

NOTICIAS DEL GREF 16-05-2017

NOTICIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

LA VISIÓN FEMENINA RECLAMA SU SITIO EN EL SECTOR BANCARIO. Ex.10-5. No son muchas las mujeres que llegan a ocupar cargos de alta dirección en las empresas. Actualmente, de las compañías que forman parte del IBEX 35, solamente dos están lideradas por una mujer y ambas lo hacen en el sector bancario. Una de ellas es **María Dolores Dancausa**, consejera delegada de Bankinter, y la otra es **Ana Botín**, presidenta de Banco Santander. “No me gusta que se hagan distinciones entre hombres y mujeres en la empresa, pero es muy importante hablar de ello porque todavía queda mucho por hacer”, explica Dancausa. “Aunque es cierto que en los últimos treinta años se han dado pasos de gigante”, apunta. Unos patrones de trabajo muy masculinos en la empresa, y especialmente en el sector bancario, así como un marcado presentismo en las compañías son algunos de los obstáculos que desaniman a las mujeres a la hora de llegar a altos cargos directivos. Según **Nuria Chinchilla, profesora del IESE**, aunque las generalizaciones nunca son buenas, “hay diferencias entre la manera de gestionar de las mujeres y la de los hombres. El patrón masculino tiende a ser más cortoplacista y orientado al resultado inmediato”, mientras que el femenino, más basado en la intuición, piensa “más a largo plazo” y tiene mucho más en cuenta los factores humanos y del colectivo. “Lo ideal siempre está en el equilibrio y en poner en valor estas dos maneras de gestionar”, señala.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=10_05_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=10_05_2017&edi=Nacional)

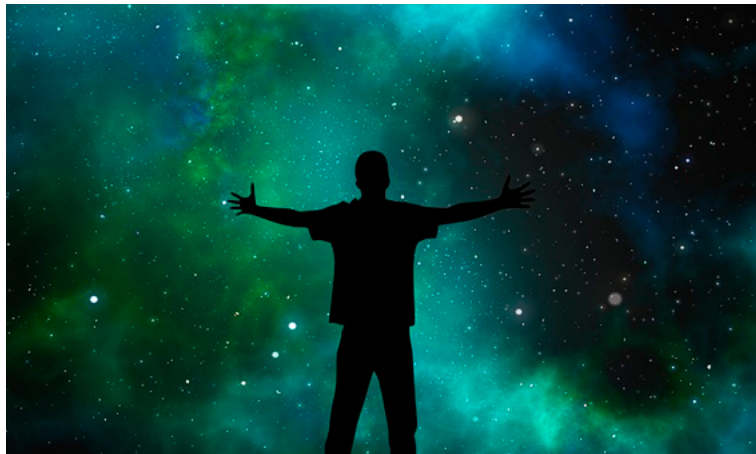
DIRECTIVAS ESPAÑOLAS PIDEN MEDIDAS PÚBLICAS Y PRIVADAS PARA LA IGUALDAD. Ex.15-5. En muchas compañías se ha demostrado que la presencia de mujeres en cargos de alta responsabilidad favorece la rentabilidad, la innovación y la sostenibilidad. La presencia femenina en las empresas ha mejorado, pero aún queda mucho camino. A medida que se avanza en el escalafón de mando la presencia femenina se reduce. “Necesitamos medidas públicas claras que regulen la conciliación y que eliminen la brecha salarial” afirma **Cristina Mateo Responsable de Banca Empresas de Ibercaja**.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=15_05_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=15_05_2017&edi=Nacional)

EL PERFIL DEL DIRECTIVO DEL SIGLO XXI. ABC EMPRESA 14-5. En opinión de Enrique Benayas, Director General del ICEMD, Instituto de la Economía digital del ESIC, “el directivo debe saber escuchar al cliente (fundamentalmente), a su equipo y al resto de ‘stakeholders’”. Con una actitud de saber ver, escuchar, analizar y tomar decisiones basadas en datos objetivos. Debe ser humilde, honesto, transparente y apasionado y debe dar más poder y responsabilidad a sus equipos. Gestionar la balanza entre libertad y autonomía, con responsabilidad y saber moverse en situaciones de menos control y menos centralizadas. Seleccionando buen talento, dándole responsabilidad y autonomía, y haciendo que el equipo viva, sienta y trabaje por los valores y los objetivos de la compañía. Y debe tener una buena visión, sujeta a variables como la

capacitación continua adecuada a nuevos entornos, la experiencia y, por qué no, la inspiración, fruto del trabajo y la ilusión”. Por su parte, Álvaro rico, secretario general del IEB, destaca la importancia de tener capacidad de relación, aptitudes para el ‘networking’, “No puede haber disociación entre el mundo empresarial y los estudios superiores, por ello, potenciamos que los alumnos le tomen el pulso a la empresa y a la situación económica mundial”.

EL RESPONSABLE DE FORMACIÓN QUE VOLVIÓ DEL ESPACIO, por Iñaki Aliende THE CAPSULE COMPANY @ialiende



Si los buenos augurios están en lo cierto y durante los próximos años vamos a presenciar la definitiva recuperación económica, es hora de tener claros los **retos** que ello representa en el frente de la gestión del talento y la formación.

Es evidente que si alguien retornara hoy de un viaje al espacio en el que ha permanecido desde aquel 15 de septiembre de 2008 en el que caía Lehman Brothers, encontraría un panorama con muchos cambios en actores, estructura de costes, herramientas, expectativas... Lo que en términos de un biólogo describiríamos como la transformación del **ecosistema de formación**. La realidad de los profesionales ha evolucionado a partir de las circunstancias vividas en estos últimos años. **El artículo está íntegro en nuestra web www.gref.org sección Artículos de Interés.**

IE SE INTEGRA EN EL CÍRCULO FORTUNY. Ex.10-5. IE Business School se ha convertido en nuevo socio corporativo académico de Círculo Fortuny, única asociación española reconocida internacionalmente como interlocutora y representante de las empresas e industrias de alta gama españolas. Diego del Alcázar, Martin Boehm y Carlos Falcó firmaron ayer este acuerdo, que tiene como objetivo impulsar la investigación del sector Premium y del Lujo.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=10_05_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=10_05_2017&edi=Nacional)

UNIVERSIA, LA PLATAFORMA QUE AGLUTINA A MÁS DE 1.400 UNIVERSIDADES DEL ÁMBITO IBEROAMERICANO, PATROCINADA POR EL BANCO SANTANDER, CELEBRA SU JUNTA GENERAL. Cinco Días. 10-5. Si pudiese invertir en un solo sector, sería en el educativo. Y, según su testimonio, lo haría con más intensidad de la que, en la actualidad, se hace en España. Así lo

reconoció ayer la presidenta del grupo Santander, **Ana Botín**, en la Junta General de accionistas de Universia, la plataforma que aglutina a más de 1.400 universidades del ámbito iberoamericano, celebrada en la Universidad de Vigo. En ella se aprobaron los resultados del ejercicio de 2016, que arrojaron unos ingresos de 5,3 millones de euros y unas pérdidas de 353.000 euros, un 60% menos que en el ejercicio anterior, según analizó el director global de Santander Universidades y Universia, Javier Roglá. Botín señaló que **“todos, sector público y privado, debemos trabajar por tener un sistema educativo potente, sostenible, que nos dé la diversidad necesaria para adaptarnos al nuevo entorno”**. Pide que paren los recortes en educación. En España somos mucho mejores de lo que pensamos a veces. Tenemos que contribuir a que todos estemos conectados.

http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/09/companias/1494332833_109063.html

LA EDUCACIÓN QUE VIENE O LA QUE YA ESTÁ AQUÍ, por Helena Herrero. **Cinco Días 12-5**. Las nuevas tecnologías fomentan modelos de aprendizaje que conectan las aulas con el exterior. **El alumno como protagonista**. En este escenario, una de las tendencias pedagógicas dominantes es el aprendizaje basado en proyectos reales, como la robótica y los contenidos didácticos enriquecidos con tecnología de realidad inmersiva. El objetivo es que los estudiantes se enfrenten a situaciones reales que puedan encontrar en su futuro laboral, al tiempo que desarrollan la capacidad crítica, unida a la creatividad.

