

NOTICIAS DEL GREF 17-2-2014. 8º ANIVERSARIO

VIDA ASOCIATIVA

JUNTA DIRECTIVA. El día 12 se reunió la Junta Directiva. Debatí entre otros asuntos los temas que vamos a abordar en las próximas Jornadas de Estudio patrocinadas por el Banco de Santander y que celebraremos en sus dos campus, de la ciudad financiera en Boadilla, el primer día, y en Madrid-Hortaleza, sede de Banco Santander-España, el segundo, los días 26 y 27 de junio. Anotadlo ya en la agendas. Gracias, José Miguel y Margaret.

CONFERENCIA DE ANTONIO PEÑALVER sobre la Evaluación de la Formación y Retorno de la Inversión. Nos complace anunciar que se puede ver la grabación en el enlace <http://youtu.be/GDzTumXs-ls>

NOTICIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO.

EL OBJETIVO DE LA FORMACIÓN. Un artículo de José Manuel Casado, Presidente de 2C Consulting en la Revista **CAPITAL HUMANOS** de febrero 2014. Qué duda cabe que la formación puede ser un arma estratégica para la empresa, pero sólo si se orienta adecuadamente, lo que supone sustituir el viejo paradigma de la formación, que aquí llamamos "transferencia" (cursos disponibles sólo cuando se imparten, la misma formación para todos y al mismo ritmo, basada en "saber", el instructor tiene el papel relevante, el alumno es una "esponja" que absorbe lo que puede, la evaluación se basa en la asistencia y la "sonrisa" o satisfacción tras el curso), por el nuevo paradigma de "aprendizaje" (programas de mejora disponibles cuando el individuo lo necesita, individualizada, centrada en el "hacer", el alumno es la estrella, participa activamente y fija su propio ritmo, evaluación basada en el desempeño que nos indica el cambio real de comportamiento tras la realización del proceso formativo con implicación de la línea, etc) (...) Insistimos, debemos entender por aprendizaje el proceso mediante el cual se alteran las estructuras de conocimiento de nuestra memoria, **produciendo un cambio en nuestro entendimiento de las situaciones que termina cristalizando en comportamientos y tomas de decisiones asociadas.** El objetivo de cualquier proceso formativo, no es otro que conseguir un cambio en el comportamiento del que aprender; y ese, querido lector, es el principal objetivo de la formación empresarial.

LA GENEROSIDAD COMO PRINCIPIO DE APRENDIZAJE: PROCESOS DE MENTORING. Un artículo de Marta Romo, Directora de Be-Up, en **OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS**, febrero 2014. El mentoring es una excelente herramienta para las compañías en momentos como el actual, en los que hay que ser creativos para seguir ofreciendo desarrollo sin hacer grandes inversiones. **Es contar con los recursos personales internos y liberar todo su potencial para desarrollar a otros. Es una oportunidad para transmitir y afianzar la cultura organizativa, los valores, el conocimiento tácito, además de conseguir impulsar el desarrollo del talento de diferentes perfiles profesionales, desde seniors hasta mujeres, pasando por jóvenes talentos.** El mentoring se basa por tanto en el principio del respeto a la autoridad moral: el mentor no puede ser superior o jefe del profesional al que desarrolla, pero sí debe ser una persona con reconocida trayectoria dentro de la compañía; y se fundamenta también en el principio de la imitación o modelaje, ya que lo que se pretende es dar continuidad a un modelo de liderazgo, de gestión de la carrera profesional dentro de una organización. Podemos decir que un mentor actúa como consejero, asesor o tutor experimentado dentro de una cultura corporativa determinada. Es una persona que transfiere su experiencia y conocimientos a otra con menor experiencia en determinado ámbito. Es, por tanto, un modelo, consejero, fuente de inspiración y estímulo para la superación. El mentor es una figura de reconocido prestigio dentro de la organización, experimentada, valorada y capaz de guiar a otros en su recorrido profesional. Un buen mentor ejerce una influencia positiva en su tutelado o mentorado y goza de su admiración y respeto. Pero lo más interesante de los procesos de mentoring reside en las implicaciones que tiene para los diversos actores del proceso. Los beneficios impactan en el profesional tutorizado y también en el mentor. Es una forma de reconocer a las personas.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL REQUIERE FOCALIZACIÓN. De una entrevista a Daniel Goleman en la Revista **HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW**, febrero 2014. Cuando se trata de sobresalir en el trabajo, **¿qué es más importante, la IE o el CI (coeficiente intelectual)?** Muchos creen que estoy a favor de la inteligencia emocional, por encima de la inteligencia normal. Seré claro: no lo estoy. Creo que las dos son muy importantes. Un líder debe combinar un alto nivel de inteligencia y de experiencia empresarial, pero **después de haber hablado con un sinnúmero de personas que se dedican al reclutamiento de altos ejecutivos, muchos coinciden en que donde estos fallan es, invariablemente, en que fueron contratados por su inteligencia y experiencia, pero se les despiden por su falta de inteligencia emocional.** Así que el requisito previo (la capacidad umbral) es poseer una gran inteligencia, pero, más allá de eso, lo que distingue a los buenos líderes del resto es un conjunto de habilidades en cuanto a inteligencia emocional. Según Cary Cherniss, que dirige el Consorcio para la Investigación de la Inteligencia Emocional en las Organizaciones, ha observado que el dominio al que se le presta menos atención es, a menudo, la "autoconciencia", que requiere focalizar nuestra atención hacia dentro; centrarse en el yo. No se puede progresar en la autogestión o la empatía si no se tiene un alto grado de autoconciencia. Cuando alguien se queja de un jefe a

