

## NOTICIAS DEL GREF 6-3-2011

### VIDA ASOCIATIVA.

**EXPO DP.-** Invitados por el **Presidente de AEFOL, Josep Lozano**, asistimos el día 3 de Marzo al Symposium Internacional de Dirección de Personas en el que tuvimos la oportunidad de escuchar y aprender de expertos vinculados al GREF como Maite Sáenz, Directora de la Revista Observatorio de Recursos Humanos; Susana Gutierrez, Presidenta Nacional de AEDIPE; Lourdes Molinero, Consejera Delegada de Ágathos; Ricardo Alfaro, Directo de RRHH de Asepuyo y Presidente de AEDIPE-Cataluña; Francisco García Cabello, Director del foro de los RR.HH; Jorge Cagigas, Presidente de FUNDIPE; José Aguilar y Javier Fernández aguado, ambos máximos directivos de Mindvalue. Javier nos impartió la conferencia magistral bajo el título "¿Y ahora qué?".

**Al día siguiente, acudimos invitados por Francesc Fábregas, Director General de GEC, al II Encuentro sobre Aprendizaje Informal en los Programas de Valor, con experiencias de los compañeros Oscar de la Mata de VIDA CAIXA, y Antonio Palomino e Irene Fernández de BANESTO. Experiencias muy interesante que nos gustaría fueran conocidas.**

**PERSPECTIVAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS 2011. XXXVII Jornada organizada por el Instituto Español de Analistas Financieros.** Agradecemos la invitación de la Dirección de la **Fundación de Estudios Financieros, Rafael Sarandeses y Jesús López Zaballos** que nos dieron la oportunidad de escuchar el día 2, a ponentes de reconocido prestigio como Juan Irazo, Director General del Instituto de Estudios Económicos; Jesús Sánchez Quiñones, Director General de Renta 4; y Luis de Guindos, Director del Centro del Sector Financiero de PWC e IE Business School. Los esquemas de las conferencias de los dos últimos, se puede encontrar en la web [www.ieaf.es](http://www.ieaf.es).

### HEMOS COLGADO EN LA WEB

1.- El Real Decreto Ley 2/20121 de 18 de Febrero, de Reforzamiento del Sistema Financiero, publicado en el BOE de 19-2-2011. Se encuentra en la sección DOCUMENTACIÓN. Muy importante. Siempre es conveniente acudir a la fuente.

2.- El artículo de José Manuel Casado "Más de lo mismo" en la sección INNOVACIÓN.

### NOTICIAS DEL SECTOR

**LAS CAJAS PONEN A LA VENTA CARTERAS DE NEGOCIO RENTABLE PARA RECAPITALIZARSE.** El Economista 28-2. **Las cajas han comenzado ya sus planes de desinversión de negocio rentable, una oportunidad que estaban esperando tanto los bancos nacionales como los internacionales para aumentar su cuota de mercado. Según ha podido saber este periódico en fuentes financieras, al menos dos de los grupos de entidades -el SIP de Caja Madrid y Novacaixagalicia- han dado el mandato para intentar colocar un paquete de sucursales con su actividad incluida, es decir, sus clientes y el volumen de créditos y depósitos gestionados.**

**Las mismas fuentes sostienen que Novacaixagalicia pretende colocar 300 oficinas con sus líneas de negocio en su territorio de origen.** Estas sucursales estarían ubicadas en su mayor parte en grandes ciudades, aunque alguna de ellas está situada en zonas rurales. Son una parte de solapamiento de red comercial que se produjo como consecuencia de la integración de Caixanova y Caixa Galicia.

Además, el grupo con sede en Santiago de Compostela pretendió deshacerse de su filial **Banco Gallego** por 600 millones de euros, una valoración que a juicio de distintos interesados era excesiva. Las sucursales a las que ha colgado el cartel de se vende en la actualidad, a priori, sí son vistas con buenos ojos por diferentes entidades, que no descartan pujar por este paquete, aunque todavía no han iniciado conversaciones para poner precio. El encargado de la venta es Merrill Lynch.

**La caja gallega podría necesitar unos 1.500 millones de euros para superar el ratio de solvencia mínimo del 8%** y la semana pasada comenzó los trámites para convertirse en banco y dar entrada a inversores, entre los que no se descarta a la Xunta de Galicia.

