



## 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. Nombres propios
8. Entrevistas con mensaje
9. Sugerencias
10. Noticias sobre asociados corporativos
11. Cursos y seminarios
12. Una frase para la reflexión

### 1. Sobre Formación y Desarrollo

- EL CAMBIO Y LA DIGITALIZACIÓN. MESA REDONDA DE RANDSTAD, EN EQUIPOS Y TALENTO. Junio/julio 2015. Entresacamos algunas afirmaciones: Luis Herrera, director de RRHH de Inversis Banco. La nueva etapa del Banco y las nuevas características del mercado, impulsan a RRHH a renovar los perfiles que buscan. Además de puestos tradicionales,

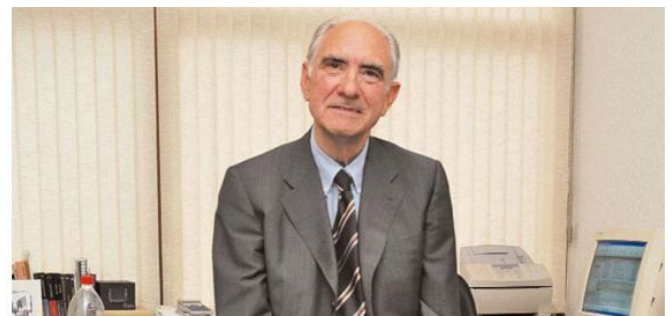


también es necesario, según Inversis Banco, buscar nuevos perfiles, que aporten otro tipo de conocimientos y experiencias y que sepan adaptarse a las necesidades del cliente. **Gema Medrano, Responsable de Dirección de Directivos y de Gestión de Personas de BANKIA:** Bankia apuesta por la necesidad de tratar a los clientes desde la cercanía con profesionales de referencia, algo que los clientes valoran de forma muy positiva, sea presencialmente o mediante las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías. Por su parte, **Teresa Tortosa, responsable de RRHH de Banco Pichincha,** subrayó la naturaleza de las entidades financieras como empresas de servicios, algo que desde su entidad han tenido siempre como valor fundamental. Por eso, considera que contar con buenos perfiles comerciales es fundamental, una lógica con la que ya nació la firma en 2010. Sin embargo, al objetivo de ser más digitales se le enfrentan algunas limitaciones, como un marco regulatorio que limita en cierta medida la actividad financiera en el universo digital, o como el creciente papel de gigantes tecnológicos que ofrecen servicios de este tipo y que se han convertido en un nuevo tipo de competencia. **Bernabé Pérez, director de Innovación y Cultura de BBVA:** Los



principales retos detrás de estas ambiciones son la velocidad del cambio, la necesidad de convertirse en una empresa mucho más digital y de hacer partícipe del negocio a su cliente, que ya no es un mero espectador. **Cristina Plaza, Directora de RR.HH de Self Bank:** La entidad ya nació como banco digital, y buscan que prevalezca esa esencia sobre todo el modelo de productos financieros que ofrecen. Y si el banco es relativamente joven, también lo es su plantilla. La cultura de trabajo se asemeja más a una empresa digital que a la cultura de trabajo de los grandes bancos tradicionales. Si bien estas características no les eximen de los retos que plantea estar en un entorno altamente regulado. En cualquier caso la responsable de desarrollo de personas y proyectos recuerda que para ellos, el foco está en la experiencia del cliente, y en saber acompañarlo en todo momento.

- **ANA BOTÍN: LA ECONOMÍA SE BASA EN EL TALENTO**". Ex.7-07. "En las últimas décadas, dijo la Presidenta del Santander, España y, en concreto, la Universidad española, ha progresado mucho en materia de investigación en todos los campos, y ha podido generar conocimiento en el sentido más amplio. Aplicar el conocimiento que se genera, ser más atrevidos para añadir valor al conocimiento, es todavía un reto por alcanzar". El Rey reclamó potenciar la colaboración de la sociedad y de las empresas con las universidades españolas para impulsar la innovación, la competitividad y el desarrollo económico, social y el bienestar.
- **EN DEFENSA DE LA FLEXIBILIDAD. De un artículo de José Manuel Casado en Capital Humano nº300.** Como diría Cicerón, -por cierto, algo con lo que, quien suscribe este artículo está totalmente de acuerdo,- "La libertad no consiste en tener un buen amo, sino en no tenerlo", algo que es cada vez más una realidad para un creciente número de profesionales. Permítame querido lector que le facilite algunos datos porque, por ejemplo, en USA desde 2009 hasta ahora el crecimiento de freelancer ha sido del 29 por ciento, hay más de 43 millones de este tipo de trabajadores y se estima que en 2020 suponga ya el 40 por ciento de toda su población trabajadora. En el caso de España hay unos 3.100.000 freelancer o autónomos, desde 2001, el 43 por ciento de las compañías españolas han aumentado la contratación de este tipo de profesionales y, por último, el 75 por ciento de las empresas en nuestro país ya contratan freelancers.
- **La micro-conferencia "La responsabilidad social es una obligación empresarial", de José Antonio Marina (6:15 de duración).** Es una defensa del papel social de la empresa desde la filosofía y la ética, en un momento en el que la RSC vuelve a estar en el centro del debate. No te pierdas esta reflexión de nuestro gran filósofo, magistralmente des arrollada en 6 minutos. Es una gentileza de Thinking Heads que agradecemos sinceramente.  
[http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_100715.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_100715.pdf)
- **La entrevista a Paco Segrelles realizada en la Newsletter de ADECCO en la sección Banca y Seguros."La labor de formar es una tarea compartida".**  
[http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_090715.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_090715.pdf)





