



## Índice

1. Sobre Formación y Desarrollo
2. El Cliente
3. Responsabilidad Social Corporativa
4. Sobre el sector bancario
5. Sobre el sector de seguros
6. La Bolsa
7. Coyuntura nacional
8. Coyuntura internacional
9. Entrevistas de interés
10. Nombres propios
11. Sugerencias
12. Cursos y seminarios
13. Una frase para la reflexión

### 1. Sobre Formación y Desarrollo

- **¿SUMAS O RESTAS EN TU TRABAJO?. De un artículo de Montse Mateos, en Expansión, 13-05.** Si desde hace algún tiempo tu trabajo ya no te permite multiplicar tus capacidades y habilidades, ha llegado el momento de hacer balance y decidir si realmente es el puesto o la empresa que más te conviene. La empleabilidad es todo aquello que te hace mejor en tu trabajo y, lo que es más importante, que te aporta el valor añadido necesario para ascender o trabajar en otra empresa. Más que de sumar, se trata de que tu actividad te permita multiplicar cada día tus habilidades y capacidades. **El artículo está íntegro en nuestra web [http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_140515.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_140515.pdf)**



- **LIDERAZGO ÉTICO: BUSCADORES DE ESPERANZA Y PROPAGANDISTAS DE ILUSIONES REALIZABLES, de un artículo de Javier Fernández Aguado en el nº 100 del Observatorio de Recursos Humanos.** Hemos de sustituir culturas que hielan el corazón y desmiembran el compromiso, por un management en el que la persona sea realmente el centro y no una palanca más al servicio del poder. La ética no es un opcional en el liderazgo, y menos en estos tiempos de recóndita incertidumbre. Olvidar que la técnica sin ética siempre se torna perversa sería condenarnos a repetir la experiencia de una crisis económica y social que ha tenido más de ausencia de ética que de técnica. **El artículo está íntegro en nuestra web. [http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_150515.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_150515.pdf)**

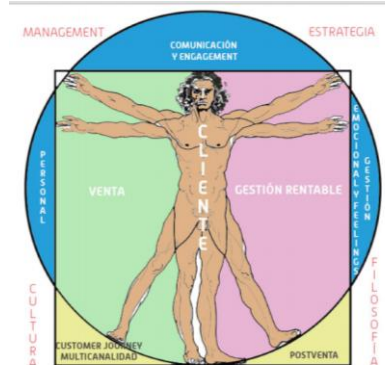




- **CON BUEN ESPÍRITU SE TRABAJA MEJOR.** El País. **Negocios. 10-05. Las empresas detectan los beneficios de los programas de meditación y autocontrol.** "La meditación también se impone como tendencia para la gestión y ya ha trascendido la simple moda que parecía cuando las comenzó a implantar Google", comenta Pilar Jericó. La empresa estadounidense cuenta con programas bajo el método de John Kabaci con gran éxito en los resultados y en el bienestar de sus empleados. En España el conocimiento de estas técnicas está llegando con programas de liderazgo basados en valores. LoS pioneros fueron Telefónica y BBVA. " Seguimos el método de John Kabaci y vamos a implantar en breve talleres de meditación para todos los empleados", dice un portavoz de la entidad. El banco Santander, , Enagás, Mutua Madrileña también se ha sumado a esta tendencia. "Es una corriente llamada a consolidarse debido a las enormes presiones ligadas a la escala de mando. Los directivos viven el conflicto trabajo-familia, carecen de herramientas psíquicas para saber desconectar, presión por los resultados, problemas con el equipo y con la percepción, muchas veces, de injusticia o falta de transparencia de sus empresas" asegura Ribera, Prof. del IESE.

## 2. El cliente

- **EL HOMBRE DE VITRUVIO Y EL CUSTOMER EXPERIENCE. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE, POR JUAN CARLOS ALCAIDE, PRESIDENTE MDS.** Desde el punto de vista de la Gestión Comercial, he querido utilizar la Divina Proporción, no tanto para indicar que la Experiencia de Cliente sea susceptible de buscar "proporciones exactas" entre los componentes de dicha Experiencia, sino porque el hombre de Vitruvio indica algo más importante: proyecta una visión del hombre como centro del Universo. Y eso es lo que quiero abordar en este artículo. El hombre, la persona, es el centro del Customer Experience Management. **El artículo está íntegro en nuestra web [http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_190515.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_190515.pdf)**



El hombre de Vitruvio y el Customer Experience. Factores críticos de éxito en la implantación de la Experiencia de Cliente

## 3. Responsabilidad Social Corporativa

- **RSC: CONSISTENCIA ES CREDIBILIDAD, de un artículo de J. R. Pin, Profesor del IESE en el nº 100 del Observatorio de Recursos Humanos.** Cuando la RSC es consistente con toda la organización adquiere credibilidad. Y la credibilidad da reputación; reputación que es una ventaja competitiva. Antes de iniciar un plan de RSC, el Consejo de Administración debería preguntarse: a) ¿los salarios inferiores de la compañía son adecuados a las necesidades de las personas?; b) ¿el abanico salarial (diferencia entre los que más y menos cobran) es razonable?. El artículo está íntegro en nuestra web sección Artículos de Interés
- **LA FUNDACIÓN ALARES** presenta por cuarto año consecutivo los Premios Nacionales a la Excelencia en Prevención de Riesgos Laborales destinados a las Personas con Discapacidad. El plazo para que grandes empresas, pymes, instituciones y profesionales de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) presenten sus candidaturas es hasta el 18 de mayo de 2015. Más información en: <http://www.alares.es> <http://www.fundacionalares.es>.
- **OTTO WALTER. 2ª EDICIÓN VOLUNTARIADO DE AYUDA EN ACCIÓN para JÓVENES de 18 a 25 años.** Una experiencia única para tus hijos. Un grupo de jóvenes tendrá la posibilidad de realizar 21 días de voluntariado en un proyecto de Ayuda en Acción, del 12 de julio a 1 de agosto en Tava'í Pora, PARAGUAY. Allí Ayuda en Acción desarrolla un importante proyecto apoyando a personas de una de las áreas más necesitadas de Paraguay. Una iniciativa social de Otto Walter International y la Fundación Pelayo. Contacta en [voluntariado@ottowalter.com](mailto:voluntariado@ottowalter.com) y en el teléfono +34 915 478 300 (Att. Ana Montes)