**El Consejo de Novacaixagalicia está dividido** sobre la vía más idónea para cumplir con los requisitos de capital exigidos por el Banco de España. La Xunta y una parte del Consejo son partidarios de crear un banco y pedir fondos al FROB, mientras que otra parte reclama unirse a uno de los SIP ya en marcha, como Banca Cívica o Banco Base. Cinco Días.4-3.

Soros, y otros tres fondos (Quantum, Blackstone, Paulson y Cerberus) se interesan por Novacaixa. Ex.5-3.

La otra entidad que ha puesto a la venta parte de su negocio es el SIP que lidera **Caja Madrid**. Fuentes del sector indican a este periódico que la entidad se ha decidido a desprenderse de un paquete de unas cien oficinas en la Comunidad Valenciana. Estas también son fruto de la duplicidad registrada como consecuencia de la expansión de la entidad madrileña en esta zona de influencia de Bancaja.

El grupo que preside Rodrigo Rato habría entrado contacto a través de un banco de inversión con diferentes entidades, tanto nacionales como internacionales, para su posible adjudicación. El SIP, que se ha convertido en el mayor conglomerado de cajas de ahorros, ha iniciado los trámites para colocar en el mercado bursátil una parte de su capital para que su recursos propios alcancen los mínimos exigidos. El déficit de la entidad se sitúa entre los 2.000 millones y los 3.000 millones de euros.

Una de las alternativas que baraja para llevar a cabo esta operación es la utilización de **Banco Valencia**. Este ya cotiza en bolsa, con lo que el proyecto podría ser más sencillo, al requerir únicamente un traspaso de activos y una valoración nueva para establecer los porcentajes de capital en propiedad.

**LAS ELECCIONES RALENTIZAN LA FUSIÓN DE LAS CAJAS VASCAS.** Cinco Días 4-3. La política, con un proyecto de Ley de Cajas que deberá aprobar el Parlamento de Vitoria, entra de nuevo en escena. BBK es la única de las tres que ha movido ficha con la compra de CajaSur, siendo la caja que más porcentaje de sus beneficios dedica a la Obra Social.

**ARRANCA LA SEGUNDA OLA DE FUSIONES. CAJA ESPAÑA-DUERO SE INTEGRARÁ EN EL SIP DE CAJA MURCIA PARA SALIR A BOLSA.** Ex.2-3. Fusionará su negocio en Banco BMN. La unión dará lugar al cuarto grupo de cajas de ahorro, con unos activos de 120.000 millones. Ambos grupo necesitan captar capital privado para cumplir con lo mínimos de solvencia. La operación podría formalizarse después de que el Banco de España haga público su informe sobre las necesidades de capitalización, el próximo día 10. Esta integración inaugura el baile de fusiones que el mercado espera para aumentar la solvencia del sector y cumplir los nuevos requerimientos de capital. **Mare Nostrum asegura que tan sólo mantiene contactos con las cajas castellanas y que aún son "muy incipientes"**. Cinco Días 4-3.

**BANCAJA-MADRID SE LLAMA BANKIA PARA SALIR AL MERCADO INTERNACIONAL.** Ex.3-3. La nueva marca convivirá con las de las siete cajas del grupo, pero acabará siendo marca única. La entidad es la primera por volumen de negocio de España. La marca es "un nombre propio, fácil directo y dinámico". El color verde lima sobre un fondo caoba será la nueva

identidad. Era la marca de un banco noruego que dejó de usarla hace 6 años. **Los dos entidades cabecera del Banco cargan 6.650 millones contra patrimonio para sanear créditos, participadas y minusvalías en carteras de deuda.** Ex.4-3. Caja Madrid apoyó con 6.900 millones su banco con Mapfre a través de varias líneas de riesgo. Ex.5-3. **CAJA MADRID, comprará el 49% de MAPFRE en el banco de ambas compañías.** ABC.6-3. Con este acuerdo ambas compañías se centran más en sus negocios de banca seguros, respectivamente. Rato señaló que es una operación instrumental para integrar este activo en Bankia con su negocio de banco de consumo.

