

NOTICIAS DEL GREF. 9º ANIVERSARIO. 10-1-2015

INDICE

- 1.- Coyuntura Nacional.
- 2.- Vida Asociativa.
- 3.- Noticias de Formación y Desarrollo.
- 4.- Noticias del Sector Bancario.
- 5.- Noticias del Sector Seguros.
- 6.- La Bolsa.
- 7.- Coyuntura Internacional.
- 8.- Entrevistas con mensaje.
- 9.- Sugerencias.
- 10.- Noticias de los Asociados Corporativos
- 11.- Cursos y Seminario.
12. La frase para la reflexión



1.- COYUNTURA NACIONAL

MACROENCUESTA DE EXPANSIÓN A UN CENTENAR DE DIRECTIVOS 2015: EL AÑO DEL CRECIMIENTO Y EL EMPLEO.Ex.7-01. LOS PRIMEROS EJECUTIVOS CREEN QUE EL PIB DE ESPAÑA CRECERÁ EN TORNO AL 2%.

Preocupa la inestabilidad política internacional. Consolidación de la recuperación de la economía española –con un crecimiento del PIB que rondará el 2%– y una creación de empleo cercana a los 300.000 puestos de trabajo.

Estas son las conclusiones obtenidas de una macroencuesta realizada por EXPANSIÓN entre un centenar de presidentes y consejeros delegados de grandes empresas. Su optimismo se basa en factores como la mejora del crédito, la bajada de la prima de riesgo, los menores costes de producción por la caída del precio del crudo o el aumento de las exportaciones.

ISIDRO FAINÉ: "En la segunda mitad de 2014, el flujo de nuevo crédito a hogares y pymes ya ha estado creciendo a ritmos del 15%, una tendencia que prevemos que se refuerce el próximo año. Esta mejora de las perspectivas de negocio, unida a la reducción de la morosidad y a una continuada disciplina en costes, sentará las bases para alcanzar unos niveles de rentabilidad sostenibles".

JOSÉ I. GOIRIGOLZARRI: "Nos comprometimos a obtener una rentabilidad sobre fondos propios (ROE) del 10% a finales de 2015. Mantenemos dicha previsión, que nos situaría a la vanguardia de la rentabilidad del negocio bancario en España. Una mejora de la rentabilidad que se apoyará, principalmente, en una mayor concesión de nuevos créditos respecto a los volúmenes de financiación otorgados en 2014".

JOSEP OLIU: "En 2015, en **Banco Sabadell** cubriremos el segundo año del plan trienal Triple, focalizado en la rentabilidad. La expatriación de profesionales con cultura Banco Sabadell va a ser clave en la expansión internacional que iniciamos ahora en México y, consecuentemente, requerirá algunos reemplazos en España".

ÁNGEL RON: "El papel de **Banco Popular** en 2015 es muy claro: posibilitar la toma de riesgos, actuar como catalizador de los nuevos proyectos y facilitar a las empresas la financiación que requieren para llevarlas a cabo. Popular continuará enfocado en su actividad con las pymes".

Mª DOLORES DANCAUSA: "La mejora del entorno económico, en combinación con las medidas adoptadas para reforzar la solvencia y la rentabilidad en **Bankinter**, nos sitúan en una situación excepcional. Solo en 2014 hemos incorporado alrededor de 250 empleados. En 2015 seguiremos captando talento".

ANTONIO HUERTAS: "Somos optimistas, en 2015 vamos a crecer, también en España donde somos líderes del sector y ya estamos batiendo al mercado en los principales ramos. En relación al empleo, **Grupo Mapfre** tiene previsto aumentar su plantilla durante este año 2015 en los principales mercados, incluido el español. Respecto al sector

asegurador, es importante destacar que pese a la crisis hemos mantenido plantillas y que, además, tenemos el empleo más estable del conjunto de la economía, con una tasa de temporalidad de apenas un 3%".

IGNACIO GARRALDA: "Aunque sea de forma moderada (crecer por encima de la media del sector), ello nos permitirá continuar ganando cuota de mercado y afrontar con éxito los retos que nos planteamos para el futuro. Respecto al empleo en el **Grupo Mutua**, que ha crecido de forma constante durante los últimos años, nuestras previsiones es que crearemos de nuevo empleo y aumentaremos nuestra plantilla por encima del 2,5%".

IÑAKI EREÑO: "En **Sanitas** esperamos crecer un 5%. En empleo hemos cerrado 2014 con más de 438 empleos netos adicionales creados, que ha sido la media que hemos tenido en los últimos 5 años. En 2015 mantendremos ese mismo ritmo de creación de empleo".

