



## Índice

1. Vida asociativa
2. Sobre Formación y Desarrollo
3. Responsabilidad social corporativa
4. Sobre el sector bancario
5. Sobre el sector de seguros
6. La Bolsa
7. Coyuntura nacional
8. Coyuntura internacional
9. Nombres propios
10. Entrevistas con mensaje
11. Sugerencias
12. Noticias sobre asociados corporativos
13. Cursos y seminarios
14. Una frase para la reflexión

### 1. Vida asociativa

• **EL GREF EN OTROS MEDIOS.**

Aldara Barrientos de la Revista Executive Excellence nos escribe diciendo que ha sido publicada la reseña de las Jornadas de Estudio en su Newsletter del día 10-7, y que lo será de nuevo el próximo viernes. Muchas gracias Aldara. <http://eexcellence.es/index.php/noticias/2350-xxi-jornadas-de-estudio-del-grupo-de-responsables-de-formacion-de-entidades-financieras-y-aseguradoras>.

la publicamos en la newsletter del viernes":

[http://www.eexcellence.es/newsletter/newsletter\\_ee-10-07-2015.html](http://www.eexcellence.es/newsletter/newsletter_ee-10-07-2015.html)

The screenshot shows the website 'Executive Excellence' with a navigation menu including 'Inicio', 'Entrevistas', 'Expertos en Gestión', 'Noticias', 'Biblioteca', 'Formación', and 'e-magazine'. The main content area features a news article titled 'XXI Jornadas de Estudio del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras y Aseguradoras' written by GREF. The article includes a photo of a woman and a child, and social media sharing options for Facebook, Twitter, and LinkedIn. A sidebar on the right contains a '¿Quieres mejorar tu formación?' banner.



## 2. Sobre Formación y Desarrollo

- **CONSEJEROS Y DIRECTIVOS DE LOS BANCOS DEBEN SUPERAR EL EXAMEN DE PROFESIONALIDAD DEL BCE. expansion.com.15-07.** La última crisis financiera puso de manifiesto carencias tan graves en la gestión de los bancos que los supervisores quieren cerciorarse de la profesionalidad de sus altos cargos. Ahora los miembros del consejo de administración, los directores generales y los responsables de riesgos, cumplimiento normativo y auditoría interna de los bancos deberán superar el examen del BCE para acceder al puesto y conservarlo. El supervisor único de la eurozona comprobará que este personal clave tiene los conocimientos, competencias y experiencia adecuados a sus funciones y que, además, actúa con independencia de ideas. El objetivo es que además de ser capaz de hacer su trabajo lo haga con libertad respecto al presidente y al consejero delegado para contribuir al buen gobierno de la entidad. **Seguir leyendo en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org), sección Artículos de Interés. [http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_150715.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_150715.pdf)**
- **SI CONTRATAS TALENTO TE ESTÁS COMPROMETIENDO A... de la Newsletter de Equipos & Talento del blog de Eva Collado Durán. 14-07.** Un Contrato no es sólo un papel escrito. Un contrato va más allá, es el cumplimiento moral de lo dicho y de lo prometido. Un contrato supone que esa persona quizá deje un puesto en otra organización para apostar por nosotros o que lleve un tiempo desempleado y lo viva como esa oportunidad que lleva buscando hace tanto tiempo. Detrás de cada persona y organización hay una historia y un bagaje... Es momento de poner toda la carne en el asador para que esta nueva relación funcione a la perfección. Compromisos por parte de la organización: tú como CEO de la Empresa o Responsable de la nueva incorporación deberías implicarte y comprometerte en: Deja fluir el talento. Dale Tiempo. Concédete el beneficio de la duda. Cumple, cumple y cumple lo prometido en todos y cada uno de los aspectos; en todo aquello que te comprometiste cuando le contrataste. Respeta y apoya su área de influencia en la organización. Si apuestas por una persona con una marca personal potente déjala brillar para que sume a tu marca. Si tu organización necesita personas que le den visibilidad tienes que estar dispuesto a cambiar políticas internas y darle el espacio que merece para seguir creciendo, para que traiga a tu organización todo su mundo de relaciones, para que hable de la marca a la que ha cedido de manera consciente y probablemente desde la ilusión su propia marca pensando en sumar, si no estás dispuesto, no le contrates, porque de lo contrario puedes obtener el efecto contrario.
- **EL DIFÍCIL SALTO DE LOS JÓVENES A CARGOS DIRECTIVOS. Cinco Días 18-07.** Un total de 15 empresas se han unido para ayudarles a escalar posiciones. La Fundación Transforma España ha puesto en marcha el programa Multiempresa de Desarrollo de Talento. En el programa piloto, de seis meses de duración han participado 15 jóvenes que han evaluado y testado las herramientas propuestas, a fin de adaptarlas para que puedan ser aplicables en cualquier entorno y a cualquier empresa, sobre todo en pymes que deseen potenciar y desarrollar el talento interno.
- **CÓMO GANAR LA CARRERA DEL EMPLEO SUPERADO LOS 45 AÑOS.- E & E 18-07.** La experiencia, la madurez y el liderazgo que otorgan años de trabajo pierden valor según afloran las canas. Y si bien es cierto que algunas empresas empiezan a cuidar ese talento, muchas se desprenden alegremente de esos senior que aún están dispuestos a dedicarles los mejores años de su vida laboral. Adaptación y sintonía Llegar a ser pensionista más tarde, no soluciona el problema si las empresas no aprecian el talento por encima de la edad; pero también algunos senior tienen que cambiar de actitud. Apoltronarse en un puesto es contraproducente, así como no hacer un esfuerzo por adaptarse a un mercado laboral que demanda una forma diferente de dirigir y unas capacidades y habilidades digitales que ya resultan imprescindibles. Sin embargo, El atractivo de los senior parece



un valor en alza. “El viejo anuncio de generación JASP (Joven Aunque Sobradamente Preparado) ya no es el reflejo del ejecutivo que buscan las empresas. Ahora los senior son el motor del cambio. Traen mejores prácticas de otras empresas que favorecen la eficacia y la eficiencia, así como el emprendimiento dentro de la organización”, concluye la socia de Ackermann Consulting.

