

NOTICIAS DEL GREF 20-3-2011

VIDA ASOCIATIVA

UNA EXPERIENCIA MUY INTERESANTE.- NORMAN BROADBENT organizó una sesión en la que nuestro compañero Rubén Martínez, hoy Director de Recursos Humanos de Novacaixagalicia, nos expuso los criterios de fondo y de forma así como la metodología seguida, y que continúa, en el proceso de fusión de Caixa Nova y Caixa Galicia. Lo hizo con gran transparencia, siendo precisamente ese el camino a seguir si las Cajas quieren ganarse la confianza de los mercados y de la clientela que, a pesar de los pesares, la gente sencilla, todavía, sigue confiando en ellas.

REUNIÓN ZONA CENTRO-OESTE. Ayer salió la convocatoria de la reunión para el día 30, de 16,30 a 19,30 en ESADE, Mateo Inurria 27, Metro Plaza de Castilla. Una conferencia a cargo del Prof. Juan Ignacio Sanz de ESADE, una experiencia con Caja de Burgos y Global Estrategias, y una mesa redonda abierta para hablar de qué estamos haciendo en Formación en estos difíciles momentos. Por supuesto, estáis todos los asociados estáis invitados, aunque no pertenezcáis a la Zona convocante. Sólo pedimos la confirmación de la asistencia a gref.info@gmail.com. Os esperamos.

HEMOS COLGADO EN LA WEB.

Desafíos de la banca española, artículo de nuestro compañero Juan Abellán del BANESTO y Profesor del IE, publicado en Dossier Empresarial 14-3.

NOTICIAS DEL SECTOR



El cuadro está tomado de EXPANSIÓN 16-3.

LOS BANCOS PIDEN AL GOBIERNO UN BLINDAJE ANTE UNA POSIBLE PUJA DE CAJAS. Cinco Días 16-3. El Gobierno quiere tener listo un plan B por si los proyectos de las cajas para recapitalizarse no salen adelante. El Ejecutivo ha tanteado a bancos españoles y extranjeros y a alguna caja para comprobar su predisposición a participar en una subasta. La mayoría de las entidades se han mostrado abiertas a esta posibilidad, siempre que el Gobierno cree un sistema de protección de activos que cubra la morosidad que aflore en la caja subastada. Los bancos no están interesados en invertir en el capital de las cajas

El próximo 28 de marzo todas las cajas que necesitan recapitalizarse deberán entregar al Banco de España sus planes de viabilidad, que deberán poner en marcha inmediatamente. La idea es que en septiembre estas entidades hayan obtenido los fondos para llegar al core capital o capital principal impuesto por el Banco de España. Pueden pedir prórroga: una de tres meses y otra hasta marzo del próximo año si su objetivo es salir a Bolsa.

El problema, según apuntan varias fuentes financieras consultadas, es que en la actual coyuntura económica mundial y sobre todo española, es muy difícil captar capital en los mercados sin "malvender". Por ello, consideran que alguna caja puede ser al final intervenida y posteriormente subastada. En total, las entidades de ahorro deben buscar 14.077 millones de euros si no cotizan, cifra que se reducirá en unos 9.800 millones si al final logran capitalizarse en el parque.

Tener que ceder y llegar a subastar una caja no es una idea que convenga ni al Gobierno y ni al Banco de España, pero sí es una posibilidad que, como es lógico, deben contemplar. Por ello, el Ejecutivo ha comenzado en el último mes a tantear a bancos tanto españoles, principalmente a Santander y BBVA, como extranjeros y a alguna que otra caja de ahorros, como La Caixa, para conocer si estarían o no interesados en participar en la puja de una de estas entidades de ahorro.

La respuesta ha sido sí, pero con condiciones. Han pedido que si al final hay que intervenir y posteriormente subastar una caja, el Gobierno debe imponer un SISTEMA DE PROTECCIÓN DE ACTIVOS, que garantice por lo menos una parte de la posible morosidad que se pueda encontrar en la entidad.