JEAN PAUL REGNAULT: "El sector asegurador se enfrenta en 2015 a los cambios que conlleva la adaptación a la nueva regulación de Solvencia II y a la entrada de nuevo baremo. En **Axa** continuaremos trabajando en la diversificación, sostenibilidad y rentabilidad de nuestro negocio y en la generación de empleo, especialmente en los colectivos más dañados durante la crisis: jóvenes, discapacitados y mujeres".

EL EMPLEO AUMENTA EN 417.574 PERSONAS EN 2014, LA PRIMERA SUBIDA DESDE EL INICIO DE LA CRISIS. Ex.5.01. El empleo ha crecido en 2014 por primera vez desde que se inició la crisis. Concretamente, la afiliación a la Seguridad Social aumentó el año pasado en 417.574 personas (un 2,55%), lo que supone el primer incremento anual desde que empezó la crisis en 2007. El número de parados se situó en ese mes en 4,4 millones de personas, tras bajar en 253.627 desempleados en el conjunto del ejercicio pasado (-5,39%), su segundo descenso anual consecutivo y el mayor desde 1998

EL TESORO INAUGURA EL AÑO CON UN NUEVO MÍNIMO HISTÓRICO EN EL INTERÉS DE LAS OBLIGACIONES. Cinco días 9-01. Colocó ayer sin problemas 7.007,7 millones de euros en deuda a largo plazo, justo el máximo previsto, con un interés ligeramente mayor en el bono a 5 años pero en nuevos mínimos históricos en la emisión de obligaciones.

2.- VIDA ASOCIATIVA

9º ANIVERSARIO DEL BOLETÍN. Celebramos por segunda vez el Aniversario ya que comprobamos que la semana pasada había muchos lectores de vacaciones. Y lo hacemos recordando los comienzos, lo que decíamos el 2-1-06 recogiendo una noticia de EXPANSIÓN del 30-12-05: "Una oficina nueva cada 12 horas, el secreto de las Cajas. Un Informe de Caixa Catalunya, por primera vez mide de forma econométrica la relación entre expansión de la red de oficinas de las cajas, la rentabilidad y la eficiencia. Los resultados son sorprendentes". Curiosamente son las Cajas más expansivas las que han mejorado los ratios financieros. El proceso de expansión ha fomentado una mayor disciplina en los gastos. Mientras, los Banco han seguido justo la estrategia contraria. Entre los citados años su red pasó de 17.530 oficinas a 14.168. Y añade: en los nueve primeros meses del año han abierto 154. En cualquier caso, menos que las que han abierto las Cajas que han inaugurado de 400 a 450 oficinas.

3.- NOTICIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

QUIEN NO LO ENTREGA TODO, LO QUE ENTREGA ES NADA. De un artículo de Francisco Alcaide Hernández en **Executive Excellence**, diciembre 2014. Si hay una variable que define a la gente de éxito es el compromiso con sus metas; y el compromiso significa hacer lo que haga falta el tiempo que haga falta. El compromiso se tiene o no se tiene, no existe el compromiso a medias. El compromiso no se negocia, y quien no lo entrega todo, lo que entrega es nada. No es posible otra cosa para llegar lejos. El compromiso implica una determinación absoluta con nuestras metas. En cierta ocasión, Will Smith, el actor de Hollywood protagonista de cintas como En busca de la felicidad o Siete almas, para explicar su ética del trabajo y compromiso con sus proyectos, ponía el siguiente ejemplo: Aquí hay dos máquinas de correr de gimnasio. Yo me voy a subir en una y tú en otra, y solo puede ocurrir dos cosas: o tú te bajas antes o yo muero en la cinta. Eso es compromiso: darlo todo por una causa. Vencer o morir. **El compromiso no admite excusas, solo resultados.** Y **el compromiso de los ganadores se manifiesta en cinco áreas características.** Esto es: **1.-**son personas comprometidas con la excelencia; **2.-** comprometidas con el aprendizaje, (invierte en ti mismo, dedica recursos a tu desarrollo personal y a aquello a lo que haces); **3.-** comprometidas con la soluciones; **4.-** comprometidas con el equipo (si quieres ir rápido, ve solo; si quieres llegar lejos, ve con otros); **5.-** comprometidas con la perseverancia (lo que tiene mérito es seguir adelante cuando no puedes más. El éxito es una cuestión de perseverar. El 90% del éxito es insistir: una y otra vez hasta llegar a donde uno siempre quiso llegar).

10 HABILIDADES IMPRESCINDIBLES. De un artículo de Tino Fernández en **E & E** ,3-1. titulado "Nuevas capacidades profesionales que te harán invencible en 2015". El núcleo de trabajo es un reciente estudio elaborado por Manpower Group para Human Age Institute, basado en una investigación de la UAB (Universidad Autónoma

de Barcelona). REPETIMOS LA NOTICIA DADO SU INTERÉS, PUBLICADA EN EL BOLETÍN DE LA SEMANA PASADA, Y COLGADA ÍNTEGRA EN NUESTRA WEB, www.gref.org, SECCIÓN "ARTÍCULOS DE INTERÉS".