Otra tendencia clave: Con el flip teaching, el profesor ofrece a los alumnos vídeos o materiales sobre las lecciones que pueden ver fuera de clase, lo que le da más tiempo en el aula para dedicarse a potenciar las destrezas de aprendizaje de cada estudiante. Los estudiantes aprenden a su propio ritmo, están más motivados y son más autónomos.

El docente como mentor y guía. El enfoque práctico del proceso de aprendizaje irá muy unido en los próximos años al principio de la colaboración. Se primará la formación en la que es el propio estudiante quien investiga y descubre en su casa y en la escuela, siempre bajo la guía del docente. Las barreras entre profesores y estudiantes se difuminarán cada vez más para enriquecer la comunicación y el intercambio de ideas. El profesor ha pasado de ser un transmisor a un guía para el aprendizaje personalizado.

http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/11/companias/1494519003_158919.html

LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS ADAPTAN LA OFERTA AL DESAFÍO TECNOLÓGICO Y DE LA GLOBALIZACIÓN. **ABC EMPRESA 14-5**. La base teórica continúa como pilar de la educación, pero los contenidos prácticos se abren cada vez más camino en las aulas de educación superior y especializada, cada vez más tecnológicas, cada vez más enfocadas a la creación de empresas. Para este propósito las vías de formación han experimentado un cambio en los últimos años, como destaca el informe elaborado por ESIC a través de su Instituto (ICEMD) que resalta disciplinas como el aprendizaje invertido, el ‘blended learning’, o el ‘learning by doing’. Así lo destaca Felipe Llano, Director Adjunto de ESIC. Cursos de un día o de un fin de semana para reforzar conocimientos, conceptos enviados por correo electrónico, instalaciones como Wow Room del IE Business School...el futuro sin duda ya está aquí. Entre las nuevas tendencias está

también la internacionalización. Álvaro Rico del IEB “La vocación internacional es indispensable tanto para trabajar en España como para instalarse en cualquier país del mundo”. El Brexit, el nuevo escenario europeo, el auge de las economías emergentes, o la presidencia de Trump influyen en el diseño de los programas académicos. Por ello el IEB ofrece la posibilidad de realizar en Nueva York una especialización en derecho americano de la mano de Fordham University. En esta línea está también ICAI-ICADE.

¿ERES DEMASIADO BUENO?... TU PUESTO ESTÁ EN PELIGRO. E&E 13-5. Ser una superestrella en tu trabajo no garantiza nada. Hay argumentos que prueban que las empresas no tienen miramientos al prescindir de sus ‘prima donna’. Por Tino Fernández. Para determinadas organizaciones, prescindir de ciertas ‘prima donna’ supone una liberación.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=13_05_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=13_05_2017&edi=Nacional)

EL EXCESO DE ‘FALSO TRABAJO’ DEGRADA TU CARRERA PROFESIONAL. Ex.16.5. La multitarea inútil, la pose ficticia del que parece siempre muy ocupado, dedicarse a actividades rutinarias sin valor, las reuniones improductivas... Hay un ‘no trabajo’ que va contra nuestra carrera. El ‘falso trabajo’ es actividad inútil que rara vez se traduce en un resultado inmediato o tangible. La clave es pasar de la cultura del miedo a la de la confianza, y eso implica objetivos y meritocracia. El trabajo ‘fake’ tiene que ver con sobreactuar, fingir lo que uno no es e inflar lo que se hace.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=16_05_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=16_05_2017&edi=Nacional)

RÁNKING DE ‘FINANCIAL TIMES’. IESE, LÍDER MUNDIAL EN FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS. Ex.15-5. La escuela española encabeza la clasificación por tercer año consecutivo. **ESADE** figura en el ‘Top 20’ y **EADA** entre las 50 primeras. Como ocurrió en ediciones anteriores, **IE Business School** no participó en la categoría de Custom Programs porque la escuela puso en marcha hace un par de años una joint venture con Financial Times para impartir formación incompany a nivel mundial. Por esa razón, IE Business School no está presente en el ránking general. En la categoría en la que sí puntúa, Open Programs, ocupa el puesto 22, lo que supone una subida de cinco posiciones respecto al año pasado.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=15_05_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=15_05_2017&edi=Nacional)

LA LLAMADA DE ÁFRICA SEDUCE A LOS BANQUEROS ‘MILLENNIALS’ DE CITIGROUP. Ex.15-5. El banco quiere retener talento ofreciendo cinco semanas de voluntariado en Uganda. Daniel Calleja ha pasado de trabajar 60 horas a la semana en las oficinas del banco estadounidense Citi en Londres a vivir en Uganda colaborando como voluntario. El joven español ha sido elegido para participar en un proyecto de la entidad que permite a veinticuatro de sus banqueros vivir durante cinco semanas en África ayudando a emprendedores locales a desarrollar sus negocios. Citi ha seleccionado a doce hombres y doce mujeres para vivir esta experiencia. Mientras están en Uganda seguirán recibiendo su salario y a la vuelta se

incorporarán a sus anteriores departamentos. Un portavoz del banco indica que este año cien candidatos han participado en el proceso de selección. La idea surgió hace un año en la división de Europa, África y Oriente Medio (Emea), que dirige el español Manolo Falcó.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=15_05_2017&edi=Nacional)

IDEAS PARA LA REFLEXIÓN

Donde hay un árbol que plantar, plántalo tú. Donde hay un error que enmendar, enmiéndalo tú. Donde hay un esfuerzo que todos esquivan hazlo tú. Sé tú el que aparta la piedra del camino (**Gabriela Mistral, Premio Nobel de Literatura en 1945**).

SABÍA QUE IBAS A VENIR. Un artículo de Claudio Drapkin. Socio Director de SOLO Consultores y miembro del Consejo del Instituto Relacional. Había terminado la guerra, la patrulla emprende la retirada. Un soldado se acerca al Capitán a pedirle permiso para regresar al campo de batalla a recoger a un amigo caído. El capitán le niega el permiso:

– No, es inútil que vayas; ya debe estar muerto

-El soldado desobedeciendo la orden marchó en busca de su amigo. Pasado un rato volvió con él en brazos... ya muerto.

El Capitán al verlo le dijo:

– Te lo dije... era inútil que fueras.

Y el soldado contestó:

– No mi Capitán, no fue inútil, cuando llegué aún estaba con vida, y al verlo me miró y me dijo... “Sabía que ibas a venir”. **El artículo está íntegro en nuestra web www.gref.org , sección Artículos de Interés. Muy emotivo. Te lo recomiendo.**

CURSOS, SEMINARIOS Y CONGRESOS

“Programas en Abierto”. El próximo 12 de junio tendrá lugar el inicio del programa **“3 Tardes para el cambio”**, un programa en el que abordamos cuáles son los patrones de respuesta ante el cambio y cómo podemos transformarlos para abrir más posibilidades.

SOLO CONSULTORES. Próximas citas de los “Programas en Abierto”. El próximo 12 de junio tendrá lugar el inicio del programa **“3 Tardes para el cambio”**, un programa en el que abordamos cuáles son los patrones de respuesta ante el cambio y cómo podemos transformarlos para abrir más posibilidades.

Se ha abierto la inscripción al **Programa de Especialista Acreditado en Coaching Relacional (EACR)** que forma parte de las actividades del Instituto Relacional del cual los socios de SOLO Consultores forman parte como especialistas acreditados y miembro, en el caso de Claudio Drapkin, de su Consejo Profesional. Más información sobre contenidos, plazos y precios, en este [l](#)ink.

Y el 5 octubre estrenamos “**El Modelo de Valor Total en la práctica**” para todos aquellos directivos que quieran abordar la organización desde otro paradigma para implantar una cultura sustentada en el modelo que llamamos “Valor Total”...

EOI- ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL. La EOI nos escribe:

Estimad@ amig@ : Me gustaría informarte que el próximo día 2,3 y 16 de Junio vamos a realizar el taller “Cámara, Acción, Teamwork” en la EOI. Cámara! Acción! Teamwork! es un taller diseñado para personas o grupos de personas que necesitan desarrollar la habilidad del trabajo en equipo combinando el COACHING con la PRODUCCIÓN DE CINE.

En el Cámara! Acción! Team Work! los participantes rodarán una escena real. Un productor de cine profesional analizará con ell@s el plan de rodaje, les enseñará las reglas básicas para producir la escena y supervisará su trabajo. Durante todos los estados de producción un team coach trabajará con cada participante a nivel individual y en grupo para guiarles a encauzar su esfuerzo, ser más eficientes en sus conversaciones y evidenciar el valor del trabajo en equipo.