**LOS SIP DE LAS RURALES ENTRAN EN VÍA MUERTA Y DAN PASO A FUSIONES REGIONALES. Cinco Días 28-2. Los dos procesos nacionales de fusión emprendidos por las cajas rurales han encallado ante el Banco de España tras dos años de negociaciones. Ese es el sentir general del gremio. Las entidades optan ahora por otro modelo de integración: formar media docena de grupos de ámbito regional.**

Los grandes proyectos de las cajas rurales vuelven a encallar. Como ya ocurriera con la integración de balances malograda a mediados de la década, los miembros de la Asociación Española de Cajas Rurales (AECR) han sido incapaces de sacar adelante fusiones nacionales aceptables a los ojos del Banco de España.

El supervisor ya ha dado la negativa al SIP que promovían 27 cajas comarcales asesoradas por AFI y que sumaban 9.176 millones de euros en activos, el 15,4% del Grupo Caja Rural. Aunque su intención era constituir un banco como cabecera, el proyecto fue desechado por el organismo que encabeza Miguel Ángel Fernández Ordóñez porque solo mutualizaba el 40% del resultado en lugar de la totalidad del beneficio. Además, y por si quedara algún resquicio de duda, el Real Decreto Ley 2/2011 para el reforzamiento del sistema financiero recién aprobado penaliza fiscalmente en su artículo 67 a aquellos grupos en los que sus integrantes no pongan en común todas sus ganancias.

El proyecto liderado por las grandes cooperativas (**Ruralcaja, Navarra, Sur y Granada**), hasta ahora llamado "SIP nacional", también ha fracasado. Sus promotores planteaban que, en lugar de constituir un banco o cooperativa central, los participantes aprovecharan el marco jurídico de la AECR para darse apoyo mutuo. Es decir, operar en función de un contrato o "SIP normativo". Históricamente, el **Grupo Caja Rural** ha dispuesto de un fondo de solidaridad para atender insolvencias de sus miembros, pero para ser activado requería el permiso previo de las cajas en lugar de estar operativo con carácter automático y contar con poderes coercitivos sobre los socios, como tienen las cabeceras de los SIP.

El Grupo Caja Rural emitió un comunicado el pasado jueves reiterando que "optimizará la disciplina y la supervisión, y que se afianzarán los órganos coordinadores del grupo". Pero las fuentes consultadas lo dan por muerto. Aunque todavía no haya una respuesta oficial, todas asumen que el Banco de España no aceptará que la AECR actúe como cabecera porque no es una entidad de crédito y, por tanto, no puede ser supervisada.

Desde el sector recuerdan que prácticamente todas las cooperativas cuentan con una ratio core capital superior al 10% y, además, no dependen de los mercados mayoristas para financiarse. **Su gran asignatura pendiente es, en cambio, la eficiencia, que casi siempre rebasa el 50%.**

**Para afrontar esta cuestión**, en los últimos dos años han emergido varias fusiones regionales. En la Comunidad Valenciana, **Ruralcaja** ha agrupado a 13 cooperativas a su alrededor y formado Grupo CRM. En el sur peninsular se ha constituido Grupo Ibérico, integrado por las Rurales del Sur, Extremadura y Córdoba. En Castilla-La Mancha ha emergido **Globalcaja** fruto de la fusión de las rurales de Ciudad Real, Albacete, Cuenca y La Roda. Mientras, en Aragón, **Multicaja y Cajalón han alumbrado la Nueva Caja Rural de Aragón.**

**Traspaso de filiales y baile de entidades.** **Cajamar** ha aprovechado las disensiones en el Grupo Caja Rural para asimilar cooperativas. Así, ha logrado integrar a Rural Balears, Caja Campo y otras tres cajas valencianas. Debido a esta integración, Cajamar debe vender a los miembros de la AECR las acciones de las seis entidades en Banco Cooperativo, RGA y RSI. Pero la operación se demora ante la posibilidad de que más rurales se sumen al grupo de Almería. Fuentes sectoriales indican que tiene **contactos con Castellón, La Vall San Isidro y La Vall D'Uxó.**

Otras cajas que formaban el SIP de AFI se han aproximado a alguna de las otras cuatro fusiones regionales (CRM, Ibérico, Aragón, Globalcaja) con vistas a integrarse. Aun así, **unas pocas cooperativas sopesan crear un sexto grupo cooperativo, que completaría el mapa de rurales.**

Las próximas semanas serán clave porque las entidades deben presentar los proyectos de fusión a sus asambleas, que se celebrarán en primavera.

