

NOTICIAS DEL GREF 12-4-2014. 8º ANIVERSARIO

NOTICIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

EDUCACIÓN: TEORÍA Y PRÁCTICA. Un artículo de Santiago Álvarez de Mon, en *Expansión* 9-4. Andreas Schleicher, Director de PISA, critica el método español por estar excesivamente centrado en la adquisición de conocimientos –dimensión necesaria pero no suficiente–, y no en su aplicación práctica. Lo relevante y diferencial no es lo que sabes, sino qué sabes hacer con lo que sabes. Y pone el ejemplo del IESE y su conocido y admirado método del Caso. En el que se trata de historias reales que obligan a trabajar en la resolución de problemas. Y recuerda la cita de Víctor Frankl cuando dice: "Sólo en la acción encuentran respuesta las grandes preguntas vitales". **A continuación el autor nos describe el perfil de un profesor:** *Entre su deberes: crear un clima proclive al debate y la intervención personal, facilitar un diálogo fructífero entre profesionales de distinta procedencia y formación académica, estimular su inteligencia y carácter mediante preguntas incisivas, alcanzar conclusiones que ayuden a ponderar las dimensiones del conflicto presentado. La mejor manera de aprender es enseñar.* ¡Qué cierto es! Si la sala rezuma cansancio, si los bostezos abundan, si corazones y mentes no son convocados a un encuentro inolvidable, si no hay energía, el profesor no ha hecho su trabajo. (...) **Advertida la diferencia abismal entre los universos de un directivo y de un joven estudiante, el argumento central de la participación activa del alumno sí es extrapolable.** Falta curiosidad para formular interrogantes, iniciativa y creatividad para investigar, debates que fomenten el pensamiento crítico, errores que te indiquen el camino, decisiones propias y planes de acción en consonancia con las mismas, exposiciones en público para dominar la oratoria, etc. En esa dirección señala el informe de PISA, y ahí confluye la apasionante experiencia de aprender de ambos, jóvenes y mayores.

LA NUEVA ESTRATEGIA DE LA BANCA. Un artículo de Ramón Casilda, Profesor del Executive en dirección de Entidades Financieras del IEB. *El autor reflexiona sobre cómo las entidades financieras pueden convertirse en sistemas organizativos dinámicos y abiertos. En este proceso la formación de directivos es determinante.* Se regresa - afirma el autor - a la banca comercial tradicional, que expresa unas formas y maneras de entender el negocio (...); ¿Dará más confianza este modelo de banca tradicional? ¿El cliente será por fin el centro y razón de ser de su negocio? ¿Tendrán más empatía con el cliente? ¿Comprenderán más los negocios, especialmente de pymes, autónomos y emprendedores? ¿Entenderán que el cliente también valora su tiempo? ¿Responderán más en tiempo y forma a las reclamaciones? Cuanto más y mejor se desempeñen estos puntos, más lo que usted lector añada, mayor será el número de clientes que acudan a la oficina bancaria. **El artículo está íntegro en nuestra web www.gref.org, sección Artículos de Interés.**

ENCUESTA ADECCO TRAINING: TENDENCIAS EN LA FORMACIÓN PARA EL EMPLEO 2014. Unos primeros indicadores. El Informe está íntegro colgado en nuestra web www.gref.org sección Artículos de Interés. **Agradecemos a Roberto Villar, Director Nacional de Adecco Training su generosidad.**

- 4 de cada 10 compañías consultadas reconoce haber incrementado la inversión en formación en 2013 frente al 60,2% de las empresas que lo han reducido. A pesar de ello, el 84% de los encuestados considera la formación una parte estratégica de su compañía.
- El 40% de la inversión en acciones formativas realizada en 2013 se ha destinado a habilidades técnicas, formación íntimamente ligada a la cuenta de resultados, lo que confirma la apuesta por la formación como herramienta de productividad y competitividad de las empresas.
- Para 2014, las acciones de formación que se perfilan como críticas son las relacionadas con las habilidades comerciales, la productividad y, por primera vez, la motivación.