Este sistema, CONOCIDO EN ESPAÑA COMO EPA (ESQUEMA DE PROTECCIÓN DE ACTIVOS) ya ha sido puesto en práctica en dos ocasiones. La primera cuando Cajastur adquirió en subasta CCM. Esta vez fue el Fondo de Garantía de Depósitos de las cajas quien se hizo cargo de cubrir la posible mora que se fuera descubriendo en la caja manchega. La segunda fue también cuando BBK se quedó con Cajasur, hace casi un año. Entonces fue el FROB el que garantizó los posibles impagados que aparecieran en la entidad cordobesa hasta la cantidad acordada en la puja.

Esta fórmula es la empleada en la subasta de bancos intervenidos en Estados Unidos, explican varias fuentes, que añaden que es una condición que reclama gran parte de la gran banca extranjera para participar.

Con la estructura del Esquema de Protección de Activos, el Gobierno, a través del FROB, cubriría una parte de la morosidad que fuese aflorando en la entidad subastada, pero la reestructuración de dicha caja, como ajuste de plantilla, lo realizaría el banco que se lo adjudicase. La puja la ganaría la institución que menos EPA solicitase para reflotar la entidad. Las firmas mejor situadas para participar en una subasta son BBVA, La Caixa y Santander. Y en segunda posición Sabadell y Popular.

Los bancos españoles no están dispuestos a invertir en la salida a Bolsa de las cajas. "No tiene sentido para una entidad financiera participar en otra española, que además es poco rentable y cuyos gestores se mantienen en sus cargos pese a haber necesitado dinero público en varios casos. No es lógico. ¿Cómo íbamos a justificar esta inversión ante nuestros accionistas? Otra cosa es participar en una subasta para quedarnos con una caja o con parte de ella si se trocea", señala un ejecutivo de un banco, aunque su opinión es compartida por prácticamente todos los directivos de bancos.

PP y PSdeG piden un EPA (Esquema de Protección de Activos) para Novacaixa.

"NO PODEMOS EXIGIR RESPONSABILIDADES A LOS GESTORES". El Mundo 14-3.- Afirmó Javier Aríztegui, Subgobernador del Banco de España, según el acta de la reunión a la que ha tenido acceso el citado diario. Aseguró que el Decreto aprobado por el Gobierno no ofrece base legal al FROB para destituir altos cargos cuya mala gestión precisa recurrir al erario. Aunque calificó de ayudas públicas las inyecciones del FROB, señaló que las cajas o bancos son oficialmente "entidades viables" que se limitan a pedir ayuda. El Banco de España ha procurado en los procesos de integración que queden los gestores que hemos entendido que son más adecuados y que procedan a marcharse los menos adecuados, porque nuestra capacidad de influencia está limitada.

LAS CAJAS ASUMEN QUE EN UNOS MESES QUEDARÁN REDUCIDAS A UN MÁXIMO DE DIEZ. Cinco Días 14-3. Las cajas se preparan para una segunda oleada de fusiones. Las entidades son conscientes de que la ordenación del sector no ha llegado a su fin y asumen que en pocos meses su número quedará reducido a un máximo de 10, frente a los 17 actuales. Los responsables de las Cajas reconocen que el Banco de España sigue metiendo presión para que las entidades ganen tamaño.

LOS TEST DE ESTRÉS ABOCAN A LAS CAJAS A ACELERAR SU PLAN DE RECAPITALIZACIÓN. Ex. 19-3. Dudas ante las pruebas de resistencia. El regulador europeo sólo tendrá en cuenta las ayudas públicas aprobadas antes del 30 de abril. Aún ni está definido el listón de solvencia que deberá superar el sector. Los expertos critican que nos se contemple la reestructuración de la deuda de ningún país.

