



## Índice

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

### 1. Sobre Formación y Desarrollo

- **RRHH Press. 10-04.** El Club de Excelencia en Sostenibilidad, y la empresa química BASF, han presentado en Barcelona, en el Auditorio IESE Business School, la '*Guía práctica para la implantación de metodologías de Formación Profesional Dual en la empresa*', elaborada por ambas organizaciones.

- **ESTRATEGIA. INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD.** De un artículo de Marcos Urarte, Manager Director de Pharos, Colaborador del IESE, ESADE, EAE e IL3, publicado en HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW, marzo 2015.

**Planificación estratégica:** En un entorno tan en boga actualmente y que denominamos VUCA (volatility, uncertainty, complexity y ambiguity), tenemos que encontrar un equilibrio entre la rapidez en la toma de decisiones y, por supuesto, el acierto. Puedes tomar tus decisiones estratégicas, pero cada vez que lo haces, el mercado responde y actúa, siempre hay acción-reacción, y esto nos obliga a estar permanentemente en movimiento.



**Lo que se pretende conseguir con la planificación estratégica son los siguientes objetivos:** 1.- Definir la dirección a medio/largo plazo. 2.- Hacer un diagnóstico del mercado y de las nuevas tendencias 3.- Ajuste mutuo entre empresa y entorno. 4.- Identificar nuevas tendencias empresariales. 6.- Identificar, generar y priorizar nuevas oportunidades de negocio. 7.- Identificar y potenciar las nuevas competencias necesarias. 8.- Hacer que la empresa sea más competitiva de forma sostenible. 9.- Identificar y gestionar los riesgos. Parafraseando a Jorge Luis Borges: "El futuro no es lo que va a pasar, es lo que nosotros vamos a hacer". El futuro de una organización depende muchísimo más de sus propias decisiones que del entorno. **Innovación:** En la inmensa mayoría de las ocasiones, la innovación no es hacer cosas distintas, si o hacer lo mismo de forma distinta. **El ciclo de la innovación sería este:**  $E^{inc} \rightarrow Inc^2 O \rightarrow Id \rightarrow I+D < i^2$ . Para poder innovar las empresas tienen que crear un entorno inconformista ( $E^{inc}$ ) y cuando se consigue, acaban teniendo personas que cumplen con otra fórmula. Es lo que he llamado  $Inc^2 O$ : para poder innovar hay que tener iniciativa: las "C" son curiosidad y creatividad y la "O", personas observadoras. Esas personas, en esa cultura, acabarán teniendo ideas (Id), y algunas podrán implantarse inmediatamente y otras más complejas entrarán en un proceso de I+D, cuyo objetivo será que acaben en innovación, pero implantándose, por eso es  $i^2$ . Es por lo que las empresas más innovadoras del mundo cuentan con esta cultura, y desde hace muchísimos años dejan un tiempo libre a sus profesionales para que lo puedan dedicar a crear ideas vinculadas al negocio, como Google o 3M. **Competitividad.** Y tras reflexionar acerca de la



estrategia y la innovación, nos encontramos con el dilema productividad vs. competitividad. **El gran objetivo de la empresa es la competitividad. La productividad es un factor muy importante, pero no suficiente.** La productividad es la mirada interna de la empresa, pero lo fundamental, donde nos jugamos nuestro destino, es la mirada externa; es decir, cuando el mercado nos compara con nuestros competidores y decide a quién compra. Por desgracias, muchas organizaciones únicamente están focalizadas en la productividad y en la reducción de costes, y acaban siendo organizaciones "anoréxicas", incapaces de competir. La competitividad es mucho más que la eficacia operativa (buen producto, precio adecuado y distribución eficaz). **La competitividad es el resultado de la suma de dos variables, "la eficacia operativa" y la "diferencia percibida"**, la imagen que se transmite, es decir, el posicionamiento percibido. Por supuesto que "esa percepción" debe ser confirmada con productos o servicios que satisfagan o, mucho mejor, superen las expectativas. **Otra pregunta que debe realizarse la empresa es si está orientada al producto o al cliente.** A esta pregunta, inicialmente, la mayoría de empresas contestarían que al cliente, pero la realidad es que están orientadas al producto. Así pues, conviene tener en cuenta que esta cuestión condiciona absolutamente el futuro de la organización y sus decisiones estratégicas. Toda empresa deberá definir el equilibrio de factores que desea conseguir, ya que, sin esta definición, resultará extremadamente difícil alinear todas las decisiones con los objetivos pretendidos. En una primera aproximación, definí la fórmula descrita a continuación:  $P^5IC^2$ . 1.- Productividad. 2.- Precio. Para plantearnos una estrategia en precio, el factor que debemos gestionar no es el precio, sino el cote. Esta reflexión nos obligará a sustituir un "p" por una "C". 3.- Posicionamiento. Imagen, marca, reputación. 4.- Personas, los profesionales, el talento. 5.- País. La competitividad del país es un elemento facilitador u obstaculizador. 6.- Innovación. La innovación disruptiva no es cambiar las respuestas, sino cambiar las preguntas. 7.- Calidad 8.- Cultura. **Debido al cambio de la "P" por la "C" de coste, la fórmula quedaría de la siguiente forma:  $(P^4IC^3)^C$ .** Y aparece una nueva "C" fuera del paréntesis, que es la confiabilidad y la credibilidad; es decir, además de gestionar todos esos factores, debemos ser creíbles, el mercado debe confiar en nuestra propuesta de valor. La propuesta de valor es la promesa que una empresa hace al mercado y es en lo que no puede fallar.