JEFE:ESCÚCHAME. De un artículo de Arturo Merayo en *Executive Excellence*, diciembre 2014. Los cuatro pasos de la escucha activa. Para empezar, hemos de partir de un convencimiento rotundo aunque en la práctica muy poco habitual: lo que nuestro interlocutor nos dice es tan importante como lo que queremos decirle a él. Dicho de otro modo, la información del otro es tan relevante y decisiva como la mía. Dado que ambas se condicionan, más vale que aprendamos a escuchar activamente. Y para ello, he aquí cuatro pasos que hay que practicar:

1.-Predisponerse psicológicamente: hay que prepararse interiormente para escuchar. Debe realizarse como actividad exclusiva y principal, eliminando toda actividad paralela que pueda distraer la atención. Esto permitirá alcanzar un mayor nivel de concentración y, por tanto, de memorización y, además, será bien valorado por la otra persona.

2.-Observar con toda atención al interlocutor: qué nos dice, qué nos quiere decir, qué quiere dar a entender. Hay que identificar no solo el contenido de lo que dice sino también sus objetivos e intenciones, hacer todo lo posible por captar sus sentimientos y lo que verdaderamente le preocupa.

3.-Hacer entender a la otra persona que se la está escuchando, ya sea por medio de palabras ("entiendo", "ya veo", "es lógico"...), a través del paralenguaje ("umm", "ajá"...), o mediante la comunicación no verbal (contacto visual, asentimientos, inclinación del cuerpo, etc.).

4.-Verbalizar una breve síntesis que resuma los puntos principales de lo que hemos oído: "creo que quieres decirme que...", "por lo que dices...", "si no te he entendido mal...". Esto demuestra al interlocutor que le hemos escuchado de verdad y facilita que pueda corregirnos en el caso de que no hayamos interpretado bien

CONDICIONES PARA SER CALIFICADO DE "EXPERTO". De un artículo de Tino Fernández titulado "¿Cuánto tiempo necesitas para ser un 'crack' en tu trabajo?" publicado en *Expansión* 5-1. Para Ovidio Peñalver, socio director de Isavia, ser un experto o un crack depende de la función o tarea, del sector y de la persona o la habilidad que ésta desarrolla. Considera que lo que más marca es la persona: "Es la mezcla de querer hacer algo (actitud) apasionándose por ello, junto con el saber (aptitud) y el hecho de formarte y tener experiencia. A esto hay que añadir la realidad de valer para algo, de tener un don especial o una facilidad natural". Peñalver coincide en que además de ser un experto debes saber venderlo. "Se trata de venderte tú y que te vendan otros, es decir, que los demás hablen bien de ti". La etiqueta de experto no es algo que uno pueda ponerse sino que más bien es algo que te van a poner los demás. Andrés Pérez explica que "serás un experto reconocido cuando una masa suficiente de personas te defina de esa manera, y eso va a ser más probable cuantas más veces hayas demostrado tu capacidad de resolver problemas". Para situarse como experto hacen falta algunos ingredientes. El primero es creérselo. El segundo es tener una oferta profesional diferenciada y especializada. Hay un tercer ingrediente para añadir a esta fórmula: "El experto debe conseguir que le perciban como tal y para eso debe comunicar por todos los canales posibles, pero además debe aportar valor".

EDUCACIÓN FINANCIERA: UN SIMULADOR DE BOLSA ONLINE PARA ENTRENAR A LOS JÓVENES. ABCEMPRESA. 4-1. Más 700 jóvenes han aprendido ya a invertir en el IBEX o en el NASDAQ con este juego. Lo han hecho a través de Keepunto (www.keepunto.com), el primer PreBanco del mundo para usuarios de entre 14 y 24 años, que acaba de lanzar el primer simulador virtual de Bolsa. "Este juego permite invertir en tiempo real a los jóvenes, quienes aceptan ganar o perder parte de su capital, y obtienen la posibilidad de acceder a premios semanales en moneda virtual e intercambiable por productos y servicios reales", explican de la propia plataforma. El simulador se enmarca dentro del concepto de "Play Banking" desarrollado por Keepunto, quien defiende el uso de técnicas de gamificación aplicadas al mundo de las finanzas para que los adolescentes puedan aprender jugando, de forma divertida y sin riesgos.

