

NOTICIAS DEL GREF 15-1-2012

INTRODUCCIÓN.

Sin duda la noticia de la semana ha sido la rebaja de nivel de España a juicio de S & P. Y como dice EXPANSIÓN en su editorial, no se trata de matar al mensajero. Nos guste o no, la evaluación de las agencias son indicadores básicos para el mercado. Lo que hay que hacer - como ha dicho el Ministro -es recuperar pronto el prestigio y, esto lo decimos nosotros recordando a D. Emilio Botín, trabajar, trabajar y trabajar con eficacia para crear empleo. La segunda, es la determinación del Presidente de terminar lo más urgente de la reestructuración bancaria, integrando cuanto antes las cajas que necesitan recapitalización. Lo no urgente es cuestión de ¿seis meses? ¿un año?. Una alegría: el seguro mantiene el tipo, e incluso incrementa las plantillas. Finalmente, en el área internacional, el BCE, afortunadamente, sigue al quite.

HEMOS COLGADO EN LA NUEVA WEB.

"El tsunami legislativo en las entidades financieras" por Javier Rivas, Profesor de la **Universidad Carlos III**, con la que estamos estrechando lazos de colaboración, a través de los Profesores Luis Santamaría, David Camino y Javier Rivas.

NOTICIAS DEL SECTOR

LA REESTRUCTURACIÓN DE LAS CAJAS. Ex.13-1. Buscan nuevas vías para reducir estructuras y costes. BANCA CÍVICA podría suprimir 1.000 empleos. NOVACAIXA para ajustar otros 350 empleos. El pasado verano negoció con los sindicatos abrir a 350 trabajadores el programa de bajas voluntarias, pero de momento sólo se han adherido 40 según Europa Press. Por otra parte hoy termina el plazo para que las entidades presente, sus ofertas vinculantes por UNNIM. BBVA, Santander, Ibercaja y Popular interesados. Las cajas han prescindido de 11.000 empleados, pero algunos cálculos apuntan que hay que ajustar plantillas por otros 12.000.

BANCA CÍVICA PREPARA UN NUEVO AJUSTE DE COSTES PARA MEJORAR SU EFICIENCIA. Cinco Días 11-1. Tiene previsto hacer un nuevo ajuste de costes que afectará al número de oficinas, así como a la plantilla, aunque la entidad busca formulas para que, si es posible, no se produzcan salidas. Su objetivo es pasar de un ratio de eficiencia del 76% al 50%.

LAS CAJAS AUGURAN EL CIERRE DE AL MENOS OTRAS 1.400 OFICINAS. ABC.12-1. El sector sigue sobredimensionado y FUNCAS estima que se deben cerrar, al menos, 1.400 oficinas. A esta cifra habría que sumar los cierres vinculados al proceso de reestructuración de las cajas y a las nuevas fusiones que se van a producir, donde en muchas ocasiones se generan duplicidades de red. E inevitablemente, el cierre de oficinas vendrá acompañado de recortes de plantillas.

LAS CAJAS CREEN QUE LAS FUSIONES SON INSUFICIENTES PARA SANEAR LA BANCA. Ex.12-1. El saneamiento bancario por 50.000 millones que programa el Gobierno no podrá absorberse sólo por la vía de las fusiones. Joaquín Maudos, Catedrático de Valencia autor de estudio que presenta FUNCAS, dice que hará que las entidades absorbieran con su propio "músculo"(con los recursos generados por su propio negocio) buena parte de la limpieza. Pero este punto no está claro, lo que abre la puerta a la aportación de capital público.

SE ABRE EL BAILE DE LAS FUSIONES BANCARIAS. Ex.13-1. Nueva ronda de concentración. Un análisis realizado por Salvador Arancibia. El saneamiento del sistema financiero acelera la concentración del sector, donde se barajan ya múltiples movimiento. Unnim, Banco de Valencia, CatalunyaCaixa y NovaGalicia acaparan las miradas a corto plazo. Las fusiones en momentos de bajas valoraciones como el actual pueden hacer aflorar plusvalías. Ibercaja, Unicaja, KutxaBank, Cívica, Lberbank, BMN, Caja3 y Bankinter, que pasan el examen de solvencia, podrían buscar ganar tamaño vía compras para acceder a los mercados internacionales cuando se reabra el grifo del crédito.

