



Índice

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

1. Sobre Formación y Desarrollo

- **ÍNDICE POR MATERIAS DE LA SECCIÓN DE LA WEB "ARTÍCULOS DE INTERÉS".** Como continuación a las iniciativas presentadas, en las pasadas Jornadas de Noviembre, una de ellas era la Clasificación de Artículos de nuestra pág. web, en la pestaña Biblioteca, con la finalidad de que la búsqueda de información sea ágil y estructurada. Kiko Martínez, nuestro apoyo informático creó las tablas y alimenta semanalmente la base de datos con los artículos clasificados por nuestros compañeros Ángel Gayan y Manuel Haro. Os anuncio que tenéis a vuestra disposición ya más del 80% de los artículos colgados en el web y todos los publicados en los últimos 5 años. Cada artículo puede estar clasificado en una categoría o en varias, según su temática. Seguiremos trabajando para cerrar los últimos flecos y mantener clasificados las actualizaciones.
- **EL RETORNO DE LA VOLUNTAD. Un artículo de José Antonio Marina en El Confidencial.** Mi verdadera vocación es la de **detective cultural**. En la vida de las sociedades suceden cosas muy intrigantes que me apasiona investigar. Hace quince años decidí estudiar un caso especialmente relevante para la educación. El concepto de "**voluntad**" desapareció de los libros de psicología en la primera mitad del siglo XX, y, por contagio, también de los de pedagogía y educación. ¿Cómo es posible que se hubiera esfumado el concepto que había servido para explicar el comportamiento libre durante veinticinco siglos, y que nadie hubiera protestado? El asunto me asombró tanto que para estudiarlo escribí un libro entero, con título de novela policíaca: *El misterio de la voluntad perdida*. **El artículo está colgado íntegro en nuestra web, www.gref.org, sección Artículos de Interés. Recomendamos su lectura.**
- **LA CULTURA DE LA EMPRESA, ESA GRAN DESCONOCIDA. De un artículo de nuestro compañero Enrique Campomanes en el Observatorio de Recursos Humanos, febrero 2015.** La cultura de la empresa pasa a ser un factor estratégico para la organización. Por ella circulan todos los elementos emocionales y éticos de los profesionales que la construyen y actualizan, así como la política que define el escenario empresarial. Por ello la organización está obligada a medir el nivel de intensidad de su cultura y de sus valores corporativos para poder conocer hacia donde se dirigen su reputación y sus intangibles.
- **LOS EMPLEADOS NO SABEN CUÁL ES SU TRABAJO ...¿Y SI SE LO INVENTAN?. De un artículo de José María Peláez, Profesor y consultor, en el Observatorio de Recursos Humanos, febrero. 2015.** Más de 25 millones de empleados de 142 países participan cada año en la encuesta de Gallup. La primera de las afirmaciones que tienen que valorar los empleados es "sé lo que se espera de mi trabajo". Se refiere no sólo a la descripción del puesto sino también a la aportación global a la empresa. Pues bien, en los últimos años la mitad de los encuestados no está de acuerdo, no tiene claro lo que la empresa espera de ellos. Increíble pero cierto. **El artículo está íntegro en nuestra web, www.gref.org, sección Artículos de Interés.**

- **EL PODER YA NO ES LO QUE ERA.** De un artículo de **Santiago Álvarez de Mon** en Ex.25-02. Sin obviar las habilidades ejecutivas de un buen líder, personas de acción con carácter y determinación, el poder precisa realismo, paciencia, madurez, tolerancia a la ambigüedad, humildad y, si me apuran, humor. Virtudes imprescindibles para manejar paradojas, superar resistencias, construir alianzas, facilitar encuentros, aceptar los límites, asumir derrotas, aprender de los errores y manejar los tiempos con sentido de la oportunidad. De la euforia irresponsable, a un liderazgo asentado en la confianza, la honestidad y la credibilidad.
- **RSC/RSE. Solidaridad en primera persona.** Del suplemento de El País, 22.02, Compromiso empresarial. **Paloma Rodríguez de Pablos de BANKINTER. Sobre educación financiera.** Los programas, promovidos por los empleados o por el banco, con la colaboración de Adecco y de la Fundación Achievement, se extienden durante 6 meses, abarcan 25 horas lectivas y cuentan con la participación de 30 voluntarios en toda España que dan clase a unos 20 chavales por curso. Les enseñan el valor de la economía del ahorro, cómo usar una tarjeta; para qué sirve un depósito que productos de inversión son los más adecuados según el perfil, etc. **Cristina Cabezudo de Mutua Madrileña. Curso de Informática para mujeres inmigrantes** en el que participan 25 voluntarios de la Mutua. 12 sábados al año, frente a 15 alumnas, y desde 2011 ya se han impartido 8 cursos.
- **6 CASOS DE ÉXITO DE LA BANCA RESPONSABLE DURANTE LA CRISIS FINANCIERA. LOS RESPONSABLES DEL MASTER IN RESPONSIBLE BANKING DEL IEB HAN RECOPIADO ALGUNOS EJEMPLOS RELEVANTES DE BANCA ÉTICA.** 1. Primero los principios y luego la estrategia: la nueva cultura de **Barclays**. 2. **BBVA**: la responsabilidad empieza en la comunicación con el cliente. 3. **Wells Fargo**: gestión de riesgo responsable basada en los principios. 4. **Dividendo social**: un retorno más allá de lo económico. **CaixaBank**. Cada año se dedica una parte sustancial de los beneficios del banco (unos 500 millones de euros) a realizar programas dirigidos a alcanzar estos objetivos fundacionales. 5. **Canadá**: Estabilidad basada en un modelo de banca responsable.. 6. La banca de proximidad: el caso de **la banca de comunidad en EEUU**. Cuenta con una cuota de mercado en EEUU del 10%, y su línea fundamental de negocio está basada en los depósitos y préstamos minoristas.
- **EL 76% DE LOS CONSUMIDORES CREE QUE EL COMPORTAMIENTO RESPONSABLE DE LAS EMPRESAS DEBE SER "TOTALMENTE PRIORITARIO"**, RRHH Digital. 25-02, según se desprende del **Informe Forética 2015** sobre el estado de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) en España, presentado este martes con el subtítulo 'Ciudadano consciente, empresas sostenibles'. El informe destaca que en España un 36,2% de la población (cerca de 12 millones de consumidores) son receptivos a la RSE, una cifra que se incrementa por primera vez desde 2008. Además, 6 de cada 10 consumidores afirma que ante dos productos de similares características compraría siempre el más responsable aunque fuera más caro. En este sentido, un 50% cree que siendo más responsables las empresas obtendrían mayores beneficios económicos y, **por primera vez, los ciudadanos consideran una "buena empresa" aquella que en primer lugar cuida sus empleados por encima de la calidad de sus productos y servicios, según el estudio.**