GESTIONAR EQUIPOS COMERCIALES: UN NUEVO RETO PARA RRHH. De un artículo publicado en *Equipos & Talento*, noviembre 2012. En Banc Sabadell, Miguel Angel Cortés, explica que: "Hemos implementado un programa de desarrollo comercial común en nuestras oficinas para establecer una sistemática comercial unificada que comienza desde el mismo momento en el que un cliente entra por la puerta de una de nuestras oficinas. Estamos intentando que el cliente tenga una percepción positiva de los servicios que ofrecemos en banca y esto requiere otro tipo de prioridades y competencias en nuestros comerciales, a quienes estamos respaldando con este programa de desarrollo comercial y con la gestión activa de la red con un rol diferente por parte del manager, que puede ser un director de zona o de oficina que analiza el programa de desarrollo de manera trimestral". Por otro lado, Cortés admite que la tecnología es también un elemento que contribuye a la evolución de la relación del comercial con el cliente, en su caso, por ejemplo, con la figura de los gestores remoto, que pueden gestionar a distancia las peticiones del cliente de manera que éste no tenga que trasladarse a la oficina. "Todo esto también

crea una nueva manera de trabajar y plantea unos nuevos horarios más amplios que se adapten a la flexibilidad que demanda el negocio”, asegura. Y en lo que respecta a la propia función de RRHH, el responsable de Formación y Desarrollo de Banc Sabadell destaca que han cambiado los modelos de desempeño, cada vez más simples y más adaptados a la realidad actual, y que permiten discriminar y actuar en consecuencia. “Estamos implementando en nuestro negocio un nuevo modelo que implica gestionar, analizar y también acompañar a la red comercial. La función de RRHH, en este caso, es la de facilitar guías, herramientas de gestión, planes de formación, etc., lo que redundará en una mejor identificación y gestión del talento”, subraya.

4.- NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO

EL RETO DE PROTEGER A LOS AHORRADORES. De un editorial de Expasión,5-1. El crecimiento en las multas a entidades financieras y firmas de inversión por la CNMV, que se han triplicado, podría tener una doble lectura. Por un lado, es el resultado de una ardua labor de investigación por parte del supervisor, pero demuestra también que las pautas impuestas por MiFID en los albores de la crisis eran claramente insuficientes. La mayoría de las sanciones se centran una vez más en la comercialización inadecuada de productos, al margen de la solución que ha tenido que adoptar el sector bancario ante el escándalo de la venta de preferentes. Cabe esperar que la normativa en curso, como la nueva versión de MiFID, tenga un nivel de compromiso suficiente para evitar que se multipliquen los abusos en el mercado. También que los supervisores gocen de los medios y del poder suficiente para perseguir las malas prácticas.

EUROPA, ATENTA A LA VENTA CRUZADA DE PRODUCTOS EN LA BANCA. Ex.6-01. El Comité del órgano que engloba a las autoridades supervisoras europeas, que incluye a EBA (banca), EIOPA (seguros) y ESMA (mercados), ha puesto el foco en los últimos días en la práctica de venta cruzada (cross selling) de productos en la banca. Los supervisores han publicado una guía para regular las prácticas de venta cruzada dentro del sector financiero de la Unión Europea. Se persigue, en último término, mejorar la protección de los consumidores.

LA BANCA DEBERÁ AVISAR AL AUTÓNOMO SI VA A `CORTARLE` EL CRÉDITO. Ex.8-01. La banca tendrá que avisar también a los autónomos, y no sólo a las pymes, con al menos tres meses de antelación si se va a producir un recorte en su financiación de un 35% o más, según acordaron ayer la mayoría de los grupos parlamentarios. A principios de octubre, el Consejo de Ministros aprobó el anteproyecto de ley de fomento de la financiación empresarial, según el cual la banca informaría a las pymes ante un posible recorte de crédito para que estas empresas pudieran buscar vías alternativas de financiación, un aviso que ahora se extenderá también a los autónomos.



SANTANDER AMPLÍA CAPITAL EN 7.500 MILLONES Y RECORTA EL DIVIDENDO.Ex.9-01. Ana Botín da un tercer paso tras cambiar el consejo y la gestión. Así explica la ampliación de capital la presidenta de la entidad española, Ana Botín, en una carta enviada ayer a los empleados. “Reforzar el capital ahora permitirá al banco capturar oportunidades de crecimiento orgánico, aumentando el crédito y la cuota de mercado en los mercados clave y sacando ventaja además de nuestro modelo comercial y de la excelencia operativa”. “Pagar el dividendo mayoritariamente en efectivo y colocarnos en los mejores estándares de capital del sector”. **SANTANDER AVANZA QUE GANÓ 5.800 MILLONES EN 2014.** Cinco Días 9-01. Poco después de anunciar una ampliación de capital de 7.500 millones de euros –equivalente a un 9,9% de su capital– Banco Santander lanzó un mensaje de fortaleza para prevenir que la medida fuese interpretada como un signo de debilidad y para tratar de contener en la medida de lo posible las previsibles ventas con que recibirá la Bolsa un movimiento que diluirá la participación de sus actuales accionistas. **SANTANDER DIGIERE LA AMPLIACIÓN Y CAE UN 14%, PERO SIGUE LÍDER EN CAPITALIZACIÓN.** Ex.10-01. El ajuste al descuento de la ampliación, la reducción del dividendo y el mal tono del mercado provocan el tropiezo del banco. Los analistas ve potencial en la entidad. La demanda de acciones en

ampliación superó los 11.000 millones de euros. La entidad eleva su capital de máxima calidad al 9,7%. Sus competidores se mueven en una horquilla de entre el 9,6% y el 13%.