**LAS CAJAS MÁS SOLVENTES SE RESERVAN PARA LA CARRERA DE FUSIONES.** Cinco Días 4-23. Las cajas con un ratio de capital más elevado asisten a la segunda ronda de fusiones con cierta tranquilidad. Cinco de ellas (**LAS TRES VASCAS, UNICAJA Y POLLENÇA**) lucen un capital básico por encima del 10%, y se pueden permitir el lujo de tomarse tiempo para ganar tamaño. **IBERCAJA** con un ratio del 9,7%, se mantiene por el momento en solitario si bien podría ser una de las que saltara a la palestra en los próximos días. Ha entablado conversaciones con Unicaja o Caja Duero- España. Otra de las incógnitas es que va a suceder con las catalanas **UNNIM Y CATALUNYACAIXA**. Parece que se va a respetar la impronta catalana. Sus ratios de capital son de los peores del sector, 7% y 6,9% respectivamente, pero se resisten a participar en el proceso de fusiones.

**LAS CAJAS MANIOBRAN PARA EVITAR QUE EL ESTADO CONTROLE SU ACCIONARIADO.** Ex.1-3. Buscan soluciones para limitar su necesidad de capital público e impedir, de esta forma que el FROB se haga con el control de sus órganos de gobierno. El Decreto permite la venta de activos para reducir la necesidad de capital. Los inversores privados estudian fórmulas para entrar en el capital al mismo tiempo que el FROB, lo que les da una garantía adicional. Moody's calcula que el sector necesita 50.000 millones de capital.

**¿CUANTO VALE UNA CAJA? LOS INVERSORES ESPERAN QUE EL FROB MARQUE EL PRECIO.** Ex.28-2. Los analistas creen que los precios serán bajos ya que los bancos cotizan por debajo de su precio de liquidación. Además, prevén que las cajas con peor gestión salgan con más descuento. Las cajas que necesiten captar capital tienen tres vías: búsqueda de un socio inversor, su salida a cotización en bolsa y solicitar la entrada en el FROB, lo que supone la nacionalización parcial o completa. **Lo único claro - dice Expansión en su sección La Llave - es que el resto de los bancos formados por cajas deberían quedarse por debajo de estas valoraciones (se refiere a los valores en libros de Caixabank, 20.300 millones de euros; y de Bankia, 10.240 millones.). Los expertos ven una horquilla probable entre 0,3 o 0,4 veces su valor contable, aunque dan por hecho que serán las valoraciones que realice el FROB las que fijen el criterio global. No obstante, se da por descontado que haya quien prefiera la nacionalización a malvenderse.**

**EL BANCO DE ESPAÑA LIMITA EL BONUS DE LOS DIRECTIVOS DE LA BANCA.** Ex.4-3. Envía una carta explicativa con los nuevos criterios de retribución variable. Sus directrices han sido aplicadas de forma inmediata por Banesto, Pastor y Popular. Incluye cláusulas que pueden impedir que se cobre la parte diferida en caso de que se demuestren malas prácticas de los

directivos afectados. La medida perjudica especialmente a la banca corporativa. Santander, BBVA y Sabadell limitan el bonus de sus equipos directivos. El supervisor aconseja que la proporción entre sueldo fijo y variable sea equilibrada. Ex.5-3.

**CASI EL 80% DE LAS ASEGURADORAS ESPAÑOLAS SUPERAN EN MÁS DEL DOBLE LA CUANTÍA MÍNIMA LEGAL DE SU MARGEN DE SOLVENCIA. Fuente ICEA.** A 30 de septiembre de 2010, casi un 80% de las entidades aseguradoras españolas disponían de un margen de solvencia que superaba en más del doble la cuantía legal. Un 37% de las entidades superaba incluso en más de cuatro veces esta cuantía. Estas cifras muestran la buena situación actual del seguro español, antes del próximo cambio a Solvencia II.

**LAS ENTIDADES HAN APARCADO LA GUERRA DEL PASIVO Y CENTRAN AHORA SUS ESFUERZOS EN LA CAPTACIÓN DE NÓMINAS, EL PRODUCTO QUE MEJOR FIDELIZA AL CLIENTE.** Ex.28-2. Para atraer nuevas nóminas, bancos y cajas han lanzado campañas que, más allá de suprimir gran parte o la totalidad de comisiones, regalan a los nuevos clientes dinero en efectivo o toda suerte de aparatos tecnológicos. Otros realizan descuentos en los recibos domiciliados y las entidades más innovadoras apuestan por conceder "préstamos gratis", a un tipo de interés 0%.