- **EL ARTE DE IRSE, de un artículo de Santiago Álvarez de Mon en Expansión, 15-07.** Irse de un determinado lugar, poner punto final a una etapa de la vida, abrir otra que nos conduzca a seguir realizando nuestra vocación, es una de esas montañas difíciles de escalar. A veces un capítulo se cierra precipitadamente, nos vamos demasiado pronto de un proyecto o empresa, resintiéndose el futuro por no haber apurado el aprendizaje que el presente atesora. La impaciencia, las prisas, la falta de humildad y constancia, la escasa tolerancia a los reveses de la vida, la falta de una visión a largo plazo, nos precipitan en decisiones que nos pasarán factura. En otras ocasiones estiramos artificialmente la longitud de un capítulo que languidece. Aferrados al pasado, anestesiados por la inercia de ejercicios anteriores, aburguesados en la rutina, no sabemos cerrar a tiempo un periodo que nos empobrece y perjudica. Ineludible responsabilidad personal, influyen las circunstancias exteriores, el contexto organizacional, la realidad familiar y social, que enmarcan nuestra caminata vital. Cerrar puertas, único modo de que se abran otras, aprender a morir al ayer, única forma de inventar el futuro. No es Iker el único al que se le atraganta esta tarea, al que le falla el instinto.
- **BANKIA DESARROLLA UN CICLO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DUAL PARA CREAR GESTORES DIGITALES.** el pais.com.12-07El programa de estudios se ha diseñado para crear el perfil de gestor multicanal, un asesor que pueda aconsejar a sus clientes a distancia, vía WhatsApp, correo electrónico o cualquier otro medio virtual. La formación dura dos años y se reparte casi a la mitad entre las aulas y la empresa. Los alumnos pasarán nueve meses en cualquiera de las sucursales de la entidad y 11 en los centros con los que se ha firmado un convenio de dos años, prorrogable hasta cinco. Se trata de dos escuelas privadas, Gredos San Diego Cooperativa Madrileña y Florida Centro de Formación Cooperativa Valenciana, y una pública, el Centro Integrado Público de Formación Profesional Mislata
- **EUROFORUM Y PLUS ULTRA CIERRAN CON GRAN SATISFACCIÓN EL CURSO SUPERIOR DE DESARROLLO DIRECTIVO .** Euroforum Newsletter. 14-07. Tras dos años de intenso trabajo, finaliza con éxito el Curso Superior de Desarrollo Directivo dirigido a 20 directivos de Plus Ultra, en el que se han tratado habilidades como el liderazgo, la gestión de proyectos o la comunicación eficaz.
- **¿CÓMO TE TRATARÁ TU EMPRESA CUANDO LLEGUE TU DECLIVE LABORAL?. Ex.14-07.** Amnesia. Es lo que padecen muchas compañías cuando llega el declive profesional de aquellos que han tenido un rendimiento excepcional. Debes tenerlo en cuenta cuando llegue el momento para saber irte. Nunca lo fíes todo a que tu compañía te ofrezca posibilidades atractivas cuando llega tu ocaso laboral.

### 3. Responsabilidad Social Corporativa

- **DEBATE SOBRE TRANSPARENCIA EN EL SECTOR FINANCIERO. IMPACTO DE LA RSC.** Cinco Días. 13-07. Análisis y estudios sobre la crisis económica y financiera muestran que uno de los causantes de esta ha sido la falta de información clara y transparente desde las empresas y otras instituciones hacia sus grupos de interés. Una carencia que se explica porque en muchas organizaciones las políticas de RSC no estaban en el corazón mismo del modelo de negocio. Y aunque se reconoce que la RSC, por sí sola, no habría evitado la crisis financiera, existe acuerdo en que probablemente la habría hecho menos violenta. La aportación de la RSC al aumento de la transparencia en el sector financiero ha sido el objeto de la tercera edición del curso sobre inversión socialmente responsable



(ISR) celebrado en Madrid y organizado por la Universidad Pontificia de Salamanca, la Fundación Pablo VI, Santander Asset Management España y Spainsif, bajo el título La transparencia en el mundo de las finanzas y las aportaciones desde la ISR.

- **UNICAJA BECA A 66 JÓVENES PARA ESTUDIAR EN ESTADOS UNIDOS. Newsletter Equipos & Talento. 14-07.** La Fundación Bancaria Unicaja, a través de su Obra Social, ha entregado un año más sus becas a un total de 66 jóvenes para participar en el programa de convivencia "Experiencia Familiar y Escolar en Estados Unidos 2015", llevado a cabo por SHE Herencia, organización de idiomas en el extranjero. El programa "Experiencia Familiar y Escolar en EE.UU." ofrece a los estudiantes la posibilidad de convivir durante tres semanas con una familia americana que voluntariamente se brinda a integrar al estudiante en la misma y a compartir sus quehaceres diarios académicos y cotidianos.