sus espaldas, suele decir cosas como: "Es que no se entera..." o "No nos entiende". En resumen, siente que "no empatiza con él". **"Entender el poderoso rol que juegan las emociones en el lugar de trabajo es lo que diferencia a los buenos líderes del resto"**.

NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO

8 CLAVES PARA UNA ESTRATEGIA DE EXPERIENCIA CLIENTE EN EL SECTOR FINANCIERO. Del Boletín Electrónico de Observatorio de Recursos Humanos. 14-2. Los cambios tecnológicos están obligando a modificar los modelos de negocio, haciendo que nos alejemos de los modelos centrados en el producto para focalizarnos en otros focalizados en el cliente. El sector financiero es paradigmático del valor que pueden llegar a reportar los programas de experiencia cliente y su análisis centra el contenido del último número de Innovation Edge, la publicación del Centro de Innovación del BBVA. En ella se explica que "en un mercado bancario saturado, el hecho de tener sucursales bien ubicadas con un servicio de alto nivel y tasas competitivas no va a ser suficiente. **Puede seguir la lectura del artículo en nuestra web, www.gref.org, sección Artículo de Interés.**

ECONOMÍA QUIERE QUE LOS BANCOS SALVEN EMPRESAS. Ex.14-2. Economía pide a los bancos que capitalicen deuda de las empresas. El ministro de Economía, Luis de Guindos, considera que para ayudar a que la recuperación sea más fuerte se debe conseguir que las empresas viables, pero muy endeudadas, vean reducidos sus costes con el objetivo de ayudar a su supervivencia. Una fórmula es que los bancos cambien deuda por capital, entrando a formar parte del accionariado de las compañías, compañías, y a cambio el Banco de España les permita liberar parte de las provisiones que, obligatoriamente, tienen que hacer cuando refinancian créditos a cuyos compromisos las empresas no pueden hacer frente porque no generan suficiente flujo de caja. Otra es facilitar los convenios de acreedores reduciendo el porcentaje de aceptación para que sean firmes.

EL FLUJO DE CRÉDITO NUEVO - según BBVA Research - COMIENZA A CRECER. Ex.12-2. Lo hace en la cartera de empresas, mientras la de las familias todavía está en proceso de ajuste, salvo el consumo.

