



El sector bancario es un puzzle que el Gobierno español ha de recomponer. Los próximos meses serán cruciales en este proceso de cambio.

## P 1. Portada

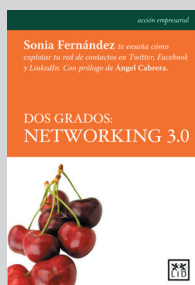
### Reestructuración del sector

**La banca se encuentra en un momento clave que marcará su futuro. Fusiones, más provisiones y resultados más ajustados caracterizarán al sector en los próximos meses.**

Este proceso exigirá una reducción de la capacidad del sector que deberá realizarse sin ayuda pública.

## P 7. Libro recomendado

### Dos grados: Networking 3.0



Libro disponible en la sección "Recursos Humanos" de la biblioteca para el profesional de trabajaenbanca.com

## P 3. "Al habla con..."

### Manuel Romera

Manuel Romera es **Director del Sector Financiero de IE Business School.**

Programa doctoral en economía y dirección estratégica de la energía, por el IADE (Universidad Autónoma de Madrid). **Professional Master in Business Administration (MBA) por IE Business School.** Máster Financial Marketing por Tulane University (New Orleans - EE.UU.). **Profesor de Dirección Financiera del IE Business School.**



## P 5. Programas de postgrado

### Aspectos legales de la actividad bancaria (2ª edición)

IE Law School pondrá en marcha la segunda edición de este programa a partir del próximo 20 de Febrero de 2012.

### Programa Ejecutivo en gestión de Recursos Humanos

El Departamento de Executive Education pondrá en marcha este programa a partir del próximo 6 de Febrero de 2012.



**Fusiones, más provisiones, cuentas de resultados mer-  
madas y ausencia de ayuda pública caracterizarán la  
reestructuración del sector**

## Cifras

**20%**  
**de las oficinas  
y de la plantilla**

es el ajuste  
exigido por el  
Gobierno español  
a la banca para  
culminar con éxito  
la reestructuración  
del sector

### Más provisiones

Según estimaciones del Gobierno, **las entidades financieras nacionales deberán provisionar 50.000 millones extra** para despejar la principal incógnita que pesa sobre el sector: **sanear el balance de las entidades que se ha visto enturbiado como consecuencia del riesgo de los activos inmobiliarios adjudicados.**



### Cuentas de resultados debilitadas

Como es lógico, el esfuerzo que deberán realizar las entidades financieras vía provisiones provocarán una merma de sus cuentas de resultados. Es probable que algunas entidades entren en pérdidas y que se vean abocadas a participar en procesos de integración que les ayuden a afrontar el futuro con garantías.

### Procesos de integración

El Gobierno se ha propuesto que el sector bancario cure sus heridas antes del verano. Esto implica, inevitablemente, que los procesos de fusión entre entidades financieras se lleven a cabo a lo largo del primer semestre de 2012.

El sector bancario español debe reducir su capacidad instalada en un 20%. En otras palabras, el sector verá cómo se cierran más de 8.000 oficinas y se destruyen 29.000 puestos de trabajo.

**Los grandes grupos financieros españoles (Santander, BBVA, Caixabank y Bankia) deberán tener un papel protagonista en el proceso**

## Sin ayuda pública

**Tanto las provisiones extra que deberán acometer las entidades financieras como las fusiones que se producirán en el sector, deberán realizarse sin ayuda pública.** Esto significa que no habrá banco malo que se haga cargo del suelo y de los activos tóxicos. Tampoco se habilitarán esquemas de protección de activos como el que recibió Banco Sabadell para hacerse con Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM). La única herramienta que podrán utilizar las entidades para facilitar la digestión será el saneamiento del balance contra reservas. **Las entidades que se hagan cargo de otra deberán sanear el balance con su propia fortaleza financiera.**



**La única excepción será Unnim,** alianza de cajas que fue nacionalizada en Octubre y que se encuentra en pleno proceso de subasta.

**Dos años de congelación salarial (prorrogables si hay recesión), base del nuevo convenio de las cajas de ahorros**

El nuevo acuerdo laboral de las cajas de ahorros recoge dos años sin alza salarial y subidas del 1% y del 2% en 2013 y 2014, respectivamente. En caso de recesión, la congelación salarial se prorrogaría otros dos años.