## 4. Sobre el sector bancario



- **LAS FIRMAS DIGITALES AMENAZAN LOS INGRESOS DEL NEGOCIO BANCARIO. Ex.16-05.** Los gigantes tecnológicos como Google, Amazon, Facebook y Apple dan sus primeros pasos en los servicios financieros. Su competencia supone un reto para la banca tradicional. Según un informe de Accenture, más del 30% de los ingresos bancarios acabará en manos de los nuevos competidores digitales, que en 2020 se habrán adentrado en el negocio financiero.
- **EL SUPERVISOR INTENSIFICA SU PRESENCIA EN LAS ENTIDADES Y EN ESPECIAL EN LOS CONSEJOS DE LOS BANCOS. Ex.16-05** El MUS está preocupado por la solvencia de las entidades, pero en la práctica están empezando sus labores de control y quieren abarcar todas las cuestiones que estiman que podrían influir en el desarrollo del negocio. Y uno sobre el que han puesto especial atención es lo que denominan proceso de inspección de buen gobierno corporativo. Por eso, además de un amplio cuestionario que han hecho llegar a todos los bancos supervisados, decidieron que podía ser positivo para ver realmente cómo funciona el consejo de administración estar presentes en al menos una reunión anual del máximo órgano de responsabilidad de las entidades.
- **TAMBORES DE FUSIÓN: LOS BANCOS BUSCAN MEJORAR SU RENTABILIDAD. Ex.11-05.** Vuelven los tambores de fusión a la banca. La mayoría de los responsables de las entidades financieras piensan que hay todavía demasiados bancos en España y que, en un futuro no muy lejano, sólo quedarán poco más de media docena de los 15 grupos existentes actualmente. **Las dificultades de algunas entidades por encontrar buenas rentabilidades están acelerando este proceso** y, como consecuencia, la primera fusión podría llegar ya este mismo año. Las fusiones se sitúan - según el editorial de Expansión - como la vía más rápida para obtener esas ganancias gracias al ahorro de costes que conllevan. Por otro lado, la convergencia de los sistemas financieros comunitarios a raíz del proceso de unión bancaria podría incentivar las integraciones intereuropeas de las que la adquisición de TSB por el Sabadell se considera un anticipo.
- **SANTANDER PONE EN MARCHA EL 'FLEXIWORKING' PARA TODA LA PLANTILLA. Cinco Días 12-05.** Nuevas fórmulas de trabajo. Ana Botín quiere romper moldes en Banco Santander y que la plantilla pueda compaginar su vida laboral y familiar a la que mejoren su productividad. El banco anunció ayer la puesta en marcha del 'flexiworking', una novedosa forma de trabajar que afecta a toda la plantilla. **El objetivo es que cada empleado gestione su horario y trabajo "siempre que objetivamente sea posible"**. El periódico editorializa escribiendo: La imparable conciliación laboral y familiar ha tomado posiciones lenta pero inexorablemente y las nuevas generaciones, crisis aparte, han empezado a colocarla entre sus prioridades. Un plan global como éste, que afecta a casi 190.000 empleados en todo el mundo - 30.000 en España, es una apuesta tan llena de sensibilidad como orientada a la eficacia. El tiempo, precisamente, dirá si con éxito.
- **SANTANDER LANZARÁ EN ESPAÑA SU SUPERCUENTA BRITÁNICA. Ex.15-05.** En Reino Unido, a los clientes que contraten la cuenta se les devuelve dinero con reembolsos por las facturas de gas, luz, agua, impuestos municipales y telefonía. En España, dentro de la gama de productos 123, Santander lanzó en 2013 una tarjeta que devuelve al cliente entre el 1% y 3% de las compras realizadas. Detrás de la obsesión del grupo por elevar la satisfacción y vinculación de sus **clientes está su meta de impulsar los beneficios**, uno de los retos del sector, como ayer reiteró el consejero delegado, José Antonio Álvarez. Tras la reestructuración, **"la banca está en condiciones de canalizar crédito a la economía, pero su rentabilidad es muy baja**. El retorno del capital está entre el 4% y el 6%, por debajo del coste del capital, que está entre el 8% y el 9%", indicó, en el marco de la Asamblea Anual del Instituto de la Empresa Familiar. El escenario es complejo no sólo por los desafíos económicos y regulatorios, sino por la aparición de nuevos competidores que, aprovechando la tecnología y la desintermediación financiera, irrumpen en el negocio de los bancos. "El escenario global importa mucho y cada vez más. El próximo competidor probablemente no está cerca de nosotros. Puede estar en cualquier sitio".
- **SANTANDER RENUNCIA A CRECER CON COMPRAS. Expansión fin de semana. 16-05.** La estrategia del grupo se centra en conseguir que un número mayor de clientes los consideren su banco principal y gracias a ello incrementar su rentabilidad. **CENTRALIZA LA GESTIÓN DE SUS ALIANZAS ESTRATÉGICAS. Ex.13-05.** Durante la crisis, el banco se ha asociado con las firmas de capital riesgo Warburg Pincus y General Atlantic, y el fondo



soberano de Singapur Temasek para desarrollar las actividades de gestión y custodia [administración de carteras] de activos. Las alianzas se han articulado a través de la venta por parte de Santander del 50% de estos negocios y la creación de sociedades conjuntas. **Es el mismo esquema aplicado en seguros**, donde la entidad ha alcanzado acuerdos con Zurich (Latinoamérica), CNP (Europa) y Aegon (España). Con las alianzas, el banco generó plusvalías de 3.000 millones en la fase más dura de la crisis.

