

## NOTICIAS DEL GREF 8-5-2011

### VIDA ASOCIATIVA

**JORNADAS DE ESTUDIO.** Efectivamente una vez más se ha probado la eficacia del grupo de los compañeros catalanes. Hemos dado un importante empujón, estamos ya cerca de poder lanzar el Programa. Por de pronto tenemos ya el lugar: Caixa Forum y el compromiso de algunos ponentes. Pronto desvelaremos los nombres. Os recuerdo que es el momento de sacar el billete en muy buenas condiciones: entrad lo antes posible en [www.renfe.es](http://www.renfe.es)

**ENCUESTA RATIOS DE FORMACIÓN.** Insistiremos, una y otra vez, en su importancia como herramienta fundamental para saber dónde estamos y cómo estamos respecto al resto del sector, y adoptar las medidas adecuadas. Van llegando, pero todavía nos faltan para alcanzar, al menos, las 50 respuestas. Seguimos esperando

### HEMOS COLGADO EN LA WEB

- 1.- En el Área Privada y en la sección correspondiente el **estado de cuentas** correspondiente al mes de marzo.
- 2.- **La News Letter de OVERLAP** en la sección INNOVACIÓN, patrocinada por esta entidad. En este caso se adentra en el interesante mundo "Sales 2.0", y aborda la manera en que las organizaciones pueden incrementar sus ventas en la era de la información integrando Sales 2.0 a sus estrategias y procesos comerciales. Esta newsletter está cedida por Banesto y desarrollada en colaboración con Overlap.
- 3.- **El Informe Económico** realizado por el Servicio de Estudios de La Caixa, en el lugar habitual.
- 4.- Un artículo sobre el **Management Español visto desde EE.UU.** por Edward Arroyo y publicado en Manager Business, en la sección Artículos de Interés.
- 5.- Pensamiento profundo y aplicaciones prácticas: **una entrevista a Javier Fernández Aguado**, publicado en Manager Network en la sección Artículos de Interés.

### NOTICIAS DEL SECTOR.

**INFORME DEL BANCO DE ESPAÑA SOBRE ESTABILIDAD FINANCIERA.** Ex.4-5. Avisa que persistirá la sequía del crédito. El sector debe reducir los costes y mejorar el abanico de comisiones.

Las entidades españolas cuya actividad está altamente diversificada geográficamente han tenido que asumir mayores costes de emisión, al existir una vinculación entre la prima de riesgo soberana y la que los mercados les exigen por sus emisiones. (...) Ayer mismo Santander colocó bonos por 1.000 millones con diferenciales más altos que otros competidores europeos. Con todo, la prima de riesgo se ha desvinculado del resurgir de las tensiones en otras economías periféricas.

El acceso a los mercados mayoristas continúa siendo, en cualquier caso, "difícil", lo que está forzando a las entidades a apelar al ahorro minorista, estrategia sobre la que ayer volvió a advertir el supervisor. El Banco de España cree que el sector debe actuar en una "doble dirección" para amortiguar el impacto de la guerra de depósitos en la cuenta de resultados. Por una parte, hay que seguir reduciendo costes operativos. "Por otra, hay que gestionar el balance para compensar la caída en la rentabilidad, por ejemplo, desvirtuando activos poco rentables o mejorando la cantidad y calidad de los servicios prestados". Parece una indicación clara de que hay que seguir reduciendo la estructura, vender inmuebles e incrementar los ingresos por comisiones aportando valor añadido. Éstas ya están creciendo en distintas entidades a tasas de dos dígitos.

El foco en la rentabilidad vital, ya que la caída del margen de intereses y las exigencias de provisiones continúan presionando los resultados.

El incremento del ratio de morosidad se ha moderado y se concentra en el sector inmobiliario, ya que en el segmento de familias ya se está reduciendo.

