

## NOTICIAS DEL GREF 4-12-2011

### **INTRODUCCIÓN.**

De la semana que termina destacamos la celebración de tres importantes actos a los que el GREF ha sido invitado y cuya breve reseña aparece a continuación. El sector sigue movido con la reestructuración y la recapitalización. Parece ha llegado la hora de los procesos de fusión de las cajas rurales con la actuación estelar de CAJAMAR. La coyuntura nacional floja con perspectivas feas. Esperamos del nuevo Gobierno un política presupuestaria rigurosa y austera, y además que se cumpla, una potenciación de la actividad económica que reduzca el paro y un exigente rigor a las autonomías de manera que sea posible cumplir el déficit previsto. El el área internacional, Merkel y Sarkozy siguen marcando el ritmo. Esperamos de su inteligencia y amplitud de miras conciban una nueva Europa. El día 9 se despejara la incógnita.

### **VIDA ASOCIATIVA**

#### **ASISTENCIA A DIVERSOS ACTOS.**

1.- En nombre del GREF hemos asistido a la **presentación del estudio "Mecanismos de prevención y gestión de futuras crisis bancarias" patrocinado por la FUNDACIÓN DE ESTUDIOS FINANCIEROS** cuya lectura recomendamos ([www.fef.es](http://www.fef.es)). Agradecemos a Jesús López Zaballos, la invitación. El acto fue clausurado por el Gobernador del Banco de España que pronunció un importantes discurso del que entresacamos lo siguiente:

**ORDÓÑEZ ABRE LA PUERTA A LA CREACIÓN DEL BANCO MALO.** Ex.2-12. Ve un agravamiento de la crisis. Avisa de que el recrudecimiento de las tensiones obliga a intensificar el proceso de reestructuración y a realizar más saneamientos de balances. Con todo no habla de paso a atrás. Su modelo de reestructuración bancaria sigue siendo válido. Los principios que han guiado hasta ahora el proceso deben mantenerse, pero la urgencia del momento fuerza a modular posturas. El negro panorama económico que se espera del 2012 y el cierre de los mercados han aumentado la presión sobre las entidades y "las necesidades de ajuste y reestructuración financiera". Reiteró que minimizar el coste del contribuyente debe seguir siendo una máxima del proceso. Aquí la crisis ha golpeado a grupos pequeños y medianos, que deben desaparecer cuanto antes de la forma menos costosa posible. Ahora bien, añadió:"Los procesos de liquidación de entidades pueden acarrear costes enormes para los contribuyentes, que esa obligado relacionar con los indudables beneficios de reducir el tiempo en la reestructuración. Además, en la medida en que esos costes pudieran afectar al riesgo soberano, el remedio podría resultar peor que la enfermedad". Pero el cheque en blanco no existe. El Banco de España insiste en que es fundamental mantener el criterio de "exigente condicionalidad". **Volvió a pedir la reforma laboral con urgencia.**

2.- También en vuestro nombre asistimos a la presentación del **libro "Banca comercial con talento. Claves de un modelo comercial de éxito en banca minorista"**, Editorial ESIC, que organizado por **TATUM** nos dio la oportunidad de escuchar una muy acertada intervención de José Luis Losada, Director General del Banco Gallego que respondió a la pregunta que él mismo se hizo como contenido de su exposición: **¿Qué es lo que yo haría si volviera a empezar?**. Algunas ideas tomadas durante su intervención: No salir en las primeras páginas de los periódicos. Nuestra actividad se caracteriza por la discreción. Haría un esfuerzo por recuperar el conocimiento de los riesgos y por su calidad. Potenciaría la relación cliente-banco y lucharía por conseguir una relación equilibrada. Un asesoramiento centralizado, recuperar el respeto de los clientes, y sobre todo SER COHERENTES. Excelente experiencia. Habría que escucharle.

Además intervino Jesús Zabalza, Director General de Banco Santander para Latinoamérica, autor del Prólogo, y los autores del libro Fernando Monroy y Daniel Primo.

3.- Así mismo acudimos a la **Jornada de APD-ADECCO-DKV SEGUROS sobre "Comunicación y Recursos Humanos: un tándem estratégico"** que me hizo recordar nuestra última Reunión General en el Campus del BBVA pues el tema giró especialmente en torno a la comunicación interna. Merece la pena seguirlo. Supongo que pronto estará colgado en la web de APD, [www.apd.es](http://www.apd.es). Destacamos la intervención de

Jorge Díez-Ticio, Director de RR.HH. de DKV SEGUROS y de Miguel García Lamigueiro, Director de Comunicación y RSC también de DKV, para quienes son bases de la comunicación: la participación, el compromiso y la confianza; y son sus valores: las personas, la conexión, la integración, la diversidad, y la creatividad. La comunicación dicen genera entusiasmo, motiva, involucra y compromete, potenciando el sentimiento de pertenencia.

### **HEMOS COLGADO EN LA WEB:**

**1.- Liderazgo carismático, un artículo de John Maxwell**, autor del libro "Las 21 cualidades indispensables de un líder" en EXECUTIVE EXCELLENCE, Nº86, noviembre 2011.

