

NOTICIAS DEL GREF. 9º ANIVERSARIO. 3-1-2015



VIDA ASOCIATIVA

9º ANIVERSARIO DEL BOLETÍN. Celebramos el Aniversario reproduciendo la foto de familia de los asistentes a la última Reunión General celebrada en ESIC bajo el patrocinio de la Escuela, de EUROFORUM y de RACCOON LEARNING. Y haciendo memoria de los comienzos, recordamos lo que decíamos el 2-1-06 recogiendo una noticia de EXPANSIÓN del 30-12-05: "Una oficina nueva cada 12 horas, el secreto de las Cajas. Un Informe de Caixa Catalunya, por primera vez mide de forma econométrica la relación entre expansión de la red de oficinas de las cajas, la rentabilidad y la eficiencia. Los resultados son sorprendentes". Curiosamente son las Cajas más expansivas las que han mejorado los ratios financieros. El proceso de expansión ha fomentado una mayor disciplina en los gastos. Mientras, los Banco han seguido justo la estrategia contraria. Entre los citados años su red pasó de 17.530 oficinas a 14.168. Y añade: en los nueve primeros meses del año han abierto 154. En cualquier caso, menos que las que han abierto las Cajas que han inaugurado de 400 a 450 oficinas. Y a propósito de la CREATIVIDAD recogíamos una cita de José Antonio Marina: "Beethoven escribió algo que vale para todas las actividades creadoras: Llevo mis ideas conmigo durante mucho tiempo, antes de escribirlas. Cambio muchas cosas, descarto otras, y ensayo una y otra vez hasta que estoy satisfecho, entonces comienzo a elaborar la obra en mi cabeza".

NOTICIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

FORMACIÓN/EDUCACIÓN, EL FUTURO ES YA EL PRESENTE. DIEZ TENDENCIAS GLOBALES PARA PONER EN PRÁCTICA. Un artículo de Lucía Dorronsoro en ABCEMPRESA, 28-12. El futuro ya está aquí. Un estudio realizado por los amigos del ICEMD, Instituto de la Economía Digital de ESIC, cuyo Director General, Enrique Benayas tuvimos de ponente en nuestra última Reunión, destaca las 10 microtendencias en formación/educación que ya se respiran en el aire, por las que las escuelas de negocios empiezan a adentrarse: 1.- "Power Pupils", alumnos al poder. Los alumnos ya no son lo que eran, demandan una formación imaginativa, personalizada, enfocada a encontrar aquello que les apasiona y en lo que son verdaderamente buenos para convertirlo en su futura actividad laboral. 2.- "Happy & Healthy" y más comprometidos. Felices y saludables para ser al final empleados más comprometidos con la visión de la empresa para la que trabajan. 3.- "Lifelong Learning" o aprendizaje continuo. Las nuevas generaciones huyen de los planes de estudio rígidos y defienden un sistema flexible y continuo de aprendizaje, que se extiende a lo largo de toda la vida. 4.- "Lean Entrepreneurship" o metodología Lean. La idea es centrarse en lo que quiere y necesita el cliente y en el precio que está dispuesto a pagar para lanzar un producto mínimo viable con el que testar la demanda real del mercado. 5.- "Techno-craft", llega la programación. Se trata de un movimiento que convierte la programación en materia obligatoria de estudio en los colegios: crea tus propias

