



Panorámica del flamante edificio al que se acaba de mudar el BCE en Fráncfort (Alemania). (de [www.expansion.com](http://www.expansion.com)).

#### **COYUNTURA INTERNACIONAL**

**EL BCE ACUERDA POR "UNANIMIDAD" LA PREPARACIÓN DE NUEVOS ESTÍMULOS.** De [expansion.com](http://expansion.com). El Consejo de Gobierno del Banco Central Europeo (BCE) ha mantenido "por unanimidad" los tipos de interés en el mínimo histórico del 0,05%, a la vez que la facilidad de depósito, que continuará en el -0,2%. Estas decisiones han estado en línea con lo esperado por todos los expertos. Pero la parte más importante de esta jornada de política monetaria ha llegado con la habitual rueda de prensa de Mario Draghi, el presidente del BCE. Ha dicho que prolongará las compras de activos durante dos años, hasta junio de 2016, de manera que se pueda elevar el volumen del BCE a los niveles que la institución tenía hace dos años, en concreto, en marzo de 2012, cuando se había celebrado la primera subasta de liquidez a tres años (LTRO). Posteriormente, el banquero central también ha reiterado otro de los mensajes que el mercado quería oír: que utilizarán todos los instrumentos necesarios no convencionales que sean necesarios en caso de que empeore el panorama económico.

**JUNKER SE ESTRENA CON UN DESAFÍO A LOS GOBIERNOS.** Cinco días 6-11. "No cederé ante nadie" avisa el nuevo Presidente de la CE. La comisión europea recupera su papel de liderazgo e inspiración. "Tengo la firme intención de responder a las críticas a la comisión vengan de donde vengan. No habrá ningún ataque sin respuesta".

**LA UE ACORRALA A LUXEMBURGO POR PACTOS FISCALES CON MULTINACIONALES.** Ex.7-11. Todavía no lleva una semana como presidente de la Comisión Europea y Jean Claude Juncker ya tiene su primera patata caliente encima de la mesa. El Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación publicó ayer los pactos secretos entre Luxemburgo y más de 300 multinacionales, que permitían a estas reducir la factura fiscal de sus actividades e inversiones que en la UE y el resto del mundo. En una situación normal, esto no tendría por qué afectar al presidente del Ejecutivo comunitario. Pero en esta ocasión resulta que Juncker fue primer ministro de su país entre 1995 y 2013, cuando se sellaron la mayor parte de los acuerdos.

**EL ECOFIN IMPULSA UNA NORMA PARA FRENAR ABUSOS FISCALES COMO LOS DE LUXEMBURGO.** Cinco Día 8-11. Una directiva permitirá a los Gobiernos frenar la repatriación o traslado de beneficios de una multinacional si detectan que la única finalidad de la operación es eludir impuestos.

**SUPERVISIÓN BANCARIA EUROPEA.** Ex.4-11. La presidenta del MUS, la francesa Danielle Nouy, aseguró ayer ante el Parlamento Europeo que su equipo está "preparado" para hacer una tarea de supervisión "dura" e "intrusiva", y auguró "al menos" una prueba de resistencia anual para chequear la salud de los bancos. "Lo normal es hacer al menos uno al año", aseguró. Nouy no descartó que las nuevas pruebas puedan ser más duras que las actuales.

**LA COMISIÓN EUROPEA RECORTA SUS PREVISIONES PARA LA EUROZONA Y PRESIONA AL BCE. 05.11.2014 Peter Spiegel. Financial Times.** La Comisión Europea recortó ayer sus previsiones económicas para la eurozona, aumentando aún más la presión sobre el Banco Central Europeo para que amplíe su arsenal de medidas extraordinarias dirigidas a abordar el lento crecimiento y a evitar la deflación.

