

NOTICIAS DEL GREF 29-4-2012

VIDA ASOCIATIVA

TOMA DE POSESIÓN DEL NUEVO RECTOR DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS. En vuestro nombre tuve el honor de asistir a la despedida del anterior Rector, P. José Ramón Busto, buen amigo del GREF, y la entrada del nuevo, P. Julio L. Martínez Martínez, al que espero pasar a saludar una vez haya transcurrido un tiempo prudencial. El P. Julio Martínez ha sido Profesor del centro y recientemente era Vicerector. Uno y otro pronunciaron sendos y enjundiosos discursos. Pueden leerse en la página web de ICADE. Del primero destaco la cita tomada del libro de Job: "El hombre está en la tierra cumpliendo un servicio, sus días son los de un jornalero ... que corren más que la lanzadera". El segundo se manifestó así: "Me propongo mantener la estrategia que en estos años hemos seguido y en la que yo he participado. Pero continuidad no significa inmovilismo, mimetismo o fijación; la continuidad que quiero conjuga tradición y apertura a lo nuevo, y por tanto, conservación y cambio". **Nuestra enhorabuena y nuestros deseos de éxito.**

NOTICIAS DEL SECTOR.

INFORME DEL F.M.I.

EL ORGANISMO MONETARIO INSTA A SANEAR CUANTO ANTES LAS ENTIDADES MÁS DÉBILES PARA QUE NO CONTAGIEN A LAS SÓLIDAS Y CREE QUE CARGAR TODO EL COSTE DE LA REFORMA SOBRE LA BANCA SERÍA PERJUDICIAL.

Ex.26-4. Defiende la necesidad de más dinero público para la reforma bancaria. Detecta a diez grupos en fusión, subasta o saneamiento, que son vulnerables. Cree que la mayor parte de la banca está en condiciones de resistir nuevos golpes. Destaca que los grandes bancos han reducido la alarma sobre la solvencia del conjunto del sector.

¿POR QUÉ EL FMI INFORMA AHORA SOBRE LA BANCA?. Ex.27-4. Realiza este diagnóstico ahora porque España es una de las 25 economías más interconectadas del mundo y como tal su banca debe someterse a revisión. El examen se actualiza cada cinco o seis años. El anterior se hizo en 2006 y ahora, por el propio calendario del FMI, se ha realizado de nuevo. El FMI insta a sus miembros a que hagan públicos estos informes, tanto el resumen como el documento íntegro. No obstante, antes de su publicación, consulta con el Gobierno del país. Economía bendijo que se hiciera público el resumen el miércoles, según el FMI. En 2006 no sucedió así.

EL BCE APREMIA A SANEAR EN COMÚN LA BANCA DE LA ZONA EURO. Cinco Días 27-4. Pide más determinación para abordar el rescate de entidades en problemas y el refuerzo de la supervisión. Al día siguiente de conocerse el duro diagnóstico del FMI para buena parte del sistema financiero español, el BCE apuntó ayer la necesidad de que las autoridades europeas se responsabilicen de crear un vehículo para gestionar los rescates bancarios de las entidades de la zona euro. El fondo de Rescate Europeo ya reconoce la posibilidad de conceder fondos a los gobiernos para que recapitalicen a las entidades financieras en dificultades. Sin embargo, ante la profundidad de la crisis y la ausencia de confianza de los inversores, especialmente atente en referencia a la banca española, está ganando peso la idea de crear un instrumento común y específico para el saneamiento del sector a nivel europeo.

DETERIORO. Ex.28-4. El recorte de dos escalones a la calificación española por parte de S & S, llega después de que el Gobierno haya puesto en marcha un ambicioso plan de reformas para reducir el elevado déficit. De ahí, la preocupación por la rebaja. En tres años España ha pasado de tener la máxima calificación a estar a tres escalones del bono basura.

EL LASTRE DE LOS ACTIVOS INMOBILIARIOS Y LA REACTIVACIÓN DEL CRÉDITO.