aplicaciones, entiende el lenguaje y úsalo. Gracias a esta tendencia, jóvenes de apenas 20 años han creado startups más potentes e importantes del momento.6.-"B-tech", la tecnología es el ecosistema. Conectar el aula con el mundo real, resolver problemas junto a alumnos de otros países, crear documentos en la nube, explotar el "feedback" en tiempo real o entender las posibilidades que ofrece la realidad virtual son algunas de las opciones que ya están al alcance de profesores y alumnos. 7.- "Gamificación" o el uso de dinámicas de juego. 8. "We care", un paso más allá de la RSC. De la comunicación a la acción "Las nuevas generaciones - remarca el estudio - ya no entienden la RSC como una simple táctica de comunicación". La consideran parte del ADN de la empresa.9.- "Crowd Power", el poder de la colaboración. Desde la crisis inmobiliaria y la caída de los bancos internacionales, el "crowdfunding" ha despegado como método de financiación alternativo. Prueba de su influencia e impacto es el que los Gobiernos estudian su regulación. 10.- "ágora", compartir el conocimiento. En la actualidad el valor de una escuela de negocios está en crear un núcleo de conocimiento, experiencias y posibilidades mejor que el de la competencia. Lo que se busca es la generación de conocimiento junto al alumnado, el contacto y el intercambio directo de la experiencia personal y profesional. El lema será "aprender en casa, practicar en el aula".

APRENDA A MEJORAR SUS DOTES DE COMUNICACIÓN. Ex.22-12. "La comunicación es la verdadera tarea del liderazgo". Así de claro lo tiene el actual decano de Harvard Business School, Nitin Nohria, en lo que se refiere a la importancia que tiene saber comunicarse en el mundo empresarial. 1.- Dos de las primeras premisas para ser un buen comunicador son la claridad y concisión. 2.- El contenido tiene que ser lo más positivo posible, puesto que así se creará un ambiente mucho más propicio para el intercambio de ideas. 3.- No todo es lo que se dice, sino cómo se dice. Hay que cuidar el lenguaje corporal, pues los movimientos o gestos acompañan, enfatizan y ayudan a llegar a la otra persona, si son los más adecuados.4.- Los discursos no pueden ser siempre iguales, ya que las audiencias son diferentes y, por lo tanto, tienen necesidades diversas.

FELIZ NAVIDAD. DE UN ARTÍCULO DE SANTIAGO ÁLVAREZ DE MON EN EX. 24-12. La voluntad es el primer músculo que tenemos que potenciar. Sola no nos garantiza nada, pero sin ella todo es imposible. "Es un secreto abismal el reparto de los dones vitales a cada ser que nace; el que posee esas dádivas, espléndidas o mezquinas que ellas sean, puede aprovecharlas o maltratarlas a su voluntad. Claro que esta voluntad también es un don, pero es el don más personal, el más absolutamente propio de su poseedor". De esa voluntad propia, de esa actitud para responder al desafío de vivir, de ese carácter por forjar, de ese sentido de la responsabilidad personal, de nuestra misteriosa libertad interior, depende el sentido de nuestra existencia.

LOS PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS RECUPERAN PROTAGONISMO EN LA EMPRESA, SEGÚN HAYS. RRHHpres.com.30-12. En opinión de Raquel Moreno, los departamentos de RRHH no debieron perder protagonismo "y muchas empresas pueden sufrir ahora las consecuencias de haberlos reducido o eliminado". Distinto es el necesario cambio de foco; "hay perfiles que se han quedado obsoletos. Hoy se busca liderazgo en esta área, orientación a la formación y el desarrollo en nuevas tecnologías. El tipo de empleado ha cambiado y los nuevos perfiles requieren otro tipo de líder". Los perfiles más demandados son los de Dirección de Personas, directivos de RRHH más estratégicos y orientados al desarrollo.

CINCO CONSEJOS PARA REVOLUCIONAR LA VIDA PROFESIONAL EN 2015. De un artículo de Tino Fernández en Ex.30-12. 1.- ¿Sabes qué recompensa te hace ser fiel a tu empresa o trabajo?. 2.- La forma de irte influirá en tu futuro profesional. 3.- ¿Dominas las nuevas fórmulas para encontrar trabajo o cambiar de carrera?. 4.- ¿Cuánto pesan las redes sociales en tu vida laboral? Si predomina la visibilidad personal por encima de tu realidad profesional y de la relevancia apoyada en hechos, cometerás un grave error. 5.- Ten en cuenta los nuevos modelos de trabajo. La relación entre empleado y empleador ya no es de por vida. Buscar empleo se ha convertido en una profesión muy complicada para la que hay que ser un verdadero especialista.

