

NOTICIAS DEL GREF 24-10-2011

VIDA ASOCIATIVA.

REUNIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA. Acuerdos: 1.- Se aprobó el Programa de la Reunión de los días 10 y 11 de noviembre. Una vez ultimados los detalles de organización por el BBVA, se enviará a los asociados. 2.- Se decidió proceder a la reforma de la página web a la espera del proyecto que nos presentará Francisco Martínez, Técnico Informático que nos atiende. 3.- Se confirmó a Enrique Díaz Mauriño, de Bankinter, como Coordinador del Informe sobre Ratios de Formación y se analizaron los cambios por él propuestos que fueron finalmente aprobados. 4.- Se autorizó a Ángel Gayán para que como Vicepresidente, con la ayuda de una Comisión abierta a quién lo desee, elabore el Plan Estratégico de Desarrollo del GREF.

HEMOS COLGADO EN LA WEB.

1.- El documento de la Fundación CEDE sobre la "Integridad de Directivo" cuya lectura recomendamos vivamente. Más abajo publicamos una breve reseña del acto de presentación. Agradecemos a nuestro amigo Josep M^a Jordá el envío. Está colgado en la sección Artículos de Interés.

2.- El artículo que Ángel Gayán, Vicepresidente del GREF, ha escrito sobre el documental "Inside Job" y que ha sido publicado en la revista del Consejo Superior de Colegios de Economistas de España en el número de septiembre. Está colgado en la misma sección que el anterior.

3.- El nº 38 de la Revista GREF NOTICIAS, en la sección correspondiente, con el mismo título.

4.- Los enlaces de dos vídeos de evidente interés: Uno, sobre la Banca Transaccional: la vuelta a los fundamentos de la banca de empresas. Sacado del boletín informativo del IESE. Dos: sobre la comunicación Interna. Muy adecuado para preparar la próxima reunión. Fuente: Equipos y Talento.

INTRODUCCIÓN.

Si es permanente la interrelación economía-sector financiero, lo es más todavía en estos último días con el fenómeno de la RECAPITALIZACIÓN Y EL FONDO DE RESCATE (EFSF). De ahí que empecemos por la perspectiva internacional que condiciona la nacional y como consecuencia la situación de las distintas entidades. POR OTRA PARTE, EN LA PARTE FINAL DEL BOLETÍN, A CONTINUACIÓN DE LAS SUGERENCIAS, ENCONTRARÁS UNA INFORMACIÓN ESPECIAL SOBRE FORMACIÓN.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

CUMBRE DE BRUSELAS

1.- EL FOCO DEL RIESGO.- SARKOZY EXCLUYE A ESPAÑA DE LA PRIMERA LINEA DE CONTAGIO DE LA CRISIS DEL EURO. Ex.24-10. El Presidente galo dice que "gracias al esfuerzo de Zapatero y a la responsabilidad de Rajoy", el país ya no está en peligro, como Italia. Merkel cree que La Moncloa aún tiene que hacer más ajustes. La canciller alemana insistió en que la crisis que atraviesa actualmente la zona euro es una "crisis de endeudamiento de países desde hace 20 años", por lo que los líderes europeos se mostraron favorables a estudiar "una reforma limitada" de los tratados, para mejorar el funcionamiento de la zona euro y aumentar la disciplina fiscal. Merkel fue más concreta y señaló la necesidad de instaurar "mecanismos de control para los países de la zona euro". El Consejo encargó al Presidente que presente un informe en la cumbre de diciembre. El compromiso que se perfila sería una mezcla de las dos posiciones, francesa y alemana, que por un lado deja abiertas todas las opciones para la reunión definitiva del miércoles y, por otro, aumenta las posibilidades de préstamos del fondo, lo que contentará a los mercados. El objetivo final es determinar el efecto multiplicador del FEEF, para aumentar los 440.000 millones de euros del fondo, y así elevar su capacidad de ayuda a los países más próximo al contagio de Italia y España. Alemania y el BCE rechazan una transformación del FEEF en banco, lo que permitiría al fondo pedir préstamos al BCE y multiplicar su capacidad. Alemania lo rechaza para preservar la independencia del banco europeo. Se barajan nuevas opciones. "El BCE es independiente y Francia respeta eso tanto como Alemania", dijo el mandatario galo. "No corresponde a los jefes de Estado y de Gobierno dar ninguna instrucción al BCE, pero ninguna solución puede ser viable sin el apoyo de todas las instituciones" dijo Sarkozy.

