polivalente, proactivo y veloz, y el enfoque al cliente es la clave de todos los miembros de la organización. Satisfacer al cliente no se



basa solo en satisfacer sus necesidades, sino en sorprenderle. El reto es estar en la mente y en los sentimientos del cliente. Si te inscribes a través del GREF, serás invitado. si no el coste es de 195 euros.

- **UNIVERSIDAD FRANCISCO VITORIA. PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN EN COACHING DIALÓGICO. CICLO FUNDAMENTAL, 12ª EDICIÓN.** Aprobado por la ICF (International Coach Federation) como ACSTH . Módulo 1: 13 de marzo a 12 de julio de 2015. Información e inscripciones: Eduardo Gutierrez del Álamo: e.gdelalamo@iddiufv.es. Tel. 91-709 14 00.
- **CEGOS.** Curso Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas. El curso de los 7 hábitos de las personas altamente efectivas, está basado en el best-seller de Stephen R. Covey, con más de 20 millones de copias vendidas, propone un nuevo enfoque para la gestión y liderazgo de los equipos y personas. Este enfoque actúa sobre las bases de la efectividad personal e interpersonal. 20 horas. Cegos Formación. Calle Fray Bernardino Sahagún, 24. 28036 Madrid. Teléfonos: Madrid, 91-270 50 00. Barcelona: 93-520 17 10.
- **EQUIPO SOLO.** Desayuno de Trabajo. Nos acompañará Juan Cánovas, Director de Recursos Humanos de Atlas Copco Zaragoza, y protagonista del caso: "ATLAS COPCO ZARAGOZA– Metodologías para fortalecer la organización en procesos de cambio".
- **IIR ESPAÑA.** Curso Banca Privada 2015. 16ª edición. 25 de febrero de 8:30 a 17:00 horas. Con intervenciones entre otras de BNP, Sabadell, Societé Generale, Deutsche Bank, Caser, La Caixa, Popular, Bankinter, Pictet, Santander Caixa Geral, Bankia, Accenture, etc. Información e Inscripciones: info@iirspain.com. Tl.91-700 48 70. www.iir.es

12. Y una frase para la reflexión

Volvemos a la Fundación Ananta reproduciendo unos apuntes de Joaquín Tamames, gracias Joaquín, de una conferencia de Jorge Carvajal, persona de reconocido prestigio:

- Todo genuino amor tiene un punto de partida: la compasión.
- Estamos hechos a imagen y semejanza del Creador.
- Mira todas las cosas con una profunda devoción.
- Se tu el que quita la piedra del camino, el que quita los obstáculos.
- Tu momento más poderoso es cuando te das entero.
- Estate en presente. Sé un regalo para el otro.
- Si quieres mucho amor, entrega mucho amor.
- El amor en movimiento es servicio.
- Hay que hablar y vivir desde el corazón.
- La alegría hay que practicarla todos los días.

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

LA REDACCIÓN