10 HABILIDADES IMPRESCINDIBLES. De un artículo de Tino Fernández en E & E ,3-1. titulado "Nuevas capacidades profesionales que te harán invencible en 2015". El núcleo de trabajo es un reciente estudio elaborado por Manpower Group para Human Age Institute, basado en una investigación de la UAB. He aquí el resumen:

1. Creatividad e innovación. **2.** Capacidad para trabajar en un entorno cambiante. Las compañías ya no tienen tiempo ni dinero para planes de formación exhaustivos, y la capacidad de decisión se perfila como una virtud necesaria en los candidatos altamente resolutivos y que permitan un retorno inmediato de la inversión cuando sean contratados. **3.** Adaptabilidad, autoaprendizaje, capacidad de reciclaje o habilidad multidisciplinar tienen mucho que ver con este cambio. **4.** Flexibilidad y polivalencia. Si eres un empleado capaz de trabajar en diferentes puestos; si eres un comodín y demuestras flexibilidad funcional, todo eso te revaloriza. La ubicación geográfica o la disposición a moverte e incluso a cambiar de sector y de profesión tienen que ver con esto. **5.** Habilidades relacionales y comunicativas. Se valora a los profesionales capaces de comunicarse en entornos diferentes y que

puedan participar en proyectos internacionales. **6.** Todo esto incluye una faceta internacional relevante, por lo que tu valor se incrementa si sabes manejarse en diferentes culturas en sentido amplio **7.** Experiencia. Se aprecia que saques valor de los proyectos en los que has intervenido. **8.** Dominio de las redes sociales. **9.** Capacidad para fabricar tu propia marca. Hay que recurrir a nuevas soluciones y crear el propio trabajo, pensando como proveedor de servicios. **10.** Movilidad geográfica. Se trata de una necesidad de las empresas que los candidatos deben aceptar como algo normal y consustancial al puesto y al desarrollo de su carrera.

NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO

LA BANCA VUELVE A PONER EL FOCO EN LA RENTABILIDAD. Editorial de Expansión.22-12. La mejora de la rentabilidad en términos de ROE, que se encuentra actualmente en el 5,88%, permite vislumbrar la posibilidad de alcanzar en un escenario no muy lejano un nivel óptimo del 10%, horizonte que para la patronal AEB podría lograrse entre 2016 y 2017. Es decir, que los bancos deberán continuar optimizando costes y mejorando la gestión de sus provisiones, que todavía consumen el 60% del margen de explotación, el doble que antes de la crisis, sin perder de vista la reactivación del crédito en la medida que mejore la actividad en el curso de la recuperación del conjunto de la economía.

LOS PRINCIPALES BANCOS DOMÉSTICOS DEBERÁN REFORZAR MÁS SU CAPITAL. Cinco Días 22-12. La EBA ha dado los nuevos parámetros para que los supervisores nacionales clasifiquen sus bancos sistémicos locales y les reclamen un colchón de capital adicional de hasta el 2% de sus activos ponderados por riesgos (APR). Esta medida ya afecta al Santander y BBVA y ahora se generaliza a CaixaBank, Bankia, Popular y Sabadell, al ser considerados bancos sistémicos locales.

LA BANCA REDUCE SU RIESGO PROMOTOR A LOS NIVELES DE HACE UNA DÉCADA.Ex.2-1. Último dato del Banco de España: El sector baja su cartera de crédito a promotores a 156.200 millones, cotas no vistas desde 2004. El saldo ha caído un 52% desde el récord de 325.000 millones de 2009. El riesgo ha caído por el traspaso a SAREB, los canjes de deuda por activos y la venta de carteras.