2.- REFUERZO DEL SECTOR FINANCIERO. LA UE ELEVA AL 9% EL REQUISITO DEL CAPITAL BÁSICO DE LOS PRINCIPALES BANCOS. AÚN FALTA POR CONOCER CUAL SERÁ EL DÉFICIT DE SOLVENCIA DEL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL. LOS ANALISTAS LO CIFRAN ENTRE 14.000 Y 25.000 MILLONES. Ex.24-10. La banca europea vuelve a estar en el ojo del huracán. Los líderes han acordado un marco general para la recapitalización de las principales entidades del continente: tendrán que alcanzar un 9% del *core capital* (capital y reservas sobre activos de riesgo), un requisito mayor del existente hasta ahora, después de realizar ajustes en sus carteras de deuda soberana de países periféricos. Este plan exige a las entidades captar 108.000 millones de nuevos recursos propios de primera calidad. Los bancos que no lleguen al nuevo umbral de solvencia deberán acudir primero al mercado y si no lo consiguen, tendrán que recurrir a la ayuda de sus Estados. El último recurso será el Fondo Europeo de Rescate, dotado de 440.000 millones, y sobre el que aún se discutía un posible apalancamiento de hasta cinco veces su dotación, para poder asegurar activos en Europa por valor de 2 billones de euros.

3.- EN ESPAÑA la recapitalización afecta al Santander, BBVA, Bankia, Caixabank y Popular. Cuando se cierre en Bruselas, será el Banco de España el encargado de realizar una proyección para cuantificar las necesidades de capital de estas cinco entidades a junio de 2012, tras el ajuste en la deuda española, portuguesa, italiana, irlandesa y griega. Las estimaciones de los analistas prevén que el sector financiero español necesite entre 14.000 y 25.000 millones de euros de nuevo capital, este último dato en el peor de los escenarios. En el sector se da por hecho que se podrán computar como capital las obligaciones convertibles. Este hecho afecta, por ejemplo, al Santander.

4.- Los banqueros españoles han sido muy críticos con el proceso. En primer lugar, porque estiman que se está desviando la atención hacia la banca para evitar pronunciarse sobre la raíz del problema: la gobernanza de la eurozona. Además, creen que la recapitalización va a dificultar la recuperación de la economía. Las necesidades de nuevo capital van a restringir el crédito. Además, va a obligar a todos los bancos con déficit de solvencia a salir a los mercados a la vez en busca de nuevos recursos. A la banca española se le acumula también, el alto volumen de vencimientos (120.000 millones) que tienen que afrontar el próximo ejercicio.

BRUSELAS ESPERA QUE ESPAÑA E ITALIA PRESENTEN MÁS AJUSTES. Ex.21-10, al requerir en un borrador un "esfuerzo particular" a países que están experimentando "tensiones" en los mercados de deuda. De hecho, el borrador da por hecho que España e Italia presentarán nuevas medidas y agradece el esfuerzo realizado.

PERSPECTIVA NACIONAL

BOTÍN PIDE SOLVENTAR EL PROBLEMA DE LA DEUDA ANTES DE DAR CAPITAL A LA BANCA. Ex.19-10. En la IV CONFERENCIA INTERNACIONAL DE LA BANCA organizada por la entidad que preside manifestó: La prioridad pasa por adoptar medidas que refuercen el diseño institucional del euro y aseguren una mayor coordinación de las políticas económicas de la zona. Y destacó que la recapitalización indiscriminada que se plantea desde Bruselas "no tiene ningún sentido": no respeta los acuerdos de Basilea III, invalidan los test de estrés de julio, crean inseguridad, aumentan la incertidumbre y provocan una contracción aún mayor del crédito". En otro momento, añadió: "Es fundamental que sea posible la quiebra de cualquier entidad que no sea viable".

SALGADO RECONOCE QUE EXISTE LA HIPÓTESIS DE RECONOCER LA DEUDA A SU VALOR DE MERCADO. ABC.23-10. y no de vencimiento como hasta ahora, lo que podría suponer un recorte en el valor "inferior al 2%". Fuentes del Gobierno lo habían cifrado en algo inferior al 5%. El sector financiero y el PP rechazan cualquier descuento en el valor de la deuda.