El taller está diseñado tanto para grupos de trabajo ya formados como particulares que quieran FORTALECER y PERFECCIONAR la comunicación y COORDINAR el esfuerzo de un grupo trabajando conjuntamente para lograr un objetivo. Infórmate en “Cámara, Acción, Teamwork” en la EOI. Si quieres obtener un descuento contáctame en jipita@me.com .

NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO

BANKINTER, BANKIA Y BBVA LIDERAN EL REPUNTE DE RENTABILIDAD DE LA BANCA. Ex.11-5. Desde 2013, la ROE acumula subidas de entre cuatro y cinco puntos básicos, lo que deja al sector un poco más cerca de cubrir el alto coste del capital que exige el accionista. Los datos del primer trimestre han sido especialmente buenos por la alta actividad de mercados. El gran catalizador de la mejora ha sido el descenso de provisiones inmobiliarias. Si la banca vendiera de golpe todo el riesgo del ladrillo ganaría casi cuatro puntos de rentabilidad.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=11_05_2017&edi=Nacional

¿BROTOS VERDES EN LOS BANCOS ESPAÑOLES? El economista Carmelo Tajadura analiza el panorama de la banca en España ABC 14-5. Por lo que se refiere a los resultados bancarios trimestrales que se acaban de publicar, creo que hay que mirarlos con cierta cautela. Porque la línea más importante de ingresos, el margen de intereses en España, ha retrocedido un 3% interanual. Y los fuertes incrementos declarados de beneficio se han debido, en muchos casos, a factores poco recurrentes como la disminución de provisiones, la contabilización de beneficios de operaciones financieras, o el abono de extraordinarios. También a la rebaja de gastos, pero sin olvidar que en nueve de los catorce bancos supervisados por el BCE la ratio de eficiencia resulta escasamente satisfactoria. Además, el legado de la crisis en forma de activos improductivos sigue siendo monumental. Por último, según el mencionado informe del Banco de España, el ROE (beneficio sobre fondos propios) promedio de los bancos en España ha sido en 2016 del 4,3%, menos de la mitad que el coste del capital propio que exigen los inversores.

Si yo fuera responsable de un banco, me aseguraría, al menos, de rebajar costes operativos y acelerar la eliminación de balance de los activos heredados de la crisis. Porque eso sí que resulta mucho más imputable a la propia gestión. Aunque bienvenida sea la mejora de la economía

http://www.abc.es/economia/abci-brotes-verdes-bancos-espanoles-201705140433_noticia.html

BANKIA Y SANTANDER, LOS MÁS EFICIENTES. Ex.11-5. Otra de las grandes paradojas del sector financiero es que el duro ajuste de sucursales que se ha producido en España no se ha traducido en una mejora significativa de la eficiencia, aunque ya se encuentra por debajo del umbral del 50% en la gran banca (salvo CaixaBank y Sabadell). “La razón es que el margen bruto [es decir, los ingresos] caen más que los costes operativos”, explica Joaquín Maudos. En estos momentos, Bankia es la entidad más eficiente (43,6%), seguida de Santander (46,1%).

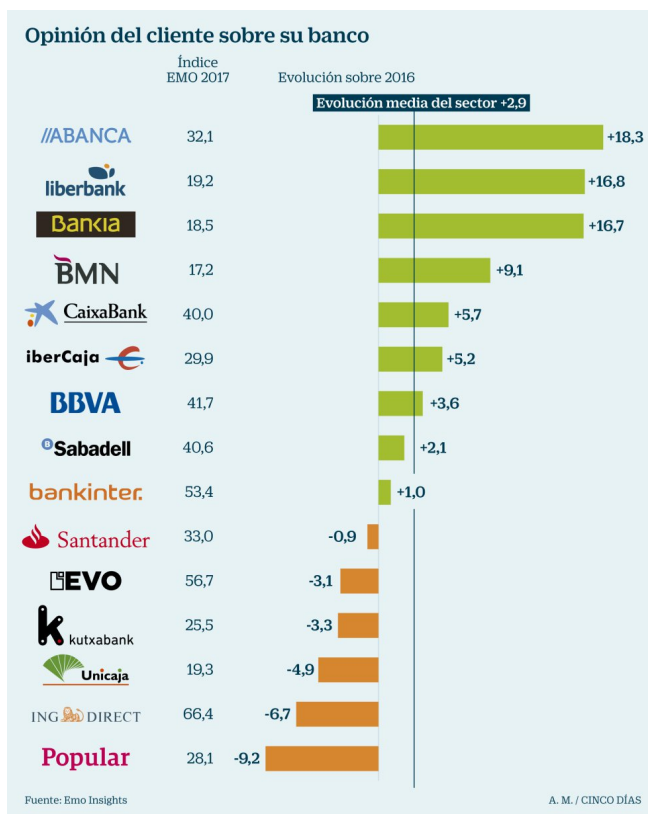
http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=11_05_2017&edi=Nacional

CAIXABANK Y BPI SE ALÍAN EN EL NEGOCIO DE LA BANCA DE INVERSIÓN. Ex.16-5. Las dos entidades acaban de comunicar a sus clientes la puesta en marcha de una empresa conjunta con el objetivo de coordinar su actividad en el negocio de la banca de inversión, análisis, mercado de capitales y asesoramiento en fusiones y adquisiciones (M&A). La nueva sociedad entre BPI Inversión –filial especializada del banco luso– y CaixaBank estará participada al 50% y la liderará Ignacio Moliner, un experto en banca de inversión con más de 20 años de experiencia en el sector financiero que se incorporó a comienzos de año al departamento de banca corporativa de CaixaBank tras una larga carrera en BBVA.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=16_05_2017&edi=Nacional

OPINIÓN DEL CLIENTE SOBRE SU BANCO. Un artículo de Ángeles Gonzalo en Cinco Días 10.5. Este informe refleja así que los bancos individualmente presentan síntomas de recuperación tras unos años en los que destacaba la inseguridad de los clientes, aunque sigue habiendo diferencias por entidades, según las encuestas que ha realizado la firma Emo Insights International a 3.033 clientes de los 15 principales bancos españoles. Las entidades mejor consideradas o que despiertan emociones más positivas siguen siendo ING Direct, Triodos y Evo Banco. Mientras que Abanca, Bankia y BBVA destacan por ser las que más han evolucionado positivamente en este año. La crisis que sufre Banco Popular le está pasando una drástica factura en la confianza del cliente al bajar su puntuación en 9,2 puntos sobre el ejercicio anterior, lo que le sitúan en el último puesto.

http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/09/companias/1494351266_372448.html



MOODY'S, A PUNTO DE SACAR A BANKIA DEL BONO BASURA. Ex.11-5. Moody's subió ayer el rating de la deuda a largo plazo de la entidad dos escalones, desde Ba3 hasta Ba1. Bankia se queda así a un paso de salir del bono basura. La decisión de Moody's llegó justo cuando se han cumplido cinco años desde que José Ignacio Goirigolzarri tomara las riendas del banco nacionalizado. La agencia de calificación justificó su mejora del rating de Bankia en los fundamentos del crédito del banco y por su fuerte posición en solvencia.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=11_05_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=11_05_2017&edi=Nacional)

SANTANDER CONSUMER GANA UN 23% MÁS HASTA 314 MILLONES EN EL TRIMESTRE. Ex.13-5. La filial de Grupo Santander alcanzó un volumen de créditos a clientes de 84.523 millones de euros, tras crecer un 10,9%. Este resultado supone una aportación del 13% al beneficio total de Santander. La financiación a la compra de coches ha sido una de las locomotoras del negocio.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=13_05_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=13_05_2017&edi=Nacional)

SABADELL OFRECE 10.000 MILLONES EN CRÉDITOS A EMPRESAS AFILIADAS A CEOE. Ex.11-5. El consejero delegado de Sabadell, Jaime Guardiola, y el presidente de la CEOE, Juan Rosell, firmaron ayer un acuerdo para facilitar a empresas afiliadas a la organización una línea de financiación de 10.000 millones de euros con condiciones preferentes, según informó el banco en un comunicado.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=11_05_2017&edi=Nacional