EL BANCO DE ESPAÑA CIFRA EN 184.000 MILLONES DE EUROS LOS ACTIVOS PROBLEMÁTICOS INMOBILIARIOS DE LA BANCA. Ex.28-4. Incluye los préstamos dudosos de las inmobiliarias, sus créditos en riesgo de impago, (subestandar) y los inmuebles adjudicados. Suponen el 60% de la exposición total, con un reconocimiento de activos dañados "muy significativo". El Banco entiende que seguirán creciendo, mientras el crédito al sector privado seguirá restringiéndose. En cuanto a la morosidad reitera que la principal causa son las constructoras y las promotoras. Frente a un ratio promedio del sistema de 8%, el sector inmobiliario ha alcanzado el 20,9%. Dada la situación es probable que en los próximos meses también repunte la mora de las hipotecas de los particulares, aunque espera que sea moderado.

ORDOÑEZ CONTACTA CON ASESORES PARA CREAR LAS SOCIEDADES INMOBILIARIAS. Ex.27-4. El Banco de España inicia contactos con firmas especializadas para analizar las posibilidades y alternativas para segregar los activos dañados del sector. "Se ha pedido opinión a especialistas en la materia. Valorar el abanico de posibilidades, lo que se podría hacer y lo que se ha hecho en otros países. Aprovechar el know-how de estas firmas", apuntan fuentes financieras. **El Gobierno y el Banco de España consideran que la segregación de los activos dañados, tras ser saneados con sus propios recursos, podrían contribuir a frenar la desconfianza hacia el sector financiero de los mercados, que no reaccionan a los esfuerzos realizados hasta ahora en materia de saneamiento, recapitalización y fusiones. Ahora bien buena parte del sector incide en que no se haga tabla rasa sino que las entidades puedan definir su estrategia. El FMI avisa que una vez agotadas las alternativas privadas, podría ser necesario un mayor recurso a la financiación pública para garantizar la estabilidad financiera. Pero el Gobierno reitera desde hace meses que la reforma no tendrá impacto para el contribuyente.**

CREACIÓN DE UNA NUEVA SOCIEDAD. Ex.24-4. La desconsolidación podría hacerse si la banca traspasa sus activos a una sociedad que no esté bajo su control y gestionada por un experto independiente.- Se lograría con la entrada en el capital de la sociedad de terceros inversores o si participan en el vehículo distintas entidades. Se podría lograr mediante una mutualización de riesgos que evitara que ningún grupo tuviera el control. A las sociedades se podrían traspasar no solo inmuebles sino también créditos.

REACTIVACIÓN DEL CRÉDITO. Ex.24-4. El sector podría reactivar el crédito si sacara de su balance los inmuebles y los préstamos dudosos de promotores, que suponen un alto consumo de recursos propios. Para poner fin a la sequía del crédito se requiere que responda el doble juego de la oferta y la demanda: clientes solventes y entidades que, con igual o más solvencia, estén en disposición de concederlos. **Con este objetivo, el Ministerio de Economía y el Banco de España, trabajan en la segregación de activos. La reestructuración del sistema - se dice en La Llave - resulta esencial para que las entidades puedan dar crédito, pero sólo lo darán efectivamente cuando la economía retome el pulso; es decir, cuando vuelva a surgir una demanda solvente. (...)** Cerrar el grifo de la financiación es negativo para la economía, pero es peor dar préstamos a clientes que nunca podrán devolverlo. La presente crisis es la mejor prueba de ello.