TECNOLOGÍA Y RECURSOS HUMANOS, UN BINOMIO INDISOLUBLE. De Equipos & Talento Newsletter semanal. marzo 2014, nº103. Recibido el 8-4. Según comenta Cristina Esteban, gerente de Desarrollo de Personas de Mutua Madrileña, "nuestra inquietud no sólo es conocer sino también **dar respuesta** en el ámbito de los Recursos Humanos y cada vez de una manera más diferencial y segmentada **tanto a los profesionales como a las diferentes necesidades del negocio. Creo que este equilibrio es un reto continuo.** Precisamente **por este motivo**, Cristina Esteban aseguraba que en las organizaciones, cada vez las personas están más profesionalizadas, necesitamos personas con mayor impulso y mayor expectativa de crecimiento y eso **lógicamente requiere por nuestra parte una mayor exigencia en dar respuesta a sus necesidades de aprendizaje y desarrollo**". Como ejemplo de la conexión de aprendizaje y tecnología, **Elvira Arango, directora del área Corporativa de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos de MAPFRE**, explicó a los asistentes el proyecto del Campus Virtual para los más de 36.400 empleados de MAPFRE en todo el mundo. "Nosotros partíamos de una plataforma que estaba implantada en 22 países y trabajábamos como una multinacional con presencia en cada uno de los países. **Ahora nuestro objetivo es compartir todo el conocimiento de MAPFRE y que el conocimiento resida en los sistemas, no sólo en las personas.** Bajo el lema 'Compartir Conocimiento' queremos que el empleado aporte, contacte, reflexione... probablemente vamos a detectar muchas iniciativas y soluciones que ya están inventadas y desconocemos".

FRANCISCO GONZÁLEZ PRESIDENTE DEL BBVA, ANALIZA EN HARVARD LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA. Presentó en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) el libro **"Cambio. 19 ensayos fundamentales sobre cómo Internet está cambiando nuestras vidas"**. En el acto participaron los autores del libro, Yochai Benkler, Catedrático de Derecho Empresarial de Harvard, y Thomas W. Malone, Catedrático de la Sloan School of Management del MIT y director del MIT Center for collective Intelligence.

BANCOS Y 'TELECOS' HACEN FRENTE A LOS GIGANTES DE INTERNET. Ex 11-4. Grupos como Google, Amazon, Paypal o Apple están poniendo mucho esfuerzo para convertirse en intermediarios en el comercio presencial, combinando su capacidad de marketing digital y geolocalizada, con sus oferta de pagos virtuales. Si las telecom y bancos no quieren verse arrasados en esta batalla, un camino es el de aliarse para crear servicios como los que va a poner en marcha Yaap, una alianza de Telefónica, Santander y CaixaBank, para ofrecer marketing digital al pequeño comercio. El problema es que este mundo va a toda velocidad y telecom y bancos no se han distinguido por su velocidad de reacción.

TENDENCIAS: CADA VEZ MÁS FANS EN LA ALTERNATIVA ONLINE. E & E.12-4. El estudio "FT Online MBA 2014" revela un auge de los programas por Internet. En la clasificación figuran 15 escuelas de 4 países. En conjunto, IE Business School, de España, ocupa el primer lugar del ranking con su curso Global MBA Blended. En los criterios individuales ocupa la tercera plaza en cuanto al salario medio anual de sus alumnos tres años después de su graduación (unos 100.000 euros) y al aumento de su sueldo desde su graduación (42%). Y el primer lugar en lo que respecta a la movilidad y la diversidad internacional de sus alumnos. El estudio incide en que los cursos online son más flexibles que los presenciales y permiten a los alumnos compaginar mejor el estudio con su trabajo, su familia y su vida social. No obstante, conseguir un MBA online no es rápido ni fácil. Se recomienda que los alumnos estudien como mínimo de 15 a 20 horas a la semana, aparte de su trabajo a tiempo completo. La selección y el perfil de los estudiantes de estos programas MBA presenciales y online también presentan diferencias: a los estudiantes online se les escoge principalmente por su experiencia profesional. Se espera que contribuyan y aporten sus conocimientos al curso. Como consecuencia, muchos ocupan cargos superiores a los de los estudiantes de MBA presenciales. El estudio revela que los estudiantes de MBA online tienen una edad media de 34 años (seis años más que los estudiantes de MBA presenciales) y provienen de un rango más diverso de sectores industriales: sólo el 18% trabajaba en los sectores bancario, financiero o de consultoría antes de empezar el curso, frente al 38% de los estudiantes de MBA presenciales.