LA BANCA EUROPEA, A LA ESPERA DE UNA MAYOR CONSOLIDACIÓN. ABC.10-5. El BCE ha reiterado en varias ocasiones la necesidad de acometer nuevas fusiones. «Un sector europeo más consolidado probablemente contribuirá a apoyar la rentabilidad general e impulsará la resiliencia», indicó Yves Mersch, miembro del consejo de gobierno de la institución, advirtiendo que el exceso de bancos resulta en menores márgenes, mayor riesgo de morosidad y en que las entidades operen con ratios de escasa eficiencia, incrementando sus costes sobre ingresos.

http://www.abc.es/economia/abci-banca-europea-espera-mayor-consolidacion-201705100227_noticia.html

SARACHO SE PREPARA PARA UNA FUSIÓN DEL POPULAR CON BBVA O SANTANDER. ABC 10-5. Si la acción se sitúa por encima de los 1,2 euros, el presidente del banco sopesaría cerrar una operación antes del verano por hasta 6.000 millones. Mientras decide o no llevar a cabo una operación corporativa, lleva a cabo lo que se dice en la noticia siguiente.

http://www.abc.es/economia/abci-saracho-prepara-para-fusion-popular-bbva-o-santander-201705092148_noticia.html

EL BANCO POPULAR, comentario de Ángeles Gonzalo en su sección Contante y Sonante de Cinco Días 15-5. El banco ha contratado a JPMorgan, Lazard y a Société Générale (SG) para que inspeccionen todas las alternativas para la entidad, desde su venta hasta una ampliación de capital (complicada en estos momentos por la falta de credibilidad del banco), pasando por la venta de activos no estratégicos y, por supuesto, la venta de ladrillo. Los dos primeros bancos de inversión son los encargados de estudiar distintas alternativas, mientras que SG tiene la misión de analizar las características de una posible ampliación de capital: cómo, cuándo y cuánto. Pero la preocupación más acuciante ahora del banco no es el capital, sino que se genere una burbuja de pánico que afecte a su liquidez. Ese es ahora su gran problema. Varias fuentes aseguran, de hecho, que una parte del mercado sigue castigando a Popular desproporcionadamente, pese a que se ha cambiado la cúpula y el plan estratégico. La herida del banco no hace más que crecer. El objetivo era llevar a cabo una venta o una ampliación después del verano, es decir, una vez conocidos los datos del primer semestre, periodo en el que se podría apreciar la marcha del banco con el nuevo equipo directivo. Al mismo tiempo el BCE sigue interesándose por la evolución del banco.

http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/14/companias/1494772228_871921.html

LOS BANCOS INTERESADOS EN POPULAR TIENEN HASTA HOY PARA POSTULARSE. Ex.16-5. Hoy finaliza el plazo para que los grupos bancarios interesados en comprar Popular comuniquen su deseo a JPMorgan y Lazard, asesores de Emilio Saracho. En paralelo, Popular sigue trabajando en una ampliación de capital y en la venta de activos. Una venta del banco a

Santander, BBVA, CaixaBank o Bankia- BMN otorgaría el liderazgo en España. Esos cuatro grupos, más una entidad extranjera, estarían potencialmente interesados. Fitch: La ampliación es "inevitable" para recobrar la confianza.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=16_05_2017&edi=Nacional)

POPULAR, A PUNTO DE CULMINAR UNA ÁMPLIA RENOVACIÓN DE LOS CONSEJEROS INDEPENDIENTES. Ex.10-5. El presidente de Popular ha cambiado a una parte significativa del consejo del banco. No haber tenido relación previa con la entidad ha sido una pieza básica a la hora de su elección.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=10_05_2017&edi=Nacional)

SANTANDER Y BANKIA SE PERFILAN COMO COMPRADORES DE POPULAR. Ex.12-5. El mercado apuesta por que el banco será absorbido en un plazo relativamente corto, tal como refleja la volatilidad del valor en Bolsa. Los posibles interesados seguirían siendo los mismos: los cinco grandes bancos nacionales cotizados. Popular dice que "no ha encargado una venta urgente del banco", según comunicó ayer a la CNMV.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/05/12/59154c6bca47410a028b45be.html>

SABADELL OFRECE BONOS A PARTICULARES QUE PAGAN EL CUÁDRUPLE QUE LOS DEPÓSITOS. Cinco Días 12-5. El banco ofrece deuda que da el 0,4% a partir de 1.000 euros. Es la tercera emisión que el banco realiza entre clientes de oficina. Banco Sabadell ha vuelto a lanzar al mercado una emisión de bonos destinadas a particulares en un entorno en el que los bajos tipos de interés han impulsado a las entidades financieras a recurrir a fórmulas alternativas a los depósitos. En este caso, se trata de una colocación de bonos sénior por importe de 400 millones de euros, ampliable hasta 600 millones de euros. La deuda expirará en junio de 2019.

http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/11/mercados/1494529329_840122.html

ING DIRECT ELEVA UN 5,5% SUS CLIENTES EN ESPAÑA EN EL PRIMER TRIMESTRE. Ex.11.5. ING Direct España tenía a cierre del primer trimestre 3,578 millones de clientes, lo que supone un 5,52% más que hace un año. En un comunicado, la entidad indicó ayer que el crecimiento de sus clientes se ha visto impulsado principalmente, por las más de 195.000 nóminas que han empezado a operar con el banco durante los últimos doce meses, de las que casi 60.000 se sumaron solo durante el último trimestre. El grupo holandés reduce un 8,1% su beneficio trimestral, hasta los 1.143 millones de euros.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=11_05_2017&edi=Nacional)

ABANCA ELEVA UN 99,7% EL BENEFICIO POR LAS PLUSVALÍAS DE CLH. Ex.10-5. Las plusvalías logradas en los mercados financieros gracias al repunte de la curva de tipos, pero sobre todo

las derivadas de la desinversión del 5% en CLH explican gran parte del impulso de las ganancias. En cuanto a los márgenes bancarios sorprende el buen tono del margen de intereses, que a pesar de los tipos de interés cero, muestra un incremento interanual del 14,2%, que la entidad atribuye al crecimiento del crédito (5,2% interanual), a la reducción del coste medio de los depósitos y a la bajada de los gastos de financiación mayoristas. Las comisiones netas suben un 5,6% impulsadas por el dinamismo de la venta de fondos de inversión y de seguros. Abanca tiene una alianza comercial con Caser para pólizas de no vida.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=10_05_2017&edi=Nacional

DEUTSCHE ABRIRÁ EN JUNIO EL CUADERNO DE VENTA EN ESPAÑA DEL NEGOCIO DE BANCA COMERCIAL. Ex.11-5. La banca privada y el asesoramiento de patrimonios, integrados en el negocio minorista, se excluirían de la operación. La filial tiene 220 oficinas y más de 650.000 clientes de un perfil de ingresos medio-alto. El grupo alemán es el único de los grandes bancos internacionales con presencia en banca minorista en España. En los últimos años Barclays y Citi han salido de España porque sus negocios no eran rentables.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=11_05_2017&edi=Nacional

DEUTSCHE BANK DEJA SIN BONUS AL 25% DE LA PLANTILLA GLOBAL. IMPACTO EN ESPAÑA. Ex.15-5. La retribución total del consejo del banco en España cayó un 47% el año pasado por este motivo. Esta acción está motivada por la falta de rentabilidad del grupo, que lleva dos años en pérdidas. La filial española de banca minorista, que no incluye la banca de inversión, ganó 5,7 millones en 2016. Según algunas fuentes, el grupo alemán no descarta vender esta filial (excluido el segmento de gestión de patrimonios), pero no existe ningún mandato formal de venta. El banco no hace comentarios.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=15_05_2017&edi=Nacional

LOS USUARIOS DE BANCA ÉTICA CRECEN UN 9,9% EN 2016. Ex.11-5. El número de clientes de la banca ética se situó en 236.341 personas durante 2016 en España, una cifra que representa un crecimiento del 9,97 % con respecto al año anterior, según el barómetro de las finanzas éticas de 2016 presentado ayer en Barcelona. El ahorro destinado a la banca ética ha subido hasta los 1,98 millones de euros.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=11_05_2017&edi=Nacional