## 2. Sobre el sector bancario

- **LA AUTORIDAD BANCARIA PASARÁ REVISTA A LA BANCA EUROPEA EN SETIEMBRE.** Un artículo de Ángeles Gonzalo Alconada. Cinco Días, 8-07. La Autoridad Bancaria Europea (EBA) ha decidido realizar un ejercicio de transparencia a los bancos de la zona euro, aprovechando que este año el BCE ha decidido no llevar a cabo test de estrés. Evaluará los balances y cuenta de resultados de 2014 y del primer semestre de este año. Los resultados se darán a conocer a partir de octubre y contribuirán a armonizar las diferentes normativas de cada país y a “reforzar la confianza en los bancos”. Evitar nuevas quiebras bancarias se ha convertido en una auténtica obsesión para los supervisores europeos. A las elevadas exigencias regulatorias que han impulsado las distintas autoridades internacionales para evitar que se repitan crisis financieras como la acaecida en 2007 y que ha durado casi siete años, hay que incluir también las permanentes supervisiones a las que debe someterse el sector, se quejan varios directivos financieros
- **LA BANCA CRITICA EL EXCESO DE REGULACIÓN. Cinco Días 8-07.** Los directores financieros de los principales bancos españoles criticaron ayer que la excesiva regulación del entorno financiero puede frenar el crecimiento de las entidades financieras. Los directores de Bankia, CaixaBank, Bankinter y Banco Popular, participaron en una jornada financiera patrocinada por la consultora Cumbria y la firma Tibco. Los directores coincidieron en que se encuentran en un nuevo panorama más complejo marcado por la creciente exigencia de capital y una nueva regulación. Las entidades financieras deben así hacer esfuerzos por dotarse de capital y mantener el ratio de rentabilidad que exigen los inversores y el mercado financiero. “Se nos viene encima una tormenta regulatoria enorme”, en el sector financiero. De esta forma concluía la directora de Bankinter, Gloria Ortiz, “aunque sólo sea por los recursos que vamos a tener que dedicar a ello”, además de un cambio en la gestión de estas entidades. Además apuntó que todavía existen diferencias “abismales” entre los bancos europeos y que es necesaria una homogeneización en los cálculos de activos por riesgo. Los bancos están ahora tremendamente vigilados con el objetivo de conseguir transparencia, y critican lo que se conoce como la banca en la sombra, aquellos fondos que tienen acceso al mercado pero se encuentran fuera de este entramado regulatorio.
- **PREMIO CAIXABANK, ELEGIDO POR EUROMONEY "MEJOR BANCO DE ESPAÑA" 2015.** ABC, Ex.C.D.10-07. El grupo ya recibió este galardón en 2012 y 2013 y en esta tercera ocasión se valoró su liderazgo en el mercado español, su gestión financiera y su estrategia de crecimiento rentable. El premio se entregó anoche en una gala en Londres con representantes de los principales entidades de todo el mundo. El Presidente Isidro Fainé declaró: "que el galardón supone un nuevo estímulo para continuar trabajando con prudencia, sentido de anticipación, profesionalidad y responsabilidad para ofrecer el mejor servicio a nuestros cliente, que son quienes, gracias a su confianza, nos han hecho merecedores de este premio".
- **SANTANDER, DISPUESTO A CRECER CON COMPRAS EN ESPAÑA. Cinco Días 6-07. De un artículo de Ángeles Gonzalo.** Santander es el único gran banco que no ha participado en fusiones en los últimos años. La entidad quiere ganar cuota de mercado en Cataluña. El banco quiere recuperar el terreno perdido frente a BVA y CaixaBank. La falta de rentabilidad de la banca mediana que se vaticina en los próximos meses es la mecha que provocará un nuevo y casi definitivo proceso de fusiones en España. El subgobernador del Banco de España, Fernando Restoy, ya anunció hace unas semanas la conveniencia de este nuevo avatar de uniones en el sector financiero español, aunque también mencionó a Europa. Pues sí. La presidenta de Santander ha dado orden al equipo que encabeza de que analice todas las alternativas que quedan para crecer con compras, y quiere



