

GENERACION ENCONTRADA

17.500 oportunidades

En Banco Santander creemos en el talento y en las ideas. Por eso, ya hemos ofrecido **17.500 Becas** Santander Universidades de Prácticas Profesionales en PYMES en los últimos 4 años. Para que los jóvenes universitarios tengan su primera oportunidad laboral y las empresas puedan contar con el mejor talento.

Más información en www.becas-santander.com



Nº 13 | JUNIO 2015

Entrevista



a Silvia Ruiz. La directora de RRHH de Banco Santander preside la apertura de curso de la edición España.

Edición México

Nuevo plan de estudios.

Entrevista

J.L. Fernández Castañeda, experto en adquisiciones y fusiones, explica la situación actual del panorama bancario español.

Reportaje



Private Banking
Ana Cuadrado, primera estudiante del Máster en realizar prácticas en Banca Privada.

XIII promoción del Máster

Y después del Máster, ¿qué? Descubre las trayectorias profesionales de los egresados.



MASTER

BANCA Y MERCADOS FINANCIEROS

Traspasando fronteras

UC y Banco Santander crean una nueva edición del Máster con Insper, una de las mejor escuelas de negocios de Brasil.



2014
BRASIL

2007
MARRUECOS

1999
MEXICO

1996
ESPAÑA

Insper

Ensino Superior em Negócios, Direito e Engenharia



El Máster en Banca UC-Banco Santander inaugura su XIX edición en el Solaruco



El rector de la UC rememoró la figura de Emilio Botín y su gran apuesta por el proyecto universitario

La Universidad de Cantabria (UC) y Banco Santander inauguraron el pasado 17 de octubre de 2014 en España la XIX edición de su Máster en Banca y Mercados Financieros, que ambas instituciones imparten a través del Santander Financial Institute (SanFi), centro formación, investigación y transferencia de la Fundación para el Estudio y la Investigación del Sector Financiero (UCEIF).

Un máster con un claro perfil internacional, orientado hacia los mercados globales, que continúa expandiéndose y que ya cuenta con ediciones en México, Marruecos y desde el pasado curso en Brasil. Actualmente están en marcha las gestiones para implantar en otros países iberoamericanos este programa de formación superior, según anunció Myriam García Olalla, directora del Máster junto con el catedrático Francisco Javier Martínez García.



“La internacionalización es indispensable”

Jose Carlos Gómez Sal

El acto de apertura de las actividades académicas se ha celebrado en la sede de la Fundación UCEIF, El Solaruco (Cantabria), presidido por José Carlos Gómez Sal, rector de la UC, Silvia Ruiz Barceló, presente por primera vez como directora de Recursos Humanos de Banco Santander y encargada de pronunciar la conferencia inaugural.

También encabezaron la bienvenida, Carlos Hazas Guerra, subdirector general adjunto y director de la Territorial Cantabria de Banco Santander, y el consejero de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de Cantabria, Miguel Ángel Serna Oliveira.

En esta recepción se dio la bienvenida oficial a una nueva promoción de 36 estudiantes, que constituye un selecto grupo con formación diversa: economía, administración de empresas, derecho, ingenierías varias y ciencias de la información. Todos ellos con un objetivo común: especializarse en

el conocimiento del negocio bancario, el funcionamiento de las entidades y la operativa de los mercados financieros; algunos además podrán prepararse para obtener la certificación de Asesor Financiero Europeo, curso acreditado por la Asociación Europea de Planificación Financiera (EFPA) que el Máster ofrece.

Invertir en talento

El rector de la Universidad de Cantabria homenajeó, en su intervención, al fallecido presidente del Banco, Emilio Botín, por haber sido un gran promotor y "creyente del proyecto universitario" y anunció la próxima renovación de un nuevo gran convenio de colaboración con la entidad. También destacó los ámbitos por los

que apostaba el banquero, como la internacionalización -"ya no es una opción, sino una condición indispensable para una universidad del siglo XXI"-,



Silvia Ruiz Barceló, directora de Recursos Humanos.

la inversión en I+D, la colaboración universidad-empresa, la educación en el ámbito digital...

La directora de Recursos Humanos explicó el Plan Estratégico "basado en la gestión de personas" que su área desarrolla durante el periodo 2014-15 para guiar el proceso de transformación que vive Banco Santander para adaptarse al contexto del mercado y a las nuevas necesidades de los clientes. "Tenemos que ser el mejor banco para los clientes, el mejor banco para los empleados, el mejor banco para las empresas y el mejor banco para la sociedad", afirmó Ruiz.

Carlos Hazas contextualizó el Máster en Banca como la primera de las grandes iniciativas en las que la UC y Banco Santander y que hace 20 años, sentó las bases de una fructífera colaboración que desde entonces se ha intensificado, a través de la Fundación UCEIF y la División Global Santander Universidades.

El consejero Serna aconsejó a los estudiantes "aprovechar al máximo la formación técnica", no descuidar tampoco la formación "como personas" y mantener un esfuerzo diario para llegar al éxito profesional.



Myriam García Olalla adelantó nuevas ampliaciones del Máster.



Silvia Ruiz Barceló

Directora de Recursos Humanos de Banco Santander España

La directora de Recursos Humanos de Banco Santander España explica cómo entienden desde Recursos Humanos la transformación global que está viviendo el Grupo.

La máxima responsable de la captación de talento para Banco Santander explicó a los alumnos de la XIX edición española del Máster en Banca y Mercados Financieros durante la inauguración del curso la nueva filosofía de empresa del Grupo. En esta visita a Santander (Cantabria) nos ha dado a conocer el cambio cultural en marcha actualmente en Banco Santander motivado por los vaivenes ocurridos en los entornos económico y financiero.

“Lo importante de verdad para nuestra organización son las

PERSONAS”



¿En qué han notado esos cambios del sector?

Lo hemos percibido sobre todo en nuestros consumidores y clientes. Han modificado sus hábitos y cada vez está más conectados: son más exigentes, tienen más capacidad de crítica; de verdad quieren productos mucho más especializados y adaptados a sus necesidades y, además, son más conscientes de su entorno social y medio ambiental.

En este entorno tenemos que ser capaces de estar más cerca de nuestros clientes, adaptarnos a ese cambio y aprovechar la ventaja que brinda el mercado.

Pero Banco Santander ya es uno de los líderes del sector ¿no bas-

taría con seguir actuando en la misma línea?

Si no se aprovechan oportunidades como esta se pueden tener enormes pérdidas de los beneficios. Desde Banco Santander entendemos que lo fundamental para realizar este cambio pasa por nuestros clientes, a quienes tenemos que conocer más y ofrecerles lo que necesitan del modo en que lo necesitan; pero también por nuestros profesionales, porque al final son los que tratan día a día con los clientes.

Entonces ¿cómo están enfocando el cambio de orientación?

Estamos en un proceso de transformación en el cual tenemos que ser el mejor

banco para los clientes, el mejor banco para los empleados, el mejor banco para los accionistas y el mejor banco para la comunidad. Y esto solo se consigue si el eje de este cambio son las personas.

Por ello necesitamos a los profesionales mejor preparados y a los más motivados, así como un entorno de trabajo más colaborativo. Debemos ser más generosos y humildes, para pasar de hablar del "yo" y empezar a hablar de "nosotros", porque esto va de trabajo en equipo. Esta es la estrategia del Banco.

En 2014 desde la división de Recursos Humanos hemos puesto en marcha en Banco Santander un nuevo Plan Director, consistente en un plan estratégico basado en la gestión de personas.

¿Y en qué se concreta el Plan Director?

Presenta seis líneas de trabajo que llevar a cabo en el periodo de dos años 2014-2015:

Presenta 28 proyectos agrupados en seis líneas de trabajo, que llevar a cabo en el periodo de dos años 2014-2015. Estas líneas de trabajo son: el talento, necesitamos tener con nosotros a los mejores profesionales y mejor preparados; el liderazgo, los jefes deben convertirse en auténticos gestores de personas; tenemos que tener sistemas de desempeño y evaluación que sean capaces de llevar a cabo esta transformación y de medirla; necesitamos que nuestros empleados estén comprometidos; y estar cerca del cliente.

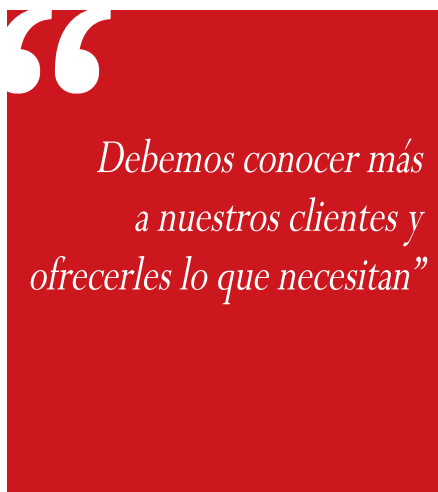
Parece un proceso ambicioso...

Se trata de todo un cambio cultural. Es entender el negocio y el Banco de otra forma distinta. Es pasar de centrarnos en el producto a ocuparnos de las personas, de los clientes.

Pensando en los actuales estudiantes del Máster en Banca y Mercados Financieros UC-Banco Santander, los que serán con toda

probabilidad sus futuros empleados, ¿qué nuevas posibilidades pueden encontrar en el Grupo?

Es importante captar a los mejores y darles desarrollo y movilidad, ya que estamos en más de cuarenta países. Para facilitárselo hemos instalado un



sistema de "job-posting" internacional donde se publican todas las vacantes del Grupo. A esas vacantes pueden postularse todos los empleados. Por ejemplo, alguien de Madrid o Lisboa puede optar a un puesto en Londres, Chile, Estados Unidos... Así, la movilidad depende ahora los empleados, no de sus jefes.

¿Qué resultados está teniendo?

Desde julio, cuando se puso en marcha, ya tenemos a ventiocho personas de distintos países que están en fases muy avanzadas para trasladarse a otros destinos. Así que muy buenos.

Ha hablado del nivel de compromiso de los empleados

Si, lo hemos medido porque con empleados más comprometidos, el desempeño se incrementa, la retención también -hay mucha menos rotación del personal-, la satisfacción del cliente aumenta y, por tanto, mejoran los resultados.

Por ello hemos realizado la primera encuesta a nivel global para medir el compromiso en nuestra organización entre nuestros 185.000 profesionales y en la cual ha participado el 78%.

Los resultados revelan que el 70% de nuestros empleados están comprometidos, muy por encima de la medida en el sector financiero. Pero como no nos conformamos con eso y queremos seguir siendo líderes, estamos implantando un plan en cada uno de esos países en los que operamos para aumentar ese nivel de compromiso y conseguir un Banco cercano a las personas.

¿Y cómo entienden ustedes el compromiso?

Es trabajar en equipo, dar lo mejor de uno cada día, con pasión y entusiasmo; es sinónimo de orgullo de pertenencia, de motivación, implicación, confianza y de hacer las cosas bien; es involucrarse en los objetivos que el Grupo marca.

XIII PROMOCIÓN DEL MASTER EN BANCA Y MERCADOS FINANCIEROS



Alumnos de la decimotercera promoción del Máster Universitario en Banca y Mercados Financieros.



Alberto Barquín Barquín



Javier García González



Adrián de Luis Alfonso



José Miguel Cobo Gómez



Rafael Trueba Gómez



Sergio Calligos Obregón



Manuel Bustamante Hoyos



*José Jaime Fernández
Álvarez de las Asturias*



Andrés Facundo Granda



Pablo González Caride



Fco. Javier Niembro Torre



Adrián Miguélez Cabello



Yolanda Ramírez Galeote



David Valhondo Herreras



Aranzazu Aguirregabiria Mayor



Jacobo Alvaro Rivas Cuesta



Elena Laso Carbajal



Ovidio Abascal González



Esteban Gómez Liño



María Benavente Mongil



Amaia Ortiz Aystarán



Itziar Huerta Bengoa



Paula Arce Argüeso



Sara Agüeros García



Soraya López Tejerina



Andrea Martínez Salgado



Paula Gárate Acebo



María Bada Martínez



Carolina Palacios Venero



Sonia Monje Mazuelas



Elisabet Carrió Alonso



Gabriela Zubia Berreteaga



Silvia Gutiérrez Gómez



De izquierda a derecha: Mayte Ponce, Iban Doce.