LAS CAJAS RESCATADAS PIERDEN 10.890 MILLONES DE DEPÓSITOS EN 10 MESES. Cinco Días 9-1. La dura competencia y el daño reputacional provoca la fuga de ahorro. La CAM 3.287 millones, un 7,42% del volumen total. NOVAGALICIA, 1.900 millones, 4,08%. Banca Cívica ha perdido 3.210 millones, 5,95%; mientras que el grupo BMN sufrió la fuga de 2.492 millones, 4,72%. Otras entidades con fondos del FROB, como CatalunyaCaixa o Unnim, han logrado tener o aumentar levemente los ahorros de sus clientes. En cuanto a BANCOS, BANESTO Y BARCLAYS lideran los descensos con pérdidas de fondos del 20,5% y del 14,16% respectivamente entre enero y octubre.

RAJOY CONFÍA EN LA AYUDA EUROPEA PARA CERRAR LA REFORMA DE LA BANCA ESPAÑOLA. Cinco Días.13-1.El Gobierno prevé que el fondo europeo de estabilidad ponga capital para las cajas débiles. El Gobierno va a jugar la carta europea para cubrir parte de las pérdidas que aflore la banca española por su exposición al ladrillo. Está contemplando acudir al FEEF para que apoye la recapitalización de las cajas que no puedan asumir la nueva carga de las provisiones. La hoja de ruta para la reestructuración: 1.- Nuevas exigencias en las provisiones del ladrillo. 2.- Bancos fuertes y procesos de concentración. 3.- Dinero comunitario a las cajas rezagadas.

EL PRESIDENTE RECHAZA CREAR UN BANCO MALO Y PREVÉ CERRAR LA REFORMA BANCARIA EN UN MES. Ex.11-1. En concreto dijo: "En este primer trimestre, pronto, antes del 15 de febrero, vamos a establecer un plan para la reestructuración del sistema financiero. Un plan que va a obligar la saneamiento de las entidades financieras, a su

transparencia y a un nuevo proceso de fusiones para que las que hayan sean de buen tamaño, sean solventes, y, sobre todo, que vuelvan a dar crédito a las pequeñas y medianas empresas y a las familias, sin lo cual no habrá recuperación económica". Además no habrá banco malo en España, y estableceremos un procedimiento que no sea gravoso para el contribuyente".

EL SANEAMIENTO DE LA BANCA COSTARÁ 20.000 MILLONES AL SECTOR PÚBLICO. Ex.11-1. Las entidades podrían absorber 30.000 millones de los 50.000 que calcula el Gobierno. Los bancos más fuertes podrían cubrir en dos años la exigencia de provisiones. El resto necesitará apoyo. Las entidades creen que el saneamiento debe ir acompañado de reducción de capacidad. Algunos apuntan que deben reducirse las plantillas en 50.000 empleos, pero su coste (16.500 millones) ahora es inasumible. Pero el saneamiento no resolverá por sí solo la reactivación del crédito. Se requiere, entre otros, que la prima de riesgo caiga de 200 puntos.

LA CNMV PONE EN DUDA LAS CUENTAS DE RESULTADOS DE LAS CAJAS DE AHORROS. Ex.9-1. El organismo exige más datos a las entidades sobre la exposición a la deuda soberana, la valoración de activos, la política de inversiones y la venta de participadas en el negocio asegurador. El supervisor ha redoblado sus esfuerzos por los procesos de integración. La Dirección General de Mercados de la CNMV, una vez analizadas las cuentas, ha exigido más datos a La Caixa, CatalunyaCaixa, Ibercaja, Unnim, BMN, y Caja España Duero, entre otros. El organismo no hace público a qué entidades pide más información. Este hecho trasciende cuando las entidades publican las respuestas a sus requerimientos. TAMBIÉN LA BANCA, aunque en menor medida que las cajas. Santander ha tenido que explicar cómo valora los activos adjudicados en pago de deuda por 5.538 millones de euros. También sobre préstamos hipotecarios pendientes de amortización.

MARCAJE DE LA CNMV A LAS CAJAS. Expansión 9-1, escribe en La Llave: Sería deseable que el mayor celo supervisor que la CNMV está mostrando durante la reconversión del sector se mantuviera más allá de concluido el proceso, del mismo modo en que también debe ser bienvenido el propósito del nuevo Gobierno de reforzar el papel del Banco de España, dotándole de mayor agilidad, para evitar en el futuro actuaciones vacilantes como las que han tenido lugar en el pasado. Porque el mejor antídoto contra los sobresaltos es la prevención.

EL GOBIERNO QUIERE QUE SÓLO QUEDEN SEIS BANCOS. ABC.12-1. El corte para no ser absorbido se fijará en los 100.000 millones de euros en activos. El Banco de España ha pedido aumentar las provisiones a cargo de los resultados de 2011.

RURALCAJA Y SU SIP, CRM, SALDRÁ DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS RURALES. Ex.12-1. Aunque parecía lógica su salida, puesto que el grupo CAJAMAR ya lo había hecho, ayer quedó plausible que Rural Caja-CRM va a dejar la AECR y el Banco Cooperativo y otras sociedades comunes.

