

NOTICIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

CUANDO ES EL MILENIAL QUIEN ENSEÑA AL ALTO DIRECTIVO. *Cincodias.com.* 16-8. El ‘reverse mentoring’ pone a los más jóvenes a instruir a los veteranos. Nació en 1999, pero ahora sirve para retener el talento de las nuevas generaciones. Una de estas técnicas es el **reverse mentoring**, un método que nació en 1999 en Estados Unidos de la mano del entonces consejero delegado de General Electric, Jack Welch, quien animó a sus altos directivos a buscar un joven que les ayudase a entender y lidiar con el incipiente internet de la época. “Bajo esta técnica, el joven se convierte en el mentor de un ejecutivo. Se da la vuelta por completo al mentoring tradicional, y se invierten los roles en su totalidad”, prosigue Acosta. Recomendamos su lectura. Se dice es un factor de estabilidad de la plantilla y una forma de retener a los millennials.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/15/fortunas/1502821759_303236.html

BEATRIZ MIGUEL MARTÍNEZ, RESPONSABLE DE TALENTO, DESARROLLO Y COMPENSACIÓN DE EVO BANCO. Entrevista publicada en *Equipos & Talento, Dossier banca y seguros, julio 2017.* P. **En el sector hay ciertas acciones formativas “obligatorias”, ¿cómo influye este aspecto en la formación?** Este tipo de acciones formativas son básicas y esenciales para nuestra actividad, por lo que tomamos muy en serio no solo la ejecución sino el seguimiento y motivación. Este año tenemos un caso claro con el requerimiento a los empleados para la formación de Mifid II antes de 2018 para poder comercializar productos de inversión. Para nosotros significa que todos los perfiles comerciales de EVO deben dedicar un mínimo de 140 horas este año a esta formación, lo que supone un gran esfuerzo para ello. En nuestro caso lo hemos promovido con la colaboración de AFI (Analistas Financieros Internacionales, lo que nos permite convertir un requerimiento legal en una oportunidad formativa avalada por expertos de reconocido prestigio y con valor curricular en el mercado. P. **¿Qué herramientas están utilizando en este momento para formar a la plantilla?** Aunque seguiremos colaborando con terceros en acciones de alto nivel, estamos trabajando en un proyecto para implantar una plataforma propia que nos permita conectar mejor el plan formativo de cada profesional con su evaluación de desempeño, liberar y poner a disposición de los usuarios contenidos de calidad y proporciones herramientas digitales más colaborativas y flexibles. P. **¿Qué tipologías de formación considera que les da mejor resultado dadas las características de su personal y su dispersión?** La formación que proporciona una mayor satisfacción y capacitación profesional suele ser la que tiene un alto contenido experiencial o de relación con otros compañeros. Esto genera además una elevada cohesión de equipo que resulta de gran utilidad para potenciar el trabajo colaborativo entre áreas independientes. También es la más inaccesible por razones económicas o de dispersión geográfica. La formación online, por otro lado, aporta un valor importante por su capacidad de llegar a un mayor número de usuarios en unas condiciones asequibles para su conciliación de horarios, flexibilidad de accesos y gestión del tiempo. Pero también es la que requiere mayor automotivación y disciplina.

SERÁS FELIZ EN EL TRABAJO CUANDO OCUPES UN PUESTO IMPRESCINDIBLE. *Cincodias.com* 28-7. Por M. Victoria S. Nadal. Un estudio publicado por The British Psychological Society en

Harvard Business Review, asegura que los trabajadores dan más sentido a sus tareas y que sienten menos inseguridad cuando su labor es clave para el funcionamiento de la empresa.

https://retina.elpais.com/retina/2017/07/21/talento/1500656083_645850.html

LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO, CLAVE EN LA GESTIÓN DEL COMPROMISO. Equipos & Talento, julio 2017. “Antes la gestión del compromiso era algo intangible, pero ahora las empresas están trabajando para que sea medible. Este cambio destierra las opiniones que consideran que el compromiso no está alineado con la estrategia”, se alegra **Alberto Blanco, Director General del Grupo Actual.** Convertir los empleados en clientes para ofrecerles una experiencia diferencial es clave en la gestión del compromiso. Conscientes de ello, **CETELEM** lanzó en 2011 el proyecto “Touch Points Colaborador” con el que trasladó la estrategia del negocio a la política de RRHH y la experiencia del cliente al empleado. Eliminamos el café para todos, nos dice **Gonzalo de la Rosa, Director de RRHH,** y empezamos a

2

segmentar ofreciendo diferentes proyectos en función de cada persona. Por su parte **MAPFRE** ha puesto en marcha proyectos a nivel global que le permiten pasar del “compromiso basado en la retención a un compromiso que ayude a transformar la compañía hacia la digitalización”. Para lograrlo **la Directora de RRHH de comercial e Innovación de MAPFRE Iberia, Lourdes Moreno,** explica que ha puesto en marcha “un proyecto muy ambicioso de gestión del talento con el que hemos creado una base de datos global que nos permita movilizar y distribuir el talento correctamente”. Así, además de prestar servicios, “el reto de RRHH se enfoca en gestionar la experiencia de empleado para identificar esos momentos de la verdad y segmentar”. En la misma línea se posiciona **María Pérez, Responsable de Estrategia RRHH y Cambio Cultural de AXA** al afirmar que “para dar un salto cualitativo la clave está en pasar de ofrecer productos y políticas de RRHH a la experiencia de empleado y ello está relacionado con el lugar de trabajo, las interacciones con los managers, etc. Además, María apuesta por la segmentación “teniendo en cuenta la diversidad generacional y el momento profesional en el que se encuentra cada persona”. Para lograrlo, dice, “la encuesta de clima anual no es suficiente. Tenemos que ser capaces de escuchar de manera más frecuente y, así, construir la experiencias con ellos”.

PROCESO DE CERTIFICACIÓN MIFID II EN BANKIA, por José Ignacio Mora, Responsable de Formación. El programa de formación, realizado con la Escuela de la Fundación de Estudios Financieros, además de cumplir con una acreditación para ejercer las labores de asesoramiento, tal y como determina la “Guía Técnica para la evaluación de los conocimientos y competencias del personal que informa y asesora (CNMV)”, es una garantía para cumplir con los máximos niveles de transparencia, protección y calidad de servicio al cliente. Quienes han superado el examen acceden a una doble acreditación: la certificación profesional de Experto en Asesoramiento Financiero, otorgada por el Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF), y el título universitario de Especialista en Banca y Asesoramiento Financiero, concedido por CUNEF (Colegio Universitario de Estudios Financieros). Por otra parte, la certificación profesional externa a Bankia es una acreditación personal que favorece la empleabilidad, tanto en el ámbito interno como en el externo, debido a que reconoce la capacitación necesaria para desempeñar las funciones de asesoramiento y es homologable en todo el Sector Financiero.

DE TRABAJAR EN EQUIPO AL TRABAJO COLABORATIVO. SI TRABAJAR EN EQUIPO ES IMPORTANTE, AHORA LO ES AÚN MÁS APRENDER A HACERLO DE MANERA COLABORATIVA. De un artículo de Alba Casilda, [expansión.com](http://www.expansion.com). 27-7. Este concepto exige mucho más esfuerzo a los profesionales, pero a cambio se consiguen grupos más productivos y eficaces. El trabajo en colaboración configura los departamentos de manera flexible según las necesidades de los proyectos y promueve entornos para que la comunicación sea fluida. Pretende crear espacios en los que todos tengan la oportunidad de expresar sus puntos de vista. Los profesionales han de aportar valor añadido con sus propuestas y que así sirvan para detectar nuevas oportunidades.

<http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/desarrollo-carrera/2017/07/25/597779bd268e3e927e8b4629.html>

CONOCER EL TALENTO DE LA ORGANIZACIÓN, LA CLAVE PARA LA FIDELIZACIÓN. Desayuno de trabajo en Equipos & Talento, junio-julio. Recogemos la opinión de Lina Guerrero de **SANITAS: Directora de Talento, Desarrollo y Cultura digital**, recuerda que su compañía lleva mucho tiempo trabajando en el ámbito del compromiso del empleado y, para ello, tienen políticas y procesos desarrollados que constituyen el pilar básico de la estrategia de retención: “Las dos palancas que para mí son diferenciales son el impacto y la empleabilidad. El impacto entendido como el espacio que le dejo al empleado para crear un impacto propio y transmitir que esta posibilidad existe a través de la comunicación. Y, por otro lado, la empleabilidad. Entiendo que en el entorno actual una persona puede estar en la compañía un año, dos o toda la vida, pero durante ese tiempo que estemos juntos, el profesional debe salir de aquí con algo que le permita mejorar su vida.

LA VOLUNTARIEDAD DE LAS MUJERES PERJUDICA SUS CARRERAS PROFESIONALES. Cinco días 10-8. Cuando en una oficina se necesita un voluntario para hacer una tarea poco agradable, suelen ser las mujeres las que primero levantan la mano. Las mujeres tienden a asumir ciertas tareas ingratas que muchos hombres rechazan y eso les suele perjudicar profesionalmente. Este comportamiento no tiene que ver con que sean más generosas sino con la presión social que sienten y porque sus jefes (hombres y mujeres) creen que es más probable que digan sí. Por eso, el cambio tiene que venir desde arriba. El resultado es que su carrera profesional se ve truncada y su ascenso profesional, limitado. Si no quieren quedarse atrás, tendrán que aprender a decir, no.

https://retina.elpais.com/retina/2017/08/09/tendencias/1502282115_495640.html

OCHO CONSEJOS PARA SER MÁS PRODUCTIVO, INCLUSO EN VERANO. Cinco Días. 11-8. La gestión del tiempo es uno de los elementos clave para sacar adelante el trabajo-. Así lo asegura Ben Elijah en el **Libro de los Hábitos productivos.**(Ed. LID). **1.- Recopilar.** Apuntar las ideas inmediatamente y volver sobre ellas. **2.- Procesar.** Revisar a diario y anotar en determinados momentos. Por ejemplo al volver de una reunión, al llegar a la oficina. **3.- Elegir las herramientas.** Si hay que compartirla optar por el formato digital. **4.- Poner en situación.** Empezar por la que se puede realizar en ese momento, y aplazar el resto para una situación más favorable. **5.- Trabajar la memoria.** Si es necesario dividir un proyecto en tareas más pequeñas, que sean fáciles de gestionar. **6.- El árbol de la importancia,** es decir, priorizar Tener clara la jerarquía de las tareas. **7.- Archivar,** guardar la información para más adelante.

8.- Repasar y terminar. Las tareas pendientes se deben revisar diariamente. No se encuentra enlace.

UN POCO DE PRESIÓN SIEMPRE AYUDA. Elpais.com. 5-8. Diversos estudios indican que, en dosis moderadas, el estrés puede mejorar el rendimiento de los trabajadores si son capaces de aislarse y enfocarse en realizar bien su tarea. La capacidad para trabajar bajo presión es un rasgo muy demandado en los entornos laborales. “Una persona con tolerancia a la presión es alguien que puede realizar su trabajo en condiciones adversas y, al mismo, tiempo tomar decisiones correctas en cuanto a su ejecución”, resume Eva Collado, consultora estratégica de capital humano. Médicos, agentes de Bolsa, consultores, comerciales, controladores aéreos o, en general, directivos forman parte de esta élite de sufridores. Manuel Yáñez, presidente de Psicosoft, se refiere a ellos como “puestos en los que existe un feedback inmediato de su actividad o en los que hay que tomar decisiones estratégicas continuamente”.

https://economia.elpais.com/economia/2017/08/03/actualidad/1501769926_478821.html

DESCANSO ESTIVAL, UN TEST DE CALIDAD, POR SANTIAGO ÁLVAREZ DE MON.Ex.28-7. Respetando la originalidad y singularidad de cada familia, de cada persona, apunto algunos factores, actividades o hábitos que coadyuvan a una perentoria renovación física, intelectual, emocional, espiritual. El primero, una vuelta a nuestros orígenes, a la naturaleza. A menudo basta con una puesta de sol, escuchar al río en su deambular hacia la mar, una playa desierta, una montaña que nos recuerda en su majestad nuestra insignificancia, para saborear una paz interior esquiva. Viajar. Hacer deporte: correr, pasear...El cansancio físico a menudo trae tranquilidad mental. Conversar con los amigos, con la familia. La lectura. Escribir. Por último, sin ánimo de ser exhaustivo, una triada que se me antoja imprescindible para no ser devorado por la tecnología y utilizar con inteligencia las inmensas posibilidades que nos ofrece esta era digital: silencio, soledad, meditación.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=28_07_2017&edi=Nacional

SI ES TU JEFE, NO LO COJAS: LA IMPORTANCIA DE DESCONECTAR, por Javier Cortés, cincodias.com.12 y 13-8. La salud mental en este ámbito se basa en saber focalizar, concentrarse en el momento presente para evitar que tu mente esté en dos sitios a la vez. “El equilibrio personal se conforma como una mezcla entre diferentes áreas: la familia de origen, la familia creada, el ocio, las relaciones sociales y el ámbito laboral”, enumera Enrique García, Psicólogo Laboral. “El problema está cuando no puedo fijar mi atención en alguna de ellas porque tengo la cabeza en otra”.

https://retina.elpais.com/retina/2017/08/10/tendencias/1502372897_706981.html

EL DESCANSO, ÚNICO REMEDIO PARA SER PRODUCTIVO, por Montse Mateos. Expansión.com.12-8. Detenerse y reflexionar es la receta para ser más eficaz. Disfrutar del merecido descanso es sólo parte del secreto. La productividad se logra creando espacios para desconectar en nuestra rutina laboral. “El 70% de las buenas ideas no se encuentran en el puesto de trabajo”. Jericó cree que es necesario imponerse otro ritmo: “Las bondades del

descanso se relacionan con la creatividad. La acción efectiva es adictiva y hay que desenganchar" nos dice **Pilar Jericó**.