resultados. “El grupo se está replanteando tener más presencia en España, su país de origen”, explican fuentes conocedoras del nuevo interés de Santander por el mercado español. La razón es lógica. España se ha convertido en uno de los países en los que se espera un mayor crecimiento de su economía de la zona euro. A ello se une el hecho de que el peso de España en los resultados del grupo son muy escasos si se tiene en cuenta las pérdidas de sus activos inmobiliarios, que siguen lastrando la cuenta del país. De momento, Santander ya cambió la semana pasada no solo el organigrama de España, sino que también modificó su estructura al dar más autonomía a Santander España. Todo un arsenal de cambios con un único objetivo, reforzar la posición del grupo en el país. No hay que olvidar tampoco que Santander ha ido perdiendo posiciones en España en favor sus rivales de BBVA y CaixaBank, y la competencia es demasiado dura como para andar perdiendo terreno así como así. **SANTANDER ELIGE A PwC COMO AUDITORA EN SUSTITUCIÓN DE DELOITTE.** Ex.7-07. Lo será para los ejercicios 2016, 2017 y 2018. Se impone a EY y KPMG. **HA DADO UN MANDATO A PWC PARA QUE COLOQUE ENTRE INVERSORES INTERNACIONALES UNA CARTERA CON 2.600 HIPOTECAS MOROSAS VALORADAS EN CASI 800 MILLONES DE EUROS.**Ex.8-07. En el suplemento de Expansión "Directivos de Verano" publica un reportaje que ocupa las dos páginas centrales, sobre el nuevo organigrama del Santander. **LA FED OBLIGA AL SANTANDER A REORGANIZAR SUS FILIALES EN EEUU.** Cinco Días 9-07. El programa de acción debe incluir medidas para que la cúpula directiva "mantenga un control efectivo y una supervisión sobre la gestión del riesgo del conjunto de la organización, la planificación de la capitalización y la gestión del riesgo de liquidez".

- **BBVA, SANTANDER Y BANKINTER, EN EL <TOP> MUNDIAL DE BANCA MÓVIL.** ABC 9-07. UBS sitúa a los tres bancos entre los diez bancos del mundo más avanzados en banca móvil. Además recomienda invertir en el primero de ellos precisamente por su estrategia de banca móvil e inversiones en tecnología.
- **LA CRISIS CHINA MARCA EL PLAN DE SALIDA DE BBVA DE CITIC.** Ex.10-07. Fuentes del banco no aclaran si la participación en Citic se mantiene en el 4% o la entidad aprovechó el rally bursátil de abril para seguir deshaciendo posiciones. En cualquier caso, la cotización del banco chino sigue en niveles similares a los que tenía cuando BBVA realizó la última gran desinversión: la venta de un 4,9% de la entidad asiática por 1.460 millones de euros, con plusvalías de 400 millones. Esta venta permitió que BBVA redujera su participación por debajo del 5%, y de esta forma no se haya visto ahora afectado por la prohibición del Gobierno chino a los grandes accionistas de poder deshacer posiciones.
- **BANKINTER, BANKIA, Y BMN APROVECHAN EL INTERÉS DE LOS FONDOS PARA CERRAR CUATRO VENTAS DE CARTERAS EN LAS ÚLTIMAS SEMANAS.** Ex.7-07. Apollo. Oaktree y Elliot compran 1.000 pisos y 5.000 hipotecas a la banca. BANKIA ULTIMA LA VENTA DE 4.300 HIPOTECAS a los fondos Oaktree y Chenavari. BANKINTER dará más de 2.000 millones de hipotecas este año.
- **BANKIA LANZA UNA HERRAMIENTA DIGITAL PARA CRECER EN EL SEGMENTO DE PYMES.** Ex.9-07. Para convertirse en “referente en el mundo de las pymes”, la entidad ha creado, tras un año de desarrollo, la herramienta Bankia Índicex. Con ella, las pymes podrán medir su competitividad digital tras evaluar su comportamiento en Internet. La herramienta, de carácter gratuito, podrá ser utilizada por cualquier empresa, con independencia de que sea o no cliente de Bankia.
- **KUTXABANK CREA UNA GESTORA DE PLANES DE PENSIONES.** Ex.7-07. Kutxabank ha creado una gestora de planes de pensiones. El banco solicitó la pasada primavera autorización para ello a la dirección general de Seguros y Pensiones, que le ha dado ya su visto bueno a la petición.