#### 4. Sobre el sector bancario

- **LA EBA FIJA LAS PAUTAS DEL EJERCICIO DE TRANSPARENCIA A LA BANCA.** Ex.16-07. "En torno a finales de 2015, la EBA llevará a cabo un ejercicio de transparencia, publicando datos detallados de los balances de los bancos", indicó ayer la institución. Participarán 109 entidades, 14 españolas (Santander, BBVA, CaixaBank, BFA-Bankia, Sabadell, Popular, Bankinter, Liberbank, Abanca, Banco de Crédito Social Cooperativo, BMN, Kutxabank, Ibercaja y Unicaja). La EBA ofrecerá información sobre la composición del capital de los bancos, su apalancamiento, activos ponderados por riesgo y exposición soberana, entre otros. Los datos corresponderán a diciembre de 2014 y junio de 2015. Por lo que se refiere al test de estrés de 2016, la institución quiere discutir ya a finales de 2015 la metodología, para arrancar la prueba en el primer trimestre del próximo año.
- **EL PRECIO DEL CRÉDITO A PYMES EN ESPAÑA MARCA MÍNIMO HISTÓRICO.** Ex.15-07. Crece la presión sobre las cuentas. Los bancos españoles bajan los precios de los préstamos a estas empresas en mayor medida que sus competidoras de la eurozona para ganar cuota de mercado. La banca rebaja los criterios de concesión. Santander amplía la línea de financiación para autónomos hasta 1.500 millones.
- **LOS CRÉDITOS SE REDUCEN UN 3,2% EN MAYO Y LOS DEPÓSITOS UN 1,4%.** Cinco días 16-07. Así lo constata el Informe de la AEB publicado ayer. Estos datos evidencian que las entidades han recurrido a otras fuentes de financiación ya que los depósitos de la clientela no alcanzan la cuantía de créditos concedidos por la banca produciéndose una brecha de 34.199 millones de euros.
- **LA MORA BAJA EN MAYO AL 11,43%, MÍNIMOS DE DOS AÑOS.** Ex.18-07. Buenas noticias para la banca. En mayo, la morosidad ha registrado una fuerte caída, de medio punto porcentual en un sólo mes, hasta situarse en cotas que no se veían desde mayo de 2013. La tendencia bajista de la mora se va consolidando paulatinamente. La bajada de mayo es la cuarta consecutiva este año y desde principios de 2014, cuando empezó la racha bajista, la mora bajó 16 veces.
- **EL RESULTADO SEMESTRAL DE LA GRAN BANCA AUMENTA UN 50% SEGÚN N+1, CREDIT SUISSE Y DEUTSCHE BANK.** Ex.18-07. Débiles ingresos y menores provisiones marcan las cuentas del sector. La gran banca cotizada obtendrá un beneficio de aproximadamente 8.000 millones de euros en el primer semestre de 2015, lo que significa un aumento del 50% en relación con el mismo periodo del año anterior, según la media simple de las previsiones de las firmas de análisis N+1, Credit Suisse y Deutsche Bank. Según las estimaciones de estos analistas, CaixaBank y Sabadell son los bancos que más aumentan su beneficio semestral en tasa interanual, más que lo duplican, mientras que



Santander, BBVA y Popular lo incrementan entre un 40% y un 50%. El crecimiento es más reducido en Bankinter.

- **UN MERCADO BANCARIO EN MÁRGENES ESTRECHOS.** Editorial de Cinco Días.18-07. El sector financiero opera actualmente en un contexto, tanto español como europeo, en el que confluyen tres grandes elementos: un crecimiento todavía frágil y desigual en las economías de la zona euro, unos tipos de interés muy bajos y unas cada vez mayores exigencias de capital a las entidades. Ello está obligando al sector a buscar un perfil de usuario con mayor solvencia, así como a usar técnicas y exigencias de fidelización.
- **SANTANDER Y BBVA EMITIRÁN 20.000 MILLONES PARA EL COLCHÓN ANTICRISIS. Ex.13-07. REGULACIÓN/** Necesitan emitir 10.000 millones cada uno para alcanzar la nueva ratio de absorción de pérdidas, que no se implantará antes de 2019. Los dos bancos consideran que el impacto es manejable. Santander y BBVA diseñan la implantación del colchón anticrisis que deberán constituir los grandes bancos internacionales, una de las nuevas exigencias regulatorias surgidas de la crisis para aumentar la resistencia del sistema financiero y, en caso de nuevas tensiones, minimizar la factura soportada por los contribuyentes. Aunque su desarrollo aún está en una fase preliminar y no se espera que el Consejo de Estabilidad Financiera (FSB) presente la versión definitiva hasta finales de año, los bancos ya trabajan en la aplicación del nuevo requerimiento de absorción de pérdidas (Total Loss Absorbing Capacity o TLAC). Les obligará a dotarse de más capital y pasivos que, en caso de que la entidad entre en crisis, cubran quebrantos y contribuyan a la recapitalización del banco, reduciendo la necesidad de recurrir a las ayudas públicas. La ratio TLAC, explica La Llave en Expansión, 13-07, pudiera situarse entre el 16 y el 20% de los activos ponderados por riesgo, y para su cálculo se incluirán el capital de máxima calidad (CET1), bonos convertibles, híbridos como participaciones preferentes y bonos subordinados, y es posible que incluso la deuda senior. Para entidades como Santander y BBVA la ratio subiría a un rango del 19,5 al 23,5% al añadirse otros colchones propios como el 1% de riesgo sistémico. Según los cálculos iniciales, Santander necesitaría 11.000 millones y BBVA 10.000 millones, lo que supondría un ritmo de emisión anual de entre 3.000 y 4.000 millones de euros hasta 2019. BBVA calcula que como media cada banco deberá dotar aproximadamente 20.000 millones.
- **LA AUDIENCIA ANULA UNA MULTA DE 10 MILLONES A SANTANDER POR LOS CONVERTIBLES. Ex.17-07.** La Audiencia Nacional ha anulado una sanción de 10 millones de euros impuesta por la CNMV a Santander por falta "grave" relacionada con la emisión de bonos convertibles (Valores Santander) por 7.000 millones de euros que el banco comercializó entre 129.000 pequeños ahorradores en 2007. Paralelamente, la Audiencia ha confirmado otra multa de 6,9 millones por falta "muy grave" también relacionada con los Valores. Ambas sanciones fueron impuestas por el supervisor a inicios de 2014 y recurridas por el banco. Éste apelará ahora al Supremo para anular la multa de 6,9 millones.
- **JP MORGAN AFLORA EL 3,76% DE BBVA, VALORADO EN 2.200 MILLONES DE EUROS.** expansion.com 16-07.JP Morgan Chase ha aflorado el 3,76% de BBVA, una participación valorada en 2.202 millones de euros a precio de mercado. El banco estadounidense se convierte en el segundo accionista de la entidad que preside Francisco González, sólo por detrás de Blackrock, que en mayo redujo ligeramente su participación hasta el 4,99%. JP Morgan ya contaba con 177 millones de acciones de BBVA, cifra que ha ampliado hasta los 237,6 millones en las últimas semanas. El gigante ha aprovechado la corrección sufrida por BBVA en el tramo final del mes de junio y en el arranque de julio, que han coincidido con los momentos de mayor incertidumbre en Grecia.





