



## 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

- **LOS PRIMEROS ESPADAS DE LA BANCA IMPARTEN CLASE EN EL INSTITUTO** Ex.10-03. Los grandes banqueros españoles, entre ellos los consejeros delegados de Santander y de BBVA, José Antonio Álvarez y Ángel Cano, regresan hoy al instituto. Asistirán a un colegio madrileño para impartir educación financiera, como parte del programa Tus Finanzas, tu futuro, que se desarrollará entre los días 9 y 13 de marzo en más de 100 centros escolares de toda España, con el objetivo de llegar a unos 6.500 jóvenes. Junto a ellos, está previsto que les acompañen los presidentes de la patronal bancaria, AEB, José María Roldán, y de Bankinter, Pedro Guerrero y Ramón de la Riva, director general adjunto de Banco Sabadell, informa Efe. Otros primeros espadas de la banca, como el director general de Deutsche Bank, José Manuel Mora-Figueroa, el presidente de Banco Cooperativo Caja Mar, Luis Rodríguez y el consejero delegado de Self Bank, Alberto Navarro asistirán también a este instituto. La idea es que todos ellos den en total 15 clases para explicar algunos conceptos básicos de finanzas a estudiantes de tercero y cuarto de la ESO. <http://www.expansion.com/2015/03/10/empresas/banca/1425993678.html>
- **¿EL FIN DE LA CLASE MAGISTRAL?. De un artículo de Luis Garicano** en El País Negocios 8-03. De este modo, (se refiere al uso de nuevas tecnologías que facilitan encontrar lo que se puede decir en una lección magistral)), el tiempo en clase se puede usar para aplicar el conocimiento y recibir críticas del profesor, cosas que un estudiante por su cuenta no puede hacer. Los americanos llaman a este sistema flip the classroom o 'darle la vuelta' a la clase: **en vez de hacer problemas o ejercicios en casa y recibir la clase magistral en el aula, uno puede ver la clase magistral en casa y hacer en clase los ejercicios, prácticas, proyectos etc.** En otras clases, los estudiantes pueden leer un texto (preferentemente una fuente primaria, no un libro de texto) y discutir en clase bajo la dirección del profesor. Una discusión bien preparada sobre Karl Marx y su influencia en los nuevos partidos, por ejemplo, tendrá muchísimo más impacto en los estudiantes (¿Qué diría Marx de "la casta"? ) que una aburrida lección sobre el materialismo histórico. También se puede usar el tiempo de los estudiantes para hacer proyectos, que permitan, como hemos visto, que los estudiantes puedan enfocar su energía en resolver problemas concretos que requieran haber entendido y profundizado en los conocimientos básicos aprendidos en clase.





- **FINANZAS Y FUTURO. Editorial de Cinco Días 11-03.** El programa de la Asociación Española de Banca (AEB) "Tus Finanzas, Tu Futuro", para impulsar la educación financiera entre los escolares en sus mismas aulas, dio ayer su primer paso en el Colegio Nazaret, en el popular barrio madrileño de San Blas, un área poblada por muchas familias de reducida capacidad económica. El programa, que se extenderá este mes con 600 clases en más de 100 colegios de toda España, con participación de 6.500 escolares, forma parte de los deberes que la banca sabe que tiene por hacer. La importancia que da al proyecto se manifiesta en el nivel de los profesores que pusieron a disposición de los alumnos tiempo y conocimientos en esa primera jornada: representantes de 14 bancos y de la patronal, y entre ellos los consejeros delegados de Santander y de BBVA, José Antonio Álvarez y Ángel Cano, respectivamente, y el presidente de la AEB, José María Roldán. El sector sabe que la crisis se ha llevado mucho de su buena imagen, pero sería un grave error plantearse este tipo de iniciativas como una operación de marketing. Ha de ser todo lo contrario: una inversión para mejorar la comprensión de los productos y servicios financieros por la ciudadanía. Una necesidad que preocupa a la OCDE y al G20 y que cuenta con planes de la Federación Bancaria Europea en más de 30 países. En España, los bancos han lanzado en este sentido decenas de iniciativas individuales y de distinto tipo. Es una inversión de futuro que tendrá éxito si restablece la mucha confianza perdida entre las partes
- **BANCA Y TECNOLOGÍA: DOS REALIDADES HERMANADAS. Número 242 de Harvard-Deusto Business Review.** La banca ha sido uno de los sectores que ha sufrido importantes cambios en los últimos años, en especial a partir de la crisis financiera. Uno de los principales ha sido su inversión en tecnologías de la información, notablemente superior a la de la mayoría de industrias. En España, esta inversión se cifra en un promedio de 4.000 millones de euros, y ha supuesto un cambio de concepción, pasando de entender la tecnología solo como soporte técnico del diseño del producto a formar parte del core business de la banca y estar presente en todo su ciclo de vida. ¿Estamos, pues, ante la industrialización (o revolución industrial) de los bancos? El artículo analiza el impacto de las tecnologías en la reestructuración del sector bancario y de sus procesos. Sin olvidar que estas también pueden ser objeto de fraude, por lo que se exige un cumplimiento normativo exhaustivo y eficaz. **El artículo está íntegro en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org), sección Artículos de Interés.**
- **"EN EL FUTURO, BBVA SERÁ UNA COMPAÑÍA DE SOFTWARE".** Son las declaraciones de Francisco González, presidente de BBVA, recogidas por Bolsamanía, 6-03, y que está convencido de que el futuro de la banca pasa por el mundo digital. González, que comenzó su carrera como programador informático en IBM, ha destacado la fortaleza de la plataforma tecnológica que BBVA comenzó a construir hace ahora ocho años. "El móvil se ha convertido en el motor de la innovación disruptiva en la banca", ha explicado. El directivo opina que la banca debe responder a las nuevas necesidades de los clientes, que pasan por los servicios instantáneos, en cualquier lugar y en cualquier momento, independientemente del dispositivo utilizado. González ha explicado que el número de clientes móviles de BBVA se ha multiplicado por 14 en tres años, hasta 4,3 millones. También ha destacado el éxito de la aplicación BBVA Wallet, con 450.000 descargas en España y que será lanzada en México, Estados Unidos y Chile.
- **ESPECIAL DE EXPANSIÓN: FORMACIÓN ONLINE. 14-03.** Un 'traje a medida' para reforzar tus habilidades. La oferta de contenidos digitales ideados para impartirse bajo la modalidad "in company" gana calidad y peso en la oferta formativa de las compañías, que ven en esta útiles herramientas la mejor opción para resolver necesidades concretas a golpe de clic. Un artículo de Ana Romero. En España hay casi 300 firmas de e-learning que facturaron cerca de 500 millones de euros el año pasado. La letra con gamificación entra. Un artículo de Luis Alberto Álvarez. Pedagogos y profesores aseguran que gracias a este formato lúdico se origina un aprendizaje más activo y prolongado en el tiempo que el memorístico, predominante en los últimos siglos. Además, es más fácil para potenciar nuevas habilidades.
- **ESPECIAL CINCO DÍAS, 14-03, DIRECTIVOS: LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA SE PERSONALIZA.** Crece la demanda de cursos a medida para las compañías. Cada vez son más sofisticados y tienen mayor impacto en sus organizaciones. La gestión del cambio es uno de los puntales en los que se centra la labor formativa de las empresas. El e-learning gana cada vez más importancia en la formación.