HEMOS COLGADO EN LA WEB

1.- El vídeo de Thinking Heads "El liderazgo como conversación" con Santiago Álvarez de Mon, en la sección Vídeos con mensaje. 2.- El Informe Económico mensual del Servicio de Estudios de La Caixa, en Informes del sector y 3.- El Informe sobre Tendencias de la Formación de ADECCO, en la sección Artículos de Interés.

NOTICIAS DEL SECTOR BANCARIO

AMINORAR LA FACTURA BANCARIA, UNA OBLIGACIÓN. Editorial de Expansión 8-4. El volumen de fondos públicos comprometidos para sostener el proceso de saneamiento del sector financiero hasta el año 2012 asciende a 107.000 millones de euros, según el Tribunal de Cuentas. Esta cifra, equivalente al 10% del PIB, eleva la obligación moral de que la mayor parte, sino toda, esa cantidad vuelva a las arcas del Estado y que el coste de todo este proceso sea el mínimo posible para los contribuyentes. Es cierto que parte de esa cantidad ya ha sido devuelta por las entidades financieras (unos 16.500 millones correspondientes a las líneas de liquidez concedidas al inicio de las crisis, cuando los bancos y cajas perdieron la capacidad de financiarse por las vías tradicionales). Pero también que el órgano fiscalizador de las Administraciones Públicas da por sentado que los Esquemas de Protección de Activos concedidos a los bancos que pujaron por las primeras cajas de ahorros que tuvieron que ser intervenidas y nacionalizadas generarán una pérdida irrecuperable de 28.600 millones. Un agujero que podría incrementarse en caso de que afloren deterioros imprevistos o si las subastas de activos y entidades que aún tiene pendiente el Frob no cubren lo aportado por el Estado. Por eso es tan decisivo que se extreme la prudencia en la desinversión prevista en el capital de Bankia, la mayor entidad nacionalizada y la que más posibilidades ofrece de recuperar el dinero público e, incluso, lograr plusvalías. Y proceder igual con el resto de entidades nacionalizadas o participadas. Acelerar esas ventas para atender urgencias presupuestarias sería un error.

LINDE DEBATE EN EUROPA SUAVIZAR EL DURO ESCENARIO MACRO PARA LOS TEST DE ESTRÉS.

Ángeles Gonzalo. Cinco Días. 09-04. Las entidades financieras españolas se rebelan contra la pretensión del supervisor europeo de apretar las tuercas a la banca española en los próximos test de estrés. La Autoridad Bancaria Europea (EBA) quería exigir al sector financiero español una proyección macroeconómica extrema, que incluía una tasa de paro del 32% en 2016 en el escenario adverso. El Banco de España negocia con EBA suavizar estas imposiciones y se muestra ligeramente optimista.

LOS BANCOS QUE NO ATIENDAN LAS QUEJAS DE SUS CLIENTES SERÁN SANCIONADOS. Cinco Días. 9-4. Las entidades financieras que no atiendan a las reclamaciones de sus clientes que hayan sido aceptadas por el Banco de España o la CNMV serán sancionadas a partir de ahora. Así lo decidió la Comisión de Economía del Congreso, al aceptar una proposición no de ley de UPyD que incluía una enmienda transaccional del PP.

LA CNMV PUBLICA UNA GUÍA PARA VENDER PRODUCTOS BANCARIOS COMPLEJOS. Cinco Días 8-4. **EL SUPERVISOR CARGA CONTRA LA VENTA MASIVA DE ESTRUCTURADOS A LOS PARTICULARES.** Cinco Días 11-4. Evitará que los productos de diseño se denominen "depósitos" Recordamos que en nuestra web hay un enlace con la página web de la CNMV.