EL BANCO DE ESPAÑA NO PREVÉ CRÉDITO HASTA QUE SE ACABE LA REFORMA, ASÍ LO EXPRESÓ EL SUBGOBERNADOR JAVIER ARÍZTEGUI en la VI Conferencia Internacional organizada por ABC- FUNDACIÓN EURAMÉRICA BBVA sobre Europa y América. Ex.25-4. Abordó el coste de la reestructuración: "No ha habido utilización indiscriminada de fondos públicos. En todos los casos, se ha primado la solución privada, evitando conceder dinero público a fondo perdido" añadió, en referencia al empleo del FGD para financiar entidades nacionalizadas. Entre los objetivos de las reformas resaltó la importancia de que las entidades ganen tamaño en un entorno como el actual, e hizo hincapié en los esfuerzos que ya han realizado las entidades españolas para reestructurarse, la sanear su balance 148.000 millones y aumentar su capital en 50.000 millones

BRUSELAS TENDRÁ QUE DAR EL VISTO BUENO A LAS SOCIEDADES INMOBILIARIAS Y AL FONDO DE GARANTÍA. Ex.25-4. Fuentes comunitarias explican que, salvo que se logre capital privado para estas sociedades- algo que ven complejo a priori - el Estado tendrá que aportar algún tipo de aval o préstamo para financiar las operaciones y que las entidades puedan desconsolidarlas de su balance. Esta opción tendría que ser supervisadas por la Comisión Europea. Por otra parte queda por aclararse **cómo se recapitalizará el Fondo de Garantía** que ha quedado sin apenas recursos. Economía y Banco de España estudian un préstamo que las entidades hagan al FGD con las aportaciones de los próximos ocho-diez años. Esta vía debería ser aprobada por Bruselas, ya que el FGD es un organismo con influencia pública por el dominio del Banco de España en su Comisión Gestora. **Economía dice que la solución del FGD estará en mes y medio. Insiste en que no habrá dinero público.** Ex.28-4.

CÓMO CREAR UNA 'BANCA MALO' SIN QUE LO PAREZCA. Cinco Días 24-4. Un artículo de E.G. Encoreca. **LA CIFRA: 175.000 MILLONES ES EL VOLUMEN DE LA CARTERA INMOBILIARIA PROBLEMÁTICA DE LA BANCA . ESTÁ CUBIERTA AL 54% DE MEDIA.** El pez se muerde la cola. La banca no puede dar crédito porque debe retener capital y acumular provisiones con las que cubrir los activos adjudicados en balance y, si el dinero no fluye, nunca encontrará un comprador para dar salida a las viviendas y los solares que atesora. El Gobierno y el Banco de España se devanan los sesos para encontrar fórmulas que permitan romper ese círculo vicioso y parecen haber encontrado una: desconsolidar los activos problemáticos. Las autoridades rehúsan denominar a la futura sociedad (o sociedades) **banco malo** porque no será una entidad de crédito propiamente dicha y porque genera la impresión de que detrás has un dinero del Estado. En su lugar, prefieren hablar de pool inmobiliario. Pero la finalidad última es la misma. Las autoridades proponen constituir sociedades de liquidación donde las entidades financieras traspasen sus activos tóxicos. Deshacerse de esta carga les permitirá reorientar su día a día a lo que de verdad saben hacer: prestar dinero y captar ahorros. La clave está en que ninguna entidad tenga una posición de dominio. Es decir, nadie debe rebasar el 20% de capital, ni tener el control de la compañía. La gestión debe depender de un tercero para que la inversión sea tratada de financiera. Hay varias alternativas.(...) El gran quebradero de cabeza es de dónde lograr dinero para financiar la sociedad. El Ministerio de Economía descarta aportar dinero público. Economía dice que la solución del FGD estará en mes y medio en insiste en que no habrá dinero público, 28-4. (...) Lo que parece claro es que el pool debe ser aprovechado para dar salida a terrenos a medio plazo. Esto exigirá que tenga el suficiente apoyo financiero para mantener su actividad y que se le fije una vida limitada. Se habla de 10 años. Pero por otra parte se dice que es esencial que la sociedad tenga voluntad de desarrollo porque, si no, se convertiría en un cementerio.