A cambio de esta concesión, la patronal se ha comprometido a “priorizar soluciones vegetativas o no extintivas” para evitar “despidos forzados”. El ajuste se realizará vía prejubilaciones, bajas incentivadas o reducciones de jornada.

El acuerdo se ultimarará en los próximos días y está previsto que se firme el 15 de Febrero.

## Fecha clave

# 2012

será un año complicado para el sector bancario español que deberá cerrar **8.000 oficinas** y amortizar **29.000 puestos de trabajo**

## Manuel Romera

**Profesor de Dirección Financiera del IE  
Director del Sector Financiero del IE**



**“No se puede trabajar en función de campañas por producto. El gran reto de la banca española es asesorar al cliente de forma integral ofreciéndole los productos que se ajusten a sus necesidades”**

T: En una entrevista que le hicieron en Enero de 2010 y que fue publicada en 20minutos.es, usted afirmaba que, para salir de la crisis, sería necesario un cambio de modelo económico basado en el aumento de la productividad y que ese proceso podría dilatarse unos tres años. ¿Cree que, tras dos años, se han sentado las bases de este nuevo modelo?

M: No. Creo que el incremento de la productividad se ha formulado principalmente a través de la pérdida de empleo. El dato es espectacular; un 22,9% de tasa de desempleo, más de cinco millones doscientos mil parados. Son estadísticas que dejan en evidencia que las cosas no se han hecho bien.

T: Entonces, ¿cuales serían esas medidas que deberían adoptarse para reducir el paro, aumentar la productividad y sentar las bases del nuevo modelo económico?

M: En primer lugar, competitividad y productividad deberán venir de la mano de una reducción de costes y, por lo tanto, de una deflación de salarios. Por otra parte es necesario que haya un incremento de ingresos fruto de un aumento de la actividad. Una de las fuentes de este aumento de actividad debería surgir como consecuencia de una mejora de la capacidad de exportación.

Desde el punto de vista de los costes, el desarrollo de esa productividad y competitividad ha sido escaso y, atendiendo a los ingresos, ocurre prácticamente lo mismo. La progresividad fiscal del sistema impositivo español, desde mi punto de vista excesiva, ha provocado ineficiencias fiscales que han supuesto un lastre para la competitividad y la productividad en este país.

T: Por lo tanto, en estos momentos se están adoptando medidas, al menos en



**Manuel Romera**

materia fiscal, contrarias a lo aconsejable desde el punto de vista económico.

M: Sí. Creo que el Gobierno prometió, al menos, una no subida de impuestos encaminada a reactivar la Economía y, por el momento, no lo está cumpliendo.

Esta subida impositiva, supongo que consecuencia de presiones procedentes de Bruselas, provocará una menor actividad económica y, en consecuencia, una menor recaudación. Si, tal y como pronostica el FMI, la Economía española decrece un 1,7%, la recaudación tributaria se reducirá.

T: Si nos centramos en el sector financiero, quizás esa destrucción de empleo se hace más patente. De hecho, más de 14.000 profesionales han salido del sector en los últimos doce meses y el Gobierno ha pedido a las entidades financieras que reduzcan su capacidad en un 20% para el final de la reestructuración del sector financiero. ¿Hacia dónde se encamina la banca desde el punto de vista laboral?

M: Probablemente la reestructuración del sector sea una buena excusa para reducir el empleo en la banca. Según Credit Suisse, en el año 2009 sobran uno de cada tres empleos de banca. Si hemos reducido 0,25 de cada tres empleos, supongo que el otro 0,75, tarde o temprano, terminará por salir del sistema. Inevitablemente, esta destrucción

**“Competitividad y productividad deberán venir de la mano de una reducción de costes. Además será necesario un incremento de los ingresos fruto de un aumento de la productividad”**

de empleo terminará afectando a la productividad. Los empleados de banca tendrán que dejar ser una banca retail “per se” y convertirse en una banca basada en el cliente. Este proceso exige una mayor preparación técnica del profesional que deberá asesorar al cliente y no colocar productos.

T: En ese sentido, ¿es posible que se dé una globalización de la banca personal?