De izquierda a derecha: Nadia Díez, Beatriz Álvarez, Paula Arnaiz, Andrea Rodríguez, Ana Cuadrado, Alva

Alumnos XIX edición Máster de Santander
Un año más, los alumnos
Banca y Mercados Financieros
en el tradicional aperitivo

Cóctel Navideño



Pablo Peña

Rebeca Louros



De izquierda a derecha: Beatriz Álvarez, Sandra Álvarez, Nadia Díez



Alvaro Mantilla, Andrea Sánchez, Rebeca Quiros, Pablo Peña, Cristina Miera.



De izquierda a derecha: Ladislao Luna, Manuel Fernández González, Belén Díaz, Myriam García, Ana Carrera, Esteban Fernández, José Luis Fernández.

er
y profesores del Máster en
ros se dieron cita en el Solaruco
navideño.



Myriam García
Alvaro Mantilla



David Martínez
Manuel Luna
Carlos Medina
Ladislao Luna Sotorrio
Sofía Haya
Alvaro Mantilla



Santos, Miguel



De izquierda a derecha: Cristina Miera, Andrea Sánchez, Andrea Rodríguez, Ana Cuadrado.



De izquierda a derecha: David Reigada, Sofía Haya, Carlos Miera, David Martínez.

Atraer TALENTO Lleva a la EXCELENCIA

Con el objetivo de potenciar el nivel científico del área de Banca y Finanzas, la Universidad de Cantabria ha recibido en 2014 la visita de un total de ocho investigadores experimentados y de prestigio internacional: Carlos Marichal, Adolfo Vanti, Cesare Robotti, Oliver Linton, Bert Scholtens, Apostolos Kourtis y Stephan Sperlich.

Los profesores visitantes han llevado a cabo una estancia de entre una y dos semanas desarrollando agendas de actividades muy condensadas, incluyendo seminarios y grupos de trabajo con investigadores, conferencias al alumnado de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UC y del Máster en Banca y Mercados

Financieros, tutorías a doctorandos, etc.

La iniciativa se ha enmarcado en el programa de atracción de talento Augusto González Linares del proyecto Cantabria Campus Internacional que ha llevado a la UC a obtener la acreditación de campus de Excelencia Inter-

nacional otorgada por el Gobierno de España en 2014. El programa AGL se inscribió en las actividades académicas y de investigación de la Fundación de la UC para el Estudio y la Investigación del Sector Financiero (UCEIF), a través de su centro Santander Financial Institute (SanFi).

Graduado en Historia y Literatura en la Universidad de Harvard, **C. Marichal** se doctoró en Historia por la misma universidad en el año 1977. Promotor de los estudios de historia económica e intelectual de México y América Latina, es reconocido internacionalmente por sus estudios sobre la historia financiera en la época contemporánea que han cambiado la manera de entender la dinámica del imperio español al finalizar la época borbónica.

Es también principal autoridad en la historia comparativa de la deuda externa de América Latina, campo de investigación del cual ha sido pionero. Sus trabajos más recientes sobre la historia de las crisis financieras globales son reflejo de la actualidad de sus investigaciones.

Carlos Marichal Salinas
Centro de Estudios Históricos (El Colegio de México)
Del 12-16 de mayo de 2014

Experto en responsabilidad social en el sector financiero, **Scholtens** es profesor de Banca y Finanzas en la Facultad de Economía y Negocios en la Universidad de Groningen, donde además dirige el Centro de Energía y Sostenibilidad.

También imparte clases en la Universidad de St. Andrews (Escocia, Reino Unido). Es autor de numerosas publicaciones en el área del gobierno corporativo, responsabilidad social y la inversión responsable, y pertenece al Consejo de Ciencias Sociales de la Fundación Científica Holandesa.

Bert Scholtens
Universidad de Groningen (Holanda)
Del 13 al 17 octubre 2014





Stefan **Sperlich** forma parte de la Geneva School of Economic and Management desde el año 2010. Anteriormente fue catedrático de Econometría y decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Göttingen, Alemania y profesor en los departamentos de Estadística y de Economía de la Universidad Carlos III de Madrid. Sus intereses académicos son el estudio de métodos no paramétricos y semiparamétricos, así como la Economía Empírica en diversas áreas. Es miembro de las sociedades suizas de Economía y Estadística, y pertenece a los consejos editoriales de varias revistas de estadística. Ha realizado consultorías para ministerios y para la ONU.

Stefan Sperlich

Universidad de Ginebra (Suiza)

Del 24 noviembre al 5 diciembre 2014



Oliver Linton

Universidad de Cambridge (Reino Unido)

Del 24 noviembre al 5 diciembre 2014

Doctorado en Económicas por la Universidad de California, Berkeley (EEUU), se especializó en predicción económica de mercados. Ejerce como profesor de Economía Política, perteneciendo al Trinity College desde 2011. Anteriormente fue profesor de Econometría en la London School of Economics y docente en la Universidad de Yale.

Su trabajo se centra principalmente en el estudio de métodos no paramétricos y semiparamétricos de regresión, así como en econometría financiera. **Linton** es miembro de la Sociedad Econométrica y pertenece a los consejos editoriales de las revistas más prestigiosas de su área de conocimiento.

Cesare Robotti

Imperial College Business School of London (UK)

Del 22 al 27 de junio 2014

El doctor en Economía por Boston College, además de en el ámbito académico este experto en activos financieros y gestión de carteras ha trabajado para el Novara International Bank en Luxembourg y como analista financiero en el Cariplo Bank en Milán, Italia.

Robotti ha desempeñado cargos de investigación relevantes en la Reserva Federal de Atlanta. Es un experto en la evaluación empírica de modelos de valoración de activos financieros, principalmente activos de renta variable, y por tanto conoce en profundidad el comportamiento de bolsas y mercados financieros.



Apostolos Kourtis

Universidad de East Anglia (Reino Unido)

Del 27 octubre al 2 noviembre 2014

Formado en universidades de Atenas y Reino Unido (Oxford), Apostolos **Kourtis** es profesor de finanzas y responsable del Master MSc Investment and Financial Management en Norwich Business School (University of East Anglia). También ha sido investigador visitante en la Athens University of Economics and Business (Grecia). Su actividad investigadora se centra principalmente en la inversión, valoración de activos, estimación y optimización. Ha publicado artículos en prestigiosas revistas científicas y también en medios de gran difusión como Financial Times, The Telegraph y Daily Mail. Kourtis es miembro de las asociaciones de finanzas americana y europea.



Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto, **Vanti** ha desarrollado una intensa actividad docente e investigadora en áreas vinculadas con la gobernanza de tecnologías y los sistemas de información.

Actualmente dirige el grupo de investigación de Administración de Tecnologías de la Información de UNISINOS, grupo registrado por el Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico de Brasil (CNPQ), que busca el desarrollo de investigaciones que permitan mejorar los controles de gestión y la competitividad empresarial. Dentro de ese grupo ha dirigido proyectos sobre evaluación de procesos tecnológicos en el contexto del control de gestión, gobernanza de TI, análisis y gestión de riesgos, priorización de inversiones tecnológicas y auditorías de conocimiento organizacional.

Adolfo Vanti

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Brasil.

Del 2 al 17 junio de 2014





Stephan Sperlich

*Catedrático de Econometría de la Universidad de Ginebra (Suiza)
Profesor visitante en la Universidad de Cantabria dentro del
programa AGL.*

¿ Por qué ECONOMETRÍA?

La disputa sobre la (no-) utilidad de la econometría es tan vieja como la misma econometría. Cuando Tinbergen intentó formalizar las ideas de **Keynes** traduciéndolas en modelos matemáticos, él no estuvo conforme. Porque según Keynes "... *Mathematical economics is such risky stuff as compared with nonmathematical economics, because one is deprived of ones intuition on the one hand, yet there are all kinds of unexpressed unavowed assumptions on the other...*". Más tarde, cuando tuvo que aceptar la entrada del nuevo formalismo en las ciencias económicas, se pronunció igualmente contra su uso empírico "... it is of the essence of a model that one does not fill in real values for the variable functions. To do so would make it useless as a model..."

Controversias similares continuaron hasta los años setenta. En los noventa, la discusión entre otros laureados Nobel, en particular **Prescott** y **Heckmann**, ya no trataba sobre la utilidad de los modelos econométricos, sino de cómo emplearlos adecuadamente para entender mejor los procesos económicos; ¿simulación o estimación?. El debate se acabó cerrando, pero el significado había cambiado: actualmente se llama econometra a una persona que sobre todo analiza datos.

“

Una verdad indudable es que hoy en día se recaban datos como nunca antes en la historia”

Pero hoy en día **algunos intentan aprovechar la crisis económica para reanimar esa polémica, diciendo que todo el formalismo matemático, los modelos y la econometría no nos hubiesen salvado de la actual crisis.** Esa crítica me parece poco justa, porque personalmente no conozco a ningún economista serio que no supiera que las burbujas (inmobiliarias) acaban mal – muy mal si son pagadas con hipotecas no cubiertas, fatal si van acompañadas por un endeudamiento del sector público, y peor cuanto más persisten antes de implosionar – y por lo tanto nadie a quien entonces sorprendiese. Admito que entiendo demasiado poco de modelos macroeconómicos a los que se reprocha haber fracasado. Lo que se puede decir con

cierta seguridad es que muchos colegas infra-estimaban el problema del '*mcral hazard*'.

Pero toda esa discusión sirve quizás poco para hacerse una opinión sobre la utilidad de la econometría o los métodos estadísticos en la economía.

Una verdad indudable es que hoy en día se recaban datos como nunca antes en la historia. No importa en qué área de economía usted trabaje; para cada evento, cada hipótesis que se hace, en cada afirmación que alguien publica hay datos que para analizar y contrastarla. Incluso en un pequeño país como Suiza, cada semana recibo mínimo un email de una empresa, oficina pública, nacional o internacional que **busca urgentemente una persona que sepa analizar datos** económicos, no importa si estadístico, economista o un economista empírico. Tenemos problemas encontrar estudiantes que quieran hacer el **doctorado en econometría o estadística** porque (por fin) el mercado de trabajo es 'demasiado' atractivo. Podríamos fácilmente colocar el triple de estudiantes de esta área en el mercado, pero no tenemos los recursos de formar tantos a la vez. Es uno de nuestros nuevos desafíos; actualmente no estamos bien preparados.



Charla
con...
Oliver Linton



“El mundo del TRADING de alta-frecuencia”

El equipo de Finanzas para Mortales tuvo la oportunidad de charlar con un experto en los entresijos de una práctica popular utilizada en la compra-venta de securities llamada trading de alta-frecuencia (High-Frequency Trading, HFT).

Esto es, básicamente, el intercambio de cualquier tipo de productos financieros – acciones, bonos, valores, deuda, commodities, futuros, securities en paquete, etc., - entre diferentes partes y usualmente en cantidades grandes a una velocidad increíble.

“Una de las principales ventajas del HFT es que reduce los costes de hacer este tipo de transacciones, lo cual es muy importante para ser competitivo en los mercados financieros. El HFT siempre comercia dentro de unos parámetros acordados previamente, así

que cuando concurren ciertas circunstancias el trading puede ser realizado de manera automática para alcanzar resultados óptimos y, así, incrementar la eficiencia de los traders y del mercado en general. Sin embargo, el automatizar todo tiene sus inconvenientes, como por ejemplo cuando ocurre una inesperada cadena de eventos y no se tiene un modelo pre-establecido (para enfrentarla). Esto puede llevar a resultados u operaciones inesperadas e incluso interrumpir el funcionamiento fluido de los mercados globalizados e interconectados.