JULIO DURÁN, DIRECTOR GENERAL DE REGULACIÓN BANCARIA Y ESTABILIDAD FINANCIERA DEL BANCO DE ESPAÑA ENSALZA LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA Y LA BANCA ANTE INVERSORES Y ENTIDADES. Cinco Días 14-2. Lo hace en un acto organizado por AFME (por sus siglas en inglés), Asociación para los Mercados Financieros en Europa. **En cuanto a la banca**, reseñó la mejora de la confianza del mercado. Algo que achacó a "la confianza recuperada en la calidad de los activos de los balances bancarios y en el pronóstico de ganancias para las entidades de créditos españolas". Durán invitó a tomar la situación "con cautela" debido a los "grandes desafíos que tiene por delante" el sector, entre los que destacó más la debilidad macroeconómica del país que los retos internos, dados los deberes ya realizados por la banca. Recordó el cumplimiento de la hoja de ruta marcada por la troika, la recapitalización del sector, que ha permitido elevar el nivel del *core capital* a una media del 10,5% y la creación del SAREB.

SANTANDER Y PEUGEOT ULTIMAN UNA ALIANZA EN FINANCIACIÓN. Ex.14-2. El banco y Banque PSA, el brazo financiero del grupo francés, crearán una 'joint venture' al 50%. Podría anunciarse la próxima semana. Concederán préstamos para la adquisición de automóviles.

CAIXABANK QUIERE MULTIPLICAR POR SIETE SU RENTABILIDAD. Ex.10-2. Cerró el año con una rentabilidad sobre fondos propios (ROE) del 2,1% y su meta es catapultarla hasta el 15% en un entorno de subidas de tipos de interés. De no materializarse ese escenario, el objetivo es que el ratio supere el doble dígito. Tanto las incertidumbres macroeconómicas como las regulatorias son la principal amenaza al cumplimiento de la meta.

BANKIA, "PREPARADA" PARA LA PRIVATIZACIÓN Y PARA DAR DIVIDENDO. Ex.14-2. "Diseñamos el negocio a finales de 2012", explica Goirigolzarri. "Hemos completado la reestructuración de la marca, rebajando el número de oficinas de 3.000 a 2.000; hemos completado el 90% de nuestros objetivos para reducir el personal. Hay mucho todavía por hacer, pero estamos muy orgullosos de lo que hemos conseguido", añade. "La base de clientes del banco es extraordinariamente leal", explica. "No sólo logramos estabilizar nuestra cuota de mercado en depósitos en 2012, sino que incrementamos nuestra cuota en créditos y en fondos de inversión". En ABC, 16-2, "El proceso de privatización, lo razonable es que haga por fases y lleve dos o tres años. Los primeros paquetes serán más pequeños que los siguientes. Tenemos que pensar en un primer momento entre el 5% y el 10%. Y se colocará a muchos inversores institucionales. EL FROB INICIA EL PROCESO DE DESINVERSIÓN DEL 68% QUE TIENE EN LA ENTIDAD. Goldman Sachs diseñará por un euro el plan para la venta. Trabaja así con el objetivo de ganar mandato de la venta de las acciones, con la que sí gana dinero.

OTRA LECTURA DE LOS RESULTADOS BANCARIOS. (El titular es nuestro). Íñigo de Barrón en El País, Negocios, 9-2. Resultados bancarios: beneficios huecos. Los bancos más relevantes consiguieron muchos beneficios (88.497 millones), pero poco por su negocio recurrente y menos en España. La prueba es que el margen financiero, que refleja la actividad típica bancaria, ha caído un 20% en el sector. El negocio español ha ido mal incluso para los grandes, que hasta ahora disimulaban más esta situación. Emilio Botín admitió que en 2013 en España no ha ganado dinero, y el BBVA reveló pérdidas de 671 millones por las inversiones inmobiliarias. Los beneficios obtenidos en 2013 sólo se explican por factores extraordinarios de la cuenta de resultados, así como por la fuerte caída de las provisiones.

MOODY'S PREMIA A SANTANDER Y BBVA. Ex.12-2. Cambia de 'negativa' a 'estable' la perspectiva por la mejora económica. Valora la capacidad de estos bancos para generar capital y liquidez en momentos de tensión.