LA NUEVA CIRCULAR DE PROVISIONES QUE TIENE PREVISTO APROBAR ESTE VERANO EL BANCO DE ESPAÑA VUELVE A DAR UNA VUELTA DE TUERCA MÁS A LA POLÍTICA DE DOTACIONES DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS. Cinco Días 11-5. El Banco de España quiere adaptar así la circular 4/2004 en su anejo IX a la directiva IFRS9, aprobada recientemente. Quiere adelantarse en el calendario y ya hace un mes que pidió a las patronales de la banca,

AEB, y a la de las antiguas cajas de ahorros, CECA, que le remitieran una respuesta previa a la nueva circular que está redactando. El objetivo es que quiere tener en cuenta la opinión del sector. La banca destaca la importancia de esta nueva norma y su efecto tanto en la cuenta de resultados como en su ratio de capital. Las entidades financieras ya deberán aplicar esta norma a finales del presente ejercicio, lo que volverá a ser una nueva vuelta de tuerca en sus provisiones, según reconocen varias fuentes bancarias. Esta nueva normativa obliga a las entidades financieras, además, a volver a tasar todos sus activos, incluidas las refinanciaciones y los adjudicados. El primer banco que ha anunciado ya está revisando su cartera de activos es Popular. La directiva de Basilea permite a los supervisores nacionales aplicar mecanismos transitorios que pueden alargarse durante cinco años.

http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/10/companias/1494441688_092075.html

LOS BANCOS ESPAÑOLES AUMENTAN EN 25.000 MILLONES EN UN MES SUS PETICIONES AL BCE, HASTA ALCANZAR 172.982 MILLONES DE EUROS. Ex.13-5. Según los datos del Banco de España, el incremento se notó más en comparación con el mismo mes de 2016, ya que fue de casi el 40%, frente a los 124.051 millones solicitados entonces.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=13_05_2017&edi=Nacional

LA AUDIENCIA DE MADRID OBLIGA A BANKIA A CAMBIAR A EURÍBOR UNA DE SUS HIPOTECAS EN IRPH. Cinco Días.11-5. El tribunal anula la referencia al índice alternativo por la falta de transparencia. Es la tercera sede provincial que anula estos contratos. En concreto, el tribunal impone a Bankia sustituir el índice IRPH como referencia de una hipoteca y utilizar el euríbor, el más habitual para los créditos sobre la compra de vivienda en España, secundando el fallo de primera instancia contrario a la entidad, que lo recurrió. La sentencia exige a Bankia eliminar el índice del precio y recalcular la cuota como si el índice aplicado hubiera sido euríbor más diferencial pactado del 0,5%. La entidad deberá devolver a su cliente el exceso de lo cobrado más los intereses legales desde el abono de los intereses cobrados indebidamente.

http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/10/midineroy/1494428867_499558.html

LAS HIPOTECAS SE ENCARECEN Y SUBEN LAS COMISIONES DE APERTURA. Ex.13-5. SUBIDA GENERALIZADA: Más de 30 hipotecas han subido los tipos de sus préstamos en 2017. Entidades como BBVA, Abanca, Bankinter y Bankoa Crédit Agricole han elevado las comisiones de apertura. El precio de las hipotecas sube sobre todo en la modalidad de tipo fijo, la que más crece. El 75% de los préstamos fijos cuenta con comisión de apertura, frente al 66% de 2016.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=13_05_2017&edi=Nacional

XXVIII PREMIOS EXPANSIÓN-ALLFUNDS BANK. ALBELLA ANIMA A LAS GESTORAS A CRECER Y PIDE ACABAR CON LA INCERTIDUMBRE DE LAS SICAV. Ex.13-5. El presidente de la CNMV pide “ambición” al sector de la gestión de activos y anticipa un cambio regulatorio para igualar a las gestoras españolas con las internacionales en la operativa con cuentas ómnibus. BlackRock fue

elegida mejor gestora, e Ibercaja, mejor gestora nacional. El Premio Salmón lo recibió ArcelorMittal, y el Jupiter Dynamic Bond fue reconocido como el mejor fondo. Jorge Yzaguirre, director de Mercados de BME, patrocinador del evento, entregó los premios.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=13_05_2017&edi=Nacional

FONDOS, SICAV Y PENSIONES SUPERAN LOS 522.000 MILLONES Y MARCAN RÉCORD, SEGÚN INVERCO. Ex.12-5. El ránking por gestoras está encabezado por CaixaBank AM, con 44.570 millones, lo que supone una cuota de mercado del 18%. Los dos siguientes en la clasificación son Santander AM, que gestiona 35.578 millones, y la gestora de BBVA, con 34.085 millones. Las categorías con más patrimonio son los fondos de renta fija (58.815 millones), los mixtos de deuda (40.841 millones) y los globales (25.801 millones).

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=12_05_2017&edi=Nacional

LOS PLANES DE PENSIONES SE ANOTAN RENTABILIDADES DEL 5% EN DOCE MESES. Ex.15-5. Los fondos de pensiones de renta variable logran una ganancia media del 18% en los últimos doce meses. El rendimiento de los planes de pensiones (4,74%) supera el de los fondos de inversión (3,94%). Siete planes de particulares recibieron el galardón a los productos que tuvieron un mejor comportamiento el año pasado y una mayor consistencia en los tres últimos ejercicios. VidaCaixa e Ibercaja Gestión compartieron el premio a la mejor gestora.

<http://www.expansion.com/ahorro/pensiones/2017/05/14/5918924a468aeb07148b4623.htm>

LAS RECETAS DEL BANCO DE ESPAÑA PARA EL SISTEMA DE PENSIONES. Ex.13-5. Para asegurar la sostenibilidad el organismo aboga por elevar la edad de jubilación, ya que de otra forma habría que subir el IVA para compensar la falta de ingresos.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=13_05_2017&edi=Nacional

EL BANCO DE ESPAÑA TERMINA EL LIBRO BLANCO SOBRE LA CRISIS FINANCIERA. Un artículo de Salvador Arancibia. Ex.15-5. El documento, que se hará público dentro de unos días, se centra en las causas que llevaron al colapso financiero de 2011 y 2012, que estuvo a punto de provocar el rescate de la economía española. El grupo de trabajo del Banco de España, liderado por el consejero Fernando Eguidazu, ha terminado la redacción del Libro Blanco sobre la crisis bancaria que la Comisión Ejecutiva de la institución decidió que se elaborara con el objetivo de tratar de sacar enseñanzas para el futuro. El Libro Blanco analiza la burbuja de crédito y los problemas de gobernanza de las cajas de ahorros. Los casos de Bankia, CAM y Banco de Valencia son estudiados con mayor detenimiento.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=15_05_2017&edi=Nacional

NOTICIAS DEL SECTOR SEGUROS

ADESLAS, MEJOR ASEGURADORA DE ESPAÑA EN 2017. Ex.10-5. SegurCaixa Adeslas, integrada en el Grupo Mutua Madrileña y participada por CaixaBank, ha sido reconocida como 'Mejor Compañía Aseguradora en España 2017' por la revista británica Global Banking & Finance. La publicación internacional reconoce desde 2011 a las compañías que destacan en determinadas áreas en todos los ámbitos del sector financiero, independientemente de su tamaño.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=10_05_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=10_05_2017&edi=Nacional)

SANTALUCÍA, SOCIO DE UNICAJA AL COMPRAR EL NEGOCIO DE AVIVA POR 446 MILLONES. Ex.11-5. La compañía española, que alcanza 2.100 millones en primas y salta al noveno puesto del ranking, logra diversificar su actividad, centrada hasta ahora en el ramo de decesos. Tras separarse de Unicaja, Aviva tiene pendiente resolver el pacto con BMN tras su fusión con Bankia. Aviva ingresa 1.328 millones por rupturas.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=11_05_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=11_05_2017&edi=Nacional)

GENERALI ESPAÑA GANA 231,6 MILLONES EN 2016, UN 2,3% MÁS. Ex.10-5. "Seguimos siendo uno de los negocios más potentes y rentables de Grupo Generali, afirmó ayer Santiago Villa, consejero delegado de la aseguradora italiana en España. La italiana opta a ser socio de Santander en bancaseguros y espera novedades del banco. Generali prepara una nueva oferta "atractiva" en seguros de ahorro inversión.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=10_05_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=10_05_2017&edi=Nacional)

LAS ASEGURADORAS SE LANZAN A VENDER FONDOS DE INVERSIÓN A CLIENTES RICOS. Cinco Días 15-5. Las compañías de seguros que operan en España quieren competir de tú a tú con la banca privada. Aseguradoras como Mapfre, Axa, Mutua Madrileña o Santalucía están creando equipos específicos para poder ofrecer productos financieros, especialmente fondos de inversión, a sus clientes más adinerados. La era de los tipos cero ha hecho que muchos de los productos que ofrecían, con un capital asegurado, hayan perdido todo el atractivo. Esto ha obligado al sector a reinventar su oferta de productos de ahorro e inversión, para volcarse en seguros que tengan mayores componentes de riesgo.

http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/12/midiner/1494597521_485533.html

LOS SEGUROS DE COCHE MÁS BARATOS DE MAYO. expansión.com 13-5. El precio suele ser el aspecto que más pesa al elegir un seguro de coche. Sin embargo, conviene analizar también cuáles son las características del seguro para no llevarnos sorpresas en el futuro. Unas coberturas adecuadas y un precio ajustado es la combinación ideal para contratar nuestro seguro de coche. Para ayudarte a encontrarlo, detallamos cuáles son los 10 seguros más baratos del mercado y cuáles son sus principales características.