<http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/desarrollo-carrera/2017/08/11/598dc8f822601d5e108b4592.html>

POR QUÉ NECESITA AL MENOS DOS SEMANAS DE VACACIONES.expansion.com. 1-8. Más de un tercio de los profesionales españoles no desconecta lo suficiente cuando está de vacaciones. Un mínimo de 14 días es lo que se necesita para olvidarse por completo de la rutina laboral.

<http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/desarrollo-carrera/2017/07/31/597f2297e2704eb87a8b4618.html>

INFORME ANUAL 2016 FUNDACION ESTATAL PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO-FUNDAE.

Alfonso Luengo Álvarez-Santullano, su Director Gerente, nos dice en la presentación que "En cuanto a los resultados es destacable que 367.770 empresas han realizado formación bonificada para 2.535.038 trabajadores repartidos en centros de trabajo de todo el territorio nacional. El 48,6% de los trabajadores formados han realizado más de una acción formativa a lo largo del año, por lo que han resultado participantes en formación un total de 3.766.997. En cuanto a actividades financieras y de seguros, 3741 acciones formativas han afectado a 311.671 participantes lo que ha supuesto un total de 4.001.001 horas lo que supone una duración media de 12,8 horas. Más información: www.fundae.es

ESPACIO PARA LA REFLEXIÓN

Un buen amigo, lector habitual del Boletín, me manda lo que sigue (Gracias Calo) y con mucho gusto lo redirijo para ti, querido lector: "En tu recuerdo, he hecho 7 peticiones a Dios: que te cuide, que te ame, que te ilumine, que te de alegría, que te proteja y que te bendiga. Y siempre que te acompañe".

NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO

EL BCE JUSTIFICA LA RESOLUCIÓN DE BANCO POPULAR. expansion.com. 16-8. El BCE ha publicado la versión no confidencial de la evaluación que realizó sobre Popular el 6 de junio, que llevó a la resolución de la entidad y su posterior venta a Santander. En ella dice que lo que llevó al banco a sufrir un deterioro de su posición de liquidez fue el "agotamiento significativo de sus depósitos". Además, la institución monetaria realiza un repaso sobre los acontecimientos que provocaron la crisis del banco. Según detalla la evaluación, el hecho de que en febrero la entidad revelara una necesidad de provisiones extraordinarias por 5.692 millones de euros llevó a la agencia DBRS a rebajar su rating, algo que derivó en "preocupaciones significativas" en los clientes del banco, que se reflejaron en "salidas de depósitos inesperadas" y en una "alta frecuencia de visitas de los clientes a la red del banco".

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/08/15/5992c85822601ddd6d8b45bc.html>

ECONOMÍA ENDURECE EL COBRO DE INCENTIVOS EN LA VENTA DE FONDOS. Ex.5-8. El Ministerio abre un proceso de audiencia pública sobre la transposición de Mifid II hasta el 18

de septiembre. Hasta el 18 de septiembre estará abierto el proceso de audiencia pública de la norma, que implicará una modificación a fondo de varias normativas como la Ley del Mercado de Valores. Son muchos los aspectos que aborda esta normativa, como la **formación de los profesionales** que vendan productos financieros, el control de riesgos en las empresas de servicios de inversión o el capital mínimo para crear una gestora, una sociedad de valores o una empresa de asesoramiento financiero (EAFI). Pero el punto en el que el sector tenía más interés era el relativo a los **incentivos en la venta de fondos de inversión**. Hasta ahora, las gestoras ceden a las entidades que venden sus fondos una parte de su comisión (que no suele ser menos del 60%) en concepto de incentivo. La directiva europea Mifid II, que entrará en vigor en enero del próximo año, tiene entre sus objetivos vigilar el posible conflicto de intereses, de ahí que endurezca el cobro de lo que se conoce como retrocesiones en el sector. Recomendamos la lectura íntegra de la noticia acudiendo al enlace.

<http://www.expansion.com/mercados/fondos/2017/08/04/59846cea468aebfc078b45bc.html>

LA BANCA DEBERÁ HACER UN EXAMEN A LOS CLIENTES ANTES DE VENDERLES FONDOS GARANTIZADOS. Cincodias.com. 16-8. Economía exigirá evaluar al inversor en casi todas las carteras con objetivo de rentabilidad. Las entidades dejarán de vender estos productos en avalancha.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/15/mercados/1502826098_631472.html

TRANSPARENCIA, PROFESIONALIDAD Y COMPETENCIA EN LA ACTIVIDAD BANCARIA. Editorial de Cinco Días 5 y 6-8. Se trata de incrementar la transparencia y la profesionalidad en la relación de las entidades con los clientes, así como tasar con precios razonables cada uno de los servicios y fomentar la competencia abierta en el sector, sobre todo en un momento en el que la tecnología ha transformado la operativa y ha sustituido la práctica presencial por la contratación online. La protección al inversor es el norte de la nueva regulación para superar una etapa en la que ha sido la víctima de las malas prácticas bancarias. En adelante, cada entidad debe dejar muy explícita y por escrito a la clientela la naturaleza de cada producto, su riesgo y su coste, tanto por asesorar como por vender y gestionar; y no podrá reservarse una comisión por la venta de fondos de inversión si no ha ofrecido de forma transparente los productos de toda su competencia a los clientes para que elijan después de conocer.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/04/mercados/1501856227_986636.html

REVOLUCIÓN EN LOS FONDOS: LA BANCA DEBERÁ VENDER PRODUCTOS DE TERCEROS PARA COBRAR INCENTIVOS. Cincodias.com.5 y 6-8. Guindos deniega el supuesto que solicitaba el sector para hacer caja con la comercialización de productos; para ello deberán ofrecer sí o sí artículos ajenos. Cierra la puerta a posibles fórmulas alternativas para que los bancos se embolsen una parte de las comisiones.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/04/mercados/1501849609_943516.html

EL RÉGIMEN DE LA BANCA PARA ADELGAZAR SU RED. EDITORIAL DE EXPANSIÓN 4-8. Menos sucursales y más rentables. Es el axioma de la banca desde que estallara la burbuja que había llevado al sector a sus años dorados en la antesala de la crisis. Desde 2008, la red de sucursales bancarias en España se ha reducido un 37%, con el cierre de 18.000 oficinas, y el sector ha

amortizado 80.000 empleos (un tercio del total). Y en 10 años el número de entidades se ha reducido de casi medio centenar a cerca de una quincena. ¿Ha sido suficiente? Parece que no. Los mensajes sobre la necesidad de ahondar en el adelgazamiento se suceden. España sigue a la cabeza en Europa en número de oficinas por habitante, y además, sus oficinas, son de las menos productivas. Conjugar las ventajas digitales con los negocios de mayor valor añadido es el nuevo objetivo.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=04_08_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=04_08_2017&edi=Nacional)

LA GRAN BANCA DISPARA SUS GANANCIAS UN 20% AL NORMALIZAR SUS CUENTAS. Cincodias.com. 29 y 30-7. Los cinco grandes obtuvieron un beneficio a junio de 7.726 millones. El negocio tradicional bancario vuelve a crecer con fuerza. Poco a poco la normalidad va volviendo. Los cinco grandes bancos nacionales (Santander, ya con Popular, más BBVA, CaixaBank, Sabadell y Bankia) han ganado en el primer semestre del año 7.726 millones de euros, un 20,5% más que hace un año. Ha sido clave en el resultado la actividad internacional de los dos grandes, pero también el buen tono del negocio tradicional.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/28/companias/1501229791_034479.html

LOS BANCOS ESPAÑOLES, ENTRE LOS MENOS DAÑADOS POR LOS TIPOS EN MÍNIMOS DEL BCE.expansion.com.11-8. En su último informe, el organismo presidido por Mario Draghi mide el efecto de casi 10 años de tipos de interés bajos en los distintos ámbitos de actividad económica. De este análisis se desprende que las medidas expansivas en Europa han restado un 1,1% al margen neto (el negocio típicamente bancario) de las entidades españolas. Los bajos tipos de interés han afectado a la banca española, pero en mucho menor medida que en otros países de la eurozona. De hecho, tras las de Portugal, Italia y Bélgica, las entidades españolas han sido las menos afectadas.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/08/11/598cac18e2704ed0408b45ab.html>

LOS BANCOS COMPENSAN LA PRESIÓN EN SUS MÁRGENES. Ex. La Llave. 11-8. Con el euríbor a un año en negativo (ayer cerró en -0,152%), la banca sigue buscando vías para compensar la presión en el margen financiero, que son básicamente tres: aumento de comisiones, reducción de gastos de transformación y disminución de provisiones como consecuencia de la reducción del coste del riesgo que se deriva de la mejora de la economía española. Por el momento, estas tres variables compensan con creces la caída del margen financiero y siguen nutriendo el crecimiento de los beneficios sectoriales.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=11_08_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=11_08_2017&edi=Nacional)

LA BANCA RECUPERA RESULTADOS PESE A POPULAR, por Salvador Arancibia. Ex.31-7. Los bancos han mejorado sus resultados semestrales gracias a la buena marcha de la situación de la economía. Las entidades continúan ajustando sus costes al reducir su capacidad instalada y sus empleados.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=31_07_2017&edi=Nacional

LA BANCA, ABOCADA A EMITIR 7.500 MILLONES EN COCOS. Ex.16-8. Nadie ha querido perderse la bonanza. De los ocho bancos cotizados que quedan en España, cinco han salido al mercado en lo que va de 2017 para llenar el colchón de capital Tier 1 adicional que piden las autoridades. Y la forma de hacerlo es emitiendo CoCos, los bonos contingentes convertibles de la banca y la forma más arriesgada de invertir en deuda en una entidad financiera, ya que la emisión al completo puede volatilizarse en caso de problemas de solvencia y los cupones pueden impagarse sin que sus dueños puedan quejarse por ello. Santander y BBVA no han faltado a su cita y ambos han colocado CoCos este año en el mercado. Sabadell, Caixa- Bank y Bankia se han apuntado a la fiesta, todos ellos con emisiones inaugurales que han marcado su estreno en estas lides. Bankinter ya cuenta con una colocación, así que solo Liberbank y Unicaja se han quedado fuera de la tendencia.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=16_08_2017&edi=Nacional

SANTANDER SUPERA LOS 4 MILLONES DE ACCIONISTAS. GANA CASI 225.000 INVERSORES EN UN AÑO Y SE DESMARCA DE LA COMPETENCIA. Ex.14-8. Santander bate otro récord. El banco superó los cuatro millones de accionistas en junio por primera vez en su historia. Santander va camino de completar un ejercicio sin precedentes tras comprar Popular y cerrar con Blackstone la mayor operación inmobiliaria en España. Además, es la única de las grandes entidades españolas que ha captado nuevos inversores en el último año. BBVA, CaixaBank, Bankia, Sabadell y Bankinter han perdido accionistas respecto a junio de 2016.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=14_08_2017&edi=Nacional

SANTANDER LOGRA 58.000 MILLONES DE DEMANDA EN SU AMPLIACIÓN Y EL APOYO DE BLACKROCK. Cincodias.com. 26-7. La operación se ha saldado con una demanda de 8,2 veces. El 99,25% de las nuevas acciones quedaron cubiertas en el periodo de suscripción preferente. (Ana Botín invierte 9 millones en la ampliación de capital, y el Consejo desembolsa más de 38 millones para comprar nuevos títulos. Ex.3-8).