- **BANKIA ULTIMA LA VENTA DE CITY NATIONAL BANK AL CHILENO BCI.** Cinco Días 16-07. Bankia podría cerrar la venta de su filial estadounidense City National Bank al chileno BCI este mismo mes. La transacción, que llevaba dos años negociándose, solo está ya pendiente del anuncio definitivo de la Reserva Federal a compra y entrada del banco chileno en Estados Unidos. Será la primera vez que una firma financiera de Chile opere en este país. Bankia ingresa 262 millones por la venta de inmuebles hasta junio, el 82% más. expansion.com. 16-07.
- **BANKINTER REFUERZA SU BANCA PRIVADA CON SEIS FICHAJES DE SANTANDER.** Ex.14-07. Gestión patrimonial: El banco ha incorporado a más de 20 banqueros en lo que va de año para impulsar un negocio que considera estratégico. La mitad de estos profesionales procede de Santander. Bankinter Banca Privada gestiona más de 26.300 millones y es líder en número de Sicav.
- **IBERCAJA PONE A LA VENTA 2.300 MILLONES DE EUROS EN ACTIVOS INMOBILIARIOS.** Cinco Días.13-07. Quiere limpiar su balance antes de cotizar.
- **ABANCAREGISTRA 182 MILLONES DE BENEFICIOS, UN 45% MENOS. Ex.17-07. La entidad atribuye este descenso semestral a la menor rentabilidad de la renta fija y a los 156 millones de provisiones. Su margen comercial mejora.** La entidad, propiedad del grupo venezolano Banesco, reduce su margen de interés, que recoge los resultados más típicos del negocio bancario, hasta los 219 millones, el 23% menos. Ex.16-07. Abanca no cierra la puerta a una fusión, aunque afirma que el BCE no le presiona. Cinco días.17-07.-
- **SUPLEMENTO MENSUAL DE FONDOS. Ex.13-07. Las nuevas normas podrían provocar otro Lehman.** Los inversores han criticado las nuevas normas contables que han propuesto las autoridades reguladoras europeas porque temen que pueda dar lugar a otra crisis financiera. 1. Las normas exigirían a los bancos adivinar si los créditos que han dado a compañías podrían quedar impagados. 2. Los bancos tendrían que evaluar el riesgo de que no se devolviera un crédito en 12 meses, aunque fuese a 30 años. 3.- Los inversores aconsejan hacer un análisis más a largo plazo de los posibles impagos para evitar una nueva crisis financiera.
- **ESTÁN LOS BANCOS PREPARADOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL. IESE Insight.14-7. Solo el 22%de los bancos afirman estarlo por completo.** Según Gregory, Robert W., la banca minorista sigue sin estar preparada para el proceso de transformación digital que tiene por delante. Esa es la conclusión de una encuesta a altos directivos del sector en España. La conclusión de los autores es clara: "A los bancos les queda un largo camino por recorrer en lo que respecta a la industrialización de su back-end para poder satisfacer las nuevas expectativas y demandas asociadas con la transformación digital". Y en un momento en que los clientes piden operar en cualquier momento y lugar y las nuevas startups financieras irrumpen con la promesa de dar respuesta a esas necesidades, la banca tradicional corre el riesgo de quedarse atrás.  
[http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_140715.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_140715.pdf)

#### ACTUALIDAD LABORAL DEL SECTOR.

- **LOS SINDICATOS AMENAZAN CON UNA HUELGA GENERAL DE LA BANCA SI NO SE NEGOCIA EL NUEVO CONVENIO.** cinco días.com.17-07. El secretario general de la Federación de Banca de CCOO en Madrid, Francisco López, ha señalado hoy que los sindicatos no descartan convocar una huelga general en el sector la próxima primavera si la patronal bancaria, la AEB, sigue sin querer sentarse a negociar el nuevo convenio colectivo. López, que ha realizado estas declaraciones durante la concentración sindical celebrada hoy en Madrid ante la sede principal del Grupo Santander, ha añadido que el motivo principal por el que la patronal no quiere negociar es su negativa a incluir en el convenio del sector la cláusula de revisión salarial, con la consiguiente pérdida de poder adquisitivo para los trabajadores. La AEB, una de las organizaciones sectoriales de la patronal CEOE,



argumenta que no está obligada a incluir la citada cláusula porque fue la CEOE la que se comprometió a hacerlo, mientras que la AEB se abstuvo. "Cuando una organización firma a un acuerdo, vincula a todos sus socios, ha apuntado López, que ha añadido que la patronal quiere marginar a los sindicatos". Además de la cláusula, que refleja la inflación real y no la prevista por el Gobierno, las centrales piden la reducción de las jornadas de trabajo, el cierre los sábados y una mayor igualdad de condiciones laborales entre hombres y mujeres, ha añadido López

- **CAIXABANK CUBRE LAS 70 BAJAS PREVISTAS EN SU ERE.** Ex.14-07.dado que las solicitudes para entrar en el expediente de regulación de empleo han superado la cifra de afectaciones que se había pactado. En cambio, apenas ha habido solicitudes para acogerse a los 200 traslados voluntarios pactados en el ERE, que recibían una compensación de 30.000 euros por instalarse en territorios con carencia de personal como Cataluña o las Islas Baleares.
- **CATALUNYA BANC RECORTA EL ERE EN UN CENTENAR DE EMPLEADOS.** Ex.16-07. La dirección de BBVA ha reducido en un centenar, de 2.000 a 1.901, el número de afectados por el expediente de regulación de empleo (ERE) que negocia con los sindicatos de CatalunyaCaixa tras la integración de la antigua caja catalana, una medida que los sindicatos volvieron a considerar del todo "insuficiente". Según fuentes sindicales, el banco ha abierto también la puerta a que los trabajadores de las oficinas de fuera de Cataluña queden fuera de la negociación –y se incorporen a la plantilla de BBVA–, de manera que habría que descontar de la lista a otros 300 empleados. Otra opción es explorar el retorno de 60 trabajadores del resto de España que están trasladados a Cataluña, por lo que la cifra podría bajar a 1.540 personas.
- **AHORRO CORPRACIÓN. LA ENTIDAD Y LOS SINDICATOS LLEGAN A UN ACUERDO.** Cinco Días 18-07. El ERE propuesto por la firma fija la reducción de su plantilla en 70 empleados, un 28,5% del total , cifra ligeramente inferior a la propuesta la semana pasada por la empresa , que propuso 82 salidas. Las bajas serán voluntarias dentro del período de adhesión que se abrirá, con la limitación de veto de aquellas personas que la empresa considere necesaria su permanencia. En caso de que no se produzcan las bajas voluntarias que cubran las 70 salidas, se recurrirá a los despidos forzados, explican fuentes sindicales de CC.OO.