SANTANDER DESATA LA GUERRA DE LAS HIPOTECAS. Ex.6-01. En los últimos días, la entidad financiera ha rebajado el diferencial sobre euribor (que ayer estaba en 0,32%) que aplica a los créditos para la compra de vivienda del 1,89% al 1,69%. Para acceder a esta oferta, abierta hasta el 30 de junio, los clientes deberán tener un importante grado de vinculación con la entidad. Santander tiene una cartera de hipotecas de particulares de 48.000 millones. Sus créditos para la compra de vivienda han subido un 73% hasta septiembre.



BBVA DA UN VUELCO A LA ORGANIZACIÓN DE SU RED DE OFICINAS. Ex.8-01. Quiere sacar el máximo rendimiento de la reactivación económica para recuperar parte de la rentabilidad perdida en la crisis. Y las oficinas son clave tanto para reducir gastos como para captar negocio. Tras analizar al detalle la actividad y rendimiento de sus CBC, oficinas denominadas internamente "nodrizas", el banco del logo azul ha decidido eliminar 90 de ellas antes de que acabe enero, la mayoría ubicadas en centros urbanos y con rentabilidades inferiores a las esperadas. Pero éstas no echarán el cierre, sino que se transformarán en oficinas satélite. Con la reestructuración, los CBC se quedarán en 500 y supondrán el 16% del total de 3.131 oficinas de que dispone BBVA en España a día de hoy. Así, cada oficina nodriza asumirá mayores responsabilidades, ya que se encargará de una media de siete sucursales satélite. La medida no conlleva la reducción de puestos de trabajo. Este nuevo esquema de oficinas se combina con la fuerte apuesta digital de BBVA, que prevé introducir gestores remotos en algunas de las oficinas nodriza para agilizar la atención al cliente. Estos trabajadores prestarán servicios a distancia, ya sea a través de teléfono o de internet. BBVA espera que la red comercial física contribuya a impulsar su rentabilidad (ROE). La ratio actual del 5,6% está muy lejos de la del 34,2% que el banco lucía a finales de 2007.

BANKIA CONSOLIDA SU APUESTA POR LA TARDE ABRIENDO UN TOTAL DE 120 'OFICINAS ÁGILES'. Cinco Días 8-01. Las denominadas oficinas ágiles son un nuevo modelo de sucursal impulsado por el equipo que preside José Ignacio Goirigolzarri diseñadas para facilitar las transacciones más habituales de caja, como retirada de fondos, pago de recibos, ingresos, transferencias, consultas de movimientos, cambios en las domiciliaciones o abono de impuestos. Su ubicación en zonas con especial presencia de oficinas está pensada para absorber la carga de trabajo más habitual de dichas áreas, permitiendo a otros centros de Bankia ofrecer una atención especializada y asesoramiento específico a clientes empresariales o de banca privada, que así lo requieren. El modelo, que arrancó como una iniciativa piloto en 2013, también permitió a la entidad paliar en parte el cierre de oficinas impuesto por Bruselas tras el rescate

EL FROB PAGARÁ OTRA VEZ POR BANKIA. Ex.8-01. El FROB, a través de BFA, correrá con la mayor parte del coste, estimado en algo más de 500 millones de euros, que pueda suponer la compensación a los inversores minoristas que compraron acciones en la salida a Bolsa de Bankia en el verano de 2011. La idea es que BFA, cuyo 100% es propiedad del FROB, asuma directamente dos tercios de esos pagos e indirectamente, a través de su participación en Bankia, otro 62% del tercio restante. Serán en definitiva los contribuyentes quienes, otra vez, deban soportar un esfuerzo. La compensación, salvo que un juez diga lo contrario, beneficiará a los inversores particulares que compraron acciones en la salida a Bolsa y perdieron su dinero cuando vendieron o si aún mantienen esas acciones

EL FROB REVISARÁ CADA FALLO A FAVOR DE PREFERENTISTAS DE NCG. Cinco Días 8-01. A tal fin, el FROB ha puesto en marcha un concurso público de adjudicación para que una empresa proceda al "análisis y verificación de las cantidades reclamadas al FROB por sentencias contrarias derivadas de la mala comercialización de instrumentos híbridos", lo que incluye preferentes y deuda subordinada.