**BANIF DESBLOQUEA SU FONDO INMOBILIARIO CON UN DESCUENTO DEL 12%.** La gestora suprime la comisión de reembolso durante 2 años; la de gestión sigue en el 0,75%. Ex.2-3. El cliente que entró tras 1998 en Banif Inmobiliario pierde dinero. Santander ultima el pago de reembolsos. Ex.3-3

## **BREVES**

- **CATALUNYA CAIXA** busca 1.700 millones de la mano del Goldman, banco de inversión al que contrata para crear su banco y dice que no teme la entrada del FROB. Ex.2-3.
- **El grupo BMN**, el SIP integrado por Caixa Penedés, Granada Murcia y Sa Nostra, inicia la fase final de la reducción de su red de oficinas con el, intercambio de sucursales entre las cajas del SIP según su territorio de influencia. Ex.28-2.
- **EMIRATOS ÁRABES** apuesta por las cajas con una inversión inicial de 150 millones. así se lo manifestaron al Presidente del Gobierno. El fondo soberano de Abu Dhabi ya invirtió en una emisión de La Caixa en Octubre. Ex.2-3.
- Las **COMISIONES de las tarjetas de débito** se encarecen un 3,28% en febrero respecto al mismo periodo del año anterior, ya que la cuota media ascendió hasta los 17,30 € frente a los 16,75 de un año antes. Ex.2-3
- Mas de un millar de personas se han adherido a la **demanda** por el uso abusivo de cláusulas de **suelo en las hipotecas** presentada por ADICAE, y va contra un centenar de entidades. Ex.2-3. BBVA y Cajamar ya han confirmado que suprimen las cláusulas.
- **CAIXA BANK** `vende` su banco en Londres. Ex.3-3. Inicia en la City los encuentros con analistas internacionales. Nin y Gortázar viajarán también a Nueva York, Boston, Fráncfort, Holanda, Edimburgo y París.
- Un 82% de los clientes exigen tras la crisis **más información** antes de contratar un producto financiero. Encuesta de EFPA a cerca de 1.000 profesionales.
- **BANCO BASE** destina 350 millones a jubilaciones anticipadas. Tiene en marcha un plan para cerrar 500 oficinas. Y entre los dos procesos espera lograr unas sinergias anuales de 300 millones. Terminó 2010 con un beneficio de neto atribuido de 367 millones. El *core capital* ha quedado en el 8,17%. La morosidad roza el 7%.
- **SANTANDER** coloca cédulas por 2.000 millones a cuatro años.. Consigue rebajar los costes de financiación al recibir una demanda record de 4.300 millones.
- **BBVA** absorbe Finanzia que perdió 108 millones, Ex.28-2, para reducir la estructura del grupo, que mantiene la marca y sus acuerdos de distribución con otras sociedades.
- **QATAR** inyectará **300 millones en las cajas**. Las Cajas arrancan la gira asiática para atraer inversiones.
- **GENERALITAT DE CATALUÑA:** La banca pone difícil su financiación. Refinanciación y crédito sindicado son las fórmulas preferentes. Se está negociando con La Caixa, BBVA y Santander. Ex.4-3.
- **DEPÓSITOS DE GRAN "INTERÉS":** Espíritu Santo: 4,6% a 18 meses. Mínimo 25.000€ Finanzia Sofinloc: 4%, un año importes superiores a 50.000€ A 18 meses, 4,25% y a 25, 4,5%. Banco Mediolanum:4%, entre 6 y 12 meses, se exige la contratación de otros productos financieros.
- **la CECA** prevé captar más inversión en **Asia**.
- **MOROSIDAD.** La comisión Europea deja claro que las administraciones deberán abonar sus facturas en 30 días. Los plazos de pago actuales serán considerados "contrarios al derecho comunitario" en 2013. La nueva directiva blindará la ley española. Ex.4-3.

## **BOLSA**

La crisis del petróleo vuelve a teñir de rojo las bolsas europeas. Las alarmas por el crudo y la presión sobre Portugal castigan al Ibex. Ex.2-3. La banca convertirá al Ibex en el mejor índice europeo este año. Ex.4-3.