**INFORME ECONÓMICO DEL BANCO DE ESPAÑA. ÚLTIMO BOLETÍN ECONÓMICO. ORDOÑEZ ADVIERTE QUE LA GUERRA DEL PASIVO ESTÁ ENCARCIENDO EL CRÉDITO.** Cinco Días, 7 y 8-5. El tipo de interés de los depósitos - dice - se incrementó por encima de lo que cabría esperar de acuerdo con la evolución de las rentabilidades interbancarias. El aumento de los costes del pasivo ha introducido un nuevo elemento de presión sobre las cuentas de resultados de las entidades de créditos españolas. Pero el informe va más allá al señalar que estos depósitos de alta rentabilidad están teniendo un efecto pernicioso en el crédito. El precio que la banca cobra por los préstamos ha crecido en unos 30 puntos básicos (100 equivale a un punto porcentual) entre finales de 2010 y marzo de este año. Esto revela que las entidades "han comenzado a trasladar a sus operaciones de activos sus mayores costes de financiación, haciéndolo de forma significativa pero todavía incompleta." Por otra parte, - dice otro titular - la banca aumenta el rigor para conceder hipotecas.

**LA BANCA SE OPONE AL PLAN SALGADO PARA LIMITAR LOS SUPERDEPÓSITOS.** Ex.4-5. La banca no quiere que el Gobierno intervenga en sus precios. Las entidades se han posicionado - con matices entre ellas - en contra del proyecto del Gobierno para desincentivar la comercialización de depósitos a plazo con un alta remuneración y, de esta forma, frenar una segunda oleada de la guerra del pasivo. El Ejecutivo quiere que las entidades que ofrezcan estos productos hagan aportaciones adicionales al Fondo de Garantía de Depósitos. La AEB ha transmitido al ejecutivo en sus alegaciones a esta norma su oposición frontal al proyecto. consideran que se trata de una medida "intervencionista" y supone un paso atrás en el sector financiero, ya que se asemeja a la etapa de tipos regulados de la década de los ochenta. El Gobierno se propone aprobar la norma que controlará los precios de los depósitos a plazo de las entidades "en las próximas semanas".

**LA BANCA ALERTA DE UNA PROLONGADA Y FUERTE CAÍDA DEL CRÉDITO EN ESPAÑA.** Cinco Días 6-5. Cree necesario de tres a seis años para que la economía se desapalanque. Todos los banqueros coinciden. Los resultados de la banca en España irán este año de menos a más aunque, de momento, los beneficios en el país no muestran síntomas de recuperación pese a los esfuerzos de sus ejecutivos por lanzar el mensaje contrario. Aseguran también que el crédito, principal negocio de la banca, seguirá cayendo en picado varios años. Además será más caro. Acompañan testimonios de Alfredo Saez, Ángel Cano y Jaime Guardiola Consejero Delegado del Banco Sabadell.

**SANTANDER COLOCA 1.000 MILLONES CON UN COSTE MÁS BAJO CON SEÑALES POSITIVAS.** Ex.4-5: coloca la deuda al mismo precio de una emisión de hace seis semanas. Sin embargo, ésta se ha realizado a un plazo superior, de cuatro años, frente a los tres de la anterior. El 86% del importe fue a parar a manos de inversores extranjeros. Además, diversifica desde el punto de vista geográfico: el 11% de la deuda se la quedaron coreanos.

**BBVA GANARÁ YA ESTE AÑO MÁS EN MÉXICO QUE EN ESPAÑA.** Ex.6-5. Este trimestre obtiene 1.150 millones de beneficio, un 7,3% menos. El resultado se ve impulsado por la buena marcha de su negocio en Latinoamérica. La mora se mantiene estable (4,1%). Descarta ampliar capital pese a su menor insolvencia tras la compra del turco Garanti. Critica a las cajas por los depósitos. Cree que si tuvieran accionistas no haría ofertas agresivas.