SANTANDER REDISEÑA 'QUEREMOS SER TU BANCO' Y ELEVA EL CRÉDITO EN ESPAÑA. Ex.12-4. Desde hace meses, el grupo se ha marcado un objetivo claro: quiere más clientes, más vinculados y su afán es dar más crédito en España. **Estrategia comercial: ha creado tres perfiles de clientes, tanto en Particulares como Empresas, que disfrutarán de distintos beneficios y carencia de comisiones en virtud de su grado de fidelización. "A más relación, más ventajas", resume Santander. El perfil de menor vinculación** corresponderá a los clientes del Nivel Pre. En el caso de los particulares, accederá a él quien cumpla dos requisi sites. Por una parte, tener un saldo medio mensual de 500 euros en cuentas y depósitos. Por otra parte, tener domiciliada la nómina o pensión, o ser estudiante universitario o accionista del banco. Con estos requisitos, los clientes no pagarán comisiones de administración y mantenimiento de cuentas. Tampoco asumirán costes por transferencias y pagos de recibos en banca online y cajeros. **El segundo segmento (Nivel Plus)** está ideado para clientes que, además de tener un saldo de 500 euros, tengan, por ejemplo, contratado algún producto de ahorro o préstamo. De ser así, además de las ventajas del Nivel Pre, accederán a productos como Anticipo de Nómina Plus (préstamo personal por un máximo de 5.000 euros a ocho meses, con un TAE de en torno al 7%). Las ventajas exclusivas del **tercer perfil (Nivel Pro)**, el de más vinculación, serán, entre otras, bonificaciones en el tipo de interés aplicado en la contratación de nuevas hipotecas y créditos formalizados desde abril. En el caso del préstamo hipotecario, la rebaja del tipo aplicado puede alcanzar hasta el 1%. En los préstamos personales, la bonificación oscilará entre el 0,25% y el 3%. **Ha conseguido aumentar el crédito "por primera vez" en cinco años en España,** y a cierre de marzo superaba en 450 millones de euros la cifra alcanzada a diciembre de 2013. **Ficha a José Manuel Campa** que actualmente es profesor de Economía y Finanzas de la escuela de negocios IESE, asumirá la dirección del área de Relaciones con Inversores y Analistas del grupo, dependiente de la División de Gestión Financiera a cargo de José Antonio Álvarez.

LA CAIXA DEJA DE SER CAJA DE AHORROS PARA CONVERTIRSE EN FUNDACIÓN BANCARIA. Cinco Días 11-4. La Caixa aprobó ayer traspasar su participación en Caixa Bank, el 55,9% a su filial Critería, que a partir de ahora agrupará las participaciones industriales del grupo, la del banco y sus emisiones de deuda. La entidad ha convocado su asamblea, que será la última antes de su transformación, para el 22 de mayo, en la que se someterá a aprobación su conversión en fundación bancaria. Alierta, Slim, Solana y Salvador Alemany, patronos. **CAIXABANK AMPLÍA CAPITAL EN 1.179 MILLONES DE EUROS.** Ex.9-4. esta ampliación de capital se ha realizado para atender el canje de las convertibles en acciones que lanzó para compensar a los clientes que se quedaron atrapados en las preferentes

BANKIA VENDE EN EL MERCADO EL 5% QUE POSEE EN IBERDROLA. Cinco Días.9-4. Bankia quiere finalizar su plan de desinversiones este mismo año. Ahora le ha tocado el turno a su participación del 4,94% en Iberdrola, aprovechando la escalada de su cotización. Esta venta, como las que lleva realizando Bankia desde hace casi un año, tienen su origen en las exigencias de Bruselas, tras haber recibido más de 22.400 millones de euros en ayudas públicas. La venta de Iberdrola se cerrará mañana por la mañana, y sus compradores son inversores institucionales, según apuntan varias fuentes. Hasta el momento, la entidad que preside José Ignacio Goirigolzarri, ha obtenido unas plusvalías de 514 millones de euros por la venta de su cartera de participadas. **BANKIA SE QUEDA CON PARTE DE BANCOFAR ANTES DE SU VENTA.** Ex.9-4. Bankia adquiere 800 millones de préstamos hipotecarios de su filial antes de cerrar su venta a Banco Caminos, que está pendiente de autorización.