2. Sobre el sector bancario

- **NUEVAS OPORTUNIDADES PARA LA BANCA PRIVADA EN 2015 ¿QUÉ ESPERAR? ABCEMPRESA. 22.02.** 2015 trae nuevos retos. El primero estará marcado por la regulación con la puesta en marcha de la MIFID II. El segundo, por la implantación de las nuevas tecnologías. Pero en ningún caso la tecnología terminara con la figura del banquero tradicional. Una gestión personalizada y cada vez más especializada serán claves en este nuevo entorno; destacando especialmente una estrecha relación entre el cliente y el gestor para que este último disponga de la mayor cantidad de información posible. El sector advierte: "Sin riesgo no habrá rentabilidad". Los inversores más conservadores tendrán que acudir a la renta variable para obtener mayores rendimientos.
- **LA BANCA VUELVE A PONER EL FOCO EN EL CRECIMIENTO. Editorial de Expansión. 24-02.** Después de varios ejercicios de caída continuada de la financiación, el sector prevé los préstamos registren un incremento, aunque todavía será moderado. Su recuperación es vital para la economía, pero también para la banca, por su imperiosa necesidad de ganancia de rentabilidad. El cambio de tono, no obstante, se ha debido en su mayor parte a los planes de ajuste de estructura y costes, así como a la reducción de las provisiones. El alza de los ingresos y del negocio es la gran asignatura pendiente y clave para la rentabilidad sostenida del sector.



- **LA BANCA ABRE LA MANO CON LAS GRANDES EMPRESAS, PERO MANTIENE LA PRESIÓN SOBRE LAS MEDIANAS.** Ex.26-02. No hay duda de que las condiciones han mejorado. El efecto Draghi ha ido calando cada vez más profundo hasta llegar incluso al panorama español de financiación. La liquidez ha relajado el ambiente y el acceso que tienen los bancos a recursos a precios muy baratos ha empezado a deshacer los nudos que llevaban años amarrados
- **ANA BOTÍN PRESENTÓ AYER A LOS EMPLEADOS DE SANTANDER LOS PLANES DE CRECIMIENTO DEL GRUPO EN LA NUEVA ETAPA INICIADA POR LA ENTIDAD.** Ex.26-02. La presidenta, renovando el formato el tradicional encuentro anual con directivos, desgranó, en su primera convención del grupo, abierta a toda la organización y al conjunto de la plantilla, la estrategia de Santander. La reunión, celebrada en paralelo en la Ciudad Financiera de Boadilla (Madrid) y en las sedes de las distintas filiales internacionales, contó con la asistencia de 30.000 empleados del banco. Unos 15.000 participaron en la convención desde los auditorios situados en las diversas sedes y el resto, a través de Internet. Filiales Tras la conclusión de este acto central, que se inició a las cuatro de la tarde en hora local para poder sincronizar las franjas horarias de los países en los que opera el grupo, se celebraron convenciones locales en todas las filiales. Entre ellas, Santander España, que también contó con la presencia de la presidenta. Durante la convención, intervinieron, como invitados y a través de vídeos, el afamado inversor estadounidense Warren Buffett; Pablo Isla, presidente de Inditex; y Sheryl Sandberg, directora operativa de Facebook. En sus presentaciones destacaron el papel clave que juega el cliente en las estrategia de negocio, un aspecto en el que ayer también volvió a incidir Botín.
- **SANTANDER Y BBVA ELEVAN UN 10% SUS ACTIVOS EN EL NUEVO CICLO DE CRECIMIENTO.** Ex.24-02. Elevan su balance hasta cerca de 2 billones de euros, con un aumento del crédito concedido del 6,3%. **Bankinter también** logró elevar el pasado año el tamaño de su balance tras aumentar su cartera de crédito un 3%. La banca se ha marcado como objetivo dar salida a la bolsa de activos improductivos que acumula en balance.
- **CAIXABANK PREJUBILARÁ EN BARCLAYS A PARTIR DE LOS 52 AÑOS.** Ex.27-02. Alcanza un acuerdo laboral con los trabajadores afectados por el ERE. Reduce los despidos a 975 personas y ofrece 727 recolocaciones y 280m prejubilaciones. Pacta indemnizaciones de 38 días por año.
- **CRITERIA GANÓ 622 MILLONES EN 2014, UN 32% MÁS.** Ex.28-02. El holding, con CaixaBank de principal accionista, es el titular del 58,9%, destinará sus beneficios a la Obra Social del Grupo
- **SABADELL ENSAYA UN MODELO DE OFICINAS SIN DIRECTOR. PRUEBA PILOTO EN CATALUÑA.** Ex.26-02. En determinadas ciudades el banco centralizará las tareas de valor añadido en una sucursal principal con gestores especializados. Banco Sabadell avanza en la definición del modelo de oficina bancaria del futuro. La entidad tiene en marcha varias iniciativas en España para ensayar distintos modelos comerciales que se ajusten a las nuevas demandas de los clientes y al avance tecnológico, que minimiza la necesidad de acudir físicamente a las sucursales. El banco tiene ahora 2.320 oficinas y 17.529 empleados. La idea es concentrar en esta oficina cabecera las actividades de asesoramiento y mayor valor añadido, mientras que el resto de sucursales seguirán atendiendo la operativa diaria de los clientes. “El objetivo es aumentar la relación con los clientes y, a la vez, mejorar la eficiencia del banco”, explica Lluís Buil, director territorial de Sabadell en Cataluña. Cifra en 5.000 millones las pérdidas de la EPA de la CAM.
- **BANKINTER Y POPULAR SE ALÍAN PARA LA FINANCIACIÓN DEL AVE A LA MECA.** Ex.23-02. Junto a Aresbank. Los tres bancos forman un grupo alternativo para otorgar avales por valor cercano a los 300 millones de euros para este proyecto de 6.700 millones liderado por doce compañías españolas. La financiación se destina a una de las fases del proyecto, la de mantenimiento y explotación.
- **CETELEM Y CAJAMAR CREAN UNA FINANCIERA DE CONSUMO.** Ex.24-02. La nueva entidad se creará como un establecimiento financiero de crédito y tendrá por objeto la distribución de préstamos personales y líneas de crédito con o sin tarjeta (revolving) en la red de más de 1.300 agencias del grupo Cajamar.
- **CNMV. NUEVO CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO PARA LAS COTIZADAS.** Ex.24-02. Entre las novedades, destaca que los independientes representen la mitad del consejo y que el número de mujeres alcance, como mínimo, el 30% del consejo. La presidenta de la CNMV cree que el nuevo código, que eleva las garantías de transparencia y protección al accionista, potenciará el valor de las compañías. Ex.25-02. “Un buen gobierno