IMPULSO A LA CONSOLIDACIÓN FINANCIERA. Editorial de Expansión 23-4. La banca española pese al ingente esfuerzo de saneamiento realizado desde 2008, sigue sin lograr convencer a los mercados de su solvencia. (...) Y es que existe la convicción, bastante generalizada, de que la banca sigue sin aflorar una parte significativa de sus créditos dañados. (...) Sólo la transparencia ofrecida al trasladar estos activos a un vehículo segregado aseguraría una limpieza integral de los balances. (...) Por eso, el sistema debe ahondar en su proceso de concentración y de racionalización de estructuras, ajustando su capacidad a la nueva realidad económica y alumbrando entidades más solventes, mejor dimensionadas y más eficientes (...) Es esencial que la reforma avance y se complete cuanto antes, ya que la normalización del sistema financiero y, sobre todo, de su capacidad para conceder crédito es vital para sentar las bases de la recuperación económica de España.

"EMPRESA" SUPLEMENTO ECONÓMICO DE ABC,29-4. LA REFORMA BANCARIA BAJO LA LUPA. EL FMI SIEMBRA DUDAS. ¿ES UNA PATADA HACIA DELANTE?. Sin descanso, cuando Gobierno y banca estaban convencidos de que toda la reestructuración corría en tiempo y forma, nuevo dardo del FMI, que sostiene que el sector financiero español podría necesitar aún más participación de dinero público. Bajo el título "Las cifras del cambio" escribe: El Ejecutivo calculó que la necesidad ascenderá a 50.000 millones. Por un lado se realizaría una dotación extraordinaria de provisiones con cargo a resultados de 25.000 millones, y por otro, se constituiría un colchón de capital del 20% (suelo) y del 15% (promoción en curso) sobre los activos más problemáticos (con mayor incertidumbre sobre su valoración). Se realizaría

con cargo a beneficios no distribuidos, ampliación de capital o conversión de híbridos (preferentes, bonos convertibles, deuda subordinada...). Su importe total estimado es de unos 15.000 millones de euros.

PUNTO DE VISTA DE LA PRENSA EXTRANJERA.

FT. FINANCIAL TIMES. Ex.28-4. España pide ayuda, ¿hay alguien ahí?. Sería un error atribuir este cambio de opinión (se refiere a la decepción en la gente por la gestión de los últimos días del PP), a los defectos de Rajoy y de su gobierno. Los presupuestos se podían haber diseñado mejor, y no había que haber esperado a las elecciones andaluzas. Pero **el Ejecutivo se ha tomado en serio la consolidación fiscal**. Rajoy se encuentra en una situación imposible. **La UE ha insistido en que su plan de reducción del déficit debe continuar a un ritmo desmesurado**, lo que puede provocar una reacción airada de la población. La popularidad del PP ha caído del 46,3% al 38,1%. Sin un mayor apoyo de Europa, léase Alemania, las reformas en España y en sus homólogos de la periferia resultarán un fracaso.

BREAKINGVIEWS - REUTERS. Cinco Días 23-4. Los bancos españoles necesitan un colchón. Un medio para recuperar la confianza podría ser asegurar a los bancos españoles contra las pérdidas extremas. Esta medida ayudó a calmar los temores sobre el RBS y Citigroup. La clave es cómo se financiaría esta medida. El FGD puede proporcionar una parte, debidamente recapitalizado. El Estado también podía absorber alguna pérdida. Pero para ser creíble, este esquema necesitaría el apoyo del fondo Europeo de Estabilidad Financiera. No se resolverían todos los problemas españoles, pero al menos los bancos dejarían de ser el talón de Aquiles.

OTRAS NOTICIAS

LA FUSIÓN DE BMN, LIBERBANK, UNICAJA E IBERCAJA, MÁS CERCA. ABC.26-4. Economía les da 15 días para su posible unión. Siguen las presiones en el sector financiero español. El Ministerio de Economía sigue empeñado en cerrar la reordenación bancaria antes del 31 de mayo. La preocupación del Ejecutivo es que, pese a su solvencia, ninguna de los cuatro grupo de cajas alcanza un volumen de activos superior a 100.000 millones, lo que haría muy difícil su financiación en los mercados mayoristas.