## 2. Sobre el sector bancario

- **EL BANCO DE ESPAÑA NOMBRA TRES ADMINISTRADORES EN SUSTITUCIÓN DEL CONSEJO DE BANCO MADRID. Actualizado: 12/03/2015 13:54 horas.** Dos de ellos fueron representantes del FROB en el consejo de NCG. Los nuevos administradores provisionales son José Antonio Portugal Alonso, José Borrúe Asensio y Antonio Ricardo Lucio-Villegas Spillard. Los dos primeros fueron representantes del Frob en el consejo de NCG. Tras la dimisión ayer en bloque del consejo de administración de Banco Madrid, el supervisor bancario ha designado hoy a tres administradores provisionales que se harán cargo de la gestión de la entidad intervenida. Según ha anunciado el Banco de España en un comunicado, los tres nuevos administradores son José Antonio Portugal Alonso, José Borrúe Asensio y Antonio Ricardo Lucio-Villegas Spillard. La institución que gobierna Luis Linde señala que se adopta esta decisión para "preservar la estabilidad de la entidad y su operativa". Dos son exdirectivos de BBVA que el FROB puso al frente de NCG y un experto en riesgos. **CASCADA DE REACCIONES.** Ex.12-03. AEB: la intervención no se debe a problemas de solvencia. CNMV: Banco Madrid no tendrá problemas para hacer frente a sus obligaciones con los inversores. El Instituto Nacional Andorrano de Finanzas garantizó la solvencia del país como plaza financiera. **El escándalo en BPA puede forzar la venta de la filial.** Fuentes financieras asumen que no sería difícil vender Banco Madrid a otra entidad. Cinco Días 13-03.
- **LA FILIAL ESTADOUNIDENSE DE SANTANDER Y DEUTSCHE BANK HAN FALLADO LA SEGUNDA PARTE DE LOS STRESS TEST DE LA FED, QUE MEDÍA ASPECTOS "CUALITATIVOS" DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL.** expansion.com.12-03. El suspenso de Santander –que pasó la primera parte de las pruebas con un ratio (Tier 1) del 9,4% en una situación extrema, por encima del mínimo del 5%– se debe a “deficiencias” cualitativas “generalizadas y críticas en sus procesos de planificación de capital”. En concreto, la Reserva Federal señala que “se identificaron deficiencias específicas en áreas clave, como la gobernabilidad, los controles internos, la identificación y gestión de riesgos, los sistemas de información y las hipótesis y análisis que sostienen los procesos de planificación de capital”. Modificará sus políticas de gestión interna para responder a las exigencias del regulador. Mientras, Deutsche Bank, que era examinada por primera vez y que también superó la parte cuantitativa con un ratio del 34,7%, presenta “numerosas y significantes deficiencias en su filial”.
- **BBVA COMPLETA LA VENTA DEL 4,9% DE CITIC CON PLUSVALÍAS DE 520 MILLONES.** expansion.com.12-03. Estas ganancias permiten a BBVA compensar parcialmente las multimillonarias pérdidas que acumula en su aventura china. La venta cerrada hoy ayudará a BBVA a mejorar su ratio de capital Cet1, medida con Basilea III fully loaded, en unos 20 puntos básicos. En el hecho relevante enviado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), el banco español informa que la generación de capital es de cerca de 600 millones (entre las plusvalías generadas y la reducción de las deducciones por bajada de la participación). En su momento, calculaba que se generarían 800 millones de capital.
- **BBVA. EX.14-03.FRANCISCO GONZÁLEZ HA APROVECHADO HOY SU INTERVENCIÓN EN LA JUNTA DE ACCIONISTAS DE BBVA PARA VOLVER A LANZAR UN MENSAJE: EL POPULISMO LE PUEDE HACER DAÑO A LA RECUPERACIÓN ESPAÑOLA.** El banquero no ha nombrado directamente a ningún partido, pero ha afirmado que lo que ocurre en otros países, Grecia, demuestra que "los populismos y las promesas inviables llevan a los resultados contrarios". El presidente de BBVA ha afirmado que España puede crecer este año un 2,7%, e incluso podrían darse sorpresas positivas. Sin embargo, en su opinión, todo dependerá de que haya estabilidad política. González también ha vuelto a insistir en la importancia de luchar contra la corrupción. Con respecto a la evolución del grupo, González ha destacado la sólida posición de solvencia de BBVA, confirmada por los resultados de los stress test que realizó el BCE a los bancos europeos. Esta solidez, ha asegurado el presidente, sirve para financiar el crecimiento; retribuir al accionista y prepararse para el futuro. De hecho, el banquero ha reiterado que el objetivo del grupo es pagar un pay-out de entre el 35% y el 40%, completamente en efectivo: "lo haremos progresivamente, en línea con las exigencias regulatorias", ha explicado. Este año, BBVA volverá a pagar dos dividendos en efectivos y dos scrip. González ha citado dos operaciones que BBVA ha realizado para prepararse para el futuro: la compra de CatalunyaBanc y el incremento de la participación en el turco Garanti. Pero, sobre todo, el presidente ha vuelto a insistir sobre la importancia de la tecnología y de la revolución digital. "BBVA lleva ocho años preparándose", ha reiterado, asegurando que ningún otro banco en el mundo está tan avanzado en tecnología como BBVA