<http://www.expansion.com/ahorro/2017/05/12/5915738d22601d01428b45a0.html>

LA UE ACUSA A LAS ASEGURADORAS EUROPEAS DE MALAS PRÁCTICAS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS “UNIT LINKED”. ABC 15-5. También en España donde se mezclan características aseguradoras y de inversión, concluye la DGSFP, que especifica incluso que esto es más acusado cuando el consumidor contrata su póliza en una red de bancaseguros. Aunque en 2009 UNESPA publicó una Gua de Buenas Prácticas el Supervisor español detectó en 2015 una deficiente información acerca de la variabilidad del valor de los activos en que se invierte el producto y la identificación de las primas que corresponde a cada garantía.

ASOCIADOS GREF

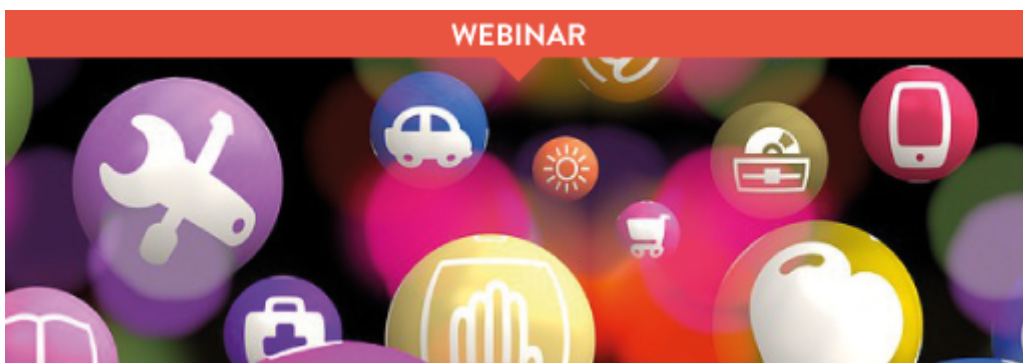
GRUPO BLC. Taller IKIGAI: La felicidad de estar siempre ocupado. 30 Mayo



¿Por qué hay gente que está joven siempre? ¿El trabajo puede ser una expresión humana de tu sentido de la vida? ¿Quieres tener integrado o separado el ocio y el negocio? Ikigai es una filosofía que da sentido a la vida, donde se entremezclan cuatro tipos de entornos que justifican tu felicidad: 1. Lo que amas 2. Aquello en lo que eres bueno 3. Lo que el mundo necesita 4. Aquello por lo que pueden pagarte. Encontrar sentido a tu trabajo es el inicio de una vida larga y próspera.

Facilitador: F. Javier Cantera Herrero; Doctor en psicología, Licenciado en Derecho, profesor y escritor y... Palentino, Leonardino, Tintinólogo y apasionado de vivir. Inscripciones: aberzal@fundacionpersonasyempresas.org

FUNDESEM



Cómo hacer un Plan Social Media, paso a paso por Paco Viudes. Fecha de realización: 14 de junio 15:00-15:40h. En este webinar aprenderás a tener una visión global y específica de los elementos que forman parte de una estrategia social media. - ¿Qué es y que no es un plan de social media? - Objetivos de una estrategia social media - Definición de Audiencia y Herramientas - Funnel y conversión - Estructura de un Plan de Contenidos. Más Información: Enriqco Joaquín Ahrens: ejahrens@fundesem.es

COYUNTURA NACIONAL E INTERNACIONAL

UN CIBERATAQUE AMENAZA A LA ECONOMÍA GLOBAL CON ESPAÑA EN EL PUNTO DE MIRA. Cinco Días 13-5. Un total de 74 países fueron afectados en más de 45.000 ataques. La ofensiva llegó a grandes empresas del Ibex. Telefónica sufre la mayor ofensiva informática de su historia y obliga a paralizar la actividad en toda su sede. La firma ordenó a sus empleados que apagasen sus ordenadores. Los hackers exigen el pago en bitcoins para liberar la información.

http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/12/companias/1494585502_908236.html

ASI VE BRUSELAS LA ECONOMIA ESPAÑOLA. Ex.12-5.

	2016	2017	2018
PIB (1)	3,2	2,8	2,4
Consumo Privado (2)	3,2	2,5	2,0
Exportaciones (3)	4,4	5,7	4,8
Importaciones (4)	3,3	4,8	4,4
Paro (5)	19,6	17,6	15,9
IPC (6)	-0,3	2,0	1,4
Déficit Público (7)	-4,5	-3,2	-2,6
Deuda Pública (8)	99,4	99,2	98,5

(1) Evolución interanual en porcentaje. (2) Evolución interanual en porcentaje (3) Evolución interanual en porcentaje. (4) Evolución interanual en porcentaje. (5) En tasa de población activa. (6) Evolución interanual en porcentaje (7) En porcentaje de PIB. (8) En porcentaje de PIB.

LAS EMPRESAS CON MEJOR REPUTACIÓN. Ex.12-5.

TOP 10 DE EMPRESAS. RANKING

En 2017 y	en 2016.	
1	1	Inditex
2	2	Mercadona
3	3	Santander
4	5	Repsol
5	4	BBVA
6	6	Telefónica
7	7	CaixaBank
8	9	Mapfre
9	8	Iberdrola
10	11	Once

Fuente: Ránking Merco 20

EL PIB SE ACELERA Y PODRÍA SUPERAR EL 3% ANUAL. Ex.10-5. OPTIMISMO ECONÓMICO. El Indicador Sintético de Actividad, que maneja el Ministerio de Economía, anticipa crecimientos interanuales del entorno del 3,2%. Además, la Autoridad Fiscal pronostica un acelerón hasta el 1% entre abril y junio, que se mantendrá durante el tercer trimestre del año. La Seguridad Social gana 658.400 afiliados en abril respecto al mismo mes de 2016. La facturación empresarial crece un 7,1% en los dos primeros meses del ejercicio. Los pedidos industriales crecen un 7,9% en febrero, apuntalando la mejoría del sector. El gasto turístico avanzó un 13,2% en el primer trimestre, pese que la Semana Santa cayó en abril. Las exportaciones aumentan un 12,6% en enero y febrero por la recuperación del comercio global. Bruselas revisará al alza sus previsiones.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=10_05_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=10_05_2017&edi=Nacional)

ESPAÑA SE HUNDE AL PUESTO 69 EN EL RÁNKING GLOBAL DE LIBERTAD ECONÓMICA. UN DESCENSO DE 26 POSICIONES. Ex.11-5. El país se ve perjudicado por la deuda acumulada en los últimos años, la mayor dificultad para emprender negocios y la subida de la percepción de corrupción en la política.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=11_05_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=11_05_2017&edi=Nacional)

BRUSELAS PREVÉ QUE EL DÉFICIT ROCE LA META EN 2017 Y BAJE AL 2,6% EN 2018. Ex.11-5. La Comisión Europea elevará hoy la estimación de incremento del PIB al 2,8% este año y al 2,4%, el que viene. También mejorará los datos de equilibrio presupuestario.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=11_05_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=11_05_2017&edi=Nacional)

ESPAÑA LANZA UNA MACROGUÍA DE AYUDA A EMPRESAS QUE VENGAN DE LA CITY. Ex.11-5. CÓDIGO POST-BREXIT: El Gobierno ha publicado en el BOE el primer resumen normativo de los

mercados financieros que se elabora en Europa. En unos meses lanzará una versión en inglés. El código incluye 180 normas sobre Bolsa, banca y seguros en España, para orientar a las compañías. Se trata de un documento electrónico, de acceso gratuito y actualizado al día.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=11_05_2017&edi=Nacional

NUESTRA ACTUALIDAD

LA BOLSA

Comentario de la semana por José A. Fernández-Hódar. Ex.13-5. Los bancos están haciendo una cura de humildad. Una recogida de beneficios es un proceso normal dentro de una fase alcista y permite un relevo de inversores, siempre saludable.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=13_05_2017&edi=Nacional

WALL STREET Y LA BANCA DEVUELVEN AL IBEX AL FILO DE LOS 11.000 PUNTOS. Sube un 0,56% y alcanza los 10.957,80 puntos. Ex. 15-5 a las 18,50 horas.