- **CAIXABANK ELIMINARÁ EN DOS AÑOS LA MARCA LA CAIXA DE TODAS SUS OFICINAS.** Ex.15-05. El proceso se inicia en la red de Barclays. De forma escalonada, las 5.400 sucursales del grupo se rotarán con la marca 'CaixaBank', una decisión histórica que marca un nuevo hito en la entidad. La enseña CaixaBank ha ido ganando presencia comercial y ahora da el paso definitivo. **Negocia otro ajuste laboral con los sindicatos.** El lunes planteará un ERE de hasta 500 personas para atajar desequilibrios territoriales. Ex.16-05
- **BANKIA CAPTA 216.000 CLIENTES EN UN AÑO.** Ex.12-05. Su clientela alcanza los 7,8 millones de particulares y empresas. El banco suma 215.871 minoristas en el último año a un ritmo de más de 20.000 clientes al mes. La captación de comercios roza los 19.000, tras multiplicarse las altas por 2,5 veces. Bankia ha firmado un acuerdo con la empresa china Union Pay International (UPI) que permitirá a los titulares de los medios de pago emitidos por esta sociedad utilizar los cajeros y los terminales punto de venta (TPV) del banco. Cada año visitan España unos 250.000 turistas chinos.
- **SABADELL LANZA HIP PARA GESTIONAR ACTIVOS HOTELEROS POR 1.000 MILLONES.** Ex.13-05. Para ello, el banco que preside Josep Olliu ha creado Hotel Investments Partnership (HIP), una empresa a la que traspasará todos los hoteles que ahora tiene en balance y que tendrá una gestión diferenciada y totalmente autónoma. La compañía acaba de comenzar a operar este mismo mes y nace con una cartera inicial de veinte hoteles valorados en alrededor de 250 millones de euros y que suman más de mil habitaciones.
- **KUTXABANK REPITE 54 MILLONES DE BENEFICIO Y REDUCE DOTACIONES.** Ex.13-05. Hasta marzo, Kutxabank también ha reducido sus provisiones un 40%, pese a lo cual ha destinado a esta partida 81 millones siguiendo una política de prudencia, según la entidad. La cartera de participadas ha mantenido su aportación al resultado, con unos 70 millones, y los seguros han contribuido con otros 25 millones. Al cierre de marzo, el ratio de morosidad se situó en el 9,76% y el coeficiente de solvencia total, en el 13,4%. La captación de recursos en las redes de negocio de Kutxabank creció en el trimestre un 4,7%, gracias a los fondos de inversión (que subieron un 30%). La entidad vasca prepara la renovación en su cúpula, con la próxima designación de consejero delegado y la salida de Ignacio Sánchez Asiaín, hasta ahora director general y número dos.
- **HSBC REFUERZA SU CÚPULA Y ELEVA LA APUESTA POR ESPAÑA.** Ex.12-05. Cuatro responsables para banca mayorista y corporativa. El banco prevé que, con la recuperación económica, se dispare la inversión extranjera en España. Según explica Hall, en declaraciones a EXPANSIÓN, "la mayoría de los cambios surgen a raíz de que estamos entrando en una etapa de crecimiento y queremos estar más cerca de nuestros clientes para apoyarles dentro y fuera de España". En España, donde está presente desde 1981, sólo se centra en banca mayorista y corporativa, pero es el mercado más importante si se excluyen esas regiones donde también se realiza banca retail o minorista. "Actualmente en España hay 156 empleados y queremos crecer", añade Hall.
- **IBERCAJA GANA 42,6 MILLONES TRAS AJUSTAR UN 9,4% SUS GASTOS.** Ex.14-05. Ibercaja Banco mejoró un 6% su resultado del primer trimestre, hasta 42,6 millones de euros. La entidad ha conseguido incrementar sus ganancias, apoyándose en el alza del 89% de los resultados de operaciones financieras (ROF), las comisiones y la contención de gastos, que consiguen compensar el descenso del margen de interés, afectado por el bajo entorno de tipos. Los ingresos financieros se reducen el 4,4%, hasta los 168 millones, ya que el descenso del coste del pasivo, por la caída de la rentabilidad de los depósitos, no ha sido suficiente para compensar el menor rendimiento del crédito. En cambio, las comisiones mejoran gracias a la buena evolución de los productos de pasivo fuera de balance, que aumentan más del 12%. Mientras que los gastos bajan un 9,4%, empezando a recoger los frutos de las sinergias por la incorporación al grupo de Caja3. Ibercaja, a su vez, ha incrementado las provisiones un 57%, hasta los 76 millones. Este aumento se ha producido pese a la reducción de la mora, que se situó en el 10,4%, tras una caída de los activos dudosos de 185 millones, que

permitió compensar la nueva reducción del saldo de crédito. La entidad ha mejorado su ratio de capital de máxima calidad en 39 puntos básicos desde diciembre, hasta el 11,5%.