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/26/mercados/1501088190_822748.html

SANTANDER GANA 3.616 MILLONES HASTA JUNIO, CON UNA APORTACIÓN DE POPULAR DE 11 MILLONES. Expansión.com 28-7. Son las primeras cuentas que presenta el grupo tras la adquisición de Popular, formalizada el 7 de junio. Desde entonces y hasta cierre del semestre, Popular ha aportado al beneficio del grupo 11 millones de euros, un importe "poco significativo" que representa el 0,3% del beneficio global. Santander, a su vez, ha indicado que va a aportar 7.000 millones de euros al capital de Popular para restablecer su solvencia, al consumirse sus fondos propios durante el proceso de resolución y limpieza de balance que ha aplicado Santander tras su compra. El impacto del saneamiento en las cuentas de Popular se eleva a 12.000 millones de euros, lo que ha reducido su solvencia de máxima calidad asumiendo el calendario regulatorio (CET1 phase-in) del 9,1% el 6 de junio (el día previo al

rescate) hasta el -4,9%. Tras la inyección de 7.000 millones, la ratio se recuperará hasta niveles del 10,5%.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/07/28/597ac433ca474104378b4577.html>

SANTANDER CIERRA LA VENTA A BLACKSTONE DEL 51% DEL NEGOCIO INMOBILIARIO DE POPULAR. **expansión.com. 9-8.** La operación, la mayor en la historia del sector inmobiliario en España, supondrá la creación de una nueva sociedad a la que Popular transferirá activos problemáticos con un valor bruto contable de 30.000 millones, así como el 100% de Aliseda. Santander y Popular desconsolidarán esos activos de sus balances.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/08/08/5989dc3222601df7668b464a.html>

LA LUCHA LEGAL POR POPULAR NO AFECTA A LA OPERACIÓN CON BLACKSTONE. **Expansión.com.9-8.** A falta de medidas cautelares o una sentencia en contra de la resolución de Popular, el banco puede vender activos a precio de mercado sin temor a que se impugne la operación.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/08/09/598a09dae5fdea7c178b45a2.html>

BRUSELAS APRUEBA LA COMPRA DE POPULAR POR SANTANDER AL NO APRECIAR PROBLEMAS DE COMPETENCIA. **Expansión.com. 9-8.** La Comisión Europea determinó que las cuotas de mercado conjuntas de ambas entidades son, "por lo general, limitadas", inferiores al 25%, así como que "seguirá habiendo competidores fuertes en todos los mercados afectados".

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/08/08/5989b96222601d78798b4623.html>

LA JUR RECHAZA PUBLICAR EL INFORME DE VALORACIÓN PARA LIQUIDAR A POPULAR. **cincodias.com. 29 y 30-7.** Dice que tiene datos financieros que podrían socavar la protección de sus intereses comerciales. Se lo ha comunicado al Grupo Luksic, que controlaban el 3,4% de Popular.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/28/companias/1501251411_469961.html

OTROS 5.000 MINORISTAS RECURREN HOY LA RESOLUCIÓN DE POPULAR. **Ex.7-8.** En teoría, hoy acaba el plazo legal de dos meses para recurrir la decisión de la Junta Única de Resolución (JUR), aunque hay bastante confusión en torno a las fechas. El bufete Roca Junyent, que representa al inversor chileno **Andrónico Luksic**, tiene previsto presentar su recurso en septiembre. La asociación **Adicae** fue la primera que acudió a Europa. Presentó su escrito el 31 de julio, con el argumento de que la JUR "no ha acreditado la presunta inviabilidad de Banco Popular". Hoy está previsto que se presente el recurso de la Asociación Española de Accionistas Minoritarios de Empresas Cotizadas (**Aemec**), que agrupa a 3.000 inversores representados por Cremades & Calvo-Sotelo. La asociación pide una compensación de 1,85 euros por acción, la que según sus cálculos sería la "razonable" si se hubiera instado un concurso de acreedores. El **bufete Rúa Abogados** ha anunciado la presentación también durante el día de hoy de un recurso contra la JUR **en nombre de 2.000 minoristas**. Entre ellos se encuentran los 150 miembros de la **Plataforma de Accionistas Afectados por Banco Popular**.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=07_08_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=07_08_2017&edi=Nacional)

LA SINDICATURA, PRIMER ACCIONISTA DE POPULAR, SE SUMA A LA OFENSIVA Y LLEVA EL CASO A LUXEMBURGO. Ex.9-8. El grupo inversor se reserva la posibilidad de pedir más adelante una compensación.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=09_08_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=09_08_2017&edi=Nacional)

ELKE KÖNIG, PRESIDENTA DEL MECANISMO ÚNICO DE RESOLUCIÓN DE LA EUROZONA. Expansión.com 9-8: "La compra de Popular fue un éxito, pero la banca necesita más medidas". La máxima autoridad europea encargada de la liquidación de los bancos con problemas ha pedido a la UE actualizar las restricciones sobre cuándo los gobiernos pueden inyectar dinero a las entidades en situación crítica, en respuesta a los recientes casos de Italia. En una entrevista a Financial Times, Elke König, presidenta del Mecanismo Único de Resolución de la Eurozona, aseguró que "las directrices sobre las ayudas estatales adoptadas por la Comisión Europea en 2013 han quedado desfasadas" desde que la UE tomó medidas para asegurarse de que los bancos puedan ser desmantelados para evitar el efecto contagio. En opinión de König, la normativa debería dejar algo de margen para que los gobiernos concedieran ayudas a sus bancos. "Sucede en otros sectores, así que no lo descartaría", aseguró.

<http://www.expansion.com/economia/2017/08/09/5989fb41e5fdea2e5a8b45a0.html>

BLACKROCK AUMENTA SU PARTICIPACIÓN EN SANTANDER POR ENCIMA del 6%.expansion.com.10-8. La gestora de fondos estadounidense afianza su posición como primer accionista de la entidad.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/08/10/598c7023e5fdea801a8b45a0.html>

BANKINTER, BBVA Y SANTANDER, LOS BANCOS QUE MÁS SUBEN EN RENTABILIDAD.expansion.com. 7-8. La rentabilidad es la gran asignatura pendiente de la banca española cotizada. Las recientes cuentas muestran que sigue creciendo en tasa interanual y está cerca de cubrir el coste de capital exigido por los inversores, en torno al 8%. Bankinter, BBVA y Santander lideraron el repunte de la rentabilidad en junio. Estas tres entidades elevaron su ROE (rentabilidad sobre recursos propios) hasta el 12,2%, el 8,6% y el 7,9%, respectivamente. Son subidas de más de un punto porcentual respecto a junio de 2016.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/08/07/59883c67e5fdea45758b45dc.html>

BBVA GANA 2.306 MILLONES HASTA JUNIO, UN 26% MÁS. Expansión.com.28-7. México, que ha ganado 1.080 millones, se consolida como la locomotora del grupo y aporta el 39,9% del beneficio. España, incluyendo la unidad inmobiliaria, supone el 17,7% del resultado atribuido y Turquía un 13,8%. El banco ha apuntado que este resultado se explica gracias a la evolución de los ingresos recurrentes, la moderación de los gastos de explotación y la reducción de los saneamientos.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/07/27/597a0d7946163f0d378b4621.html>

BBVA SUPERA EN SEIS MESES TODAS LAS VENTAS DIGITALES REALIZADAS EN 2016: 700.000 OPERACIONES. *expansion.com.* 9-8. Los productos de financiación son los más demandados por los clientes a través de medios a distancia. Del total de operaciones, el 40% correspondió a productos de financiación, en su mayoría los relacionados con operaciones de tarjetas y préstamos al consumo. El peso de las ventas digitales también gana protagonismo en los productos de ahorro. El 31% del negocio de BBVA España en este segmento se hace por medio de canales digitales, sobre todo por la contratación de planes de pensiones, depósitos y fondos de inversión.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/08/09/598a0adae5fdea37628b4596.html>

CAIXABANK LOGRA EL MAYOR BENEFICIO SEMESTRAL DE SU HISTORIA: 839 MILLONES Y UN 31% MÁS QUE DURANTE EL MISMO PERIODO DEL 2016. *CincoDias.com* 29 y 30-7. Incrementa los ingresos un 20%. Recoge el impacto de la integración de BPI. A pesar de un entorno de tipos bajos, el margen de intereses se situó en los 2.349 millones y creció en un 15% con respecto a 2016.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/28/companias/1501219519_169860.html

CAIXABANK, EL BANCO CON MÁS CLIENTES MÓVILES EN ESPAÑA. *expansión.com.* 7-8. La entidad suma 5,5 millones de clientes de banca online, 3,9 millones en el móvil. CaixaBank es consciente de que el proceso de cambio debe empezar desde dentro. En este contexto, ha invertido 75 millones de euros en instalar 33.000 tabletas móviles inteligentes en toda su red comercial. La entidad se convierte así en el primer banco de España dotado de una infraestructura tecnológica 100% móvil para atender a sus clientes, con oficinas que prescinden del papel. El proyecto supone la instalación de SmartPC en todas las funciones de atención al público, incluyendo los puestos de caja. De esta forma, la entidad completa la digitalización y la automatización de sus procesos y culmina uno de los retos del Plan Estratégico 2015-2018. Para complementar la equipación móvil, los gestores comerciales de CaixaBank disponen de smartphone, personalizado con aplicaciones propias desarrolladas por la entidad para ayudar en la planificación de la gestión y la atención al cliente. En total, son más de 25.000 los terminales móviles inteligentes que la entidad ha destinado a su plantilla.

<http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/08/06/5987118a268e3e7c128b45b2.html>

BANKIA GANA EL 6,7% MÁS PESE A UNA CAÍDA DEL MARGEN DEL 11,4%. *CincoDias.com.* 29 y 30-7. El descenso en morosos y provisiones permite el alza de beneficios. La morosidad cae el 9,1% y la solvencia mejora al 13,82%.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/26/companias/1501048068_898865.html

BANKIA DOBLA LA CONCESIÓN DE HIPOTECAS Y BANKINTER PISA EL FRENO PARA EVITAR UNA GUERRA DE PRECIOS. *Expansión.com.* Bankia, que obtuvo un beneficio de 514 millones de euros en los seis primeros meses del año (un 6,7% más que en el mismo periodo de 2016), se ha lanzado a la concesión de hipotecas. Es un segmento del mercado que la entidad

presidida por José Ignacio Goirigolzarri tuvo aparcado durante los primeros años de su mandato pero, una vez iniciada la senda de recuperación de la economía española, se ha afanado en recuperar el tiempo perdido. Frente a la estrategia de crecimiento de Bankia, la consejera delegada de Bankinter, María Dolores Dancausa, evidenció una estrategia radicalmente distinta. La entidad que dirige redujo en el primer semestre un 2,2% las nuevas operaciones de financiación para la compra de vivienda, después de conceder unos 1.132 millones de euros en hipotecas.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/07/28/597a3e48268e3e1b698b461f.html>

BANKIA LLEVA SUS SERVICIOS A 337 PUEBLOS A TRAVÉS DE SUS 'OFIBUS'. Ex.9-8. Los 'ofibus' de Bankia, oficinas móviles que permiten a los usuarios realizar las operaciones bancarias habituales, dan cobertura a 337 pueblos de cinco comunidades autónomas y efectúan casi 108.000 operaciones anuales. Según un comunicado, estas once oficinas móviles recorren al mes casi 40.000 kilómetros al dar servicio a pequeñas localidades de Castilla y León, Comunidad Valenciana, La Rioja, Comunidad de Madrid y Castilla-La Mancha. En estas oficinas móviles los usuarios pueden disponer de efectivo, realizar ingresos o pagar recibos e impuestos, entre otras operaciones.