MENSUAL DE FONDOS. SUPLEMENTO DE EXPANSIÓN.10-2. 2014 ARRANCA CON CAPTACIONES RECORD. Los fondos atraen en enero más de 3.700 millones de euros, prolongando el buen tono que derrocharon en 2013. INVERCO PREVÉ QUE LOS FONDOS CREZCAN UN 13,4% EN 2014. Ex.11.2.

GUINDOS QUIERE AHORA QUE LAS COOPERATIVAS INICIEN SU REFORMA. Cinco Días 10-2. Una vez que el sector de las cajas de ahorros ha concluido casi su reestructuración, el Gobierno pretende iniciar en los próximos meses la reforma de las cooperativas de crédito. Esta reestructuración reclamada también por la CE y el BCE supondrá modificaciones en su régimen jurídico y la concentración de un sector muy atomizado para crear uno o dos grupos explican fuentes financieras. Varias fuentes consultadas aseguran que una de las principales reclamaciones que realizará Guindos al sector será la de su concentración y la creación de un banco para facilitar la colocación de sus emisiones en el mercado para obtener financiación. Existen actualmente 63 cooperativas de crédito, de las que 59 son cajas rurales. La principal cooperativa de crédito española es Cajamar Caja Rural. Esta entidad es la cabecera del Grupo Cajamar y la principal accionista de Banco de Crédito Social Cooperativo (BCSC).

BBVA OFRECERÁ EN TORNO A UN 8% EN SUS NUEVOS BONOS 'COCOS'. Cinco Días 11-2. BBVA está en proceso de lanzar su segunda emisión de bonos convertibles (cocos) eternos por más de 1.000 millones de euros. Ofrecerá una rentabilidad en el entorno del 8% anual, según fuentes financieras.

SABADELL PONE EN MARCHA UN PIONERO PLAN ONLINE EN MADRID PARA CRECER UN 50%. Cinco Días 11-1. El Banco ha dado un giro a su estrategia en Madrid. A finales de este mes, la territorial que dirige Blanca Montero pondrá en marcha un nuevo plan, denominado Oportunidad Madrid, centrado en la banca por internet con gestores de la propia entidad que atienden en la oficina y de forma online. Abrirá una gran sucursal en Madrid como centro operativo del plan. El reto es crecer un 50% en la región. El plan se extenderá al resto del Grupo. Cuando el Banco de España lo permita, el Presidente del banco promete en Londres una fuerte subida de la retribución al accionista dentro del plan 2014-16. Ex.13-2. El Plan contempla: Reducir el ratio de eficiencia (cuanto más bajo mejor) de 47,6% al 40%, e incrementar la inversión crediticia una media del 1%.

ING DIRECT GANA 226.000 CLIENTES EN ESPAÑA EN UN AÑO. Ex.13-2. El resultado obtenido en España se desconoce ya que, desde hace unos años, el grupo holandés no desglosa estos datos: España está incluida en la unidad de banca minorista del Resto de Europa (excluyendo Holanda y Alemania).

LA BANCA ABRE LA GUERRA DEL CRÉDITO AL CONSUMO. Ex.15-2. Las entidades intensifican la oferta de préstamos rápidos como una vía para aumentar sus ingresos y márgenes.

LA BANCA DE INVERSIÓN AFRONTA EL MEJOR AÑO EN ESPAÑA DESDE 2006. Ex.11.2. Fondos extranjeros y grandes grupos industriales vuelven a mirar el mercado español e impulsarán los ingresos de un sector muy afectado por la crisis. Las perspectivas para 2014 son las mejores desde hace mucho tiempo, pero eso no significa que el escenario esté totalmente despejado.

EL FROB EXAMINA 90 OPERACIONES IRREGULARES EN CAJAS NACIONALIZADAS. ABC.15-2. El ente encarga un análisis forense para determinar si los exdirectivos deben ser juzgados. "El FROB ha de velar por el resarcimiento del daño causado por operaciones ejecutadas por antiguos gestores de dichas entidades de una forma no ajustada a las normas que resulten aplicables", explicó ayer el organismo dirigido por Antonio Carrascosa, añadiendo que el ente ejercerá las acciones judiciales o extrajudiciales necesarias.