- BMN va a por todas en la subasta del Banco de Valencia. Ex.28-4

- UNICAJA muestra su fortaleza cara a próximas fusiones. Sigue en cabeza en morosidad y solvencia. Ex.28-4.

KUTXABANK GANA UN 43% MENOS POR DOTACIONES Y POR EUSKATEL. Ex.28-4. La caída del beneficio responde a la dotación de 44,3 millones para provisionar riesgos generales y deterioro de activos, y a tener que cubrir la multa impuesta a Euskatel. La entidad que asegura tener constituidas todas la provisiones previstas en el Dto. de saneamiento, ha aumentado su morosidad hasta el 8,3%; su Tier 1 es del 10,2% y su coeficiente de solvencia, del 12,2%.

NOVACAIXAGALICIA. Economía tiene la última palabra sobre su futuro. Ordoñez recela de la propuesta de Castellano de subastar parte del capital para mantener la independencia. Cinco Días 24-4.

CATALUNYA BANK. Su subasta requiere 4.000 millones del FGD. La cartera de activos problemáticos asciende a 16.000 millones de euros, con una cobertura en torno al 40%. Cinco Días 26-4.

CAJA LABORAL E IPAR KUTXA SE FUSIONARÁN EN 7 MESES. Ex.27-4. La fusión estará lista en noviembre de 2012, según el protocolo de integración acordado entre ambas. La nueva entidad contará con unos activos de 25.000 millones, unos recursos propios de 1.700 millones, más de 1,3 millones de clientes, 2.500 empleados y una red de 450 oficinas. La fusión estará controlada por Caja Laboral que tendrá 12 de los 15 miembros del Consejo Rector. La sede social estará en Mondragón y la dirección minorista en Bilbao.

SANTANDER SUPERA EL EXAMEN TRIMESTRAL. Ex. La Llave. 27-4. El grupo Santander presentó ayer resultados trimestrales mejores a los anticipados por el consenso tanto en ingresos como en margen neto, en tanto que el beneficio neto - que registró una caída del 23,9% hasta 1.604 millones - se situó en línea con lo esperado. La caída no es debida al saneamiento relacionado con el Decreto 2/2012, que el grupo anticipa hará con cargo a extraordinarios más adelante en el ejercicio, sino a provisiones que suman un total de 3.127 millones. Antes de provisiones, el beneficio aumenta un 9% respecto a 2011 y un 13% respecto al cuarto trimestre de 2011, y alcanza un máximo histórico de 6.280 millones. Destacan en el trimestre el crecimiento del crédito del 5%, la mejora del ratio de eficiencia al 44,7%, el mejor de la gran banca internacional y el aumento del core capital hasta el 9,1% de acuerdo con los criterios de la EBA. La morosidad se sitúa en el 3,98% penalizada por la situación del mercado español, donde alcanza el 5,75% pese a lo cual sigue siendo sensiblemente inferior a la media sectorial. **Su elevada rentabilidad del dividendo, del 15%, dota al valor de gran atractivo. En suma, supera el examen trimestral con nota.**

EL BANESTO.- Ex.27-4. el Santander reconoce que piensa sobre el futuro del Banesto y aunque estudiará las subas tas convocadas parece difícil que acabe presentando una oferta ganadora en alguna. Sáenz abre una puerta respecto al Banesto. Santander afirma que los ahorros de una posible fusión no compensarían la pérdida de ingresos.