corporativo contribuye a potenciar la competitividad de las empresas, incide en su valor, es un medio para frenar los planteamientos de corto plazo perjudiciales y es un ingrediente fundamental para generar la confianza de los inversores”. Con estas palabras, la presidenta de la CNMV, Elvira Rodríguez, presentaba ayer el nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. Este trabajo se ha plasmado en un Código de 64 recomendaciones basadas en 25 principios, que mantienen la voluntariedad como norma y la regla de *cumplir o explicar*. De su seguimiento darán cuenta las empresas en los informes de buen gobierno del ejercicio de 2015, que presentarán a la CNMV en 2016.

- **KUTXABANK, BANCO DE LAS EX CAJAS VASCAS BBK, KUTXA Y VITAL, PREPARA SU ESTRATEGIA DE FUTURO SIN GRANDES CAMBIOS Y CON EL FOCO DE ATENCIÓN PUESTO EN LA BANCA MINORISTA**, Ex.26-02, “con marcada vocación de servicio y orientada a particulares, autónomos, pymes y actividades de la economía productiva”. Éste es el compromiso que BBK, su principal accionista con el 57% del capital, ha asumido en el protocolo de gestión que ha presentado al Banco de España, en cumplimiento de la ley de cajas y fundaciones bancarias de finales de 2013. El regulador aprobó el martes este protocolo –que da por finalizado el SIP y el proceso de integración–, y ahora estudia el plan financiero que la antigua caja le envió el pasado viernes, y en el que expresa su decisión de mantener todas sus acciones. **SE PLANTEA CEDER PARTICIPADAS A SUS SOCIOS**. Ex.27-02. Las fundaciones vascas, en especial BBK, lograría así fondos para diversificar ingresos y crear el fondo de reserva que exige el regulador. El banco gana un 39% más y su negocio cae un ligero 1,7% por la menor inversión crediticia.
- **ABANCA GANA 1.157 MILLONES Y NEGOCIA ANTICIPAR PAGO AL FROB**. Ex.27-02. La entidad gallega vuelve a situarse en el mapa financiero nacional tras cerrar su primer año con la denominación de Abanca, en manos del grupo venezolano Banesco y lograr un resultado récord. El beneficio atribuido se disparó durante 2014 a 1.157 millones de euros después de anotarse 556 millones de activos fiscales, casi una cuarta parte de los que todavía podrá disponer en los próximos ejercicios. Su beneficio antes de impuestos recurrente se situó en los 220,4 millones, a mucha distancia de los 18 que conseguía al finalizar 2013 cuando pertenecía al Frob. “Hemos registrado un ROE recurrente del 7,17%, un dato que es muy bueno”, subrayó Juan Carlos Escotet, el vicepresidente de Abanca.
- **EL FROB DICE QUE LA FIANZA DEL JUEZ ES PERJUDICIAL PARA LOS ACCIONISTAS DE BANKIA**. Cinco Días 24-02. El FROB decidió ayer presentar un recurso contra la fianza impuesta por el juez de la Audiencia Nacional, Fernando Andreu, por un importe de 800 millones de euros. Hoy lo hará BFA-Bankia. En su escrito, de 55 páginas, el FROB es tajante al argumentar que “la adopción de la medida cautelar, lejos de ser beneficiosa puede ser perjudicial para los mismos perjudicados (accionistas minoritarios que acudieron a la salida a Bolsa de Bankia) a los que pretende proteger”. En su recurso el FROB afirma que el auto de Andreu se ha formalizado sin “ni siquiera” haber indicios de criminalidad sólidamente justificados” El fondo de rescate también critica que el juez Andreu base prácticamente todos los argumentos en los informes de los peritos Víctor Sánchez y Antonio Busquets. Además, recuerda que existen otros informes periciales aportados al caso que no ratifican los informes de los dos peritos, y “considera precipitado que sin valorar todas las nuevas diligencias se resuelva sobre la excepcional medida acordada. **BFA-BANKIA RECURRE LA FIANZA DE 800 MILLONES** . Ex.25-02. Pide reducirla a un máximo de 34 millones.
- **BANKIA ASUMIRÁ UN MÁXIMO DE 312 MILLONES DE LAS INDEMNIZACIONES POR LA OPV**. expansion.com.27-02. El Consejo de BFA, delegado por el FROB, ha decidido que Bankia asumirá el 40% de los costes para indemnizar a los inversores minoristas a quienes los jueces den la razón en sus demandas. BFA, es decir el FROB, asumirá lo que queda, hasta un máximo de 780 millones. El Estado asumirá el otro 60%. El consejo de la entidad propondrá en su próxima junta de accionistas el **pago de un dividendo de 0,0175 euros por título** con cargo a 2014, el primero en la historia del banco. El acuerdo despeja el horizonte de Bankia. Editorial de Expansión 28-02.
- **LOS FONDOS DE INVERSIÓN ARRASAN EN EL INICIO DEL AÑO**. Ex.28-02. Desde el fin de los superdepósitos en diciembre de 2012, el patrimonio del sector crece un 68%. Los activos administrados por las gestoras españolas crecen más de 6.000 millones en febrero, el sexto mejor mes de la historia. **LA VENTA DE PRODUCTOS ESTRUCTURADOS SE DUPLICA EN 2014**. Ex.26-02. La banca privada defiende las bondades de estos productos en el actual entorno de tipos.