NOTICIAS DEL SECTOR SEGUROS

VIDA CAIXA GANA 420 MILLONES EN 2013, UN 47% MENOS. Ex.14-2.“El grupo ha funcionado de forma extraordinaria en un ejercicio difícil para el sector”. Así resumió ayer el balance del ejercicio 2013 el director general de VidaCaixa, Antonio Trueba, en el que el grupo asegurador obtuvo un beneficio neto de 420 millones de euros. Esta cifra supone un descenso del 47% como consecuencia de la ausencia de plusvalías. Según el grupo, entre 2009 y 2013 su cuota de mercado en recursos gestionados ha crecido en 5 puntos, hasta copar el 19,7% del sector.

EUROPA LANZA UN TEST DE ESTRÉS PARA GRANDES ASEGURADORAS. Ex.10-2. El supervisor europeo de seguros (Eiopa), realizará un test de estrés para determinar la capacidad de recuperación del sector ante situaciones adversas. El lanzamiento de la prueba se producirá el próximo 30 de abril y el resultado se dará a conocer en noviembre de 2014. Se realizará en colaboración con los supervisores nacionales, la Dirección General de Seguros y Pensiones en el caso español. La iniciativa de Eiopa busca “extraer conclusiones válidas para apoyar la estabilidad del sistema financiero”. La prueba someterá a las aseguradoras a pruebas de resistencia ante diferentes escenarios macroeconómicos hostiles diseñados por el BCE.

MAPFRE. Ex.12-2. La aseguradora ganó 790,5 millones de euros, con un aumento anual del 18,7%, al no tener que hacer provisiones como ocurrió en 2012 cuando destinó 400 millones a esta finalidad. La entidad obtuvo el 64% de su resultado en el exterior, con Brasil en cabeza, al ganar 99 millones de euros. El beneficio del grupo incluye una reducción de los gastos en España de 48 millones. El presidente de Mapfre afirmó que el consejo de administración de la entidad “analizará” cuando llegue el momento si acude a la privatización de Bankia. Huertas valoró “muy positivamente la actual Bankia” y mostró su satisfacción con el acuerdo de ambas entidades para reorganizar su alianza de bancaseguros”, que supone una inversión de 151 millones para Mapfre, que saldrán de su tesorería.

IGNACIO IZQUIERDO, CONSEJERO DELEGADO DE AVIVA, ES ENTREVISTADO EN EL PAÍS NEGOCIOS por Íñigo Barrón. 16-2. Pregunta. A ustedes y a las empresas del sector se les critica porque participan en foros sobre la sostenibilidad de las pensiones que concluyen en que es necesario realizar aportaciones privadas para la jubilación. Es decir, fomentan su propio negocio... se puede pensar que están interesados en ofrecer una visión negativa sobre el asunto... **Respuesta.** El sector está obligado a contribuir a este debate. El Instituto Aviva de Ahorro y Pensiones es un ámbito neutral, o eso se pretende; es un foro de expertos de primer nivel. Queremos contribuir a buscar soluciones para el ciudadano. Cerrar los ojos ante este debate no tiene sentido. Se pueden buscar soluciones que no solo van por el sector privado, pero es un problema importante a medio plazo. Hay que analizar el índice de revalorización para saber si el sistema es sostenible. **P.** Para la opinión pública, estos términos son sinónimos de bajadas de pensiones... **R.** No se puede evitar tomar las medidas que sean necesarias teniendo en cuenta la demografía y las aportaciones de los individuos. Se debe informar y educar a los ciudadanos si se les quiere hacer responsables de lo que pueda pasar con las pensiones. **P.** ¿Qué medida relevante se tomará en 2014 sobre pensiones? **R.** Que todos los ciudadanos de más de 50 años reciban un informe con la pensión que pueden esperar del sector público y del privado, si tienen aportaciones. Serán hipótesis, pero servirá para que se hagan una idea de lo que pueden esperar.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. EL IBEX REMONTA UN 2,6% EN SU MEJOR RACHA DESDE OCTUBRE. Cierra su tercera semana al alza. Los mercados estiran su optimismo tras los cambios políticos en Italia y los buenos datos de crecimiento conocidos de la eurozona. Alcanza los 10.132,8 puntos. **Los fondos de inversión y de pensiones son los principales actores de la Bolsa.** El patrimonio de **BlackRock**, principal fondo en el ranking, equivale a tres veces el PIB de España. **Su Presidente Robert Kapito afirma**, en El País Negocios 16-1, **sobre la economía española que hay señales de mejora y que el Gobierno está aplicando reformas para generar confianza entre los inversores.** Las empresas son más productivas, se pueden financiar a tipos más bajos, y eso augura mayores beneficios. La Bolsa española tiene todavía bastante potencial Soy optimista en cuanto a futuras inversiones en su país. Creo que la crisis europea está superada. Ahora estamos en un proceso de curación y este proceso tardará más tiempo de lo que la gente podría esperar.