BARROSO QUIERE QUE EL FONDO DÉ GARANTÍAS A ESPAÑA EN CASO DE NECESIDAD. Ex.20-10. Barroso confía en que en la reunión del domingo, los líderes europeos refuercen el EFSF para poder dar garantía a todos los países que lo necesiten, incluido España. Con el reforzamiento se podría responder a las situaciones de algunos países (Grecia, Portugal e Irlanda) que no están programadas.

PIMCO Y OCHO BANCOS EUROPEOS PIDEN QUE SE AVALE LA DEUDA PERIFÉRICA. Ex.22-10. Estos bancos han enviado una carta al Director del FESF en la que respaldan que este mecanismo avale parcialmente la emisión de bonos de países con problemas de deuda, como España o Italia. Esta forma de aval es la opción preferida por Alemania y el BCE. Francia prefiere convertir el fondo en un Banco para que tenga acceso a liquidez el BCE.

LA GRAN BANCA ACUMULA CRÉDITOS PROBLEMÁTICOS POR 130.000 MILLONES, EL 6,6% DE SU CARTERA. Ex.22-10.El crecimiento en el primer semestre de los impagos y de las refinanciaciones presiona los balances de las entidades que intentan aligerar su cartera de inmuebles adquiridos como pago de deudas en pleno debate sobre la recapitalización. El verdadero foco del problema: las promotoras inmobiliarias.

MOODY'S: ESPAÑA E ITALIA SON UN RIESGO PARA LAS ASEGURADORAS. Ex.21-10. Por la deuda soberana. La agencia ve por primera vez más solventes a Santander BBVA y CaixaBank que la Estado. Los tres cuentan con los ratings (Aa3) más elevados de entre los bancos europeos por capitalización. Les superan BNP (Aa2) y Credit Suisse (Aa1).

EL TESORO CUBRE SUS OBJETIVOS PESE A LA TENSION DEL MERCADO. Ex.19-10. Coloca 4.600 millones en letras a 12 y 18 meses.

MOODY'S REBAJA DOS ESCALONES LA CALIFICACIÓN DE LA DEUDA DE ESPAÑA. Ex.19-10. Mantiene la perspectiva negativa. La firma pide más reformas fiscales y estructurales y una solución definitiva a la crisis del euro

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. EL IBEX REMIENDA SU CAÍDA SEMANAL CON EL APOYO DEL BCE Y DEL FMI. Ex.22-10. Pierde un 1,36% en cinco sesiones. La renovada confianza en que Europa anuncie medidas para frenar la crisis en la cumbre del fin de semana permitió al selectivo recuperar ayer el 8.800. La diversificación clave en un mercado convulso.

NOTICIAS DEL SECTOR

- **BANCA CÍVICA** lanza pagarés con un tipo de interés del 3,25% a un año y 3,50% a 15 meses. El Grupo tiene capacidad para colocar hasta 4.000 millones en un año. El producto se podrá contratar desde 20.000 euros.
- **LAS CAJAS VASCAS APRUEBAN SU FUSIÓN.** El Mundo 21.10. Las Asambleas de BBK, Kutxa y Caja Vital aprobaron definitivamente su integración que dará lugar al Kutxa Bank, la octava entidad financiera del país.
- **LIBERBANK LOGRA EL CAPITAL QUE EXIGE EL REGULADOR.** Ex.19-10. Ha decidido cubrir su déficit de 325 millones tras la venta del 85% de su participación en Telecable que seguirá como accionista con un 15%.
- **DEPÓSITOS Y PLANES DE PENSIONES PRODUCTOS ESTRELLA PARA 20102.** Ex.19-10. Según una encuesta de INVERCO, el porcentaje de inversores conservadores se ha duplicado en los dos últimos años.
- **ORDOÑEZ COMUNICA A LA BANCA QUE ATRASA LA PUJA POR CAM HASTA PASADO EL 20-N.** CD.20-10. Algunas entidades piden más líneas de liquidez para comprar la caja.
- **BANKINTER PREVÉ CERRAR EL AÑO CON UN BENEFICIO DE 180 MILLONES.** Ex.22-10. Mantiene su objetivo de aumentar sus ganancias. La Consejera Delegada muy crítica con los planes de recapitalización de la UE.