- **LA NECESIDAD DE LOS TRABAJADORES INVISIBLES.** E&E,11-04. **Un artículo de Montse Mateos.** Trabajan mucho, en silencio y nunca presumen de sus éxitos ni buscan especialmente que otros sean los embajadores de sus hazañas. Estos profesionales anónimos no persiguen la relevancia laboral tanto como la excelencia en la tarea que les ha sido encomendada..
- **NEOLUDISMO, de un artículo de Jorge Cagigas,** en E&E,11-04. A propósito de los dispositivos electrónicos. Es natural a la condición humana la ley del mínimo esfuerzo, pero también nuestra capacidad de discernir debe hacernos reflexionar mirando un poco más allá para ver si todos estos artefactos nos proporcionan una sociedad más justa, solidaria, cercana, sana y saludable, más libre y ética, y no nos sumerge en ciénagas más profundas y oscuras entre los humanos. Es importante discriminar entre aquellos avances que nos producen 'bien estar', y por tanto placer efímero; y el 'bien ser', felicidad más duradera y elevada.

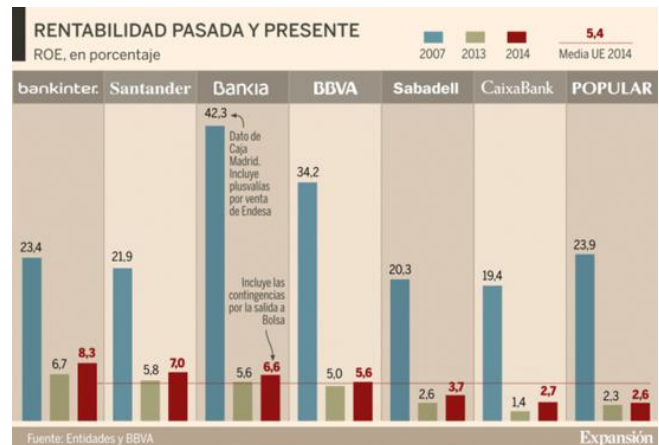
## 2. Sobre el sector bancario

- **XXII ENCUESTRO ABC DEL SECTOR FINANCIERO. ABC.9-04. LINDE DEFIENDE QUE LA AUSTERIDAD FUE "SENTIDO COMUN" Y "PATRIOTISMO".** El Gobernador del Banco de España. **otras veces crítico, hizo ayer ante importantes directivos de la banca un rotundo alegato a favor de las reformas del Gobierno.** Algunos mensajes del Gobernador: "Con el alza en la ocupación laboral, creemos que para el cuarto trimestre de 2016 la tasa de paro bajará hasta el 20%". "La economía ha intensificado su trayectoria expansiva en el primer trimestre, con un avance interanual del 2,5%". "Las reformas aprobadas en España -ajuste de gastos e ingresos, reforma laboral y saneamiento bancario - han sido rigurosas pero prudentes".
- **Expansión en La Llave, 9-04, editorializa bajo el título: "La banca se enfrenta al reto de mejorar su imagen y ser rentable"**, y enumera los siguientes retos: recuperación de la rentabilidad en un entorno de tipo bajos y de moderado crecimiento; revolución tecnológica; digitalización de las operaciones; mejora en la vinculación de clientes; presión sobre el capital; y mejora de la reputación. Y ya en el interior, el periódico titula: **Cambio de ciclo: La banca prevé elevar el crédito y el dividendo** ante la mejora económica. Los principales ejecutivos del sector anticipan alzas de crédito hasta el 10% este año y confían en un progresivo aumento de la remuneración del accionista en próximos ejercicios. **TESTIMONIOS: JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ,** Consejero