LA BANCA DEDICARÁ 415 MILLONES A DISEÑAR PLANES DE RESOLUCIÓN EN EUROPA. Ex.2-1. La regulación quiere evitar que los contribuyentes vuelvan a pagar los errores de la banca. El coste máximo es de 42 millones para la banca española. Esta nueva versión del testamento vital se ha bautizado como plan de resolución. Y supone un importante esfuerzo por parte de las entidades para cumplir con las exigencias de información. Las entidades deben diseñar una hoja de ruta para garantizar su supervivencia en casos extremos

ESPAÑA SE SITÚA A LA COLA DE LA BANCAS ONLINE EN EUROPA. Ex.26-12. El 80% de los clientes bancarios los emplea en los países nórdicos (Noruega, Dinamarca y Suecia) y en Holanda, porcentaje que baja al 54% en Bélgica, Francia, Alemania y Reino Unido; y se desploma al 28% cuando llegamos a España e Italia. Y todo apunta a que el sector apretará el paso para acortar distancias con los líderes del ranking en Europa.

BBVA REFUERZA CAPITAL EN 700 MILLONES CON LA VENTA DE UNA PARTICIPADA CHINA. Ex.24-12. Un paso atrás: El banco español traspasa su 30% en el hóliding de Hong Kong CIFIH a su socio chino Citic. Obtiene 845 millones con la operación y refuerza su capital de máxima calidad en 20 puntos básicos.

CAIXABANK FORMALIZA LA COMPRA DE BARCLAYS ESPAÑA POR 820 MILLONES.Ex.3-1. CaixaBank ha comunicado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) la adquisición de Barclays Bank SAU, que gestiona en España el negocio de banca minorista, gestión de patrimonios y banca corporativa. La operación se anunció a finales del pasado agosto y su cierre estaba previsto para finales de 2014 o enero de 2015. Barclays, a su vez, no sale de España, donde sigue manteniendo el negocio de Banca de Inversión y de tarjetas (BarclayCard

BANKIA/BMN.EL ESTADO SE DA UN PLAZO DE 3 AÑOS PARA SALIR DEL CAPITAL. Ex.30-12. El FROB sitúa en diciembre del 2017 el horizonte para completar la desinversión en BFA-Bankia. La fecha de referencia para BMN es febrero de 2018

UNICAJA DEJA BAJO MÍNIMOS AL BANCO DE FINANZAS EUROPEO PARA MANTENER SU LICENCIA. Cinco Días 29-12.El BEF estaba participado por Unicaja, que controlaba el 40,72%, seguido de La Caixa, que sumaba el 39,53% (Participación heredada de Banca Cívica en la que estaba Caja Sol), y BMN con el 19,76% (también heredada de Caja Granada). Pero hace algo más de un mes, Unicaja decidió reducir su capital y adquirir estas participaciones en paralelo al intento de vender esta ficha bancaria con presencia en Madrid y en Málaga. Pero ante la imposibilidad de encontrar un comprador, Unicaja clausura casi toda la actividad de este banco, aunque ha optado por mantener

el capital mínimo necesario y los movimientos imprescindibles para no tener que liquidar la entidad y conservar la ficha bancaria. BRUSELAS DA SEIS MESES MÁS A UNICAJA PARA QUE PUEDA VENDER LA RED DE CEISS. Cinco Días 30-12. Bankinter y Credit Mutuel (Targobank) han analizado el libro de ventas de las oficinas.

ABANCA RETIRA EL ERE FORZOSO A CAMBIO DE MÁS HORARIO. Ex.30-12.A cambio de dejar abiertas las salida únicamente de carácter voluntario, la entidad amplía el horario de todas sus oficinas, que abrirán los martes y jueves desde las 16:30 a las 19:00 horas, aun que sólo el jueves lo harán al público; los martes con cita previa. Otro medio centenar de sucursales abrirán por la tarde de todos los días de la semana salvo los viernes y reduce complementos y aportaciones al seguro médico y al plan de pensiones. El acuerdo establece también reducciones salariales.