- **CAJAMAR Y EL FEI FIRMAN UNA NUEVA LÍNEA DE FINANCIACIÓN.** Ex.7-07. Cajamar y el Fondo Europeo de Inversiones (FEI) han acordado crear una nueva línea de financiación por 8 millones de euros, con el objetivo de apoyar a más de 1.500 microempresas y autónomos.
- **CREDIT MUTUEL ESTUDIA COMPRAR LA PARTE DEL POPULAR EN TARGOBANK.** Ex.10-07. Negociará cuando termine la migración tecnológica. Credit Mutuel y Popular pactaron en 2010 la posibilidad de que el grupo francés tome el control de su filial compartida transcurridos cinco años.
- **UNICREDIT SE INSTALA EN ESPAÑA PARA HACER BANCA DE INVERSIÓN.** Ex.10-07. Se trataría de la primera oficina que el banco transalpino abre en España. La sucursal tendría como objetivo atraer nuevos clientes corporativos y dar soporte a compañías españolas de mediano y gran tamaño, informa Bloomberg. Al frente de esta división se situaría Pedro Fernández de Santaella, ex consejero delegado de Barclays Capital en España, que ha sido nombrado responsable de las actividades del grupo en España.
- **TRES MILLONES DE HIPOTECAS TIENEN CLÁUSULA SUELO.** Ex.9-07. Las familias pagan un sobrecoste de 6.000 millones anuales por las cláusulas suelo. Hay preocupación en la banca por una posible desaparición de las cláusulas con retroactividad. Se espera un pronunciamiento del Tribunal de Justicia de la Unión Europea que dictamine que la retroactividad debe ser total, desde el inicio del préstamo. Un informe de Morgan Stanley calcula que la eliminación de las cláusulas suelo tendría un impacto de casi millones en el caso de tres de las entidades más expuestas: CaixaBank, Popular y Sabadell.

#### ANIVERSARIO

- **Analistas financieros 50 años al servicio de la sociedad, por Juan Carlos Ureta. Presidente del Instituto Español de Analistas Financieros.** El autor analiza la transformación del análisis financiero en las últimas cinco décadas y su aportación a la modernización de la sociedad. Cuando Rafael Termes fundó, en 1965, el Instituto de Analistas, lo hizo bajo la convicción de que un análisis financiero de calidad era imprescindible para que el ciclo de desarrollo económico que entonces empezaba en España se asentase sobre bases firmes. El tiempo ha demostrado que esa idea era cierta, y a ello ha contribuido, sin duda, el buen análisis financiero.

#### ACTUALIDAD LABORAL DEL SECTOR.

- **BARCLAYS DESPIDE AL CONSEJERO DELEGADO PARA ACELERAR CAMBIOS.** Ex.9-07. Antony Jenkins, después de tres años en el cargo, fue ayer despedido. Fue el hombre que sacó al banco de España. Su puesto será ocupado de forma temporal por el nuevo presidente, John McFarlane.
- **LINDE PONE COTO A LAS PENSIONES DE LOS BANQUEROS.** Ex.10-07. “El diseño de la política de pensiones deberá ser compatible con la estrategia empresarial, los objetivos, los valores y los intereses a largo plazo de la entidad. Para ello, los compromisos por pensiones deberán contemplar mecanismos que permitan el ajuste tanto de las aportaciones de la entidad como de la consolidación de los derechos en función de resultados o circunstancias adversas”, indica la circular sobre supervisión y solvencia hecha pública ayer por el Banco de España. Traspone al marco español una batería de normativa europea.
- **BANKIA REUBICA A 3.700 EMPLEADOS DE SU RED DE OFICINAS.** Ex.8-07. Uno de cada tres cambia de puesto. El banco adecúa el perfil del personal a las sucursales ágiles y a las de asesoramiento. Tras adelgazar su estructura, Bankia avanza en la transformación de su modelo comercial. Un total



de 13.499 trabajadores han sido evaluados por sus responsables en el último ejercicio. La productividad de los empleados de la red comercial se ha disparado un 72% desde el rescate.

- **AHORRO CORPORACIÓN PONE EN MARCHA UN NUEVO ERE.** Cinco Días 10-07. Finalizada la venta de la gestora de fondos de capital riesgo AC Desarrollo, Ahorro Corporación ha decidido poner en marcha se segundo ERE en algo más de dos años. La firma, de hecho, ya ha comunicado a la plantilla que tiene intención de realizar este ajuste para cerrarlo, si es posible, antes de mediados de agosto. Pese a ello no ha concretado el número de afectados. La firma cuenta con 250 empleados.