**VIDA ASOCIATIVA. Ante la próxima Reunión General de los días 27 y 28, cuyo Programa se envió el lunes 3, te rogamos, querido asociado, que nos confirmes la asistencia. La organización del evento lo requiere. La Reunión está patrocinada por ESIC, EUROFORUM Y RACCON LEARNING, a quienes agradecemos su generosidad.**

#### **NOTICIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO**

**CONGRESO DE DIRECTIVOS CEDE. PALABRAS DE ISIDRO FAINÉ, PRESIDENTE, EN EL MOMENTO DE LA CLAUSURA EN PRESENCIA DEL REY FELIPE.** El presidente de CEDE ha subrayado que "no cabe otro camino que normalizar la práctica de la concesión de créditos que ayuden a financiar el capital circulante que precisan las empresas, así como todos aquellos proyectos más a largo plazo que sean realistas y viables. Fainé ha enumerado las características que definen a un líder global, marcado por su capacidad de anticiparse al futuro "a la vez que es capaz de aunar voluntades y recursos", junto a la capacidad de mantener el equilibrio, la empatía para acercarse a sus trabajadores y estimular el espíritu de pertenencia a la empresa. Es imprescindible llevar la educación continua hasta su máximo nivel, ha subrayado Fainé. Se ha mostrado convencido de que los directivos españoles han demostrado en las últimas décadas "capacidad y talento" para liderar los procesos de cambio.

**EL FUNCIONAMIENTO INTERNO DEL CEREBRO EJECUTIVO. De un artículo de Carlos Herrero de las Cuevas.** ¿Queremos innovación? Cuidado con los plazos. Con frecuencia pensamos que un plazo puede ayudarnos a romper con la inercia y a focalizarnos en hacer la tarea. Pero las investigaciones del cerebro, sugieren que la verdad es exactamente lo opuesto. Por el contrario, **un plazo con frecuencia limita más nuestro pensamiento y puede conducir a peores tomas de decisiones. Las investigaciones muestran que cuanto más estresante es el cumplimiento de un plazo, menor es nuestra disposición a encontrar otras formas de abordar el problema.** Dice el Dr. Boyatzis: "Precisamente en los momentos en los que las organizaciones desean que sus empleados piensen fuera de los carriles (outside the box), ni siquiera ven los carriles." Y más adelante añade: "Dado que la incertidumbre es la señal de los tiempos actuales, la solución no consiste en evitarla sino en aprender a aceptarla". **El artículo está íntegro en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org) sección Artículos de Interés.**

**CEGOS PUBLICA LA GUÍA 2015 CON LAS TENDENCIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO.** El Grupo Cegos en España lanza la Guía 2015 formada con 11 macro áreas de contenido, más de 100 acciones formativas en formato abierto y 1.300 acciones de consultoría, formación in company y selección para el próximo año. Info: Madrid: 91 270 50 00. Barcelona: 93 520 17 10. Calle Fray Bernardino Sahagún, 24. 28036 Madrid

#### **NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO**

**RADIOGRAFÍA DE LA BANCA TRAS EL EXAMEN EUROPEO. Ex. Fin de semana.8-11.** El sector deja atrás seis años de reestructuración. Superado el test de estrés e inaugurada la supervisión única en Europa, los bancos ponen el foco en consolidar la mejora del beneficio, que ya se aprecia en sus cuentas del tercer trimestre. Ranking de activos: Santander (1.240.979), BBVA (637.699),CaixaBank (333.699),Bankia (247.072),Banco Sabadell (162.785), Banco Popular (159.992),Bankinter (56.313). Juan José Toribio de IESE , señala que la rentabilidad bancaria en España es "ridículamente baja". Jesús Palau, de ESADE ,prevé ajustes de red y plantilla en BBVA y Catalunya Banc.

**LOS BANCOS ESPAÑOLES GANAN UN 3,6% MÁS POR LOS MENORES GASTOS Y PROVISIONES. EX. 4-11.** Entre enero y septiembre, los principales bancos cotizados (Santander, BBVA, CaixaBank, Bankia, Sabadell, Popular y Bankinter) ganaron 8.153 millones, un 3,6% más que en el mismo periodo de 2013. Todos los grupos han registrado aumento de beneficios, salvo BBVA, por los menores extraordinarios.

**SANTANDER DISPARA SUS BENEFICIOS.** Comentario de La Llave, en Expansión. 5-11. El beneficio neto del tercer trimestre suma 1.605 millones y el acumulado a septiembre crece un 32% hasta 4.361 millones (un aumento del 45% a tipo de cambio constante); el beneficio por acción sube un 19%; la tasa de morosidad baja ligeramente al 5,28%; el beneficio por acción sube un 19%; la tasa de morosidad baja ligeramente al 5,28%; el ratio de eficiencia es del 46,9%. El core capital CET1 se sitúa en el 11,4%. En su conjunto, muy buenos datos fundamentales. Por países, Reino Unido genera el 20% del beneficio total, Brasil, el 20% y España, que dispara sus beneficio un 124% hasta 822 millones y aumenta el crédito un 1%, el 14%. La rentabilidad por dividendo es muy atractiva: 8,9%. **SANTANDER A TRAVÉS DE JAVIER SAN FELIX PRESIDE LA EFMA, ASOCIACIÓN MUNDIAL DE BANCA MINORISTA. LA ENTIDAD**

**INVIERTE 500 MILLONES EN TECNOLOGÍA.** Ex.8-11. Avanza en su transformación comercial. España servirá de tubo de ensayo de los cambios para modernizar el negocio que luego se extenderá al resto de países.