- **ABANCA ATERRIZA EN EL NEGOCIO DIGITAL CON UNA HIPOTECA 'ONLINE'**. Ex.15-05. Cuenta e hipoteca son los dos primeros productos que el grupo permite contratar vía digital.
- **LOMBARD ODIER SE REFUERZA EN ESPAÑA. Ex.11-05.** José Couret, Consejero Delegado en España, ficha a Guillermo Álvarez de Credit Suisse, y Mariano Aldama de RBS. Lombard Odier presta servicio a clientes con un patrimonio medio de cinco millones de euros. Y administra su capital bajo una premisa básica: "Es más importante controlar el riesgo que maximizar los beneficios". Por tanto, es clave el control de la volatilidad. Explica, que, "aun poniendo el foco en el control del riesgo, las rentabilidades medias fueron muy abultadas en 2014, en torno al 4-5% en las carteras prudentes; 7% en las equilibradas y entre el 9-10% de media en las agresivas". Pero, más allá de una buena gestión, Couret asegura que uno de los factores que atraen especialmente a sus clientes es la elevada solvencia del grupo. Lombard Odier también "concede crédito a sus clientes con unas condiciones mejores a las de la banca española, pero no se trata de un producto estructural, sino de acompañamiento", indica.
- **ROLDÁN AVISA CONTRA LOS RIESGOS DE LA "BANCA EN LA SOMBRA"**. Ex.13-05. El presidente de la AEB afirmó que existe un "problema" generalizado en la relajación de la concesión de crédito, pero que éste procede fundamentalmente de la banca en la sombra. "Existe y es peligroso. Lo que hay que hacer es no dejarse arrastrar por este tipo de operaciones que no remunera de manera adecuada el riesgo que se está asumiendo", explicó en un acto organizado por Aragonex.
- **LAS COOPERATIVAS BUSCAN MÁS RENTABILIDAD.** Cinco Días 14-05. Las Cooperativas de Crédito consideran que elevar la rentabilidad es la única forma de tener éxito en el negocio bancario en los próximos años, que serán difíciles dado el actual escenario de bajos tipos de interés y con una competencia cada vez mayor. Así lo aseguró ayer en la asamblea anual de la patronal del sector UNACC, su presidente Pedro García Romera que añadió que el reto de la rentabilidad requiere un esfuerzo adicional en el caso de las cajas rurales. Y esto se debe a que tienen "un gran número de oficinas situadas en pequeños núcleos de población, lo que supone una desventaja competitiva en cuanto a capacidad de obtener un mayor margen de explotación en comparación con una oficina en una capital de provincia", aseguró. Romera dijo que las cooperativas son "la única alternativa a la banca local" que queda en España.
- **BESTINVER, SANTANDER AM E INVERCAIXA, LAS GESTORAS DE FONDOS QUE MÁS GANAN.** Ex.15-05. EN 2014/ Bestinver gana 56 millones, gestionando 4.052 millones en España. Su resultado supera entre un 20% y 40% el de las grandes gestoras de la banca, que controlan más de 30.000 millones cada una.
- **MOODY'S: "LA BANCA TIENE AÚN MUCHOS INMUEBLES EMBARGADOS"**. Ex.12-05. "El aumento de los activos embargados se está produciendo incluso cuando la salud de la economía española y de los bancos ha comenzado a mejorar", indica Alberto Postigo, senior analista de Moody's. En su opinión, los bancos están evitando la venta de activos con pérdidas y están esperando a que mejoren las condiciones del mercado de forma significativa.
- **EL SUPREMO LIMITA LOS INTERESES DE DEMORA EN LOS CRÉDITOS AL CONSUMO. ABC, 15-05.** Declaró ayer "abusivos" los intereses de demora fijados por las entidades financieras en los créditos al consumo sin garantía hipotecaria cuando superen en más de 2 puntos el interés remuneratorio del préstamo. Esta decisión está basada en una directiva del Tribunal de Justicia de la UE que fijó que las cláusulas abusivas no vinculan al consumidor.
- **LA PUGNA DE 150 MILLONES MANTIENE BLOQUEADOS LOS FONDOS DE BANCO MADRID.** Cinco Días 12-05. El traspaso de los 1.600 millones de euros en fondos y Sicav de Banco Madrid a Cecabank es el primer paso para que 15.000 titulares recuperen su patrimonio. Aunque la CNMV preveía concluir esta fase para esta semana, el pulso con los administradores concursales sobre qué hacer con los 150 millones de euros que los clientes transformaron en liquidez justo antes del bloqueo amenaza retrasar una solución. El Fondo de Garantía de Inversiones rescata a los clientes de Interdin. Banco Madrid intenta frenar la fuga de empleados. Ex.16-05. Ante la salida del 7% de la plantilla, los administradores concursales estudian incentivos con los que



retener a los directivos clave. Los accionistas mayoritarios de BPA demandan a Andorra. ABC.16-05. Dicen que la AREB organismo similar al FROB , se precipitó en la resolución del banco.