- **ECONOMÍA RETRASA SIN FECHA LA REFORMA DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.** Cinco Días 27-02. Las cooperativas de crédito dan por aparcada la futura reforma del sector hasta la próxima legislatura. Desde hace más de 5 meses no han vuelto a saber nada de las intenciones de Economía, explican fuentes de las cajas rurales, que añaden que con las próximas elecciones municipales y autonómicas difícilmente se puede avanzar en la futura ley. Economía afirma que la norma (que debe pasar por el Congreso) "sigue en los servicios técnicos."

3. Sobre el sector seguros

- **EL SEGURO INICIA LA CUENTA ATRÁS PARA LA NUEVA NORMATIVA EUROPEA.** Cinco Días 18-02. A partir del 1 de enero de 2016, las **aseguradoras españolas** –al igual que sus homólogas europeas– deberán comenzar a aplicar la directiva de Solvencia II, que comenzó a gestarse hace más de una década. La **presidenta de Unespa** –patronal de las aseguradoras–, Pilar González de Frutos, ha explicado esta mañana en la Semana del Seguro que este ejercicio será fundamental para las aseguradoras porque deberán ajustar sus estructuras al nuevo marco regulatorio para poder competir a pleno de rendimiento en 2016. "Hay mucha gente en el mundo de la Fórmula 1 que dice que las carreras se ganan en estas largas y complejas jornadas de entrenamientos, pruebas y ajustes, y para nosotros, probablemente ocurra igual", dijo De Frutos también ha asegurado que tan solo quedan 10 meses para "para plantar las semillas de un sector plenamente integrado en la gestión y la supervisión basada en riesgos. Vamos a tener que hacer muchas cosas en estos 300 días que tenemos por delante y hacerlas bien". No solo la presidenta de la patronal advertía en el principal foro del sector sobre la necesidad de una rápida adaptación al nuevo entorno de Solvencia II. La responsable de la **Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP)**, Flavia Rodríguez Ponga, también ha apuntado que el calendario va a ser muy ajustado.
- **1ª EDICIÓN PREMIOS INESE-TALENTO EN EL SECTOR ASEGURADOR.** De los 28 proyectos presentados han sido 14 los seleccionados. Los premios fueron entregados por José Luis Orts y M^a Luisa Hernández, directora de Inese en Catalunya. **Premios a Vicente Cancio (ZURICH), ALLIANZ, Banc Sabadell, Universitat de Barcelona y PELAYO, por el proyecto "La Comunidad" en la sección Formación,** por su metodología innovadora y resultados. Subió a recoger el galardón M^a José Esteban Luis, directora de Capital Humano. En esta categoría el jurado estimó que merecía una mención especial el proyecto de formación 'Reale Cum Laude', por fomentar la fidelización y desarrollo profesional y personal de sus agentes.
- **EL COBRO ANTICIPADO DE LOS PLANES DE PENSIONES SE LIMITARÁ A 10.000 EUROS.** Ex.25-02. Cuando un partícipe solicite un rescate anticipado deberá especificar si el ahorro solicitado es anterior al 31 de diciembre de 2007 o posterior, ya que el acumulado antes de esa fecha disfruta de una tributación diferente, y más beneficiosa a las posteriores. Con el nuevo IRPF, que entró en vigor en 1 de enero pasado, el Gobierno puso punto final a la ventaja fiscal que mantenía el patrimonio acumulado antes de 2007 en estos productos.
- **AXA OBTUVO UN BENEFICIO DE 5.024 MILLONES DE EUROS AL CIERRE DEL EJERCICIO 2014, LO QUE REPRESENTA UNA MEJORA DEL 12% CON RESPECTO AL EJERCICIO ANTERIOR.** El resultado de la firma refleja el efecto favorable en el valor de sus activos, derivados de la evolución de las divisas y los tipos de interés, así como los menores costes de reestructuración. Éstos ayudaron a Axa a compensar el impacto negativo en sus cuentas registrado por el deterioro de su actividad en Rusia.
- **CATALANA OCCIDENTE GANA UN 9,5% MÁS QUE EN 2013.** Ex.27-02. El volumen del negocio del grupo asegurador crece un 7,4% hasta 3.437 millones en 2014.
- **ALLIANZ AUMENTA UN 4% SU BENEFICIO HASTA 6.603 MILLONES.** Ex.27-02, pese a la caída de los ingresos en la gestión de patrimonios debido a los problemas en la filial estadounidense Pimco. Su beneficio operativo aumentó un 3,3% al situarse en 10.402 millones.