**CAIXABANK BUSCA SER LA FIRMA DE REFERENCIA EN PENSIONES. QUIERE TRASMITIR LA NECESIDAD DEL AHORRO.** Ex.7-11. Lanza Caixafuturo, que califica como un programa no comercial para ayudar a planificar la jubilación de sus clientes. Una campaña para concienciarles de la necesidad de ahorrar para complementar la futura pensión pública y para ayudarles a hacerlo. Juan Alcaraz, director general de negocio de la entidad, señaló ayer que “no se trata de una campaña comercial temporal para captar nuevos clientes sino de un posicionamiento que se mantendrá a lo largo del tiempo”. Es un plan individual de ahorro sistemático (Pias).

**SABADELL PONE A LA VENTA 500 MILLONES EN CRÉDITO PROMOTOR.** Ex.3-11. ‘Proyecto tritón’: La entidad financiera saca al mercado créditos fallidos de promotores y activos adjudicados. EY asesora la operación. SOLVIA INMOBILIARIA DEL SABADELL, GANA EL PRIMER CONTRATO DE GESTIÓN DEL SAREB. Ex.4-11.

**MARCH GESTIÓN ARRASA EN LUXEMBURGO COMO MAYOR GESTORA ESPAÑOLA.** Ex.6-11. **Crece un 145% en 5 años hasta 5.117 millones.** Controla 1.000 millones en el Ducado. Una tercera parte de las entradas de dinero en Luxemburgo son de inversores foráneos.

**BANKIA Y CATALUNYA BANC DEVUELVEN 2.500 MILLONES EN PREFERENTES.** Ex.5-11. Recta final: El 94% de las solicitudes de arbitraje aceptadas ya han sido resueltas a favor de los preferentistas. Cerca de 25.000 clientes optaron por la vía judicial para recuperar el dinero de las preferentes.

**ING DIRECT SUPERA LOS TRES MILLONES DE CLIENTES EN ESPAÑA.** Ex.6-11. ING Direct, la filial española de banca minorista del grupo holandés ING, ha elevado el número de clientes en España hasta un total de 3,046 millones al cierre del tercer trimestre. Supone un aumento de 154.892 clientes (5,3%) en lo que va de año, según han informado a Europa Press en fuentes de la entidad. Los fondos totales gestionados por el banco en España sumaron 38.977 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 14% respecto al mismo periodo de 2013. Dentro del balance, los depósitos se situaron en 24.537 millones de euros, un 13,8% más que en el tercer trimestre de 2013.

**BANCO CEISS PONE EN VENTA EL NEGOCIO DE FUERA DE CASTILLA Y LEÓN Y MADRID.** Ex.6-11. El banco de Caja España-Duero encarga la operación a N+1. La entidad explora alternativas, que incluyen el traspaso de 32 oficinas y una cartera de crédito de casi 1.000 millones, para cumplir con Bruselas. Hay un alto interés para adquirir las 32 oficinas a la venta y entre los candidatos suena Evo Banco. Un nuevo paso de Unicaja para sanear su filial.

**GRUPO CAJAMAR SE INTEGRA EN LA PATRONAL DE BANCA AEB A TRAVÉS DE SU CABECERA BANCO DE CRÉDITO COOPERATIVO.** Ex. 7-11. Cajamar y las 18 cooperativas de crédito que conforman su grupo consolidable han solicitado su baja voluntaria en la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Unacc). Está previsto que el Grupo Cajamar se asocie a la Asociación Española de Banca (AEB).

**LIBERBANK HA LOGRADO UN BENEFICIO DE 98 MILLONES, QUE SUPONE MULTIPLICAR POR SIETE LOS 14 MILLONES QUE GANÓ UN AÑO ANTES.** Ex.05.11 Este resultado se debe gracias a la mejora de los ingresos por el mayor dinamismo del negocio bancario y pese a realizar saneamientos por 317 millones.