BANCO SABADELL POSPONE UN TRIMESTRE EL SANEAMIENTO Y GANA UN 5% MENOS. Ex.27-4. Ha preferido demorar un trimestre el saneamiento inmobiliario que exige el Gobierno. Ejecutará en el segundo trimestre el grueso de la dotación extraordinaria de cerca de 1.500 millones, aunque una parte se reservará para la segunda mitad del ejercicio. Para ello utilizará su provisión genérica de 800 millones, su exceso de capital y el margen de negocio. Ha preferido esperar por una razón: será el mes de mayo cuando se cerrará la compra del Banco CAM y ejecutará la absorción de las sociedades del Guipuzcoano y Urquijo, lo que modificará su balance. Lo que sí que ha hecho es dotar de 393,4 millones

para elevar las provisiones de sus créditos. Ha elevado sus márgenes en el trimestre gracias a un incremento del 7,4% en el margen de intereses, que mide el negocio típicamente bancario. Ha visto crecer su ratio de morosidad hasta el 6,02% y espera el punto de inflexión a finales de año. **Su Consejero Delegado aseguró que "Sabadell está preparado para entrar en nuevas operaciones, pero seremos exigentes: la operación debe generar valor para el accionista". Criticó que toda la reforma financiera se quiera financiar a cargo del FGD por que "supone una desventaja competitiva para la banca española".**

POPULAR SANEARÁ EL BALANCE EN UN AÑO CON 4.000 MILLONES. Ex.28-4. Presenta los resultado del primer trimestre con la consolidación del Pastor desde el 11 de febrero. El resultado neto disminuye un 46%, - hasta 100 millones - debido a un mayor impacto fiscal, los resultado operativos muestran una buena evolución. A nivel de balance, aunque la morosidad es del 6,35%, el banco ya ha dotado el 60% de las necesidades de saneamiento derivadas del R. Dto. 2/2012, que en su caso, suman 4.000 millones, ajuste realizado vía reservas y no cuenta de resultados. También resalta el ratio de eficiencia, del 39%, tradicional seña de identidad de la casa. El core capital, del 9,8% será reforzado próximamente al 10,5% con la emisión de 700 millones en obligaciones necesariamente convertibles. **En resumen, el Popular transmite buenas sensaciones.**

BARCLAYS AVANZA SUS AJUSTES EN ESPAÑA. Ex.27-4. Según el Consejero Delegado, Bob Diamod, los cambios del negocio en España constituyen "una dramática reestructuración. Pero no diría que está acabada, aunque se ha hecho un buen avance". Como prueba de la nuevas medidas para reducir costes, Barclays va a cerrar otras 27 sucursales, cuyos empleados pasarán a otras oficinas. "La situación es dura en España", concluyó Diamond, "pero la reestructuración en pieza a tener su reflejo en los resultados".

DEUTSCHE GANA UN 34% MENOS. Ex.27-4. Obtuvo un beneficio neto de 1.401 millones, lo que representa un retroceso del 34,2% respecto al mismo periodo del año anterior.

SEGUROS

Estado de la innovación en el sector asegurador . Información tomada de la página web de ICEA. A la hora de innovar, las aseguradoras españolas se decantan en un 60% de los casos por innovaciones en distribución, servicios o procesos, y en el 40% restante, por innovaciones en productos. El ámbito de aplicación es muy amplio: En un 46% de los casos, las innovaciones aplican a la población en general (clientes, mediadores, empleados, clientes potenciales, etc.), seguido de un 30% de innovaciones específicamente dirigidas a clientes y un 18% para uso interno de los propios empleados de las aseguradoras. Dentro de los productos, los ramos a los que se refieren son, en un 22% de vida, en el mismo porcentaje a productos de salud y un 20% adicional, de autos. La tecnología juega un papel importante en la innovación, ya que un 55% de los proyectos se basan de manera fundamental en ella. Internet es la tecnología más utilizada, ya que en un 52% se usa de manera general y en otro 33%, a través de dispositivos móviles. Estos y otros temas se tratarán en la [Jornada sobre Innovación en Seguros](#), organizada por Accenture e ICEA para el próximo 16 de mayo. En ella se presentarán experiencias de seguros y de otros sectores, tanto nacionales como internacionales. Más información en www.icea.es o a través de icea@icea.es.

LA BOLSA.