- **CASER CEDE A SABADELL LOS SEGUROS QUE TIENE DEL GALLEGO.** Ex.24-02. El banco estudia reordenar y reducir la estructura de su grupo asegurador y de pensiones mediante la fusión de filiales para recortar costes. El negocio traspasado se centra en seguros generales de hogar, coches, accidentes y salud.
- **LOS SEGUROS DE HOGAR VUELVEN A LA PALESTRA, Y SE REACTIVA EL DE COCHES.** Cinco Días.24-02. Después de varios años de capa caída, este tipo de primas registró un leve crecimiento el pasado ejercicio (del 1,3%) y las aseguradoras han vuelto a mostrarlas en sus escaparates. Con la reactivación del mercado, también se ha agudizado la competencia entre aseguradoras y el precio, como ocurre en el caso de los seguros de coche, es un elemento clave para atraer al potencial cliente. Según la consultora Global Actuarial las más baratas del mercado son: Mapfre, Plus Ultra (del grupo Catalana Occidente), Reale y Zurich. **ALLIANZ, MUTUA Y REALE, LAS ÚNICAS ASEGURADORAS DEL 'TOP 10' QUE VEN AUMENTAR LAS PRIMAS DE AUTOS.** Ex.22.02. Las aseguradoras no tiene dudas al respecto: lo peor de la crisis empieza a quedar atrás para autos. Y los datos también apuntan en esa dirección.

4. La bolsa

CONTINÚA LA FIESTA EN LOS MERCADOS DE VALORES EUROPEOS. Ex.28-02.El Dax acumula ocho sesiones de avances y marca nuevos máximos históricos por encima de los 11.400 puntos. El Ibex ha sumado otro 0,35% para cerrar en 11.178,30 puntos, máximo de cinco meses y salda febrero con un avance del 7,45%, su mejor mes desde octubre de 2013. En su cuarta semana de alzas ha sumado un 2,75%. La última jornada del mes ha agitado los mercados de divisas y deuda pública. El inminente inicio de marzo abre la puerta a las primeras compras de deuda programadas por el BCE en su QE. El resultado ha sido un correctivo al **euro**, que [baja de los 1,12 dólares](#). En el mercado de deuda pública, el interés exigido al **bono español** a diez años repite [en el 1,2%, en línea con los mínimos históricos](#) registrados ayer, y la [prima de riesgo](#) se repliega hasta los 94 puntos básicos

5. Coyuntura nacional

- **LA DEUDA PÚBLICA. ABC. 22-02. Los expertos creen que la clave de la gestión de la deuda pública está en apuntalar el crecimiento conteniendo el gasto. El reto de 1,03 billones de deuda.** Nuestro país cerró el año 2014 con una deuda de 1.033.958 millones de euros, lo que supone en torno al 97% del PIB, según datos del Banco de España. El actual escenario de tipos de interés en mínimos históricos endulza semanalmente las subastas del Tesoro, pero la posibilidad de que a medio plazo el precio del dinero comience a subir empieza a atormentar ya a algunos economistas. ¿Puede España soportar una deuda de 1,03 billones de euros La clave está en el crecimiento. **«Las deudas hay que pagarlas, esto es incuestionable.** Lo que hay que hacer es crecer para poder afrontar los pagos», asegura Emilio Ontiveros. Para Ángel de la Fuente, director de FEDEA, "hemos llegado a unos niveles preocupantes ". Por ello, la contención del gasto público debería seguir siendo una constante en la política de los próximos gobiernos de España.
- **EL TESORO SE FINANCIA GRATIS A TRES MESES.** Ex.25-02.El Tesoro español emitió ayer 2.515 millones de euros en letras a 3 y 9 meses con intereses en mínimos y una demanda que triplicó la oferta. Los títulos de más corto plazo se colocaron a un tipo medio del 0,001%, la primera vez que España se financia de forma casi gratuita. Para aprovechar el buen tono del mercado tras la prórroga del rescate griego, el Tesoro ha puesto en marcha una emisión sindicada de bonos a 15 años, cuyas condiciones se sabrán hoy, según Europa Press.
- **EL GOBIERNO DEVOLVERÁ OTRA PARTE DEL RESCATE A LA BANCA.** Ex.27-02. frente a los que consideran que la deuda pública española es impagable, España cumple con sus compromisos con la UE. Y por anticipado. El ministro de Economía, Luis de Guindos, anunció ayer por la noche en una conferencia en el Club Siglo XXI, que el Ejecutivo devolverá este año otra parte del crédito de 42.000 millones de euros que España pidió a Bruselas en mayo de 2012, cuando el país estaba al borde de la quiebra, para rescatar al sistema financiero.
- **BANCO DE ESPAÑA: LA RECUPERACIÓN SE MANTIENE POR EL TIRÓN DEL CONSUMO.** Ex.25-02.El supervisor financiero señala que crece el paro de larga duración y que la mejora del empleo se concentra principalmente entre aquellos que llevan menos tiempo en el paro. Los indicadores del primer trimestre confirman que el crecimiento se mantendrá en 2015.
- **DEL DEBATE DEL ESTADO DE LA NACIÓN DESTACAMOS: Rajoy eleva sus previsiones afirmando que podemos crecer más del 2%. Y anuncia el fin de las cláusulas suelo para los colectivos más vulnerables.**