LOS BAJISTAS ALCANZAN EL 3,64% DE BANKIA, DESDE EL 2,95%, UN PORCENTAJE RÉCORD, SEGÚN LOS DATOS DE LA CNMV A CIERRE DEL VIERNES 4 DE AGOSTO. Ex.8-8. En un informe posterior a la presentación de las cuentas semestrales, Nuria Álvarez, de Renta 4, destacó que la entidad ha reconocido que después de dos trimestres muy fuertes de generación de capital, los gestores de la entidad consideran que el ritmo no es sostenible, y se muestran más prudentes. Precisamente, la generación de capital es uno de los puntos calientes de Bankia, ya que tiene pendiente la integración de BMN. Esta mayor presión de los bajistas en Bankia se produjo a contracorriente del resto del sector bancario.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=08_08_2017&edi=Nacional

LA BANCA DE INVERSIÓN URGE A ECONOMÍA A COLOCAR EL 7% DE BANKIA EN SEPTIEMBRE. Cincodías.com. 8-8. La acción se sitúa en máximos de 201. El porcentaje mínimos que venderán está valorado en 900 millones. El mercado está ansioso. El miedo a que el rally de la banca española finalice en los próximos meses y el éxito de las últimas operaciones bursátiles del sector (la ampliación de Santander y la salida a Bolsa de Unicaja) hacen esperar una inminente colocación de más acciones de Bankia en Bolsa. Un guante que ha recogido la banca de inversión para instar al Ministerio de Economía a que a la vuelta de verano se deshaga de al menos un 7% de la participación que controla el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB). Ese porcentaje está valorado a los precios actuales en unos 900 millones de euros. Con la acción en zona de máximos de diciembre de 2015, consideran que es el momento propicio para reactivar la privatización de la entidad.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/07/companias/1502129443_037443.html

BANKIA Y SABADELL LIDERAN EL DESCENSO EN MOROSIDAD HASTA JUNIO. Cinco Días 15-8. Ambos lideran los descensos de la gran banca que, por lo general, ha visto cómo han

mejorado los datos en la primera mitad del año. En tercera posición aparece CaixaBank con una caída de la morosidad de 0,4 puntos en tasa interanual. Baja al 6,5% a finales del primer semestre, un descenso más acusado que el de 0,27 puntos de Bankinter, cuya tasa se sitúa en el 3,74%. Por último el BBVA, no ha reducido apenas en un año, ya que ha pasado del 4,9% de junio de 2016 al 4,8% del mismo mes en 2017. El Santander, por su parte, es el único que aumenta su tasa de morosidad como consecuencia de la compra del Popular. Ha pasado del 3,93% al 5,37% en el último año a contar desde junio 2016. La apelación al BCE cae un 0,5% en julio, hasta 172.000 millones.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/14/companias/1502708947_187121.html

SABADELL DA POR CERRADAS LAS PÉRDIDAS POR EL LADRILLO. Cincodias.com. 29 y 30-7. Reduce créditos morosos el 19,7% y activos adjudicados, el 12,3%. Abre la puerta a sacar a Bolsa su división hotelera, HI Partners, para finales de año. Estamos en un momento importante para la vida del banco”, ha asegurado este viernes el consejero delegado del Banco Sabadell, Jaume Guardiola, que tras la venta de la participación en United Bank y el reaseguro de Banc Sabadell Vida ha dado por cerrado el periodo de pérdidas provocadas por los activos adjudicados. Algo que, según sus palabras, ha impulsado el resultado del grupo hasta los 450 millones. Un 5,9% más que en el primer semestre del año pasado.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/28/companias/1501245777_496680.html

SABADELL ACELERA EN LA EVACUACIÓN DE CRÉDITOS DUDOSOS POR 3.000 MILLONES. Expansión.com.2-8. El banco traspasa deuda fallida a Grove, D. E. Shaw, Lindorff y Oaktree y acumula un saneamiento de 9.000 millones en tres años, hasta reducir a la mitad el saldo. Oliu cierra la venta del negocio minorista en Miami.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/08/02/5980e13bca47414b188b4582.html>

SABADELL COMPLETA LA VENTA DE SU NEGOCIO DE BANCA COMERCIAL EN EEUU. expansion.com. 1-8. Banco Sabadell ha cerrado la venta de Sabadell United Bank, su filial en banca minorista que operara desde 2007 en el estado de Florida (Estados Unidos), a Iberiabank Corporation por 1.004 millones de dólares (unos 848.659 millones de euros), ha informado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/07/31/597fa2b3468aebef028b4574.html>

SABADELL CREA UN BANCO PARA IMPULSAR LA FINANCIACIÓN AL CONSUMO. HA OBTENIDO LA FICHA BANCARIA ESTE MES. Ex.26-7. La nueva Sabadell Consumer se propone incrementar en un 50% los créditos y ficha como consejeras independientes a Ana Isabel Fernández y M^a Antonia Monés. Será la tercera financiera con licencia bancaria, tras Santander y Banco Cetelem. El nuevo banco estará también presidido por Josep Oliu y lo dirigirá Miquel Costa. La entidad parte con un balance de 1.000 millones y una cartera de 600.000 clientes.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=28_07_2017&edi=Nacional

SABADELL LANZA INNOCAPITAL PARA INVERTIR EN 'FINTECH'. Ex.11-8. Banco Sabadell avanza en la configuración de InnoCells, la plataforma de innovación abierta e impulso de nuevos negocios digitales que ha creado en el seno del banco con el objetivo de desarrollar y detectar nuevos modelos de negocio disruptivos en banca. Tras constituir la sociedad Sabadell Innovation Cells, de la que dependerá su nueva incubadora de start up, la entidad ha creado ahora Sabadell Innovation Capital (InnoCapital), un vehículo para invertir en el capital de los proyectos empresariales que prevé acelerar o con los que pretende aliarse.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=11_08_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=11_08_2017&edi=Nacional)

BANKINTER GANA 241 MILLONES CON ALZA EN MÁRGENES Y EN CRÉDITO. Cincodias.com.29 y 30-7. El beneficio cae el 15,7% por Portugal pero crece el 16,4% en España. El ROE alcanza el 12,2% y la morosidad desciende al 3,74%. Bankinter presenta fuertes crecimientos de márgenes, en un entorno aún de tipos de interés a cero, y la rentabilidad más elevada entre los bancos cotizados, con un ROE del 12,2%. El margen de intereses crece el 14,3%, hasta los 529,7 millones de euros, y el margen bruto, el 10,4%, hasta los 922,3 millones. Si se excluye el negocio en Portugal, el crecimiento del margen de intereses en España es del 6% y del margen bruto, del 4,9%.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/26/companias/1501049238_850634.html

COINC, LA PLATAFORMA DE AHORRO DE BANKINTER, CRECE UN 4%. Ex.4-8. Coinc, la plataforma digital de servicios financieros de Bankinter contaba con 125.800 usuarios registrados a cierre de julio, lo que representa un crecimiento del 26% en el último año. La plataforma, además, gestiona ahorros por importe de 1.200 millones de euros, un 4% más que en julio de 2016.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=04_08_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=04_08_2017&edi=Nacional)

CECABANK QUIERE ELEVAR SU RENTABILIDAD HASTA EL 11%. Ex.10-8. Cecabank quiera ampliar su territorio de trabajo, así como mantener el liderazgo en depositaria e innovar en servicios digitales dentro de su nueva estrategia hasta 2020. Antonio Romero, director corporativo de servicios asociativos, auditoría y recursos del grupo, declaró a Efe que la estrategia entre 2017 y 2020 tendrá como objetivo, entre otros, la "expansión internacional", con Portugal como primer objetivo, puesto que el mercado español "empieza a agotarse".

KUTXABANK AUMENTA PROVISIONES Y ELEVA SU BENEFICIO UN 18%.Ex. 28-7. Kutxabank cerró el primer semestre de 2017 con un aumento del 18,1% de su beneficio neto consolidado, que alcanzó 170,2 millones de euros impulsado por la buena marcha de la actividad bancaria y de la contratación de productos, así como por el redimensionamiento de la cartera empresarial del banco vasco. La cordobesa CajaSur aportó al beneficio 12,4 millones. En la primera mitad del año, la entidad de las fundaciones bancarias BBK, Kutxa y Vital redujo sensiblemente su inversión en Iberdrola –que pasó del 3,003% al 1,69%–, y vendió su participación del 5% en CLH, operaciones que le reportaron importantes resultados extraordinarios.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=28_07_2017&edi=Nacional

IBERCAJA REDUCE SU BENEFICIO UN 42%, HASTA 41,7 MILLONES DE EUROS. Expansion.com. 31-7. Ibercaja Banco logró un beneficio de 41,7 millones de euros en el primer semestre del año, un 42% menos. Las cuentas se han visto afectadas por una provisión atípica por 71,6 millones que cubrirá una parte del coste del plan de ajuste que acaba de poner en marcha la entidad.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/07/31/597ed432ca4741c53f8b45f4.html>

UNICAJA GANA 86 MILLONES HASTA JUNIO, UN 38% MENOS. Expansión.com.31-7. Los ingresos caen un 10%, frente al descenso de gastos del 3%. Las provisiones, por su parte, más que se duplican, aunque Unicaja resalta que, excluyendo la provisión de 98 millones por la reorganización del seguro, los saneamientos evolucionan a la baja.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/07/31/597ecad3ca4741e4028b461f.html>

UNICAJA SIGUE GANÁNDOSE LA CONFIANZA DEL MERCADO. Ex. La Llave 15-8. Citadel, el gigante estadounidense de los hedge fund ha tomado una participación del 1,05% del banco.

LIBERBANK GANA 67 MILLONES DE EUROS HASTA JUNIO, UN 8% MENOS. Expansión.com. 27-7. Los ingresos caen a tasas de doble dígito y el beneficio se apoya en los esfuerzos de contención de costes y la reducción de las provisiones. Los gastos, por su parte, se reducen un 3%. Liberbank ha puesto en marcha en el primer semestre un nuevo plan de ajuste. Ha dotado 52 millones para cubrir los costes asociados.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/07/27/597988b7268e3e59598b45d8.html>

LIBERBANK VENDE SU FILIAL MIHABITANS A HAYA REAL ESTATE POR 85 MILLONES DE EUROS. Expansión.com.9-8. Además, la plataforma de gestión inmobiliaria asume en exclusiva la gestión de los activos adjudicados de Liberbank y de sus filiales por un periodo de 7 años. Según Liberbank, "el acuerdo pretende potenciar y acelerar la ejecución de la estrategia de reducción de activos inmobiliarios" de la entidad.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/08/08/5989a99ce5fdea1b3d8b4691.html>

ABANCA GANA UN 23% MÁS Y ELEVA DEPÓSITOS POR LA CRISIS DE POPULAR. Ex.28-7. Abanca registró un beneficio neto de 229 millones de euros (un 23,1% más) en la primera mitad del año tras anotarse crecimientos del 6% en crédito a la clientela y en captación de recursos. En los nuevos depósitos se vio beneficiado por los meses críticos que vivió Banco Popular que, con la marca Pastor, tiene gran arraigo en Galicia. El presidente de la entidad financiera y máximo accionista, Juan Carlos Escotet, calculó que entre enero y junio, la entidad logró elevar en dos puntos su cuota en depósitos.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=28_07_2017&edi=Nacional

ING CRECE UN 14% EN CRÉDITO Y CAPTA UN 9% MÁS EN DEPÓSITOS. Ex.3-8. ING mantiene el vigor de su crecimiento en banca minorista en España. La entidad superó los 3,6 millones de clientes al cierre de junio, un 5,5% más que hace un año. En los últimos doce meses, ING ha ganado 190.420 clientes y ha crecido un 14% en crédito y un 9% en depósitos. El crecimiento de clientes en España es más pronunciado en los más vinculados, aquellos que operan con ING como entidad de referencia. En el último año, ha ganado 199.031 clientes con cuenta nómina y éstos alcanzan ya los 1,9 millones. Esto supone que el 51,8% de los clientes de ING en España tienen la entidad como su banco principal.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=04_08_2017&edi=Nacional