- **BFA APRUEBA VENDER PARTE DE SU CARTERA DE RENTA FIJA. Ex.10-03.** Con plusvalías de 1.500 millones de euros, quiere usarlas gradualmente para gestionar su cuenta de resultados. La matriz de Bankia ha provisionado 475 millones para cubrir sentencias en contra por preferentes. Goirigolzarri invierte su sueldo neto en acciones de Bankia. La cúpula del banco se lanza a comprar acciones del banco. Goirigolzarri y otros directivos y consejeros adquirieron la semana pasada títulos por valor de 750.000 euros. Cinco días 10-03. **Bankia coloca 1.000 millones en cédulas más barato que el Tesoro.** La entidad ha cerrado una emisión de 1.000 millones de euros en cédulas hipotecarias con una vida de 10,5 años y un cupón del 1%
- **BANKIA PROPONE UN PLAN DE 300 BAJAS VOLUNTARIAS Y PREJUBILACIONES.** Cinco Días 11-03. Ha propuesto a la plantilla iniciar un periodo de salidas voluntarias para empleados con menos de 55 años y prejubilaciones a partir de esa edad para un total de 300 trabajadores (tiene una plantilla de 14.382 personas). Esta medida está totalmente desvinculada del ERE aprobado en febrero de 2013 y finalizado y que afectó a 4.500 trabajadores.
- **CAIXABANK.** Ex.14-03. CaixaBank compartió ayer con todo el equipo directivo de la entidad los objetivos del nuevo plan estratégico que ha aprobado para el periodo 2015-2018 y que la semana pasada presentó en Londres. “Queremos que nuestros clientes sean verdaderos fans de CaixaBank, por nuestra responsabilidad social, calidad de servicio y robustez financiera”, afirmó Fainé ante más de 1.500 altos cargos del banco reunidos en el Palacio de Congresos de Cataluña. El discurso de Fainé se basó en definir el modelo de directivo ideal que quiere tener en su equipo para ejecutar con éxito los objetivos del plan estratégico: cuadruplicar la rentabilidad del banco, elevar la cuota de mercado al 20% y liderarla confianza y la revolución digital bancaria. “Tened siempre presente que vuestra actuación hace que la vida de las personas mejore; debemos ser sensibles, solidarios y nunca indiferentes con los demás”, les dijo Fainé a los directivos. Les animó a recordar el lema que repetía habitualmente el fundador de La Caixa, Francesc Moragas: “el trabajo en la mente y las personas en el corazón”. “Os animo a aplicar el mismo espíritu en el despliegue del nuevo plan; nos esperan cuatro años fascinantes”, afirmó.
- **CAIXABANK ULTIMA LA FIRMA DE UN ACUERDO NACIONAL CON TODAS LAS SOCIEDADES DE GARANTÍA RECÍPROCA,** que ejercen como avalistas de las pymes mejorando sus condiciones de financiación y reduciendo el riesgo para la entidad. Cinco Días 9-03. Será el tercer acuerdo de este tipo que se firma, tras los convenios sellados por Santander y Sabadell con la patronal de las SGR, un novedoso apoyo para las campañas de financiación a pymes de la banca.
- **BANCO SABADELL HA EMPEZADO CONVERSACIONES CON LLOYD'S PARA COMPRAR LA TOTALIDAD DE SU FILIAL TSB.** expansion.com.12-03. Banco Sabadell quiere aterrizar en Reino Unido. El banco catalán ha iniciado conversaciones con Lloyds en vista a lanzar una oferta para la totalidad de su filial TSB, según ha confirmado a la CNMV con un hecho relevante, en el que hace referencia a un comunicado emitido esta mañana por TSB, cuyos títulos suben un 26% en Londres. Sabadell, que había sido suspendido de cotización a la espera de la comunicación, ha vuelto a cotizar con una caída superior al 10%. A media sesión, había reducido sus pérdidas hasta los alrededores del 7%. Sabadell y Lloyds son viejos conocidos. El banco catalán ya ha hecho negocios con el británico, al que adquirió en 2013 su negocio bancario en España. Sabadell se quedó con las 28 oficinas de Lloyds Bank International en España y cerca de 53.000 clientes. A cambio, pagó 84 millones en sus propias acciones, correspondientes al 1,8% de su capital. Ese mismo año, Sabadell adquirió el negocio de banca privada de Lloyd's en Miami, por unos seis millones de dólares. Oliu aspira a que la entidad gestione un 30% de su negocio fuera de España. Oliu aspira a que la entidad genere un 30% de su negocio fuera de España. Josep Oliu ocupa los titulares de la prensa extranjera. Ex.14-03.
- **SABADELL CONTRATA A MAS DE 100 GESTORES EN MADRID PARA SUBIR UN 50% SU CUOTA.** Cinco Días 10.03. La entidad ha puesto en marcha su proyecto Oportunidad Madrid, en el que se incluye la inauguración de una megaoficina de 1.270 metros cuadrados en Serrano 67. Reforzará su atención a los clientes más selectos con la contratación de de 05 gestores más en la región y la apertura de 29 oficinas. Cuenta en Madrid con 265 oficinas, 20 más que un año antes. Su cuota de mercado es del 5% por debajo del 7% que tiene de media en España, y 1457 empleados tiene en Madrid , 170 más que un años antes.
- **KUTXABANK AVIVA LA GUERRA DE HIPOTECAS A TIPO FIJO CON UN 2,5%.** Ex.12-03. Lanza una de las mejores ofertas al entrar en la batalla abierta por Sabadell y CaixaBank, y querer fidelizar clientes. El banco mantendrá invariable el tipo durante el plazo de amortización, de hasta 30 años. Las hipotecas son un



segmento al alza para Kutxabank, que cerró 2014 con un beneficio neto de 150,3 millones, casi un 39% más, aunque el negocio cayó el 1,7%, hasta 109.299 millones. El banco se centra en mejorar su rentabilidad.