BANCO POPULAR. JUNTA GENERAL. El Presidente, Ángel Ron, dice que las buenas perspectivas del banco tardarán un tiempo en reflejarse en las cuentas. El crédito nuevo a pymes sube un 35% a febrero. "Nos comprometimos a volver al pago de dividendos tan pronto como fuera posible y así lo hemos hecho", dijo Ron. Popular, que ganó 325 millones en 2013, repartió entre sus accionistas el 25% del resultado (el tope impuesto por el Banco de España hasta este año), con un pago de 0,04 euros por acción. "Mantenemos, además, el compromiso de mejorar el pay out (porcentaje del beneficio destinado a dividendo), con prudencia, a la vez que reforzamos nuestra solvencia y nos anticipamos a las exigencias regulatorias", prosiguió el presidente. El Banco de España acaba de instar al sector a seguir reforzando capital para adaptarse al nuevo entorno normativo y supervisor, y Popular lo hará mediante "retención de beneficios y optimización de los recursos propios", anticipó el banquero. El crédito se está reactivando, especialmente hacia las pymes, tradicional negocio de

Popular. En la actualidad el Banco está inmerso en la revisión en profundidad de los activos (due dilligence) de las 45 oficinas de banca minorista que tiene Citi en España. Citi Bank seguirá operando en España, pero dedicado solo al negocio mayorista. Cinco días,10-4.

CATALUNYA BANC. Cinco Días.10-4. **Banco Popular** compite por la compra de oficinas de CATALUNYA BANC fuera de Cataluña. **Apollo** también está interesado en parte de esta red para incorporarla a Evo Banco. Catalunya Banc inicia la venta de 7.000 millones en hipotecas problemáticas. Ex.9-4. N+1 inicia los contactos con los inversores. Las hipotecas representan más de un 20% de los créditos a clientes del grupo catalán. BLACKSTONE a la que se une MAGIC REAL ESTATE, compran la gestora de ladrillo.Ex.10-4. CX saneará sus sucursales de fuera de Cataluña antes de su venta. Cinco Días 11-4.

N+1 ELEVA SU BENEFICIO UN 2,3% Y SIGUE SU EXPANSIÓN. Ex.10-4. El banco de inversión N+1 registró un beneficio neto de 10,3 millones equivalente lo que supone un incremento del 2,3% respecto al ejercicio precedente. La estrategia de expansión del grupo está dando sus frutos y el 32,7% de estas ganancias se originan fuera de España. N+1 es líder en capital riesgo en España después de la fusión con Mercapital que se materializó el año pasado.

RURAL CASTILLA- LA MANCHA COMPRA RED DE CAIXA GERAL. Ex.10-4. La entidad firmó el pasado 2 de abril la compra de cuatro oficinas de la filial española del uso Banco Caixa Geral, ahora en proceso de reducción de oficinas y de plantilla

KPMG, Deloitte, EY y PwC, A POR LAS QUEJAS DE LAS CLÁUSULAS SUELO. Ex.7-4. También INDRA. El Banco de España busca una consultora que gestione las reclamaciones de los usuarios por 1,3 millones. La avalancha de reclamaciones de los usuarios recibidas por el Banco de España sobre las denominadas cláusulas suelo de las hipotecas ha llevado al supervisor a buscar ayuda externa para atender estas quejas. El criterio del Banco de España es considerar que los límites en las cláusulas hipotecarias son aplicables siempre que haya acuerdo expreso entre ambas partes y exista un reflejo de tal pacto en el contrato.

NOTICIAS DEL SECTOR SEGUROS

LA NECESARIA ADAPTACIÓN A SOLVENCIA II, por Laura Duque, Directora de Derecho Regulatorio de Seguros de Deloitte Abogados. Cinco Días 09-04-2014 07:21 Que el mundo está cambiando es un tópico que hemos oído tantas veces que ya no nos dice casi nada. Sin embargo, tiene importantes consecuencias a las que tenemos que ir acostumbrándonos. Por ejemplo, en el ámbito regulatorio y, cómo no, en el sector asegurador. Un claro ejemplo de ello está en las directrices de Eiopa (la Autoridad Europea de Seguros y Pensiones de Jubilación) para facilitar la adaptación de las entidades aseguradoras a la futura entrada en vigor completa de Solvencia II el 1 de enero de 2016. Se trata de cuatro grupos de directrices dirigidas a los supervisores que, en todos los Estados miembros de la Unión Europea, decidirán si tiene intención de cumplirlas o no. **El artículo está íntegro en nuestra web www.gref.org, sección Artículos de Interés.**

REUNIÓN CON UNESPA. Montoro descarta dar más incentivos fiscales al seguro. El ministro de Hacienda dice que no es el momento de implantar beneficios a estos productos, aunque cree que son convenientes. Ex.12-4. Montoro dejó un resquicio abierto aunque con escasa o nula efectividad, ya que afirmó que se podría avanzar en las medidas reivindicadas por el sector si se diera un consenso político para caminar en esta dirección. En el sector esto se interpreta como un brindis al sol.