CRÉDIT AGRICOLE GANA UN 34% MÁS HASTA JUNIO. Ex. 4-8. El banco francés Crédit Agricole obtuvo un beneficio neto de 3.706 millones de euros en los primeros seis meses del año, lo que supone un aumento del 34,3% respecto al mismo periodo del ejercicio anterior.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=04_08_2017&edi=Nacional

DEUTSCHE BANK CAE CINCO PUESTOS EN EL RÁNKING GLOBAL DE BANCA PRIVADA. Ex.8-8. El banco suizo UBS encabeza la clasificación mundial de entidades de banca privada que elabora la consultora Scorpio Partnership, en la que Deutsche Bank baja con fuerza. El patrimonio de las mayores entidades sube un 4%, pero su beneficio avanza apenas un 0,04%. La presión a la baja de los beneficios de las entidades de banca privada provocada por las mayores exigencias regulatorias, la digitalización y los tipos bajos podría conducir a una concentración en el sector, según los expertos.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=08_08_2017&edi=Nacional

BANCO CAIXA GERAL GANA 12,76 MILLONES. Ex. 3-8. Banco Caixa Geral, entidad española que pertenece al grupo luso Caixa Geral de Depósitos, ganó 112,76 millones de euros en el primer semestre del año, un 26% más que en el mismo periodo del año anterior. El activo del banco se ha elevado un 4,4% hasta los 5.287 millones de euros y el volumen de negocio subió hasta los 7.403 millones.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=04_08_2017&edi=Nacional

LOS BANCOS COMUNICARÁN CUÁNTO DINERO DEVUELVEN POR CLÁUSULAS SUELO. Cincodías.26-7. Deberán remitir también los acuerdos que sean rechazados. Primera reunión de la comisión de seguimiento en el Congreso por Raquel Díaz Guijarro. El primer envío de datos incluirá información hasta el 30 de septiembre y deberá ser remitido antes del 6 de noviembre.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/26/midiner/1501091389_694703.html

LA JUSTICIA EXONERA A LOS GESTORES DE BANCO MADRID. Cincodias.com.29 y 30-7. El magistrado deja exento de responsabilidad en la quiebra de la entidad a los hermanos Higini y Ramón Cierco. Las acusaciones de blanqueo de capitales quedan invalidadas tras la investigación.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/28/mercados/1501264462_318980.html

LA BANCA ANDORRANA SE REINVENTA PARA INICIAR UNA NUEVA ERA. Ex.7-8. Al dejar de ser el país un paraíso fiscal, las entidades han reinventado su modelo de negocio. El año 2017 marca un antes y un después para la banca andorrana. Las cinco entidades financieras del país de los Pirineos deben acelerar su proceso de reinención, ya que ahora juegan con las mismas reglas que el resto de plazas financieras como consecuencia de los cambios legislativos aprobados para alinearse con los estándares de la OCDE, que buscan la desaparición de los paraísos fiscales. Desde el pasado 1 de enero, no existe ninguna diferencia entre tener una cuenta corriente en España o en Andorra, ya que entró en vigor el intercambio automático de información con cualquier país de la Unión Europea. Esto significa que Hacienda dispone de información detallada de todos los españoles que tienen cuentas en el país, por lo que este elemento ha dejado de ser una ventaja competitiva para el sector. Además, en julio, el Parlamento tipificó por primera vez en el Código Penal de Andorra el delito fiscal, por lo que “se cierra el círculo hacia la plena normalización de la plaza financiera”, según **explica Esther Puigercós, directora de Andorran Banking, la nueva marca lanzada por la patronal bancaria del país para potenciar su visibilidad y crecimiento internacional.**

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=07_08_2017&edi=Nacional

LOS ACCIONISTAS MINORITARIOS INSTAN A LA CNMV A VIGILAR LAS POSICIONES CORTAS. Cincodias.com.29 y 30-7. La Asociación Española de Accionistas Minoritarios de empresas Cotizadas (AEMEC), ha enviado una carta a la CNMV en la que insta formalmente a este organismo a que inicie tareas de investigación sobre las posiciones en corto y aclare cuantas posibles actuaciones infractoras y sancionables se deriven, dado que dichas operaciones están provocando “merma de confianza” del mercado financiero español, así como del valor de las compañías. Según AEMEC, es “obligatorio” que la CNMV evite una nueva situación como la ocurrida con las operaciones en corto que se ha estado produciendo en el seno del Popular. No encontramos enlace.

POPULAR, BBVA, DEUTSCHE E IBERCAJA LANZAN OFERTAS PARA CRECER EN FONDOS.expansion.com.31-7. Los bancos han encontrado en la venta de los fondos de inversión una tabla de salvación en un contexto de bajos tipos de interés que presiona los márgenes de las entidades. Los ingresos por comisiones en la comercialización de productos de inversión compensan en parte el daño que infligen al negocio tradicional bancario los mínimos del precio del dinero. Cuatro entidades (Popular, Deutsche Bank, BBVA e Ibercaja) han lanzado este verano campañas para atraer dinero a sus fondos.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/07/30/597dc16dca4741397e8b45d8.html>

LOS FONDOS, TABLA DE SALVACIÓN PARA LA BANCA. Editorial de **Expansión 31-7**. El crecimiento de los fondos de inversión, que acumulan una racha de más de cuatro años al alza, ha sido providencial para los bancos. En un entorno de tipos de interés en mínimos que presiona a la baja los márgenes, los ingresos por comisiones por la venta de productos financieros suponen un colchón para las entidades.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=31_07_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=31_07_2017&edi=Nacional)

LA BANCA BUSCA RETENER 1.580 MILLONES QUE VENVCEN EN FONDOS GARANTZADOS.

Ex.15-8. Los bancos ofrecen fondos mixtos y cuentas remuneradas a los inversores conservadores cuyos fondos garantizados llegan a vencimiento en lo que queda de año. Según datos de la consultora Morningstar, de agosto a diciembre vencen más de 1.500 millones de euros en productos de Bankia, Allianz Popular, Santander, Bankinter o BBVA, entre otras gestoras.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=15_08_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=15_08_2017&edi=Nacional)

LOS FONDOS MONETARIOS HARÁN DOS TESTS DE ESTRÉS AL AÑO PARA EVITAR SEÍSMOS EN EL MERCADO. Cinco días 3-8. Suponen en torno al 15% de todo el patrimonio en inversión colectiva de la Unión Europea. El importe de estos productos en España ronda los 9.000 millones de euros.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/02/mercados/1501691234_542822.html

LA HIPOTECA CUESTA 700 EUROS MÁS AL AÑO SIN PRODUCTOS VINCULADOS. Ex. 2-8. Los bancos piden, de media, contratar cinco productos financieros vinculados a la hipoteca para acceder al tipo más bajo en estos préstamos. Si no se contratan éstos, la hipoteca se puede encarecer hasta 700 euros al año. Son dos de las conclusiones de un informe del comparador *Kelisto.es*, publicado ayer.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=02_08_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=02_08_2017&edi=Nacional)

NOTICIAS DEL SECTOR SEGUROS

UNESPA LANZA UN CÓDIGO ÉTICO PARA LA VENTA DE SEGUROS DE VIDA AHORRO. Ex.8-8.

La patronal del sector asegurador quiere proteger a los clientes y garantizar la transparencia de los productos de vida ahorro, que viven una etapa de despegue. Se calcula que ya hay más de 8,4 millones de españoles que tienen pólizas individuales de este tipo por un volumen total de 138.867 millones de euros, según los datos cerrados a marzo de 2017. La Guía de buenas prácticas de seguros de vida ahorro lanzada por Unespa tiene como objetivo avanzar un paso más en la adopción de las mejores prácticas profesionales por parte de las entidades. La adhesión es libre por parte de las aseguradoras. Las doce compañías que ya se han suscrito este código ético son: Bankia Mapfre Vida, Bankinter Vida, BBVA Seguros, CCM Vida y Pensiones, Ergo Vida, FWU Life, Mapfre Vida, Mutua Madrileña, Mutualidad de la Abogacía, Santalucía, Unión del Duero Vida y VidaCaixa.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=08_08_2017&edi=Nacional

VIDACAIXA GANA UN 25% MÁS HASTA JUNIO. LA MAYOR ASEGURADORA DE ESPAÑA. Ex.2-8. La compañía crece un 54% en planes de pensiones y un 19% en rentas vitalicias. CaixaBank amplía su ventaja sobre el resto de gigantes del seguro. La compañía, propiedad al 100% de CaixaBank, ganó 304,1 millones de euros en el primer semestre, un 25,7% más respecto a hace un año. Además de la mayor aseguradora de vida es también la mayor gestora de planes de pensiones. La entidad sigue explotando la política de canalizar el dinero de los clientes de CaixaBank, que tradicionalmente estaba en depósitos a plazo, hacia seguros de vida ahorro.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=02_08_2017&edi=Nacional

SEGURCAIXA ADESLAS GANA 145 MILLONES, UN 44% MÁS. Ex.3-8. SegurCaixa Adeslas atribuye la buena evolución de sus resultados en el primer semestre al aumento de ingresos por primas, que crecieron un 8,4% más hasta los 1.185 millones de euros. Todas las líneas de negocio de la entidad registraron una evolución positiva durante la primera mitad del año.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=04_08_2017&edi=Nacional

MUTUA MADRILEÑA ELEVA UN 42% SU BENEFICIO, A 130 MILLONES. expansión.com. 31-7. En su nota, la Mutua Madrileña aclara que el aumento del beneficio responde a la buena evolución de los principales negocios aseguradores del grupo, Autos y Salud, y a la recuperación de los ingresos financieros una vez superados los factores de inestabilidad que los condicionaron en 2016, sobre todo en la primera parte del ejercicio.

<http://www.expansion.com/empresas/2017/07/31/597f1fd9268e3e9d128b45da.html>

LÍNEA DIRECTA Y SANTANDER VIDA AMPLÍAN SU ACTIVIDAD AL RAMO DE SALUD. Ex.9-8 El Ministerio de Economía, Industria y Competitividad autorizó ayer a Línea Directa Aseguradora y a Santander Vida Seguros y Reaseguros a ampliar su actividad al ramo de enfermedad en la modalidad de asistencia sanitaria, el ramo 2. Ambas entidades presentaron ante la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones una solicitud de autorización administrativa para ampliar su actividad aseguradora a este ramo. El crecimiento del sector asegurador en el ramo de salud de enero a junio de 2017 ha sido de un 3,58%.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=09_08_2017&edi=Nacional

ZURICH AUMENTA SUS GANANCIAS UN 21%. Ex.11-8. La aseguradora Zurich registró un alza del 21% en las ganancias netas del segundo trimestre al aprobar en 2016 cambios en el rumbo de su estrategia. El beneficio subió de abril a junio hasta los 896 millones de dólares, de modo que superó los 790 millones estimados por el consenso de los analistas de Reuters.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=11_08_2017&edi=Nacional

CATALANA OCCIDENTE AUMENTA SU BENEFICIO UN 9%, HASTA 190 MILLONES. Ex.28-7.

Catalana es la segunda mayor aseguradora de crédito en el mundo con presencia en más de cincuenta países. El riesgo máximo asumido en esta cobertura es de 610.400 millones de euros, un 6,8% más que en la misma fecha de 2016. España supone el 15,8% de esta cantidad, mientras que el resto de Europa representa el 56,6% y el 27,6% restante se reparte en el resto del mundo.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=28_07_2017&edi=Nacional

SANITAS: INNOVACIÓN EN TIEMPO RECORD. Ex.3-8.