- **CATALUNYACAIXA REDUCE SU TAMAÑO, GANA 122,8 MILLONES Y ELEVA SU CAPITAL A 15%.** Ex. La Llave 10-03. A punto de dejar de ser propiedad del FROB para pasar a BBVA, Catalunya Banc, que opera con la marca CatalunyaCaixa, presentó ayer sus cifras de 2014, que muestran el profundo ajuste a que ha sido sometida la entidad, con una contracción del balance del 17% y una reducción de la cartera crediticia de casi el 25%. Como consecuencia de ello, el margen bruto cayó un 15% hasta 659 millones, situándose el beneficio neto en 123 millones de euros, una caída del 75% respecto a 2013 por los menores extraordinarios. Tras la reestructuración realizada, Catalunya- Caixa cuenta con 713 oficinas en Cataluña más 15 oficinas de empresas y 43 en el resto de España, con una plantilla de 4.700 personas. Su ratio de eficiencia del 80% es muy desfavorable, y también lo es su tasa de morosidad del 12,3% (la entidad solo facilita la de Cataluña), aunque se sitúe ligeramente por debajo del sector y cuente con una ratio de cobertura del 75%, superior a la media. Como dato positivo, la capitalización es muy fuerte, con una ratio CET1 FL del 15%. Los dos hitos más importantes en 2014 han sido la venta de una cartera hipotecaria dudosa de 7.500 millones de créditos a Blackstone, todavía pendiente de ejecución, y su compra por parte de BBVA en la subasta de julio, por un importe de 1.130 millones que compara con recursos propios de 2.700 millones a cierre de 2014. Con la compra de Catalunya Banc, BBVA pasa a tener una cuota en Cataluña del 24%, situándose como segunda entidad tras CaixaBank.
- **NOVO BANCO, LA ESCISION 'SANA' DEL BES ASPIRA A VOLVER AL BENEFICIO A LO LARGO DEL PRÓXIMO EJERCICIO.** Cinco Días 10-03. Entretanto pierde 468 millones en sus cinco primeros meses. Novo Banco, el negocio segregado de Banco Espirito Santo que están interesados en comprar Santander, CaixaBank o Popular, concentra esfuerzos en mejorar liquidez, capital y rentabilidad.
- **BANCO MADRID, INTERVENIDO POR LOS DELITOS FINANCIEROS DE BPA.** Ex.11-03. EL BANCO DE ESPAÑA TOMA LAS RIENDAS DE LA ENTIDAD. EEUU acusa a BPA de colaborar con organizaciones criminales internacionales para blanquear capital. El regulador envía a dos interventores a la filial española. Banco Madrid estudia un plan de contingencia ante potenciales salidas de capital. BPA subraya que la investigación no afecta a sus filiales y que Banco Madrid tiene gran solvencia. Expediente sancionador a Banco Madrid por blanqueo de capitales. Ex.14-03.
- **BRUSELAS Y EL BCE VISITAN HOY ESPAÑA PARA EXAMINAR LA BANCA.** Ex.12-03. Los inspectores de la Comisión y del Banco Central Europeo (BCE) regresan hoy a Madrid con el fin de evaluar el estado de la banca y la situación económica. Se trata de la tercera visita de vigilancia tras el fin del rescate bancario de 41.300 millones de euros que España recibió de la Unión Europea, del que el país ya ha devuelto de forma anticipada 2.800 millones. La misión durará aproximadamente una semana y, al finalizar, la Comisión y el Banco Central Europeo publicarán una declaración conjunta.
- **TELFÓNICA, IBERDROLA, REPSOL Y GAS NATURAL MONTAN SUS BANCOS DE INVERSIÓN.** Ex.9-03 Las grandes empresas son cada vez más activas en el campo de las operaciones corporativas. Equipos de más de diez profesionales diseñan sus propias transacciones y buscan apoyo en la banca tradicional. Por ahora, la potencia de las grandes empresas en banca de inversión no se ha traducido en una caída de negocio, porque las compañías siguen apelando a los especialistas para que refrenden las operaciones y las validen como terceros independientes. "Las empresas siempre tienen que llevar una opinión externa para cubrirse ante los consejos de administración o ante los inversores", señala un directivo de una entidad financiera. Donde sí ha habido un cambio es en las comisiones. "Las empresas tienen un poder mucho mayor para presionar a la baja, porque ahora buena parte del trabajo, de las ideas y de los informes previos proceden de ellas", explican fuentes de un banco.
- **EL FONDO NORUEGO, ENTRE LOS GRANDES ACCIONISTAS DE SANTANDER Y TELEFÓNICA.** Ex.14-03. con el 1,68% del Santander es su mayor inversión en la Bolsa española, valorada en 1.558 millones de euros, 290 más que en 2013, a pesar de reducir ligeramente su participación