**POPULAR: EL ACUERDO CON ALLIANZ SALVA SUS CUENTAS.** Ex.5-5. Hasta marzo, gana 186 millones, un 9% menos que un año antes, tras dotar 836 millones para sanear su cartera crediticia e inmobiliaria. Cuenta con un *core capital* del 9,93%, uno de los más altos de la banca española. Morosidad: 5,44% y no descarta llegar al 6%. En el conjunto del sistema, el crédito va a seguir cayendo, debido a que hay entidades con muchas dificultades para la financiación.

**ING ESPAÑA SUMA OTRO TRIMESTRE DE MEJORA.** Ex.6-5. Gana 23 millones hasta marzo. El beneficio cae un 15% frente a 2010, pero supera en 20 millones. La mejora del resultado se apoya en un aumento de la actividad, con un incremento de la inversión crediticia y de la base de clientes. El banco sigue enfocado en la captación de nuevos clientes. Su saldo de depósitos, por otra parte, tampoco se ha resentido.

**LOS INMUEBLES DE BANCOS Y CAJA SE DEPRECIAN 1.500 MILLONES AL AÑO.** Ex.5-5. El sector tiene hipotecados 8.500 millones de capital para soportar el coste en solvencia de un parque inmobiliario de 70.000 millones. El sector asume que hay activos que permanecerán en balance hasta una década. Hay pisos y suelo ya provisionados al porcentaje que pide la normativa, pero hay que seguir dotando. **LAS CAJAS RECURREN A SERVICIOS EXTERNOS PARA ACELERAR LA VENTA DE SUS PISOS.** Cinco Días 5-5.

**LA CAIXA QUIERE SUMAR 600 OFICINAS A SU RED COMERCIAL.** Ex.3-5. Juan M<sup>a</sup> Nin está preparando La Caixa para crecer mientras la industria bancaria se dispone a vivir otra oleada de consolidaciones. La Caixa emerge de la crisis económica como una de las entidades financieras más sólidas del país, junto a las potencias bancarias internacionales Santander y BBVA. Evitó la toma de excesivos riesgos en el mercado inmobiliario y ahora está en pleno proceso de transformación en banco.

**VIDACAIXA gana en el primer trimestre, 677,2 millones, un 30% más respecto al mismo periodo del año 2010.** Ex.4-5. La cifra de clientes superó por primera vez los seis millones, frente a los 3,4 millones del primer trimestre del pasado ejercicio. Ha comercializado 2.034 millones en primas de seguros y aportaciones a planes de pensiones, un 60,6% más, y ha gestionado un volumen de recursos de 35.082 millones en seguros de vida y planes de pensiones, un 10,2% más que en el mismo periodo de 2010. En multirriesgo, el volumen de primas es de 60,7 millones, un 31,8% más. En autos el crecimiento ha sido del 47,1%.

**CAJASTUR, EXTREMADURA Y CANTABRIA APRUEBAN SU INTEGRACIÓN.** Ex.5-5. LO hace a través de un SIP que tendrá un banco como cabecera. El nuevo grupo con 53.000 millones de activo tiene un capital principal de 8,4% y debe reforzar su solvencia con otros 519 millones para alcanzar los mínimos. Cuenta con una morosidad del 4,2%. Frente al 6,96 que tenía la anterior alianza. Cinco días, 5-5. El plan presenta como primera opción de recapitalización la entrada de inversores privados en el capital del banco. Ha fichado a Goldman Sachs. El SIP está participado en un 66% por Cajastur, un 20% por Caja de Extremadura, y el 14% restante por Caja Cantabria.

**CAJA 3 INICIA CON ÉXITO SU PLAN LABORAL.** Ex.5-5. Reducirá un 9% su plantilla en tres años. Las bajas se realizan en prejubilaciones a partir de los 57 años. Garantizan hasta el 95% del salario neto. Están afectados un centenar de empleados de Caja Badajoz, más de 90 de la CAI y 30 de Círculo.