**LA SESIÓN DE AYER.** Ex.5-3. El Ibex estrena marzo con mal pie y 12,700 millones menos. Cae un 2,99% en la semana y cierra en los 10.498,70 puntos. La subida de tipos anunciada por el BCE y las alzas del petróleo ahogaron los intentos de rebote.

## **COYUNTURA NACIONAL**

**EL TESORO SUBASTÓ aver 3.798,74 millones en bonos de 3 a 5 años, lo que deja el total emitido en 2011 en 45.516 millones, una cantidad suficiente para afrontar los vencimientos de abril y julio.** Fitch y Banco de España alertan de la quebradiza recuperación económica. Ex.5-3. La agencia pone "en perspectiva negativa" a la deuda española y culpa a las dudas sobre la actividad económica, al coste de salvar las cajas y a la consolidación fiscal regional.

**EL BANCO DE ESPAÑA AVISA DE QUE SIN UNA REFORMA PROFUNDA DE LOS CONVENIOS LA CRISIS SE AGRAVARÁ.** Ex.5-3. Si los salarios continúan evolucionando de acuerdo con los precios "se mantendrán las tasas de inflación más elevadas, con la consiguiente pérdida de competitividad y reducción del empleo y de actividad de nuestra economía. Critica que, a pesar de las modificaciones normativas, la reforma laboral "no ha tocado los principios fundamentales del despido por causas objetivas". Por lo tanto, habrá que esperar a los próximos meses "para evaluar hasta qué punto se han clarificado las causas del

despido objetivo y se han simplificado sus procedimientos. La rigidez de los contratos indefinidos se traduce en la elevada destrucción del empleo temporal.

### **INDICADORES**

- El **motor** principal de la economía seguirá siendo la **exportación**. La demanda interna seguirá siendo débil. El **paro** se mantiene en el 20,04%, muy por encima de la media de la eurozona, del 9,9%. Ex.2-3. **Más de 4 millones cobran en "negro"**: un colchón para el conflicto social, pero un grave problema para la economía. Funcas. Ex.4-3.
- La Comisión Europea eleva del 0,7 al 0,8% el avance del **PIB** español en 2011. Pese a todo la economía española seguirá descolgada del resto de los países del euro. Bruselas prevé tensiones en el **IPC**. Ex.2-3. **La inflación alcanza el 3,6%**. Ex.3-3
- Terminamos el 2010 con el **9,24% de déficit público**. Este año debe bajar al 6%.
- El **déficit exterior** cayó el año pasado un 18,2% hasta los 47.700 millones de euros.
- **El Brent roza los 115 dólares**. Ex.2-3. La gasolina alcanza su record histórico: un litro rebasa los 1,30€
- Tensión sin precedentes con los **alimentos**.
- **El consumo** crecerá un 0,2% según BBVA frente al 1,8% según el Gobierno.

### **COYUNTURA INTERNACIONAL**

**EL BCE ADELANTA SUBIDAS DE TIPOS PARA ABRIL Y CAUSAN UN 'SHOCK' EN EL MERCADO**. Trichet ve "posible" un movimiento al alza del precio del dinero en la próxima reunión, el primero desde la polémica subida de julio de 2008. La institución mantiene la barra libre de liquidez hasta, al menos, el 29 de junio. Un rejonazo para la débil economía española.

El efecto de subir los tipos: 600 euros más de hipoteca. Ex.4-3. **El euribor** registró ayer una de las mayores alzas de la historia, pasó de 1,78% al **1,92%**, y los expertos prevén que supere el 2,5% este año. **Roubini** avisa de que el BCE se precipita si eleva el precio del dinero. Ex.5-3. **El euro cobra alas. (1,397 dólares)** Productos como los warrants permiten aprovechar la tendencia a subir. Los expertos creen que el dólar seguirá débil. ya que la FED tardará en subir los tipos de interés.

### **ENTREVISTAS CON MENSAJE**

**JORGE GOST, Consejero Delegado del Pastor**. Estamos analizando todas las oportunidades que hay en el mercado. Si podemos llevar a cabo una fusión, tendríamos que liderar la operación, y también nos interesa la compra de sucursales con el negocio. Somos un proyecto viable y creemos que hacer una operación sólo con el objetivo de ganar tamaño es un error. La entidad tampoco teme que haya movimientos hostiles contra ella, debido a que su accionariado está blindado (la fundación Barrié de la Maza controla el 42% del capital). La mitad de los accionistas se sientan en el Consejo.