<http://www.expansion.com/mercados/cronica-bolsa/2017/05/15/5919490ee5fdea2c5a8b45a4.html>

ACTUALIDAD LABORAL

EL GOBIERNO MIDE POR PRIMERA VEZ EL IMPACTO DE LA REFORMA EN EL EMPLEO Y LA ECONOMÍA. Ex.15-5. La reforma laboral ha creado más de 200.000 empleos en cinco años. La modificación del mercado de trabajo ha aportado 5,6 puntos del crecimiento del Producto Interior Bruto. Es decir, en 211.164 puestos de trabajo. Así se recoge en el Programa Nacional de Reformas que el Gobierno acaba de enviar a Bruselas junto al Plan de Estabilidad. Es la primera vez que el Ejecutivo publica una estimación oficial del crecimiento del PIB y de la creación de empleo como consecuencia de la reforma laboral.

http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=15_05_2017&edi=Nacional

PROPUESTA DE UN SERVICIO DE RELACIONES HUMANAS por José Olivero Palomeque. Ex Responsable de Relaciones Humanas, Formación y Administración de Personal de CAJA RURAL DE MÁLAGA. Ex Responsable de Formación de CAJAMAR, hasta poco antes de su prejubilación en 2004. Actualmente dedicado, además de escribir, a realizar diferentes actividades como voluntario en ONGs. En el contexto de la diversidad de responsabilidades que se asume desde un Área tan compleja como es Recursos Humanos y a la vez tan

importante dentro del Plan Estratégico de cualquier Entidad financiera, resultaría motivador crear un Servicio que fuera dirigido a atender toda la problemática social, económica, laboral y humana de los empleados que trabajan en la misma.

Este Servicio tendría como objetivo el establecimiento de unas Relaciones Humanas que facilite a los empleados la posibilidad de plantear sus problemas, que pueden ser personales o incluso familiares, de cualquier naturaleza, ante situaciones que puedan encontrarse desorientados o faltos de una información adecuada. Gestionar soluciones, facilitar la descarga de aquellas preocupaciones que pueden ser canalizadas a través de este Servicio.

El artículo está íntegro en nuestra web www.gref.org sección Artículos de Interés.

EL ERE DE IBERCAJA AFECTARÁ A 590 EMPLEADOS, UN 14% MENOS. Ex.11-5. ACUERDO: La entidad y la mayoría sindical pactan prejubilaciones con hasta el 85% del salario. Se abre un periodo de adscripción voluntaria hasta el 23 de junio. El banco cerrará un máximo de 140 oficinas, 20 menos de las previstas inicialmente. El ERE se aplicará de forma escalonada hasta junio de 2018 para no deteriorar la actividad comercial.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=11_05_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%c3%b3n&pub=11_05_2017&edi=Nacional)

ECONOMIA DIGITAL

LOS BANCOS REFUERZAN SU SEGURIDAD CIBERNÉTICA TRAS EL ATAQUE. Ex.16-5. Muchos bancos europeos han intensificado sus esfuerzos preventivos, creando sistemas de respaldo para los datos e introduciendo actualizaciones de seguridad. “El mayor temor de los bancos son los ataques a copias de seguridad”, dijo Keith Gross, quien preside el grupo de trabajo sobre seguridad cibernética de la Federación Bancaria Europea. “Así que se están actualizando de forma salvaje.” Numerosas entidades han trabajado durante el fin de semana para tomar medidas, entre ellos los españoles Caixa- Bank, Bankinter y Sabadell.

[http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=16_05_2017&edi=Nacional](http://quiosco.expansionpro.orbyt.es/epaper/epaper.asp?tpu=Expansi%
c3%b3n&pub=16_05_2017&edi=Nacional)

PENSAR COMO UN MILLENNIAL, EL ÚLTIMO OBJETIVO DEL ‘REVERSE MENTORING’ por M. Victoria S. Nadal. Cinco días 11-5. Los CEO senior se ayudan de sus empleados jóvenes para no perder el hilo en las tendencias y los nuevos comportamientos digitales. En este momento de eclosión de start-ups con nativos digitales al frente, a los CEO senior no les queda otra que renovarse o bajarse del carro. Para conseguirlo, cada vez son más las empresas que optan por el reverse mentoring, una práctica en la que un mentor joven acerca al jefe de la empresa a la forma de pensar de los millennials. La clave es conseguir que el CEO entienda el comportamiento de los seres digitales y piense sobre la realidad como lo harían ellos. Normalmente este tándem está formado por un senior y un joven pero, según Morgado, "no tiene nada que ver con la edad, sino con tu disponibilidad para cambiar tu forma de pensar". Esto implica trabajar más sobre la marcha e intentar plantearse menos el futuro. "Tengo que tener la capacidad de adoptar el cortoplacismo típico del mundo digital: no preguntarme lo

que voy a hacer mañana en ciertas cosas pero saber lo que voy a hacer el mes que viene según la estrategia de mi compañía".

LA BANCA DEBE RECUPERAR SU ESPÍRITU VANGUARDISTA, por Fran Bravo, director de Servicios Financieros y Seguros. SAP España expansion.com. 13-5. Según publica Expansión, tres mayores entidades del país suman ya 44 millones de clientes digitales -tanto en España como en los países del extranjero en los que están presentes- y según esas mismas fuentes, 1 de cada 5 clientes ya es digital. Es un buen dato, que sin embargo viene a confirmar lo que decíamos anteriormente: la transformación digital sigue siendo una iniciativa limitada al front-office. Según el estudio de IDC, solo el 20% de los bancos de Emea dice estar desarrollando proyectos en el back-office. De hecho, cuando se pregunta qué significa la transformación digital para las entidades, en Iberia solo el 5% afirma que esa reforma debe afectar a toda la empresa, aunque es cierto que el 43% considera que debe centrarse en el back-office frente a un 33% que se decanta por el front-office.

Por tanto, la banca española debe acometer la mayor de sus reformas, la digital, comenzando por el núcleo, buscando un corazón que no se pare, que trabaje en tiempo real, que tenga una visión en todo momento de la situación del negocio, que pueda introducir cambios de una forma sencilla, sin que se convierta en un problema y que lleve ese proceso a todos los rincones: desde el back office hasta el móvil. La banca tiene que ser ágil, simple y eso solo se consigue con una digitalización integral. No puede quedarse en proyectos concretos, aislados, debe recuperar ese espíritu vanguardista para volver a ocupar el lugar que le corresponde.

<http://www.expansion.com/economia-digital/protagonistas/2017/05/13/59085f60ca474158628b4595.html>

LA REVOLUCIÓN ECONÓMICA DE LAS MENTES AUTÓMATAS. El País **Negocios** 14-5. El avance de la inteligencia artificial en la empresa acelera el debate sobre cómo integrar la nueva tecnología para ganar productividad y, al mismo tiempo, generar nuevos empleos. Las ventas de los grupos que desarrollan sistemas cognitivos crecen a un ritmo anual del 55%. Esta tecnología es mucho más que robots, abarca desde el coche autónomo hasta la medicina. Muchas veces se confunde la forma con el fondo: no hablamos tanto de robots, sino de la capacidad de las máquinas para aplicar pautas de razonamiento”, sostiene **Elena Alfaro**, responsable de **Data & Analytics de BBVA**. El banco tiene un equipo de 50 personas especializadas en sistemas cognitivos que trabajan para mejorar la experiencia del cliente — ofreciéndole, por ejemplo, productos personalizados—, así como en el desarrollo de procesos internos vinculados a la gestión del riesgo o la detección de fraudes.