M: Es que entre la banca personal y la banca al por menor no deberían existir tantas diferencias. Máxime cuando, según un estudio que hemos realizado con Morgan Stanley y Accenture, el 75% del mercado de banca privada no está atendido. Creo que la banca privada y personal deben tener su tipología de atención y la banca comercial la suya. Sin embargo, lo que no se puede hacer es trabajar en función de campañas por producto, sino que el asesoramiento ha de ser más integral ofreciendo a cada cliente aquel producto que se ajusta a sus necesidades. Ese, en mi opinión, es el gran reto que tiene la banca española.

T: ¿Están preparados los profesionales del sector financiero para acometer ese reto y orientar la venta no tanto a producto como a cliente?

M: Estamos en un país comercial, en un país de servicios, en el que el sector financiero se ha descuidado enormemente. Las entidades financieras deben preocuparse de la formación técnica de sus empleados y directivos ya que esta repercute directamente en su productividad y, en consecuencia, en la cuenta de resultados de la propia entidad.

Disponer de una banca retail tan sumamente comercial lo que genera es verdaderos autómatas que desarrollan funciones directivas en los inicios de su vida profesional con una clara vocación comercial pero sin la imprescindible

formación técnica.

T: Sorprende que, teniendo escuelas de negocios españolas de reconocido prestigio a nivel internacional y que figuran en los primeros puestos de los ránking, los directivos no estén en la línea de esas escuelas de negocios.

M: El debate es cuánto caso hacen las empresas y entidades financieras del país a las escuelas de negocios. Seguramente si las empresas y entidades hubieran prestado más atención a las escuelas de negocios probablemente la situación económica no sería la que es.

También hay que tener en cuenta que, como en todos los sitios, hay bancos mejores y peores y que lo ideal sería tratar de aproximar la forma de hacer las cosas a los mejores.

T: En su caso, es director del Programa de Financiaciones Estructuradas y Capital Riesgo y forma parte del claustro del Programa Ejecutivo en Gestión Financiera y Combinaciones de negocio. ¿Qué tipo de profesional se plantea participar en ese tipo de programas?

M: Creo que cualquier directivo que tenga inquietud por cambiar todo esto de lo que estamos hablando.

T: La realización de este tipo de programas, ¿qué efecto tiene sobre los profesionales que deciden participar en ellos?

M: No creo que sea una cuestión de colocarse mejor, aunque esto ocurra. Hay que tener en cuenta que el nivel de oferta de empleo en el IE es espectacular. De hecho, recibimos alrededor de 15.000 ofertas de empleo al año. Pienso que se trata de llegar a ser consciente de si lo que tienes es lo que quieres. Este tipo de programas te ayudan a pensar. A pensar si lo que estás haciendo es lo que quieres hacer. Muchas veces damos por supuesto que sí y en realidad es que no.

**“Las entidades financieras deben preocuparse de la formación técnica de sus empleados y directivos”**

## Aspectos legales de la actividad bancaria (2ª edición)

Fecha de comienzo

**20 de Febrero de 2012**

Organizado por

**IE Law School**



**Álvaro Bruzón**

Abogado Squire Sanders Hammonds

### Presentación y objetivos del curso

Los principales **objetivos** de este programa son:

- **Profundizar**, con un enfoque de especialidad de sector, en los **principales aspectos jurídicos que afectan al desarrollo de la actividad financiera** (actividad bancaria, servicios de inversión, instituciones de inversión colectiva, seguros de vida e instrumentos de previsión social complementaria, private equity, banca privada, banca de inversión...).
- **Seguir un enfoque dinámico**, es decir, **poner también el acento en el tratamiento de cuestiones que la naturaleza intrínsecamente cambiante de este sector, en cada momento, vaya imponiendo.**

Dirigido a:

- **Miembros de asesoría jurídica o fiscal de entidades financieras.**
- **Otros profesionales que precisen tener un conocimiento profundo de los aspectos legales que rodean la actividad de las entidades en las que trabajan.**
- **Profesionales del asesoramiento jurídico y fiscal que orienten sus servicios hacia las entidades integradas en el sector financiero.**

*“Haber cursado el Programa Avanzado sobre Aspectos Legales de la Actividad Financiera ha sido un **gran acierto para el desarrollo de mi carrera profesional**. El enfoque legal del programa, la exquisita calidad y dedicación del profesorado, así como el variado perfil de mis compañeros, me han permitido adquirir una formación que me está siendo de gran utilidad en el día a día de mi trabajo. Además de haberme ayudado a profundizar en mis conocimientos sobre el sector financiero, la asistencia a este curso del IE me ha dado la posibilidad de entablar relaciones sumamente valiosas tanto a nivel personal como profesional.”*