LAS ENTIDADES DE AHORRO ACELERAN EL AJUSTE DE PLANTILLAS Y OFICINAS. Cinco Días 14-3. Las nueve agrupaciones de cajas que han recibido fondos públicos ya han completado el 68% del ajuste de plantilla al que se habían comprometido con el Banco de España. También han acelerado el cierre de sucursales y en tan sólo tres meses han clausurado 700 oficinas.

EL FROB SELECCIONA A 25 EXDIRECTIVOS DE LA BANCA PARA ENTRAR EN LAS CAJAS. Ex.16-3. Se encargarán de supervisar la gestión. Los consejeros que nombre el Estado serán profesionales del mundo financiero y no se limitarán a asistir a los consejos de administración de las entidades. La búsqueda que está coordinada por Seeliger & Conde, se está centrando en profesionales relacionados con el mundo de la banca; en profesionales en activo en entidades dispuestas a asumir este encargo; y en prejubilados de los dos grandes bancos españoles, Santander y BBVA.

SALGADO Y ORDOÑEZ HABLAN EN NUEVA YORK DE LAS CAJAS A PUERTA CERRADA. El Mundo 16-3. Según la versión de asistentes recabada por este diario, la Ministra y el Gobernador dijeron que no están dispuestos a dejar a las cajas en manos de las regiones porque son ellas las causantes del problema. Ambos aseguraron sin presencia de cámara ni micrófonos que prefieren que sea el mercado el que garantice con sus accionistas el eficiente funcionamiento de las instituciones financieras y que por eso se ha aprobado un nuevo decreto de recapitalización del sector. Según esta versión, aseguraron que quieren que todas las cajas sean privadas en un máximo de cinco años y pusieron como ejemplo la creación de un banco por parte de la caja por antonomasia, la Caixa, como instrumento para ese horizonte de privatización.

NOVACAIXAGALICIA GANA UN 52% MENOS EN 2010. Ex.16-3. Obtiene 112,2 millones de euros tras ingresar 160 millones por desinversiones y cubrir contingencias por 2.433. Está en el 55,6% de créditos y activos inmobiliarios adjudicados sobre el total de la inversión crediticia. Asegura que el peso del suelo entre adjudicados está en la media (44,3%), y que es de las entidades con mayor peso del suelo urbanizado.(67,5%). Cifra los activos problemáticos en 2.527 millones. Su mora se eleva al 6,2%. Se aproxima a UNICAJA para lograr capital. ABC. 14-3. En cualquier caso está pendiente de la venta de sus activos. Se trata de que la caja sea mayoritaria de la región, por lo que podría aceptarse el hecho de que fuese parcialmente nacionalizada durante un máximo de dos años, para buscar con más tranquilidad socios estables o su recapitalización por venta de activos.

DESPIERTA LA ALIANZA BANCA-PROMOTOR. Ex. 17-3. Las entidades financieras cierran acuerdos con compañías inmobiliarias para construir viviendas en suelos embargados. De esta forma, las empresas pueden seguir trabajando con créditos y los bancos sacan de su balance los activos adjudicados. Se habla del Sabadell y de CatalunyaCaixa.

IBERCAJA DEFIENDE SU INDEPENDENCIA Y MODIFICA LOS ESTATUTOS. Ex.17-3. Su Presidente, Amado Franco, aseguró que la Caja superará los retos y se mantendrá en el grupo de entidades de referencia. Alabó la reestructuración y las exigencias del Banco de España, "Estas pruebas exigentes han posicionado a Ibercaja como una de las entidades más solventes."Ibercaja que

modificó sus Estatutos para adaptarlos a la normativa autonómica derivada de la LORCA, acordó destinar 30 millones a su Obra Social.