### 3. Sobre el sector seguros

- **EL SECTOR DE SEGUROS DE AUTOMÓVIL ENCARA LA RECUPERACIÓN.** Ex.7-07. Representantes de las principales compañías del ramo apuestan por regresar a tasas positivas en 2015 y vaticinan alzas en las tarifas ante el previsible aumento de la siniestralidad. La reforma del baremo de indemnizaciones a las víctimas es una de las claves del futuro del sector asegurador de automóvil en los próximos años.
- **LUZ VERDE A LA LEY DE SEGUROS QUE REFUERZA LA SOLVENCIA DE LAS ENTIDADES.** Ex.8-07. Pendiente de publicarse en el BOE, el Senado ha aprobado definitivamente la norma marco que regula el sector asegurador y que traslada a la legislación española la directiva comunitaria Solvencia II. La norma no ha introducido ninguna enmienda en el Senado, por lo que no vuelve al Congreso. Antes de final de este mes de julio la Ley de Seguros se publicará en el BOE y entrará en vigor. Las compañías no podrán subir el precio de las pólizas por problemas de salud de los asegurados, según la Ley de Seguros que también legisla cuestiones diferentes a Solvencia II. Estos asegurados no tienen obligación de comunicar las circunstancias relativas a su estado de salud, que en ningún caso se considerarán agravación del riesgo. La valoración del estado de salud y la fijación del precio se realizará en el momento inmediatamente anterior a la contratación. A partir de ahí, el empeoramiento de la salud del asegurado es el riesgo que debe cubrir la entidad, ya que en caso contrario se desvirtuaría la naturaleza de este tipo de seguros, según Economía. Esta novedad se introdujo en la tramitación de la Ley de Seguros en el Congreso, donde el Grupo Popular recogió una petición de la asociación de mediadores Adecose. Unespa alerta sobre agravios comparativos con Europa. No puede haber unas autoridades más comprensivas que otras, dice la patronal. Para las aseguradoras “resulta crítico que el proceso sea armónico y fluido desde el minuto uno, y para eso necesitamos un supervisor dedicado y potente”, según Pilar González de Frutos.
- **MAPFRE EN LA RECTA FINAL DE LA PUJA POR EL NECICIO DE AXA EN PORTUGAL.** Ex.6-07. Valorado en 200 millones, el fondo Apollo y la aseguradora Ageas, antigua Fortis, también son finalistas en el proceso abierto por el grupo francés, que concluirá este mes, según lo previsto.
- **ADESLAS, SANITAS Y MAPFRE PELEAN POR EL SEGURO SALUD DEL BANCO DE ESPAÑA.** Ex.6-07. Asisa y Generali también participan en el concurso, que tiene una prima de 17,3 millones.



#### 4. La Bolsa

- **LA SESIÓN DE AYER. EL IBEX LIDERA LAS ALZAS DE LA SEMANA Y RECONQUISTA EL 11.000.** Ex.11-07. Sube un 2,38% desde el lunes. Las bolsas de la zona euro subieron ayer un 3% ante el próximo acuerdo con Grecia, con lo que recuperan lo perdido. Los bancos estuvieron entre los mejores. "Los bancos con Telefónica sacan al Ibex del charco y lideran una subida cuya velocidad de crucero es insostenible". (José A. Fernández-Hódar). "Tras la tormenta bursátil, llega la calma" (Carmen Ramos)

#### 5. Coyuntura nacional

- **EL GOBIERNO TENDRÁ LISTO A FINAL DE MES EL PRESUPUESTO DEL "GIRO SOCIAL" PARA 2016.** ABC.7-07. Las cuentas públicas del año próximo reflejarán un aumento del gasto público e irán dirigidas a recuperar el electorado. "El presupuesto inaplazable. El Gobierno está en su derecho y el deber de intentar aprobarlo antes de disolver las cámaras" (Fernando González Urbaneja).
- **BBVA ALERTA DEL RIESGO DE QUE NO SE CUMPLAN LOS OBJETIVOS DEL DÉFICIT ESTE AÑO.** Cinco días 7-07. El Ejecutivo se ha comprometido a que el déficit público cierre este año en el 4,2% del PIB, lo que supone un ajuste adicional de 16.000 millones de euros respecto a 2014. Unas previsiones que prevé cumplir gracias al buen ritmo de crecimiento de la economía española en el segundo semestre. Sin embargo, algunos expertos alertan de una ligera desaceleración en el avance del PIB y, sobre todo, de la dificultad de cumplir la meta de déficit pactada con Bruselas.
- **FMI Y OCDE VEN A ESPAÑA A LA CABEZA DEL CRECIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPLEO ESTE AÑO.** Ex.10-07. La economía crecerá un 3,1% este año, de acuerdo con el FMI, un punto más que el resto de los países avanzados y el doble que la eurozona. Según la OCDE, el empleo crecerá un 2,9%, frente al 1,3% en los demás países desarrollados. La OCDE en su Informe sobre el empleo en 2015, cuestiona la eficacia en el seguimiento de los parados por la descentralización de las comunidades autónomas.