**LA DIRECTIVA SOLVENCIA II PENALIZARÁ LOS ACUERDOS DE BANCASEGUROS.** Ex.2-5. La directiva que regula el sector asegurador penaliza a las compañías de seguros que tienen acuerdos con otras entidades, principalmente cajas y bancos. Similar a Basilea III para la banca, fija el capital que deben tener las aseguradoras en función de sus riesgos y de su control sobre ellos y entrará en vigor en 2013. Los acuerdos de distribución son activos intangibles según la normativa europea.

**LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. Ex.7-5. EL INFORME DE EMPLEO DE EEUU MITIGA EL PESIMISMO DE LAS BOLSAS.** Ex.7-5. El Ibx cae un 2,5% en la semana, hasta los 10.610 puntos. Telefónica descontó el pago de un dividendo y dificultó que el índice cerrara en alza. Los expertos recomiendan cautela a corto plazo

#### **NOTICIAS BREVES**

- **CAM acelera su plan de financiación con el BCE.** Ex.4-5. Emite 2.000 millones en cédulas. La Caja retiene 3.000 millones en deuda en su balance desde el 18 de abril, que usará como aval para obtener liquidez en el BCE.
- **MAPFRE: su negocio internacional impulsa su resultado.** Ex.5-5. Gana en el primer trimestre 310 millones, un 13,5% más. Ofrece cobrar su próximo dividendo en acciones para financiar la compra del 12,5% de Mapfre Internacional a Caja Madrid. Compite en la reestructuración de la alianza con AVIVA, socio de bancaseguros de Bancaja, que también ha mostrado predisposición a entrar en el capital de los bancos de las cajas. Ex.3-5
- **BANCAJA separa suelo y piso para incluirlos en Bankia.** Ex.5-5. Segrega su filial Cisa para ceder inmuebles ya finalizados o en ejecución al grupo cotizado y los terrenos por desarrolla al "banco malo"
- **NOVACAIXAGALICIA cierra sus dos centros de banca electrónica.** Ex.5-5. La supresión de estos centros se enmarca en el plan de reestructuración de la red que la entidad quiere adelantar en un año y que afectará a 130 sucursales. Pedirá más ayuda tras fracasar la venta de oficinas. Reduce a 500 millones su objetivo de captación de capital privado. CD.4-5.
- **SOCIÉTÉ GENERALE gana 916 millones, un 13,8% menos.** Ex.6-5. El grupo sufrió una caída del 61% en su negocio de banca minorista internacional por las revueltas de Túnez y Egipto.
- **AXA gana 27.000 millones hasta marzo, una cantidad similar a la obtenida en el mismo periodo del año pasado.**
- **ZURICH FINANCIAL SERVICES gana hasta marzo, 637 millones de dólares, un 32% menos, a causa de las catástrofes que sacudieron Asia.**

- **BANKIA saldrá a cotizar en bolsa durante la primera quincena de julio.** Si las condiciones del mercado no fueran óptimas antes del verano, el estrenos bursátil sería en otoño. La red minorista del Grupo Santander apoyará la colocación. Bankia prevé colocar 3.000 millones, ya que quiere sobrepasar el capital necesario exigido. Ex.7
- **CatalunyaCaixa, Caja España y Unicaja,** las que más aumentan sus depósitos. Ex.7-5. Los depósitos del sector suben un 0,7% en febrero, hasta 793.200 millones. La cartera de créditos disminuyó un 2,4% en febrero.

### COYUNTURA NACIONAL

**LA XUNTA LLEVA AL CONSTITUCIONAL EL DECRETO DE CAJAS.** Ex.4-5. La demanda se sustenta en la invasión y eliminación de las competencias autonómicas, en la medida en que "obliga a la bancarización" de Novacaixagalicia. Esta transformación a banco, supone, según entiende la Xunta, una vulneración de la libertad de empresa. Los socialistas no apoyan la demanda, porque entienden que se trata de una "cortina de humos".