ALLIANZ PIERDE UN PUESTO EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEL BANCO POPULAR. Ex.7-4. Para rebajar el número de consejeros a 15 deben cesar dos de los actuales. El Consejo propone a la Junta que la aseguradora Allianz, que hasta ahora tenía dos representantes, pase a tener uno, habida cuenta del descenso relativo de su participación accionarial, que ahora está en el 3,49%. Allianz tenía una evidente sobrerrepresentación en el consejo, que contrastaba con la del francés Crédit Mutuel, otro accionista de referencia que, con un 4%, sólo tiene un representante.

EL SEGURO PAGARÁ UN 9% MÁS A LAS VÍCTIMAS DE TRÁFICO. Ex.7-4. Una comisión en la que participan aseguradoras, víctimas, jueces, fiscales, Economía y Justicia ultima la actualización del baremo de accidentes.

EL SEGURO DE DECESOS, EN ALERTA ANTE EL AUMENTO DE IMPUESTOS Y TASAS. Ex.9-4. El ramo ha tenido que tomar medidas ante la presión fiscal sobre los servicios funerarios impuesta con fines recaudatorios por el Gobierno y algunos ayuntamientos.

ECONOMÍA AUMENTARÁ UN 10% LA PLANTILLA DE INSPECTORES DE SEGUROS. Cinco Días 11-4. El Ministerio de Economía va a ampliar la plantilla de inspectores de seguros en un 10% para compensar la reciente fuga de funcionarios de este cuerpo. De esta forma se refuerza el personal de la DGS ante la próxima implantación de Solvencia II.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. El Ibex cae un 4,5% en cinco días y vive su peor semana desde enero. Cedió un 1,26% ayer. Las dudas en torno a la temporada de resultados avivan las ventas de los inversores, en una semana bajista por las tensiones entre Rusia y Ucrania y la corrección en EEUU. Se quedó en los 10.205,4 puntos. "Si lo que toca es corregir, dejemos que corrija. Ante una corrección técnica lo que toca es mantener la calma y tal vez decir: deja que la Bolsa caiga, que más barato compraremos". (José Antonio Fernández-Hódar).

COYUNTURA NACIONAL.

EL FMI Y ESPAÑA. Algunos datos de su informe World Economic Outlook del 8-4-2014. Ex.9-4. El alto riesgo de deflación en España empaña la mejora de sus previsiones. Avisa de que España, el país con mayor riesgo de deflación necesita "en última instancia una devaluación interna". Pese a elevar sus pronósticos, vislumbra una economía estancada. Advierte que la tasa de desempleo no bajará del 22% hasta 2019. Insiste en que el país no cumplirá los objetivos del déficit acordados con Bruselas y demora hasta 2017 la consecución de la meta del 3%, esto es, un año más tarde de lo previsto. **"Si los bancos españoles continúan en la senda de mejorar el capital y provisiones, todo esto tendrá un efecto saludable, resumía José Viñals, Director de Mercado de Capitales. Ex.10-4. Y precisaba: "El flujo del crédito no sólo necesita la predisposición de las entidades, sino que también es necesario que haya demanda solvente"**, avisando de la reestructuración de la deuda empresarial. La mala noticia es que la reestructuración se ha estancado, basta con ver la evolución de la mora. La noticia termina diciendo que el FMI felicita los avances ya realizados, y pide al BCE que lance estímulos que den aire a la banca mientras finaliza la reestructuración. **El Gobierno haría bien en tomar buena nota de estas advertencias por mucho que la recuperación de la economía española parezca incuestionable.** Porque es innegable que la vulnerabilidad de España a escenarios sobrevenidos es mayor que la de otras economías europeas. La importante presencia de los bancos españoles en países como Brasil y México, que otrora era vista casi como una bendición, ahora es considerado como un elemento a vigilar de cerca.