**PEDRO LARENA, Responsable de Banca Minorista Internacional de Deutsche Bank**, quiere llevar su modelo bancario en España al resto del mundo. "Apostamos por la banca minorista para compensar la volatilidad de la banca mayorista". "Estamos con los ojos abiertos ante las oportunidades que se abren en España". "El riesgo del crédito te mata inmediatamente, y la guerra del pasivo te mata poco a poco". La elevada remuneración del pasivo puede acabar en problemas graves de solvencia.

### **NOMBRES PROPIOS**

**ALBERTO MANZANO**, Vicepresidente Primero de MAPFRE, se jubila después de 45 años en la entidad, aunque seguirá como consejero de la compañía matriz y de varias filiales. Buen amigo del GREF, ha sido promotor del mundo asociativo, participando con el mayor entusiasmo allí donde se ha encontrado. Le deseamos el merecido "júbilo" y que siga tan activo como siempre.

**MAITE FUENTES**, Directora General de DEVELOPMENT SYSTEMS. Licenciada en Derecho, MBA por el IE, y PDG por el IESE. Socia Directora hasta ahora de la Consultora donde entró hace 15 años. Enhorabuena, Maite, te deseamos muchos éxitos.

### **SUGERENCIAS**

**MÁS DE LO MISMO**, artículo de **JOSÉ MANUEL CASADO** en EXPANSIÓN & EMPLEO.5-3. Escribe en torno a la innovación. (...) Innovar en la gran empresa significa transformar y nada se arregla con soluciones timoratas convencionales. (...) Para innovar, para inventar y poner en marcha cosas hay que dar confianza al equipo. (...) Crear es un ejercicio de prueba y error, de ensayo y corrección. Es un permanente aprendizaje del fracaso. Crear es resultado de un entorno favorable que requiere libertad y confianza. Recomendamos su lectura. Se encuentra colgado en nuestra web, [www.gref.org](http://www.gref.org), sección INNOVACIÓN.

**'EL DISCURSO DEL REY'**, una lección de liderazgo y superación. Ex.1-3. La película es una cinta plagada de valiosos consejos sobre el desarrollo personal y las técnicas de 'coaching'. Define ante nuestros ojos los cuatro factores situacionales necesarios para entablar una relación de coaching: claridad, consenso, compromiso y control (Ignacio García de Leaniz).

**REDACTAR TEXTOS LEGIBLES**. Colección Info-line de **EPISE**. Excelente y muy útil publicación. En tan solo 17 páginas y además de fácil lectura, se recogen unos consejos muy prácticos para redactar con claridad, sencillez y precisión. Lo recomendamos.

**CUANDO LOS COMPORTAMIENTO IMPACTAN EN LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO**, de Management Consulting, Factor humano en el siglo XXI. nº1.97, de **ACCENTURE**. Seis pasos para generar Comportamiento de Alto Rendimiento. Este artículo como otros similares está disponibles en la web: [www.accenture.es/top-informes](http://www.accenture.es/top-informes).

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

**FUNDESEM**, la Escuela de Negocios con sede en Alicante, patrocinadora de nuestras últimas Jornadas de Estudio, nos comunica que les gustaría contar con nuestra colaboración para que sus alumnos del **GESBAN (Máster en Gestión Bancaria)** puedan llevar al mundo real la aplicabilidad de sus conocimientos a través de la realización de un **periodo de prácticas** en nuestras entidades, que a la vez nos permita beneficiarnos de la ilusión y el talento de estos futuros profesionales altamente cualificados. Así mismo nos ofrecen la posibilidad de **firmar un convenio** que, entre otros aspectos, contemple esta colaboración y a través del cual estrechar relaciones para futuras acciones que puedan resultar de interés común para ambas partes.

### **Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN**

Mi buena amiga Kirsten, una danesa muy vital, me envía unas preciosas frases acompañadas de unas no menos preciosas imágenes, y que empiezan así: Uno crece cuando acepta la realidad y tiene aplomo para vivirla. Cuando acepta su destino, pero tiene la

voluntad de trabajar para cambiarlo. **Uno crece asimilando lo que deja detrás, construyendo lo que tiene delante, y proyectando lo que puede ser el porvenir.**

LA REDACCIÓN