**FUNCAS ALERTA DE UNA FUERTE CAIDA DE LA RENTA FAMILIAR. ESTANCAMIENTO DE LA ACTIVIDAD.** Ex. 4-5. Y el principal problema parte de la raíz: la demanda interna, esto es, el consumo privado y la inversión, seguirán débiles a medio plazo. Mientras que las exportaciones, motor de la actividad en los últimos trimestres, "no tienen capacidad, por sí solas, para empujar la economía española hacia una nueva etapa de crecimiento. El ritmo de recuperación, por tanto, seguirá siendo débil".

**ESPAÑA SÓLO CREA EMPLEO TEMPORAL Y DE 'SOL Y PLAYA'.** Ex.5-5. El paro mejora en abril gracias al turismo. Sin efecto 'estacional' seguirá al alza.

**EL TESORO TUVO QUE PAGAR AYER LA RENTABILIDAD MÁS ELEVADA DESDE ENERO EN UNA SUBASTA A CINCO AÑOS.** Ex.5-5. Colocó 3.400 millones a un tipo de interés del 4,6% por encima del 4,408% de la anterior. Además también se redujo la demanda.

**EL CONGRESO CONVALIDA LA REFORMA FINANCIERA DEL ICEX.** Ex.6-5. Para que tenga mayor capacidad financiera y dé impulso a la internacionalización de las empresas especialmente de las pymes.

**LOS PRECIOS DE LAS GASOLINAS MARCAN OTRO RECORD.** Ex.6-5. Repostar un depósito medio de un vehículo cuesta diez euro más que hace un año.

**EL BANCO DE ESPAÑA LANZA LA VOZ DE ALARMA POR EL AUMENTO DE LOS SALARIOS.** Ex.7-5. Reclama a la negociación colectiva que modere la subida. considera excesiva la subida media acordada para el año 2011 en los convenios registrados hasta el mes de marzo que ha sido del 3,1%, frente al 1,4% pactado, en promedio, en 2010.

### COYUNTURA INTERNACIONAL

**EL BCE RETRASA HASTA JULIO LA PRÓXIMA SUBIDA DE TIPOS Y GOLPEA DURO AL EURO.** Ex.6-5. Trichet suaviza el tono de su discurso contra la inflación. La divisa sufre su mayor caída en seis meses (se queda en 1,4590) y acelera la corrección de las materias primas. Podría revisar al alza sus perspectivas de inflación y del PIB en la reunión de junio. **EL EURO VUELVE AL 1,43 DÓLARES CORIGIÉNDOSE POR SEGUNDO DÍA CONSECUTIVO.**

**FUERTE VARAPALO A LAS MATERIAS PRIMAS.** Ex.6-5. El petróleo cede un 9% y la plata va camino de cerrar la peor semana desde 1983.

### NOMBRES PROPIOS

**JOSE MANUEL CAMPA, Secretario de Estado de Economía,** Cinco Días 4-5. "No hay muertos en el armario" del sistema financiero, que, aunque admitió que puede haber algunas "humedades" en la estructura, avaló el ejercicio de transparencia y el fuerte saneamiento acometido por cajas y bancos. Defendió que el problema inmobiliario en el conjunto del sistema financiero español es "muy pequeño" y expuso que la provisión realizada para compensarlo supera los 91.000 millones.

### COMO NOS VEN DESDE FUERA. LO QUE SE DICE DE NOSOTROS EN LA PRENSA EXTRANJERA.

**FINANCIAL TIMES. Stephane Deo, economista de UBS:** Creemos que la situación fiscal es preocupante, pero si el Gobierno toma las medidas adecuadas, podría estabilizarse. Pero añade: El asunto de la crisis bancaria sigue presente, aunque constatamos que según indicadores, la escala del problema es considerablemente menor que en Irlanda. Sin embargo, esto no basta para proteger a España de un destino similar. **Nicholas Spiro, de Spiro Sovereign Strategy:** "Los débiles controles sobre el gasto regional indujeron políticas fiscales expansionistas en pleno boom entre 2003 y 2007, dificultando que las regiones contuvieran sus déficits presupuestarios durante la crisis."