Delegado del Santander: El Banco confirma un cambio de ciclo en el crédito que podría crecer un 5%. No estamos en la batalla de tener más clientes. Queremos tener mejores clientes. **ÁNGEL CANO**, Consejero Delegado del BBVA: Por fin podemos decir que España ha dejado atrás la crisis. Todavía veremos algún proceso de integración más, tanto a nivel local como transnacional. **GONZALO CORTÁZAR**, CEO de CaixaBank: El sector aún tiene mucho que recorrer en materia de reputación. Seguimos dispuestos a aprovechar oportunidades de crecimiento orgánico que puedan surgir. **JAIME GUARDIOLA**, CEO del grupo Sabadell: La entidad no descarta más compras en el Reino Unido. Hay que lograr que el crecimiento en clientes se refleje en rentabilidad. **JOSE SEVILLA** CEO de Bankia: El banco elevará la financiación un 10% a empresas y autónomos. En dos años hemos reducido en 600 millones los gastos de explotación. **FRANCISCO GÓMEZ** CEO de Banco Popular: Somos una referencia en rentabilidad por las pymes. Los avances logrados han contribuido a mejorar la economía y a recortar los costes de financiación. **MANUEL MENENDEZ** CEO de Liberbank: Hemos cambiado la cartera hacia un perfil de menor riesgo. Va a tardar en verse crecer el saldo vivo del crédito, que seguirá estable este año y el que viene. **MARIA DOLORES DANCAUSA**, CEO de Bankinter: Avisa sobre los nuevos competidores de la banca. “La banca española siempre ha contado con barreras a la entrada por la tupida red de oficinas”, dijo. Pero ahora, el desarrollo de la tecnología y la operativa remota han borrado esa barrera de acceso, explicó. **JOSE MARÍA MÉNDEZ**, Director General de CECA: Afirmó que la reestructuración sufrida por de las cajas “no tiene precedentes” y ahora hay que preguntarse si el ajuste seguirá. “En Ceca, pensamos que todavía hay espacio para reducir capacidad, aunque de forma más moderada”, señaló. **RAMÓN QUINTANA**, director general del Mecanismo Único de Supervisión (MUS), avisó a su vez de que la vigilancia del capital será una de las principales líneas de actuación del organismo en 2015. Igualmente se controlará que los bancos no tengan políticas excesivamente agresivas de búsqueda de rentabilidad. **JUAN CARLOS ESCOTET**, presidente de Banesco y vicepresidente de Abanca. Preciso que Abanca quiere alcanzar para 2017 una cuota de mercado en Galicia del 45% en depósitos y el 36% en créditos. Sobre las amenazas del futuro, Escotet se refirió a los nuevos competidores no bancarios, efecto de “la globalización, la personalización y la digitalización del consumidor”. **ELVIRA RODRIGUEZ**, Presidenta de la CNMV: Los fondos de Banco Madrid se desbloquearán en un mes. Rodríguez explicó que, dado que Banco Madrid está en concurso de acreedores, el desbloqueo de las cuentas requiere distintas actuaciones. “Requiere un tiempo. En el momento en el que se haga el traspaso, se desbloquearán las inversiones”.

- BANKINTER, SANTANDER, BANKIA, Y BBVA MÁS RENTABLES QUE LA MEDIA EUROPEA.** Ex.10-04 Rentabilidad media sobre capital. Están lejos de la rentabilidad de doble dígito de hace siete años, pero exhiben mejor resultado que la media europea, en el 5,4%. Sabadell queda por debajo (3,7%) y más rezagados aún están CaixaBank (2,7%) y Popular (2,6%).  
<http://www.expansion.com/empresas/banca/2015/04/08/55257a4ce2704e56218b4586.htm>



- CAIXABANK SE PLANTEA VENDER REPSOL A CRITERIA Y SACAR EL HÓLDING A BOLSA.** Ex10-04. REORDENACIÓN: El banco considera que su participación en la compañía petrolera no es estratégica, por lo que podría transferir el 11,6% de las acciones que controla al grupo de participadas de La Caixa. Criteria, que agrupa las participaciones industriales del banco, excepto Repsol y Telefónica, saldría a Bolsa. Fainé apuesta por la simplificación del sector bancario “que quedará en seis o siete entidades”.
- SABADELL TIENE CUBIERTA YA MÁS DEL 95% DE LA AMPLIACIÓN. PARA LA COMPRA DEL BRITÁNICO TSB.** Ex.11-04. Los dos mayores accionistas del banco, David Martínez y Jaime Gilinsky, comunican que acudirán a la ampliación de capital. Olíu ficha a los directores de Bolsa y deuda de Allianz Popular y Mirabaud AM. Antonio Hormigos será director de inversiones en renta variable de la gestora de Sabadell. Mario Oberti se estrena como director de inversiones en renta fija y garantizados.