LOS BANCOS MODERAN LA COMPRA DE DEUDA DEL TESORO. En enero volvieron a llenar sus bodegas de deuda pública española. Los bancos rompían así con una tendencia iniciada en septiembre del año pasado, cuando empezaron a vender títulos españoles en el mercado con el fin de poner más presentable el balance de cara a los test de estrés del BCE y la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés). **De septiembre a diciembre, el saldo bajó en 35.000 millones. Y es que estos test sólo tendrán en cuenta el balance a 31 de diciembre de 2013.** Por tanto, todo hacía pensar que en febrero los bancos volvieran a llenar sus carteras de deuda, pero no ha sido así. El Tesoro publicó ayer los datos y **los bancos españoles sólo incrementaron su exposición a la deuda pública española en 140 millones de euros, hasta los 206.035 millones.**

COYUNTURA INTERNACIONAL

EL BCE ACTUARÁ PARA CONTENER LOS RIESGOS DE UNA BAJA INFLACIÓN SI EL IPC SE DESMARCA DE LA SENDA PREVISTA POR LA INSTITUCIÓN EUROPEA. Ex.8-4. Así lo **aseguró ayer Vitor Constancio, vicepresidente del BCE,** durante una comparecencia ante el Comité de Asuntos Económicos del Parlamento Europeo. "Estamos en una situación de gran preocupación porque un régimen de muy baja inflación tiene posibles efectos negativos, en particular en una situación en la que muchos agentes, públicos y privados, tienen exceso de deuda, pero también porque siendo tan baja, cualquier shock podría llevar la inflación a territorio negativo como ya ocurre en varios Estados miembros" dijo a los eurodiputados tras presentar el informe anual del BCE.

LAGARDE PIDE REFORMAS "VALIENTES" A LA EUROZONA Y NEVOS ESTÍMULOS AL BCE. Ex.11-4. El FMI preocupado por el riesgo de deflación. La Directora Gerente del organismo avisa de que todavía persiste el peligro de una "recesión prolongada". "Esto es un maratón, no un sprint", advierte. El Fondo avisa del riesgo de la fatiga reformista.

PREMIO

M^º DOLORES DANCAUSA, PREMIO AED AL MEJOR DIRECTIVO DE 2013. Nuestra felicitación a la Consejera Delegada de Bankinter. No en balde concedimos recientemente nuestro máximo galardón a su entidad.

SUGERENCIAS

LAS TRIPAS DEL BENEFICIO BANCARIO. Un artículo de **Joaquín Maudos, Catedrático de Análisis Económico de la Universidad de Valencia, en Cinco Días,7-4.** Si bien lo peor de la crisis ha pasado y la banca ha realizado un descomunal esfuerzo de saneamiento de balances, aumentando además su solvencia, 014 no va a ser una año fácil para la banca española teniendo en cuenta el escenario previsible de reducidos tipos de interés (que dificulta la recuperación de

márgenes), de aumento de la morosidad y de desapalancamiento de la economía. Algunos bancos tendrán que acostumbrarse a vivir sin el chollo de *carry trade* y centrar sus esfuerzos en la reducción de costes para ganar eficiencia, lo que en algunos casos exigirá más cierres de oficinas. Los bancos que más plusvalías han realizado en 2013 vendiendo todo lo que podían vender lo tendrán aún más difícil, ya que los resultados por operaciones financieras son pan para hoy y hambre para mañana.

ENTREVISTA CON MENSAJE

CARINA SZPILKA, Ex Directora General de ING Direct y Premio el Talento, de Cinco Días, 12 y 13-4. "La clave para recuperar la reputación del sector está en el modelo ING: cumplir las promesas, ser coherentes y consistentes. Pero lo más difícil es la generosidad de las personas que trabajan allí, con su tiempo y con los clientes". La verdadera transformación digital nos enseña tres cosas: conectar, compartir y cuidar más de lo clientes y empleados.

NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS.