¿Por qué los profesionales de las finanzas están en el Trading de alta-frecuencia o Trading de alta-velocidad? La misma pregunta puede hacerse cuando envías correos electrónicos en lugar de cartas manuscritas; se debe a que cumple el mismo propósito pero con una rapidez mayor. (...)”

Linton también alude a razones como en mantenimiento de liquidez, la reducción de costes que conlleva o que aporta una elevada transparencia en grandes mercados.

Entrevista con Linton disponible en www.finanzasparamortales.es

<<< www.finanzasparamortales.es/a-fondo/el-mundo-del-trading-de-alta-frecuencia

**José Luis Fdez.
Castañeda**

¿Qué pasó con las cajas en España?

Un experto en fusiones y adquisiciones bancarias nos lo explica



¿Cuál ha sido el motivo de su intervención en las clases del Máster?

El objetivo de mi intervención es tener una charla informal con los estudiantes para contarles mis vivencias personales en las operaciones de compra y fusiones bancarias en las que he participado. No se trata de una clase magistral, desde el punto de vista de la aplicación de las fórmulas para el cálculo exacto del valor de un banco, ni de aspectos eminentemente técnicos, sino de un encuentro con un enfoque funcional, más atractivo: cómo son los procesos de negociación, qué pide la contraparte, cómo se llega a acuerdos, la influencia que ejerce el mercado, etc.

¿Se centra en algún caso particular?

En una primera parte, tratamos de abordar los motivos por los que se producen operaciones de fusión o compra y también los que llevan a su desestimación.

Una segunda parte la dedico a la enumeración de los distintos aspectos técnicos de estas operaciones.

Y en tercer lugar, el caso concreto de Banco Santander y las adquisiciones realizadas en los últimos años, especialmente por qué se han llevado a cabo.

Banco Santander, División Estrategia, área de análisis de inversiones, managing director

Ingeniero de formación, cuenta con una trayectoria de más de veinticinco años en Banco Santander, de la que cabe destacar su actividad dentro de los equipos de compra responsable de fusiones y adquisiciones del Grupo de entidades como Abbey (Reino Unido, 2004) o Sovereign Bank (Estados Unidos de Norteamérica, 2006). Colabora académicamente con el Máster en Banca y Mercados financieros (edición España) desde hace una década.

En la actualidad española más reciente contamos con un amplio historial de fusiones de cajas de ahorros que ha transformado el panorama bancario nacional...

Sí. El mapa bancario ha cambiado de manera drástica. La crisis económica evidenció importantes deficiencias en el modelo de las cajas de ahorro. En una primera fase, se impulsaron las fusiones entre cajas de cara a alcanzar economías de escala e incrementar la fortaleza de estas entidades, pero la severidad y longitud de la crisis exigieron ir más allá. Las cajas se transformaron en bancos comerciales y, una gran parte de ellas tuvo que ser recapitalizada.

El sistema bancario español ha pasado de estar muy fragmentado, con 45 cajas de ahorro y, alrededor de 10 bancos de tamaño relevante a estar dominado por 14 entidades, que son las que van a estar supervisadas de manera directa por el BCE.

¿Cuál fue la relación causa-efecto para que se produjera un colapso del sistema bancario?

Muchas entidades financieras, sobre todo cajas, no habían diversificado convenientemente el riesgo y lo habían concentrado principalmente en activos inmobiliarios o asimilados. Cuando eso cayó, arrastró todo.

Y ahí entraron en juego los rescates...

Las dudas en la solvencia del sistema bancario español se vieron agravadas por la crisis soberana de la eurozona, lo que llevó al gobierno a solicitar una asistencia financiera, de cara a recapitalizar a las entidades débiles, entre las que tuvo un peso importante Bankia.

Se utilizaron, en torno a 40.000 millones de euros para recapitalizar y sanear estas entidades.

Ahora, ¿en qué punto nos encontramos?

El proceso de consolidación, saneamiento y recapitalización está prácticamente finalizado. También se ha lle-

Lo que podríamos denominar el "núcleo duro" de los mercados exteriores donde Banco Santander tiene presencia está formado por diez mercados: cinco en Europa (España, Portugal, Reino Unido, Alemania y Polonia) y otros cinco en América (Estados Unidos, Brasil, México, Chile y Argentina).



Los estudiantes conocen cómo se realizan las negociaciones en una fusión.

Ahora nos encontramos con un sistema bancario más fuerte y ajustado, que debe empezar a enfocarse en el negocio y en aumentar su rentabilidad"

vado a cabo un importante ajuste de la capacidad instalada, como demuestra que la red de oficinas se haya reducido un 30% (de 46 mil a 32 mil) en los últimos seis años.

Así, nos encontramos con un sistema bancario más fuerte y ajustado, que debe empezar a enfocarse en el negocio y en aumentar su rentabilidad, que es el gran reto al que se enfrenta actualmente el sistema bancario de manera global.

Por su parte, Banco Santander diversifica sus riesgos estando presente en diferentes mercados, ¿cuáles son estos mercados?

Y en este plano internacional ¿cuál es la estrategia?

Es relativamente sencilla: mejorar y afianzar el posicionamiento que el Grupo tiene en estos mercados donde está presente. Nuestra estrategia es crecer orgánicamente e incrementar la vinculación de nuestros clientes. Queremos estar en los mercados donde operamos entre los tres primeros bancos por satisfacción de clientes.



V promociones graduadas en **MARRUECOS**

La quinta promoción del Máster Internacional en Banca y Mercados Financieros que se imparte en Casablanca, Marruecos celebró su acto de graduación y clausura el pasado 12 de junio de 2014. Organizado por la Fundación UCEIF (UC y Banco Santander) en colaboración con la Universidad Hassan II de Ain Chock y el Attijariwafa Bank, este máster tiene en pleno desarrollo las actividades formativas de las promociones sexta y la séptima.

M. Ismail Douri, director general de Attijariwafa Bank; Idriss Mansouri, rector de la Universidad Hassan II; Francisco Javier Martínez, delegado especial de la Universidad de Cantabria y director general de la Fundación UCEIF; José Reig Echeveste, consejero del Attijariwafa Bank y subdirector general de Banco Santander, Área Norte de África; y Abdellatif Komat, decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales de la

Universidad Hassan II, presidieron la ceremonia de entrega de los diplomas a los estudiantes, que acreditan la

doble titulación por las Universidades Hassan II y Cantabria.

Douri dio la bienvenida y destacó la formación de los alumnos y la participación de sus directivos en el programa formativo. A continuación intervinieron el director general de la Fundación UCEIF y el decano de la Facultad.

Durante la ceremonia de clausura, los 32 titulados de la quinta promoción recibieron su doble diploma otorgado por las Universidades de Cantabria y la Hassan II de Ain Chock

Aissa El Maniani, secretario general de la Oficina de Cambios de Marruecos y Hicham Brahmí, responsable Comunicación de dicha institución, pronunciaron la última lección magistral de esta edición, bajo el título "La normativa de cambios en Marruecos: situación y perspectivas a corto y medio plazo".

Finalmente, intervinieron en nombre de los 32 miembros de la promoción, destacando su experiencia, las alumnas Ghita Jardi y Hajar Heddadine.

Además a dicha ceremonia asistieron entre otras autoridades, Diego Martínez Belío, Cónsul General Adjunto de España en Casablanca; Rosario Nolla Alós, miembro de la Consejería de Educación de la





Fundación
UCEIF

Francisco Javier Martínez, Delegado Especial del Rector de la Universidad de Cantabria y Director General de la Fundación UCEIF

“(...) L’heure est venue de saluer les résultats obtenus et de faire le bilan de deux années de travail où nous avons tous participé à la réalisation d’un objectif commun: offrir à nos étudiants une formation de qualité dans le secteur de la banque et des marchés financiers, qui combine le meilleur de l’enseignement supérieur universitaire à l’expérience et la culture d’entreprise de deux grands groupes bancaires leaders du système financier mondial, qui ont démontré leur force face à la situation économique actuel.

Cette formation est une clé pour nos étudiants, elle ouvre la porte de leur succès personnel et professionnel futur en tant qu’acteurs d’avenir au sein des meilleures institutions financières.

La connaissance, le talent, le leadership, le savoir faire, l’engagement et la déontologie sont des valeurs essentielles pour entrer dans le processus de récupération de nos sociétés.

Nos institutions et notre programme participent à cette mission (...)”



Embajada Española en Marruecos; Omar Ghomari, director de Recursos Humanos del Attijariwafa Bank; Chadia Bennani, directora de la Fundación Attijariwafa Bank; Antolín Oliva Cabezedo, director de Instituciones Banco Santander para el Norte de África; Carlos Velasco Navamuel, director gerente de la Fundación UCEIF; y los directores del programa con el profesor Martínez, Myriam García Olalla, catedrática de la Universidad de Cantabria y Alaoui Mdaghri Abdelouahed, catedrático de la Universidad Hassan II.

cieros, con ediciones también en España, México y Brasil, es un posgrado especializado para el ámbito del sector financiero desarrollado por iniciativa de la Universidad de Cantabria y de Banco Santander, y que se enmarca en las actividades formativas de uno de los centros de la Fundación UCEIF, el Santander Financial Institute.

Fue en junio de 2007, cuando comenzó a impartirse en Casablanca fruto de la colaboración con la Universidad Hassan II de Casablanca, el Attijariwafa Bank y la Fundación Euroárabe.

El programa se desarrolla a lo largo de 24 meses de formación y aprendizaje, y desde su lanzamiento han participado un total de 255 estudiantes. Con una tasa de éxito superior al 90%, este máster, que integra una formación práctica, ofrece a los estudiantes los conocimientos más avanzados en el ámbito financiero para que puedan responder mejor a las necesidades de mercado y les posibilite un desarrollo personal y profesional exitoso.

Además de la formación bancaria, los alumnos tienen la oportunidad de estudiar español en el Instituto Cervantes en Casablanca con la posibilidad de obtener el Diploma Español como Lengua Extranjera (DELE).

Especialización financiera desde 2007

El Máster en Banca y Mercados Finan-



OFERTA FORMATIVA 2015/2016

1 ESTUDIOS OFICIALES DE MÁSTER

Más información en web.unican.es →



Artes y Humanidades

- Máster Universitario Del Mediterráneo al Atlántico: La Construcción de Europa entre el Mundo Antiguo y Medieval
- Máster Universitario en Enseñanza del Español como Lengua Extranjera
- Máster Universitario en Estudios Avanzados de Historia Moderna: "Monarquía de España" Ss. XVI-XVIII"
- Máster Universitario en Historia Contemporánea
- Máster Universitario en Patrimonio Histórico y Territorial
- Máster Universitario en Prehistoria y Arqueología
- Máster Universitario en Recursos Territoriales y Estrategias de Ordenación

Ciencias

- Máster Universitario en Física, Instrumentación y Medio Ambiente
- Máster Universitario en Matemáticas y Computación
- Máster Universitario en Nuevos Materiales
- Máster Universitario en Química Teórica y Modelización Computacional

Ciencias de la Salud

- Máster Universitario de Investigación Traslacional en Fisioterapia (MUITF)
- Máster Universitario en Biología Molecular y Biomedicina
- Máster Universitario en Condicionantes Genéticos, Nutricionales y Ambientales del Crecimiento y el Desarrollo
- Máster Universitario en Gestión Integral e Investigación de las Heridas Crónicas
- Máster Universitario en Iniciación a la Investigación en Salud Mental
- Máster Universitario en Investigación en Cuidados de Salud