- **PREOCUPACIÓN LIMITADA POR LOS ACTIVOS FISCALES DIFERIDOS (DTA).** Ex.9-04. El Gobernador afirmó que es pronto para determinar si la investigación que podría llevar a cabo Europa tendrá impacto en el capital de las entidades españolas.
- **CATALUNYA BANC CELEBRARÁ HOY EN BARCELONA SU ÚLTIMA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS COMO ENTIDAD INDEPENDIENTE.** Ex.11.04. Se prevé que a finales de este mes BBVA cierre finalmente la compra de la entidad, anunciada hace casi nueve meses. Para ello, es necesario que primero se firme la venta de la cartera hipotecaria del banco nacionalizado a Blackstone. A pesar de que la compra de Catalunya Banc no se haya aún formalizado, la junta de la entidad aprobará ya hoy de forma condicionada el nombramiento de seis consejeros a propuesta de la entidad. BBVA prevé mantener la marca CatalunyaCaixa y no absorberá, por ahora, Catalunya Banc, que se gestionará como una entidad diferenciada dentro del grupo. Catalunya Banc aprobará también las cuentas de 2014, con un beneficio de 123 millones. El Frob posee ahora el 66% del capital y el FGD otro 32,39%. El 1,6% restante está en manos de 900 minoritarios.
- **CAIXA ONTINYENT GANA 4,1 MILLONES DE EUROS EN 2014.** Ex.8-04. Caixa Ontinyent, una de las dos entidades que mantienen la condición de caja de ahorros, ha cerrado el ejercicio 2014 con un beneficio de 4,1 millones de euros. Este importe supone multiplicar por más de cuatro la cifra alcanzada un año antes (0,94 millones de euros). El margen de intereses se ha mantenido prácticamente estable en los 28,8 millones.
- **LAS CAJAS DERIVAN 675 MILLONES A OBRA SOCIAL.** Ex.11-04. El año pasado las cajas de ahorros, las fundaciones bancarias y el resto de fundaciones adheridas a la Ceca destinaron más de 675 millones de euros a obra social en 2014, un 4,3% más respecto al año anterior. Las entidades concentraron sus recursos en el ámbito de la asistencia social y sanitaria.
- **LOS DEPOSITANTES DE BANCO MADRID COBRARÁN A TRAVÉS DE LA GRAN BANCA.** Cinco Día 10-04. El Fondo de Garantía ingresará los ahorros desde la próxima semana solo en cuantas de los seis mayores bancos: Santander, BBVA, CaixaBank, Sabadell, Popular o Bankia, exclusivamente.
- **LA BANCA SALVA EL PROYECTO PHOENIX CON MÁS DE UN AÑO DE RETRASO.** Cinco Días 10-04. Y con un diseño mas descafeinado de los previsto, la gran banca española ha puesto en marcha el proyecto Phoenix, destinado a salvar empresas muy endeudadas, pero viable. A falta del BBVA, los cinco grandes han firmado un contrato marco y de gestión de estas sociedades con N+1 y Mc Kinsey. BBVA asegura que lo hará en breve. Para lograr el pacto, los bancos han desestimado crear un fondo común y sólo crearán vínculos para cada empresa a salvar.

### 3. Sobre el sector seguros

- **MAPFRE lanza un seguro para cubrir el patrimonio.** Ex.9-04. Le llama Multirriesgo Empresarial y cubre los riesgos relacionados con el patrimonio, la cuenta de resultados de las compañías y la responsabilidad civil. Está dirigido específicamente a actividades profesionales, empresariales y empresas de servicios.
- **AXA MEJORA UN 83% EL BENEFICIO EN ESPAÑA POR EL SEGURO DE VIDA.** Cinco Días 8-04. El negocio en España del grupo Axa ganó 109 millones en 2014, registrando un crecimiento del 7,1% en su negocio de seguro de vida frente a la caída del 2,8% del sector. Es el primer inversor internacional en deuda española. La entidad quiere crecer en los seguros de empresa, salud y ahorro y mantener los de automóviles. Ex.8-04.
- **PELAYO CREA UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS CON AGROMUTUA.** Ex.9-04. Han firmado un acuerdo para crear una aseguradora conjunta en la que volcarán sus negocios agrarios. La nueva sociedad tendrá un volumen de primas de 115 millones de euros, lo que supone el 21,3% de la cuota de mercado de esta actividad. El capital social será de 31 millones y tendrá una participación del 17,24% en el pool de Agroseguros.
- **CATALANA OCCIDENTE CRITICA EL PROCESO SOBERANISTA Y EL EXCESO DE REGULACIÓN.** Ex.11-04. José María Serra, presidente de Catalana Occidente, se mostró ayer crítico con el proceso soberanista en Cataluña, que definió como “negativo” para las empresas catalanas. “Decir a nuestros clientes que nos tratan mal no ayuda a vender”, señaló Serra, en una conferencia sobre la estrategia de la aseguradora en sus 150 años de



historia, organizada por PwC. Serra manifestó que Catalana Occidente tiene un volumen de negocio cuatro veces superior en el resto de España que en Cataluña y que “no es positivo renunciar al resto del mercado español”. “Vender en Zaragoza es más sencillo que en Perpignan”, comentó el directivo.

- **CESCE. MONTORO PARALIZA EL PLAN DE GUINDOS PARA SU PRIVATIZACIÓN.** Ex.11-04. El Gobierno preveía cerrar la operación antes del verano. Hacienda “aparca” la privatización del 50% de la entidad, valorado en 200 millones. Los ministerios se acusan de favorecer a posibles adjudicatarias.