LOS FONDOS DE INVERSIÓN ESPAÑOLES CIERRAN EL MEJOR AÑO DESDE 1998.Ex. 31-12. Rozan los 200.000 millones en activos. El patrimonio controlado por las gestoras nacionales crece más del 26% en el año, equivale a 40.800 millones. Se trata del tercer mayor avance de la historia. Desde el fin de los superdepósitos en 2012, el patrimonio del sector cube cerca de un 60%. Más de 6,4 millones der españoles confían en fondos para rentabilizar sus ahorros.

LA BANCA SÓLO RECTIFICA, EN 2013, EL 24,8% DE LAS RECLAMACIONES FAVORABLES AL CLIENTE PROCESADAS POR EL BANCO DE ESPAÑA. Ex.31-12. Los informes del supervisor, necesario para que el cliente pueda reclamar ante otras instancias, no tiene carácter vinculante. Caja3, Kutxabank, Sabadell, Liberbank, BMN, los bancos con mayor tasa de rectificación.

EL FROB PIERDE 1.438 MILLONES DE EUROS HASTA SEPTIEMBRE. Ex.30-12.Deterioro de 41.000 millones en cinco años. El fondo contabiliza la pérdida por la venta de Catalunya Banc y el coste de los litigios por híbridos de CEISS. Se ha anotado una pérdida por venta de activos financieros de 1.073 millones.

NOTICIAS DEL SECTOR SEGUROS.

EL CORTE INGLÉS DUPLICA EL CAPITAL DE SU ASEGURADORA PARA IMPULSARLA. Ex.26-12. El Corte Inglés ha destinado casi 18 millones de euros a impulsar su negocio asegurador. Los grandes almacenes han suscrito una ampliación de capital por un importe de 17,96 millones. Esta cantidad desembolsada se une a los 18,03 millones de euros con que ya cuenta Seguros El Corte Inglés Vida y Pensiones y coloca su capital en un total de 36 millones de euros.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. EL IBEX ESTRENA 2015 AL ALZA, AL MARGEN DE LAS CAÍDAS DE EUROPA. Ex.3-1. Gana un 0,96% en el día, hasta los 10.350 puntos. Los inversores dan por hecho que el BCE tomará nuevas medidas en enero, lo que favorece la prima de riesgo por debajo de 100 puntos y al euro. "El hecho de que el Ibex haya subido en 2014 un 3,6% no es motivo para tirar muchos cohetes, como mucho, con dos petardos los pequeños cubrimos el expediente" (José A. Fernández Hódar). La banca mediana se postula, entre otras, como protagonista del nuevo año. "El Ibex 35 cierra el año lejos de su máximo anual y con ganas de volver a alcanzarlo".(Carmen Ramos)

COYUNTURA NACIONAL

LA PRIMA DE RIESGO BAJA DE LOS 100 PUNTOS POR PRIMERA VEZ DESDE 2010. Ex.3-1. 99,9. El interés del bono a 10 años registró un nuevo mínimo histórico, en el 1,49%, frente al 1,61% al que cerró 2014. Este hito, uno más en la historia reciente de la deuda española, estuvo enmarcado por las crecientes expectativas de que el BCE ponga en marcha un plan de compra de deuda (QE). Su presidente, Mario Draghi, aseguró ayer, en una entrevista en Handelsblatt, que la institución está trabajando en nuevas medidas para combatir los riesgos, cada vez mayores, de deflación en la eurozona. Estas palabras no hacen sino reforzar la convicción casi unánime entre los expertos de que un QE se hará efectivo en los primeros meses de 2015. "Si el BCE quiere impulsar las variables macroeconómicas, está claro que tiene que comprar deuda pública, porque es el único mercado con un volumen suficiente para que la liquidez acabe llegando a la economía", indica Javier Ferrer, de Ahorro Corporación. El Tesoro ahorra 15.000 millones.