**2.- Entrevista a Carme Martinell, Directora General de la Fundación Instituto de Educación Continua, y Octavi Roca, Director de Desarrollo e Innovación de IDEC.**

### **NOTICIAS DEL SECTOR**

**LAS CAJAS CULPAN A BRUSELAS DE ENTORPECER SU RECUPERACIÓN. Ex.2-12.** Las entidades consideran que un exceso de regulación, un exigir más y más capital no soluciona los problemas y advierten que la necesidad de liquidez es "Imperiosa". Para **Xabier Iturbe, Presidente de Kutxa**, el sector se enfrenta "a un gravísimo problema de márgenes. Si continuamos así, nos abocamos al colapso por falta de rentabilidad del negocio". Para él es malo aguantar la "agonía" de las entidades débiles y no hay duda de que se producirá una nueva oleada de fusiones. La incógnita es "quienes van a ser los supervivientes", indicó el Presidente de la Kutxa en las **jornadas de Actualidad Financiera de la Unión Europea, organizadas por CECA y FUNCAS. Jesús Saurina, Director de Estabilidad Financiera del Banco de España**, admitió que son muchos los cambios, pero que sin embargo, matizó "el mercado exige un nivel de capital para confiar en las entidades. Y el mercado es un elemento que está ahí e importa, nos guste o no a los reguladores. Por su parte **José M<sup>a</sup> Méndez, Director General de la CECA** lamentó que la crisis haya obligado a elevar los intereses que paga a los inversores. A su juicio, para las entidades será difícil ofrecer esas rentabilidades."El Estado es nuestro mayor competidor".

**LAS CAJAS RURALES RECHAZAN A RURALCAJA, QUE SE VE ABOCADA A CAJAMAR. Ex.2-12.** El camino para la fusión parece estar despejado. Ayer, la Junta Directiva de la Asociación Española de Cajas Rurales rechazó ayer la propuesta de Ruralcaja de crear un grupo que pudiese consolidar sus balances en torno al actual Banco Cooperativo para hacer frente a los requisitos de capital y solidez actuales.

**EL SECTOR FINANCIERO REFUERZA SUS SISTEMAS DE CONTROL DE RIESGOS. Ex.2-12.** Los expertos reunidos en el encuentro "Oportunidades de Mejora del Control Interno: Control de Riesgos y Auditoría Interna", organizado por EXPANSIÓN y ATMIRA, reconocieron errores pasados en el control de riesgos. "**En los últimos años, el incentivo no estaba bien graduado. Contaba el volumen del negocio, sin considerar los riesgos, porque el otro lo hacía y tu tenías que hacer más**", explica **Ernesto Martínez de Banesto**. "**Lo que ha fallado es la gestión de los riesgos y eso es responsabilidad de los gestores**". Además, en ocasiones, estos departamentos carecen de capacidad para realizar con éxito esta función", dice José Luis de los Santos del BBVA. "Muchas veces existen y tienen marcados sus objetivos, pero no pueden cumplirlos, porque no tienen los recursos necesarios", apunta Esteve Ponsa de Atmira. Soria de Bankia señala:"el gran reto no es sólo que se tome conciencia, sino que perdure en el tiempo, también en épocas de bonanza" Sería bueno que hubiera información específica sobre auditoría en las memorias anuales. No obstante el mejor modo de que el mercado vea que esto funciona, sería a través de los indicadores financieros.

**S & P ASESTA UN DURO GOLPE AL RATING DE LA GRAN BANCA INTERNACIONAL. Ex.30-11.** BBVA entre los que sufren una rebaja. La agencia revisó ayer la calificación de 37 de las mayores entidades del mundo. La decisión supone otro obstáculo para que la banca pueda captar financiación. El 9 de noviembre la agencia, en relación a España, explicó que "la corrección de los

desequilibrios económicos acumulados durante los años del boom continúa, y su impacto sobre la banca aún no ha terminado".

**BBVA ENCABEZA LA LISTA EUROPEA DE TOP COMPANIES FOR LEADERS. Equipos y Talento.com.** Al comparar las Top Companies for Leaders mundiales en más de 470 compañías de todo el mundo, se ha identificado una sólida relación entre su estrategia de negocio y su estrategia de liderazgo. Todas las Top Companies mundiales han articulado con claridad su razonamiento empresarial para justificar la inversión en sus directivos como imperativo del negocio.

**LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER.** La Bolsa sella su mejor semana en 3 años y adelanta la salvación del euro. El Ibex gana un 10,4% en cinco sesiones. Se queda en los 8.558,60 puntos. El acuerdo de los bancos centrales y las expectativas sobre la próxima cumbre europea han enfriado la prima de riesgo ya puesto en huida a los bajistas.