#### 4. La bolsa

- **EL IBEX SE AFIANZA EN NIVELES DE 2010 TRAS SUBIR UN 6,5% EN 4 SEMANAS.** Ex.11-04. Gana un 0,99% semanal, hasta los 11.749 puntos. Pese a la atonía del sector bancario, la Bolsa española sigue la estela de las grandes plazas europeas, alentadas por la debilidad euro. El consenso augura que la divisa de EEUU suba un 1,7% adicional frente al euro hasta julio. El 65% de los analistas prevé que la subida de los tipos se anuncie en septiembre.
  - **LA CAÍDA DEL EURO EMPUJA A LAS BOLSAS EUROPEAS A COTAS RÉCORD.** Ex.10-04. El Ibex suma un 0,68% y conquista un nuevo máximo de cinco años. Los mercados europeos reciben el impulso de un euro débil, mientras Wall Street mira con inquietud el repunte del dólar. La divisa comunitaria registraba ayer su cuarto descenso, con recortes que superaban el 1% y que le llevan hasta los 1,06 dólares.
  - **EL IBEX ENCARA ACELERADO LA RUTA 12.500.** Cinco Días.11-04. Los expertos creen que el selectivo español podría subir un 6,3% de aquí a final de año. Para afianzar sus ganancias, el selectivo necesita una mejoría de los resultados corporativos. El euro va hacia la paridad con el dólar, cuya fuerza puede ser negativa para las empresas de los EEUU.
- SUPLEMENTO ESPECIAL DE EXPANSIÓN.**11-04. Guía de los Valores de la Bolsa. Análisis y perspectivas de la empresas del Ibex 35, una por una.

#### 5. Coyuntura nacional




- **LOS INVERSORES PAGAN POR PRIMERA VEZ POR COMPRAR LETRAS AL TESORO.** Ex.8-04. El Estado vende títulos a seis meses al -0,002%. Los planes de estímulo del BCE siguen teniendo efecto sobre la deuda. El Tesoro español ya cobra por financiarse a seis meses y ha logrado emitir deuda a 30 años al mínimo histórico del 2%. Cinco Días.11-04.
- **LOS PEDIDOS DEL SECTOR SERVICIOS CRECEN A UN NIVEL RÉCORD EN 15 AÑOS.** Ex.8-04. El empleo vuelve a crecer a los niveles previos a la crisis. La actividad del sector servicios, que representa el 70% del PIB, aumenta hasta los 57,3 puntos en marzo, frente a los 56,2 puntos de febrero.
- **BARÓMETRO DEL CISS.** Ex.8-04. Siete de cada diez españoles, un 74%, opina que la situación económica actual es “mala” o “muy mala”, lo que supone una ligera mejoría de algo más de un punto en relación a los datos de febrero.
- **EL REY EN BARCELONA: ESPAÑA LA CONSTRUIMOS TODOS, NO SÓLO LAS INSTITUCIONES.** Ex.11-04. Isidro Fainé aseguró durante la entrega de las becas de La Caixa que la proclamación de Felipe VI garantiza la “continuidad” y la “renovación”.
- **S&P ALERTA DE LA “INCERTIDUMBRE” POR EL ESCENARIO POLÍTICO EN ESPAÑA.** Ex.11-04. Mantiene el rating y mejora sus previsiones. La agencia de rating duda de que los próximos gobiernos tengan “la capacidad para preservar el sólido historial de reformas que fomentan la competitividad”. Pide que se impulsen nuevas medidas para acabar con la dualidad en el mercado laboral



## 6. Coyuntura internacional


- **MAYOR ESTABILIDAD EN EL SECTOR FINANCIERO.** Cinco Días 9-04. El FMI destacó ayer que la crisis financiera ha causado un repliegue de la banca internacional. Un indicador de esta tendencia es que los grandes bancos internacionales han modificado su modelo en sus operaciones en el exterior hacia un mayor foco "en los préstamos locales a través de filiales". De este modo, se han abierto oportunidades para que otros bancos locales aprovechen el hueco para ampliar su radio de acción.
- **EL FMI ALERTA: LA ECONOMÍA ESTÁ ABOCADA A UN CRECIMIENTO LENTO.** Ex.8-04. 'Perspectivas económicas globales': El organismo que dirige Christine Lagarde alerta de la caída de la productividad y del envejecimiento de la población. Sus recetas: "Fomentar la innovación, promover la inversión en capital productivo y contrarrestar el impulso negativo del envejecimiento. "La recuperación global continúa, pero es moderada y desigual. En demasiadas partes del mundo no es lo suficientemente fuerte. En demasiadas partes del mundo, la gente no la siente lo suficiente. Además, los riesgos financieros y geopolíticos han aumentado", advirtió. Ex.10-04.
- **EL GOBIERNO GRIEGO ABONÓ AYER 460 MILLONES DE EUROS AL FONDO MONETARIO INTERNACIONAL,** Ex.10-04, y evitó el impago soberano. Pero la cuenta arriba de vencimientos solo acaba de comenzar.