## 5. Sobre el sector seguros

- **LA UE REVISLA LA LEY DE ASEGURADORAS PARA QUE AUMENTEN SUS INVERSIONES.** ABC.11-05. La estrategia anticrisis de la Comisión europea ya no se centra sólo en la austeridad, sino también en incentivar la inversión, tanto pública como privada, a través de programas como el plan Juncker. En esa línea, el Ejecutivo planea crear un mercado único de capitales entre los 28 estados miembros que sirva a las pymes de las Eurozona como alternativa de financiación al crédito bancario, y busca el apoyo de agentes como las aseguradoras, uno de los grandes inversores institucionales. Ahora bien, el proyecto choca con normas como Solvencia II, por cuanto en algunos casos penaliza la inversión de las compañías de seguros en deuda empresarial a largo plazo, infraestructuras y titulizaciones. Por eso, Bruselas ha pedido al supervisor europeo del seguro (EIOPA) que estudie fórmulas para que esos requisitos de capital no sean un obstáculo. Parte de la dirección de EIOPA, cree que Solvencia II no supone un gran obstáculo; el problema sería que la normativa de solvencia está pensada para invertir en bonos públicos y privados, acciones, inmuebles y activos más tradicionales que, por ejemplo, titulizaciones.
- **LAS ASEGURADORAS ESPAÑOLAS GANAN TERRENO A LAS EXTRANJERAS.** Ex.14-05. Controlan el 63% del sector. Mutua y CaixaBank son las que más cuota han logrado con la reordenación del sector propiciada por las fusiones bancarias. Las entidades extranjeras han roto buena parte de sus acuerdos de bancaseguros. Los bancos han pagado 3.000 millones de euros a las aseguradoras foráneas.
- **LAS ENTIDADES REVISAN SU OFERTA DE SEGUROS DE VIDA POR LA CAÍDA DE TIPOS.** Ex.16-05. Allianz, Axa, Generali y Liberty. Las entidades apuestan por los 'unit linked' para afrontar la nueva situación de los mercados. Los planes individuales de ahorro sistemáticos (Pias) han ganado posiciones. En los 'unit linked', a diferencia de otros seguros, el cliente asume el riesgo de la inversión. Los Pias aumentaron su patrimonio un 19,6% en el primer trimestre, hasta 6.870 millones
- **EL GOBIERNO ELEVA LA PROTECCIÓN A LOS ASEGURADOS DE SALUD.** Ex.13-05. Enmienda del Grupo Popular en el Congreso: Las compañías no podrán subir a los asegurados el precio de las pólizas por problemas de salud.. Es un riesgo que debe cubrir la entidad
- **MAPFRE REFUERZA SU MARCA EN ESTADOS UNIDOS.** Ex.15-05. Mapfre pasa a llamarse Mapfre Insurance en Estados Unidos, con el objetivo de mejorar su posición de marca y el reconocimiento de la misma en el país, considerado estratégico en la expansión del negocio de la compañía a nivel mundial. Hasta ahora la filial estadounidense del grupo asegurador español, con sede en el estado de Massachusetts, se llamaba Mapfre Commerce Insurance. En los próximos tres años, la aseguradora que preside Antonio Huertas tiene planes de expansión en los estados de Illinois, Virginia y Wisconsin, después de que en los últimos meses haya lanzado un negocio de seguros de vida y haya cerrado acuerdos con varias cadenas de distribución comercial en la costa oeste de Estados Unidos.
- **MUTUA BAJARÁ O CONGELARÁ EL PRECIO AL 60% DE SUS CLIENTES, TAL COMO HIZO EN 2014.** Ex.15-05. La aseguradora espera repetir este año el resultado obtenido en el pasado ejercicio en el que ganó 222 millones de euros. "El año no está siendo tan favorable para el sector asegurador", según Ignacio Garralda.
- **EL GRUPO GENERALI GANA UN 3,3% MÁS EN EL PRIMER TRIMESTRE.** Ex.15-05. El grupo asegurador italiano Generali obtuvo un beneficio neto de 682 millones de euros en el primer trimestre del año, lo que representa un avance del 3,3% con respecto al mismo periodo del año anterior, según datos de la entidad.
- **REALE SEGUROS GANÓ 24,8 MILLONES DURANTE 2014, UN 22% MENOS.** Ex.15-05. El grupo asegurador Reale obtuvo un beneficio neto de 24,8 millones de euros en 2014, lo que supone un 22,5% menos que el ejercicio anterior, "debido a una partida de gastos importante" a la que tuvo que hacer frente.



- **CASER RECHAZA LA OFERTA DE COMPRA HECHA POR APOLLO, CERBERUS Y EL CHINO XIO.** Ex.11-05. El rechazo a la venta de Caser se sustenta en el potencial que los accionistas mayoritarios prevén para la entidad en el ámbito de los seguros generales. Este grupo considera que aunque Caser ha visto muy perjudicada su actividad en el segmento de seguros de vida por la reordenación del sector, se ha posicionado con decisión en los generales y está en condiciones de beneficiarse de la creciente distribución de estos productos en las redes bancarias con las que tiene acuerdos de distribución y con las que puede añadir en el futuro. Los bancos están potenciando la venta de seguros como vía para ingresar comisiones ante la atonía de su actividad habitual de dar créditos y captar depósitos. Esta tendencia puede dar alas a Caser y remontar. En este marco, Ibercaja firmó un acuerdo de bancaseguros con Caser en seguros generales para estas pólizas en su red. La compañía tiene también pactos de distribución con BMN y con Abanca, a través de la antigua Caixanova en seguros de vida.
- **CAIXABANK CRECE EN EL SEGURO DE VIDA A CONTRACORRIENTE.** Ex.11-05. El banco, a través de su filial VidaCaixa, aumenta un 4,17% su negocio de vida ahorro para colectivos, mientras que el resto de las entidades lo recortan. La caída de los tipos y Solvencia II restan atractivo a los seguros de vida ahorro a largo plazo. Pese a todo, no parece ser un impedimento para VidaCaixa, que sigue apostando por este negocio.
- **CESCE RECORTA UN 61% SU DIVIDENDO Y AUMENTA SUS RESERVAS.** Ex. 11-05. Los accionistas de Cesce han decidido recortar el dividendo de la aseguradora con cargo a 2014. La entidad va a distribuir 10,3 millones, frente los 27 millones de 2013, lo que supone un recorte del 61,5%. Este descenso se produce pese a que Cesce aumentó el año pasado su beneficio un 32,7%, hasta 43,5 millones, el segundo mayor de su historia. El importe destinado a reservas, por el contrario, se multiplica casi por seis, al pasar de 5,7 millones a 33 millones. Cesce está controlada por el Estado con una participación del 50,25%. Santander tiene el 21% y BBVA, el 16%. El Ministerio de Hacienda paralizó el mes pasado la privatización prevista de Cesce, que había sido impulsada por el Ministerio de Economía.