BANCO PASTOR EXPLORA LAS OPORTUNIDADES Cinco Días 17-3, que puedan surgir a raíz de la reestructuración del sector financiero y tiene interés por ganar cuota de mercado en Galicia, Cataluña y Madrid. "Nuestra obligación es analizar todas las opciones y aprovechar aquellas oportunidades que se puedan producir", señaló **Jorge Gost, Consejero Delegado** de la entidad, en sendas entrevistas en Radio Coruña-Cadena Ser y en Radio Galega. El directivo reconoció estar interesado en adquirir oficinas de cajas de ahorros "en determinadas zonas urbanas" de Galicia, así como de Cataluña y Madrid, porque ahí es donde se concentra "más del 60% del negocio financiero del país".

BARCLAYS REVISAS SU CONTROL DE RIESGOS TRAS LA CRISIS ESPAÑOLA Ex.17-3. El consejo elabora un informe con medidas para evita que las pérdidas sufridas en España se repitan en otros negocios. La entidad mantiene una exposición de 2.951 millones de libras al ladrillo español. Pese a los problemas en España, el banco cree que su filial generará suficiente cash flow para recuperar los 565 millones de libras de fondo de comercio que tiene en este país desde la compra del Zaragozano.

LOS PAÍSES DEL GOLFO, INTERESADOS EN LAS CAJAS Ex.17-3. CECA concluye su gira por Oriente Medio. De los contactos de la patronal y del propio gobierno han surgido en el último mes compromisos de inversión por 1.150 millones por parte de países de la zona. Ayer mismo el Consejero Delegado del fondo soberano de Catar, señaló que el grupo mantiene conversaciones para invertir en el sector.

BANKINTER DA UN VUELCO A SU ESTRATEGIA Y DESEMBARCA EN LA 'GUERRA DEL PASIVO' El Economista.15-3

La entidad, que hasta ahora había permanecido al margen de esta batalla y que había sido una de las más críticas por las consecuencias negativas para el sector, lanzó ayer una cuenta nómina remunerada al 4 por ciento durante el primer año y al 3 por ciento el segundo ejercicio. (Eco15).

FIN DE LA GUERRA DEL PASIVO. LAS ENTIDADES FRENAN LAS GRANDES OFERTAS DE DEPÓSITOS Ex.19-3. Bancos y cajas ofrecen a sus clientes renovar sus productos antes de tiempo, pero con una remuneración menor que el año pasado. Las entidades con dificultades para captar liquidez van a reducir el crédito para financiarse. Ex.19-3.

LAS BOLSA. LA SESIÓN DE AYER Ex.19-3. El Ibx salva los platos en la sesión pero cierra su cuarta semana en rojo. Ex. 19-3. Cae un 6,7% desde el 18 de febrero. La intervención de los bancos centrales para frenar el alza del yen y el alto al fuego de Libia animaron las bolsas. El índice español fue el más rezagado de Europa. La banca frena el alza de la bolsa, aunque algunas terminaron la semana en positivo.