En Sanitas se han propuesto que no existan trabajadores digitales y analógicos, sino que todos los empleados participen por igual en el proceso de transformación digital de la compañía. Un reto tremendamente ambicioso, pero impulsado desde las más altas instancias de la empresa. Su consejero delegado, Iñaki Ereño, es un apasionado del cambio digital, como se refleja a través de su cuenta de Twitter. Dentro de Sanitas, su “mano derecha digital” es David Gracia, que antes de incorporarse al grupo de salud trabajaba en BBVA, otro de los grandes referentes nacionales de la transformación digital.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=04_08_2017&edi=Nacional

ASEFA. ENTREVISTA A JOSÉ MARÍA SORIANO, Director de RRHH en Equipos & Talento, julio 2017. Cercanía y accesibilidad son las dos máximas del Departamento. P. ¿Cuáles cree que son las características de la gestión de personas en una compañía como la suya? La accesibilidad, la flexibilidad, la transparencia, la atención personalizada, la estabilidad y la comunicación. La especialización de la compañía en sus productos, el rigor, la atención personalizada que damos a nuestros clientes la trasladamos también a nuestros `clientes internos´. P. Usted lleva más de cinco años como responsable de RRHH en ASEFA ¿Cómo ha visto cambiar y cómo ha cambiado la función para adecuarse a esta evolución? Ha ganado mayor peso estratégico. Ahora pretende acompañar al empleado en su vida profesional y Solucionarle cualquier problema mientras esté vinculado a ASEFA. P. ¿Qué retos se ha marcado? Innovar, mejorar, adaptarnos a los cambios para que la conexión entre la entidad y sus empleados siga siendo uno de los mayores valores de la organización, contribuyendo de este modo al cumplimiento de los objetivos estratégicos y al futuro de todo el proyecto ASEFA SEGUROS.

ASOCIADOS GREF

CROSSKNOWLEDGE. EL PENSAMIENTO DE LA SEMANA: 1.- En tiempos duros sea transparente. Ver vídeo en : [http://ck-](http://ck-spain.lms.crossknowledge.com/sso/learner_guid/90085190-E6A4-A5FB-ADE5)

[46139B31CE5A/identity_field/learner_guid/content/8320/session/262/hash/e43f7c41413fad9848b81c160cbe520fab194d8c2177a20d2246b5bc9ab3c0a7f06de415749e6f07d9568ab502f11b2ac400c05fa90107bda2e67365cdb2de6/](http://ck-spain.lms.crossknowledge.com/sso/learner_guid/90085190-E6A4-A5FB-ADE546139B31CE5A/identity_field/learner_guid/content/8320/session/262/hash/e43f7c41413fad9848b81c160cbe520fab194d8c2177a20d2246b5bc9ab3c0a7f06de415749e6f07d9568ab502f11b2ac400c05fa90107bda2e67365cdb2de6/)

2.- Márquese objetivos que le hagan feliz. Muy interesante: <http://ck-spain.lms.crossknowledge.com/sso/learner_guid/90085190-E6A4-A5FB-ADE5-

46139B31CE5A/identity_field/learner_guid/content/8322/session/262/hash/e04ca0125e159978c622fdfaecb69c76966ed4e065493443bfceb4ef8b2cd34428d0f7820bc0e82f20d802002cb5cf0e566030bdaab0bb3048cc9daa9a35b974/>

Por Tal Ben-Shahar

3.- Tire su mochila por encima del muro: http://ck-spain.lms.crossknowledge.com/sso/learner_guid/90085190-E6A4-A5FB-ADE5-46139B31CE5A/identity_field/learner_guid/content/8324/session/262/hash/c4ebff3d4fb5692ff1be83cd89aacdcef23b6e975c0de8a171284a6a2ed60f72e229235cdc583e0e0c77640ac320c106c91c2649e5e9d23c4c49b9d0a5380184/

Por Tal Ben-Shahar

ATESORA GROUP.1.- ¿QUÉ ES LO QUE SE INTERPONE EN TU ÉXITO PROFESIONAL?, Editorial de Jaime Bacás, socio de Atesora Group, en la Revista Talento de julio y agosto de 2017. TU eres el único responsable de ejercer la función para la que has sido contratado hasta el límite de tu propia capacidad, cada día de cada mes. Tú tienes todo ese poder. Puedes dejar de ocuparte del trabajo de los demás hasta que seas capaz de controlar el tuyo por completo. Cuando te enfocas en lo que sí puedes controlar –TÚ- no hay nada que se pueda interponer en tu éxito profesional. “Sentirse víctima es un hábito. Sentirse empoderado es un hábito. ¿Cuál eliges TU?” Este es el link del artículo: <http://www.atesoragroup.com/recursos/blog/que-es-lo-que-se-interpone-en-tu-exito-profesional/>

2.- Presentación gratuita del MINItaller Shadow Coaching: Para más información:

<http://www.atesoragroup.com/recursos/blog/presentacion-gratuita-de-minitaller-de-shadow-coaching/#content> <http://www.atesoragroup.com/recursos/blog/presentacion-gratuita-de-minitaller-de-shadow-coaching/#content>

COYUNTURA NACIONAL E INTERNACIONAL

EL PROGRAMA DE DRAGHI HA COMPRADO YA 200.000 MILLONES EN DEUDA PÚBLICA ESPAÑOLA. Ex.8-8. La intervención del BCE se ha convertido en un bálsamo para la deuda pública española. La caída de la rentabilidad del bono a 10 años (inversamente proporcional a su precio) ha sido vertiginosa, descendiendo desde el 7,6% en el que se movía en 2012, hasta el mínimo del 0,88% que tocó en octubre de 2016, apoyado tanto por el elevado volumen de compras como por los tipos bajos. Al cierre de la sesión de ayer, el interés del bono se situó en el 1,45%. El BCE ha dedicado prácticamente el 12% de su programa de compras de deuda pública a la adquisición de bonos soberanos españoles.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=08_08_2017&edi=Nacional

EL PIB ACELERA SU CRECIMIENTO AL 0,9% EN EL SEGUNDO TRIMESTRE Y ELEVA LA TASA INTERANUAL AL 3,1%.expansion.com 28-7. En su último boletín económico, el Banco de España estimaba que el PIB había crecido un 0,9% en el segundo trimestre del año apoyado en el consumo privado. La institución destacaba además que el ritmo de avance de la actividad "se ha intensificado a lo largo de la primera mitad del año".

<http://www.expansion.com/economia/2017/07/28/597ae54fca4741a47f8b45c4.html>

AVALANCHA DE BUENAS NOTICIAS...PERO, por Fernando G. Urbaneja. ABC. 29-7. La avalancha de buenas noticias económicas es evidente, con datos irrefutables, pero por debajo de los números hay cambios que implican oportunidades y riesgos. Entre las primeras, producir lo mismo con un 7% menos de empleo significa más productividad que sustenta la exportación. Pero queda mucho recorrido en productividad, que es asignatura pendiente. La demografía aliviará las tasas de paro pero complica el gasto social. Recuperar el PIB de hace diez años y un potente crecimiento de economía y empleo, significa el principio del comienzo para recuperar expectativas, confianza y esperanza. Queda recorrido para alcanzar en inversión sostenible, que aporte empleo en cantidad y, sobre todo, en calidad, para sustentar la mejora de la productividad que garantiza prosperidad.

GASTAR MÁS O GASTAR MEJOR, por Fernando G. Urbaneja. ABC. 2-8. El Presidente Macron en su programa político sostiene que “la acción y la realización son lo único que cuenta, sin ellas la vida política es indigna”. ¿Quiere decir que “realizar” es gastar? Lo que Macron llama “realizar” no quiere decir gastar más. Los objetivos, ahora que las cuentas tienen mejor pinta no pueden ser gastar más sino gastar mejor, buscar eficiencia, cauces por los que puede bajar mucha agua y “realizaciones”. Eliminar los límites de la estabilidad presupuestaria con los actuales niveles de deuda puede ser el mejor camino para volver al peligroso punto inicial que amenazaba quiebra.

MORGAN STANLEY: ESPAÑA LOGRA UN CRECIMIENTO MÁS EQUILIBRADO. CRECE POR ENCIMA DE LA MEDIA. Ex.31-7. La entidad sitúa a España por encima de las economías ‘periféricas’ y cada vez más cerca del grupo ‘core’ de la eurozona. La inversión será el motor de crecimiento y compensará la moderación de la demanda interna. El principal reto para alcanzar a las economías líderes está en la consolidación fiscal.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=31_07_2017&edi=Nacional

LINDE: LA RECUPERACIÓN NO ES FIRME Y LOS BAJOS SALARIOS SON UN PROBLEMA PARA LA ZONA EURO. expansion.com.1-8. "La situación es mejor de la que era hace dos o tres años, pero no es lo bastante buena como para decir que ya estamos en una posición de corregir la política monetaria, de forma que, de momento, lo que hay es continuidad", indicó el gobernador del Banco de España, que este lunes pronunció la conferencia inaugural del curso de verano de La Granda.

<http://www.expansion.com/economia/2017/07/31/597f3bc2268e3ea4368b4613.html>

EL EURIBOR CIERRA JULIO CON UN NUEVO MÍNIMO HISTÓRICO. expansion.com.1-8. El índice de referencia para las hipotecas cierra julio en el -0,154%, y permitirá rebajas de 62 euros anuales de media.

<http://www.expansion.com/mercados/euribor/2017/07/31/597f0e06268e3e5b3d8b45d5.htm>

!

ESPAÑA ES EL SEGUNDO RECEPTOR DEL PLAN JUNCKER. ABC.10-8. Ha movilizado del Plan de Inversiones de la UE 27.800 millones de euros con una inversión pública de 4.000 millones en 45 proyectos autorizados. La Comisión Europea amplió el plan dos años el pasado mes de noviembre, hasta 2020, y de 315.000 millones previstos en su inicio hasta los 500.000 millones de euros movilizados en toda Europa como nuevo objetivo del plan.

BRUSELAS INTENTARÁ VETAR LAS OPAS CHINAS PARA CALMAR AL MERCADO. Ex.15-8. La Unión Europea se plantea la elaboración de una serie de medidas para regular las opas extranjeras sobre empresas europeas, protegiendo así al mercado y a los inversores nacionales.

<http://www.expansion.com/economia/2017/08/15/5991f244e5fdea1a658b469e.html>

NUESTRA ACTUALIDAD.

BOLSA. El Ibex 35 acecha los 10.500 puntos. expansión.com. 16-8. El selectivo español cerró la sesión de ayer con un avance del 0,19%, hasta los 10.481,5 puntos, en una de las sesiones con menor volumen del año por la jornada festiva en España.

<http://www.expansion.com/mercados/cronica-bolsa/2017/08/16/5993e086268e3e27498b45d6.html>

LA TENSION EN COREA EVAPORA EN DOS DÍAS LAS GANANCIAS DE AGOSTO. Ex.11-8. EL IBEX CEDE UN 1,38% HASTA 10.450 PUNTOS. El intercambio de declaraciones entre EEUU y Corea del Norte inquieta a los inversores y provoca la mayor caída en Wall Street desde mayo. EL IBEX ES CADA VEZ MÁS DEPENDIENTE DE LA BANCA. El peso del sector bancario en el índice sube dos puntos desde el cierre de 2016 hasta el 34,59. Las perspectivas para la banca son buenas.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=11_08_2017&edi=Nacional

ACTUALIDAD ECONÓMICA

VULNERABILIDAD FINANCIERA. LA VUELTA A LA NORMALIDAD DEL BCE PERJUDICARÁ MÁS A ESPAÑA QUE AL RESTO DE SUS SOCIOS DEL EURO, por Emilio Ontiveros en elpais.com. 30-7. Esa suerte de "estado de excepción monetario" no va a durar indefinidamente. Es más, no podemos descartar que iniciemos el año próximo con señales de 'normalización' de la política monetaria que supondrían, en el mejor de los casos, un gradual encarecimiento del servicio de la deuda en concepto de intereses de todos los agentes. Esos mayores costes financieros, con los que hay que empezar a contar, pueden reducir la intensidad de la expansión actual, al hacerlo con las decisiones de gasto e inversión, pública y privada.

https://economia.elpais.com/economia/2017/07/27/actualidad/1501150270_145786.html

HOGARES Y EMPRESAS SE AHORRAN MÁS DE 45.000 MILLONES POR LOS TIPOS BAJOS. Cincodias.com.4-8. La política del BCE de reducción de tipos de interés hasta cero –en ese nivel desde marzo de 2016– y de medidas extraordinarias como la compra masiva de deuda ha permitido un abaratamiento en el coste de financiación de empresas, hogares y Estados que

ha sido vital para la salida de la crisis económica y que ha sido beneficiosa en términos generales para todos los países de la zona euro.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/03/midiner/1501760825_343625.html