COYUNTURA NACIONAL

EL ‘MINI DAVOS’ ESPAÑOL: CUMBRE ECONÓMICA EL PRÓXIMO 3 DE MARZO EN BILBAO.Ex.14-2. Participan los líderes del FMI, la OCDE y el Eurogrupo, acudirán Lagarde, Gurría y Dijsselbloem a un foro sobre la recuperación española. Por parte del Gobierno participarán Rajoy, Guindos y Soria. Estarán presentes empresarios César Alierta o Pablo Isla y banqueros como Francisco González.

EL PIB SE ENCAMINA A SUPERAR EL 1%.Cinco Días 12-2. El Servicio de Estudios del BBVA ha puesto de manifiesto lo que en privado comentan cada vez más expertos y el propio Gobierno. Por primera vez todo apunta a que la

mejora de la actividad es firme, lo que permitirá cerrar el año con un PIB por encima del 1%. Sin embargo Economía en su Informe de Enero, Ex. 14-2, detecta "signos de desaceleración" en la actividad

DISCURSO DEL GOBERNADOR DEL BANCO DE ESPAÑA ANTE EL CÍRCULO DE EMPRESARIOS. Ex.13-2. El supervisor pide más recortes para empezar a reducir la deuda pública y que se mantenga el ritmo de las reformas. Aboga por la moderación de sueldo y precios para afianzar la recuperación. Cree que la "atenuación" del ajuste fiscal ha ayudado a mejorar la economía. Aplauda la ley de Desindexación y la reforma del Factor de Sostenibilidad de las pensiones.

El Banco de España fichará 25 inspectores más para reforzar su plan de supervisión. Cinco Días 13-2. El objetivo es reforzar el nuevo plan de supervisión de la banca que le pidió Bruselas, que implica empotrar inspectores en cada entidad financiera, a la vez que se ceden recursos al Mecanismo Único de Supervisión.

ALMUNIA: "ES UNA ESTUPIDEZ BAJAR LOS SUELDO UN 10%". Ex.10-1. El Vicepresidente de la Comisión Europea es crítico con el planteamiento del FMI que también ha apoyado Olli Rhen. Almunia añade que el futuro no está basado en "empleos de baja calidad, de bajos niveles de productividad, con bajas remuneraciones y con un nivel de precariedad inaceptable". Además, Almunia reconoce que hay razones para el optimismo sobre la marcha de la economía española, porque se ha dejado atrás la recesión, se ha estabilizado el paro, el empleo se destruye a menor velocidad y el sistema bancario "afectado está reestructurándose con unos balances mucho más sólidos". Además, incide en que el crédito "va a fluir". Sin embargo, defiende que hay que "moderar" los mensajes optimistas.

COYUNTURA INTERNACIONAL

DRAGHI PIDE ACELERAR CINCO AÑOS EL FONDO DE LIQUIDACIÓN DE BANCOS. Ex.13-2. Apunto que el principal problema (del MUR), es la incertidumbre en torno a la financiación. Por ello pidió un "cortafuegos público sólido", como la posibilidad de acceder al fondo de rescate (MEDE) o de emitir deuda con aval de los Estados. Sobre la velocidad de la mutualización, Draghi afirmó que el fondo debería estar completamente mutualizado en un periodo de cinco años, frente a los diez que contempla el acuerdo del Ecofin.