### 3. Sobre el sector seguros

- **EL SEGURO GANA UN 6,7% MÁS, A LAS PUERTAS DE UN NUEVO CICLO. Ex.12-03.** A las puertas de un cambio deciclo en el sector, las aseguradoras aumentaron el año pasado su beneficio un 6,7%, hasta alcanzar los 5.110 millones de euros, según datos de ICEA. Han crecido: multirriesgos, automóviles salud, y resto de seguros no vida. El peor comportamiento ha sido el registrado por el seguro de vida que ha recortado su beneficio un 14,6%. El reto de mantener el crecimiento tropieza con la evolución previsible de los automóviles con mayor siniestralidad, y la actualización de baremos de accidentes, así como la adaptación a la directiva comunitaria Solvencia II.
- **MAPFRE FUSIONA VARIAS FILIALES PARA GANAR EFICIENCIA. Ex.14-03.** Mapfre reducirá su estructura para ganar en eficiencia. El presidente de la aseguradora, Antonio Huertas, anunció ayer en la junta de accionistas de la entidad, que el grupo va a fusionar varias filiales para “desarrollar una estructura societaria más simplificada y eficiente que optimice el consumo de capital y la distribución de dividendos”. La operación de concentración diseñada fija para 2015 la fusión de Mapfre Familiar, Mapfre Empresas con Mapfre Seguros que pasará a integrar también Mapfre Vida como filial. La entidad resultante tendrá un negocio.
- **CATALANA OCCIDENTE LANZA UNA COMPAÑÍA DE REASEGUROS. Ex.9-03.** Grupo Catalana Occidente ha creado GCO Reaseguros de la que controla el 100%. La filial, con sede en España, realizará operaciones de reaseguro en general, en todos los ramos y sin limitación territorial. Cuenta con un capital de 9 millones de euros desembolsado al 50%. Catalana aportará la otra mitad en un máximo de cinco años. La nueva filial asumirá el reaseguro de las compañías de negocio tradicional, que excluye el seguro de crédito canalizado por Crédito y Caución y Atradius.
- **EL SECRETO DE SANTALUCÍA PARA SEGUIR JOVEN A LOS 92 AÑOS. Cinco Días 11-03.** La aseguradora Santalucía nació hace 92 años en la pequeña calle coruñesa del mismo nombre. Desde su origen, como una agencia de seguros de enterramiento, la compañía ha recorrido un largo camino hasta convertirse en una gran empresa, con más de 500 trabajadores, beneficios por encima de los 100 millones de euros, unas inversiones que superan los 4.000 millones de euros y un amplio catálogo de productos, que en los últimos meses ha completado con planes de pensiones. La transformación a lo largo de estas décadas de historia ha sido radical, pero en los últimos años se ha acelerado para adaptarse a una demanda de productos más sofisticados y a unos clientes que cada vez utilizan más su ordenador y su teléfono móvil para relacionarse con el banco o con la aseguradora.
- **AVIVA ESPAÑA. RESULTADOS 2014. Aviva ganó el año pasado 89 millones en España, lo que supone un recorte anual del 4% debido a los menores ingresos financieros.** Ignacio Izquierdo, consejero delegado de la aseguradora, filial de la británica del mismo nombre, explicó ayer que esta caída se ha visto influida por la bajada del 14,6% del negocio de vida, en consonancia con la sufrida por el conjunto del sector. Izquierdo dejó la puerta abierta a que la entidad pueda entrar en otros ramos de seguros en un futuro cercano, como salud o generales, y explicó que están atentos a cualquier oportunidad que surja en el mercado español. Aviva está embarcada en una profunda reorganización de su negocio , quiere centrar sus esfuerzos en el canal de mediadores y potenciar la venta de fondos de inversión entre clientes minoristas. Cinco Días 13-03.
- **PRESENTE Y FUTURO DE LOS PLANES DE PENSIONES: QUEDA CAMINO POR ANDAR. Ex.11.03.** Previsión social complementaria: Desde diferentes ángulos, los agentes involucrados en el debate coinciden en la necesidad de encontrar nuevas fórmulas que garanticen el bienestar de los jubilados.
- **EXPANSION CELEBRA LA GRAN FIESTA DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN. 14-03.** Reúne a más de 300 representantes del sector y entrega sus premios. Elvira Rodríguez: "La supervisión preventiva apoya el crecimiento del sector"



#### 4. La bolsa

- **LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER.** El Ibex se atasca mientras Europa celebra el inicio del 'QE' del BCE. Ex.14-03. El índice español cierra la semana con un recorte del 0,5%, pese a ganar ayer un 0,2% y quedar en los 11.038 puntos. El euro da otro paso más hacia la paridad al tocar los 1,04 dólares por primera vez en doce años.

#### 5. Coyuntura nacional

- **LOS GRANDES BANCOS MEJORAN LAS PREVISIONES DE PIB DEL EJECUTIVO HASTA TRES DÉCIMAS MÁS.** Ex.11-03. El consenso de analistas de FUNCAS eleva al 2,6% el crecimiento previsto para 2015. El año arranca con un avance del 0,9% entre enero y marzo, según BBVA RESEARCH.
- **LA PUESTA EN MARCHA DEL QE DEL BCE ACERCA LA RENTABILIDAD DEL BONO ESPAÑOL AL 1%.** expansion.com.12-03. De momento, renueva mínimos históricos por debajo incluso del 1,1%, con la prima de riesgo cerca de los 90 puntos básicos. El interés del bono español se acerca a la barrera del 1%. Los inversores se resisten a deshacer sus posiciones de deuda pública europea en pleno inicio del programa multimillonario de compras del Banco Central Europeo. El QE supondrá la adquisición de cerca de 60.000 millones de euros mensuales, de los cuales unos 5.300 millones corresponderían a bonos españoles. Este millonario respaldo impulsa nuevos mínimos históricos en la rentabilidad de la deuda española. El interés del bono a diez años amplía sus caídas hasta bajar ampliamente del umbral del 1,1%, hacia niveles del 1,05%. El bono se queda a las puertas de bajar, por primera vez en la serie histórica, del 1%. El Tesoro ha colocado hoy sus bonos a diez años a sólo el 1,02% de interés.
- **LA AUTORIDAD FISCAL REPRENDE AL BANCO DE ESPAÑA Y AL INE.** Ex.11-03. Reproche en el congreso: La institución critica la falta de transparencia de estos organismos y de la IGAE en la información de cómo elaboran las cuentas públicas.
- **ESPAÑA ACOGE CON TIMIDEZ EL 'PLAN JUNCKER' PARA MOVILIZAR INVERSIONES.** Ex.11-03. El Gobierno español jamás ha mostrado demasiado entusiasmo por el *Plan Juncker*, con el que la Comisión Europea pretende movilizar 315.000 millones de euros en inversiones en los próximos tres años. Y eso se está traduciendo en cifras. De las cuatro grandes economías de la zona euro, España es la que menos dinero va a aportar, y con diferencia. Los gobiernos del ECOFIN fijan una posición común sobre el Reglamento del Fondo Europeo de Inversiones Estratégicas. Alemania, Francia e Italia pondrán 8.000 millones, cinco veces más que España.