## 5. Sobre el sector seguros

- **ZURICH NOMBRA CONSEJERO DELEGADO A VICENTE CANCIO.** Ex.14-07. Sustituye a partir del próximo 1 de enero a Julián López Zaballos, que se jubila aunque permanecerá como consejero en las entidades que el grupo tiene con Sabadell.
- **MUTUA MADRILEÑA, LOGRA EL CERTIFICADO PARA PREVENIR DELITOS.** Ex.13-07. Mutua Madrileña se ha convertido en la primera aseguradora española que consigue el Certificado de Sistema de Gestión para la Prevención de Riesgos Penales emitido por Aenor. Esta entidad certificadora ha analizado y auditado los controles y procedimientos de la aseguradora presidida por Ignacio Garralda para prevenir actuaciones de sus profesionales y proveedores externos que pudieran derivar en delitos. El certificado acredita que Mutua ha implantado un sistema eficaz para prevenir situaciones que puedan desembocar en responsabilidades legales o afectar al estado financiero, patrimonial y reputacional de la compañía. Con la certificación de Aenor, Mutua se equipara a Santander que fue la primera entidad en lograr este título dentro del sector bancario.
- **AXA ESPAÑA CEDE NEGOCIO A OTRAS ASEGURADORAS DE VIDA.** Ex.13-07. El grupo adapta su estrategia a las futuras normas que marcan el capital que deben tener las entidades con la entrada en vigor de Solvencia II. Solvencia II condiciona ya la estrategia de las aseguradoras aunque todavía



faltan más de cinco meses para que entre en vigor. La filial española de la entidad francesa tiene previsto desprenderse de forma selectiva de un ahorro gestionado en seguros de vida de 250 millones de euros. Axa España ya ha zanjado varias operaciones de este tipo en las que ha trasladado parte de sus clientes, siempre empresas, a alguna de las principales aseguradoras de vida, cuyo ránking está encabezado por CaixaBank y Mapfre.

- **LAS ASEGURADORAS VEN PELIGRAR EL MODELO MUFACE.** Ex.15-07. Creen que es esencial para el sector que se resuelva la incertidumbre que existe sobre la pervivencia futura de Muface, afirmó ayer Francisco José Juan Ruiz, director general de salud de DKV Seguros en la jornada La gestión empresarial de la Sanidad, informa Servimedia. DKV, SegurCaixa Adeslas y Asisa se reparten la cobertura sanitaria de un colectivo de 1,5 millones de personas entre funcionarios titulares, que pueden elegir esta cobertura o la Seguridad Social, y sus familiares. “Las últimas decisiones adoptadas desde el Gobierno como el bloquear la entrada de nuevos funcionarios a Muface inducen a pensar que este modelo tiene pocas posibilidades de subsistir”, afirmó ayer Pedro Rico, director general corporativo de la gestora de hospitales IDC Salud.
- **EL JUEZ ANULA LA OPA DE MAPFRE SOBRE FUNESPAÑA POR DAÑAR AL ACCIONISTA.** ABC.17-07. El Supremo no ve equitativo el precio autorizado por la CNMV y le obliga a revisarlo al alza.
- **LA ASEGURADORA QBE HA CONSIGNADO EN EL JUZGADO OTROS 6,5 MILLONES DE EUROS PARA ATENDER LOS PAGOS ANTICIPADOS A LAS VÍCTIMAS DEL ACCIDENTE DE ANGROIS,** en Santiago de Compostela. Ex.13-07. La próxima semana, el día 24, se cumplirán tres años del siniestro en el que fallecieron 82 personas y otras 150 resultaron afectadas. Antes de esta aportación, QBE, como aseguradora de Renfe, ya consignó otros ocho millones de euros para atender los pagos a los afectados. En 2013, pocos días después del accidente, entregó 2,7 millones en el juzgado de Santiago de Compostela y 5,2 millones en julio de 2014.
- **EL RACC VENDE SU FILIAL DE SEGUROS A ACM POR 45 MILLONES.** Ex.18-07. Con esta operación, la filial española de Crédit Mutuel incorporará una cartera de 605.000 pólizas de seguros de hogar y de automóvil. El Racc seguirá siendo distribuidor de seguros, pero ahora podrá ampliar la oferta al incorporar otros productos de ACM, como seguros personales.

## 6. La Bolsa

- **TIRÓN EN LA BOLSA.** Ex.17-07. El Ibex olvida Grecia y ya sube un 12% en el año. El mercado vive su mejor racha desde enero y enlaza siete días al alza. La Bolsa española puede romper los niveles máximos del año. Expansión editorializa bajo el título: "Cimientos para el optimismo bursátil" y escribe: Las empresas españolas están sabiendo mejorar su posición en los mercados europeos.
- **EL IBEX SE ANOTA UN 4% EN SU MEJOR SEMANA DESDE ENERO.** Ex.18-07. El índice restó ayer un 0,26% y se situó en los 11.480,7 puntos. El alivio de la tensión helena, combinado con la caída del euro y el petróleo, reaniman las bolsas europeas.

## 7. Coyuntura nacional

- **EL PRESUPUESTO SERÁ APROBADO EL 31 DE JULIO Y EL 4 DE AGOSTO LLEGARÁ AL CONGRESO.** Cinco Días 15-07. El debate de la totalidad se espera celebrar los días 25 y 26 de agosto. El ejecutivo informó ayer de este calendario, insólito hasta ahora en la aprobación de unas cuentas públicas puesto que obliga a habilitar el mencionado mes tradicionalmente considerado de





vacaciones. EL GOBIERNO REDUCE EL TECHO DEL GASTO POR SEGUNDO AÑO CONSECUTIVO. elpais.com12-07. El consejo de ministros ha aprobado este viernes el segundo recorte consecutivo en el techo de gasto del Estado, el sostén sobre el que se construyen los Presupuestos. El Gobierno reducirá el gasto un 4,4%, lo que supone rebajar el gasto no financiero en 5.666 millones de euros hasta dejarlo en 123.354 millones.