## **BREVES**

- **KUTXA EMPAÑA LA FUSIÓN CON BBK Y VITAL CON LOS SUSTOS DE SU AVENTURA INMOBILIARIA.** Podría cerrar el ejercicio con pérdidas al tener que dotar 150 millones. Ex.2-112.
- **CONSTITUIDO EL BANCO DE UNICAJA.** Ex.2-12. Ayer firmó la escritura de constitución. Empieza a funcionar hoy mismo. Subrayaron que la Caja no desaparece y sigue manteniendo su obra social.
- **LA CAIXA FORMALIZA LA COMPRA DE BANKPIME.** Ex.2-12. y procedió al cambio de rotulación de las 19 oficinas del banco.
- **DEPÓSITOS Y PAGARÉS ROBAN 15.000 MILLONES A LOS FONDOS.** Ex.2-12. Crisis en la gestión. La volatilidad, la competencia de los productos de pasivo y el alto interés de las letras provocan fugas de de 1.300 millones de euros en noviembre.
- **MARE NOSTRUM TOMA POSICIONES PARA ADQUIRIR BANCO DE VALENCIA.** ABC. 30.11. Competirá con Ibercaja y las cajas del País Vasco. Gana 120 millones hasta septiembre. El negocio cae un 13,6% frente a 2010.
- **NOVACAIXAGALICIA BANCO URGE LA SALIDA DE 400 EMPLEADOS MÁS.** Ex.30-11. Las bajas sumarán 1.600. La plantilla de la entidad se reducirá en un 20% con respecto a la situación de partida hace un año, cuando se fusionaron las dos cajas. La Obra Social también plantea reducir su plantilla.
- **LAS CAJAS EXIGEN UN CRITERIO ÚNICO PARA CALCULAR LA RECAPITALIZACIÓN.** ABC.4-12. Denuncian que la UE discrimina a las entidades españolas a la hora de ponderar los activos de riesgo.
- **LA BANCA DEBE PROVISIONAR 10.000 MILLONES MÁS POR EL CRÉDITO PROMOTOR.** Ex.28-11. ¿CÓMO FUNCIONA EL SISTEMA DE PROVISIONES? Ver ANEXO 3.
- **LA BANCA REFORZARÁ EL FONDO DE GARANTÍA DE DEPÓSITOS CON 1.600 MILLONES AL AÑO.** Ex.3-12. Las aportaciones del sector se duplican para financiar la reestructuración
- **LAS FAMILIAS ESPAÑOLAS DISPARAN UN 44% LAS COMPRAS DE DEUDA PÚBLICA.** C.D. 29-11.
- **LOS FONDOS GARANTIZADOS CONTROLAN EL 26% DEL MERCADO GRACIAS A LA CRISIS.** Ex.3-12. Los asegurados de renta fija captan 10.000 millones en dos años.
- **SANTANDER Y SABADELL CANJEAN 2.850 MILLONES EN PREFERENTES POR ACCIONES.** Ex.3-12.

## **COYUNTURA NACIONAL**

**SEGÚN LA OCDE, ESPAÑA SÓLO CRECERÁ UN 0,3% EN 2012 Y EL PARO SUBIRÁ AL 23%.** Ex.29-11. Recomienda al nuevo Ejecutivo subir el IVA y abaratar el despido. Prevé que España cumplirá los objetivos de déficit tanto en 2012 como en 2013. La inflación se situará en 0,9% en 2013.

**TREGUA DEL MERCADO A LA DEUDA ESPAÑOLA.** Ex.2-12. Los Hedge Funds dejan de atacar a España y el riesgo país cae 100 puntos básicos en una semana de 468 a 350 puntos básicos. El Tesoro se

vale del optimismo generado por la intervención de los bancos centrales y capta 3.750 millones en una subasta de bonos por 3, 4 y 5 años, a un interés moderado, 5,203, 5,280 y 5,560% respectivamente.

**LA INFLACIÓN EN EL 2,9% GOLPEA EL PODER ADQUISITIVO DE 5 MILLONES DE PENSIONES.** Ex.30-11. Los precios se resisten a la moderación, pese al estancamiento económico. La atonía del consumo y de las ventas minoristas, tras 16 meses de caída, avanzan nuevas quiebras empresariales.

#### **COYUNTURA NACIONAL PORTUGUESA**

**MÁS IVA Y RECORTES SOCIALES.** Expansión 1-12. El Parlamento luso dio ayer luz verde a unos presupuestos que incluyen recortes para prácticamente todos los sectores del país. Las cuentas no sólo recogen fuertes recortes de gasto e inversión, en general, sino que también prevén una subida del IVA del 13% al 23% en sectores relacionados con los servicios y la alimentación (como bares y restaurantes) y una notable rebaja de los salarios de pensionistas y funcionarios que superen los 600 euros mensuales, que perderán una o dos pagas, en función de sus ingresos. Los presupuestos también recogen significativos recortes ministeriales, del orden del 8% respecto al año anterior, y de los que no se salvan ni la Sanidad ni la Educación.

"No hay duda que son los presupuestos más austeros del periodo democrático en Portugal, pero es necesario tomar medidas para recuperar la confianza de los mercados y de los aliados internacionales", defendió el Ministro de Finanzas Vítor Gaspar en el Parlamento.

El Gobierno de Pedro Passos Coelho espera poder cumplir de esta manera con las exigencias impuestas al país tras el rescate financiero de 78.000 millones de euros que tuvo que solicitar en mayo.

#### **COYUNTURA INTERNACIONAL**

**SARKOZY Y MERKEL REFUNDARÁN LA UE CON MÁS DISCIPLINA PARA SALVAR EL EURO.** Ex.2-11. El Presidente francés prepara con Merkel el lunes una reforma de los tratados europeos. Anuncia una nueva era de "desendeudamiento" y critica los excesos del libre mercado. Merkel da por inevitable la unión fiscal en la eurozona. "No es que hablemos de ella, es que ya hemos empezado a crearla", dice la canciller el Bundestag. Ex.3-12.

**DRAGHI EXIGE UN NUEVO PACTO FISCAL A CAMBIO DE MÁS COMPRAS DEL BCE.** Ex.2-11. Intervención en el Parlamento: El Presidente del BCE abre la puerta a más adquisiciones de bonos públicos siempre que los gobiernos europeos se comprometan a realizar los ajustes necesarios. La eurocámara reclama un Ministerio de Hacienda para toda la UE.