## Programa Ejecutivo en Gestión de Recursos Humanos

### Presentación y objetivos del curso

Los principales **objetivos** de este programa son:

- **Ofrecer al directivo una perspectiva aplicada y un conjunto de herramientas que permitan una adecuada gestión de los recursos humanos en la organización.**

Dirigido a:

- **Responsables de Recursos Humanos.**
- **Directores Generales.**
- **Directivos.**
- **Profesionales Área de Recursos Humanos.**

### Programa

**Módulo 1: Liderazgo transformacional: del manager de hoy al líder coach del mañana** (6 de Febrero al 13 de Abril)

**Módulo 2: Gestión de la marca interna** (29 de Febrero al 1 de Marzo)

**Módulo 3: Los sistemas retributivos y su impacto en la empresa y en las personas** (20 y 21 de Marzo)

**Módulo 4: Dirección estratégica y medición de la gestión de los Recursos Humanos** (29 y 30 de Marzo)

**Módulo 5: Gestión estratégica del rendimiento** (12 y 13 de Junio)

Fecha de comienzo

**6 de Febrero de 2012**

Organizado por  
**IE Business School**  
Executive Education

## Libro recomendado

# Dos grados: Networking 3.0

Autora: Sonia Fernández

Editorial: LID

Año de edición: 2011

Precio: 19,90.-€

disponible en  
"Recursos Humanos" Biblioteca del profesional  
[trabajaenbanca.com](http://trabajaenbanca.com)

La **utilización de redes sociales** se ha convertido en un tema recurrente para muchos autores, que recogen en sus libros **consejos y ayuda para explotar estos nuevos medios en constante evolución y para elaborar en base a ellos sus campañas de marketing.**

Es el caso del libro de Sonia Fernández, **Dos grados: Networking 3.0.** En él se presenta un **completo mapa de las posibilidades que ofrecen las redes sociales y otras herramientas como blogs.**

Además incluye **entrevistas realizadas a directivos de compañías como Xing o Tuenti, empresarios activos en Twitter o emprendedores que basan su modelo de negocio en su presencia en la red,** para presentar la utilidad de la red para mejorar el posicionamiento de tu empresa.

**Sonia Fernández** es licenciada en Ciencias Empresariales Europeas por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE) en 1994 y MBA por la Universidad de Stanford en 1999. Actualmente es la **directora general de Vindico en Europa** habiendo trabajado anteriormente como consultora para compañías de Internet y tecnología como **Fon** o **Specific Media.** En marzo de 2003 abrió la oficina en España de **Match.com**, empresa líder en el sector de citas online en el mundo de la que fue directora general hasta septiembre de 2009. Su experiencia anterior en el ámbito de Internet es extensa: ha trabajado en el Grupo PRISA como **subdirectora de estrategia de Prisacom** (división Internet) y también formó parte del grupo fundador de la empresa de subastas **MercadoLibre**, dirigiendo sus operaciones en España desde enero de 2000. Con anterioridad trabajó durante tres años en la **división de Corporate Finance del banco de inversión Lehman Brothers** en Londres y Nueva York y en la firma de capital riesgo **3i** en Madrid.

Sonia Fernández colabora como **profesora en el programa de máster online de la EAE** (Universidad de Barcelona) y es **profesora del MIB** (Master in Internet Business) en Madrid siendo además **vicepresidenta de la asociación de antiguos alumnos de Stanford en España** y **miembro del grupo internacional IWF** (Internacional Women Forum).



boletín

[trabajaenbanca.com](http://trabajaenbanca.com)

Febrero 2012 - Nº 33

acción empresarial

**Sonia Fernández** te enseña cómo explotar tu red de contactos en Twitter, Facebook y LinkedIn. Con prólogo de Ángel Cabrera.

DOS GRADOS:  
NETWORKING 3.0



Boletín [trabajaenbanca.com](http://trabajaenbanca.com)

Envía tus noticias o comentarios a la siguiente dirección:

[info@trabajaenbanca.com](mailto:info@trabajaenbanca.com)

Edición y redacción:

Álvaro Sáenz

Professional Coaching S.L.