**ABANCA GANA 342 MILLONES Y SIGUE REFORZANDO SU CAPITAL.** Ex.6-11. La entidad controlada por el grupo venezolano Banesco obtuvo un beneficio neto de 342 millones de euros en el tercer trimestre del año, lo que supone casi multiplicar por seis el de un año antes, aunque los datos no son comparables, porque desde entonces se ha desprendido de negocio (venta de EVO y de oficinas a Etcheverría). Banesco prevé mantener un 80% cuando la entidad salga a Bolsa en dos o tres años.

**EL CLIENTE MISTERIOSO (MYSTERY SHOPPER) TAMBIÉN EN LA BANCA.** Ex.4-11. Hace sólo unos días, la **presidenta de la CNMV, Elvira Rodríguez, aseguró que la figura del mystery shopper tendrá trámite de urgencia**, por lo que podría estar operando en las oficinas bancarias a partir del año 2015. “La banca es un sector donde el trato proporcionado es importante y donde la calidad del servicio directo cada día cobra más importancia, especialmente si se tiene en cuenta la compleja situación económica que hemos atravesado.

**MAYOR CONTROL A LOS PRODUCTOS COMPLEJOS. CIRCULAR DE LA CNMV.** Ex.8-11. El supervisor refuerza la vigilancia en la comercialización de estos productos entre minoristas. Se trata de intensificar la supervisión del cumplimiento de las normas de conducta, y, entre otras cosas, contempla que los informes sean más frecuentes

cuando la entidad comercializa instrumentos complejos o cuenta con un elevado número de clientes minoristas, en tanto que permitirá a la CNMV disponer de la información de los estados reservados con mayor inmediatez, profundidad y detalle.

#### **NOTICIAS DEL SECTOR SEGUROS**

**MAPFRE GANA 672,8 MILLONES DE EUROS Y MEJORA UN 20% SU DIVIDENDO.** Ex.05-11. Mapfre ha reducido un 1,6% su beneficio de los nueve primeros meses del año, hasta 673 millones, debido incremento de la tasa impositiva, a los tipos de cambio y a la mayor contribución a los beneficios de aquellos negocios que la sociedad comparte con socios externos. Dice que quiere hacer partícipe a sus accionistas de “su fortaleza financiera y de las buenas previsiones para el cierre del ejercicio”. Ex.6-11-

**VIDACAIXA AUMENTA UN 49,7% SU BENEFICIO, HASTA 508 MILLONES.** Ex.5-11. VidaCaixa ganó 508,3 millones en los nueve primeros meses del año, un 49,7% más que en el mismo periodo de 2013. La aseguradora, filial de CaixaBank, atribuye estos datos a “la buena evolución del negocio y a la gestión eficiente de la cartera de inversiones.

**MUTUA MADRILEÑA GANA 235,2 MILLONES DE EUROS LO QUE SUPONE UN AUMENTO DE 23% CON EL IMPULSO DE SUS INVERSIONES.** EX.4-11. La entidad atribuye este resultado “a la buena evolución de los ramos y las empresas” en los que trabaja y a los resultados de las inversiones financieras que se colocaron en 192 millones antes de impuestos, con un crecimiento del 28,6%. La cartera de inversiones de Mutua Madrileña está gestionada por su filial Mutuactivos.

**ALLIANZ, AXA Y GENERALI OFERCEN LOS MEJORES SEGUROS PARA LA JUBILACIÓN.** Cinco Días 5-11. Las aseguradoras quieren jugar su papel en la previsión social complementaria y cada vez son más las compañías que lanzan planes de previsión asegurados (PPA). Allianz, Axa y Generali ofrecen los rendimientos más atractivos, según el estudio recientemente publicado.

**LA GRAN BATALLA DE LOS PLANES DE PENSIONES.** Cinco Días 8-11. Bancos y aseguradoras preparan sus campañas de fin de año con incentivos por los traspasos que rondan el 3% y una apuesta clara por lo planes de renta variable mixta.

**LA UE APRUEBA UNA NUEVA DIRECTIVA DEL SEGURO PARA ELEVAR LA PROTECCIÓN DEL CONSUMIDOR.** Ex.6-11. También persigue reforzar la protección del asegurado en lo que se refiere a los seguros de vida mediante un elemento de inversión.

**LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. LAS BOLSAS AGOTAN SUS BAZAS SIN REENCONTRAR EL CAMINO DE LAS ALZAS. TRAS CAER AYER UN 1,32%, EL IBEX PIERDE UN 3,35% SEMANAL.** Las dudas sobre la economía impiden al mercado europeo celebrar los récords de Wall Street, pese al apoyo de los bancos centrales. Se queda en los 10.126,3 puntos básicos.

#### **COYUNTURA NACIONAL**

**LA CITY TEME UN AUMENTO DEL RIESGO POLÍTICO PARA LOS INVERSORES EN ESPAÑA.** Ex.3-11. Obstáculos a la recuperación: Cataluña, los casos de corrupción y las elecciones de 2015 pueden empañar la buena imagen del país en los mercados, según los ejecutivos españoles en Londres

**BRUSELAS RATIFICA LA RECUPERACIÓN EN ESPAÑA PERO CON LENTA CAÍDA DEL PARO.** Ex.5-11. El Ejecutivo comunitario publicó ayer sus Previsiones de Otoño y pronosticó una aceleración del crecimiento español: subidas del PIB del 1,2% en 2014, del 1,7% en 2015 y del 2,2% en 2016. Bruselas revisó una décima al alza el dato de 2014, respecto a las previsiones de mayo, y rebajó cuatro décimas las de 2015, desde el 2,1%. Según explicó Moscovici, este recorte se debe a la ralentización temporal de la economía española en el segundo semestre de 2014, al mayor esfuerzo fiscal para cumplir con el déficit y a la ralentización de la zona euro, “el principal riesgo bajista” para España. Pero fuentes de la Comisión aseguraron que, en la práctica, este 1,7% es un mejor dato que el 2,1%, ya que ya lleva incluidos ajustes y reformas que no se habían tenido en cuenta en mayo, y que debían adoptarse para cumplir con los objetivos de déficit. De hecho, España situará su ratio déficit / PIB de 2014 en el 5,6%, según la Comisión, por debajo del objetivo del 5,8%. Pero la verdadera mejora respecto a las Previsiones de Primavera se produce en 2015. Si el Ejecutivo comunitario esperaba entonces un déficit del 6,1% para el año que viene, ahora ha reducido el agujero al 4,6%, al tener en cuenta reformas como la de la Administración y la inercia de la recuperación. Todo ello habría compensado los menores ingresos por la reforma fiscal y una política de

contratación pública más laxa. Sin embargo, todavía quedarían entre 15.000 y 16.000 millones de euros por ajustar en los próximos dos años. El 4,6% de 2015 todavía estaría cuatro décimas por encima del objetivo, del 4,2%, y la estimación para 2016 se situaría en el 3,9%, frente al 2,8% fijado. Aunque el ajuste es más asumible que el de hace apenas seis meses, fuentes comunitarias aseguran que el principal foco de preocupación en este sentido son las CCAA. **GUINDO, replica: LA ECONOMÍA ESPAÑOLA EMPEZARÁ 2015 CRECIENDO AL 2%.** Ex.5-11.

**BBVA ALERTA DE UN PARO ESTRUCTURAL DEL 18% TRAS LA CRISIS.** 05.11. Rebaja la previsión del PIB al 2% en 2015. BBVA Research ha asegurado hoy que la ralentización económica de la zona euro tendrá su impacto en España en 2015. Por ello, este servicio de estudios rebaja la previsión de crecimiento de la economía española y de creación de empleo para el año próximo. Además, alerta de que la tasa de paro estructural ya está en el 18%.

**LA JUSTICIA DE LA UE AVALA LAS AYUDAS MILLONARIAS DEL FONDO DE COMERCIO.** Ex.8-11. Aunque el fallo es recurrible ante el Tribunal de Justicia de la UE, lo que previsiblemente hará la Comisión Europea, da la razón a Santander y Autogrill, y considera que el Ejecutivo comunitario "no ha demostrado el carácter selectivo del incentivo", con lo que estima que no se trata de ayudas de Estado.