- **EL TESORO HA COLOCADO YA EL 66% DE LOS PREVISTO PARA 2015.** cincodias.com.17-07. Nuevo mérito del Tesoro después del triunfo del martes. Si entonces colocó letras a seis y doce meses a tipos muy bajos - a medio año pagará el 0,021% - ayer volvió a vender 6.390 millones en deuda a medio y largo plazo con intereses inferiores, salvo en un caso, a los de las últimas subastas y con una potente demanda : más de 11.000 millones de euros.
- **LA DEUDA PÚBLICA CRECE EN MAYO EN 7.980 MILLONES, HASTA EL 97% DEL PIB.** ABC.18-07. España tardará 15 años en lograr el nivel del 60% del PIB, según el supervisor fiscal.
- **LAS EXPORTACIONES CRECEN CON FUERZA EN MAYO GRACIAS A LAS VENTAS A LA UE.** Ex.17-07. Suben un 4,3%. El déficit comercial se alivia un 9,3% en los cinco primeros meses del año, debido a que las importaciones se moderan hasta el 3% por la rebaja de los precios del petróleo

## 8. Coyuntura internacional

- **EL BCE MANTIENE LOS 89.000 MILLONES PARA LA BANCA GRIEGA.** Ex.14-07. Pero de momento mantiene congelada la liquidez de emergencia (ELA), con lo que los bancos helenos seguirán cerrados. **España elevará a 10.000 millones su exposición a Grecia tras el acuerdo. Con el tercer rescate quedarían comprometidos 36.000 millones.** Rajoy emplaza a Tsipras a restaurar la confianza cumpliendo lo pactado. Considera que el acuerdo "refuerza el euro". Dijsselbloem se impone a Guindos y seguirá al frente del Eurogrupo. El holandés logró un apoyo mayoritario para renovar el cargo.
- **EL COSTE DE EVITAR EL 'GREXIT'.** Ex.15-07. La Eurozona quiere rebajar el rescate griego del MEDE a 40.000 millones Las necesidades de financiación de Grecia para los próximos tres años son de 82.000 a 86.000 millones, pero en la UE confían en que el fondo de rescate aporte solo la mitad.
- **EL BCE REABRE EL GRIFO DE LIQUIDEZ DE EMERGENCIA A LA BANCA GRIEGA.** Ex.17-07. Draghi ofrece 900 millones a las entidades helenas para pasar 7 días . Probablemente servirá para reabrir las, pero permitirá que los cajeros no se queden sin billetes. Grecia prorroga el corralito hasta el domingo. el Eurogrupo da el visto bueno a negociar el tercer rescate de Grecia. Los ministros de la zona euro dieron ayer el visto bueno a las reformas aprobadas por Grecia, lo que permite activar el proceso para financiar al país a corto y largo plazo. **LOS BANCOS GRIEGOS ABRIRÁN EL LUNES, PERO CON RESTRICCIONES.** Ex.18-07. Se mantiene el 'corralito': se podrán retirar hasta 60 euros diarios por persona, así como dinero de los depósitos a plazo para pagos en la misma entidad.
- **LA FED INSISTE EN LA SUBIDA DE TIPOS EN 2015 Y DA ALAS AL DÓLAR.** Ex.16-07. Yellen se aferra, especialmente, a la tasa de desempleo. La inflación, está lejos del dos por ciento que el banco central de Estados Unidos considera como objetivo deseable. Así, todo parece indicar que la primera subida de los tipos en Estados Unidos desde el estallido de la crisis financiera será en septiembre. La cada vez más cierta posibilidad de un giro inminente en la política monetaria de la Fed volvió ayer a dar alas al dólar frente al euro. La banda de fluctuación del euro frente al dólar osciló ayer entre 1,0937 y 1,1033 dólares, el nivel más bajo de los últimos días.



## 9. Nombres propios

- **DECLARACIONES DE PINTO RIBEIRO Y SANTOS GARCÍA, DIRECTORES GENERALES DE NOVO BANCO:** “España es un país estratégico para el Banco”. Pinto Ribeiro, que lleva 24 años en el grupo (aunque solo cinco meses en España), confía en que el futuro nuevo dueño de Novo Banco apueste también por este país. “España da un valor añadido a los clientes del grupo. “España es el país más importante para el grupo fuera de Portugal, y muchas empresas piensan en la Península Ibérica como un mercado para hacer negocios. Una de cada cuatro empresas portuguesas trabajan con nosotros allí”. “En el año hemos captado 2.000 clientes, y nuestros depósitos han aumentado en el primer semestre en 230 millones de euros”, explican en la filial española. España es un país muy bueno para el banco, por eso quién compre el grupo debería mantener la filial española”, insiste Pinto Ribeiro.

## 10. Entrevistas con mensajes

- **JAIME CARUANA, DIRECTOR GENERAL DEL BANCO DE PAGOS INTERNACIONALES.** [elpais.com](http://elpais.com).12-07. **Pregunta.** En su informe relacionan medidas de estímulo, como las aplicadas ahora, con la formación de burbujas de crédito. **Respuesta.** Desde una perspectiva de largo plazo, lo que se ve es que los tipos de interés tienen un comportamiento asimétrico: no suben lo suficiente en los momentos de auge del crédito y luego caen de manera persistente. El problema no es que bajen, sino la persistencia de los tipos bajos. Es la persistencia la que alimenta desequilibrios financieros. Las crisis como la actual son difíciles de resolver y tienden a ser duraderas. Utilizar únicamente, o fundamentalmente, la política monetaria plantea problemas. La respuesta de la política económica es desequilibrada: se basa excesivamente en política monetaria, y no lo suficiente en reformas estructurales. La experiencia ha demostrado que los *booms* financieros tienen implicaciones en la economía real, ahora evidentes. **P. Hace un año, el BPI advertía de que la banca todavía tenía muchas pérdidas por reconocer, ¿cómo está ahora la situación?** R. La situación ha mejorado, todas las actuaciones del Banco Central Europeo fueron un revulsivo, se pudo ver incluso antes de que se publicasen los resultados de las pruebas de resistencia. Los bancos, al prepararse para las pruebas, ya mejoraron los balances, tanto en ratios de capital como en saneamiento de balances. A pesar de eso, los analistas aún están valorando a la banca en un nivel bursátil relativamente bajo, sobre todo en relación a empresas no financieras de similar tamaño. Esto hace que la banca tenga más dificultades para captar financiación que esas empresas, lo que a su vez dificulta su capacidad de préstamo. Es por esto que se ha desviado una buena parte de la financiación a los mercados de capitales, lo que deja en desventaja a las pequeñas y medianas empresas sin acceso a esos mercados. Dicho de otra manera, se ha mejorado, pero en cuanto a la capacidad de proporcionar crédito todavía queda trabajo por hacer. El entorno de bajo crecimiento y curva de rendimientos plana no es favorable para la banca. La vigilancia del saneamiento de balances no ha terminado con las pruebas de resistencia, pero sin lugar a dudas mejoró. **P. Lo que ha dejado la crisis es una mayor concentración bancaria, ¿no deberían actuar los supervisores?** R. En general el supervisor piensa que es mejor una diversidad de bancos y no una excesiva concentración para evitar que las entidades –y no solo por su tamaño– puedan convertirse en un riesgo sistémico. Mi visión personal es que el tamaño debe ser resultado de decisiones empresariales, lo importante es que detrás de esas decisiones haya una buena idea de negocio. **P. Pero ahora hay más entidades too big to fail, entidades que por su dimensión pueden arrastrar a todo el sistema en caso de crisis...** R. Pero están más reguladas. En estos momentos, una entidad sistémica está sujeta a unos coeficientes de