Ciencias Sociales y Jurídicas

- Máster Universitario en Aprendizaje y Enseñanza de Segundas Lenguas/ Second Language Learning and Teaching
- Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)
- Máster Universitario en Dirección de Marketing (Empresas Turísticas)
- Máster Universitario en Economía: Instrumentos del Análisis Económico
- Máster Universitario en Empresa y Tecnologías de la Información
- Máster Universitario en Formación del Profesorado de Educación Secundaria
- Máster Universitario en Fundamentos y Principios del Sistema Jurídico
- Máster Universitario en Investigación e Innovación en Contextos Educativos

Ingeniería y Arquitectura

- Máster Universitario en Gestión Ambiental de Sistemas Hídricos
- Máster Universitario en Gestión Integrada de Zonas Costeras
- Máster Universitario en Ingeniería Ambiental
- Máster Universitario en Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos
- Máster Universitario en Ingeniería de Costas y Puertos
- Máster Universitario en Ingeniería de Minas
- Máster Universitario en Ingeniería de Telecomunicación
- Máster Universitario en Ingeniería Industrial
- Máster Universitario en Ingeniería Informática
- Máster Universitario en Ingeniería Marina
- Máster Universitario en Ingeniería Náutica y Gestión Marítima
- Máster Universitario en Ingeniería Química
- Máster Universitario en Integridad y Durabilidad de Materiales, Componentes y Estructuras
- Máster Universitario en Investigación en Ingeniería Ambiental
- Máster Universitario en Investigación en Ingeniería Civil
- Máster Universitario en Investigación en Ingeniería Industrial
- Máster Universitario Europeo en Ingeniería de la Construcción - Master in European Construction Engineering

2 PROGRAMAS DE DOCTORADO

Más información en web.unican.es →



Artes y Humanidades

- Doctorado en Arqueología Prehistórica
- Doctorado en Ciencias de la Antigüedad
- Doctorado en Geografía e Historia
- Doctorado en Historia Contemporánea
- Doctorado en Historia Moderna

Ciencias

- Doctorado en Ciencia y Tecnología
- Doctorado en Química Teórica y Modelización Computacional

Ciencias de la Salud

- Doctorado en Biología Molecular y Biomedicina
- Doctorado en Medicina y Ciencias de la Salud

Ciencias Sociales y Jurídicas

- Doctorado en Ciencias Jurídicas y Empresariales
- Doctorado en Economía: Instrumentos del Análisis Económico
- Doctorado en Equidad e Innovación en Educación

Ingeniería y Arquitectura

- Doctorado en Ingeniería Ambiental
- Doctorado en Ingeniería Civil
- Doctorado en Ingeniería de Costas, Hidrobiología y Gestión de Sistemas Acuáticos
- Doctorado en Ingeniería Industrial: Tecnologías de Diseño y Producción Industrial
- Doctorado en Ingeniería Náutica, Marina y Radioelectrónica Naval
- Doctorado en Ingeniería Química, de la Energía y de Procesos
- Doctorado en Patrimonio Arquitectónico, Civil, Urbanístico y Rehabilitación de construcciones Existentes
- Doctorado en Tecnologías de la Información y Comunicaciones en Redes Móviles

Una tesis sobre riesgo sistémico bancario obtiene el Premio "Santander Financial Institute"

La Fundación UCEIF celebró el acto de entrega del "Premio tesis doctorales" y de la "Ayuda a la investigación". La ayuda recayó en un proyecto sobre evaluación de activos



La ceremonia se celebró el 5 de marzo de 2015.

La Fundación de la Universidad de Cantabria para el Estudio y la Investigación del Sector Financiero (UCEIF) celebró la entrega de sus Premios a Tesis Doctorales y Ayudas a la Investigación "Santander Financial Institute", convocatoria 2014, en la sede de la Fundación, el Centro de Formación de Banco Santander "El Solaruco" de la capital cántabra. Se habían presentado 21 proyectos candidatos a la Ayuda y 8 tesis doctorales al Premio.

María Rodríguez Moreno recogió el Premio Tesis Doctorales 2014, concedido por su tesis doctoral "Systemic Risk: Measures and Determinants". Asimismo, el accésit fue para la tesis "Valuation or Derivative Assets under Cyclical Mean Reversion Processes for Spot Prices", presentada por Federico Platania.

La Ayuda a la Investigación permitirá al equipo de investigación liderado por Filippo Ippolito de la Universidad Pompeu Fabra desarrollar el proyecto "Asset-Liability correlated Fragility in Banks".

José Carlos Gómez Sal, rector de la UC reflexionó sobre la **investigaciones** que a lo largo de estos años se han llevado a cabo, "**muy valoradas en la comunidad científica**", destacando la "calidad" de los trabajos, "nuevos, innovadores, que aportan resultados a la sociedad". Hizo hincapié también en la labor llevada a cabo por la Fundación UCEIF "que hace a la Universidad de Cantabria día a día más fuerte, más competitiva en estas disciplinas".

Junto al rector, presidieron el acto Ignacio Diego, presidente de Cantabria, Carlos Hazas, subdirector general adjunto y director de la Territorial Cantabria de Banco Santander, y Francisco Javier Martínez, director general de la Fundación UCEIF.

Asimismo, se dieron a conocer los resultados del trabajo de investigación que en la edición anterior recibió la Ayuda: "Riesgo bancario, regularización y crédito a las pequeñas y medianas", por parte de su investigador responsable Pablo Ruiz Verdú, de la Universidad Carlos III.

Accésit

"Valuation or Derivative Assets under Cyclical Mean Reversion Processes for Spot Prices"



Federico Platania

Premio Tesis Doctorales 2014

"Systemic Risk: Measures and Determinant"

El colapso de Lehman Brothers en septiembre de 2008 y su repercusión sobre el resto de entidades y mercados financieros a nivel global evidenció la existencia de un riesgo al que no se había prestado la suficiente atención por parte de los reguladores así como por la profesión académica: el riesgo sistémico. El coste del rescate financiero en los países del G-20 ascendía a 10,8 trillones de dólares americanos en septiembre de 2009. Además, Europa y Estados Unidos experimentaron un fuerte deterioro en indicadores fundamentales tales como la tasa del crecimiento del PIB, la tasa de desempleo, o el déficit público, evidenciado el profundo impacto sobre la economía real.

La definición de riesgo sistémico enfatiza el papel de la intermediación financiera dado que, a diferencia de otros sectores, éste se ubica en el centro de la actividad económica y su mal funcionamiento tiene un efecto directo y severo sobre la economía real.

OBJETIVO

El objetivo de esta tesis es proporcionar un análisis riguroso y sistemático acerca de la medición del riesgo sistémico y de sus determinantes, tanto desde la perspectiva de las actividades desarrolladas por las instituciones financieras como desde las características de mercados clave para el desarrollo del riesgo sistémico. En definitiva, pretende contribuir a un mejor entendimiento del riesgo sistémico y aportar nueva evidencia sobre la **evolución de dicho riesgo durante la reciente crisis financiera**.

Para tal fin, la tesis se encuentra dividida en cinco capítulos. El primer capítulo proporciona una introducción general a la tesis. El capítulo 2 tiene como objetivo establecer patrones comunes entre aquellos modelos que presentan una mejor bondad de ajuste para la medición del nivel global del riesgo sistémico. El capítulo 3 busca comparar distintas medidas sobre la contribución individual al riesgo sistémico y determinar la relación existente entre dicha contribución y la tenencia de distintos derivados financieros. El capítulo 4 pretende determinar la dependencia de la liquidez individual de los CDSs sobre la liquidez global de dicho mercado y determinantes de dicha dependencia. El último capítulo resume las principales conclusiones extraídas de la tesis.

María Rodríguez Moreno

Doctora en Economía de la Empresa y Métodos Cuantitativos por la Universidad Carlos III de Madrid.

Director: Juan Ignacio Peña, catedrático en Economía de la Empresa, Universidad Carlos III



María Rodríguez es profesora en la Universidad de Navarra.





Filippo Ippolito

Ayuda a la Investigación 2014

Investigador principal: Filippo Ippolito, doctor en Finanzas por la Universidad de Oxford, actualmente ejerce como profesor adjunto de Finanzas en la Universidad Pompeu Fabra (UPF, Barcelona) e investigador en el Centre for Economic Policy Research (Londres).

Miembros del equipo de investigación: José Luis Peydro (UPF, Institució Catalana de Recerca i Estudis Avançats, Barcelona Graduate School of Economics), Andrea Polo (UPF, GSE), Enrico Sette (Bank of Italy).

The objective of the research is to examine the risk of double-runs at banks. These runs happen when a bank is subject to the simultaneous drawdown of credit lines offered to borrowers, like individuals or firms, and to the withdrawal of deposits.

A double run happened during the Summer of 2007, when **interbank deposits shrunk** because banks became afraid to lend to each other, as a result of uncertainties in the sub-prime market. At the same time, credit line borrowers used up the available credit on the credit lines, as they became worried of a forthcoming credit crunch.

A double-run simultaneously affects the left and right side of the balance sheet of a bank, and can create a severe liquidity problem even for a sound financial institution. Double runs are a key source of fragility for financial institutions. The new regulation under Basel III is moving in the direction of better accounting for the risks of double runs.

Which are the main conclusions you've reached?

As discussed above, a double run took place in Italy (we use Italian data) during the recent financial crisis (in particular in the Summer and Fall of 2007). There is evidence that **banks** are aware of the risk of double runs and **manage this risk actively**. Nevertheless, the risk is key for most financial institutions, considering the increasing reliance on interbank deposits, which are not protected by deposit insurance.

Why is it important for you to receive this prize?

The prize is important because it shows that the questions that we address in our research are of great interest not only to academics but also to the financial and real sectors. It is an important moment for the visibility of our research, as well as to underline the importance of a **key source of fragility in financial institutions**.

Proyecto "Asset-Liability correlated Fragility in Banks"



Myriam García Olalla conversa con uno de los investigadores galardonados.

Ayuda a la Investigación 2013 **RESULTADOS**

“Riesgo bancario, regulación y crédito a las pequeñas y medianas empresas”

Pablo Ruiz Verdú

Componentes del equipo: Carlos Bellón, Patricia Boyallian, Margarita Samartín, Sergio Vicente y Pablo Ruiz Verdú (Universidad Carlos III, Madrid)



Motivado por la intensidad y por las graves consecuencias de la reciente crisis financiera, este proyecto intenta avanzar en la comprensión tanto de los determinantes de la asunción de riesgo por parte de las entidades bancarias, como del papel que la regulación y la supervisión bancaria pueden jugar a la hora de incentivar o limitar la toma de riesgos.

Asimismo, estudia cómo la estructura competitiva del sector bancario puede afectar al flujo de crédito a las pequeñas y medianas empresas.

En cuanto a los determinantes de la toma de riesgos, se han medido los **incentivos a asumir riesgo** de los directivos bancarios en Estados Unidos y se ha encontrado que estos incentivos están asociados con un mayor riesgo de fallo bancario durante la crisis financiera de 2007-2010. También en el contexto de EEUU, los **supervisores** bancarios parecen ser **reacios a intervenir** de forma pública las grandes entidades financieras y se continúa investigando las causas y qué consecuencias puede tener esto para la toma de riesgos.

En la investigación teórica sobre la **regulación bancaria** se comparan distintas formas de intervención estatal para evitar crisis bancarias o rescatar bancos en crisis (tales como los requisitos de capital, la recapitalización por parte del estado de bancos con problemas o un impuesto sobre la retirada de depósitos para evitar pánicos bancarios). La novedad de este enfoque ha sido atender al **coste fiscal** de las distintas alternativas, teniendo en cuenta las preferencias de gasto público de los ciudadanos. El análisis muestra que la

forma de intervención óptima depende de la fragilidad del sistema bancario y de las preferencias sobre el gasto público de los ciudadanos.

Sobre cómo la estructura del sector bancario afecta al **crédito a las PYME**, el estudio se ha centrado en dos aspectos: el grado de competencia del sector bancario y de competencia entre grandes bancos (que utilizan sistemas automatizados de evaluación del riesgo para la concesión de créditos) vs. pequeñas entidades locales (los empleados de las sucursales son determinantes).