**PODEMOS CAPITALIZA LA INDIGNACIÓN CIUDADANA.** Editorial de **EXPANSIÓN**,6-11. Los dos grandes partidos con vocación nacional tienen la responsabilidad de dejar a un lado sus intereses particulares y alcanzar un consenso al que puedan sumarse otras formaciones si no quieren que los españoles se arrojen en brazos de alternativas radicalizadas como la que representa Podemos. **El intervencionista programa económico de esta formación, junto a su afán de reformular el sistema emergido de la Transición a la Democracia, genera enorme inquietud entre la comunidad empresarial y los inversores internacionales,** que ya sitúan el previsible ascenso de este nuevo partido como uno de los mayores riesgos para la recuperación de la economía española. Los bancos de inversión de la City londinense se apresuran a alertar a los inversores sobre el auge de Podemos y su efecto en la estabilidad política y económica en España. Ex.6-11. JPMorgan desaconseja el bono español por Podemos y Cataluña. Ex.7-11. Alertas de Merrill Lynch, Barclays y Credit Suisse . The Wall Street Journal alerta del "seísmo" político si gana Pablo Iglesias.

#### **ENTREVISTAS CON MENSAJE.**

**JOSÉ VIÑALS, DIRECTOR DE ASUNTOS MONETARIOS DEL FMI.** Ex.3-11. – El FMI siempre ha puesto el foco sobre el gobierno corporativo de la banca. ¿Esta exigencia crece aún más, si cabe, ante los casos de malas prácticas conocidos en países como España en los últimos meses?. Es necesario ser más exigente con el gobierno corporativo del sector, con la ética, porque el sistema bancario es el guardián del dinero de los ahorradores. Es el depositario de la confianza de los ciudadanos. Una mayor calidad del gobierno corporativo y una cultura ética y de mejor servicio a la sociedad servirán para desterrar de una vez por todas las malas prácticas del pasado que tan mala imagen han dado a la banca, y que se han reflejado en episodios como los escándalos de la manipulación de los tipos de interés en el mercado interbancario y de divisas, así como otros casos sucedidos en distintos países. **La entrevista está íntegra en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org). Recomendamos vivamente su lectura**

#### **NOMBRES PROPIOS**

**JOSEP OLIU, "El banquero estratega", obra de Raquel Lander.** Editorial, **La esfera de los libros.** Oliu, uno de los primeros economistas que cursaron estudios complementarios fuera de España en los años setenta del siglo pasado, tenía una carrera académica prometedora y también dentro de la Administración. Pero sus lazos familiares, su padre era director general de Banco Sabadell, le marcaron para acabar entrando en una entidad pequeña, provinciana por entonces en la medida en que apenas se extendía más allá de la comarca del Vallès, que, tras sus años de presidencia se ha convertido en una de las seis más grandes nacionales.

#### **PREMIO**

**Banco Madrid, mejor gestora de patrimonios.** Ex.5-11. **Banco Madrid ha sido galardonada como la mejor entidad de gestión de patrimonios, así como de activos financieros en España en 2014, según la publicación británica Global Banking & Finance.**

**LIBRO-HERRAMIENTA.** Así lo calificamos el titulado "Designpedia" de Juan Gasca y Rafael Zaragoza, editado por LID. Un libro que dispone de una recopilación organizada de herramientas visuales a aplicar en los procesos de resolución de problemas, generación de ideas y desarrollo de proyectos. Claro, sencillo, práctico.

#### **SUGERENCIAS**

**BANCA Y SEGUROS, EN PLENA TRANSFORMACIÓN,** por Christopher Stevens Díez, Director 'Insurance Solution Manager' de Capgemini. **Expansión** 3-11. La línea divisoria entre un banco y una aseguradora y el modelo

tradicional de bancassurance se están difuminando. Asistimos a un momento de nuevos actores entrantes en el sector financiero, una nueva generación que saltó directamente a la tableta y al smartphone sin pasar por el PC, y que convivirán con una España que será uno de los países más envejecidos del mundo. Todo ello, junto con la actual regulación existente son algunos de los retos a los que tiene que enfrentarse el sistema financiero. **El artículo está íntegro en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org). Es muy interesante.**

**EL NUEVO PAPEL DEL BANCO DE ESPAÑA.** Ex.3-11. Un artículo de Salvador Arancibia. A partir de ahora la supervisión será compartida, aunque es cierto que la capacidad de decidir en último extremo sobre la viabilidad o no de las grandes entidades financieras de la eurozona se le reconoce al Consejo de Supervisión del MUS. Lo que va a ocurrir a partir de mañana es que van a tener que redoblar los esfuerzos de coordinación y cooperación entre las autoridades bancarias europeas y las nacionales (que siguen siendo quienes mejor conocen la situación real de las entidades) para conseguir que todos los engranajes funcionen sin excesivas fricciones