SEGÚN EL BANCO DE ESPAÑA, LA ECONOMÍA ESPAÑOLA DESPEGA UN 0,6% EN EL CUARTO TRIMESTRE DE 2014.Ex.24-12. **EL PIB YA CRECE UN 1,9% EN TÉRMINOS INTERANUALES.** La demanda privada aporta 0,6 puntos al crecimiento entre octubre y diciembre. El sector exterior resta una décima a la actividad. **INCERTIDUMBRE POR EL DÉFICIT.** El Banco de España avisó ayer en su último boletín mensual que habrá que hacer un "seguimiento continuo" de la evolución de la recaudación de 2015 dada la incertidumbre que rodea habitualmente a los cambios

impositivos, con el objetivo de anticipar y reaccionar a tiempo a posibles desviaciones sobre los objetivos de recaudación. El supervisor financiero también asegura que el cumplimiento de los objetivos de gasto del año que viene requerirá una ejecución presupuestaria “muy estricta” por parte de todas las administraciones, así como la materialización de los ahorros esperados de las distintas reformas, sobre todo la de la administración local. Además recuerda que el cumplimiento del objetivo global del 5,5% del PIB requiere una mejora de 8 décimas en el conjunto del año.

LA CAÍDA DEL PETRÓLEO ARRASTRA A LA INFLACIÓN DE DICIEMBRE A UN DESCENSO DEL 1,1%. Ex.31-12. El consumo se acelera al 1,9% y encadena cuatro meses de crecimiento. El empleo en el comercio crece a un ritmo del 0,9% el séptimo registro positivo consecutivo.

BRUSELAS PIDE A ESPAÑA QUE DÉ MÁS PODER A LA NUEVA AUTORIDAD FISCAL. Ex.2-1. Disciplina presupuestaria: Los técnicos de la Comisión Europea creen que el Gobierno debería estar obligado a justificar y razonar sus decisiones cuando éstas supongan ignorar los dictámenes de la AIReF, la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal.

¿EN QUÉ SE GASTA EL PRESUPUESTO DEL ESTADO? Ex.2-1. La Secretaria de Estado de Presupuestos Marta Fernández Currás analiza las grandes cifras de las cuentas públicas que empezaron a operar el día 1 de enero. Resalta el “alto grado de rigidez” del presupuesto estatal y el **apoyo constante que se da a todas las administraciones públicas**. En primer lugar, hay que hacer referencia a la dimensión del Presupuesto Estatal, que para el año 2015 se cifra en 162.000 millones de euros de gasto no financiero. En nuestro país existe una **fuerte descentralización del gasto público**, de tal forma que las comunidades autónomas y las entidades locales son responsables de gestionar más del 40% del gasto total. Se pone así de manifiesto que España es uno de los países más descentralizados de la OCDE, superando a países como Alemania o Bélgica que tienen fama por ser países muy descentralizados en la gestión de sus gastos públicos. Por otra parte, **el Presupuesto de la Seguridad Social**, que se destina fundamentalmente a financiar pensiones, **equivale a algo más de un tercio del gasto total**. En el ámbito de la Administración central, parte del gasto (aproximadamente un 5%) es gestionado por organismos autónomos, de tal forma que el Estado, **los ministerios gestionan directamente menos del 20% del gasto total**.

COYUNTURA INTERNACIONAL

EL EURO, EN MÍNIMOS DESDE 2012 FRENTE AL DÓLAR. Ex.27-12. Las señales de recuperación en EEUU ha hecho retroceder al euro, que ayer bajó un 0,4%, hasta los 1,21 dólares, su nivel más bajo desde agosto de 2012. En el año pierde un 11,41%. Junto a los datos positivos del otro lado del Atlántico, el euro ha sufrido las dudas en torno a la debilidad económica de Alemania y Francia. No obstante, la caída de la divisa beneficia a las empresas exportadoras y a aquellas que tienen exposición a EEUU, como Grifols y Gamesa.