KUTXABANK 'CALIENTA' LAS HIPOTECAS Y OFRECE UN DIFERENCIAL DEL 1%. Ex.9-01. El banco vasco sigue los pasos de Santander y arranca el año con una agresiva oferta. En concreto, el banco exige una fidelización casi extrema para lograr el euribor más 1%. Así, los ingresos del hogar –pueden ser de dos miembros –tendrán un umbral de 3.000 euros; los gastos en tarjeta de crédito superarán los 3.600 euros al año, y las aportaciones a las entidades de previsión social voluntaria o planes de pensiones serán como mínimo de dos mil euros. Además, el cliente contará con un seguro de hogar y con otro de vida o de auto. Como máximo, el préstamo financiará el 75% del valor de tasación de la vivienda (frente al 80% habitual).

CATALUNYA BANC OFRECE DEPÓSITOS BONIFICADOS POR COMPRAR FONDOS. Cinco Días 6-01. La batalla de los fondos de inversión en 2015 ya ha arrancado. Catalunya Banc ofrece depósitos en condiciones preferentes a los clientes que contraten fondos. Les pagará un 0,85% frente al 0,6% que da por regla general al resto de sus clientes actuales.

5.- NOTICIAS DEL SECTOR SEGUROS

JOSÉ ANTONIO SANCHEZ HERRERO, DIRECTOR GENERAL DE ICEA NOS RECUERDA QUE EL PRÓXIMO 21 DE ENERO CELEBRAREMOS LA JORNADA SOBRE PERSPECTIVAS DEL SEGURO Y LA ECONOMÍA PARA EL AÑO 2015, que ICEA organiza anualmente, siendo la primera oportunidad de conocer las cifras de cierre del ejercicio 2014, y las variables que afectarán a su desarrollo en el nuevo año. Se puede acceder a todo el detalle del contenido y de los ponentes que participarán a través de nuestra página web, consultando el programa.: www.icea.es: Hay intervenciones del Presidente de ICEA, Directora General de UNESPA, del propio José A. Sanchez, Emilio Ontiveros, etc. Clausura la Directora General de Seguros, Flavia Rodriguez-Ponga.

6.- LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. LA BANCA ARRASTRA AL IBEX A SU PEOR SESIÓN DESDE 2012. Ex.10-01. El índice cede un 3,91%, hasta los 9.719 puntos. El desplome de Santander agudiza el castigo del mercado español, en una jornada de caídas generalizadas en las bolsas internacionales. La decepción por el BCE provocó que el euro repuntara frente al dólar por primera vez en seis días. Y en el mercado de deuda repuntaron los intereses de los bonos periféricos. La rentabilidad de los títulos españoles a 10 años subió 6 puntos básicos, hasta el 1,72%. "No hay semana que venga, que sorpresa no tenga, da miedo pensar en el año de sufrimiento que espera a los inversores".(José A. Fernandez-Hódar). "El año da un traspies pero no se rompe nada. El Ibex 35 no se despide con un adiós de los 10.000 puntos sólo les dice "hasta luego; volveré". (Carmen Ramos).

7.- COYUNTURA INTERNACIONAL

POLÍTICA MONETARIA.- El último pulso del BCE. El mercado espera que la institución anuncie un programa de compra masiva de deuda pública el 22 de enero para reavivar la economía. Pero los gobiernos deben acompañar esta medida con nuevas reformas.

BASILEA ENDURECE EL CÁLCULO DEL CAPITAL DE LA BANCA. Ex.8-01. Se quiere asegurar que los recursos propios del sistema reflejan el riesgo real de los balances, e impulsar la homogeneización de las ratio para su mejor comparativa. El objetivo también pasa por reducir la dependencia de los juicios de las agencias de rating. La propuesta, a consulta hasta finales de marzo, afecta a la calibración del riesgo de crédito, excluyendo la exposición a soberanos, bancos centrales y entidades del sector público, que se abordará en otra fase.

8.- ENTREVISTAS CON MENSAJE

JOSEP SOLER, Presidente de EFPA, Director General de IEF (Institut d'Estudis Financers) y buen amigo del GREF.En ABCEMPRESA, 4-01. Para Josep Soler (Barcelona, 1961), los asesores financieros son los médicos y farmacéuticos del sector, es decir, los que recetan y venden productos a los usuarios y como tal deben ser regulados y formados. Este catalán fundó y ahora preside la Asociación Europea de Planificación Financiera (EFPA, por sus siglas en inglés) que certifica al colectivo y admite que las preferentes fueron un «error nefasto» que perjudicó a muchos clientes, pero también al sector que sigue sin haber recuperado la confianza de la población. «Se debe mejorar la educación financiera de quien compra estos productos complejos, pero también de quien los vende que en muchos casos no sabía lo que estaba colocando». Soler, quien también es director general de Instituto de Estudios Financieros y ha sido asesor comercial de EE.UU., también recalca que hay que exigir que existan «garantías del comportamiento ético de los asesores». En 2014, la EFPA certificó a más de 3.500 profesionales. En España, la institución cuenta con 11.500 asociados que cada dos años deben acreditar su nivel de cualificación y ha realizado más de 42.000 exámenes desde su fundación hace doce años. **La entrevista está íntegra en nuestra web www.gref.org, sección Entrevistas de Interés. Recomendamos su lectura.**