FINANCIACIÓN BANCARIA Y NO BANCARIA: ALIADOS NATURALES. De un artículo de Ana Rubio González de BBVA Research. Ex.4-8. La financiación al sector privado español ha sido hasta ahora mayoritariamente bancaria, como es lo habitual en Europa y en particular en los países con una mayor proporción de empresas pequeñas. Recientemente, y con el impulso de los avances de las nuevas tecnologías, han surgido o se han afianzado nuevas formas de financiación no bancaria que según algunas voces estarían sustituyendo en parte al crédito bancario. ¿Está David (la financiación alternativa) tomando la fuerza necesaria para sobrepasar a Goliat (la banca tradicional)? ¿Qué se puede hacer para impulsar la financiación alternativa? En primer lugar, asegurarnos de que contamos con un marco regulatorio completo, que aporte seguridad jurídica a prestamistas y prestatarios. Por último, el desarrollo de la financiación alternativa aún tomará un tiempo, puesto que su posición de partida es muy reducida. Mientras que David va creciendo es importante que Goliat muestre buena salud, y que ambos colaboren para servir mejor a las necesidades del demandante de financiación.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=04_08_2017&edi=Nacional

RESULTADOS BANCARIOS: PROGRESIVA MEJORA. De un artículo de Francisco Uría. Socio principal de KPMG Abogados y Responsable del Sector financiero. Ex.3-8. Lo anterior (es decir la clara recuperación de las cuentas de resultados), no significa que los deberes estén hechos. La realidad es que las entidades habrán de perseverar en su estrategia de contención de costes, mejora general de su eficiencia, aprovechamiento de las ventajas derivadas de la transformación digital y, sobre todo, luchar por captar el mejor negocio de los mejores clientes. La competencia es, y seguirá siendo, feroz.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=04_08_2017&edi=Nacional

REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN BANCARIA EN LA ERA DIGITAL, por José Manuel González Páramo, Consejero de BBVA. *elpais.com*. 30-7. Las autoridades deben enfrentarse al auge de las 'fintech' con las luces largas, mirando hacia el futuro. La tecnología ha sido siempre una aliada de la industria financiera. Sin embargo, la nueva ola de innovación tecnológica ligada a la disrupción digital tiene implicaciones mucho más amplias para los servicios financieros. Los beneficios potenciales para el cliente —agilidad, acceso, bajos precios, diversidad en la oferta— no tienen precedente. Pero hacerlos realidad dependerá de cómo superemos los retos en cuatro frentes: infraestructuras digitales, modelos de negocio, distribución de soluciones digitales y la regulación y la supervisión del nuevo ecosistema financiero. “Es necesario desarrollar un marco regulador y de supervisión renovado que capture plenamente el potencial de la innovación digital y logre que el sistema financiero sea más resistente frente a futuras crisis”.

https://economia.elpais.com/economia/2017/07/27/actualidad/1501152233_056713.html

ECONOMÍA DIGITAL

BBVA: 20 MILLONES DE CIBERCLIENTES.expansion.com.1-8. En España, la cifra de usuarios digitales crece un 17% hasta superar los cuatro millones. BBVA está desarrollando un chatbot que permitirá a sus clientes realizar operaciones, como la consulta de saldo o el envío de dinero a una cuenta corriente a través de redes de mensajería como Facebook Messenger. Este proyecto es un ejemplo más de la apuesta por la innovación digital de la entidad, presidida por Francisco González, convencido desde hace años de la imperiosa necesidad que tiene la banca de transformarse para sobrevivir en la era digital.

<http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/07/31/597f7f67ca4741d7138b45af.html>

BBVA CIERRA EL 18% DE OFICINAS Y SE VUELCA EN EL DESPEGUE DIGITAL. Ex.4-8. BBVA aprieta el acelerador en el cierre de oficinas en España. Una de las entidades españolas más volcadas en su transformación digital, despunta sobre el resto del sector en el ajuste de sucursales. El banco ha reducido su red en España un 18% en los últimos doce meses y tiene ahora 3.115 oficinas, 673 menos que en junio de 2016. Este ajuste se explica en parte por la última fase de la integración de Catalunya Caixa (CX), comprada a finales de 2014. En septiembre de 2016, la entidad cerró unas 500 oficinas como consecuencia de la integración de CX y la “propia gestión dinámica” de la red, explican fuentes de BBVA.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=04_08_2017&edi=Nacional

BBVA PREMIO TECNOLÓGICO DE “The Banker”. Ex.3-8. BBVA lo ha ganado a través de su Programa RedeX. Éste busca mejorar el proceso de evaluación de riesgos en las solicitudes de crédito. Según BBVA, la solución amplía la información de los clientes sobre su historial crediticio y determina su grado de solvencia.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=04_08_2017&edi=Nacional

HACIA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA FUERZA DE VENTAS. Equipos & Talento junio-julio 2017. Bajo éste título, directivos de diversas empresas participaron en el sexto **Overtalk, organizado por Overlap**, en el que participó también el Chief Technology Officer de esta consultora Ravi Purswani, quien para integrar este cambio apuesta por la adaptación de las compañías a los llamados “**Métodos Ágile**” que permiten conseguir “agilidad, flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del negocio”. Para lograrlo, según él, es necesario “acortar los plazos de tiempo para la consecución de los objetivos y empoderar a los equipos para que puedan definir el objetivo a alcanzar. Esto provoca que el equipo esté implicado al 100% con el negocio”. Pero, además, apunta “la necesidad de un cambio en el rol del manager para que se convierta en el facilitador y despeje obstáculos, e introducir una apertura al *feedback* constante que impacta directamente en la dinámica del seguimiento”.

EL EMPLOYER BRANDING DIGITAL COGE FUERZA EN EL SECTOR FINANCIERO. Equipos & Talento, julio 2017. Así se deduce del Observatorio de digitalización Financiera, una iniciativa de FUNCAS, desarrollada en colaboración con KPMG y presentada hace tan solo unos meses.

“Estamos ante un proceso que avanza a un ritmo imparable y cuyo punto de llegada aún desconocemos, pero ha puesto sobre la mesa dos cuestiones muy importantes para la industria bancaria: la necesidad de crear un nuevo modelo de relación con el cliente y de cambiar el modelo de distribución para satisfacer las nuevas formas de interacción que requiere el cliente digital”, apunta **Carlos Ocaña, Director General de FUNCAS**. Para lograrlo, según confirma el citado estudio, las entidades están modificando su modelo organizativo y apostando por una cultura digital interna, concebida como la principal palanca de cambio para mejorar la experiencia de cliente. En parecidos términos se pronuncian **Pedro Méndez, Director de Personas & Valores del BBVA**, **Maria Camino de ABANCA** para quien este concepto lo entiende en tres niveles: estrategia, relación con el cliente y procesos. **CaixaBank** lo ve como un cambio profundo de la cultura empresarial. **ING** lo basa en su filosofía que llama ‘People in progress’, que “refleja nuestra profunda creencia en el derecho a progresar de las personas, y trabajar día a día para transmitírsela a nuestros clientes”, explica **Manuela Dragomir, directora de RRHH**. Algo similar ocurre en **AXA Seguros** donde según su **Directora de Atracción y Desarrollo de Talento Organizativo, Mireya Muñoz**, quiere “transmitir una imagen solvente, innovadora, internacional y con amplias posibilidades de desarrollo profesional”. Y añade: “Nuestra misión es la de mejorar la vida de nuestros clientes, poniendo siempre en el centro a nuestro cliente interno: el talento que conforma nuestros equipos”. De igual forma se manifiesta **Mireia García, Directora de RR.HH. de Santalucía**. “Principalmente nos centramos en contar con unos procesos de gestión de personas establecidos; trabajar nuestro marketing de reclutamiento, estando presentes en foros y ferias de empleo; establecer relaciones fuertes y duraderas con prescriptores de empleo, especialmente universidades y escuelas de negocios; colaborar con medios de comunicación; y lanzar mensajes de empleo a través de redes sociales externas y canales internos.

RSC/RSE

SANTANDER OFRECE PRÁCTICAS A UNIVERSITARIOS CON DISCAPACIDAD. Cinco Días. 2-8. Banco Santander con el apoyo de **Fundación Universia**, ha reservado un 10% de sus vacantes de prácticas profesionales en la ciudad Grupo Santander (Boadilla del Monte), a estudiantes universitarios con discapacidad.

BBVA CONCEDE A MADRID UN PRÉSTAMO SOSTENIBLE DE 240 MILLONES PARA PROYECTOS SOCIALES. *Expansion.com*.31-7. BBVA ha concedido a la Comunidad de Madrid un préstamo sostenible dotado con 240 millones de euros con el objetivo de desarrollar proyectos relacionados con la inclusión social, la formación de colectivos en riesgo de exclusión social, la sanidad o la lucha contra el cambio climático.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/07/31/597f4252268e3ec0578b462d.html>

LA FUNDACIÓN BANCARIA LA CAIXA REORGANIZA SU CÚPULA. Ex.3-8. La entidad presidida por Isidro Fainé ha decidido remodelar la organización con el objetivo de afrontar con mayores garantías la segunda mitad del plan estratégico que activó para el periodo 2016-2019 y que contempla una inversión total de 2.000 millones de euros destinados a Obra Social. Esta segunda fase del plan, coincidirá también con la desconsolidación definitiva de CaixaBank, un proceso que se prevé que se complete en diciembre una vez la fundación ha reducido su participación en el banco al 40% y ha dado cumplimiento al resto de condiciones fijadas por el

Banco Central Europeo (BCE) y que afectaban a los consejeros y a la financiación que la fundación recibe del banco.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=04_08_2017&edi=Nacional

PERSONAS

JESÚS LÓPEZ ZABALLOS, REELEGIDO PRESIDENTE DE LOS ANALISTAS FINANCIEROS EUROPEOS.



Tercer mandato consecutivo del representante español, miembro del Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF) y director de Escuela FEF, el centro de formación de la Fundación de Estudios Financieros (FEF). EFFAS, la federación europea de asociaciones de analistas financieros, agrupa a 23 sociedades nacionales de Europa que representan a 15.000 profesionales de la inversión y concede el certificado CEFA.

ASÍ GESTIONA GONZALO GORTÁZAR, CONSEJERO DELEGADO DE CAIXABANK, por Salvador Arancibia en Expansión, Directivos en Verano. 14-8. Un Banquero ético y dialogante.



El puesto que ocupa en la actualidad es producto de una carrera profesional iniciada en entidades financieras internacionales (Bank of America y Morgan Stanley) donde ocupó puestos de responsabilidad tanto en España como en el extranjero, especialmente en el Reino Unido. Licenciado en Derecho y Empresariales por Icade y MBA por el Insead francés, Gortázar trabajó en Morgan Stanley desde 1993 hasta 2009, donde ocupó diversos cargos en la división de banca de inversión siendo al final responsable del grupo de instituciones financieras en Europa del grupo norteamericano, cuando se incorporó a Critería como consejero director general, puesto que ocupó durante dos años hasta que la holding se transformó en CaixaBank, momento en el que accedió a la dirección financiera del banco. "Tranquilo, reflexivo, buen escuchador", son algunas de las características que le definen según personas que con él trabajan,, quienes señalan como una de sus principales cualidades el que tiene un profundo conocimiento del banco en todos los aspectos, lo que le permite tomar decisiones después de haber oído las opiniones de todos pero con un claro criterio propio.

<http://www.expansion.com/directivos/2017/08/13/59903f81e5fdead6678b4584.html>

EL ESTILO DE GESTIÓN DE JAIME GUARDIOLA O CÓMO EL SABADELL HA CAPEADO BIEN LA CRISIS. Expansión.com.31-7. El consejero delegado de Sabadell ha cumplido el objetivo del banco de salir bien parado de la crisis. Jaime Guardiola (Barcelona, 1957) llegó a Banco Sabadell en 2007 en el inicio de la crisis financiera para ocupar el puesto de consejero delegado que había dejado Juan María Nin para irse a La Caixa. Procedente de BBVA, donde había desarrollado hasta entonces toda su carrera profesional, tenía como reto personal alcanzar una buena simbiosis con el presidente del banco, Josep Oliu, y profesional conseguir que Sabadell saliera lo mejor posible de la crisis que se estaba empezando a anunciar que podía sacudir al sistema financiero español. En los dos terrenos, dicen quienes trabajan en la entidad, parece haberlo conseguido. "Si Oliu es el estratega, Guardiola es quien lleva el día a día y la ejecuta".