PERSONAS

FRANCISCO LUZÓN: "LA ELA ME HA QUITADO LA VOZ, PERO AHORA HABLO MÁS ALTO QUE NUNCA". ABC XL SEMANAL.15-5. Ha sido uno de los hombres más poderosos de España. Pero hace cuatro años la ELA empezó a hacer estragos en su cuerpo. «Ya no puedo hablar,

comer, toser ni besar», dice. Lo entrevistamos gracias a una aplicación que convierte sus respuestas escritas en voz. Su vida, llena de luchas desde niño, la acaba de plasmar en un libro: 'El viaje es la recompensa'.

XL. Esta es una biografía en la que cuenta sus miedos, fortalezas y debilidades, algo poco frecuente en un banquero. F.L. No me llame 'banquero'; yo he sido un profesional de la banca. Y sobre todo un ser humano comprometido con la sociedad.

XL. ¿Cuál es su diagnóstico de la situación actual de nuestra banca? F.L. La banca tiene que transformarse, mirar más a la sociedad y no plantearse objetivos cortoplacistas. Debe tener más alma y reconciliarse con los ciudadanos, no se puede dedicar solo a servir a los accionistas. Esto lo dije hace seis años, fui un visionario.

XL. Ahora, Bruselas recomienda no rescatar con dinero público los bancos. ¿No es peligroso dejarlos caer? F.L. El Banco Central Europeo sabe mucho de números y poco de letras. La banca es esencial para el desarrollo de un país. Y lo que hay que hacer de una vez con el sistema financiero es gestionarlo bien, que haya un buen gobierno corporativo y una buena supervisión. Así nos ahorraríamos las quiebras bancarias y la necesidad de rescates a costa de los ciudadanos. Ya hemos aprendido mucho del pasado. Espero que nunca vuelva a ocurrir.

XL. La banca es una complicada mezcla de política, poder, dinero...

F.L. Algunas personas con poder son tan ambiciosas que pierden los valores más simples del ser humano. Yo he tocado el poder, he estado arriba, y me he dado cuenta de lo mucho bueno que se puede hacer desde la cúspide. Pero muchos lo utilizan en beneficio propio.

XL. ¿Es usted lo más parecido a la madre Teresa de Calcuta del sistema financiero?

F.L. No soy la madre Teresa, soy un ser humano y he cometido errores; pero yo soy lo que soy y nunca he dejado de serlo por dinero o por poder.

EN OCTUBRE DE 2015, CUANDO EL DIAGNÓSTICO DE SU ENFERMEDAD FUE DEFINITIVO, LUZÓN EMPEZÓ A CONSTRUIR ESTA FUNDACIÓN CONTRA LA ELA, QUE VIO LA LUZ OFICIALMENTE A FINALES DE JUNIO DE 2016. POR VIRGINIA DRAKE

XL. ¿Qué lo animó a crear esta fundación? Es una enfermedad invisible e ignorada. Y todos sabemos que si algo no es conocido es como si no existiese.

CAROLINA MARTÍNEZ-CARO, DIRECTORA GENERAL DE JULIUS BAER EN ESPAÑA Y PORTUGAL.

ABC 14-5. "Queremos crecer en España y no descartamos las compras". El banco suizo Julius Baer aterrizó en España en 2013, aprovechando la retirada de Merrill Lynch, a quien compró el negocio. Ha logrado con éxito hacerse un hueco entre las grandes fortunas españolas. Al timón del banco está Carolina Martínez, abogada con más de 20 años de experiencia y una pasión por lo que ella llama "mimar" a los clientes. Tras cuatro años de consolidación, el banco suizo pasa ahora al ataque y espera duplicar sus activos bajo gestión en los próximos años. **P. ¿Ha notado un cambio en el patrón de los clientes por la crisis?** Sí, sin duda. De hecho, nuestra competencia ya no son los otros banco privados, sino la banca universal. Hay muchos clientes mal catalogados. Patrimonios importantes que, simplemente por la capilaridad de la banca comercial, no se han acercado nunca a un banco privado. Aunque su perfil sea de banca privada, porque tiene una problemática familiar, empresarial o del tipo que sea, y necesita un asesoramiento profesional...al final trabaja con el banco de la esquina, el de toda la vida,

donde le colocan la mitad de su cartera en producto propio y la otra mitad en el “producto del mes”, pero donde realmente no mitran lo que él necesita. En banca privada se trabaja de forma diferente. Según lo que le conviene al cliente, se va cogiendo de aquí o de allá. Es un traje a medida.

TOP 10 DE DIRECTIVOS.RANKING

En 2017 y en 2016.

1	1	Juan Roig (Mercadona)
2	2	Pablo Isla (Inditex)
3	4	Amancio Ortega (Inditex)
4	3	Ana Botín (Santander)
5	7	Francisco González (BBVA)
6	6	Isidro Fainé (Gas Natural Fenosa)
7	10	José Ignacio Goirigolzarri (Bankia)
8	8	Antonio Brufau (Repsol)
9	33	José María Álvarez-Pallete (Telefónica)
10	9	Ignacio Sánchez Galán (Iberdrola)

Fuente: Ránking Merco 20

JAIME GUARDIOLA, Consejero Delegado del Banco Sabadell. Cinco Días 11-5. Al ser preguntado hoy sobre la estrategia de crecimiento del banco, el ejecutivo ha afirmado que el banco tiene puesto su foco en el crecimiento orgánico, aunque ha apuntado que lo que la entidad ha hecho siempre es acudir a una operación corporativa “si hay oportunidad de crear valor”. **La transformación digital representa una oportunidad** de operar más eficientemente desde el punto de vista de los costes, y en su opinión no existirá una diferencia entre usuarios analógicos y digitales, ya que “el nativo digital no va a hacer toda su vida digital, va a haber momentos en que va a necesitar coaching, un momento presencial o un debate con un gestor”. **Guardiola también se refirió a la futura ley hipotecaria.** Considera, como el resto de los banqueros españoles, que la ley hipotecaria española “ha funcionado bien”, aunque “ha tenido sus errores” y reconoció que también “ha tenido sus malas prácticas”, como en el caso de las cláusulas suelo, aunque en este sentido ha apuntado que “la ley ha soportado prácticas distintas”. **Sobre la presencia de Sabadell en Reino Unido a través de TSB,** no está presente en la City londinense, por lo que los movimientos que se produzcan en el centro financiero no le afectarán, aunque sí lo hará “la marcha de la economía” británica.

http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/10/companias/1494413117_098256.html

AXA ESPAÑA NOMBRA A OLGA SÁNCHEZ VICEPRESIDENTA. Ex.12-5. AXA ha nombrado a Olga Sánchez Vicepresidenta del Consejo de Administración. Es Directora Financiera del Grupo y miembro del comité de Dirección desde 2016.

JUAN ROSELL, PRESIDENTE DE LA PATRONAL CEOE. “Hay que pagar las pensiones, no perderemos el tiempo pidiendo menos cotizaciones”. Cinco Días 16-5. El líder patronal se queja de la "absoluta inmovilidad de los Ministerios". Cree que la presión fiscal a las empresas no bajará del 20% Formación. **Rosell no da aún por perdida la batalla con el Gobierno para reformar el sistema de formación de los trabajadores.** “Nuestra apuesta es simple: lo paga la empresa, decide la formación la empresa”, asegura. Es más, dice que “si las patronales deben dar un paso a un lado para que decidan las empresas, lo daremos”. Confía en el Parlamento para que cambie el sistema con el reglamento o con una nueva ley.

http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/12/midinerio/1494593195_402078.html

ATESORA GROUP.



ATESORA GROUP nos comunica el nombramiento de Gonzalo Yuste como Director Comercial de Madrid. Anteriormente desempeñó funciones de consultoría, facilitación y dirección comercial en Global Market, King’s Training y Grupo Sanroman. Licenciado en ADE, Coach por el IEC, certificado en Neurofocus System® y Storyteller. Atesora Group® es una compañía nacida para acompañar a organizaciones y profesionales en situaciones de cambio, desarrollo y transformación. www.atesoragroup.com