JOSÉ MANUEL GONZÁLEZ PÁRAMO, Consejero Ejecutivo y Responsable de Regulación e Instituciones del BBVA. Cinco Días.5-1.- Pregunta: ¿Y cuál es la ficha que debe mover ahora el BCE? Tiene que sacar a la reina. Y eso significa la compra en volúmenes importantes de papel, incluyendo papel público. Con eso creo que reactivará su posición porque supone un compromiso con su objetivo y aumenta el tamaño de su balance de una forma clara. Ahora mismo su forma de actuar no determina una expansión de su balance. Son los bancos los que deciden qué financiación necesitan. Hemos visto que la liquidez es abundante y ha sorprendido la baja petición de liquidez que han realizado los bancos en las subastas TLTRO de septiembre y diciembre. Por eso, lo que quiere el BCE es producir una serie de efectos que desatasquen el canal del crédito y que asienten las bases para que los tipos de interés se mantengan bajos durante unos años todavía, pese a que la Reserva Federal cambie de ciclo. Y para eso hay que ser muy decisivo en la actuación. **La entrevista sigue con otras interesantes preguntas cuyas respuestas encontrarás en nuestra web www.gref.org sección "Entrevistas de Interés."**

JOSEP ORIOL SALA I ARLANDIS, Presidente de Caja de Ingenieros. Ex.10-01. Pregunta: Caja de Ingenieros es uno de los supervivientes de la reestructuración del sector financiero. R. Esta caja es un proyecto absolutamente singular. Es como una familia porque los clientes son también socios, por lo que buscamos la máxima satisfacción para el socio, no la rentabilidad. El gran patrimonio que tenemos es la prudencia: nunca entramos en crédito promotor ni dimos hipotecas por más del 80% del valor de tasación. Somos el número uno de la banca en calidad de servicio. **P. ¿Cuántos socios tienen ahora?** Caja de Ingenieros no invierte en publicidad; el 70% de los nuevos clientes vienen por recomendación y crecemos con acuerdos con los colegios de ingenieros provinciales. Ahora tenemos 25 oficinas y 130.000 socios, de los cuales el 30% son ingenieros y el resto profesionales, familias y empresas. Hemos mantenido el prestigio en todo momento durante la crisis, lo que supone un efecto llamada y por eso tenemos un crecimiento muy importante

DULCE SUBIRATS, DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE MUTUA MADRILEÑA. Equipos & Talento, noviembre 2014. Los nuevos proyectos empresariales que Mutua Madrileña ha decidido abordar nos han llevado a diseñar programas formativos, que refuercen un modelo de trabajo colaborativo y abierto, ajustados a distintos colectivos de la organización, como el desarrollo del talento de las nuevas generaciones (Programa "Sirius"), de perfiles de atención al cliente (Proyecto "Itinerarios Formativos"), reforzar la implicación del líder en el desarrollo profesional de su equipo (Iniciativa "Soy Manager"), etc. En coherencia con nuestra actividad formativa, apostamos firmemente por el crecimiento profesional y hemos desarrollado un programa específico, "Liderazgo Femenino", para acelerar la promoción de la mujer en la compañía. **El papel de Recursos Humanos** se va vinculando más a la estrategia de las compañías, en la medida que el talento con el que cuentas se convierte en el factor diferenciador de las organizaciones. Además, aunque la gestión de personas ha evolucionado mucho en los últimos años, hay algunas cosas que no cambian. Es fundamental que un director de Recursos Humanos no olvide algunos principios básicos: debe conocer a las personas de su organización, sus preocupaciones e inquietudes y a partir de ahí trabajar para saber aunar las necesidades del empleado y la empresa buscando el desarrollo personal y profesional.

ROBERTO VILLAR, DIRECTOR DE ADECCO TRAINING: El principal objetivo de la formación es que se transforme en aprendizaje real. Publicada en Equipos & Talento, noviembre 2014. La encuesta Adecco Training pone de manifiesto que, en 2013, un 60% de las empresas había reducido su inversión en formación para empleados. No obstante, en el 2014 esta tendencia ha iniciado un cambio a la vez que las compañías valoran el retorno real de la inversión formativa. En materia de tendencias, las empresas cada vez invierten más en formación técnica y comercial, así como en formar a sus mandos intermedios. **La entrevista está colgada íntegra en nuestra web www.gref.org en la sección correspondiente, es decir, Entrevistas de Interés.**

9.- SUGERENCIAS

DECISIONES SOBRE EL DIVIDENDO. LA HORA DEL CAPITAL. Ex.9-01. Un artículo muy didáctico de Francisco Uría, Socio responsable del sector financiero en KPMG.