#### 6. Coyuntura internacional

- **GRECIA, EN EL ABISMO, TRAS LA VICTORIA DEL 'NO'. Editorial de Expansión 6-07.** La quiebra de la economía griega sería insalvable si su banca se queda sin la asistencia del BCE. Draghi debe emplear toda su munición para defender al euro de las turbulencias y la especulación. EL BCE MANTIENE LA RESTRICCIÓN DE LA LIQUIDEZ A LA BANCA GRIEGA. Cinco Días.7-07. La fecha límite es el 20 de julio: si Grecia no paga al BCE 3.500 millones, este puede cerrar el grifo. EL IMPACTO ECONÓMICO DE LA PRIMERA SALIDA DEL EURO, EL LLAMADO GREXI, COSTARÍA A EUROPA ROZANDO LOS 250.000 MILLONES. Ex.6-07. Y aunque los analistas consideran que el abandono de Grecia sería manejable para los acreedores, se estima una posible quita de deuda del 40% del total. EL FMI, DISPUESTO A AYUDAR A ATENAS "SI LO PIDE". Ex.7-07. El Fondo podría aceptar una quita de deuda si Atenas asume algunas reformas. TSIPRAS MEJORA SU ÚLTIMA OFERTA MIENTRAS LOS SOCIOS ABREN LA PUERTA AL ALIVIO DE DEUDA. Ex.10-07. Atenas ofrece las reformas de las pensiones e IVA que le pedían los socios europeos en junio. La Troika analiza hoy si el paquete de medidas es suficiente para llegar a un pacto que evite la salida de Grecia del euro. EL EUROGRUPO ANALIZA HOY LA OFERTA GRIEGA ENTRE EL APOYO DE PARÍS Y EL RECELO DE BERLÍN. Ex.11-07. **Los ministros evalúan el paquete de reformas prometido por Atenas para solicitar un rescate de más de 50.000**



millones para los próximos tres años. Tsipras: "Nos alejamos de nuestro programa para seguir en el euro."

- **LA PRESIDENTA DE LA FED INSISTE EN QUE LA SUBIDA DE TIPOS EN EEUU SERÁ ESTE AÑO.** Ex.11-07.

## 7. Nombres propios

- **FRANCISCO GONZÁLEZ:** "El móvil va a transformar nuestro negocio". Ex.9-07. Estrategia: El presidente de BBVA asegura que el banco seguirá invirtiendo en empresas de tecnología europeas para seguir en la brecha digital. Francisco González participó en las jornadas Wired Money 2015. En su discurso reiteró que el banco español tiene la aspiración de ser "el mejor banco del mundo digital", una carrera para la que lleva preparándose desde 2003, cuando comenzó su transformación. Este proceso finalizará este año, y en 2016 "BBVA contará con 100.000 empleados digitales" dijo el presidente. Actualmente, un equipo de 3.500 personas trabaja para esta transformación. El banco cuenta con 6,7 millones de clientes que operan con la aplicación del móvil.

## 8. Entrevistas con mensajes

- **JULIAN LÓPEZ ZABALLOS, CEO DEL GRUPO ZURICH. Un CEO hablando de gestión de las personas y en especial de Formación. Lo hace en la Revista Equipos & Talento, junio/julio 2015.** Responde a preguntas sobre estrategia en materia de gestión de personas, peso de la formación en esa estrategia, feedback que reciben los participantes en las acciones formativas, futuro de la formación empresarial, entre otras cuestiones. Recomendamos su lectura. Testimonio de un CEO que no hay que perderse. **La entrevista está íntegramente colgada en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org) en la sección correspondiente. [http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_100715.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_100715.pdf)**