## 6. La Bolsa

- **LA SESIÓN DE AYER. La fortaleza del euro pone la zancadilla a las bolsas europeas.** Ex.16-05. El Ibex resta un 0,94% en la semana, tras caer ayer un 0,71% quedando en 11.317,3 puntos. La debilidad de la economía de los EEUU, provoca un nuevo repliegue del dólar, que pasa factura a las exportadoras europeas. "Cual rabo de perro, el Ibex se mueve pero no cae. Salvo muna coalición de izquierdas barra al PP y al PSOE y nos convierta en `Syriza II, la Bolsa va a pasar del resultado de los comicios" (José A. Fernández-Hódar).

## 7. Coyuntura nacional

- **LOS ANALISTAS DE FUNCAS ELEVAN TRES DÉCIMAS SU PREVISIÓN .** Cinco Días.12-05. El Panel de Previsiones de la Fundación de las Cajas de Ahorros (Funcas) ha elevado tres décimas, hasta el 2,9%, su previsión de crecimiento para este año, la misma que la del Gobierno. Santander y Repsol esperan que el PIB llegue a repuntar de media un 3,1%. BBVA, AFI, INTERMONEY Y CEMEX consideran que la actividad crecerá un 3%.
- **ESPAÑA LIDERA EL CRECIMIENTO EN LA UE, FRANCIA DESPEGA Y ALEMANIA SE RALENTIZA.** Ex.14-05. Entre enero y marzo el PIB español creció un 0,9% en el primer trimestre de 2015 respecto al periodo anterior, medio punto más que la media de la eurozona. En cambio, Europa mantiene su crecimiento al 0,4% y Grecia y Finlandia entran en recesión. Bruselas pide a Rajoy más esfuerzo fiscal y reforma. La Comisión señala los salarios deben crecer por debajo de la productividad en algunos sectores. Los técnicos europeos ven riesgo de que España incumpla los objetivos de déficit



- **EL TESORO VUELVE A COBRAR POR EMITIR DEUDA A SEIS MESES. Cinco Días 12-05.** El Tesoro ha vuelto a triunfar. España ha vendido 600 millones en letras a seis meses **con intereses negativos del -0,02%**. A 12 meses ha colocado 4.600 al 0,015%.
- **LA DEUDA PÚBLICA SUBE 6.283 MILLONES EN MARZO Y SUPERA LOS 1,04 BILLONES.** ABC.15-05. El Gobierno mantiene la revisión de cerrar el año con un agujero del 98,9% del PIB.
- **LOS SALARIOS SUBIRÁN HASTA UN 1% EN 2015 Y HASTA UN 1,5% EN 2016.** Ex.12-05. Principio de acuerdo entre patronal y sindicatos. La cláusula de revisión salarial entraría en vigor cuando la inflación supere un incremento del 2,5% sumando los dos ejercicios.
- **LOS JUECES DINAMITAN LA REFORMA LABORAL.** Ex.13-05. Inseguridad empresarial ante las numerosas sentencias que cambian el espíritu de la ley. Muchos tribunales están frenando la flexibilidad laboral para crear empleo que perseguía el Gobierno con el cambio del Estatuto de los Trabajadores. Los expertos demandan al Ejecutivo que introduzca cambios en la normativa para hacer más predecible la actuación judicial.
- **EL TRIBUNAL DE LA UE DICTA QUE EL CONCEPTO DE ERE ESPAÑOL ES ILEGAL.** Ex.14-05. Una sentencia establece que la unidad de referencia para realizar un despido colectivo debe ser el centro de trabajo y no la empresa, siempre que el centro de trabajo emplee a 20 o más trabajadores. El fallo será de aplicación directa para los jueces y obligará al Gobierno a modificar la norma.
- **‘MINIJOBS’ PARA MAYORES DE 65, ¿LA SOLUCIÓN?.** E & E, 16-05. Ante el aumento de la esperanza de vida, la ley española recoge desde 2013 la figura de la ‘jubilación activa’ que permite percibir una parte de la pensión y una parte del salario, reduciendo la jornada. La inercia de las empresas y la falta de políticas de RRHH adecuadas hace impopular esta fórmula.
- **EL 70% DE DIRECTIVOS ESPAÑOLES RECONOCEN, Y JUSTIFICAN, QUE LOS SOBORNOS Y LA CORRUPCIÓN SON HABITUALES EN LAS EMPRESAS.** RRHHpress.com,14-05. Las cifras duplican, incluso, a las registradas en la media de los países de Europa Occidental analizados, donde el 35% percibe este modus operandi. Buscar un camino “más corto” resulta ser, en muchas ocasiones, la vía elegida por las empresas, en un entorno donde han de abrirse camino en pleno proceso de recuperación económica pero con unos mercados muy volátiles y crecientes requisitos de cumplimiento normativo, transparencia o endurecimiento de sanciones. Estas son algunas de las conclusiones del **informe de EY**, elaborado entre directivos y empleados de un total de 38 países de EMEIA (Europe, Middle East, India y África), entre ellos España que **ocupa el puesto 13 de un total de 38 entre los que en mayor medida sus directivos perciben comportamientos poco éticos en los negocios.**

## 8. Coyuntura internacional

- **EL BCE PRETENDE QUE LA BANCA PROVISIONE LOS POSIBLES COSTES JUDICIALES.** Cinco Días 14-05. El BCE aprieta las tuercas a las entidades financieras. El BCE, y más concretamente el Mecanismo Único de Supervisión (MUS), ha puesto especial atención este año en la vigilancia de las medidas de idoneidad del buen gobierno y su efectividad para identificar el riesgo en las entidades financieras. Intenta así mitigar sus posibles exposiciones a futuras pérdidas por una relajación en los controles de riesgos operacionales. Considera que no solo los comités de riesgo en particular y de dirección en general deben responder sobre la política comercial de la entidad. Cada uno de los miembros del consejo de administración del banco también debe vigilar y ser conscientes de su responsabilidad ante la comercialización de productos que pongan en riesgo su rentabilidad.