"ALGUIEN DIJO QUE LA MEJOR MANERA DE APRENDER ES ENSEÑAR". De un artículo de Santiago Álvarez de Mon en Expansión, 7-01 titulado "La imaginación infantil al poder". Solo sabiéndose humildemente alumno puede el profesor despertar la curiosidad, el interés y el pensamiento crítico de sus alumnos. Equipado de saber y conocimientos, la pregunta y la escucha son sus armas decisivas. Desde la empatía entra en el universo de los niños, se siente uno de ellos, habla en su mismo canal, y a partir de ahí el aprendizaje alza el vuelo. La simplicidad y sencillez de una lección magistral capta la atención de los alumnos, despertando su imaginación y hambre de aprender. Transferido un saber acumulado durante siglos, desarrolladas unas habilidades, la guinda del pastel educativo estriba en rescatar la esencia del alumno, su dimensión artística y espiritual, a menudo aplastada por miedos, inhibiciones, dudas y prejuicios".

10.- NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS

OVERLAP. Últimos posts escritos desde el área de Banca y Seguros de Overlap: Post de Santiago Sánchez sobre la experiencia cliente ante la innovación bancaria:

<http://www.web.overlap.net/blog/finanzas-y-seguros/idonde-hemos-dejado-al-cliente-no-hay-quien-lo-encuentre-entre-tanto-dato>

Post de Arturo Reglero resumen del 10º encuentro del sector bancario en IESE

<http://www.web.overlap.net/blog/finanzas-y-seguros/el-rol-de-la-banca-en-la-recuperacion>

11.- CURSOS Y SEMINARIOS

AFI. 1.- Certificación CFA (Chartered Financial Analyst)- Nivel I- 5ª edición. Del 20 de enero al 12 de mayo de 2015. 90 horas. **2.-** On-line Cumplimiento normativo. Del 27 de enero al 2 de marzo de 2015. 50 horas. **3.-** Alumni Speaker: Venezuela, política y petróleo en 2015 Gestionar empresas en escenarios difíciles. 13 de enero de 2015. 1 hora.

Inscripciones: Escuela de Finanzas Aplicadas, S.A. C/ Españoleto, 19 28010 Madrid Tel. (34) - 91 520.01.50/915200180.

FEF. Curso de Novedades Fiscales 2015. Formación presencial, dos jornadas de tres horas (19 y 26 de febrero, de 18:30 a 21:30 en Avda. de Brasil 17). Visión práctica de las reformas que entraron en vigor el pasado 1 de enero explicadas con ejemplos prácticos. Temario: I. Novedades en IRPF: General. II. Novedades en IRPF: Rentas del Ahorro. III. Novedades en el IRNR, en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones y en el Impuesto sobre Sociedades. Más información: formacion@fef.es Tel.: 91 563 19 72

TALLER LEGO® SERIOUS PLAY®: TENDENCIAS MOVILIZADORAS DEL ROL DE RRHH EN 2015. 15 de Enero . INTEGRA ESPACIO . C/Juan Montalvo 9, 28040 Madrid. • Metro: Guzmán el Bueno (Líneas: 6 Circular y 7). Cuatro Caminos (Líneas: 1, 2, 6) • Autobuses: C1, 45, 2 y 202. Parking: • A 20 metros - Residencia Reina Victoria. Los Nogales (Juan Montalvo 20). Horario: • Recepción y coffee: 9:00 – 9:30 hs. • Taller: 9:30 – 11:30 hs. **Se ruega confirmación:** • Mail: mjpareja@integraespacio.com • Teléfono: 911 595 000/ 637459747.

INSTITUTO EUROPEO DE POSTGRADO. ¡Últimas plazas para la convocatoria del Máster en Asesoramiento Financiero de Octubre! El Instituto Europeo de Posgrado convoca una nueva edición de su Máster en Asesoramiento Financiero, preparatorio para la Certificación CFA expedida por EFPA España. Desde su primera convocatoria, el Instituto ha preparado a más de 3.500 alumnos, tanto en abierto como en in-company, para superar con éxito el examen. Para más información: academico.aa@iep.edu.es. Telf.: 916 613 995 ext. 26

12.- Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

De la felicitación de un buen amigo, gracias Ernesto: "En el corazón de todos los inviernos vive una primavera palpitante, y detrás de cada noche, viene una aurora sonriente", (Khalil Gibran).

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

LA REDACCIÓN