#### 6. Coyuntura internacional

- **EL BCE COMPRA BONOS POR 9.800 MILLONES EN TRES DÍAS, UN 16% DE SU PLAN.** Cinco días 13-03. Draghi empuja a la prima de riesgo por debajo de los 90 puntos básicos. En el mercado de deuda, el interés del bono español a diez años bordeó el 15 y cerró en el mínimo histórico del 1,14%, lo que llevó al riesgo país a los 89 puntos básicos.
- **EL EURO FRENA SU CAÍDA LIBRE.** expansion.com.12.03. Los inversores dan una tregua al euro, en caída libre desde la semana pasada. Una vez conocido el descenso en las ventas minoristas de EEUU, la divisa comunitaria acelera su rebote a **1,06 dólares**
- **EUROPA PIDE REVISAR EL TRATO CONTABLE DE LA DEUDA PÚBLICA.** Ex.11-03. Insta a cambiar el tratamiento de las carteras de bonos de banca, ya que la actual norma incentiva inversiones excesivas en deuda soberana. Los bancos españoles tienen 189.900 millones en deuda pública nacional.

- **EL EURO CERCA DE LA PARIDAD CON EL DÓLAR TRAS SU CAÍDA TRIMESTRAL.** Ex.11-03. Marca mínimos de 12 años, en 1,07 dólares, y cede ya más del 11% en 2015. El interés del bono español a 10 años marca mínimo histórico, pero el riesgo país sube a 100.

## 7. Noticias sobre asociados corporativos

- **CADMO CONOCIMIENTO.** Un total de 260 empleados del Servicio Público de Empleo (SPO en sus siglas en rumano) van a viajar a España con el proyecto “Formación continua. Calidad en el servicio público de empleo”. Es un programa financiado por el Fondo Social Europeo, en el que participan la consultora española CADMO / Conocimiento y sus socios en Rumanía: la empresa Global Commercium Development y la asociación Tinerii Manageri. Las visitas de estudio, en grupos de 20 personas, tendrán una semana de duración y tienen el objetivo de conocer sobre el terreno iniciativas de promoción del empleo llevadas a cabo por diferentes organizaciones en España
- **IE BUSINESS SCHOOL.**Ex.9-03. La escuela de negocios española IE Business School vuelve a liderar, por segundo año consecutivo, el ranking mundial de MBA Online que elabora el diario Financial Times (FT) gracias a su programa Global MBA Blended. Una clasificación que, de nuevo, vuelve a estar dominada por instituciones estadounidenses. El ranking realizado por el rotativo valora aspectos como el coste del programa, la mejora en la retribución salarial que logran sus alumnos, la presencia de estudiantes internacionales o los años de duración del plan de estudios, entre otros aspectos.
- **TALENTIA SOFTWARE,** ha presentado la nueva versión de Talentia HCM 9.1, solución implementada en el mercado desde hace más de 20 años y que proporciona a las empresas una metodología que les permite evaluar, desarrollar, motivar, retener y reconocer el talento en sus organizaciones. Esta última versión ha incluido nuevas funcionalidades en el módulo de Selección, que optimiza el proceso de adquisición de Talento desde el nacimiento de la necesidad hasta la incorporación de la nueva persona. Info: Franco Bendayan Petri. Tlf.: (+34) 629.039.657. prensa@bendayan.es. Laura Useros Bueno Responsable de Marketing y Comunicación. Tlf.: (+34) 917 684 080. luseros@talentia-software.com.
- **DE LA MANO DE CROSSKNOWLEDGE, GREF OFRECE A SUS ASOCIADOS ACCESO GRATUITO A GREF MANAGEMENT TV.** Se trata de un espacio web que cuenta con una amplia colección de vídeos on line de grandes expertos de reconocido prestigio internacional. El contenido es interactivo (con comentarios, notas...), se puede interactuar con otros compañeros, hacer sugerencias, recomendaciones, etc. Con GREF Management TV puede incluso publicar y compartir contenidos propios. Los asociados del GREF pueden registrarse en el formulario existente en el Área Privada de la web institucional [www.gref.org](http://www.gref.org). Los asociados que se registren recibirán en su correo electrónico información sobre nuevos vídeos publicados en la plataforma.
- **DEVELOPMENT SYSTEMS.** Premio al Mejor Modelo de Negocio y Distinción a tres Empresas en base a su estrategia comercial, nuevos negocios y Factor Humano. Descargar las base en: [www.modelo-negocio.net](http://www.modelo-negocio.net)

## 8. Entrevistas de interés

- **JOSÉ ANTONIO MARINA en Dirigir Personas, Revista de AEDIPE Nº 22.** Según su teoría, la función de la inteligencia no es conocer, sino dirigir bien el comportamiento. Así pues, extrapolándolo al ámbito empresarial, la función de la inteligencia corporativa sería dirigir correctamente el comportamiento de la empresa, haciendo uso de la información, gestionando las emociones y ejecutando decisiones. ¿Entra en juego algún otro componente? ¿Qué criterios deberían orientar nuestra acción para obtener un resultado satisfactorio? Esos son los factores que constituyen el talento. Pero hay un talento individual y un talento colectivo, que es de las organizaciones y modificados por su carácter social, y hay que añadir el liderazgo. Los criterios debe fijarlos cada organización, pero hay algunos aspectos que todas deben tener en cuenta: interpretar la expresión “crear valor” en todas sus dimensiones (cuenta de resultados, promoción de los





empleados, utilidad para el cliente, colaboración al bien común), fijar el nivel de errores admisibles (una empresa que no admite ningún error no va a innovar), detectar a los gorriones que se ponen medallas que no merecen y no olvidar que hay tres tipos de motivaciones. El bienestar (sueldo), el reconocimiento, y el sentimiento de estar progresando.