**LOS BANCOS CENTRALES SE COORDINAN PARA EVITAR UN "CRASH" FINANCIERO.** Ex.1-12. La liquidez y el capital, presionan a las entidades.(...) Los bancos llevan meses exigiendo que se fije un marco de actuación que les permita tomar decisiones de negocio. Hay que aclarar cuánto capital se les va a pedir a las entidades. La EBA ha vuelto a retrasar la publicación de las necesidades definitivas de fondos. Preocupa el impacto que tendrá esta exigencia en el mflujo del crédito y en una economía muy debilitada. Los bancos remitieron ayer los datos definitivos a la EBA. A principios de la semana próxima, los reconfirmarán las entidades y podrían publicarse entre el lunes y el martes. De todos modos se dice que no será suficiente si no va acompañada de otras medidas. La acción de los bancos supone un bálsamo para ganar tiempo. Se necesitan medidas contundentes para solucionar el problema real: la crisis de la deuda soberana.

**EL BANCO CENTRAL EUROPEO PODRÍA PRESTAR HASTA 200.000 MILLONES DE EUROS AL FMI PARA QUE EL ORGANISMO PUEDA AYUDAR A LOS PAÍSES AFECTADOS POR LA CRISIS DE DEUDA DE LA ZONA EURO, ESPECIALMENTE ITALIA Y ESPAÑA.** expansion.com.2-12.

Esta es una de las propuestas que discutieron Mario Draghi y los ministros de Finanzas de la Unión Europea en la reunión que mantuvieron el pasado 29 de noviembre, según fuentes cercanas a las

negociaciones citadas por Bloomberg. Según esta propuesta, los bancos centrales nacionales darían fondos al organismo dirigido por Christine Lagarde para que a su vez éste pudiera financiar a Italia y España, considerados los dos países más vulnerables en estos momentos, indican estas fuentes. La noticia se conoce en un día en el que una cierta tregua en la crisis de deuda ha rebajado la tensión en la prima de riesgo de España e Italia, Francia y Bélgica.

**LA BANCA PIDE 265.000 MILLONES AL BCE ANTE LA SEQUÍA DE LIQUIDEZ.** Ex.30-11. Las entidades europeas dependen de la financiación de la institución en un entorno de creciente desconfianza.

**EL EUROGRUPO APRUEBA LAS REGLAS PARA AMPLIAR EL FONDO DE RESCATE A PAÍSES CON PROBLEMAS.** Ex.30-11. Los ministros de economía dan luz verde en la cumbre de Bruselas, a avalar entre el 20% y 30% de las emisiones de deuda. Admiten la imposibilidad de llegar al billón de euros y necesitarán más ayuda del FMI. PARÍS Y BERLÍN PROPONEN UN DÉFICIT CERO PARA 2016.

**EUROPA PRORROGA LAS AYUDAS PÚBLICAS.**Ex.2-12. La Comisión Europea ha prorrogado las reglas sobre el control de las ayudas de Estado para las entidades financieras. En esta ocasión Bruselas quiere garantizar la remuneración adecuada a los Estados, cuando decidan recapitalizar sus bancos. Por primera vez, se incluye la adquisición de acciones ordinarias.

**EL EURIBOR SE RELAJA EN NOVIEMBRE,** Ex.3-12, bajó hasta el 2,044%.

### **NOMBRES PROPIOS**

**OLLI REHN, Comisario de Asuntos Económicos y Monetarios,** declaró ayer en voz alta lo que muchos piensan en voz baja, "la UE entra en un periodo crítico de diez días, en los que debe completar y concluir su respuesta a la crisis de la deuda soberana". Según él el trabajo debe realizarse en dos frentes: dar garantías de que hay cortafuegos suficientes y creíbles para frenar las turbulencias en los mercados y, además, reforzar más la gobernanza económica.

### **ENTREVISTA CON MENSAJE**

**BLAS CALZADA, Presidente del Consejo Rector del Spain Investors Day, ex Presidente de la CNMV.**

- La salud de la banca española preocupa a nivel internacional ¿Cómo cree que está el sector?
- El sector tiene dificultades, que se derivan del viejo problema del boom inmobiliario, pero tiene provisionado más de lo que parece. La banca gana menos dinero, pero provisiona mucho y tiene solvencia. Hay que sumar ambas cosas para ver cómo les va de verdad. El problema que tiene es de balance, no de resultado. Y ese agujero se está apando desde hace unos años. Está mucho más tapado de lo que pensábamos, aunque el agujero era muy importante; es cierto.

**CARME MARTINELL, DIRECTORA GENERAL DE LA FUNDACIÓN INSTITUTO DE EDUCACIÓN CONTINUA, Y OCTAVI ROCA, DIRECTOR DE DESARROLLO E INNOVACIÓN DE IDEC.** Equipos y Talento, noviembre 2011. IDEC es la fundación privada de la Universidad Pompeu Fabra que gestiona la formación de posgrado dirigida a profesionales. Se fundó en 1993 con los primeros graduados de la Universidad y trabaja en los distintos ámbitos en los que la Pompeu Fabra dispone de formación de grado. Hoy en día, presume de una constante renovación gracias al impulso de la innovación en todos los campos en los que opera y el crecimiento que ha tenido en estos 17 años ha sido clave para conseguirlo. **La entrevista está colgada en nuestra web, [www.gref.org](http://www.gref.org)**

### **NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS.**

**PSICOSOFT**, nos hace llegar su Newsletter. Para acceder a ella: [redescomerciales@psicosoft.com](mailto:redescomerciales@psicosoft.com).