### ENTREVISTA CON MENSAJE

**CARINA SZIPILKA, DIRECTORA GENERAL DE ING DIRECT ESPAÑA.** Cinco Días, 3-5. Nacida en 1968 en Buenos Aires pero tiene nacionalidad española. Está en ING desde su creación hace 12 años. Ha trabajado dos años en Francia antes de ocupar la dirección en España. Los clientes se hacen sensibles a los costes y con una oferta como nuestra cuenta nómina, que te devuelve el 2% mensual de los principales recibos, que no te cobran comisiones y las tarjetas son gratuitas, se convierte en una oferta cada vez más atractiva. Nuestro crecimiento no es coyuntural y no obedece a la posible salida de clientes de las cajas. Se debe a nuestras ofertas, que son estructuralmente buenas, aunque puede que haya ahora más movilidad del cliente por la situación de algunas entidades. (...) El pasado año captamos 180.000 clientes y 1.300 millones de negocio. En 2010 tuvimos un año record, ganamos 79 millones. Hay que tener en cuenta que ING no tiene problemas de liquidez ni riesgos inmobiliarios. Nuestra morosidad es del 0,5%. Estamos en una buena posición para crecer en hipotecas.

### PREMIO

**BANCA MARCH LA MEJOR BANCA PRIVADA.** Ex.6-5. Así lo ha estimado por segundo año consecutivo la revista británica World Finance. El jurado ha valorado a "filosofía" de un banco familiar que **ha sido capaz de compatibilizar un estricto control de**

riesgos con la creación de valor y la buena gestión. Enhorabuena a nuestro compañeros Jaime Bellido y M<sup>a</sup> José Mohedano, porque algo de "culpa" tendrán en este premio.

**AMADO FRANCO, PRESIDENTE DE IBERCAJA Y VICEPRESIDENTE DE LA CECA**, ha sido galardonado con la más alta distinción institucional europea, como es la **medalla Promérito del Secretario General del Consejo de Europa**. La Secretaria General Adjunta del consejo de Europa, Maud de Boer- Busquicio ha sido la encargada de entregar el galardón al Presidente. El GREF estuvo allí representado por nuestro Vicepresidente Ángel Gayán, antiguo Director de Formación y Desarrollo de la entidad. Enhorabuena.

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

**JOSE MANUEL FUENTES, Presidente de DEVELOPMENT SYSTEMS** nos informa del lanzamiento de la 2ª edición del Premio Internacional Mejor Modelo de Negocio en colaboración con el diario ABC y con APD. Información: Consuelo Mediavilla. Tel. 91-302 26 46. chelom@developmentsystems.es

**TEA-CEGOS** nos dice que el 12 de mayo finaliza el plazo para presentar las candidaturas a los Premios CEGOS con EQUIPOS Y TALENTO 2011. Premios creados para reconocer la iniciativa de las compañías y organizaciones para innovar, implanta las mejores prácticas, aportar valor y diferenciarse del mercado.

**MONTANER Y ASOCIADOS**, nos recuerda la campaña de este mes: "Tengo buenas ideas, ¿por qué los demás no lo ven?". Identifica las necesidades y expectativas de los demás, analiza cómo tus ideas pueden ser beneficiosas para ellos, preséntalas con emoción. Primero al corazón, luego a la razón. Hazles preguntas e incorpora sus ideas a las tuyas e involucra al tu interlocutor.

**CEZANNE SOFTWARE IBÉRICA** aplicará en el mercado latinoamericano la experiencia adquirida en otras áreas con EEUU o Europa en los que la compañía cuenta con un posicionamiento destacado.