BREVES

- **El grupo BMN rompe los contactos de fusión con CAJA ESPAÑA-DUERO** Ex.16-3. Caja España-Duero - añade el citado diario - ha mantenido contactos con UNICAJA. Pero como aquella no renuncia a perder protagonismo, es posible que opte por seguir en solitario.
- **La debilidad de la CAM en 2010 obliga al Banco Base a replantear su futuro**. La opción de recurrir al FROB gana enteros. La elevada morosidad de aquella y la difícil relación entre los ejecutivos de CAM y Cajastur abocan a pedir fondos públicos para reforzarse. Expansión 18-3.
- **La morosidad de la banca supera el 6% por primera vez en quince años** Ex.19-3. Varios banqueros creen que la ora aún no ha tocado techo y que ahora empezarán a llegar los impagos de las pequeñas empresas. **La mora inmobiliaria cerró 2010 en el 13,97% y la de las hipotecas en el 2,43%. Fuerte recorte en los créditos a empresas y familias**.
- **Los fondos de las Cajas ven salir 5.000 millones** en el último año. La incertidumbre de la reestructuración de las cajas y las campañas de depósitos dañan a los gestoras. Excepción: La Caixa. que en el inicio del 2011 ya ha superado las entradas netas de todo el año pasado.
- **Las solvencia del seguro se conoce en una semana, anunció ayer el Director General de Seguros** Ex.16-3. Un estudio de un organismo europeo (EIOPA), indica que las compañías europeas disponen de un conjunto de 395.000 millones de exceso de capital para cumplir exigencias de solvencia más severas.
- **El sector asegurador gana un 12,2% más que el año anterior, logrando un beneficio neto de 4.225 millones**.
- **Las cajas estudian llevar sus alianzas de bancaseguros a los tribunales, si antes no logran un acuerdo. Afirman que han cambiado las circunstancias y que los precios que se fijaron hace años no se pueden aplicar ahora** Ex.14-3
- **Bankia gana cerca de 20 millones con la venta de inmuebles** Ex.17-3. Vende ocho oficinas en Madrid. Merrill, Deutsche, Morgan, UBS y Lazard sacarán al banco a bolsa.
- **Banca Cívica traslada su sede social a Sevilla** como se comprometió al incorporarse Caja Sol. Ex.19-3.
- **Tres cajas rurales (Ciudad Real, Cuenca y Albacete) aprueban su fusión en Globalcaja** Ex.17-3
- **La exposición de la banca internacional en España cae un 1,2%** Ex.14-3.
- **BBVA, Sabadell y Popular lanzan campañas para atraer dinero en fondos de inversión** Ex. 14-3. Quieren aumentar cuota de mercado ante la caída de rentabilidad de los depósitos.
- **Caja de Ingenieros asegura su independencia** Ex.18-3. Obtiene unos beneficios de 5,4 millones, un 22,3% más que en 2009., con un ratio de capital del 10,69 y una morosidad del 1,19%.
- **Pelayo destina a reservas 99% del beneficio de 2010** Ex.18-3. y el 1% restante a acciones solidarias. Sus fondos propios la mantienen como una de las firmas más solventes del sector.
- **BBVA y Merrill Lynch lideran las captaciones de sicav** Ex.18-3. Banca March es una de las entidades que más ha crecido en banca privada gracias al fichaje de banqueros de Fortis. La fiscalidad se estabilizó en septiembre del 2010.
- **Economía nombra a tres administradores para Aresbank, el banco que controla Gadafi** Ex.19-3.
- **Los pagos con tarjeta aumentaron un 4,51% durante 2010** Ex.19-3.
- **Valores para protegerse de la crisis nipona** Ver. "fin de semana" de Expansión. 19-3.

COYUNTURA NACIONAL

EL TESORO CAPTA 5.500 MILLONES CON LA AYUDA DE 23 ENTIDADES. Ex.16-3. Emite letras con el coste más bajo desde octubre. Celebra la primera subasta tras fichar nueve "creadores de mercado" que tienen la obligación de pujar por la deuda. Los creadores compiten por los primeros puestos del ranking que elabora el propio Tesoro. A cambio pueden participar en operaciones que realmente les otorga beneficios, como emisiones sindicadas, del déficit de tarifa o del FROB.

EL TESORO EMITE MÁS BARATO PESE A JAPÓN. Ex.18-3. Capta 4.130 millones con bonos a 10 y 30 años, en un entorno de elevada incertidumbre. El éxito de la operación coincide con el fin del road show que ha llevado a cabo Soledad Núñez, Directora General del Tesoro, en China. En total el organismo ya ha captado 27.918 millones entre bonos y obligaciones en lo que va de año, con los que ya tendría cubiertos los 15.518 millones que le vencen en abril, el primer mes de abultados compromisos, junto a julio y octubre. El riesgo país cedió ayer hasta los 207,32 puntos.