ENTREVISTAS CON MENSAJE

HANS-WERNER SINN, PRESIDENTE DEL IFO, influyente think tank alemán, en un encuentro organizado por ESADE y el citado Instituto. P. - En España se está empezando a hablar de recuperación y crecimiento ¿Qué le parece?. R. - Nuestras previsiones también apuntan a que la economía va a crecer, pero el problema del mercado laboral va a continuar por falta de competitividad. En España no se ve una mejora del mercado laboral, **la tasa de desempleo ha estado subiendo de forma consistente hasta finales de 2013 y hay una contradicción entre lo que se dice y lo que se ve.** P. -¿Cree que hace falta más austeridad? R.- **La austeridad es peligrosa para la sociedad porque la puede romper, pero, por otro lado es necesaria para reequilibrar los precios y recuperar la competitividad.** No sé cuál es la solución real. Sólo cada propio país puede decidir dónde ir, sabiendo que la austeridad es necesaria, pero muy dolorosa. Es un camino estrecho, muy difícil de gestionar. P.- ¿Es sostenible la deuda española?. R.- Es parecida a la alemana pero debería situarse por debajo del 60% porque, además la deuda española en relación con el PIB está artificialmente baja, debido a la burbuja de inflación de la economía que hizo que el PIB creciera más rápido durante años. Pero esta inflación no era sostenible, era muy alta en relación con los otros países del euro, lo que impedía a España ser competitiva. Si la economía vuelve al nivel de precios en los que es competitiva, entonces la deuda en relación con el PIB será mucho mayor. **El problema de la deuda es mayor de lo que parece, así que hace falta que España deje de tener déficit si quiere empezar a repararla.**

KATHRIN MUEHLBRONNER, Vicepresidenta de Moody's y analista principal para España. "Un gran progreso en la rebaja del déficit ayudaría al rating". P.- ¿Dan por concluida la reforma financiera?. R.- Yo no iría tan lejos como para decir que la reforma se ha completado. La calidad de los activos en España todavía se está deteriorando y la rentabilidad es baja. El análisis de la calidad de los activos (denominado Asset Quality Review) que se realizará este año también trae incertidumbres. P.- Valoran en sus informes las "significativas" reformas realizadas por el Gobierno de España en el terreno económico. ¿Qué medidas son las que más gustan a Moody's? R.-La reforma de las pensiones y del mercado laboral han sido muy importantes, al igual que las medidas estructurales para reducir los costos en la Sanidad y el sistema de educación. Desde nuestra perspectiva, es asimismo muy importante la Ley de Estabilidad Presupuestaria por el impacto que tiene en las finanzas de los distintos gobiernos regionales

NOMBRES PROPIOS

MARIANO HERRERA va a ser nombrado nuevo Director General de Supervisión del Banco de España con el encargo de pilotar la coordinación con el mecanismo único de supervisión europeo. **RAMÓN QUINTANA** es el antecesor de

Herrera y ha abandonado este cargo para irse a Francfort como uno de los cuatro directores generales de supervisión del nuevo organismo europeo.

DANIÉLE NOUY, FUTURA PRESIDENTA DEL MECANISMO ÚNICO DE SUPERVISIÓN. Ex.11-2. "Somos conscientes de que tenemos una oportunidad única de mejorar nuestra credibilidad y nuestra reputación", asegura en una entrevista en el cuartel general del BCE, en Fráncfort. "Haremos lo que sea necesario para que el sector bancario sepa transmitir seguridad y transparencia". "Desconozco el número de entidades que no conseguirán superar la prueba. Lo que sí sé es que nuestro objetivo es mejorar la calidad. "Creo que estamos bien equipados para lidiar con cualquier situación que nos encontremos", afirma.

CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES.