## 9. Nombres propios

- **JAVIER VEGA DE SEOANE, NUEVO PRESIDENTE DEL CÍRCULO DE EMPRESARIOS. Ex.13-03.** El nuevo presidente, inauguró ayer su mandato preparando la institución para el nuevo horizonte político que se abre en España. Seoane mostró su intención de pedir nuevas reformas económicas para mejorar la competitividad de las empresas, cualquiera que sea el Gobierno que salga de las próximas elecciones. “Reformas, por ejemplo –concluyó– en el terreno de la Educación, Administración Pública, Energía o el mercado laboral”. Vega de Seoane sustituye en el cargo a Mónica de Oriol. Entre los nuevos vicepresidentes están Isabel Dutilh, Josep Piqué, Matías Rodríguez Inciarte y José María López de Letona.
- **TIDJAME THIAM, UN DIRECTIVO AFRICANO PARA TRANSFORMAR CREDIT SUISSE. Ex.11-03.** Dos reveses marcan la carrera de Tidjame Thiam (Costa de Marfil, 1962), el ejecutivo que a partir de julio ocupará el puesto de consejero delegado de Credit Suisse. En enero del año 2000, un golpe militar le obligó a huir de su país natal, donde entonces ocupaba el puesto de ministro de Planificación y Desarrollo. Desde ese momento decidió centrarse en los negocios “para no perder la fe en la naturaleza humana” que le hubiera supuesto seguir en política, según sus palabras. Tras regresar a la oficina de la consultora McKinsey en París, donde ya había trabajado antes de su incorporación al Gobierno marfileño, Thiam se desplazó a Londres en 2002 para fichar por Aviva e iniciar un ascenso meteórico en el sector asegurador británico, llegando siete años después al puesto de consejero delegado de Prudential.

T

## 10. Sugerencias

- **CRECIMIENTO RESPONSABLE, por José Aguilar López, socio directo de Mind Value. Del artículo publicado en Executive Excellence nº119 febrero 2015.** La responsabilidad social corporativa empieza a dejar de ser un elemento decorativo, algo que se exhibe en la fachada para hacer que la empresa ofrezca una apariencia mejor. Este enfoque arcaico es remplazado por una responsabilidad tangible en todas las dimensiones de la empresa: sus procesos de negocio, la manera en la que se relaciona con todos los grupos de interés (clientes, proveedores...), etc. Las empresas socialmente responsables no son las que lo proclaman sino las que lo practican y no desde una dimensión colateral de su actividad sino desde su core, desde su núcleo. Para saber si una empresa es responsable lo que hay que mirar no es qué partida de sus presupuestos se dedica por ejemplo a acciones sociales o ambientales, sino el nivel de compromiso de cada una de las relaciones que esa organización establece con sus stakeholders. **La Gran Recesión ha abierto un interesante debate acerca del tipo de formación que se oferta para los directivos (actuales o futuros).** En escuelas de negocio de Estados Unidos hemos asistido en estos últimos años a una autocrítica muy fuerte. Admiten que la crisis financiera (desencadenante de la crisis económica y social) contó entre sus protagonistas con algunos de sus graduados más ilustres. La pregunta que se han formulado en diferentes foros es: **¿qué tipo de alumnos formamos?** Son conscientes de que han ofrecido una capacitación técnica de calidad, pero una preparación ética deficiente. Para el éxito a corto plazo suele bastar con la primera, pero para un logro más sostenible es necesaria la confluencia de técnica y ética. Técnica sin ética provoca crisis, y ética sin técnica conduce al fracaso. La clave consiste en demostrar que ser responsable es realmente una ventaja competitiva. Una empresa es más competitiva, también en términos de mercado, en la medida en que es más responsable. Si ese convencimiento se instala en la mente de quienes desempeñan funciones directivas, lo que hoy llamamos responsabilidad social corporativa dejará su posición departamental y pasará a formar parte transversalmente de la actividad real de una organización.
- **COMUNICAR: DIFÍCIL A FUER DE SENCILLO.** De un artículo de Santiago Álvarez de Mon en Expansión 11-03. Si uno se pasea por los distintos foros electorales y los analiza desde el punto de vista de la comunicación, la conclusión es muy pobre. Salvo honrosísimas excepciones, abundan las descalificaciones personales, los balbuceos de los que traicionan su voz interior, los mensajes memorizados y engarzados al dictado de



sesudos asesores de imagen, etc. Distintos indicadores físicos de control denuncian que la comunicación humana está siendo traicionada. Claves comunicativas según el autor: 1. Audiencia. ¿A quién me dirijo? ¿Entiendo sus problemas y aspiraciones más íntimos?. Hablar es un verbo tentador y protagonista que debería conjugarse detrás de otro más sabio, discreto y humilde, escuchar. 2. Atención. Segunda máxima obligada de un buen comunicador, captar pronto la atención de esa audiencia. 3. Mensaje. ¿Cuál es el mensaje central que quiero mandar? ¿Cuál es el argumento principal de mi parlamento?. 4. Inteligencia narrativa. ¿Qué fuerza y magnetismo tiene mi relato? ¿Se mantiene mi charla en un nivel abstracto, o está salpicada de anécdotas y sucedidos sacados de la calle? ¿Domino el arte del story telling, practicado con elegancia y oportunidad?. 5. Autenticidad. El gran secreto de la comunicación. Ser uno mismo, auténtico, honesto, original, independiente. 6. Emoción. Los grandes comunicadores apuntan al corazón. 7. Lenguaje corporal. Una vez ahí, en paz con nuestra conciencia, palabras, silencios, afirmaciones, pausas, preguntas, convicciones... se suceden con naturalidad y frescura, invitando a los otros a participar de una conversación nueva, curiosa, distinta, inteligente, respetuosa.