EL EURIBOR, ÍNDICE AL QUE ESTÁN REFERENCIADAS LA MAYORÍA DE LAS HIPOTECAS ESPAÑOLAS, CIERRA 2014 EN EL MÍNIMOHISTÓRICO DEL 0,329%, Ex.2-1. y abaratará las hipotecas a las que les toque revisión en unos 140 euros.

ENTREVISTAS CON MENSAJE

GONZALO GORTÁZAR ROTAECHE, CONSEJERO DELEGADO DE CAIXABANK. EXECUTIVE EXCELLENCE, diciembre 2014.: P.¿Con qué rasgos se siente más identificado profesionalmente?. R. Una de las características con las que me identifico, de vital importancia para que una empresa progrese y evolucione, consiste en la necesidad de escuchar tanto a los empleados como a los clientes: sus anhelos, sus necesidades y sus preocupaciones. Para ello, es clave que fluya la comunicación de una forma eficiente y eficaz. **P.¿Qué cualidades destacaría de nuestros ejecutivos para competir en un entorno global?.** R. Los directivos del sector financiero, también los de otros sectores económicos, acostumbran a caracterizarse por una elevada capacidad de trabajo y un gran compromiso con sus organizaciones. En el momento actual, **es básico fomentar la proactividad** entre los empleados y disponer de las habilidades necesarias para adaptarse a este entorno de cambio constante. **La dedicación, la tenacidad y, al mismo tiempo, la ilusión** son elementos básicos para que se puedan alcanzar los retos fijados. Además, como comentó recientemente nuestro presidente, Isidro Fainé, en el congreso anual de la CEDE, es fundamental mantener el equilibrio adecuado entre trabajo, familia, amigos, salud y vida privada.

SUGERENCIAS

CORRUPCION S.A. DE UN ARTÍCULO DE DAVID FERNÁNDEZ Y MARÍA FERNÁNDEZ EN EL PAÍS NEGOCIOS. 21-12. La tolerancia de comportamientos poco éticos en la empresa o abiertamente delictivos está detrás de la mayoría de las investigaciones de fraudes que escandalizan a la sociedad. La corrupción es la segunda preocupación de los

españoles después del paro. Cuando se habla de juego sucio se asocia directamente con los políticos. Sin embargo, siempre hay empresas detrás de estas malas prácticas. Es un baile que requiere inexorablemente de dos actores. Las empresas no pueden evitar fraudes, pero tienen la obligación de prevenirlos. Por ejemplo estableciendo reglas claras sobre los regalos que pueden recibir y realizar los trabajadores; creando un canal interno de denuncias u obligando a que ciertas decisiones sensibles, por ejemplo en materia de compras, se adopten de modo colegiado.

FELIZ 2015. DE UNA ARTÍCULO DE SANTIAGO ÁLVAREZ DE MON EN EXPANSIÓN 31-12. El ser humano necesita de estas fechas redondas para subirse a la colina, observar el paisaje, hacer balance y proyectarse hacia el futuro. Horas de nobles propósitos, de buenos deseos. Controvertidos y paradójicos, ellos nos impulsan hacia adelante, nos dan la fuerza para seguir caminando. También nos fijamos metas, la más codiciada, la felicidad. "La felicidad vive dentro, en el interior insondable de cada persona. Ahí se esconde, y cuando se descubre se irradia generosa, SIEMPRE QUE NO SE LE INTENTE RETENER".