AFI. 1. AGENTE FINANCIERO (Certificación DAF) del 19 de febrero al 6 de junio de 2014. 130 horas. El curso es 100% online. A través del Campus Virtual tendrá acceso a toda la documentación, actividades, foros, correo electrónico, etc. bajo la supervisión de un experto en la materia que le guiará en el estudio y resolverá todas las dudas que le puedan surgir. Al finalizar el programa se realizará un simulacro de examen el día 6 de junio de carácter autoevaluativo, en el que se repasarán los conceptos más importantes del examen de certificación DAF. Info: Victoria García Grandes . Escuela de Finanzas Aplicadas, S.A. C/ Españaoleto, 19. 28010 Madrid. Tel. (34) - 91 520.01.68. e-mail: vgarcia@afi.es. www.afi.es

FEF. •Finanzas para no Financieros: Curso de 20 horas de formación presencial estructurado en 5 sesiones. Febrero: 20 y 27. Marzo: 6, 13 y 20 De 18 a 22 h. •Planificación Fiscal Patrimonial: Curso estructurado en 10 sesiones de 2 horas de duración retransmitidas íntegramente por WebConference. Cada sesión constituye un tema específico, de menor a mayor complejidad, empezando por la tributación de personas físicas en el IRPF para ir añadiendo complejidad con la interacción de sociedades mercantiles y de otros impuestos. Jueves, de 19:00 a 21:00. Inicio el 27 de febrero. •Planificación, protección y jubilación: Curso de 12 horas de formación presencial estructurado en 3 sesiones: 3, 4 y 5 de marzo. Horario de 18:00 a 22:00 horas. **Solicita información en formacion@fef.es**

GRUPO ABIERTO, organizado por Manuel Seijo. "EL arte de gestionar personas en tiempo de austeridad", con Plácido Fajardo, Sara Navarro, Manuel Seijo, Fernando Bayón, Almudena Rodríguez y Jaume Sagalés. 24 de febrero, de 18,30 a 20,30. En Museo Thyssen-Bornemisza. Pº Prado, 8. **Inscripción gratuita en: info@leisterconsultores.com.**

TALENTIA SOFTWARE nos invita al WEBINAR. Cómo adaptar su estrategia del talento a su estrategia de negocio. Info:<http://www.lefebvresoftware.es/images/boletines/desayuno/WEBINAR%20TALENTO%20SAAS.htm>. Si su estrategia del talento no se mueve a la misma velocidad que lo hace su negocio, todavía está a tiempo de que comience a alinear la gestión de sus personas con el negocio. Talentia Software 500.png. WEBINAR, 19 febrero 2014,10.00h-11.00h.

INCOMPANY.-Formación en finanzas. Curso Operaciones con el exterior: financiación y gestión del riesgo, con Noemí Dans y Javier Sánchez Verdasco, con experiencia en el sector. Con un enfoque eminentemente práctico.37 horas lectivas (5 días) Info: www.incompany.es y jvsverdasco@incompany.es. Mov. 627512859

GLOBAL ESTRATEGIAS. El neuromanagement y su aplicación en la empresa, con Carlos Herreros, autor del best seller NEUROLIDERAZGO, y fundador de la Asociación Española de Coaching, experto en Neurociencia. Nuevas técnicas de Liderazgo aplicadas a las prácticas directivas. Madrid 19 de marzo. Barcelona 20 de marzo. **Contacto: formacion@globalestrategias.es. Tel. 91-360 50 99. www.globalestrategias.es**

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

A propósito del día de San Valentín un compañero, gracias Enrique, por el nuevo ratio, me manda la frase que va a continuación. Está sacada de un envío realizado por MAXUS, y lo titula LOOVERANG. Dice así: Cuando el afecto se comparte tiene efecto boomerang: si lo lanzas vuelve a ti. Aunque, como el boomerang, tienes que lanzarlo con determinación y confianza ya que si lo haces con timidez no va a tener fuerza para regresar. Razón más que suficiente para que nuestro deseo a Cupido en el día de hoy sea que practiques mucho el "looverang": ponle corazón a todo, personas, ideas y proyectos. Quiere y quíete a raudales, sin darte cuenta estarás rodeado de lo que más deseas.

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