- **DRAGHI APLICARÁ EL PLAN EN SU TOTALIDAD Y NO APRECIA BURBUJAS.** Ex.15-05. El presidente del BCE dice que “hay pocos indicios de desequilibrios financieros” Draghi ve necesario combinar las medidas del banco con las reformas estructurales.

## 9. Entrevistas de interés

- **PIERRE MOSCOVICI, COMISARIO DE ASUNTOS ECONÓMICOS DE LA COMISIÓN RUEOPEA.** Ex.14-05. De la entrevista destacamos las **medidas** que reclama la Comisión en lo referente **1.- al sector bancario:** Completar la reforma del sector de las cajas de ahorros, incluyendo las medidas legislativas. Completar la reestructuración y privatización de los bancos controlados por el Estado. [Entre estos últimos estarían todavía BMN y Bankia, controlados por el Frob]. **2.- al Déficit público:** Asegurar una corrección duradera del déficit excesivo en 2016. ☑ Reforzar la transparencia y la responsabilidad de las finanzas públicas regionales. **y 3 en lo laboral:** Promover la alineación de salarios y productividad, en consulta con los agentes sociales y de acuerdo con las prácticas nacionales, teniendo en cuenta las diferencias en formación y las condiciones locales del mercado laboral, y también las divergencias en la economía de las distintas regiones, sectores y compañías. ☑ Dar pasos para incrementar la calidad y la efectividad de la asistencia para buscar empleo y asesoramiento, incluidas como parte de las medidas para atajar el desempleo juvenil
- **ENRIQUE CASANUEVA, Presidente y consejero Delegado de JPMorgan en España y Portugal.** Ex.11-05.**P. ¿Va a seguir la consolidación bancaria en España?** R. La consolidación ha sido paradigmática, de las mayores de ningún país europeo. ¿Va a haber más? Creemos que sí. Las entidades están saneadas y hay muchas que son pequeñas a nivel nacional, pero que en su región son muy grandes. Por eso, es probable que haya salidas a Bolsa y también que algunos de esos bancos regionales se unan para formar jugadores más nacionales y ganar sinergias. **–P. ¿Ha habido algún intento de fusión recientemente?** Hay distintas quinielas y no sabemos si es el 1, la X o el 2, pero habrá partido. Y puede ocurrir en cadena, como un efecto dominó en cuanto el primero dé el paso y el resto tenga que mirar qué jugadores quedan. Después de esta fase, llegará la consolidación entre los distintos países dentro de Europa. Y ahí vemos un papel de liderazgo de las grandes entidades españolas.

## 10. Nombres propios

- **FRANCISCO GONZALEZ, SOLO ANTE EL MUNDO, por Salvador Arancibia.** Ex.11-05. El presidente de BBVA se ha decidido al fin a poner en marcha su visión sobre la banca. González recibió una fría acogida a su propuesta cuando la explicó a los grandes bancos extranjeros. La nueva organización que Francisco González ha dado a BBVA suscita reticencias. Los supervisores han advertido que seguirán analizando BBVA como al resto de entidades. BBVA encara costes de 480 millones por la reestructuración digital en España. Francisco González volverá a participar en la cumbre elitista que celebra anualmente Bill Gates en Seattle.
- **ÁNGEL RON.** El presidente de Popular, ha sido premiado con el galardón “Financiero del Año 2015”, de Ecofin, por el “saneamiento y la fase expansiva que su entidad ha retomado tras la crisis”. Ex..12-05
- **GLORIA CALVO, NOMBRADA SECRETARIA GENERAL DE BANKINTER.** Ex.12-05. Calvo llega desde el Ministerio de Economía y formará parte del comité de dirección de la entidad. Sustituye a Mónica López-Monís, que salió en febrero. Será responsable del área jurídica y fiscal del banco y de cumplimiento normativo. Gloria Calvo ha ocupado hasta ahora diferentes cargos en la Administración del Estado.
- **TALENTIA SOFTWARE NOMBRA A EMILIO SEGOVIA COMO KEY ACCOUNT MANAGER DEL ÁREA FINANCE.** Emilio Segovia siempre ha estado focalizado en el sector TI. Cuenta con experiencia en la gestión de equipos y



en tareas de dirección tanto a nivel estratégico como operativo. Anteriormente trabajó como gerente comercial de grandes cuentas en Samtel Consultores, fue director de desarrollo de negocio en Metacase y director comercial en Sage XRT.