Ex.25-02. A partir de ahora, se incluirá una cláusula para que este colectivo vulnerable se pueda beneficiar de una inaplicación definitiva de las cláusulas suelo. Hasta ahora, los tribunales aplican una sentencia de la UE que establece que los jueces pueden declarar nulas las cláusulas suelo no transparentes. La reforma concursal de septiembre estableció que sólo habrá un mes para reclamar. **El Supremo confirma la nulidad de las cláusulas suelo abusivas.** Ex.26-02. Reitera que la medida no es retroactiva y no afecta a contratos de antes de mayo de 2013.

- **INYECCIÓN RECORD A LAS AUTONOMÍAS.** Ex.27-02. Hacienda asigna 28.940 millones a 15 autonomías con créditos gratis durante 2015. Las `Generalitats` catalana y valenciana absorben el 52% del `rescate`. Cataluña recibe 8.300 millones. Pero Mas llevará a la UE su queja por el rechazo del TC a la ley de consultas.

6. Coyuntura internacional

- **CRISIS GRIEGA Luz verde provisional al plan griego a pesar de las dudas del FMI y el BCE.** Ex.25-02. España inclinó el acuerdo griego: "Si nos alineamos con Alemania, no sale". El acuerdo del Eurogrupo para dar cuatro meses más a Grecia no fue fácil. Es más, quedó trufado de salvedades y de votos particulares. Los socios del euro dijeron sí a la propuesta del ministro heleno de Finanzas, Yanis Varoufakis, pero un sí con innumerables votos particulares. De hecho, España pudo haber frenado el pacto si hubiera querido, según apuntan fuentes cercanas a la reunión a EXPANSIÓN: "Si nos llegamos a alinear con Schäuble, el acuerdo no sale".
- **LA COMISIÓN EUROPEA (CE) CONCLUYÓ QUE ESPAÑA SIGUE PRESENTANDO DESEQUILIBRIOS MACROECONÓMICOS Y PIDIÓ AL PAÍS QUE TOMÉ "ACCIONES DECISIVAS".** Ex.26-02. "En España ha habido mejoras, pero aún hay riesgos", señaló en rueda de prensa el comisario europeo de Asuntos Económicos y Financieros, Pierre Moscovici, quien precisó que el país seguirá siendo sometido a la supervisión comunitaria. Moscovici subrayó que la CE es "consciente de las cifras y la fecha límite, 2016", en referencia al plazo que tiene España para situar su déficit por debajo del 3 % del PIB, en concreto en el 2,8 %, tras recibir dos años más por parte de la Unión.
- **EL PRESIDENTE DEL BANCO CENTRAL EUROPEO HA ASEGURADO ANTE LOS PARLAMENTARIOS EUROPEOS QUE "YA SE HAN VISTO EFECTOS POSITIVOS TRAS LAS MEDIDAS" ANUNCIADAS PARA REACTIVAR LA ECONOMÍA DE LA EUROZONA,** Ex.27-02, como el plan de compra de bonos anunciado en enero. "Las condiciones financieras en los mercados de bonos en la eurozona se han relajado, rebajando los intereses relativos a las concesiones de crédito a empresas y hogares de la eurozona".
- **ES EVIDENTE LA VOLUNTAD DEL BCE DE ROMPER LA FUERTE LIGAZÓN ENTRE LA BANCA Y LOS ESTADOS A TRAVÉS DE LA COMPRA DE DEUDA SOBERANA**, vínculo que estimuló el propio instituto emisor europeo hace años- con el fin de reactivar la concesión de créditos a familias y empresas y consolidar la frágil recuperación económica en el Viejo Continente. Ex.26-02.

7. Noticias sobre asociados corporativos

- **AVIVA A TRAVÉS DEL INSTITUTO AVIVA, LANZA LA SEGUNDA EDICIÓN DEL PREMIO PERIODÍSTICO A LA EDUCACIÓN FINANCIERA.** ABC.21-02. e trata del primer galardón creado en España en reconocimiento a la labor divulgativa en materia de educación financiera por parte de los profesionales de los medios de comunicación, así como a la promoción del debate público y la involucración de los medios de comunicación en este ámbito. El plazo de inscripción se prolongará hasta el 13 de marzo.
- **MAPFRE LANZA UN PROGRAMA DE "CAZA TALENTOS".** ABC.21.02. Universitario, con dominio del inglés y disponibilidad para trabajar en el extranjero es el perfil de los 20 jóvenes que MAPFRE incorporará próximamente a la compañía. Estas incorporaciones serán fruto del nuevo plan de captación del talento joven, denominado "MAPFRE Global Trainee Program", que la empresa ha puesto en marcha.
- **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 sus asociados la posibilidad de beneficiarse de un acceso anual gratuito a la GREF Management TV. Se trata de un espacio web que cuenta con una amplia colección de vídeos on line de grandes expertos de reconocido prestigio internacional. 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. Los asociados del GREF pueden registrarse en el formulario existente en el Área Privada de la web institucional www.gref.org. Los asociados que se registren recibirán en su correo electrónico información sobre nuevos vídeos publicados en la plataforma