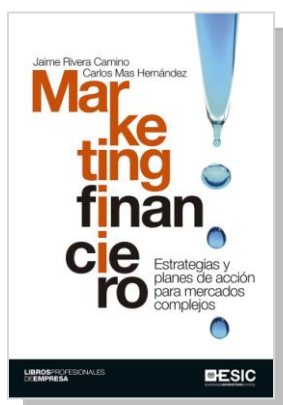


- **PLÁCIDO FAJARDO en la Newsletter de Executive Excellence. ¿En qué consiste la revisión del talento en una organización?** Una de las mayores ventajas competitivas para una empresa es justamente tener bien identificado su "pool" de talento y de potencial, dónde lo tiene y cuánto tiene. Además, ello es algo evolutivo, que cambia continuamente, por lo tanto, las empresas que se aproximan más a la excelencia deberían ser mejores en sus procesos internos de identificación, de detección y de evaluación de talento. Una vez que el talento se identifica, lo que hay que hacer es valorarlo y medirlo continuamente, porque las personas cambiamos, nuestra contribución y resultados cambian y nuestro desarrollo va haciéndonos crecer. En materia de Recursos Humanos, una empresa debería valorar con rigor, sobre todo, dos cosas: una de ellas es el talento que tiene su gente, y la otra, el resultado que ésta consigue, fruto del esfuerzo individual y de equipo. Además, para medir bien el talento hay que comenzar estableciendo qué se quiere decir cuando se habla de talento, hay que hacer una buena definición del mismo en cada organización, pues los matices son importantes y pueden variar. Lo ideal es que la valoración del talento sea un proceso compartido, en el que aporten opinión varias personas de la organización, que tengan un elevado nivel de responsabilidad y, por supuesto, también de talento.



## 9. Sugerencias

- **LA BANCA FRENA LA FINANCIACIÓN ALTERNATIVA. De un artículo de Salvador Arancibia, en Ex.6-07.** Lo que parecía que iba a ser casi un paseo militar y que la ‘banca en la sombra’, o la financiación alternativa, como prefieren sus actores que se denomine la actividad centrada en proporcionar recursos a las compañías sin pasar por una entidad bancaria, iba a tener un desarrollo espectacular debido sobre todo a que los bancos tenían limitada su capacidad de prestar, al final está resultando mucho menos, como reconocen quienes tratan de hacerse un hueco en ese negocio. Los costes y las obligaciones que contraen las compañías que deciden dar el salto de estar en los mercados de capitales resultan en algunos casos excesivos para los volúmenes que captan por esa vía y ello explica al menos en parte que no haya más operaciones. Pero, sin duda, la causa más importante de que no haya acabado de asentarse es el cambio dado por los bancos en el último año, en el que han empezado a relajar los criterios de riesgos volviendo a abrir el grifo de la financiación. En estas circunstancias, la financiación alternativa, que siempre es más cara que la que ofrece la banca, entre otras cosas, porque admite plazos y condiciones de amortización distintos y más favorables para las compañías, se encuentra en inferioridad para despegar definitivamente. Es cierto que la diversificación es buena y que las empresas deberían practicarla en todo momento, pero ahora que empiezan a recuperarse de lo pasado, cualquier ahorro que puedan conseguir les viene bien y no dudan en hacerse con él.
- **LAS FUSIONES PLANEAN SOBRE LA BANCA. De un artículo de Iñigo de Barrón en el País Semanal de los Negocios. 5-07-15.** “Parece difícil que todos los bancos actuales sobrevivan. Sobre todo entre los ocho de menor tamaño [Kutxabank, BMN, Bankinter, Liberbank, Unicaja, Ibercaja, Abanca y Cajamar] puede darse por segura la desaparición de algunos de ellos, por absorción o por fusión, en los próximos dos o tres años. E incluso entre las seis mayores [Santander, CaixaBank, BBVA, Bankia, Popular y Sabadell] podría haber algún caso adicional”. El que se expresa con esta claridad es Carmelo Tajadura, exalto directivo bancario y experto en análisis del sector. No hay duda de que la mitad de los bancos españoles se enfrentan a un panorama complicado por los bajos tipos de interés que presionan los márgenes y los beneficios. Tras haber sobrevivido a la mayor crisis financiera española por volumen de activos, aún no han llegado a la orilla reconfortante del paraíso. El nuevo supervisor, el Banco Central Europeo (BCE), quiere que tengan más capital y para eso necesitan ser más rentables, una tarea muy complicada. **El artículo está íntegro en nuestra web, [www.gref.org](http://www.gref.org).**



- **LIBRO. MARKETING FINANCIERO. Estrategia y planes de acción para mercados complejos, por Jaime Rivera Camino y Carlos Mas Hernández.** Analiza, de manera pedagógica, el complejo entorno en que se desenvuelven las entidades financieras, y las herramientas que les puede aportar el marketing para sobrevivir en un mercado maduro y sujeto a innumerables retos. Los autores exponen de manera sencilla y comprensible tanto las estrategias como las tácticas de marketing que requieren las empresas del sector financiero para ser competitivas en un sector, finalmente, orientado al cliente. Este libro ha sido concebido con la vocación de servir como material didáctico. Para ello, se analiza de manera pedagógica, el complejo entorno en que se desenvuelven las entidades financieras, y las herramientas que les puede aportar el marketing para sobrevivir en un mercado maduro y sujeto a innumerables retos. Los autores exponen de manera sencilla y



comprensible tanto las estrategias como las tácticas de marketing que requieren las empresas del sector financiero para ser competitivas.