EL IBEX SUPERA LA REBAJA CREDITICIA Y ROMPE LA RACHA DE 5 SEMANAS EN ROJO. Ex.28-4. Ayer ganó un 1,7% hasta los 7.145 puntos. El mercado se tomó bien el anuncio de la subida del IVA, lo que aplacó el golpe de la bajada de calificación a España. El índice ha sumado un 1,5% semanal. La prima de riesgo (418 punto) resiste el envite con el apoyo de Bruselas y Berlín. Aumenta apenas cuatro puntos básicos, pese a la bajada del rating. El mensaje de confianza lanzado por las autoridades alemanas y comunitarias contribuyó a minimizar el impacto de la rebaja crediticia. Los bancos españoles asustan a propios y extraños, análisis bursátil de Carmen Ramos: Banco de España y Ministerio de Economía buscan la forma de crear una sociedades en la que los bancos puedan segregar sus activos inmobiliarios." La bolsa no irá a ningún sitio hasta que baje la prima de riesgo y, para ello, es imprescindible que se sanee la banca.

PREMIOS

ABC reconoce la excelencia empresarial: Emilio Botín primero en el Ranking de Liderazgo; CaixaBank, primera en el de Responsabilidad y Gobierno.

COYUNTURA NACIONAL

S & P REBAJA DOS ESCALONES LA CALIFICACIÓN DE LA DEUDA ESPAÑOLA. Ex.27-4. Recorta el rating de `A` a `BBB+ por las dudas sobre el crecimiento y la ejecución presupuestaria. Avisa de la posibilidad der nuevas rebajas. Crece el número de analistas que ven a España en recesión en 2013.

NUEVA TUERCA FISCAL DEL GOBIERNO. Editorial de Expansión 28-4. DE GUINDOS ANTICIPÓ AYER QUE TANTO EL IVA COMO LOS IMPUESTOS ESPECIALES SUBIRÁN EN 2013 AL OBJETO DE ELEVAR LOS INGRESOS DEL ESTADO EN 8.000 MILLONES DE EUROS Y AFIANZAR LA SENDA DE LA CONSOLIDACIÓN FISCAL. (...) Una actitud que debe conducir con prudencia, so pena de que los inversores acaben confundiendo voluntad política con improvisación. Como contrapartida el Ejecutivo rebajará las cotizaciones sociales a las empresas, una combinación vista con buenos ojos desde Bruselas. (...) Nada se puede objetar a la valentía política mostrada por el Gobierno adoptando medidas impopulares pero necesarias, pero no debería obstinarse en hace promesas que luego no puede cumplir. Los mercados, y sobre todo los ciudadanos españoles , prefieren - y merecen - conocer la realidad de lo que les espera, por cruda y dolorosa que sea.

COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN DE CRISIS: OCHO LECCIONES SOBRE CÓMO NO HAY QUE HACERLO. Un artículo de Arturo Merayo, Socio Director de Cícero Formación, en *Executive Excellence*, nº 91, abril 2012. 1.- Salga usted a explicar sus propias decisiones. 2.- Comunique en el momento oportuno. 3.- Seleccione bien a sus portavoces. 4.- Si las decisiones son impopulares, si van a resultar difíciles de entender, explíquelas usted con detalle. 5.- Asegúrese de que sus colaboradores más cercanos no difunden mensajes contrapuestos. 6.- Que se enteren primero los de casa.

ENTREVISTA CON MENSAJE.

JOSÉ MANUEL GONZÁLEZ PÁRAMO, Miembro del Comité Ejecutivo del BCE, en *Expansión* 25-4. "El Gobierno tiene mucho que explicar a los inversores para despejar las dudas". Reconoce que pocas veces en la historia se han hecho más reformas y de tal calado, pero pide coherencia en la comunicación con los inversores. **"Más allá de un banco malo o no, hay que buscar alternativas que permitan hacer ese "truco", es decir, separar los activos malos de los buenos, lo que atraerá a los inversores"**. "El proceso de consolidación no está necesariamente cerrado, así que no cabe excluir más concentraciones en un contexto en el que el mercado actúa y, en ocasiones, presiona en esa dirección". El sistema bancario tiene cubiertas sus necesidades de financiación hasta finales del año que viene y, por tanto, esto le da margen para ajustar sus balances de una forma progresiva sin necesidad de vender activos a precio de saldo o reestructurarse de forma acelerada".