- **BANCO SABADELL.** Guardiola, Consejero Delegado, **DEFIENDE LA CREACIÓN DE UN "BANCO MALO", con el apoyo de fondos públicos.** Ex.2-10. Según él las entidades han provisionado 100.000 millones por el ladrillo.
- **SANTANDER GANA 727 MILLONES CON LA VENTA DE SU FILIAL DE CONSUMO EN EEUU.** Ex.22-10. Traspasa el 26,5% a varios fondos y se queda con el 65%. Destinará la plusvalía a fortalecer su balance.
- **POPULAR SE DESCUELGA DE LA GUERRA DE LOS DEPÓSITOS PARA POTENCIAR LA VENTA DE PAGARÉS.** Ex.22-10. El interés del depósito Gasoil ha caído del 4% al 3,1% y los pagarés ofrecen el 3,65%.

ENTREVISTAS CON MENSAJE

ANTONIO PEREZ LAO, Presidente de CAJAMAR. "Las Cajas Rurales deberían fusionarse en un solo grupo". La caja almeriense ha sido pionera dentro del sistema financiero español en la utilización de la fórmula del SIP. Defiende el papel de este sector dentro del sistema financiero por su incidencia en las economías sociales y su especialización en la agroalimentación. Pero no por ello niega que están llamados a una reestructuración. Todo lo contrario. Advierte de que 77 entidades en España son "demasiadas". Asegura que las cajas pequeña no podrán subsistir por las exigencias de Basilea. "Son las mismas para el Santander que para nosotros". "Queremos que venga con nosotros entidades convencidas, no vencidas". "El SIP es como un noviazgo y algunos acaban en matrimonio". Ex.22-10.

IGNACIO SANCHEZ-ASIAÍN, Director General de KUTXABANK. "La guerra del pasivo no nos hará perder clientes". "La nueva entidad sabrá manejarse en la crisis y será una historia de éxito". Nuestra integración es diferente. Otras se han producido más por una exigencia que por una visión estratégica". "Tenemos una liquidez razonablemente cómoda, sin grandes vencimientos y garantizada durante todo el 2012". "Son tiempos muy duros pero todavía lo serán más. En 2012 veremos una caída de ingresos financieros por activos improductivos, un aumento de los costes de financiación por el descenso de pasivos y un recorte generalizado de márgenes". CD.22-10.

NOMBRES PROPIOS

ALBERTO MANZANO, ex Vicepresidente de MAPFRE y actual Presidente de la Fundación, distinguido por su actividad como jurista, ha recibido la Cruz Distinguida de Primera Clase de la Orden de San Raimundo de Peñafort, que premia los méritos de las personas en el campo del derecho. Nuestra felicitación a este viejo amigo.

SUGERENCIAS

INTEGRIDAD DEL DIRECTIVO, ARGUMENTOS, REFLEXIONES Y DILEMAS. Primer estudio de la Fundación CEDE

La Fundación CEDE presentó el día 18 por la mañana, 'La integridad del directivo', un cuaderno que reflexiona sobre los dilemas éticos que los líderes empresariales se encuentran al llevar a cabo sus funciones. Este primer estudio editado por la entidad presidida por **Isidro Fainé** y dirigida por **Josep Maria Jordá**, está estructurado de manera que el análisis teórico, los testimonios personales y los casos prácticos están presentes en partes iguales.

El Aula Magna de IE Business School acogió el acto de presentación, que estuvo presidido por el ministro de Presidencia, **Ramón Jáuregui**. Asimismo, intervinieron **Francisco Belil**, CEO de Siemens Suroeste de Europa y vicepresidente de la Fundación CEDE ("Yo no vendería mi empresa por un beneficio a corto plazo", decía el fundador de Siemens. Y añadió: La integridad produce satisfacción, reconocimiento, credibilidad, confianza y una clara ventaja competitiva); **Joaquín Garralda**, Profesor de IE Business School ("Los valores están escritos, pero no se viven", nos dijo), y **Rafael Benjumea**, presidente del Consejo Asesor de IE University. El estudio ha sido editado gracias al patrocinio de Siemens y la colaboración del Instituto de Empresa. El Ministro en la clausura reivindicó al directivo y su función, diagnosticó las raíces de la desconfianza con interesantes reflexiones, y cerró diciendo que hay una cuestión pendiente: la gestión del directivo y su relación con el Consejo de Administración, sobre la que volcó algunas ideas.