## 10. Noticias de asociados corporativos



- **ESIC.** El pasado 30 de junio se celebró en ESIC el Foro de Dirección Comercial “La Dirección Comercial de hoy y del mañana: mitos y realidades en la multicanalidad y digitalización de las redes comerciales” organizado por la escuela de negocios y liderado por Javier Molina, profesor de ESIC y miembro del Consejo de la Escuela de Ventas de ESIC, en el que destacados expertos de Banco Santander, Pelayo, Neck & Neck, Orange y BMW analizaron cómo será la dirección comercial del mañana en la que la multicanalidad y la digitalización de las redes comerciales jugarán un papel determinante.
- **JOSÉ MANUEL CHAPADO. "Me voy de ISAVIA". julio 9-2015.** Blog:josemanuelchapado.com. "Dejo atrás una etapa trascendente y preciosa, profesional y muy personal. No me he ido de una empresa. He dejado un trozo de mi vida en ella. A ISAVIA le he entregado esfuerzo y compromiso. En ella puse cuanto supe y pude. Le di vida y la hice crecer". (...) Cierro con emoción mi mejor y más bonita etapa profesional... y os doy las gracias a todos los que habéis formado parte de ella. ¡Mucha suerte José Manuel! te deseamos desde el GREF que no olvida y agradece tu siempre incondicional colaboración..

## 11. Cursos y Seminarios



- **AFI. 1.- RIESGO DE MERCADO.** El curso de Riesgos de Mercado aborda todos los aspectos teóricos y prácticos de los riesgos de mercado. Se realiza un repaso de las principales herramientas cuantitativas necesarias para el análisis de estos riesgos. Se realizarán ejemplos prácticos para la implantación de las diversas métricas habitualmente utilizadas en mercados. El curso se desarrolla de forma online completándose con una sesión presencial. Esta sesión tendrá lugar el día 2 de noviembre de 19:00 a 22:00h. Si el desplazamiento a Madrid le supone algún inconveniente, ahora Afi Escuela de Finanzas Aplicadas le ofrece la posibilidad de asistir al taller de trabajo a distancia, mediante el sistema Webex. Este sistema le permitirá seguir la clase y participar en ella en tiempo real, de forma sencilla y sin diferencia respecto a la asistencia presencial. INFORMACIÓN: Lugar de celebración: c/ Marqués de Villamejor, 5. 28046 Madrid. Duración: 23 horas. Fecha del 20/10/2015 al 02/11/2015.**2.- EL CURSO ONLINE DE RIESGO OPERACIONAL** aborda los aspectos más relevantes de los riesgos inherentes a la actividad en los mercados financieros. Se abordan todos los aspectos teóricos y prácticos del riesgo operacional. Se realiza un repaso de las principales herramientas cuantitativas necesarias para el análisis de estos riesgos. El curso se desarrolla de forma online completándose con una sesión presencial. Esta sesión tendrá lugar el día 30 de noviembre de 19:00 a 22:00h. Si el desplazamiento a Madrid le supone algún inconveniente, ahora Afi Escuela de Finanzas Aplicadas le ofrece la posibilidad de asistir al taller de trabajo a distancia, mediante el sistema Webex. Este sistema le permitirá seguir la clase y participar en ella en tiempo real, de forma sencilla y sin diferencia respecto a la asistencia presencial. INFORMACIÓN: Lugar de celebración: Afi Escuela de Finanzas (c/ Marqués de Villamejor, 5, 28046 Madrid). Duración: 13 horas. Fecha del 25/11/2015 al 01/12/2015..



## 12. Y una frase para la reflexión

Un buen amigo, gracias Vicente, me manda una breve historia que como reflexión es realmente aleccionadora: Un niño preguntó a su papá: ¿De qué tamaño es Dios?. Entonces al mirar al cielo su padre vio un avión y le preguntó: ¿De qué tamaño ves aquel avión?. El chico le dijo : Es pequeño, casi ni se alcanza a ver. Entonces el papá le llevo al aeropuerto y al estar cerca de un avión le volvió a preguntar: Y ahora, ¿de qué tamaño dices que es?. El niño respondió con asombro: Papá, ¡es enorme!. El papá dijo entonces: Dios es así, el tamaño va a depender de la distancia a la que tu estés de Él. Cuanto más cerca estés de Dios, mayor será Él en tu vida.

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