DEL CRÉDITO A LOS DIVIDENDOS: LOS RETOS DE LA BANCA EN 2015. DE UN ARTÍCULO DE MICHELA ROMANÍ en Ex.3-1. La situación, siendo infinitamente mejor que la que existía hace dos años, tampoco es idílica. Si bien es verdad que la reestructuración puede darse por terminada y que no se esperan sorpresas negativas relevantes en ninguna entidad –como han demostrado los resultados de los stress test- el nuevo año viene cargado de retos para los bancos españoles. Algunos de ellos son «endógenos», es decir, relativos a la situación de cada uno, pero otros tienen que ver con elementos externos que no se pueden controlar. Dentro del primer ámbito, se sitúa la evolución del **margen de interés**. Los expertos advierten de que los beneficios de la caída del coste del pasivo podrían no ser suficientes para compensar las amenazas que pesan sobre este margen. Sobre la **evolución del crédito** para el nuevo ejercicio hay optimismo moderado. En cuanto a la **morosidad**, aunque las nuevas entradas en mora empezaron el año pasado una tendencia bajista que seguirá el próximo año, el 13% de los créditos del sector siguen siendo morosos, es decir, improductivos. Sobre el **dividendo**, Varios bancos han expresado la voluntad de volver a pagar el dividendo en efectivo, prescindiendo de los script dividend, pero queda por ver cuántos serán capaces de hacerlo. A los anteriores hay que añadir el **riesgo regulatorio y el riesgo político**. **El artículo estará íntegro en nuestra web, www.gref.org, sección Artículos de Interés.**

NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS.

AFI, ESCUELA DE FINANZAS NOS INFORMA y agradece nuestra confianza un año más por formarnos en sus aulas y quiere, en su 20 Aniversario, ofrecernos un regalo: un sorteo de tres plazas gratuitas al curso seleccionado.

Pasos a seguir: 1.- Seleccionar la caja regalo del curso que más te interese. Se tendrá en cuenta la primera elección del curso que se haga. Consulta nuestra web **www.efa.afi.es** para obtener más información sobre los programas antes de realizar la selección. 2.- Existe un enlace para poder ver las bases del concurso

Programas que ofrece: Programa Experto en Planificación y Control de Gestión en Banca. Programa Experto en Dirección Financiera. Certificación FRM®-Financial Risk Manager. Certificaciones EFPA. Certificación CFA® (Chartered Financial Analyst), niveles I, II y III. Certificación CAIA (Chartered Alternative Investment Analyst).

IDD, INNOVACIÓN Y DESARROLLO DIRECTIVO. Jaime Tomás, su Director General nos informa que EFPA ha certificado a la empresa como Consultora Acreditada, siendo la única consultora de formación que lo ha conseguido, todas las entidades acreditadas son Escuelas de negocio y Universidades, aparte de una consultora financiera. La acreditación ha sido muy compleja, han valorado la actualización y calidad de los contenidos, el prestigio, profesionalidad y calidad de los consultores que imparten la formación, la metodología que se alterna entre sesiones presenciales y resolución de casos prácticos, cuestionarios de examen, tutorización y dinamización a través de comunidades virtuales y sobre todo el nivel de participantes aprobados a los exámenes DAF y EFA que superan el 80%. Felicitamos a Jaime Tomás y a su equipo por tan notable éxito.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

"TOMA" de MAHATMA GANDHI. "Toma una sonrisa y regálasela a quien nunca la ha tenido. Toma un rayo de sol y hazlo volar hasta allí donde reina la noche. Descubre una fuente y haz que se bañe en ella quien vive en el fango. Toma una lágrima y ponla en el rostro de quien nunca ha llorado. Toma el valor y ponlo en el ánimo de quien no sabe luchar. Descubre la vida y cuéntasela a quien no sabe captarla. Toma la esperanza y vive en su luz. Toma la bondad y dásela a quien no sabe dar. Descubre el amor y dáselo a todo el mundo".

TODA ESTA INFORMACIÓN LA TENDRÁS COLGADA EN NUESTRA WEB: www.gref.org, SECCIÓN BOLETÍN NOTICIAS DEL GREF, A PARTIR DEL LUNES.

LA REDACCIÓN