EL TESORO PRESTA UNA MEDIA DE 24.000 MILLONES AL MES AL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL. Ex.17-3. El organismo, al igual que el BCE, celebra subastas rutinarias con la banca. Pero ¿de dónde sale ese dinero? Ese dinero que el Tesoro deposita en el Banco de España procede de dos vías fundamentalmente: los ingresos por la recaudación de impuestos y de las emisiones de deuda que realiza de forma rutinaria. Para sacarle rentabilidad a ese dinero, el Tesoro se lo presta a la banca mediante la celebración de subastas a finales de cada mes, a un tipo que, en ocasiones, es inferior al 1% que pide el BCE.

LOS TÉCNICOS DEL BANCO DE ESPAÑA NO SE CREEN LA REFORMA DE LAS PENSIONES. Ex.17-3. El Jefe de la división de Investigación del Regulador considera una quimera las previsiones institucionales, y aboga por "ahorrar más" reduciendo la tasa de reposición de la renta. La proporción entre empleado y pensionista se coloca en torno a un ratio del 2,1. No se puede tener tasas de reposición del 100% de la renta, hay que ahorrar más.

LAS PENSIONES BAJARÁN DEL 81% AL 73%. Ex.18-3. Según la OCDE que alaba los cambios introducidos por la reforma, admite que las prestaciones notarán el impacto. La jubilación es el verdadero sustento de aquellos que han finalizado su vida laboral. En concreto, el dinero que reciben del Estado supone el 60% de su presupuesto para vivir. El otro 40% procede de pensiones privadas o de otras actividades. La solución es asumir que hay que trabajar más para después, cobrar menos.

INDICADORES.

- los costes laborales bajan, un 0.3%, excepto en la industria que sube un 2,3%.
- el crudo desinfla las previsiones de Salgado. El Gobierno basa las previsiones en un barril Brent de 81 dólares, frente a la cotización actual de 116.
- el sector público triplica la morosidad máxima permitida.

COYUNTURA INTERNACIONAL

BRUSELAS MULTARÁ A LOS PAÍSES QUE NO CONTROLAN EL ENDEUDAMIENTO PÚBLICO. Ex.16-3. Respuesta a la crisis: La UE endurece la disciplina presupuestaria y establece sanciones que pueden alcanzar el 0,2% del PIB para los países que tengan una deuda superior al 60% del PIB. Los expertos creen que el Pacto de euro van en buena dirección. Trichet, en cambio calificó de "insuficiente" el acuerdo. Aseguró que en su opinión, los desequilibrios presupuestarios no estarán "Plenamente corregidos" con las medidas aprobadas. Considera que hay que dejar menos margen de maniobra a los países para que puedan echar atrás un castigo.

LA ECONOMÍA DE LA EUROZONA SE REINVENTARÁ LA SEMANA PRÓXIMA. ABC, 20.3. El temario de la crucial cumbre del día 24 prevé el control "ex ante" de los presupuestos.

ESCOLLOS EN LA REFORMA DE LOS RESCATES. Ex.16-3. El mecanismo creado para ayudar a los países podrá comprar deuda pública en el mercado primario, pero continúa el debate sobre cómo garantizar la máxima efectividad crediticia. Ha quedado excluido que la eurozona vaya a hacer emisiones de euro-obligaciones. El Banco de España podrá continuar comprando deuda pública en el mercado secundario.

EL G-7 Y LOS BANCOS CENTRALES ESTUDIAN UNA RESPUESTA GLOBAL A LA CRISIS JAPONESA. Ex.17-3. Las instituciones monetarias se reunirán esta semana con el G-7 para valorar la aprobación de medidas de contingencia. Tokio tiene más de 16.000 millones de deuda pública española. El BCE analizará el impacto de la catástrofe antes de subir los tipos. El mercado empieza a dudar que el primer alza sea en abril.

ENTREVISTAS CON MENSAJE.