ESPECIAL FORMACIÓN

¿POR QUÉ LAS EMPRESAS DEBEN INVERTIR HOY EN FORMACIÓN?, un reportaje de **Sergio Muñoz** en **EMPRESA** suplemento económico de ABC, 23-10. **Ana Álvarez Castro**, Directora del Área de empresas y Administración Pública en la **EOI**: (...) Si se ha defendido la consideración de la formación como inversión, hoy en día lo importante sería incluso el calificativo: inversión prioritaria. Si las empresas deben ser más competitivas en un país como España y en un entorno como el que vivimos, dicha competitividad sólo puede venir por el aumento de formación de los profesionales en las empresas, que derive en una mayor y mejor innovación. (...) Las tecnologías de la formación nos permiten que los profesionales puedan desarrollarse utilizando diferentes metodologías y canales. El gran reto para las organizaciones es comprender esta nueva realidad y diseñar el entorno que permita que el talento en las organizaciones se desarrolle por esta vía. **Victoria Fernández**, Directora de Desarrollo e Innovación del Departamento de In-Company de **IE Business School**: (...) Un médico nunca deja de estudiar ni aprender, lo mismo debe suceder con los directivos, que, para estar al día, deben exponerse de manera habitual a nuevas tendencias, visiones, expectativas, formas de trabajo y formas de liderar equipos. (...) Además, la formación corporativa sirve como vehículo interno de intercambio de ideas y conocimientos, y como elemento integrador en las compañías actuales, que son cada vez más globales.

LA FORMACIÓN 'IN COMPANY' NO PIERDE FUERZA CON LA CRISIS. Un trabajo del mismo autor que el artículo anterior en el mismo Suplemento. Las empresas han recortado algunos presupuestos, pero no en la formación. Mantener la competitividad parece ser la clave. En muchos casos no se ha reducido la formación, sino que se ha pretendido que los profesionales de las empresas la reciban con menor coste. Muchas empresas han reducido los elementos accesorios, como catering, alojamientos, carpetas...Las organizaciones piden programas de mayor exigencia, tanto para quien los provee como para quien los cursa. **PRESENCIAL**: esta metodología todavía supone el 75% de la formación, según Sergio Alonso del

ESIC. **E-LEARNING**: Este método va ganando fuerza en la formación in company, a un ritmo de dos dígitos anuales. **B-LEARNING**: También llamada "blended", es la formación mixta cada vez más demandada.

MÁS FORMACIÓN EN COACHING Y EN GESTIÓN DEL CAMBIO, un artículo de Rubén Márquez en EMPRESA, suplemento de ABC. 23-10.(...) Banca y Marketing: **Jesús López Zaballo**s, Director de la escuela de la fundación de Estudios Financieros: "La formación de redes bancarias continúa solicitando, mayoritariamente, cursos de 'asesoramiento financiero' y de 'Gestión de Equipos' con el objetivo de adaptarse a la nueva realidad del ahorro familiar.(...) sin embargo, las áreas de mayor demanda en la FEF son en estos momentos la formación técnica en Control de Riesgos, Análisis Financiero y Valoración de Empresas, Planificación financiera, Modelización y Gestión de Carteras. ESIC está viendo una gran demanda en programas superiores corporativos que tienen como fin la transformación de equipos comerciales o talleres de trabajo que permiten profundizar monográficamente en cualquier fase del proceso comercial de la compañía, según **Sergio Alonso**.

EL GOBIERNO REGULA LA FORMACIÓN DE AUXILIARES DEL SEGUROS. Ex.22-10. El Consejo de Ministros ha aprobado un Real Decreto por el que se regula la formación de los auxiliares asesores de los mediadores de seguros con el fin de avanzar en la profesionalización de estos trabajadores. Con esta medida, reivindicada por el sector, "se dará más transparencia en seguros y se garantizará un mejor servicio a los ciudadanos", valora el portavoz del Gobierno.

NOTICIAS DE ASOCIADOS CORPORATIVOS.