capital superiores, a una mayor vigilancia, a planes de resolución. El marco regulatorio para estas entidades es notablemente más estricto.

- **ANTONIO BALLABRIGA DIRECTOR GLOBAL DE RESPONSIBLE BUSINESS DE BBVA.** Equipos & Talento, junio/julio 2015. El aspecto relacional está en el núcleo de nuestra banca digital y responsable. En BBVA saben que se encuentran ante una nueva era en la actividad financiera. Transformaciones recientes en su estructura indican que la entidad quiere situar sistemáticamente a las personas en el centro de sus procesos de decisión. Es el primer gran banco en el mundo en integrar la visión de la responsabilidad corporativa en el mismo centro de su negocio. Y, en ello, el aspecto relacional juega un papel nuclear. Antoni Ballabriga, nos da más detalles sobre la perspectiva. [http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_130715.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_130715.pdf)
- **ANTONIO LOSADA, DIRECTOR GENERAL DEL ÁREA WEALTH MANAGEMENT DE DEUTSCHE BANK EN ESPAÑA.** ABC EMPRESA 12-07. Con parte de la banca foránea - Citibank, Barclays - haciendo las maletas no es de extrañar que en el mercado corran rumores en torno al futuro de Deutsche Bank, más aún tras el profundo ajuste anunciado. **P. ¿Deutsche Bank seguirá en España?.** La apuesta del Banco por España es indubitada. Es junto con Alemania e Italia el único país de todo el mundo en el que las cuatro grandes áreas del banco tienen presencia, y es uno de los países clave para el banco en su estrategia futura y así lo continuará siendo. P. Entiendo que habla de aprovechar casos como el de Banco Madrid, Barclays, Citi...¿También aspiran a hacerse con sus grandes clientes?. Por supuesto. Nuestra estrategia es de crecimiento orgánico: queremos reforzar el área de grandes clientes, estamos reforzando el área de agentes y vamos a aprovechar las oportunidades que el mercado nos da por distintas circunstancias: bancos intervenidos o vendidos, banco que dejan España...
- **RICHARD BARRETT, FUNDADOR DE BARRETT VALUES CENTRE, Y HÉCTOR INFER, PARTNER DE BARRETT VALUE CENTRE Y SOCIO DIRECTOR DE TRANSFORM ACTION.** Equipos & Talento, junio/julio 2015. ¿Cómo se activa la creatividad individual? Richard Barret (R.B.): La gente nace con un nivel muy alto de creatividad, casi a un nivel de genialidad. Bajamos nuestro nivel de creatividad natural para amoldarnos a una estructura social, familiar y cultural preestablecidas. Este proceso de socialización merma nuestro nivel de creatividad, hasta un promedio de 2% a la edad aproximada de 25 años. Lo que realmente hace resurgir, lo que destraba y hace posible que la creatividad que estaba encerrada de forma subyacente salga a la luz es el sentimiento de ser capaz de expresar quién eres realmente. Esto sucede en la etapa de individuación del desarrollo psicológico de una persona. En esta etapa dejas detrás las creencias y los miedos y empiezas a descubrir tu yo verdadero. Este es el momento en el que empiezas a desbloquear tu creatividad, porque has encontrado ese yo único que es donde radica la pasión. Y una vez que has encontrado la pasión dentro de ti, ese yo interior es lo que despierta tu creatividad. [http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_120715.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_120715.pdf)

## 11. Sugerencias

- **EL BCE APUESTA POR BANCOS MENOS DOMÉSTICOS Y MÁS EUROPEOS. Cinco Días 13-07. De un artículo de Ángeles Gonzalo.** El Banco Central Europeo (BCE) aprieta las tuercas a las entidades financieras para que sean menos domésticas y más internacionales, y sobre todo más europeas. El BCE está examinando el modelo de negocio de todos los bancos que supervisa. En función de estos exámenes colocará a cada banco en uno de los cuatro grupos de supervisión que ha establecido. En el primer grupo estarán los bancos más solventes y con un modelo de negocio más sostenible en el tiempo. Mientras que en el cuarto grupo estarán los que presentan más dudas de futuro, y por lo tanto necesitan una mayor vigilancia. Pero a la espera de que se fije la lista de los bancos europeos



que estarán en cada categoría, el BCE ya ha comenzado a mandar mensajes a las entidades. Quiere bancos diversificados tanto geográficamente –siempre que sean entidades sistémicas domésticas–, como en su negocio –no quiere bancos que cuenten con un balance apoyado en gran parte en hipotecas, o créditos vinculados al ladrillo–. Y si la diversificación geográfica es europea mejor que mejor. De ahí la presión para que los bancos medianos españoles se fusionen. Los supervisores entienden que su negocio no es sostenible en un futuro, con tipos bajos, y con unas rentabilidades bajas y difíciles de mejorar. Pero la presión también es para los grandes bancos que tienen casi el 100% de su balance o negocio en España. Este es el caso de CaixaBank, Popular y Sabadell. Así, mientras que se pide a la gran banca que esté dispuesta a absorber a la banca mediana en caso necesario, también se recomienda que busque otros mercados, para no tener los huevos en la misma cesta. Y si este mercado es Europa, más a más. A todos estos cambios en el sistema financiero hay que añadir el de la digitalización. Por cierto, el suizo UBS sitúa entre los mejores bancos al BBVA.