**ACCENTURE**, la suya con su campaña "Ocupate, ocúpale". Una llamada a la acción para afrontar el reto del empleo en España. Info: [maria.mellado@accenture.com](mailto:maria.mellado@accenture.com).

**INFOVA**, nos anuncia la presentación del libro de Gonzalo Martínez de Miguel "Liderazgo esencial. Mapas del mundo para Marta". Martes 13 diciembre, 19,30, Aula Magan del CEU, Julián Romea 23. Confirmar la asistencia en tel. 91-636 97 16. [www.infova.es](http://www.infova.es).

**MAKEATEAM**, nos envía el número 8 de la web-zine en la cual da protagonismo a la selección española de baloncesto, desvelando las claves que le han llevado al éxito. Info:

Revista-Makeateam@inmark.es

**MONTANER Y ASOCIADOS**, nos recuerda su campaña de diciembre: ¿Necesitas un gurú? Tu eres tu mejor gurú". Info: [www.montaner.com](http://www.montaner.com)

**POLÍGLOTA**, Mejoremos nuestro inglés. Boletín semanal. En el Área Privada de nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org), tiene el enlace.

### **CURSOS Y SEMINARIOS**

- **CONTRATOS DE PERMUTA FINANCIERA (SWAPS)**. Madrid 31 de enero. Auditorio de UNIDAD EDITORIAL. De 9 a 19,15. 30% de descuento para los asociados. contactar con el GREF para conocer la clave.
- **EXPOLEARNING**, Madrid 22 y 23 de Febrero. Fernando García Fontenla será el Presidente de la XI edición. [www.expolearning.com](http://www.expolearning.com)

### **SUGERENCIAS**

#### **SIETE RAZONES POR LAS QUE LA ÉTICA ES NECESARIA EN LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL (de la Newsletter de Equipos y Talento, 29-11)**

Por qué la ética es necesaria para una buena dirección empresarial? Por siete razones de peso que se resumen en una sola: la ética embebe la práctica directiva, es parte intrínseca de la misma, y la anomalía es que no se tenga en cuenta. Pero siempre está presente. Así lo afirmó el profesor del IESE Domènec Melé en una sesión del Programa de Continuidad enmarcada en el ciclo “Ética y responsabilidad empresarial. Las siete razones de peso, más bien “consecuencias deseables”, de la dirección de empresas ética son: 1. Humaniza la empresa 2. Genera confianza (sin confianza, no hay negocio posible) 3. Fomenta la lealtad 4. Favorece la aceptación social 5. Refuerza los hábitos morales 6. Fomenta la responsabilidad 7. Inciden en la reputación y las buenas relaciones

#### **“EL EURO: AHORA O NUNCA”, UN ARTÍCULO DE FRANCISCO GONZÁLEZ, PRESIDENTE DE BBVA. (de El Economista 29-11).**

La crisis de la deuda soberana es cada vez más grave y apremiante. Ya no se trata sólo de los países periféricos del euro. La desconfianza se ha extendido a los países centrales y a otros no miembros. Está en juego la supervivencia del euro. Y como la dijo la canciller Angela Merkel, “si fracasa el euro, fracasa Europa”. Los problemas del euro son de naturaleza estructural y, por tanto, su resolución no es rápida ni sencilla. La Unión Monetaria Europea nació con una gobernanza incompleta y deficiente. La coordinación de las políticas económicas –y muy especialmente, la política fiscal- era débil y se debilitó más por la lentitud con la que se trataron los anteriores incumplimientos de los objetivos fiscales de varios países, incluidos Alemania y Francia. La regulación y la supervisión financieras eran muy heterogéneas y carecían de alcance paneuropeo.

El sistema de toma de decisiones no era transparente ni ágil y los mecanismos para la prevención y resolución de crisis eran absolutamente inexistentes. La crisis financiera ha puesto de relieve todas estas carencias e impulsado acciones para corregirlas. Sin embargo, los problemas han venido agravándose desde el “primer rescate griego” porque todas las decisiones que se han tomado han sido parciales, insuficientes y tardías. Por eso, tras varios alivios momentáneos, las tensiones sistemáticamente se han recrudecido, llevando cada vez más lejos el deterioro de la situación.

¿Qué es lo que necesitamos para resolver de una vez por todas los problemas actuales?. **La respuesta en el ANEXO 1 donde continua el artículo.**

#### **¿SIRVE EL 'E-LEARNING' PARA LA FORMACIÓN DE HABILIDADES?, artículo de Ibrahim Jabary, experto en game learning, publicado en [expansion.com](http://expansion.com),30-11.**

(...) La mayoría de los responsables de recursos humanos y formación opinan que la formación *e-learning* en habilidades no es eficaz. La razón es evidente: leer texto, ver vídeo y responder un test sólo puede ayudar a transmitir algunos conceptos pero no garantizan, en absoluto, el desarrollo de una habilidad, que implica la oportunidad de practicar, de experimentar, de recibir *feedback*, de observar las consecuencias de las decisiones y de hacerlo a lo largo de un período de tiempo suficientemente

extenso como para que los posibles cambios de comportamiento acaben conformando un cambio de hábitos.