VII CONGRESO DE DIRECTIVOS. CEDE. Bilbao, 27 y 28 de octubre "DIRIGIR PARA CRECER", con intervenciones de Isidro Fainé que es Presidente de la Confederación y otros importantes directivos entre los que destacamos por su vinculación al sector financiero: Juan M^a Nin; Ángel Ron; Mario Fernández, Presidente de BBK; José M^a Menéndez de la CECA, y de fuera del sector: entre otros: Cesar Alierta; José Ignacio Galán; John Scott de KPMG y Manuel Campo Vidal.

GEC.- El crecimiento del negocio a través del Value Learning. El pasado 14 de octubre, Francesc Fàbregas fue uno de los ponentes invitados al **Human Capital Summit de Ginebra 2011** presentando ante cien multinacionales suizas las **3 estrategias básicas** para alinear la formación con el negocio 1.-Programas directamente vinculados con Indicadores Clave del Negocio (KPI). 2.- Realizar programas de Lanzamiento de productos al mercado. 3.- Implantar portales comerciales, cuyo objetivo debe ser la innovación en productos y servicios, el lanzamiento de nuevos productos y facilitar la venta cruzada (cross-selling). Según el propio Francesc Fàbregas, cuando "la formación crea valor está en la agenda del Director General".

OMNEOM. El día 4 de octubre se Presentó en el Colegio de Psicólogos de Madrid el libro de César Llorente, CEO de Omneom, y buen amigo del GREF, "el método TANGRAM". En un momento en el que el cambio de actitudes parece ser la única vía para acabar con la crisis y para hacer que las organizaciones vuelvan a ser competitivas y eficaces, era necesario un manual que nos guiase en este difícil camino.

DEVELOPMENT SYSTEMS nos invita al desayuno de trabajo en el que nuestro compañero Carles Lombart, del Deutsche Bank, Javier Badesa de Würth España, y Antonio Fernández Carracedo de Development Systems, nos hablarán de "La Universidad de Ventas como herramienta de Implantación de un modelo de negocio". Barcelona 10 de noviembre de 9 a 11,30. en la sede de Foment del Treball. SRC: 93-490 28 44 o a beatrizcasulleras@developmentssystem.es

CURSOS, JORNADAS Y SEMINARIOS

- **VII JORNADA ANUAL SOBRE INNOVACIÓN EN DIRECCIÓN DE PERSONAS.** La alternativa de la relación 2.0 entre empresa, empleados y clientes. Barcelona 22 de noviembre. Barcelona School of Management. La Jornada está dirigida por Antonio Ruiz Va, buen amigo del GREF. Info: 93-542 18 49. executive@bsm.upf.edu. Entrada libre.
- **LA COMPAÑÍA DEL FUTURO: NUEVAS TECNOLOGÍAS Y SU INTEGRACIÓN CON LA ESTRATEGIA CORPORATIVA,** por Javier G. Recuenco, profesor de ESIC. Madrid 20 de octubre. Valencia 25 de octubre, Sevilla 8 de noviembre. Tel. 902-58 59 31.
- **UNIVERSIDAD DE VENTAS como Herramienta de Implantación de un MODELO DE NEGOCIO.** Desayuno de Trabajo. Invita: **Development Systems**. Ponentes: nuestro compañero **Carles Lombart**, Vice President Head of Talent Acquisition, Talent and Development Spain **Deutsche Bank**. **Javier Badesa**, Director de Recursos Humanos **Würth España**. **Antonio Fernández Carracedo**, Director Cataluña **Development Systems**. Lugar: **Sede Foment del Treball 10 de noviembre de 2011 de 9.00-11.30 h.** Se ruega confirmación de asistencia.☎: 93 490 28 44 beatrizcasulleras@developmentssystem.es.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

Nos hacemos eco de una frase de Albert Einstein recogida por Francisco Bellil en el muy interesante, sugestivo y recomendable estudio sobre la "Integridad del Directivo" publicado por la CEDE, al que nos referimos en otro lugar del boletín: "No intente convertirse en un hombre de éxito, sino más bien de principios". Por su parte, Bellil afirma: "La integridad produce satisfacción, reconocimiento, credibilidad, confianza y una clara ventaja competitiva"

LA REDACCIÓN