## 7. Noticias sobre asociados corporativos

- **OVERLAP.** El próximo miércoles 22 de abril, a las 17,30 de la tarde, Overlap celebraremos el Overtalk "MODELOS COMERCIALES: Transformando nuestra fuerza de ventas en una ventaja competitiva". Si lo deseas puedes inscribirte a través del enlace a la noticia del evento para poderlo seguir por streaming.<http://www.web.overlap.net/blog/inoverlap/overtalk-2-modelos-comerciales-transformando-nuestra-fuerza-de-ventas-en-una-ventaja-competitiva>. Para más información, o para asistir presencialmente al evento, puedes contactar con Arturo Reglero, Gerente del área de Banca y Seguros ([areglero@overlap.net](mailto:areglero@overlap.net)). 
- **FORO DE LOS RECURSOS HUMANOS. EL 23 DE ABRIL EN ESADE CELEBRA SU ENCUENTRO ANUAL.** El Foro de los Recursos Humanos Fundado y dirigido por Francisco García Cabello organiza el próximo 23 de Abril, a las 9 horas, en ESADE Business School en Madrid, su encuentro anual denominado "Empleo, Talento y Digitalización de los RRHH. Esas son las claves". Durante el encuentro en el que participarán destacados líderes del sector se entregarán las distinciones Foro RRHH 2015. Durante el acto se contarán novedades y desarrollo de [www.fororecursoshumanos.com](http://www.fororecursoshumanos.com) mostrando las claves de esta plataforma que se ha situado entre las primeras del sector en los últimos 12 años. **Reservar en [redaccion@fororecursoshumanos.com](mailto:redaccion@fororecursoshumanos.com).**  **Foro Recursos Humanos**   
*11 años con personas y empresas*



- LUKAPP.** Presentación del estudio "IMEX 2015: hacia dónde va la experiencia de cliente en BancaySeguros". [http://www.asociaciondec.org/noticias//asset\\_publisher/5E7ECfcmAoeA/content/lukkap-analiza-la-experiencia-de-cliente-en-el-sector-financiero](http://www.asociaciondec.org/noticias//asset_publisher/5E7ECfcmAoeA/content/lukkap-analiza-la-experiencia-de-cliente-en-el-sector-financiero). En él, presentaremos **los mejores y más espectaculares casos en el mundo de innovación en Customer Experience, tanto en banca como en seguros.** Adicionalmente, veremos el **IMEX (Índice Medición de Experiencia)**, un estudio realizado en todas las entidades españolas con más 3000 clientes, en el que veremos qué viven y perciben los consumidores con su banco momento a momento. **Miércoles 22 de abril de 10.00 a 12.15 en CUNEF.**


- UNIR.** Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas: <http://www.unir.net/master-online-direccion-empresas-mba.aspx> Duración: 1 año (60ECTS) Tasas académicas: 5.500€ Comienzo: Octubre 2015. Máster Universitario en Dirección y Asesoramiento Financiero: <http://www.unir.net/master-online-direccion-finanzas.aspx> Duración: 1 año (60ECTS) Tasas académicas: 5.500€ Comienzo: Octubre 2015



## 8. Entrevistas de interés

- JOSÉ MARÍA ROLÁN, Presidente de la AEB. Rentabilidad:** Las rentabilidades del 20% logradas en la burbuja probablemente no serán alcanzables en el futuro. Pero retornos del capital (ROE) del 10% sí deberíamos ser capaces de conseguirlos, aunque en el corto plazo será muy difícil. **Dividendo:** A futuro, la política de la banca española estará alineada con lo que hagan sus competidores europeos dentro de la Unión Bancaria. **Reputación:** Las cuestiones de imagen requieren tiempo y pedagogía. No hay una bala de plata que las solucione de la noche a la mañana. Debemos explicar cuál es nuestro papel en la sociedad y volver a poner al cliente en el centro del negocio bancario. **Tipos:** Es un entorno muy duro, aunque existen elementos en el corto plazo que permiten cierta compensación: la mejora de la economía, la mayor demanda de crédito solvente y un alivio en materia de provisiones. Pero el contexto sigue siendo muy exigente y requiere ser cuidadoso en costes, donde habrá que actuar. **¿Dónde puede seguir ahorrando?** Los costes es la única variable que puedes controlar. Por otra parte, la eficiencia es, precisamente, ofrecer el mismo servicio gastando menos. La red de oficinas se ha reducido, pero hay que considerar la banca por Internet. Permite optimizar las estructuras sin deteriorar el servicio. **¿Ha terminado la concentración bancaria?** La consolidación interna que se ha producido en España ha sido mucho más intensa que en otros países europeos. Hemos hecho los deberes en el mercado interno. Es cierto no obstante, que la necesidad de mejorar la rentabilidad puede impulsar operaciones que hoy por hoy no vemos. **Requerimientos de capital:** Era necesario aumentarlo, pero llega un momento en el que hay que frenar. Hay un cierto freno por parte de las autoridades en el, proceso de regulación. **AEB y CECA. ¿futura fusión?:** Los intereses a defender son muy parecidos, sobre todo en la Unión Bancaria. Desde ese punto de vista, las relaciones son las lógicas cuando hay mucho en común y poco diferencial.
- MARISA ARNILLAS, TONI BALLABRIGA, DIRECTORA DE SEGMENTOS BANCA COMERCIAL, DIRECTOR GLOBAL DE RESPONSABILIDAD Y REPUTACIÓN CORPORATIVAS DE BBVA.** "Queremos que el negocio que hacemos en nuestro día a día sea realmente un negocio responsable". En los últimos años BBVA ha apostado por un modelo de Banca Responsable. **¿A qué se debe este nuevo rumbo?** Toni Ballabriga. El contexto ha cambiado radicalmente en los últimos años y nos encontramos ante una nueva era para la industria. Según el