PRESENTACIÓN DEL LIBRO DE CLAUDIO DRAPKIN "VERDADES EN JUEGO". En el momento de la presentación Claudio, que confesó haber experimentado una profunda transformación en su concepción de la empresa, pidió que lo acompañaran Joan Quintana, Ana de Andrés, Ester Trujillo y Nuria Povill. Cada uno de ellos explicó una de las 4 palancas de cambio que articula el libro. De entre esas ideas destacamos las siguientes: En lo profundo tenemos arraigada la creencia de que las empresas sólo existen para ganar dinero y que las personas sólo son lo que tienen. Pero empresas y personas existen para mucho más. Terminamos esta reseña recogiendo las palabras de Pedro Sepúlveda, Director del Programa de... de ESADE, que, haciendo referencia al libro, dice: "La empresa del siglo XXI debe plantearse un cambio profundo. Claudio señala un camino

CURSOS Y SEMINARIOS

AFI. En su apuesta recurrente por el reforzamiento del capital humano, Afi Escuela de Finanzas busca los mejores expedientes para cursar su Máster. **NUESTROS MÁSTERS: Máster Universitario en Banca y Finanzas (XX Edición)** Y Máster en Finanzas Cuantitativas (XVIII Edición). Gracias al apoyo de Fundación Afi, cada año los Másters de Afi Escuela de Finanzas Aplicadas cuentan con un programa de becas que cubren parcial o totalmente el importe de la matrícula de los programas. Más información en la web del Reto Afi: www.elretoafi.com. **Riesgos de contraparte y ajustes en CVA, DVA y FVA** 21 y 22 de mayo de 2014 16 horas presenciales (también puede seguirse en remoto a través del sistema WebEx). Info: Carolina Pos, cpos@afi.es.

IDDI, UNIVERSIDAD FRANCISCO DE VITORIA: Próximos cursos: PDL: Programa de Despliegue de Liderazgo. 10ª Edición (Marzo - Julio) 28 y 29 de Abril. **Conversaciones clave de la empresa**. 20 y 21 de Mayo. El equipo y su Desarrollo 9 y 10 de Junio. Información e inscripciones: Guillermo González: g.gonzalez@ufv.es. Tel. 91-7091400. ww.iddiufv.es

TRANSFORM-ACTION. El nuevo paradigma de gestión: "**Equipos que Enamoran**" Madrid, Hotel NH Las Tablas (Av. Burgos 131) | 28 de Abril de 2014 | 09:00 a 18:00 hrs. Info y reservas: Franca Ragioneri: franca@transform-action.net. Tel. 91-297 97 36/680 885 562.

IIR. EAFIS y Agentes Financieros. Madrid 28-4.. Tel. 91-700 48 70. info@iirspain.com Indicar código:00UU9DPIC

GLOBAL ESTRATEGIAS, nos invita a la Executive Conference "**Liderazgo Estratégico del Siglo XXI**". Contaremos con la participación de **Carlos Herreros, Catalina Hoffmann y Luis Galindo** que nos ilustrarán con sus conocimientos y experiencias. La jornada tendrá lugar el día 4 de junio de 2014 de 9:00 h a 14:00 h en las instalaciones del Instituto Francés. C/ Marqués de la Ensenada, 12 28004, Madrid. Se ruega confirmación en formacion@globalestrategias.es.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

De un artículo titulado "Más allá de la excelencia empresarial" de Jesús Ordovás en ALETEIA, www.aleteia.org. En la reciente historia empresarial hemos encontrado que hace unos años se hablaba como reto prioritario el servicio al cliente, luego fue la calidad, posteriormente la excelencia, y se pregunta el autor ¿Cuál será el próximo? Y después de mucho reflexionar, se respondió: **la trascendencia El trabajo** que cada uno realizamos hoy, para nosotros, en un interés primordialmente personal, **nos trasciende por dos motivos: por una parte** ese trabajo aunque no lo pretendamos, ni seamos conscientes, **afecta y beneficia a los demás, no solamente ahora, sino también a las generaciones futuras. Por otra parte, ese mismo trabajo, aunque seamos aún menos conscientes, nos trasciende porque está cumpliendo con el plan de Dios, que ha hecho al ser humano administrador del universo.**

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

LA REDACCIÓN