#### **SUGERENCIAS**

**SABER INGLÉS NO ES NECESARIO...**, artículo de Eduardo Martínez Abascal en Ex.4-5. ¿Contrataría usted un director de Exportación que no supiera inglés? Pues bien, el presidente de un país está vendiendo su país fuera continuamente ¿Y cómo lo va a hacer si no sabe inglés? ¿Qué credibilidad puede tener? (...) Y esto nos lleva a otro tema más de fondo. La escasa o nula preparación que se pide para gobernar, sea cual sea el cargo, desde el presidente del Gobierno a ministro, director general, etc. No hace falta buen curriculum. Basta estar en el partido y ser hombre de confianza para ocupar la cartera de fomento, Sanidad, etc. y puede pasar de una a otra sin problemas. (...) Personas que no han manejado presupuesto alguno pasan a decidir sobre miles de millones...De nuestro dinero. La crisis nos está forzando a trabajar más y mejor. Más preparación, más dedicación. Sería deseable que nuestros gobernantes tomaran el mismo camino de esfuerzo personal y de preparación para gobernar.

#### **SUPLEMENTOS:**

**5d INVERSIÓN. Cinco Días 7 y 8 mayo.** BANCA: UNA INVERSIÓN CON PIES DE PLOMO. LA DIVERSIFICACIÓN INTERNACIONAL SALVA A LOS DOS GRANDES DEL escepticismo que pesa sobre el sector, penalizado por los problemas de España. RECELO EN LA BANCA MEDIANA. EL LADRILLO, LA RÉMORA DE LAS CAJAS.

EXPANSION FIN DE SEMANA. 7-5. VALORES ÁGILES Y VALORES CANSADOS. CÓMO ANTICIPARSE A LA SUBIDA O A LA CORRECCIÓN BURSÁTIL.

#### **EXPANSIÓN & EMPLEO. 7-5**

**HÁBITOS INNOVADORES**, por Pilar Jericó. Si no se generan nuevos hábitos, no se produce cambio ni a nivel personal ni organizativo. Los hábitos hacen al líder y sustentan la innovación. La creación de un hábito tiene su reflejo en nuestro cerebro. Para ello, se requieren dos factores: Necesidad clara y real, que provoca que se dilate el axón de nuestras neuronas, se muevan y se agrupen. Segundo, frecuencia. Para que dicha agrupación perdure ha de repetirse un mínimo de 21 días. LO que significa que es más importante dedicar 15 minutos diarios que una hora a la semana... Si buscamos innovación, desarrollemos hábitos colaborativos e innovadores, lo que no se consigue con un bonito discurso, sino con objetivos concretos, pautas de repetición, incentivos, recursos, perseverancia y sin olvidarnos de aderezarlo con grandes dosis de disfrute.

#### **CURSOS Y SEMINARIOS**

- 14º ENCUENTRO BANCA PRIVADA 2011: ADAPTANDO EL NEGOCIO A LAS NUEVAS EXIGENCIAS NORMATIVAS Y DE MERCADO. Madrid 15 de junio. IIR. Tel 902 12 10 15. www.iir.es
- FINANFORUM 2011. "Novedades en Banca e Inversión, Gestión Patrimonial y Aspectos financieros. 16 de junio. Intereconomía Conferencias. Info: Tl. 902 100 091. conferencias@intereconomia.com
- Cobro a deudores y recuperación de impagados. Madrid 20 y 21 de junio. UNIDAD EDITORIAL. impartido por Pere J. Branchfield, reconocido especialista. Info: Tl. 902 996 200. infoconferencias@unidadeditorial.es Los asociados tienen un 30% de descuento. Los interesados pueden llamarnos para facilitarles el código de descuento.

#### **Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN**

Reanudamos el texto de **Paolo Coello** que interrumpimos con motivo de la llegada de la Pascua: "Cuando alguien desea algo, debe saber que corre riesgos, por eso la vida vale la pena. Afronta la vida con coraje, no tengas miedo a las críticas, y no te dejes paralizar por tus propias críticas. Las personas cambian cuando se dan cuenta del potencial que tienen para cambiar las cosas". Vengo de ver la película Happythankyoumoreplease, no te la pierdas, te distraerá. Paco Segrelles.

LA REDACCIÓN