Pero, ¿y si la formación *e-learning* pudiera ofrecer ejercicios prácticos, *role plays*, casos, dinámicas, etcétera? ¿Y si pudiera hacerlo incorporando, además, todas las ventajas de la formación online? **Las respuestas en el ANEXO 2.**

**¿ES SOSTENIBLE LA DEUDA PÚBLICA DE ESPAÑA?. Un artículo de Eduardo Martínez Abascal Profesor del IESE. Ex.2-11.** En pocas palabras desbarata afirmaciones como que la deuda pública no es sostenible, o que si la deuda supera el 7% habremos franqueado "la línea de retorno", o que cuando la prima supera los 500 puntos básicos también se cruza la línea de retorno, o las consecuencias de que en las últimas semanas el coste de la deuda sí se ha disparado y mucho.

**LOS BANCOS Y EL GOBIERNO, un artículo de Ignacio del Rio, Registrador de la Propiedad.** Cuando un ciudadano necesita un préstamo hipotecario dice que acude al banco a 'pedir' una hipoteca. Mal empieza lo que debería ser una relación entre dos partes contratantes, en una posición de equilibrio entre ambas, cuando en la realidad diaria el ciudadano pierde su condición y se convierte en un peticionario que presenta una rogativa.

A partir de esta situación desequilibrada comienza un conjunto de prácticas que políticos, Gobierno y asociaciones de consumidores contemplan con la indiferencia de la normalidad, considerando que es inevitable que el contrato de préstamo o crédito hipotecario se convierta en un contrato de adhesión. **Continúa en el ANEXO 4.**

**REESTRUCTURACIÓN DEL MAPA FINANCIERO ESPAÑOL. Un nuevo panorama del modelo de distribución a través de la red de sucursales de las entidades financieras. Informe de TATUM, que trataremos de colgar en nuestra web próximamente.**

## **Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN**

**APRENDIENDO A PERDER. un artículo de Santiago Álvarez de Mon, Profesor del IESE, en Expansión 30-11.** (...) Reconocida la apremiante necesidad de ser personal y colectivamente competitivos, entendida la vida como un maratón, resulta difícil culminarla si uno no acepta la otra cara de la misma moneda. Si ganar es una motivación natural e inocente, los fallos y pérdidas del camino han de ser incluidos en nuestra álgebra personal. La posibilidad de la derrota prestigia y ennoblece la victoria. Al calor de una y otra se madura y hasta se disfruta la aventura de la vida. Esta tiene una personalidad dual, dos rostros van intercambiando sus roles con una cadencia misteriosa. Son el ying y el yang, las dos orillas de un río caudaloso y yermo que van a dar a la mar. Hemos de aprender a vivir en ambas si queremos entender los misterios que el río esconde. ¿Cómo seríamos si no hubiéramos aprendido de la experiencia del error? Seríamos arrogantes y fatuos, seríamos insoportables. Perder con humildad y espíritu deportivo nos hace más amables y solidarios, en definitiva más humanos.

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

**“EL EURO: AHORA O NUNCA”, UN ARTÍCULO DE FRANCISCO GONZÁLEZ, PRESIDENTE DE BBVA. ¿Qué es lo que necesitamos para resolver de una vez por todas los problemas actuales?.**

1o. Una deuda pública que sea verdaderamente libre de riesgo.

2o. Sistemas financieros que funcionen: solventes y con financiación suficiente.

Estas cuestiones han de abordarse de forma simultánea. Pero, seguramente, el punto hoy más crítico es el de la deuda. Porque mientras no se resuelva, no se restablecerá la normalidad en los mercados financieros, ni se frenará el deterioro de los balances de los bancos.

La última reunión del Eurogrupo, en octubre de este año ha repetido los errores anteriores. Las únicas decisiones concretas se refieren a la capitalización de los bancos (tomadas, por cierto, con criterios altamente discutibles y absolutamente contradictorios con los resultados de los ejercicios de stress publicados muy pocos meses antes).

En cambio, las cuestiones específicas de la deuda soberana se han tratado de manera muy superficial e inconcreta: no sabemos cómo va a instrumentarse la quita de la deuda griega ni cómo, cuándo y en qué medida se va a proceder a la ampliación del EDFFSF. Y, sobre todo, no se aprobaron las soluciones que los mercados esperan, que serían las más operativas y eficaces: la creación de eurobonos y/o la ampliación sustancial de la escala a la que el BCE compra deuda de los países más afectados por la crisis.

El fracaso para articular soluciones reales refleja las carencias institucionales y de gobernanza de la UE, pero también la resistencia de algunos países, liderados por Alemania, a los que preocupan el impacto inflacionista de una inyección excesiva de liquidez en el sistema y el riesgo moral: la generación de incentivos perversos en los países del área del euro con mayores dificultades. Sin duda, estas preocupaciones están justificadas. Sin embargo, la amenaza de fracaso del proyecto europeo es grave e inmediata.

Al mismo tiempo, el balance de riesgos ha cambiado: los países con mayores dificultades tienen Gobiernos nuevos; Gobiernos que perciben la gravedad de la situación, comprometidos con la resolución de sus problemas, que asumen la dureza de las medidas necesarias y la urgencia de aplicarlas. También ha cambiado el sistema bancario europeo: han desaparecido los gestores responsables de los errores del pasado y se están produciendo un saneamiento y una reestructuración profundos en paralelo a una reducción del apalancamiento y a la mejora de los niveles de capitalización del sistema. Por otra parte, el riesgo de inflación se ve muy reducido: Europa se está deslizando a gran velocidad hacia una recesión y todos los países están instrumentando políticas fiscales muy restrictivas.