8. Entrevistas de interés

- **FLAVIA RODRÍGUEZ PONGA DIRECTORA GENERAL DE SEGUROS Y FONDOS DE PENSIONES. Ex.23-02. -La patronal Unespa reclamó el viernes pasado una tramitación rápida de esta ley para poder cumplir los plazos marcados. ¿Se va atender esta petición?** Es conveniente, pero no es estrictamente necesario que se apruebe esta norma para que las aseguradoras puedan preparar las peticiones de autorizaciones ligadas a **Solvencia II**. Las entidades tienen ya información suficiente, a través de las normas europeas, para realizar este trabajo. La trasposición a la legislación española adapta estas directrices a nuestra terminología pero lo sustancial ya se conoce. Entre el 64% y el 71% de las aseguradoras grandes han hecho sus deberes de adaptación a Solvencia II".
- **RAMÓN VERDÚ, DIRECTOR DE DESARROLLO Y FORMACIÓN DE CAIXABANK. en Equipos & Talento, febrero 2015. "La calidad de las relaciones y una experiencia del cliente positiva permite alcanzar resultados". ¿Cómo se están adaptando a esos cambios?** (Después de las compras realizadas por CaixaBank). Sabemos que en estos tiempos hay que establecer unos principios de actuación, que estando alineados con nuestra estrategia comercial, integren la ética, la sostenibilidad de las relaciones, el reconocimiento de las necesidades reales de las personas, etcétera. En este sentido, CaixaBank ha sido una de las primeras entidades en entender que para enfrentarse a esos retos y superarlos con éxito, hay que invertir en revigorizar las relaciones. Me refiero a las relaciones con el cliente final, pero también, y esto es muy importante, con nuestro principal cliente interno: los equipos humanos y los directores de oficinas. **La entrevista está íntegra en nuestra web www.gref.org. Recomendamos su lectura. Cuenta con detalle una excelente práctica titulada "Itinerario de Calidad Relacional"**.
- **ELOI PARDO, DIRECTOR GENERAL DE BANCA MARCH Y ROCKERO, en Equipos & Talento, febrero 2015. Y ¿cómo lo logra compaginar?** Pues con un sacrificio brutal. Cuando quieres algo, hay que sacrificarse y, en esta ocasión, no iba a ser diferente. Desde fuera parece una historia muy bonita, pero tras ella hay muchas noches sin dormir, muchos fines de semana ensayando, muchas vacaciones grabando discos... **¿Cómo define el talento?** Hasta la fecha, las personas que he admirado han sido personas que sabían gestionar muy bien a otros profesionales. **¿Cuáles son las herramientas de las que disponen los directores de Recursos Humanos para motivar a sus empleados?** Con humildad. Mi pequeño gran éxito siempre ha sido confiar en las personas y hacerles sentir partícipes de algo. Además, los managers deben aprender a delegar, algo aparentemente muy sencillo que pocos practican. **Frente a esto ¿cómo debe actuar el empleado?** En muchos sectores empresariales, sobran jefes y faltan líderes. Los jefes sobreactúan con demasiada frecuencia. El reto de los empleados debe ser siempre apuntar hacia la excelencia en su trabajo e intentar dar lo mejor de ellos en su día a día. De todas maneras, el gran problema por parte de los empleados es el miedo a opinar. Para muchos empleados es difícil plantear ideas a los superiores y creo que eso se debería cambiar.

9. Nombres propios

- **DESMONTANDO A PABLO IGLESIAS. Ex.28-02.** Iglesias ha escenificado esta semana una réplica al presidente Rajoy con un discurso programático plagado de incoherencias y vaguedades. En relación al sector bancario afirma: "Los demócratas recatamos gente, no bancos". Los autores del reportaje precisan: El gobierno no ha rescatado todas las entidades financieras sino al 30% del sector. Y si no se hubiera producido el rescate se hubiera contagiado todo el sistema, también las entidades sanas, el 70% restante que no han recibido dinero público. Expansión editorializa bajo el título "Las frágiles propuestas económicas de Podemos". Pablo Iglesias sigue sin entrar en detalles sobre cómo llevará a cabo sus ambiciosas propuestas.
- **VICTOR IGLESIAS RUIZ, UN CEO DE LA CANTERA. El nuevo Consejero Delegado de IBERCAJA** ha desarrollado toda su carrera profesional en el seno de la entidad bancaria. En su dilatada trayectoria ha demostrado ser capaz de motivar y hacer crecer. Primero en el ámbito financiero, donde adquirió el conocimiento de los mercados de capitales. Luego como máximo responsable de la dirección de riesgos. Y finalmente, en su

última etapa, ha dirigido la estrategia comercial, con especial énfasis en la gestión profesional y diversificada del cliente. Cinco días, 28-02.