JOSEP OLIU, PRESIDENTE DEL SABADELL. Cree que el proceso de reestructuración de las cajas de ahorros se ha realizado de forma coherente, aunque "había un millar de formas diferentes, puede que incluso mejores". Tiene dudas sobre si los 15.152 millones que el Banco de España ha pedido a bancos y cajas serán suficientes en el futuro. En cualquier caso cree que la entrada del FROB no es una buena solución permanente. Cree que las reformas del Gobierno van en buena dirección pero aún son tímidas. En cualquier caso, considera que España empieza ya estar de nuevo en el punto de mira de los inversores internacionales. Indica que está cómodo con su exposición al sector inmobiliario, aunque este año va a dedicar la mayor parte del beneficio bruto a aumentar la solvencia de la cartera de riesgo inmobiliario, "para estar mas seguros". "A precio regalado, hay inversores para todo. La valoración de las cajas depende de la credibilidad". "Ningún banco español tiene capital extra sobrante para entrar en las cajas sin pedir fondos". "La fusión con la Caixa es una de las posibilidades abiertas por parte de La Caixa; pero esto sería un proyecto diferente, de transformación tanto de La Caixa como del Sabadell. Ahora La Caixa está centrada en su proyecto y nosotros con el nuestro". Niega presiones de la Generalitat para que el banco se quede con CatalunyaCaixa. "Nunca han existido".

SUGERENCIAS

MOODY'S VS. BANCO DE ESPAÑA, artículo de Eduardo Martínez Abascal en Expansión 17-3. (...) ¿A qué se debe la discrepancia entre Moody's y el Banco de España?. Pues depende de la metodología que se use para calcular los activos en riesgo. Moody's utiliza un enfoque macro: hace una hipótesis de crecimiento económico y a partir de ahí asume un determinado nivel de

morosidad (porcentaje de créditos bancarios que acabarán en impago). Por último, añade una hipotética tasa de recuperación de impagados, o porcentaje del montante total de crédito impagado que podrá ser recuperado al ejecutar las garantías reales que lo avalan (vía venta de terrenos, casas, etc.). **El Banco de España adopta un método micro:** va mirando en cada caja y banco los créditos concedidos, a quién, garantía, valor actual de las garantías, etc. En definitiva, tiene una información muy detallada sobre la situación de cada una de las cajas y bancos. (...) **Tiendo a confiar más en los cálculos del Banco de España que en los de Moody's. Unos se basan en un análisis hiperdetallado y el otro en unas previsiones macro, que pueden ser ciertas, pero que también pueden cambiar rápidamente en cuanto vengan aires más optimistas. A todo esto se ha olvidado el principal factor: la incapacidad de la -administración Pública, hasta ahora, de bajar el gasto público.**

¿SE FUSIONARÁN LAS UNIVERSIDADES COMO LAS CAJAS? Un artículo de Quique Rodríguez en *Expansión & Empleo 19-3*. En un país con 52 provincias hay 50 instituciones públicas de educación superior. Algunos expertos proponen un proceso similar al que está viviendo el sector financiero. El número de alumnos llevaba diez años cayendo, pero ha repuntado desde 2008.

COACHING. ¿Qué es el coaching? Artículo de Montse Mateos. *Expansión y Empleo 19-3* Tipologías y tarifas. El eterno debate entre formación y experiencia. Y una **entrevista a Richard Kliburg**, uno de los ponentes del reciente Congreso Internacional.

LA ÉTICA COMO DILEMA. Artículo de Juan Carlos Cubeiro comentado la película "**Cuestión de principios**". Ex.19-3.

"LO QUE HAY QUE HACER CON URGENCIA". EMPRESA, SUPLEMENTO ECONÓMICO DE ABC, 20-3. Los economistas rompen el silencio y pasan a la acción. Treinta y tres economistas coordinados por **Juan Velarde** presentan las claves para salir cuanto antes de la crisis que azota nuestro país.