Eurobarómetro de la Comisión Europea del 2013, el 80% de los españoles piensa que las entidades financieras, en general, han actuado de una forma irresponsable. Ahora, el gran reto es cómo reconquistar la confianza y la reputación entre la sociedad. Esta es la tarea en la que estamos. **Marisa Arnillas**. Esta es la imagen que los ciudadanos tienen de los bancos, pero no todas las entidades han actuado de la misma manera en esta crisis. Creo que ha habido diferencias significativas. **La entrevista está íntegra en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org) en la sección correspondiente.**

- **LA CAIXA PREMIA PROYECTOS QUE INNOVAN Y TRANSFORMAN. Cinco Días 8-04.** Los galardones están dirigidos a entidades sociales que en su actuación aplican métodos innovadores y logran transformar de forma efectiva las vidas de personas socialmente vulnerables. Se han otorgado premios de 15.000 euros a 10 proyectos.

## 9. Nombres propios

- **ISIDRO FAINÉ: "QUIERO QUE CAIXABANK SEA UNO DE LOS GRANDES BANCOS DE EUROPA". Ex.11-04.** Una fuerza motriz silenciosa: El grupo La Caixa es a la vez un banco, un holding y una fundación benéfica muy influyente en España, pero poco conocida en el exterior. La verdadera base de su poder es su cartera de grandes participaciones en muchas de las principales empresas españolas, como Repsol. "No tengo obligación política con Cataluña, solo la de que el ahorrador catalán no pierda su dinero". Para Fainé, "sin el banco no hay filantropía. Sin beneficios no hay nada".
- **ALDAMA SUCEDE A RABADÁN EN LA PRESIDENCIA DE INVERCO.** Ex.9-04. Tras 33 años en el cargo Mariano Rabadán deja la patronal de fondos, pero se mantiene en la presidencia de la Fundación Inverco. Aldama asegura la continuidad. La asociación representa a un sector que administra más de 420.000 millones. Aldama señala que su prioridad es contribuir al desarrollo de un sistema de pensiones sólido.



## 10. Sugerencias

- **UNA EMPRENDEDORA SORPRENDENTE.** De un artículo de Santiago Álvarez de Mon en Ex.8-04. Barbara Beskind, licenciada en Arte y Diseño por la Universidad de Syracuse, después de ver una entrevista por televisión al fundador de Ideo, David Kelley, mandó su currículum ofreciéndose a trabajar con ellos. Tras superar varias entrevistas, logró su propósito. ¿Dónde radica la novedad de un proceso más de selección? Pues que la señora Beskind ya ha cumplido los 90 años. Lecciones: 1ª.- Tiene que ver con el concepto de diversidad. Pocas veces pensamos en la edad como factor de riqueza y novedad. Que una nonagenaria encuentre un hueco en una empresa de Silicon Valley, paraíso de los jóvenes creativos merece estas líneas de reconocimiento. y admiración. 2ª.- Poco son los entrevistadores que tienen la audacia y el, olfato de apostar por gente "rara", atípica, distinta. 3ª.- Los compañeros de trabajo de Beskind destacan su facilidad para experimentar cualquier idea por loca que parezca. 4ª.- El lema favorito de Beskind es "no te compliques, ve a lo sencillo". Por último, Beskind confiesa que es capaz de pensar sobre un problema durante más de cuatro horas sin interrupciones. su móvil solo sirve para hacer llamadas de emergencia.
- **EXPANSIÓN FIN DE SEMANA. 11-04. Vuelve la ingeniería financiera.** Algunas entidades ofrecen productos complejos debido al mayor apetito de los inversores por el riesgo y ante un panorama de tipos de interés en mínimos históricos. Los expertos temen que se pueda estar generando una nueva burbuja cuando se cumplen siete años de la quiebra de Lehman