10. Sugerencias

- **VENTAJAS DE SER GRANDE. Del editorial de El País Negocios. 22-02.** Entre las reformas que nunca se mencionan está la **mejora de la competitividad empresarial**. No puede estar basada sistemáticamente en la reducción de plantillas y salarios, como si no existiesen conceptos tales como la mejora del capital humano y tecnológico, que sí son fundamentos duraderos de mejora de la productividad. De la misma forma, **hay que considerar el aumento del tamaño empresarial como una gran reforma pendiente**, vital en algunos mercados (por ejemplo, en el del transporte por carretera) y muy conveniente en otros. La cuestión que debería debatirse es que tipo de incentivos pueden ofrecerse para elevar la media del tamaño empresarial español de forma selectiva, porque es evidente que en algunos mercados las pymes ofrecen mejores perspectivas de éxito que las grandes compañías.
- **BANCOS Y ELÉCTRICAS: RIESGO REPUTACIONAL. Ex.27-02. De un artículo de Gaspar Ariño Ortiz, Catedrático de Derecho Administrativo.** Pero justamente ese carácter esencial, estratégico e indispensable, tanto de los bancos como de las eléctricas, obliga a regularlos de tal modo que ni unos ni otros puedan fácilmente trasladar las pérdidas a sus clientes, que son siempre la parte más débil. Que cada uno asuma su responsabilidad. No podemos ahora entrar en lo que son o deberían ser las claves de la nueva regulación bancaria y eléctrica que está en este momento en el telar. Baste decir que unos y otros deben orientar sus actividades hacia el cliente si quieren mantener su integridad en el futuro. Su negocio no es sólo de interés privado, sino que su actuación afecta también a los intereses públicos, es decir, del público, que sufre las consecuencias de su mal gobierno. **Sugerimos la lectura íntegra del artículo. Ver página 54 del periódico.**
- **EXECUTIVE EXCELLENCE.** La Revista del liderazgo, el talento y la gestión multidisciplinar. Recibida el jueves con Cinco Días dedica este número de forma especial a la ética Empresarial con aportaciones, entre otras, de Javier Fernández Aguado, José Aguilar López, José Manuel Casado, etc. Prometemos volver sobre ella. De momento, sencillamente, sugerir su lectura.
- **LA INNOVACIÓN ABIERTA GANA ADEPTOS . El País. Negocios 22-02..** Desde IE estamos en 50 colegios asesorando a profesores para introducir gestión y metodología y sembrar así en los niños el germen del emprendimiento". Otro cambio sobre el que los integrantes del Alumni Fórum 2015 incidieron es el que afecta a la **cultura empresarial que condena el error**. Lo dijo el expresidente de la Academia de Cine en la pasada gala de los Goya, Enrique González Macho: "Si caéis, lo importante es levantarse la sexta vez y seguir". Una tendencia que no se cansa de propugnar un asesor financiero de Barack Obama, John Hope Bryant. **"En América, el fallo y el error son una motivación. Tenemos que reimaginarnos desde el fracaso.** Los directivos españoles han de permitir a los empleados fallar, caer y volver a fallar. Sin miedo. Solo así es posible la innovación". **BBVA** es la empresa española más innovadora en banca digital y sus directivos están tomando decisiones muy valientes para cambiar cultura y procesos y competir con maestros mundiales en este terreno como Google, Amazon, Zappos, Just Eat, Facebook o Whatsapp".
- **SUPLEMENTOS DE EXPANSIÓN: 1.- SOBRE LATINOAMÉRICA. 26-02.** Destacamos: Un puntal para el beneficio de la banca. Brasil locomotora de MAPFRE. **2.- EXPANSION FIN DE SEMANA, 28-02, ¿Estamos ante otra burbuja tecnológica?** La opinión mayoritaria es que más que una burbuja, el mercado asiste a una revolución tecnológica, con empresas muchos más sólidas y balances más cimentados que el 1999.

11. Cursos y Seminarios

- **AFI ESCUELA DE FINANZAS.** Valoración de Empresas, 17 y 18 de marzo. <http://www.efa.afi.es/efa/cursos/1433762/1099322/curso-curso-valoracion-de-empresas.HTML>. Embedded Value Sector Seguros, 9 y 10 de abril <http://www.efa.afi.es/efa/cursos/1438055/1099322/curso-curso-embedded-value-sector-seguros-mcev.HTML> Info: C/ Españolto, 19 - 28010. Madrid. Contacto 91 520 01 50/80 efa@afi.es www.efa.afi.es.
- **IE. Programa Avanzado en Responsabilidad Corporativa** Edición marzo: 9 - 14 marzo 2015 Edición junio: 29 - junio a 4 de julio de 2015. Información y consulta: Mar Morales - Directora de Programas Ejecutivos Tel: 91 568 96 25 e-mail: mar.morales@ie.edu



- **IDD. AULA DE LIDERAZGO E INNOVACIÓN.** Con Jaime Tomás. Dentro de la Expolearning, pero en el Hotel Eurobuilding, 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. **Si te inscribes a través del GREF, serás invitado.**
- **INTERACTIFS CURSO DE INSCRIPCIÓN ABIERTA “IMPACTO E INFLUENCIA”,** 1ª edición, el 16 de Abril de 2015. La Disciplina Interactifs, es un extracto de aquellas actitudes y comportamientos que nos permiten aumentar nuestra capacidad de impacto e influencia. El programa Interactifs consiste en el descubrimiento y el entrenamiento intensivo de dichos comportamientos. Más información: <http://www.interactifs.es/la-formacion/inscripcion-abierta/>

12. Y una frase para la reflexión

LA FELICIDAD ES UNA DESTREZA QUE SE PUEDE APRENDER. Del blog de FINSI, en esta ocasión la autora es Nuria Fernández López: "No basta con saber lo que hay que hacer y tener buenas intenciones de hacerlo. Es necesario entrenarnos para tener éxito". se requiere esfuerzo, compromiso y constancia, ya que fundamentalmente se trata de aprender a controlar nuestros pensamientos, emociones y comportamientos a través de actividades y acciones que contribuyan de forma significativa a incrementar ese nivel de bienestar. La investigadora Sonja Lyubonmirsky ha identificado **12 estrategias que contribuyen a elevar el grado de bienestar de ser humano:**

1.Expresar gratitud. 2.Cultivar el optimismo. 3.Evitar comparaciones sociales. 4.Llevar a cabo actos de bondad y generosidad. 5.Cultivar relaciones estimulantes. 6. Desarrollar estrategias de superación. 7. Perdonar 8. Llevar a cabo más actividades que verdaderamente nos impliquen. 9. Saborear las alegrías de la vida 10. Comprometernos con nuestras metas. 11. Practicar religiosidad o espiritualidad. 12.Cuidar el cuerpo. Obvio, que cada uno pondrá o quitará cosas según sus propias necesidades, deseos e intereses.

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

LA REDACCIÓN