LIBROS

Hemos recibido los siguientes:

- ❖ **Retos de la Dirección en Personas**, de Javier Quintanilla, Gloria Poal, Susana Gutierrez y Carlos Sánchez-Runde. Una mirada desde la alta dirección sobre la función de RR:HH: Editorial Prentice Hall.
- ❖ **Horizonte 2.050 ¿Una sociedad más humana y sostenible?**, de Lluís Cuatrecasas Arbós. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- ❖ **La sociedad que no amaba a las mujeres**, de Javier Fernández Aguado y Lourdes Molinero que analizan las respuestas de 60 mujeres a las dificultades que le impuso la sociedad. Editorial LID.

VOLVEREMOS SOBRE ELLOS MÁS ADELANTE.

NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS

- **DEVELOPMENT SYSTEMS.** Premio al Mejor Modelo de Negocio, más cuatro menciones especiales: Estrategia y Crecimiento, Estrategia comercial, Innovación y ADN Corporativo. Abierta la convocatoria en colaboración con APD. Info: www.developmentsystems.es Tel. 913 022 646.
- **GLOBAL ESTRATEGIAS.** III Congreso Internacional de Formación. "Eficacia y Rentabilidad". Madrid 30 y 31 de mayo.. Tel 902 22 50 90. Info: www.congresointernacionaldeformacion.com.
- **EGV.** Emilio Gutierrez en su Boletín mensual escribe sobre "Satisfacción y felicidad". www.egvformacion.es

CURSOS Y SEMINARIOS.

- **TEA-CEGOS.** Medir el ROI en los programas de formación (10 y 11 de mayo) <http://www.tea-cegos.es/curso/Formacion-medir-el-roi-rentabilidad-de-la-formacion-franklincovey>. Ciclo: Herramientas para el nuevo responsable de formación (del 29 al 31 de mayo – Módulo 2) <http://www.tea-cegos.es/curso/Formacion-herramientas-para-el-nuevo-responsable-de-formacion>
- **AFI. ESCUELA DE FINANZAS APLICADAS.** Matlab en finanzas: valoración y riesgos . del 28 de mayo al 19 de junio . Tel. 91-520 01 50/80. efa@afi.es.
- **LA SALLE.** Programa Superior de Control de Gestión. Único programa que incluye SAP Controlling. Info: Tel. 91-740 16 05/ 608 49 74 25 www.lasalleigsmadrid.es Descuento 15% para los asociados.
- **HUMANIZA** "Liderando escenarios actuales". Madrid 5 de junio con Mario Alonso Puig. Tel. 608 32 43 64.info@humanizacorporate.com
- **IIR ESPAÑA.** 5ª edición Congreso Next Generation E-Learning. 29 de mayo.info@iirspain.com. Tel. 902 12 10 15.

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

Recojo aquí la reflexión que mi buen amigo **Miguel Bello** hace a su vez de la frase del Boletín anterior. Muchas gracias, Miguel. Entresaco lo siguiente: "**La palabra clave, en mi opinión es *compromiso* y su significado una mezcla de amor** (sale mejor el trabajo que se disfruta haciendo), **valor** (necesario para tomar ciertas decisiones), **sudor** (nada nos viene dado sin esfuerzo) y **honor** (vivir y trabajar con dignidad; con sentido de la ética como ciencia aplicada). Cuando fallan los pilares del compromiso se caen los palos del sombrero. Y así, de tropezón en tropezón, vamos caminando a marcha de yencia ¿recuerdas? un pasito adelante, un pasito atrás, otra para el lado y ... vuelta a empezar".

LA REDACCIÓN