La solución permanente a los problemas del euro sólo puede ser un avance sustancial en la integración europea. Todos los países miembros han de ceder soberanía para someterse a unas reglas comunes y a una supervisión supranacional de su cumplimiento. Hay que acordar un esquema –riguroso y automático– de sanciones por incumplimiento junto con mecanismos potentes de respaldo para los países que actúen de acuerdo con las reglas.

La construcción de una nueva gobernanza del euro es un proceso político y legislativo complejo. En particular, la conversión del BCE en el prestamista europeo de última instancia –medida últimamente muy demandada– exigirá avances y resultados en el proceso de ajustes y reformas de los países en dificultades. Todo esto lleva tiempo. Un tiempo que no tenemos. Por eso, es urgente un acuerdo europeo para:

1a. Garantizar financiación suficiente a precios razonables para todos los Tesoros y bancos europeos solventes pero vulnerables. Para ello, debemos hacer un uso inteligente de todos los mecanismos disponibles. El BCE debería ampliar la gama de activos que acepta en sus operaciones monetarias y prestar en cantidades generosas a tipos mucho más largos que los actuales –por ejemplo, a tres años–. Esto, a su vez, facilitaría la compra de deuda pública por los bancos. También debería mantener un flujo sustancial de compras de deuda pública hasta que lo peor de la crisis haya pasado. En paralelo, es preciso acelerar la implementación del Fondo Europeo de Estabilidad Financiera (FEEF). Un esquema de condicionalidad bien diseñado ayudaría a incrementar su capacidad de préstamos.

2a. Establecer una “hoja de ruta” vinculante del proceso de fortalecimiento de la gobernanza del euro, con reglas claras para todos los países y un calendario preciso de las distintas etapas.

Esta es la hora en la que los políticos europeos tienen que mostrar visión, buen juicio y coraje. Actuemos, por una vez, por delante de los mercados y tomémosles por sorpresa. Si lo conseguimos, significará el principio del fin de la crisis y una gran oportunidad para reconstruir el proyecto europeo sobre bases más sólidas. *Artículo del presidente de BBVA para el 'Financial Times Deutschland'.*

## **ANEXO 2**

**¿SIRVE EL 'E-LEARNING' PARA LA FORMACIÓN DE HABILIDADES?**, artículo de Ibrahim Jabary, experto en game learning, publicado en expansion.com, 30-11.

Cuando se combinan los beneficios de los simuladores y de los 'serious games' educativos, hablamos de 'game learning' o 'g-learning' Pero, ¿y si la formación *e-learning* pudiera ofrecer ejercicios prácticos, *role plays*, casos, dinámicas, etcétera? ¿Y si pudiera hacerlo incorporando, además, todas las ventajas de la formación online? Esto es, ser mucho más barata, flexible, escalable, estandarizable, accesible, cómoda y eficiente.

Cuando se combinan los beneficios de los simuladores y de los *serious games* educativos, hablamos de *game learning* o *g-learning*, que permite aunar, en una sola herramienta, las ventajas del *e-learning*, los simuladores y los videojuegos, que le convierte en un instrumento ideal para la formación en habilidades.

El *g-learning* implica la integración de un programa de formación dentro de un videojuego en el que, además, existe un simulador que permite poner en práctica los conceptos desarrollados en el programa formativo. De esta manera, el alumno, no sólo interioriza los contenidos sino que puede practicarlos y recibir *feedback* sobre su ejecución.

Gracias a estos simuladores la formación online en habilidades se transforma y los alumnos no sólo aprenden conceptos, sino que los practican, observan los resultados y reciben *feedback* personalizado sobre su ejecución.

Pero para que el programa sea eficaz en la formación de habilidades, debe contar con un simulador lo suficientemente sofisticado como para imitar situaciones de interacción personal, lo que resulta extremadamente complejo y provoca que sean muy escasa la oferta de ese tipo de tecnología al tiempo que incrementa, de forma importante, la inversión y los períodos de desarrollo.

Aunque el *g-learning* en habilidades todavía se encuentra en un estado incipiente, ya podemos encontrar experiencias muy positivas en nuestro país, con ratios de finalización medios superiores al 90% y una evaluación global de 9,6 puntos sobre 10. De los miles de usuarios que han participado, el 99% recomienda el programa y el mismo porcentaje considera que lo aprendido es aplicable en su puesto de trabajo.

Las indudables ventajas del formato, los positivos resultados obtenidos hasta la fecha, los ajustes presupuestarios, la necesidad de mayor eficiencia, la globalización de las empresas y sus plantillas, la masiva adopción de los videojuegos en todos los ámbitos y la necesidad de cautivar a empleados que han descubierto lo interactivo y que ya no aceptan ser sujetos pasivos en su formación, harán que el *game learning* se convierta, poco a poco, en algo habitual en los planes de formación de las empresas de todo el mundo.