En el primer caso, para el cual se ha empleado un novedoso grupo de control, la falta de competencia aumenta significativamente el coste del crédito a estas empresas. En el segundo aspecto, a pesar del posible ahorro de costes que supone la utilización de sistemas automatizados de evaluación del riesgo, el análisis teórico efectuado muestra que la entrada de grandes bancos en el mercado de crédito a las PYME puede generar ineficiencias.



Inmaculada García Aguilar

Karim Hamed El Hadi

Estudiar el Máster en Banca y Mercados Financieros supone obtener una sólida base formativa, lo que lo convierte en un posgrado muy valorado que atrae a alumnos de toda España. Inmaculada García Aguilar y Karim Hamed El Hadi son dos buenos ejemplos de este fenómeno: residentes en Ceuta, ambos cursaron sus estudios universitarios de Administración de Empresas en la Universidad de Granada (ella en el campus ceutí, él en la propia Granada).

¿Por qué estudiar un posgrado?

Inmaculada: La actual situación actual no es la más propicia para acceder al mercado laboral, así que busqué un valor añadido para aumentar que mis opciones de conseguir un trabajo. Pero mi objetivo no era hacer un Máster cualquiera, simplemente por el hecho de hacer algo. Tenía claro que o encontraba exactamente el que cumpliera mis expectativas, o en caso contrario, lo mejor sería emplear mi tiempo perfeccionando mi inglés pasando una temporada en el Reino Unido.

ejemplo, me estuve planteando cursar un MBA en Madrid o incluso barajé irme al extranjero.

¿Qué características buscabas en este Máster?

Inmaculada: En primer lugar, que tratara sobre el mundo de la banca y las finanzas, pero con un enfoque global. El objetivo era poder hacerme una idea más exacta de que área se ajusta más a mis fortalezas, por lo que necesitaba conocerlas todas. Sin duda me permitirá desarrollar mi trabajo con



Karim Hamed El Hadi e Inmaculada García Aguilar abandonaron su Ceuta natal para cursar el Máster.

Karim: Yo me quería dedicar al mundo de las finanzas: me gusta cómo funcionan y me parecen interesantes. Al investigar cómo especializarme, opté por mirar posgrados y otros cursos. Por

mayor criterio. También valoré el respaldo de una universidad o entidad de prestigio y la combinación entre la Universidad de Cantabria y el Banco Santander fue la respuesta.

Otra característica fundamental, el equilibrio entre teoría y práctica; en este sentido, la oferta de prácticas que ofrece el Máster me ayudó a despejar cualquier duda.

Karim: La vinculación de este Máster al Grupo Santander, uno de los primeros bancos europeos, me pareció -y cursarlo está confirmando mi opinión- que me brindaría muchas más oportunidades a la hora de obtener un empleo en el área que deseo -las finanzas- y de desarrollar una buena carrera profesional. De toda la oferta que vi, definitivamente, lo que más llamó mi atención fue que ofrecieran seis meses de prácticas con posibilidad de incorporación a la empresa, creo que eso fue lo que hizo que me decidiera a efectuar la solicitud. Lo medité, porque hacer un cambio de entorno tan radical, del sur al norte, no es fácil, pero me dije "¿y por qué no?". Al fin y al cabo estaba dispuesto a irme también al extranjero, esto no sería tan diferente.

¿Cómo lo conociste?

Inmaculada: Indagué por Internet hasta que encontré este Máster gracias a la información de la página web del Banco Santander, muy clara y detallada.

Karim: En la Fundación UGR – Empresas encontré los folletos del Máster que imparten Banco Santander y la Universidad de Cantabria.

¿En qué área específica te gustaría desarrollar tu carrera profesional?

Inmaculada: Me llama la atención Riesgos, por la amplitud de conocimientos que requiere trabajar en esta área y por el hecho de que las operaciones que trata son muy variadas. Por otro lado, las dos semanas de prácticas que realicé en una sucursal del Banco Santander me han hecho interesarme por la red comercial, en especial banca personal, por la posibilidad de tener un trato directo con el cliente y poder asesorarle.

Karim: Lo que más me interesa es Tesorería, trabajar los mercados internacionales. Me apasiona conocer los movimientos de las divisas, de las acciones, de la renta fija... Pero en Boadilla, durante la visita a la Ciudad Financiera vi que no es tan fácil, voy a necesitar tiempo. También me gustó Riesgos y, algo que nunca había tenido en cuenta hasta el momento: Auditoría. Creo que se me daría bien, soy bueno en contabilidad.

Ahora que ya habéis avanzado bastante en el curso, cuál será tu siguiente paso en lo profesional

Inmaculada: Realmente todavía no me lo he planteado detenidamente,

puesto que la exigencia del Máster es mucha y requiere una total dedicación. Reconozco que me he centrado en él únicamente. Todavía quedan materias por desarrollar y conocimientos por adquirir, de modo que creo que todavía es prematuro orientar el futuro profesional en algún área en concreto. Primero hay que conseguir sacar todo el provecho posible al Máster, adquirir todos los conocimientos teóricos y posteriormente aplicarlos en el trabajo en prácticas que el Santander ofrece a los que superen el curso. Quien sabe, quizá tenga la suerte de conseguir que las prácticas se transformen en un contrato laboral y pueda incorporarme a la plantilla del Banco, sin duda, sería lo ideal.

Karim: Tengo un nivel medio de inglés, un B1 acreditado, pero puedo aspirar a un nivel mayor. La idea es que, si tengo que esperar a septiembre para empezar las prácticas en Banco Santander, me vaya a Reino Unido un par de meses en el verano y volver con un nivel "Advanced". Con toda esta formación, el EFA, si puedo obtendré también el EFPA y la experiencia laboral de las prácticas creo que tendré muchas posibilidades, bien en el Banco o en cualquier empresa de asesoría financiera.





COACHING y orientación profesional

Los alumnos de las diferentes ediciones del Máster en Banca y Mercados Financieros (España, Marruecos, etc.) reciben orientación laboral y nociones para potenciar su desarrollo personal. El profesor Antonio Martín les habla de dirección de personas, organización interna y recursos humanos en banca, adaptándolo a las peculiaridades de la cultura y costumbres propias de cada ámbito, (distribución de la jornada laboral, la mezcla de nacionalidades, religiosa...).

Según detalla Martín, intenta “aportarles un visión lo más emocional posible para que perciban hacia dónde puede ir su progreso profesional, qué perfiles tienen, cómo dirigir su carrera, qué es lo que más les motiva, cómo afrontar un proceso de selección...”.

“Hacemos entrevistas y dinámicas de grupo para trabajar distintas competencias: la comunicación individual y grupal, expresión corporal, inteligencia emocional. Les hacemos test y actividades de coaching, todo bastante interactivo”, explica el profesor. También, se les proporciona una bibliografía muy amplia. Todo ello con el objetivo fundamental de despertar cierta conciencia y sensibilidad por estos temas para que quienes lo deseen puedan desarrollarlos a nivel individual.

¿Por qué todo esto?

También se abordan temas como la conciliación de la vida familiar y laboral, el síndrome del quemado, el *mobbing*, la incorporación de la mujer al trabajo o temas de igualdad.

“Los alumnos reciben estos temas con interés y una actitud abierta. Al principio comienza como cualquier otra clase, con cierta distancia y rigidez, yo con la corbata puesta y a medida que avanzamos con los ejercicios, va fluyendo la comunicación y se va dis-
tendiendo el ambiente”. Martín pone como ejemplo, una dinámica de grupo

“Nos orientamos mucho al mundo de la empresa porque si solo formáramos gente con muchos conocimientos que no estuviese capacitada para salir al mundo laboral, lo que hacemos aquí solo serviría para tener un título colgado en la pared. Es necesario que los estudiantes desarrollen sus competencias, cualidades y habilidades personales para ejecutar mejor su trabajo”.

A. Martín



Estudiantes del Máster de Casablanca (Marruecos) con Antonio Martín.

Los alumnos de la anterior edición del Máster disfrutaron de una actividad de coaching basada en el contacto con los caballos.



en Santander (España) por la cual tenían que montar una torre lo más alta posible en un tiempo dado, empleando chucherías y espaguetis. “No lo parece, pero es muy difícil porque les obliga a trabajar en equipo y a muchos les cuesta. Pero la conclusión es clara: trabajar en equipo es la única forma de resolverlo”, afirma.



Un pequeño engranaje que todo lo mueve

Ibán Doce Quintanilla, administrador de la edición española del Máster en Banca y Mercados Financieros, cumple 10 años velando por la buena marcha del posgrado y quienes le rodean se lo agradecen.

"Aconseja a los estudiantes basándose en su experiencia y les ayuda para que puedan hacer lo mejor posible sus trabajos. A los profesores, en especial a los invitados externos, les facilita todos los aspectos logísticos y siempre está dispuesto a colaborar con la dirección del Máster para que las cosas se hagan cada vez mejor. Pero sobre todo, destacaría de Ibán que siempre está dispuesto a escucharte y echarte una mano en aquello que haga falta".

Ibán es al Máster lo que el Quijote a España, parte de su historia. Una pieza clave para el buen funcionamiento y el éxito del mismo".

"Ibán es el mejor de todos, es un diez, sin duda alguna. Al principio parece un poco serio, reservado, pero ¡que va!. Te ayuda en todo, te apoya, relaja la presión que acumulas con el ritmo diario, te orienta muchísimo, incluso antes de empezar el Máster. Incluso cuando elegimos delegado salieron un par de papeletas con su nombre (risas)".

"Se involucra con nosotros más allá de las funciones que le exige su trabajo. Se interesa por cómo nos va a cada uno y es algo que se agradece y te hace llevar mejor toda esta intensa formación".



Esteban Fernández González



Myriam García Olalla



Ibán Doce



Ana Fernández-Laviada



Karim Hamed El Hadi (Alumno)



Jorge Tomillo Urbina



Álvaro Rodríguez (Alumno)



Cristina Miera (Alumna)



Manuel Luna García (Alumno)

"Es un eje fundamental dentro de El Solaruco. Con tanto cambio de profesores se necesita a alguien que te organice y te facilite un poco la vida durante la clases del Máster, y también fuera de ellas, con los trabajos, con Santander... con todo".

"En estos 10 años se ha hecho imprescindible. Actúa como intermediario entre profesores y alumnos, un papel difícil pero que borda. Nos ayuda a unos y otros, y aporta puntos de vista sobre muchas cuestiones que nos permiten mejorar cualquier actividad. Es capaz de recordar a todos los alumnos que han pasado por aquí y se sigue relacionando con muchos de ellos. Cuando nos reunimos con ellos es por el primero que preguntan y si no está (lo que ha ocurrido pocas veces), se llevan una decepción. En definitiva, hace una labor muy importante tanto profesional como a nivel personal. Gracias Ibán."

"Ibán, con su elevado sentido de la profesionalidad, es una pieza clave del engranaje del Máster. Sobrio, sensato, sin estridencias, tiene en su cabeza el día a día de El Solaruco y se esfuerza constantemente por hacer bien su trabajo. Es el tipo de persona que se afana en buscar una solución para cada problema. Pero es que, además, es un gran tipo, una excelente persona, a quien resulta un placer tener como compañero".

"Con él fue mi primera toma de contacto con el Máster y desde entonces no sólo hay una relación cordial, sino auténtico 'buen rollo': lo mismo puedes pedirle ayuda con documentación que comentar el último partido de fútbol".

15 AÑOS ayudando a llegar más allá

Más de 300 profesionales de Iberoamérica se han formado con esta maestría para dar un salto cualitativo en su carrera laboral

Resultados a la fecha

Inaugurado en 1999, a la fecha, el programa en México cuenta con un total de 344 egresados en quince generaciones, de los cuales el 85 por ciento trabaja actualmente en posiciones ejecutivas en el sector financiero, según el seguimiento a egresados realizado por la Dirección del Programa.