**11. Cursos y Seminarios**

- **CERTIFICACIÓN FRM (FINANCIAL RISK MANAGER).** Edición VII. Del 8 de junio al 11 de noviembre de 2015. FRM<sup>®</sup> es la certificación profesional más reconocida a nivel internacional para profesionales del ámbito de riesgos financieros, otorgada por GARP<sup>®</sup> (Global Association of Risk Professionals). AFI, Escuela de Finanzas, organiza el primer curso en España exclusivamente preparatorio del examen de certificación FRM<sup>®</sup>, homologado por GARP<sup>®</sup>. Se estructura en dos partes modulares, atendiendo a la distribución real del examen. El curso se impartirá en horario de 7 a 10 p.m. El idioma utilizado en la clase será castellano, si bien gran parte de la documentación será en inglés, idioma en el que se realiza el examen FRM<sup>®</sup>. Esta metodología está diseñada para facilitar el aprendizaje de los candidatos a la certificación. Info: C/ Españaoleto, 19 - 28010. Madrid. Contacto 91 520 01 50/80 efa@afi.es www.efa.afi.es.


- **IDDI. UNIVERSIDAD FRANCISCO DE VITORIA. LIDERAZGO SISTÉMICO - COOPERACIÓN. EL DIRECTIVO CAPAZ DE LIDERAR SU EQUIPO Y SU RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE NEGOCIO. 6ª Edición.** Sesión supervisada: 28 de mayo de 2015. 7 y 8 de mayo de 2015, 18 y 19 de junio de 2015, 9 y 10 de julio de 2015. Dirección del Programa: Gerardo Gómez Lugar: Universidad Francisco de Vitoria. Ctra. Pozuelo-Majadahonda, Km 1,800 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid) Precio del Programa: 2.800 € Horario: Jueves y viernes de 9:30h a 19:00h. Sesión supervisada de 16:00h a 20:00h Información e inscripciones: Eduardo Gutiérrez del Álamo e.gdelalamo@iddiufv.es 91 709 14 00 www.iddiufv.edu.es.


- **FEF ESCUELA DE FORMACIÓN. Modelización Financiera.** Del 11 de mayo al 10 de junio (40 horas). De 18 a 22 horas. Aprende a modelizar y a diseñar potentes modelos de financieros de proyección con uno de los mejores especialistas en modelización de nuestro país. Certified International Investment Analyst (CIIA). La certificación financiera de mayor prestigio internacional. Lunes y martes de 18 a 22 horas, de Octubre a Junio (264 horas). Abierto plazo de inscripción. Info: formacion@fef.es Tfno.: 91 563 19 72 – 91 598 25 50 Avda. de Brasil 17 28020 Madrid


- **TRANSFORM-ACTION.** Nueva Edición Cultural Transformation Tools del 14 al 17 de abril. NH Las Tablas. Madrid. Para mayor información comunicarse con la Responsable de Prensa y Comunicación. Leticia Saharrea leticia@transform-action.net. Tel.+(34) 912979736 TransformAction Europe +(57) 1 3251104 TransformAction LatAm


- **IIR. Banking & Insurance CIO 2015.** Madrid, 28 de Mayo de 2015. Info: María Bayón López. Head of Marketing . Tlf .+34 91 700 49 12 / +34 91 700 48 70. Web : www.iir.es.


- **INTEGRA,** nos invita al Taller: “Convencerte o Ilusionarte” de la mano de Ángel García (Consultor y Formador además de Mago). Ángel nos descubrirá a través de diferentes dinámicas de magia cómo crear un mensaje persuasivo. Trabajaremos las claves de generación de confianza, credibilidad y el uso consciente de los esquemas mentales y los fallos de percepción. Será el próximo viernes día 17 de Abril en horario de 9:30 a 12:00 hs. en Integra (C/Juan Montalvo, 9). Necesario confirmar asistencia a mjpareja@integracoworking.com



- **II EDICIÓN DE LOS PREMIOS «PROYECTOS EMOCIONALMENTE RESPONSABLES EN ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2015».** Sigue abierta la convocatoria. Solicitud de la documentación necesaria al email: seccion-rh@cop.es. Colegio de Psicólogos

## 12. Y una frase para la reflexión

De un artículo de **Lucy Kellaway** en Expansión, 8-04. que lo titula "La IMPORTANCIA DE QUE SE ACUERDEN DE TI". La capacidad de recordar a las personas es un activo. La mayoría de nosotros no buscamos empatía en la oficina, pero todo el mundo quiere que se le recuerde. Y no es una habilidad sólo para políticos: lo es para todo el mundo. Queremos que se nos recuerde porque eso indica que otro ser humano nos considera una persona valiosa.

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