<http://www.expansion.com/directivos/2017/07/30/597dc7c5ca4741835a8b464c.html>

RODRIGO ECHENIQUE, EL ESCUDERO DE LOS BOTÍN. Elpais.com. 5-8. El vicepresidente y consejero ejecutivo del Grupo Santander se pone manos a la obra para reflotar el Popular. En los últimos años ochenta, cuando Emilio Botín Sanz de Sautuola comenzaba a reinar en el imperio bancario, un joven con aspecto de ejecutivo discreto, terno impecable, pelo cuidado, gesto serio y mirada huidiza, le hacía de escudero. Aquel joven, que entonces transitaba por la cuarentena, era Rodrigo Echenique Gordillo, madrileño nacido en 1946, licenciado en Derecho por la Universidad Complutense y abogado del Estado.

https://economia.elpais.com/economia/2017/08/03/actualidad/1501771468_323501.html

JOSE MARIA MONGE, Director de Talento y cultura del BBVA. Equipos & Talento, Dossier banca y seguros, julio 2017. P. Employer branding: ¿Qué iniciativas tiene en este sentido? Para construir una marca de empresa, o nuestra marca personal, es fundamental identificar y comunicar aquello que nos hace destacar, ser relevantes, diferentes y visibles en un entorno homogéneo, competitivo y cambiante; en ambos casos la clave reside en identificar tus fortalezas principales y comunicarlas de tal manera que te diferencies de la competencia o del resto de la gente. Disponer de políticas y prácticas adecuadas de *employer branding* y de un

equipo dedicado a este tema es una condición necesaria para posicionar a tu empresa en el mercado, pero hoy en día no es suficiente ... con la aparición de internet y de las redes sociales tu identidad se conforma por la opinión que otros tienen y transmiten de ti y por la que tu intentas dar. Por eso, se necesita coherencia y grandes dosis de consistencia entre los mensajes y las acciones. **P. ¿Cuáles son sus claves en el e.b?** Tenemos que ser conscientes del impacto que ha tenido la revolución de las tecnologías de la información y cómo los empleados empiezan a tener cada vez más una mentalidad de "consumidores" cuando se relacionan con nosotros. En este sentido, demandan mayor transparencia, inmediatez en la resolución de problemas que se escuche su voz y opinión, mayor sentimiento de pertenencia, y una oferta de productos y servicios mucho más personalizada.

CARLOS EGEA, PRESIDENTE DE BMN, SERÁ CONSEJERO EXTERNO DE BANKIA. Expansión.com.31-7. El actual presidente de BMN, Carlos Egea, se sentará en el consejo de administración de Bankia como "consejero externo" a partir de que la Junta general de Accionistas del próximo 14 de septiembre, convocada para dar luz verde a la fusión de Bankia y BMN, apruebe su nombramiento.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/07/31/597f08afca474167528b4649.html>

BNP PARIBAS NOMBRA A CECILIA BONED NUEVA RESPONSABLE DEL GRUPO EN ESPAÑA. expansión.com. 27-7. BNP Paribas ha nombrado a Cecilia Boned nueva *Country Head* del grupo en España, en sustitución de Ramiro Mato, que dejará la entidad tras más de veinte años al frente de la misma. El nombramiento se hará efectivo el 1 de octubre de 2017.



Cecilia Boned, nueva responsable de BNP Paribas en España.

Cecilia Boned, hasta ahora Directora General de Cardif para la Península Ibérica, es licenciada en Económicas y tiene un posgrado en finanzas internacionales por la Universidad de Paris IX Dauphine. Se incorporó al Grupo BNP Paribas en 1989, donde ha trabajado en diversas áreas como la de Inspección Interna, Banca de Negocio y Desarrollo Corporativo. Ha sido, asimismo, Directora General administrativa financiera del *broker online* del Grupo, Cortal Consors (actual BNP Paribas Personal Investors). En el año 2005 se incorporó a Arval asumiendo la Dirección Internacional de Seguros. Cuatro años más tarde pasó a formar parte de la filial de renting en España como Directora General Adjunta y en 2011 fue nombrada Consejera Delegada. En 2015 se incorporó a la filial de seguros, Cardif, como Directora General para la Península Ibérica.

Boned permanecerá al frente de Cardif hasta que se nombre a un nuevo Director General de dicha línea de negocio.

GUINDOS QUIERE RECONQUISTAR EL BCE. cincodias.com. 1-8. España inicia el asalto final para regresar al Comité Ejecutivo de la autoridad monetaria. El ministro de Economía renuncia al Eurogrupo para allanar el camino hacia Fráncfort.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/31/mercados/1501495692_835183.html

MIGUEL MATOSSIAN. Responsable de banca privada en Credit Suisse para España y Portugal. elpais.com. 6-8. P. Dentro de las prioridades de Credit Suisse, ¿qué puesto ocupa la banca privada? R. En nuestro grupo es el área que más pesa y a la que mayor visibilidad se le ha dado. Además, las perspectivas son buenas. Hay movimientos de capital importantes que se están yendo de la banca de inversión a la banca privada. Es una división que consume menos capital y que genera unos ingresos más recurrentes. Atraviesa dificultades por la situación de los tipos de interés, ya que cuesta dinero tener las posiciones de liquidez de los clientes, pero le auguro un buen futuro.

P. ¿Cómo es el mercado español? R. Es un país que se ha sofisticado mucho y que es muy competitivo en márgenes. Aquí está presente todo el mundo, aunque no creo que todos ganen dinero. Habrá que ver qué ocurre con la llegada de Mifid II. El negocio está en un momento de cambio. En general, el sector ha cometido errores y ahora habrá que reeducar al cliente a pagar también por el asesoramiento. No somos una ONG, pero debemos saber ganarnos la vida. Otro reto es una mayor transparencia, no me preocupa. Los que van a sufrir son aquellos que cobran mucho a sus clientes y éstos no reciben un servicio acorde.

https://economia.elpais.com/economia/2017/08/03/actualidad/1501772193_313825.html

ANGUS DEATON, PREMIO NOBEL DE ECONOMÍA EN 2015. ABC, 14-8. -En España existen vacantes de empleo que no se pueden cubrir porque no hay trabajadores cualificados para ello. ¿Cómo se puede solucionar este desfase? -Cada vez más empresas se implican en la formación universitaria. Es un fenómeno que sucede con frecuencia en Estados Unidos. Tenemos que ser capaces de instaurar un modelo formativo capaz de cambiar y de adaptarse a los cambios. Es necesario fomentar los programas de formación intermedia.

http://www.abc.es/economia/abci-angus-deaton-tecnologia-crear-mas-empleo-destruira-201708140328_noticia.html

OSCAR HERENCIA, Director General de la empresa de seguros de vida MET LIFE en España y Portugal. Cinco Días 12 y 13-8. P. ¿Cómo entiende el liderazgo y qué cualidades configuran un líder? El difícil definir. Pero me marcó algo que leí hace tiempo: “Un líder es aquella persona por la que harías algo que no harías por ti mismo”. Si eres capaz de conseguir eso, puedes estar verdaderamente orgulloso. Para mí los líderes deben saber rodearse de un buen equipo y con su actitud y capacidad hacerse dignos de liderarlos. La transparencia en la comunicación, la credibilidad y la capacidad para escuchar y seguir aprendiendo son ingredientes clave. **P. ¿Cuál es la importancia de la cultura empresarial dentro de su gestión? ¿Qué importancia concede a los valores y al ejemplo del líder?** Para mí es fundamental que la empresa tenga unos valores. Es crítico para que los clientes se sientan representados y quieran darnos su confianza. Es como las personas, sólo nos unimos y empatizamos con otros con cuyos valores nos identificamos. Para ser un buen líder hay que predicar con el ejemplo. NO se puede pedir a nadie nada que tú no estarías dispuesto a hacer. **No encontramos enlace.**

ENTREVISTA CON CÉSAR CERNUDA, PRESIDENTE DE MICROSOFT PARA IBEROAMÉRICA abc.es. 30-7. «La transformación digital democratizará la sociedad». César Cernuda, que presume de su origen asturiano pese a que buena parte de su vida profesional la ha desarrollado fuera de España e incluso fuera de Europa, es el español que más alto ha llegado en Microsoft. Desde hace un año es el presidente de la multinacional tecnológica para Iberoamérica y vicepresidente corporativo del grupo. Cernuda habla con pasión de las oportunidades que se abren con la cuarta revolución industrial aunque reconoce, eso sí, algunos de sus riesgos. **P. ¿Actualizando los equipos estamos seguros?** La seguridad total no existe. Nadie nos la puede garantizar. El reto está en ser capaces de estar lo más protegidos posibles, anticiparnos a ellos y reaccionar con rapidez en el momento en el que se producen. Desde ese punto de vista, en Microsoft invertimos 1.000 millones de dólares al año en I+D en temas de seguridad. Y esa seguridad la incluimos en nuestras nuevas tecnologías. **P. Todo el mundo habla de la cuarta revolución industrial que es, sin duda, la revolución digital. ¿Es esta revolución una amenaza o una oportunidad?** Sin lugar a dudas es una oportunidad. Históricamente una pequeña empresa para acceder a la tecnología que tenía un gran banco tenía que hacer inversiones millonarias: no tenía ese dinero. Hoy, con el mundo de la nube, la tecnología es la misma para el gran banco que para la pequeña empresa. Se paga por suscripción. Una pequeña empresa en Perú o Guatemala accede a la misma tecnología que un banco en Inglaterra. Por tanto, esa transformación digital está permitiendo que cualquier pequeña empresa, cualquier start up pueda expandirse por el mundo. Y esta democratización está generando muchos empleos y nuevos empleos, con muchísimas posibilidades. Hoy hay mucha demanda de analistas de datos, de técnicos de bases de datos, de especialistas en estructuras tecnológicas. Por tanto estoy convencido de que los robots provocarán una transformación del empleo, no una destrucción. Habrá muchas más posibilidades porque todo el mundo tendrá acceso a las nuevas tecnologías.

LOS 7 VALORES DE LA GESTIÓN DE ISMAEL CLEMENTE AL FRENTE DE MERLIN PROPERTIES. Boletín de la AED. 29-7.Tras recibir el **Premio AED al Directivo del Año 2016**, el consejero

delegado de la inmobiliaria defendía en su discurso “el esfuerzo, la responsabilidad, la precisión, el respeto, la creatividad, la autonomía y la humildad” como valores clave para llevar a una compañía al éxito. Valores que coinciden en gran medida con los expresados por nuestra Asociación en el Decálogo del directivo, documento que recoge los principios y valores de actuación del directivo para el buen gobierno de la empresa: **ESFUERZO. RESPONSABILIDAD. PRECISIÓN. RESPETO. CREATIVIDAD.** En relación al punto anterior, Clemente define a sus colaboradores como un equipo valiente, siempre dispuesto a romper el orden establecido si ello va a reportar un beneficio a los accionistas. **AUTONOMÍA**, personas independientes y con criterio propio. Y avisa de los peligros del exceso de burocracia en las organizaciones. En conclusión, hay que defender la existencia de una regulación, pero siempre imperando la razón. **HUMILDAD.** El séptimo valor de la lista lo argumentaba Clemente citando a San Agustín, que definía el opuesto a la humildad: “la soberbia no es grandeza sino hinchazón; y lo que está hinchado parece grande pero no está sano”.

SILVIA ESCRIBANO, Socia directora de ISAVIA Consultores. Equipos & Talento, julio 2017. Silvia introduce el concepto “sesgo inconsciente” que dice se producen cuando asociamos las cosas sin darnos cuenta, porque crecimos en un mundo lleno de estereotipos y filtros y eso inconscientemente afecta nuestras decisiones conscientes. Digamos que son tendencias y comportamientos que marcan la forma en que las personas interpretamos la realidad. Se van creando a lo largo de nuestra vida, en casa, en el colegio, a través de nuestras relaciones, experiencias, prensa, medios de comunicación... Nos recuerda: Nunca subestimes el poder del subconsciente. Y añade más adelante: Recuérdalo, es tu mundo interior, pensamientos y sentimientos, el que crea tu mundo exterior. Y ... ¿sabes qué? ¡Que un porcentaje altísimo de la vida mental es subconsciente. Por lo tanto, si cambiamos las percepciones que tenemos en el subconsciente, cambiará nuestra realidad. Si queremos alcanzar como directivos u organizaciones los beneficios de la diversidad, tema central del artículo, debemos alcanzar un mayor estado de “atención”. Entrena tu atención.