Los alumnos de la edición mexicana consiguen ascender en su carrera laboral gracias a la elevada cualificación que obtienen para su desempeño y promoción profesional. Aquí algunos ejemplos:



1^a Alberto Mendoza
Efectuaba prácticas profesionales en Banco Santander al iniciar la maestría; hoy en día, es director de Banca de Inversión en la misma entidad.

6^a Moisés Junca Acebedo
Realizaba prácticas profesionales en Banco Santander al iniciar la maestría; actualmente, es vicepresidente de Ventas Corporativas en Bank of America Merrill Lynch.

9^a José Ricardo Rangel Avilés
Era analista de Crédito en Banco Santander; actualmente dirige Tesorería en IXE Bank.

10^a Edgar Trueba Paz y Puente
Fue Contralor Normativo en ING Bank; hoy en día ha alcanzado el puesto de director ejecutivo en Morgan & Stanley.

11^a Ana de Lourdes Andrade Piña
Subdirectora en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), tras finalizar la maestría es directora general adjunta de Sociedades Financieras Populares en la misma institución.

Sin embargo, la asociación con Banco Santander, principal empleador de los egresados de la Maestría, permite hacer un seguimiento a profundidad de las carreras de poco más de un tercio de los egresados. La Dirección General Adjunta de Recursos Humanos de esa institución en México cuenta con evaluaciones detalladas y profundas del desempeño de cada uno y con los patrones de sus carreras.

Esta evaluación permite constatar, no sólo los conocimientos sino también las competencias, habilidades, valores e impacto de estos jóvenes profesionistas. Contar con una muestra significativa y detallada para valorar el resultado del programa a profundidad, es una oportunidad muy rara y valiosa, que se ha aprovechado para retroalimentar el diseño y operación de la Maestría.

De acuerdo con el documento elaborado por el área de Recursos Humanos del Banco, se puede constatar que los egresados de la Maestría en Banca y Mercados Financieros han cumplido con los objetivos del programa. De los 105 egresados que han laborado en Banco Santander, el 70 por ciento aún continúa activo en esa institución; de los cuales, **41 por ciento ocupa posiciones de dirección**, 16 por

ciento de subdirección y 4 por ciento de gerencia.

Así, el 60 por ciento de los egresados que trabajan en el Banco están posiciones ejecutivas. La mayor parte del otro 40 por ciento, está constituida por los egresados más recientes, que todavía son muy jóvenes para acceder a dichas posiciones.

Nuevos Proyectos

Con el fin de actualizar y renovar los contenidos del programa y mejorar así los resultados de los alumnos, se ha elaborado un Plan de Trabajo para 2015. Sin duda, el más importante de todos estos proyectos es la **actualización del plan de estudios**. La dinámica de la realidad, el avance del conocimiento, la aparición continua de bibliografía relevante y la actualización de bases de datos y de casos, obliga a la actualización permanente de todos los cursos que componen el programa.

La evolución del sector financiero ha sido, para bien y para mal, vertiginosa. Vivimos una de las crisis más profundas de la historia, se han aplicado medidas de política nunca antes vistas, la regulación se ha modificado drásticamente, los bancos se han adaptado a gran velocidad con nuevas estrategias y productos. Todo esto en los últimos seis años.

Entre las principales modificaciones, se destacan:

Nuevo Plan de Estudios

Propedéutico	Principios de contabilidad	Matemáticas Financieras	Estadística
1er. Trimestre	Contabilidad Bancaria	Economía y M. Financieros	Métodos Cuantitativos
2do. Trimestre	Análisis Financiero	Moneda, Banca y M. Fin.	Admon. de Riesgos I
3er. Trimestre	Ética y Banca	Finanzas Internacionales	Admon. de Riesgos II
4o. Trimestre	Innovación y TI	Marco Regulatorio	Org. y Gestión Bancaria
5o. Trimestre	Productos y Mercadotecnia	Estrategia Financiera y Trib.	Pensamiento Estratégico
6o. Trimestre	Laboratorio de Banca	Gobierno Corporativo	Liderazgo

- Finanzas
- Dirección y Estrategia
- Economía y Métodos Cuantitativos
- Filosofía Empresarial
- Otras

- El formato de los periodos lectivos pasa de semestres a trimestres
- Se incluye un trimestre preparatorio, sobre principios de contabilidad, matemáticas financieras y estadística
- Se suma un nuevo Laboratorio de Banca en el último trimestre
- El añadido de materias como Moneda, Banca y Mercados Financieros, Análisis Financiero, Administración de Riesgos II y una nueva materia de Ética y Banca

Otros proyectos a realizar son la conformación de la Sociedad de Egresados; la implementación y seguimiento al Sistema de "Coaching" a los Alumnos; y, la certificación Académica del programa por la European Foundation for Management Development (EFMD).

344 egresados año 1.999
 elevada cualificación Banco Santander
 Coaching 85% funciones ejecutivas
 sector financiero



El reto de la vinculación con la investigación



Fabián Márquez Rueda

Director de la Maestría en Banca y Mercados Financieros (edición México)

Al ser la Maestría en Banca y Mercados Financieros un programa especializado con enfoque profesional, la investigación que se realiza alrededor de la misma se centra en su línea de generación y aplicación del conocimiento única: la **Gestión Bancaria**. La definición de las áreas y proyectos de investigación ha tenido como propósito incidir en aspectos críticos de la actividad financiera con impacto social, rebasando ampliamente criterios de rentabilidad privada pura.

Así, tras analizar los orígenes, naturaleza y consecuencias de la gran crisis financiera iniciada en 2008, se definió como área prioritaria a la **Gestión del Riesgo**. Si bien es cierto que la actividad financiera implica la toma de riesgos, esta debe ser adecuadamente calibrada por los distintos actores que participan en el mundo de las finanzas: reguladores, banqueros, empresarios, consumidores, etc. Un sistema financiero en el que los riesgos son razonables, contribuye al crecimiento económico y al desarrollo.

La transgresión de límites prudentes en búsqueda de retornos extraordinarios concluye, tarde o temprano, en crisis financieras de las que, desgraciadamente, hay una amplia experiencia por todo el mundo en los años recientes. A su vez, una cautela excesiva, inhibe el financiamiento, la actividad económica y el desarrollo. La

Es licenciado en Economía por la Universidad Anáhuac y maestro en Administración de Empresas por la Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam, en Holanda. Especialista en Finanzas, Auditoría y Control Interno.

Actualmente es profesor de tiempo completo en el área de finanzas en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac desde 2013 a la fecha. Anteriormente, fue director de Auditoría en el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros; asimismo, ha colaborado en instituciones como PEMEX Refinación, Banco J.P. Morgan y en la Oficina de la Presidencia de la República.



Un sistema financiero en el que los riesgos son razonables, contribuye al crecimiento económico y al desarrollo”

importancia que el núcleo académico del Programa concede a este tema se observa claramente en la producción intelectual del 2008 al 2014, en el que se registran varios productos de inves-

tigación, tanto de los profesores mexicanos como de los españoles.

Otra de las áreas en que se manifiesta la preocupación de la Facultad y de los investigadores es la de la **Responsabilidad Social Corporativa** (RSC). Esta que debería ser la matriz rectora de la conducta de los órganos de gobierno de todas las instituciones financieras, muchas veces es utilizada como estrategia de relaciones públicas y, otras, confundida con la filantropía. Se ha tratado de indagar y documentar cómo la RSC tiene que ser incorporada en el tablero de control de las organizaciones y monitoreada constantemente.

Hay otros dos temas en la agenda de investigación, propios de la Gestión Bancaria, que se han tratado de desarrollar por el núcleo académico, dada la importancia que tiene para el bienestar social, la democratización de la economía y el crecimiento económico con igualdad; estos son: **financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas; y, la conducta del consumidor**. Este último será fundamental para que los intermediarios financieros puedan diseñar y poner a disposición del público, en un sentido amplio, productos que apoyen su progreso y seguridad económicos, que no los pongan en riesgo y que, finalmente, sean instrumentos de desarrollo humano.



Visita a la Ciudad Financiera de Banco Santander

Culturas distintas, sistema global

Estudiantes del Máster en Banca y Mercados Financiero UC-Banco Santander visitaron la Ciudad Financiera del Santander en Boadilla del Monte, Madrid (España), para conocer su funcionamiento y las estrategias de las diferentes Divisiones. No sólo se trataba de una visita formativa, sino que Boadilla fue, durante los días 2 y 3 de marzo de 2015, el punto de encuentro entre miembros del Máster que actualmente se encuentran cursando este posgrado en España (Santander), México (México DF) y Marruecos (Casablanca).

Durante el acto de bienvenida estuvieron arropados por el vicerrector de Ordenación Académica de la Universidad de Cantabria Ernesto Anabitarte Cano y por la directora general de Recursos Humanos de Banco Santander, Silvia Ruiz Barceló, encarnando la apuesta de la institución bancaria por la formación y el talento de sus futuros responsables. Más tarde, el vicepresidente segundo, Matías Rodríguez Inciarte, los acompañó en la recepción institucional, incidiendo en su discurso en la fortaleza del Grupo Santander y de sus valores en la difícil situación competitiva actual.

Los estudiantes pudieron encontrarse con egresados del Máster para mantener un coloquio, en el que com-

El Máster Internacional en Banca y Mercados Financieros se ha reunido en Madrid (España) durante la primera semana de marzo a estudiantes de las ediciones española, mexicana y marroquí del posgrado para conocer en persona a las distintas unidades en que se estructura Banco Santander y su funcionamiento.

partieron sus experiencias y animaron a los alumnos a esforzarse como requisito para conseguir sus objetivos. Entre ellos, el antiguo alumno Alberto Almoquera expuso la presentación titulada *Habilidades Soft para tu primer/nuevo empleo*.

En la segunda jornada, visitaron diferentes edificios e instalaciones de la Ciudad Financiera, como por ejemplo las unidades de Auditoría España, Auditoría Corporativa, Riesgos, Riesgos

Estandarizados, Tesorería España, Tesorería Global, etc.

En cuanto a profesores, acompañaron a los estudiantes, Francisco Javier Martínez García, director general del Máster, Myriam García Olalla, directora de la edición española y Esteban Fernández, coordinador de la misma; Fabián Márquez, director académico por parte de la Universidad mexicana de Anáhuac del Norte; y Abdelouahed Alaoui Mdaghri, director académico del Máster en la Universidad Hassan II, Antolín Oliva, responsable de instituciones del Área Norte de África de Banco Santander y coordinador de la edición marroquí del posgrado. Asimismo, acudieron Amina Benamar, directora de la Fundación Attijariwafa Bank, Housna Fares, directora de formación de Attijariwafa Bank y Carlos Velasco, director gerente de la Fundación UCEIF y director del Centro de Formación de Banco Santander, El Solaruco (Cantabria).

Finalizada la visita en Madrid, alumnos de la sede de México se desplazaron a Santander y pudieron conocer la Universidad de Cantabria y el centro de formación El Solaruco en donde tuvo lugar la entrega de "Premio a las Tesis Doctorales" y las "Ayudas a la Investigación" Santander Financial Institute, concedidos por la Fundación UCEIF en su edición 2014.

Ciudad Financiera Boadilla



Alumnos de la edición de Marruecos y México

Llegada a las instalaciones de Boadilla (Madrid).



USB CONECTADO
Descargando fotos Boadilla
6/78



Visita por las instalaciones de Boadilla.



Encuentros con los compañeros del Máster.



Compartiendo experiencias.



Relax con los compañeros del Máster.



Acto de bienvenida a los alumnos del Máster.



Alumnos del Máster disfrutando del cocktail ofrecido en las instalaciones.



Los días 2 y 3 de marzo fueron muy intensos para los alumnos de las tres ediciones del Máster.