PREMIO

AXA E ING RECIBEN EL HR EXCELLENCE AWARD POR SU GESTIÓN EN RRHH. Equipos y Talento, marzo 2001. El objetivo del premio es identificar los equipos de Recursos Humanos que demuestran la excelencia en la gestión. Han participado 81 empresas. Enhorabuena a nuestras compañeras María Coloma de AXA y Alicia Guerrero de ING, pues alguna "culpa" habrán tenido en la obtención de este galardón.

NOTICIAS DE ASOCIADOS CORPORATIVOS

NEWS LETTER DE OVERLAP.- Con el título de "**Escuelas comerciales**" la hemos colgado en la web, sección INNOVACIÓN, de la que la empresa es patrocinadora. Agradecemos su colaboración.

PRESENTACIÓN DEL LIBRO ACERCA DEL I SYMPOSIUM INTERNACIONAL SOBRE EL PENSAMIENTO DE JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO. Martes 22 de marzo, 18 horas. EOI. Confirmar asistencia Pablo Ferrer-Bonsoms: pablo@ferrercomunicación.com Tel. 649 2112 956.

CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES

- **IER. ENCUENTRO PROFESIONAL PARA GESTORES PATRIMONIALES Y AGENTES FINANCIEROS 11.** IIR en colaboración con EFPA ESPAÑA. 23 de marzo de 9 A 17,30. Confirmar asistencia: www.iir.es inscrip@iir.es. Tel. 902 12 10 15.
- **TALLER DE BANCA: "2011 la Recapitalización tras la Reestructuración".** 6 de abril. Escuela de Finanzas Aplicadas AFI. Info: Ester García. Tl.915200170.
- **TALLER DE COMUNICACIÓN EMOCIONAL EN LA VENTA Y NEGOCIACIÓN:**"Aprenda a leer el rostro y a ser influyente". Fechas: 12 abril, 14 de junio, 18 de octubre y 13 de diciembre. Este taller se adapta a la medida de la empresa. INFO: <http://www.comunicacionemocional.com/Taller%20Comunicacin%20Emocional%20%202011.pdf>
- **COMUNICACIÓN PERSUASIVA** o cómo mover a la acción con la palabra. Madrid 24 de marzo APD. Tel. 91-523 79 00
- **EN BUSCA DE SENTIDO: SENTIDO PERSONAL Y PROFESIONAL.** Solocom. Tel. 93-237 15 77 info@solocom.es
- **ENCUENTRO DEL SECTOR SEGUROS. OPORTUNIDADES Y RIESGOS DESPUÉS DEL SOLVENCIA II.** IESE. Barcelona 30 de marzo. Info: www.iese.edu/encuentros.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

Tenía prevista una frase, pero **la situación del Japón** me ha conmovido. Creo es merecedor de, al menos, un momento de reflexión. Siempre he admirado al pueblo japonés, serio, riguroso, ético y trabajador incansable, con excelentes resultados tanto en cantidad como en calidad. Recuerdo con cierta nostalgia aquellos "**círculos de calidad**" de hace algunos años, que aquí intentamos imitar con diferentes éxitos, pero siempre con buenos resultados. **Para ellos, en estos difíciles momentos nuestro recuerdo, admiración y nuestro afecto, así como nuestras modestas oraciones al Señor para que les acompañe y alivie, especialmente a los heridos, y a los familiares de los fallecidos y desaparecidos.** Artículos sobre el pueblo japonés que nos han llamado la atención están el de Antonio Carrascosa "**Reconstrucción tras el mazazo económico**", el de Robert Tornabell, "**Las vidas no se recuperan, pero la economía sí**", y especialmente el de Santiago Álvarez de Mon titulado "**Un empresario-ciudadano curtido por la adversidad**" referido a Konosuke Matsushita, creador de Electric Corporatin (entre otras marcas Panasonic). Los tres aparecen en EXPANSIÓN, 16-3.

LA REDACCIÓN