### **ANEXO 3**

**¿CÓMO FUNCIONA EL SISTEMA DE PROVISIONES?** Cuando un crédito es declarado moroso (importe), el banco debe, en primer lugar, actualizar la tasación del inmueble que lo garantiza. Después, a esa tasación se le aplica una rebaja adicional de precio entre 20% y el 50% por requerimiento del Banco de España (importe cubierto por la garantía inmobiliaria). A continuación, al importe del crédito moroso se le resta el importe cubierto por la garantía. La diferencia es el importe que el banco debe cubrir con provisiones. Por tanto, cuanto más alta es la valoración de los pisos, menos dotaciones, menos dotaciones deben constituirse.

### **ANEXO 4**

**LOS BANCOS Y EL GOBIERNO, un artículo de Ignacio del Río, Registrador de la Propiedad.**

Cuando un ciudadano necesita un préstamo hipotecario dice que acude al banco a 'pedir' una hipoteca. Mal empieza lo que debería ser una relación entre dos partes contratantes, en una posición de equilibrio entre ambas, cuando en la realidad diaria el ciudadano pierde su condición y se convierte en un peticionario que presenta una rogativa.

A partir de esta situación desequilibrada comienza un conjunto de prácticas que políticos, Gobierno y asociaciones de consumidores contemplan con la indiferencia de la normalidad, considerando que es inevitable que el contrato de préstamo o crédito hipotecario se convierta en un contrato de adhesión, donde la posición dominante de la entidad financiera impone un trágala de prestaciones accesorias,

obligaciones, garantías suplementarias e imputación de gastos al solicitante que, inerte, tiene que pasar por ellas si quiere obtener financiación.

Lo primero que se traslada al ciudadano es la tasación del bien ofrecido en garantía, imponiendo una sociedad vinculada a la entidad financiera, cuyos honorarios no se le comunican previamente, sino que se le cargan en cuenta directamente, sin posibilidad alguna de rechistar. Después, si todo va bien, se le piden fiadores y/u otros bienes para hipotecar, de tal modo que día a día se observa cómo los padres tienen que acudir en auxilio de sus hijos hipotecados porque al banco no le es suficiente la garantía real y personal de la hipoteca. Por supuesto, han llevado sus nóminas y declaraciones de renta y se les ha impuesto un seguro de hogar y otro de accidentes vinculados a la entidad.

Demasiado teatro en el final de una legislatura a espaldas de los problemas reales de los ciudadanos.

#### **Posición**

**dominante**

El clausulado del contrato no se le presenta al ciudadano previamente; tendrá que enterarse en el momento de la firma de la escritura, si consigue descifrar unas estipulaciones dirigidas a consolidar la posición dominante del banco. Ya no hay marcha atrás y el ciudadano cliente asume todas las comisiones habidas y por haber: comisión de estudio, de apertura, por modificación de condiciones, por subrogación, por reclamación de posiciones deudoras, por amortización anticipada, por cancelación. Y algunas más, ya que la imaginación financiera es ilimitada e inagotable.

Si además se detiene en la lectura de los intereses de demora, el susto puede hacer que le tiemble la mano a la hora de poner su firma. Las principales entidades financieras imponen, porque así sucede, intereses de demora que oscilan entre el 18% y el 21%, con una práctica calificable de usuraria a los ojos de cualquier observador imparcial, sin necesidad de acudir a los textos de Gumersindo Azcárate en los inicios del siglo XX. A mayor abundamiento, incrementa el coste fiscal. Los gastos de formalización y registrales del contrato de préstamo hipotecario, que deberían cuando menos ser abonados al 50% por las dos partes, ya que beneficia a ambas, se trasladan al ciudadano solicitante, que también tendrá que pagar la gestoría que se le impone, otra imposición más, sin pedirle opinión ni darle información alguna.

#### **Legislación hipotecaria**

En el debate electoral se ha planteado la modificación de la legislación hipotecaria con la finalidad de impulsar la dación en pago, al menos como una opción a ofrecer obligatoriamente al ciudadano. Sin perjuicio de exigir a las entidades que ofrezcan esta alternativa, bastaría con modificar la Ley Procesal subiendo, con carácter de límite mínimo, al 75% el valor de tasación del bien en caso de adjudicación a la entidad financiera acreedora, si las subastas quedaren desiertas. Este límite mínimo hoy está en el 60%, está suficientemente justificado en el principio de la vinculación de los actos propios de la entidad, que ha sido la que ha valorado por medio de su sociedad de tasación el inmueble, y en el principio del Derecho de que donde has puesto tu confianza, allí la has de buscar.

La reforma podría completarse permitiendo un retasación transcurridos cuatro años a solicitud de cualquiera de las partes, con garantías de neutralidad e independencia del tasador.

La tolerancia, connivencia y protección a las entidades financieras y sus gestores durante esta crisis, practicada por el Gobierno recapitalizando cajas con cargo a los presupuestos públicos y sin una sola medida dirigida a exigir responsabilidad a los consejeros y directivos que salen con indemnizaciones escandalosas en pago de resultados lamentables, es un ejemplo de la doble moral que ha practicado el último Gobierno.

Su mala conciencia la tranquiliza con un decreto que, incumpliendo la Ley de Tasas, fija los honorarios registrales y notariales de las cancelaciones como un concepto fijo, lo que beneficia nuevamente a los bancos y a los que tienen más capacidad de pago, apoyándose en una denuncia de la OCU, cuya solvencia, rigor e independencia se desconoce. Demasiado teatro en el final de una legislatura a espaldas de los problemas reales de los ciudadanos