Ingeniero de Caminos Canales y Puertos, Licenciado en Economía y Administración y Dirección de Empresas

Marketing y Producto

En 2000, me incorporé a Marketing y Producto en Santander Banca Privada, posteriormente trabajé en Gestión de Crédito y Capital dentro de la Dirección Financiera.

Banco Sabadell

En 2006 me incorporé a Banco Sabadell para desarrollar el negocio de Tesorería como director de Producto y Desarrollo de Negocio.

En 2011 asumí la dirección técnica de Mercados y Banca Privada y desde 2013 dirijo Director de Riesgo Minorista y de Planificación de Gestión de Riesgos de Banco Sabadell.



El Máster fue el punto de partida de mi trayectoria en el sector financiero. Personalmente también me ha dejado huella ya que allí conocí a mi mujer. Nos casamos en 2002 y actualmente tenemos cuatro hijos.



Tras realizar el Máster, me incorporé como becario en el área de *Backoffice* de Tesorería. Allí tuve la oportunidad de completar mi formación financiera especializándome en el mundo de derivados.

Pasados dos años pasé a formar parte del equipo de *Middle Office* de Tesorería, inicialmente en el grupo de *equity derivatives*.

Middle Office Tesorería

Actualmente soy responsable *Middle Office* Tesorería gestionando un equipo de 30 personas.



Para mí el Máster significó una gran experiencia personal, al coincidir con un grupo de gente realmente extraordinario con el que sigo manteniendo contacto a día de hoy. En el aspecto profesional, me enseñó a trabajar en equipo y desarrollar mi trabajo bajo condiciones de presión.



En 2007 me incorporé al Grupo Santander en calidad de *Auditor Trainee*.

Riesgo de Mercado

En 2008 me designaron al área de Riesgo de Mercado, en el que actualmente continuo desarrollando mi trabajo y que se centra principalmente, en los negocios de Tesorería, Gestión de Activos, Seguros y Gestión Financiera, tanto de la casa matriz como de las unidades locales (Brasil, Chile, México...).

Auditor II

Ocupo el puesto de Auditor II dentro de la División de Auditoría Interna en el área de Riesgo Estructural y de Mercado.



El Máster supuso una gran experiencia en lo personal y laboralmente me abrió las puertas, brindándome la oportunidad de entrar a formar parte del Banco Santander, además de enseñarme a gestionar el día a día bajo condiciones de presión muy altas, así como la gestión y el fomento del trabajo en equipo.

Y después del máster ¿Qué?

.....

Siete antiguos alumnos del Máster cuentan su trayectoria laboral tras su paso por las aulas de El Solaruco.



En 2009 entré en Banco Santander como gestora de clientes, en una de las oficinas principales de Madrid.

En el 2010 pasé a ser asesora financiera promocionando dentro de la misma oficina.

En ese mismo año el Banco me convoca al Máster Santander en Banca Comercial, lo que me hizo especializarme en la gestión comercial.

Segmento Select

En el 2012 pasé a formar parte del segmento *Select* como gestora de Banca Personal, donde continúo en la actualidad, gestionando clientes con importante patrimonio dentro de la entidad.

El Máster no solo me aportó conocimientos extensos del sector bancario haciéndome tener una visión global del negocio sino que me enseñó a trabajar en equipo, a gestionar el tiempo y sobrellevar situaciones límites de presión. Creo que es un gran preámbulo para el mundo laboral.



Tras finalizar el Máster, en octubre 2012, entré en Banco Santander, concretamente en la División de Auditoría Interna, dentro del área de riesgos de crédito.

Riesgo de Crédito

Actualmente soy auditora de Riesgos de Crédito en Santander España



Este posgrado me ha hecho crecer personal y profesionalmente. Después de esta experiencia te sientes capaz de afrontar cualquier reto. Al estar acostumbrados a desenvolvernos en situaciones adversas, en las que una buena gestión del tiempo y de los recursos es imprescindible, el día a día en la oficina resulta más sencillo.



Nada más concluir el Máster (julio de 2012) empecé a trabajar en Banco Santander, dentro de Banca Comercial en una oficina de Sevilla. Desde entonces trabajo en red comercial y he pasado por distintas oficinas de la red comercial.

Actualmente trabajo en una oficina Punto de Grandes Superficies en Jerez de la Frontera.

Ejecutivo Comercial

Actualmente soy Ejecutivo Comercial de la oficina 6581 en Jerez de la Frontera.



El Máster me abrió las puertas de Banco Santander y además me supuso un extraordinario aprendizaje, tanto a nivel académico como personal. Ha influido muy positivamente a la hora de afrontar todos los retos laborales de mi trabajo gracias al grado de profesionalidad que el Máster te inculca.



En julio de 2013 conseguí una beca de excelencia y me fui 3 meses de prácticas a Banco Santander en Londres, en el área internacional. A su fin conseguí renovar la beca y me cambié al equipo de *Asset and Capital Structuring*.

Pasados 6 meses me incorporé al área de Riesgos de Mercado, en el cual continúo en la actualidad.

Riesgo de Mercados

En este departamento monitorizamos los principales riesgos de mercado y de la producción diaria del P&L, en mi caso para la mesa de *Fixed Income Derivatives*.



El Máster ha sido el gran artífice de todas estas oportunidades tanto por los profesionales de Banco Santander que tuve la oportunidad de conocer y que algunos de ellos a día de hoy son compañeros de trabajo. Todo ello unido a los conocimientos técnicos que adquirí.



Conociendo la atención EXCLUSIVA

Por primera vez una oficina de *Private Banking* recibe a alumnos en prácticas del Máster

Ana Cuadrado ha escogido para realizar sus prácticas en Banca Privada, uno de los departamentos mejor valorados de Banco Santander por lo que supone como concepto de gestión bancaria, con profesionales que atienden a los clientes de forma exclusiva e integral.

Al entrar en *Private Banking*, la disposición de las instalaciones es diferente a la de las sucursales de la red comercial: no hay cajeros ni ventanillas, constan de un recibidor y de salas de reuniones donde los miembros de Banco Santander aconsejan a sus clientes acerca de los productos donde pueden invertir su patrimonio.

Esta forma de atención al cliente le garantiza la máxima privacidad y confidencialidad, explica Borja Urueta Dinares, director de la oficina del paseo de Pereda nº 37 de Santander (España), antigua ubicación de las oficinas de Banif. "Sin colas, sin prisas, con cita previa y atención personalizada. Así, en un clima relajado, el cliente nos demanda servicios, efectuamos un diagnóstico de su situación y le ofrecemos los productos que mejor se amoldan a sus circunstancias particulares", describe Urueta.

Es en esta sede donde una alumna del Máster en Banca y Mercados Financieros, Ana Cuadrado García, ha cursado las dos semanas de prácticas que incluye el programa académico de este posgrado de la Universidad de Cantabria y Banco Santander. "Anteriormente ya había trabajado en oficinas de la

red comercial del Banco y quería conocer un ámbito diferente, así que solicité realizarlas en *Private Banking*", explica Cuadrado.

“

Disponemos de todos los productos para satisfacer a nuestros clientes”

Borja Urueta, director

Cientes muy concretos

La Banca Privada se dirige a clientes con un patrimonio elevado -financiero, inmobiliario, empresarial...-. Este tipo de cliente no solo busca ayuda en cuanto a inversiones, si no también sobre temas fiscales, operaciones societarias, corporativas, por ejemplo, la venta o la ampliación de una empresa.

Gracias a la dimensión global del Grupo Santander, puede operar a nivel nacional e internacional, como una



gran red en la que las diferentes filiales interactúan y cooperan. “De este modo” -ilustra Urueta- “podemos ofrecer a un cliente de Cantabria realizar una inversión inmobiliaria en Andalucía, pero también en México, Brasil, Estados Unidos, etc. Y viceversa, un cliente americano puede también realizar un inversión aquí. Hay que tener en cuenta que cada filial de Banco Santander se adapta a la legislación y forma de funcionar de cada país, pero al funcionar como red global y comunicarnos el cliente encuentra la solución posible en cada caso”.

“
Sin colas, sin prisas, con cita previa y con atención personalizada”
Borja Urueta, director

Dos áreas

En cuanto a las funciones que se ejercen, Ana Cuadrado ha podido observar cómo Banca Privada se compone de dos áreas, además de la dirección: Operaciones -con tres miembros en esta oficina concreta- y Comercial -con siete miembros-.

“En el área Comercial nos dedicamos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes”, explica Urueta. Esto se puede referir tanto a sus necesidades de inversión, como de financiación, de seguros... “a cualquier producto, en definitiva, tenemos todo”, resume el director, “disponemos de más de 10.000 fondos de inversión, tenemos acceso a los mercados de renta fija mundiales, variable, etc.”.

Este perfil, es el que más interesa a la alumna del Máster. Lo define como más “creativo” ya que cada caso es diferente. Por ejemplo, además de las



Ana Cuadrado se muestra interesada en el perfil de área comercial del Santander Private Banking.

circunstancias patrimoniales el tipo de cartera que se escoja, en la decisión final influirá si se trata de un cliente agresivo o más bien conservador, si quiere acumular o no, si lo que busca es obtener rentas, etc.

Los miembros de Operaciones son los responsables de mantener todo el sistema de datos actualizado y en red. Los “operativos” representan un perfil más “técnico” que requiere elevadas dotes de organización y capacidad de control.

Durante las dos semanas de estancia, Ana Cuadrado ha tenido la oportu-

dad de conocer numerosas actividades que se desarrollan en ambas áreas: desde la introducción de boletas, pasando por la realización de propuestas de inversión a un cliente, hasta la escucha de conversaciones de atención a los mismos. “No ha coincidido que hubiese ninguna cita programada, así que tengo pendiente volver algún día para conocer cómo es una reunión y una operación de activo, de crédito, también”.

Por último, ha recibido formación sobre las herramientas tecnológicas y sistemas informáticos que se emplean en Banca Privada de Banco Santander.





Más de 150 años de historia

Nos adentramos en las entrañas del Archivo Histórico Banco Santander

La creación del Archivo Histórico tuvo dos grandes momentos. El primero, en el año 2000, Banco Santander cede su archivo central, que hasta entonces se localizaba en Ávila, a la Universidad de Cantabria (UC) y se deposita en las instalaciones de la Escuela Técnica Superior de Náutica. El segundo, en 2007, con motivo del cumplimiento del 150 aniversario del Banco, cuando se aborda el proceso de ordenación, gestión y puesta a disposición del Archivo, cuya responsabilidad cae en la Fundación UCEIF.

José Antonio Gutiérrez Sebares, director del Archivo, nos da una idea de su valor: "Para mí es una colección documental esencial para la Historia de la banca. Por una parte, debido al arco cronológico que abarca, pues tenemos documentos que datan incluso del siglo XVI, aunque el grueso de la colección data de entre la mitad del siglo XIX y todo el XX. Además recoge el patrimonio histórico de Banco Santander, el primer banco de la Zona Euro, prácticamente desde sus inicios: disponemos de **documentación del día siguiente de la apertura de Banco Santander**".

Este Archivo supone un importante testimonio de la banca madrileña,

“

Es una colección esencial para la Historia de la banca”

J.A. Gutiérrez Sebares, director



ya que incluye los **fondos del Banco Central, los del Hispanoamericano y próximamente** se añadirá el **Banesto**, recientemente absorbido por Banco Santander. Asimismo hay que contar con las casas de banca, que al no estar constituidas como sociedades anónimas eran muy difíciles de documentar.

El reto ahora es dar el salto al exterior, siguiendo la estela internacional del Banco. "Ahora estamos orientando nuestros esfuerzos a ir incorporando fondos de las filiales de América Latina, para rescatarlos y ponerlos en valor", explica Gutiérrez.

Aunque se trata de una colección en permanente crecimiento, hablamos de **34** fondos en total, correspondientes a otras tantas **entidades bancarias** y empresariales, que reúne en torno a 26.000 registros. Pero el responsable anuncia cambios: "Ya necesitamos nuevas infraestructuras para albergar los depósitos, que se ubicarán en 2016 en las instalaciones de Banco Santander de Medio Cudeyo" (Cantabria, España).