**F DE FUTURO, de un artículo de José Manuel Casado, Presidente de 2c Consulting, publicado en FOCUS, la Newsletter de Observatorio de Recursos Humanos.** Me preocupa que en la empresa se jacte y vocifere a cuatro vientos sobre la importancia del talento y que se olvide de que la mayoría de los mejores expedientes académicos pertenecen a las mujeres. Actualmente hay más de dos millones de mujeres que hombres en las universidades americanas. Si se considera que los títulos universitarios son el mejor indicador para predecir el éxito económico, la conclusión parece evidente: la mujer tendrá también el poder del dinero y también la llave F del futuro. **El artículo está íntegro en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org).**

#### **CURSOS Y SEMINARIOS**

- **AFI. 1.-PROGRAMA ESPECIALISTA EN INSTRUMENTOS DERIVADOS.** Enfoque práctico. V Edición Del 14 de noviembre de 2014 al 18 de abril de 2015. **2.-PROJECT FINANCE, LA FINANCIACIÓN DE PROYECTOS DESDE UNA PERSPECTIVA APLICADA,** 24 y 25 de noviembre de 2014 - 12 horas. Presencial / Presencial a distancia Info: c/Españoleto, 19. Tel. 91-5200150/80.
- **IIR. 1.-HABILIDADES DIRECTIVAS PARA LA INNOVACIÓN Y EL LIDERAZGO.** Madrid 20,21,27 y 28 de noviembre en colaboración con ICADE.28 horas de trabajo. Práctico. Contacto: María Bayón,mbayon@iirspain.com.
- **CEGOS. 1.- CICLO MANDOS MEDIOS.** Formación Presencial. 6 días, 40 hora. 2 módulos de 3 días cada uno. **2.- IDENTIFICAR Y DESARROLLA EL POTENCIAL Y EL TALENTO.** Presencial, 2 días, 14 horas. **3.- Organizar la comunicación Interna.** Presencial, 3 días, 20 horas. Info: Leire Cid:lcid@cegos.es Tel. 91-270 50 00.
- **APD. PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALES: RD 304/2014 Y CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL G.A.F.I.** Información práctica del seminario: 19 de noviembre de 2014. Lugar: Aulas APD C/ Montalbán 3, 1º dcha. 28014 Madrid. Horario: de 9.30 h a 14.00 h. Salas de Formación: Zona WIFI. Tels: 91 523 79 00/ 607 67 42 43.
- **PROMOVIENDO CAMBIO E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES con Manuel Seijo, Director del programa.** Del 6 al 10 de Febrero 2015. Un programa de desarrollo con una metodología única: EL MODELO TAVISTOCK. Se aprende de la experiencias que se generan y de su revisión.
- **EUDE. CONFERENCIA "GREEN BONDS".** Madrid, jueves 13 de noviembre, de 9:45 a 12:00. Arturo Soria 245. Asistencia gratuita. Aforo limitado. Ponentes: Representantes de Santander Asset Management, BNP, Natixis Global y Abengoa. Info: [www.eude.es](http://www.eude.es). [conferencias@eude.es](mailto:conferencias@eude.es). Tel. 91-593 15 45.
- **NUEVO PARADIGMA DE GESTIÓN: LOS EQUIPOS QUE ENAMORAN, con Héctor Infer, Ofelia Santiago y Gabriela Infer.** Madrid, 25 de noviembre de 2014. Aulas de APD, Montalbán 3-1º dcha. Info: 91-532 00 25.

#### **Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN**

Leí hace tiempo en la revista El Ciervo, un texto que guardé cuidadosamente y ahora, organizando papeles, me encuentro con él, y con la alegría de haber encontrado algo muy valioso te hago partícipe de él. Se titula "**Fórmula de equilibrio**". Te lo hago llegar "por entregas". En la última, te descubriré la procedencia. Ahí va la primera: "**Marcha, plácido el paso, entre el ruido y la prisa. Recuerda cuánta paz puede haber en el silencio. Esfuérzate al máximo por vivir en buenos términos con toda clase de personas; pero sin sumisión. Di tu verdad pacífica y claramente y escucha a los otros, incluso al pesado e ignorante; ellos también tienen su propia historia. Evita las personas ruidosas y agresivas porque ellas son vejaciones para el espíritu.**" (Continuará). Con afecto. Paco Segrelles.

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

**LA REDACCIÓN**