- PROBLEMAS IRRESOLUBLES. De un artículo de Antonio Garrigues Walker en Expansión 17-07.** El autor analiza los problemas de las principales economías del mundo y los desafíos políticos que afronta España en los próximos meses. Destacamos lo siguiente: Resiliencia española. En ese mundo está nuestro admirable país, que ha soportado con verdadera excelencia una profundísima crisis y ha demostrado una resiliencia de primera categoría a escala mundial. A pesar de ello, hay mucha gente que prefiere dramatizar nuestra situación y magnificar uno a uno todos los problemas que tenemos, y en especial el relativo al nuevo cuadro político derivado de las últimas elecciones municipales y autonómicas y su posible transcendencia en las próximas elecciones generales. Es una actitud injustificable que aumenta la polarización de la vida política y social y que crea un clima poco favorable a la acción positiva. España está en condiciones objetivas de dar un salto significativo y no vamos a desaprovechar la ocasión. Para ello, es vital que los partidos clásicos reaccionen a tiempo para intentar recuperar –ya sólo podrán hacerlo en parte– el espacio perdido y, con ello, la posibilidad de buscar una estabilidad aceptable. Y lo harán. Ya son conscientes de que se están jugando la vida política.

## 12. Noticias de asociados corporativos



BEYOND KNOWLEDGE\*

- EL GRUPO CEGOS PUBLICA EL ESTUDIO “LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO, LA GLOBALIZACIÓN Y SUS RETOS”.** En el 2020, el entorno y la organización del trabajo en las principales organizaciones habrá cambiado sustancialmente. Los responsables de RRHH, formación, desarrollo y talento deben adaptarse para hacer sus organizaciones más globales, atractivas, flexibles y ágiles. Esta es una de las conclusiones del estudio cualitativo realizado por el Observatorio Cegos en 6 países europeos a 34 responsables de desarrollo grandes empresas globales.



- OVERLAP.** Nos presenta dos nuevas tendencias del Informe Overlap de Tendencias en Aprendizaje y Desarrollo 2015/2017. Para mayor información se puede contactar directamente con Arturo Reglero, Gerente del Área de Banca y Seguros (areglero@overlap.net).
  - La tendencia nº 7, que es la segunda y última de la familia "**Liderazgo**", se llama "**Ejecución de la estrategia**", y da algunas claves para que los líderes la lleven a cabo en las organizaciones. Incluye un modelo de itinerario para la evolución del líder como planificador a ejecutor de la estrategia (Chief Execution Officer o CExO). <http://www.web.overlap.net/blog/inoverlap/tendencia-7-de-liderazgo-ejecucion-de-la-estrategia>

- La tendencia nº8, que es la primera tendencia de la familia de "Aprendizaje y Desarrollo", se titula "Evolución del sistema de detección de necesidades", y en ella se exponen algunas de las claves a considerar para acercarse al área de Aprendizaje y Desarrollo a Negocio, y se comenta cómo Aldi lo lleva a la práctica. <http://www.web.overlap.net/blog/inoverlap/tendencia-8-de-aprendizaje-y-desarrollo-evolucion-del-sistema-de-deteccion-de-necesidades>

### 13. Cursos y seminarios



Afi Escuela de Finanzas

- **AFI. 1.- RIESGO DE MERCADO.** El curso de Riesgos de Mercado aborda todos los aspectos teóricos y prácticos de los riesgos de mercado. El curso se desarrolla de forma online completándose con una sesión presencial. Esta sesión tendrá lugar el día 2 de noviembre de 19:00 a 22:00h. Si el desplazamiento a Madrid le supone algún inconveniente, ahora Afi Escuela de Finanzas Aplicadas le ofrece la posibilidad de asistir al taller de trabajo a distancia, mediante el sistema Webex. Este sistema le permitirá seguir la clase y participar en ella en tiempo real, de forma sencilla y sin diferencia respecto a la asistencia presencial. **INFORMACIÓN:** Lugar de celebración: c/ Marqués de Villamejor, 5. 28046 Madrid. Duración: 23 horas. Fecha del 20/10/2015 al 02/11/2015. **2.- EL CURSO ONLINE DE RIESGO OPERACIONAL** aborda los aspectos más relevantes de los riesgos inherentes a la actividad en los mercados financieros. **INFORMACIÓN:** Lugar de celebración: Afi Escuela de Finanzas (c/ Marqués de Villamejor, 5, 28046 Madrid). Duración: 13 horas. Fecha del 25/11/2015 al 01/12/2015.

### 14. Y una frase para la reflexión

Del Blog de FINSI, por David Fernández: El departamento de Psicología de la Universidad de Harvard tiene dentro de su programa de estudios un apartado: "La ciencia de la felicidad", llamado así por el doctor israelí Tal Ben-Shahar, experto en Psicología Positiva y docente de la Universidad. El doctor Ben-Shahar propone seis consejos principales para sentirse feliz y afortunado que también podremos aplicar en nuestro trabajo diario:

1. Perdona tus fracasos. Es más: ¡celebrarlos! Debemos aceptar aquellas cosas que no han salido bien y apostar con fuerza por un nuevo comienzo.
2. No des lo bueno por hecho: agradécelo.
3. Mantente activo. Busca un momento para dar un breve paseo o sube por las escaleras en vez de utilizar el ascensor. 30 minutos diarios de ejercicio suave son suficientes para que el cerebro produzca endorfinas.
4. Simplifica. Define cuáles son las prioridades, los asuntos realmente importantes, y dedícate a ellos. En caso de que tengas dentro del equipo gente a tu cargo, ¿has pensado en delegar ciertas tareas?
5. Medita. Es un hábito sencillo pero que puede resultar ajeno a aquellos que no lo practican. Es un momento idóneo para manejar nuestros pensamientos hacia el lado positivo, y aunque el optimismo no garantiza de por sí la llegada del éxito, sí que nos aportará un grato momento de paz.
6. Practica la resiliencia. La resiliencia es la capacidad que tiene uno mismo para enfrentarse a problemas o circunstancias adversas, y recuperarse saliendo fortalecido y con más recursos

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

LA REDACCIÓN