- **FONDOS DE INVERSIÓN. Suplemento especial del diario Expansión.13-03.** Nuevas gestoras asoman en el horizonte. Auge de la inversión colectiva: a sólo 11 millones de tocar al cielo. Se espera en los próximos meses reconquistar los máximos alcanzados en los años previos a la crisis. MENSUAL DE FONDOS (SUPLEMENTO): El mejor arranque de año de la historia. Bolsa europea y mixtos globales conquistan a los expertos.
- **EXPANSIÓN FIN DE SEMANA 14-03.** Quién es quién en los consejos de todas las empresas en bolsa.
- **EXPANSIÓN DEL INVERSOR 14-03.** Claves para tener éxito al invertir en Bolsa.

## 11. Cursos y Seminarios

- **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 Tfnos.: 91 563 19 72 – 91 598 25 50 Avda. de Brasil 17 28020 Madrid.
- **CEGOS. 1.- PLANIFICACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO AVANZADO DE PROYECTOS** <http://www.cegos.es/curso/formacion-planificacion-control-y-seguimiento-avanzado-de-proyectos> Fechas en Madrid: 22-24 abril Horario: primer día de 9:30 a 18:30; segundo y tercer día de 9:00 a 15:15. **2.- EXCELENCIA INTERPERSONAL Y COMUNICACIÓN.** Fechas en Madrid: 27-28 abril. Fechas en Barcelona: 23-24 abril. Horario: primer día de 9:30 a 18:00; segundo día de 9:00 a 17:30. <http://www.cegos.es/curso/formacion-la-excelencia-interpersonal>. Info: Leyre Cid Blanco. Ejecutiva de Cuentas Formación Abierta. [lcid@cegos.es](mailto:lcid@cegos.es).
- **AFI ESCUELA DE FINANZAS. 1.- Finanzas para directivos no financieros Del 16 de marzo al 23 de mayo de 201** Máster en Data Science y Big Data en Finanzas (MDS). Edición I5. 2.- El programa docente del Máster en Data Science y Big Data en Finanzas de 600 horas lectivas, se impartirá entre los meses de septiembre y junio, de lunes a jueves, en régimen de tarde desde las 17:30 a las 21:30 horas en Afi Escuela de Finanzas (c/ Marqués de Villamejor, 5 Madrid). Info: C/ España 19, 19 - 28010. Madrid. Contacto 91 520 01 50/80 [efa@afi.es](mailto:efa@afi.es) [www.efa.afi.es](http://www.efa.afi.es).
- **IDDI. UNIVERSIDAD FRANCISCO DE VITORIA. 1.- Autoliderazgo 27, 28 y 29 de abril (Módulo 2).2.-Comunicar para liderar en RED 12 y 13 de mayo (Módulo 3). 3.- Escuela Coaching Dialógico Ciclo Fundamental. 12ª Edición, 13, 14 y 15 de marzo (Módulo 1).**
- **TRANSFORM-ACTION.** Cultural Transformation Tools. Integrado. Parte I y II. Madrid del 14 al 17 de abril. El Programa brinda un esquema comprensivo para la aplicación de los Diagnósticos de Valores CTT en equipos y organizaciones. Coordina : Paula Parrota: [paula@transformation.net](mailto:paula@transformation.net). Tel. 91-297 97 36.



- **ACHIEVE GLOBAL.** seminario abierto de PSS Técnicas Profesionales de Venta que tendrá lugar en: Madrid los días 14, 15 y 16 de abril de 9:00 a 18:00hs. Contacto: Marisol Paisán: marisol.paisan@achievegloal.net. Tel.91-133 26 15.

## 12. Y una frase para la reflexión

- Unas preguntas para cuestionarse a mitad de a carrera profesional. **De un artículo de Herminia Ibarra Directora del Departamento de Comportamiento Organizativo del INSEAD, publicado en Harvard-Deusto Business Review, febrero 2015.** En la mitad de la vida la tarea está en expresarse de un modo pleno lo que uno es, y parte importante del proceso es "Revaluar el Pasado" y parta ello es importante preguntarse: ¿Qué he hecho con mi vida?¿Qué es lo que realmente quiero conseguir?¿**Cuáles son mis valores principales y cómo se reflejan en mi vida?**¿Cuáles son mis grandes talentos y cómo los estoy usando (o malgastando)?¿Qué he hecho con todos mis sueños de juventud y qué quiero de ellos ahora?¿Puedo vivir de algún modo que combine mis deseos, valores y talentos actuales?¿**Cuán satisfactoria es mi vida actual y cómo puedo cambiarla para tener una base mejor para el futuro?**.Una posible respuesta: Ser más sensible a los demás.
- **Mi viejo amigo Calo, me manda el artículo que va a continuación. Muchas gracias, Calo.** De un artículo de Javier Ayuso en **El País, titulado "Cómo cerrar la brecha"**. La pobreza existía en España pero no nos dábamos cuenta a pesar de los avisos de organizaciones humanitarias como Cáritas, Intermón-Oxfam o Cruz Roja. Los pobres eran invisibles. Pero en el año con más citas electorales, los partidos políticos parece que se han dado cuenta de la gravedad de la situación y empiezan a incluir en sus programas preelectorales diversas medidas para atajar la situación. No es para menos. Ahí van **algunos datos** que pueden definir la situación de auténtica emergencia social que vive España:- Una de cada cuatro personas que quieren trabajar está en paro. - Uno de cada tres parados no cobra prestación alguna. - Uno de cada dos jóvenes no tiene trabajo. - 526 personas perdieron su vivienda cada día en 2012, año récord de los desahucios. Ahora son unos 120 diarios. - 2,3 millones de niños viven por debajo del umbral de pobreza. - 13 millones de personas están en riesgo de pobreza o exclusión social y cinco millones se encuentran en situación de exclusión severa. - 1,3 millones de personas recibieron en 2014 la ayuda básica de emergencia de Cáritas, tres veces más que en 2007. Y 2,5 millones de personas fueron atendidas por esta organización por distintos **motivos**. **El artículo continúa y está íntegro en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org)**

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

LA REDACCIÓN