Tipos de documentos

Una gran parte de la documentación es contable, está generada por los servicios de Intervención de las entidades



Disponen de documentación contable, correspondencia y hasta material audiovisual.

El acta notarial de la constitución de Banesto en 1902 también es relevante y en el Libro de Honor del Banco Central constan las firmas de los reyes Juan Carlos y Sofía cuando aún eran príncipes de España. Del Banco Mercantil de Santander, existe documentación de una cuenta corriente abierta a nombre de Franco, de la sucursal de Salamanca cuando se encontraba allí la Capitalidad, y también de espías alemanes que apoyaron a su bando cuando estalló la Guerra Civil.

A nivel anecdótico, se han encontrado operaciones bancarias del pintor Joan Miró y solicitud de préstamos de Jesús Gil.



o por su red comercial de sucursales. El Archivo Histórico también dispone de documentación con un gran valor cualitativo: series de correspondencia, actas de los Consejos de Administración, Comisiones Ejecutivas y Juntas Generales de Accionistas. Asimismo, parte de los fondos reflejan la relación con la empresa: peticiones de créditos, los expedientes que se generan como resultado de la concesión de los préstamos.

Por otro lado, hay una sección de material audiovisual: vídeos, fotografías, audios. Está la propia del Banco Santander, que data de los años 60; la del Hispanoamericano, que se inicia en los años 30; la del Banco Central, que comienza en la década de los 40; y próximamente se recibirá la colección fotográfica de Banesto. Además, el Archivo se encuentra en pleno proceso de digitalización y catalogación de la producción audiovisual de Banco Santander de los últimos 20 años.

Investigación

La estrategia de conservación y puesta en valor pasa por el acceso a la documen-

tación en línea, a través del portal web www.archivohistoricosantander.com donde se puede consultar el catálogo sin restricciones.

Aunque se trata de un archivo privado, el Archivo Histórico está abierto a su consulta a determinados fondos por parte de **investigadores** universitarios que cumplan los requisitos establecidos por la Fundación UCEIF. Para estas personas autorizadas, el acceso se permite a los fondos digitalizados que se hayan demandado por periodos que suelen rondar los tres meses.

Las joyas

Destacan por diferentes razones algunos documentos. A nivel histórico, el primer documento que se conserva del Banco Santander es muy interesante porque éste data del día siguiente de la apertura de la entidad y no existen muchos de esa época. Esto se debe a que la sede del Banco, a lo largo de su historia, se ha visto afectado por dos grandes incendios e, incluso, por las Guerras Carlistas – se tuvieron que evacuar la documentación y los activos a un barco en plena bahía.



Traspasando fronteras



La Fundación UCEIF, a través del SANFI (Santander Financial Institute), ha organizado la primera promoción de Máster en Banca y Mercados Financieros edición Brasil. Ladislao Luna es el primer profesor de la Universidad de Cantabria que ha impartido docencia allí, una semana intensiva, del 25 al 31 de marzo de 2015, y a su vuelta realiza un balance "muy positivo" de los resultados: "Avanza con éxito", afirma.

"En primer lugar por las instalaciones -que cuentan con todo tipo de facilidades (conectividad, pantallas, pizarra electrónica...) - y por la organización del curso, que proporciona hasta un asistente presente durante las clases para solventar cualquier necesidad que surja. Insper es un centro de referencia", afirma.

La respuesta de los alumnos también iba a ser una incógnita, puesto que las clases se imparten en español y

El primer curso del Máster en Banca y Mercados Financieros en su edición brasileña está en marcha desde 2014 en Insper (Ensino Superior em Negócios, Direito e Engenharia), en Sao Paulo. El director general de la Fundación UCEIF (UC-Banco Santander) y del SANFI, Francisco Javier Martínez, la coordinadora española de esta nueva versión del Máster, Belén Díaz, y el profesor de Organización de Empresas, Ladislao Luna, explican los detalles del nuevo curso y en qué países podrían implantarse más ediciones del Máster.

su idioma natal es el portugués, pero al final el idioma no supuso ninguna traba: "La comprensión fue muy buena,

están acostumbrados a escuchar español e, incluso, muchos tienen un conocimiento avanzado de la lengua con niveles B y C de español", revela el profesor. Además, para que los alumnos mejoren en el dominio de la lengua española el Máster incluye un programa formativo en el Instituto Cervantes.

Retrato robot

La profesora Belén Díaz Díaz coordina esta edición del Máster junto con su homóloga en Insper, Claudia Teresa Nunes y la directora local del programa Jocimari Oliveira. Díaz explica que todo el alumnado está formado por empleados de Banco Santander, siendo abundante la presencia de analistas financieros (11) y gerentes comerciales o de empresas (6). "Su perfil es de personas de entre 23 y 34 años (16 hombres y 11 mujeres) con cierta experiencia en el sector (antigüedad media en el puesto de trabajo, 4 años)", describe, que ven este posgrado como una forma de

“impulsar sus carreras profesionales”. La mayoría de los alumnos cuenta con estudios universitarios previos en ciencias económicas o empresariales (19), “pero al igual que en las ediciones de otros países contamos con gente procedente de ingenierías, matemáticas, etc.” detalla la coordinadora española del Máster.

Obtuvieron puntuaciones notables y sobresalientes”, añade Luna, y concluye convencido: “Estos alumnos llegarán a ser directivos importantes de Banco Santander”.

El curso se caracteriza por tener asignaturas más cortas (de entre tres horas de duración y 24 horas), suman-

do FI y la Universidad de Cantabria y el resto son impartidas por profesores de Insper y profesionales del sector financiero.

Para la coordinadora, en este posgrado existe un factor distintivo: “Como complemento, los alumnos estudian un curso de español online a través del Instituto Cervantes de seis meses de duración y renovable por otros seis, adaptado al nivel de cada uno. Además, realizarán un curso de 15 horas de español financiero presencial en la Fundación Comillas aprovechando la estancia de los alumnos en España”.

Un posgrado en extensión

Javier Martínez García, director general de la Fundación UCEIF y director internacional de las distintas ediciones del Máster en Banca y Mercados Financieros, explica cuál fue el germen de este nuevo proyecto: “Tras un periodo de consolidación de la edición del Máster puesta en marcha en Casablanca (Marrocos) en 2007 y una vez constituido plenamente el Santander Financial Institute (SANFI) bajo el paraguas de la Fundación UCEIF y del Campus de Excelencia de la Universidad de Cantabria, surgió la oportunidad de promocionar nuevas ediciones en otras fronteras”.

Los objetivos más directos han sido dos: Brasil, que ya ha fructifica-

“
El factor distintivo es el módulo internacional que se imparte en España”
Ladislao Luna



Para el profesor Luna el proceso de selección de los alumnos fue significativo: “Se presentaron 500 candidaturas y, en general, su formación ya era elevada y al tener experiencia en banca, en las clases hemos podido profundizar enormemente”. Finalmente fueron 30 las personas seleccionadas, pero actualmente continúan 28, ya que dos fueron promocionadas desde el programa por Banco Santander y trasladadas a Madrid.

do un total de 32, agrupadas en cinco módulos (Fundamentos - 27 horas, Entorno económico y mercados financieros - 138 horas, Gestión estratégica y negocio bancario - 153 horas, Contabilidad y finanzas corporativas - 11 horas y el Módulo Internacional -52 horas- que se impartirá mediante dos semanas en España, probablemente entre febrero y marzo de 2016 coincidiendo con el encuentro de todas las promociones en la Ciudad Financiera

Peculiaridades académicas

La profesora Díaz relata que, como los alumnos compaginan el Máster con su vida laboral, en periodos académicos “normales” tienen dos jornadas de clase a la semana, de tres horas cada una. “En cambio, al recibir la visita de los profesores extranjeros propuestos desde UCEIF y SANFI, deben maximizar el tiempo y reciben cuatro horas de clase al día (más otra de tutoría) durante una semana, sábado incluido”, describe.

“Realizan un gran esfuerzo, pero asimilaron los conocimientos y las herramientas de forma muy efectiva.

“
Los alumnos estudian un curso de español que completarán en España”
Belén Díaz



de Boadilla del Monte). En total 481 horas de docencia, de las cuales 124 corren a cargo de profesores del SAN-

do con la colaboración de Insper (el 2º mejor centro universitario de formación ejecutiva en finanzas de Brasil y

entre los 40 primeros a nivel global, según el ranking elaborado por *Financial Times*) y donde ya hay previsto comenzar una segunda promoción; y **Chile**, en cuyo proceso se está trabajando con la Universidad Católica de Valparaíso desde la última Cumbre de Rectores de Universia. “En este último apartado ya hemos mantenido varias reuniones y contactos con esta Universidad y con participación también de Banco Santander Chile. Parece que podemos implantar un modelo semejante al de México”.

“Todo este trabajo llevado a cabo tiene un impulso multiplicador”, explica Martínez avanzando que, a medio plazo, el Reino Unido y Rusia podrían ser viables también como nuevos destinos para la creación de versiones del Máster adaptadas a estos entornos geográficos. Todo ello sumando el reto de ampliar la colaboración académica con las instituciones socias, para no restringirla sólo al plano formativo, sino también al investigador, mediante la creación de equipos y redes de trabajo conjunto. “El Máster supone un caldo de cultivo de relaciones que alumbran nuevos proyectos, investigaciones, trabajos de asesoría, etc.”, declara el catedrático.



Todos los participantes son empleados de Banco Santander.



Los alumnos del Máster ven en este posgrado una forma de impulsar sus carreras profesionales.

Banco Santander presta su apoyo a la Universidad de Cantabria

El rector José Carlos Gómez Sal y Ana Botín, presidenta de la entidad financiera, firman el convenio que financiará y reforzará los proyectos de la UC y abrirá vías de colaboración innovadoras



Banco Santander ha renovado su compromiso con la Universidad de Cantabria (UC) para impulsar acciones que le permitan “acrecentar sus habilidades, ampliar sus oportunidades y profundizar sus conocimientos”, en palabras de **Ana Botín**. La presidenta de la entidad financiera ha firmado junto al rector de la UC, José Carlos Gómez Sal, el convenio que renueva la colaboración que ambas instituciones mantienen desde hace casi dos décadas y que se ha plasmado en multitud de iniciativas de calado social, educativo, cultural y económico a nivel local e internacional.

El acuerdo fortalece proyectos estratégicos de formación e investigación emprendidos a través de la Fundación UCEIF para el Estudio y la Investigación del Sector Financiero, el Santander Financial Institute (SANFi) o el

Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE), además de profundizar en nuevas actividades más transversales orientadas a la captación de talento, la movilidad o la potenciación de la empleabilidad. Para ello, Banco Santander aportará 1.771.000 de euros anualmente durante los próximos cuatro años.

Ana Botín ha explicado que se trata del **primer convenio que suscribe con una universidad española** desde que ostenta el cargo de presidenta. En el caso de Cantabria, “hemos acompañado a la UC en su crecimiento y consolidación, apoyando más de 40 proyectos”.

El rector recordó el apoyo prestado a lo largo de los años por **Emilio Botín**. “Su impresión del trabajo realizado fue

magnífica y creo que hemos superado todas sus expectativas”, señaló Gómez Sal haciendo referencia a la reciente consecución del sello de Campus de Excelencia Internacional por parte del proyecto estratégico promovido por la UC, Cantabria Campus Internacional (CCI). Este “apoyo incondicional ha sido esencial para el logro y consolidación de nuestro proyecto de Universidad como **motor del desarrollo económico y social** de su entorno”, dijo el rector.

Con la firma del nuevo convenio, Banco Santander pretende “ayudar a la UC en su **modernización e internacionalización**, consolidándola como una de las **instituciones más innovadoras** y con mayor desarrollo de toda España”, ha dicho Ana Botín.