## 11. Sugerencias

- **AÚN QUEDA UNA DIFÍCIL TRAVESÍA BANCARIA EN ESPAÑA.** Excelente artículo de Carmelo Tajadura en ABC EMPRESA 10-05. En general, los beneficios de las principales entidades han crecido y los analistas pronostican para 2015 avances del orden del 40%¿Significa que la crisis bancaria se ha acabado ya? **La respuesta está en la sección Artículos de Interés de nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org)**
- **APRENDER A PENSAR EN POSITIVO por Enrique Rojas de una Tercera de ABC, 9-05.** Empieza definiendo qué entiende por optimismo. "es una actitud- nos dice - caracterizada por la tendencia a descubrir más lo positivo que lo negativo y a ver o esperar lo mejor, a pesar de las apariencias". Se detiene en explicar los términos actitud y tendencia, y termina esta primera parte diciendo: "No hay árbol que no hay sido fuertemente azotado por el viento. La vida es la gran maestra. La vida enseña más que muchos libros. Es la denominada experiencia de la vida: un saber acumulado de acontecimientos de muchos años, que forman un magma en nuestro subsuelo y nos muestran una lecciones rotundas. Es una sabiduría almacenada en los archivos de nuestra memoria . Y está ahí. Y se pregunta: Pero, ¿cómo podemos aprender a pensar en positivo? **La respuesta la encontrarás en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org) sección Artículos de Interés.**
- **¿ESTÁN LAS EMPRESAS LISTAS PARA AFRONTAR LA REVOLUCIÓN DIGITAL?** ABC. Noticia sacada del boletín de Luis Picazo.10-05. El 90% de los datos almacenados en el mundo se ha generado en los últimos dos años y el 99% de ellos ya está digitalizado. La revolución digital del siglo XXI se acelera e impone cambios también a las empresas. Sobre adaptación trata "Reinventar la empresa en la era digital", un libro enmarcado dentro del proyecto Open Mind, de BBVA. Según el presidente de la entidad, el trabajo aborda "el impacto de las nuevas tecnologías sobre los procesos de producción y distribución": El volumen puede descargarse gratuitamente en la web del proyecto Open Mind, una plataforma colaborativa en la que participan más de 180 autores de todo el mundo con un mismo objetivo: ayudar a explicar los cambios que están remodelando nuestro mundo. Manuel Alonso, experto del Global Corporation Center de EY e IE Business School, describe que normalmente la estrategia digital afronta cuatro ejes: el de las redes sociales, el del teléfono móvil, el de la adaptación local al entorno de la compañía y el <Big data>.
- **LOS TRABAJADORES APUESTAN POR LAS TECNOLOGÍAS DIGITALES. ESTUDIO DE ACCENTURE.**Ex.12-05. Algunas conclusiones: 1.- El 57% de los empleados espera que las nuevas tecnologías digitales (aplicaciones móviles, robots y social media) mejoren su experiencia laboral. 2.-Los españoles son los más optimistas de Europa. Para el 59%, cambiarán su forma de trabajar en los próximos años, 18 puntos más que la media europea. 3.- Para los trabajadores, los avances digitales les ayudarán a ganar autonomía en su trabajo. España, con el 33%, supera la media europea del 30%, sólo superada por Francia, con el 34%.
- **FAMILIA, EMPRESA, JUVENTUD, FUTURO.** De un artículo de Santiago Álvarez de Mon en Expansión 13-05. El autor nos hace una reseña del XII Encuentro Nacional del Forum Familiar, celebrado en Mallorca. Una ágil y variada mesa redonda giró alrededor de la idea de innovar, desafío inexcusable para la empresa moderna. De la misma - nos dice - me gustaría subrayar los siguientes aspectos. **Javier Rocés, del Grupo Puig**, habló de la importancia de permanecer en estado de alerta, de rastrear tendencias como un sabueso, de oler la calle. Reivindicó la valentía y determinación para romper códigos de conducta y mentalidades obsoletas, para superar miedos y resistencias al cambio. **Juan Picornell, fundador y propietario de Cappuccino**: "Ten claro lo que quieres ser, a que te quieres dedicar, no te distraigas", dijo. Ponderó como se merece la virtud de la paciencia, nada se construye y consolida deprisa y corriendo, peleado con el tiempo. **Pedro Moneo, fundador y CEO de Opinno**, reflexionó con realismo y esperanza sobre la crisis, sobre su potencial para ser una exigente escuela de aprendizaje; defendió el concepto de colaboración, propuso el marco de una comunidad diversa de socios que es capaz de sumar y aprender juntos. En común, todos hicieron referencia a la crucial necesidad de contar con su compromiso e ilusión. También reclamaron unánimemente el derecho constitucional a equivocarse.



- **SUPLEMENTO MENSUAL DE FONDOS. Abril. Expansión 11-05. EL MEJOR CUATRIMESTRE DE LA HISTORIA.** Las gestoras de fondos están en racha. Desde que la banca dejó de ofrecer supedepósitos a finales de 2012, el patrimonio de las firmas de gestión de activos están en subida libre. Durante los cuatro primeros meses de 2015 el volumen de activos de los fondos nacionales ha aumentado en 25.103 millones, lo que supone un avance del 12,9% frente al cierre de año. Con este avance el primer cuatrimestre es el mejor de la historia de los fondos, superando los 24.591 millones de incremento registrados en el arranque de 1998.
- **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 Foro de los Recursos Humanos; Laura Rosillo; Alex Rovira, Alfonso Luengo, Director General de la Fundación Tripartita,.... Info: [www.icea.es](http://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](mailto:paula@transform-action.net) . Tel. 680 885 562.



- **XII PREMIOS DE E&E.** Las empresas pueden presentar hasta un máximo de tres prácticas para la mejora de la gestión de personas. Las firmas interesadas podrán apuntarse a la convocatoria hasta el próximo 26 de mayo y podrán presentar su candidatura hasta el 12 de junio .

## 13. Y una frase para la reflexión



**Al poco de recordar un artículo de Enrique Rojas aparece otra Tercera de ABC con el título APRENDER A PENSAR EN POSITIVO 9-05.** A continuación un resumen que se completa en la web: "No hay árbol que no haya sido fuertemente azotado por el viento. La vida es la gran maestra. La vida enseña más que muchos libros. Es la denominada experiencia de la vida: un saber acumulado de acontecimientos de muchos años, que forman un magma en nuestro subsuelo y nos muestran una lecciones rotundas. Es una sabiduría almacenada en los archivos de nuestra memoria . Y está ahí. Y se pregunta: **Pero, ¿cómo podemos aprender a pensar en positivo? La respuesta está en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org).** Y termina el artículo así: "La vida es como la navegación a vela. El pesimista se queja del viento. El optimista espera que cambie. Y el realista ajusta las velas. El optimismo es el arte de vivir con esperanza."

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