BANESTO ACELERA EL SANEAMIENTO Y SE PLANTEA LIMITAR EL DIVIDENDO. Ex.13-1. Cree que elevar las provisiones es correcto. Defiende que será rentable, pese al plan de limpieza de balances que prepara el Gobierno, y sostiene que existen demasiadas entidades financieras. Cinco Días.13-1 : Banesto exige un saneamiento con tasaciones de inmuebles a precios actuales. Gana un 73% menos tras dedicar 400 millones a provisiones extras. Ha reducido el crédito un 8,6% y destinado 400 millones a provisiones para acelerar la limpieza de su cartera inmobiliaria. Esto ha provocado que su beneficio haya caído un 73% hasta 125 millones. Sus responsables exigen que el saneamiento de balances bancarios se haga con tasaciones al día. LAS CIFRAS: 1.- 1.141 millones dedicados a provisiones entre dotaciones por insolvencias, plusvalías y saneamiento. 2.- 25,5% la mora de los promotores. 3.- 8.613 los empleados al cierre del año, 242 menos. 3.- 12.200 millones de euros en activos líquidos tiene la entidad para atender sus vencimientos de deuda.

SANTANDER VENDERÁ MÁS ACTIVOS NO ESTRATÉGICOS PARA CAPTAR CAPITAL. Ex.10-1. Más cerca del objetivo: El lunes el Banco aseguró haber alcanzado el 9% del nivel de 'core capital' exigido por la Autoridad Bancaria Europea, tras haber tomado medidas para reforzar su solvencia. cumple así con los requisitos antes de tiempo.

BBVA DEJARÁ DE GANAR 1.000 MILLONES EN 2011 POR SU INVERSIÓN EN EE.UU. Ex.11-1. Debido a un cargo extraordinario que realizará en su cuenta de resultados para actualizar el valor del negocio en EE.UU. El Banco revisará a la baja su fondo de comercio por la inversión en el país norteamericano. Reducir el fondo de comercio tiene un tratamiento fiscal que permitirá al BBVA aumentar su *core capital* en 400 millones de euros. Este no es el primer ajuste. Ya tuvo que hacer lo mismo cuando adquirió Compass. BBVA asegura que, a pesar del ajuste contable, su apuesta por el desarrollo de su franquicia en EEUU se mantiene "intacta".

SABADELL QUIERE CAPTAR 1.000 MILLONES PARA LA INTEGRACIÓN DE CAM. Ex.14-1. Lo que supone ampliar un 42,8% su capital social actual. Las nuevas acciones se emitirán -según fuentes del mercado - con un descuento que podría oscilar entre el 40 y el 50%. El banco reconoce que la operación es muy dilutiva desde el punto de vista de los derechos políticos, pero Oliu se ha cansado de repetir que no lo es en términos económicos. Lo que es posible

teniendo en cuenta que CAM va a generar, en teoría, beneficio operativo desde el primer momento, ya que está correctamente provisionada. El banco busca que parte de la emisión, unos 200 millones, sea suscrita por empresarios de la Comunidad Valenciana. **CANJEARÁ 1.400 MILLONES EN PREFERENTES DE CAM EN MARZO.** Cinco Días 11-1. Reforzará capital y dará liquidez a los inversores atrapados cuando el Banco haya cerrado la integración de Banco CAM, previsiblemente a partir de marzo.

LOS BANCOS COTIZADOS GANARON UN 9% MENOS EN 2011, HASTA 13.187 MILLONES. Ex.10-1. El beneficio alcanza los 15.000 millones con CaixaBank y Bankia. Cae el resultado por tercer año consecutivo. La tendencia será negativa en 2011 por la caída de márgenes y las provisiones. El 88% del resultado de las entidades financieras cotizadas procede de Santander y BBVA. La concentración del sector debería impulsar sinergias y respaldar las cuentas.

LA BANCA REDUCE LA RETRIBUCIÓN AL ACCIONISTA UN 25%. Ex.13-1. Las entidades incrementan los pagos en acciones y la emisión de convertibles para reforzar su capital. Es el resultado inevitable del complejo entorno que afronta el sector: caída del negocio y de los beneficios, combinada con un fuerte aumento de las exigencias de capital y provisiones. Santander y BBVA se han comprometido a mantener el dividendo por acción con cargo a 2011 en 0,60 euros y 0,42 euros respectivamente. Los bancos de menor tamaño (menos diversificados) seguirán reduciendo pagos. Bankia y Banca Cívica están condicionados por las limitaciones a las entidades con ayudas públicas.

PUGNA ENTRE LOS GRANDES DEL SEGURO. Ex.12-1. MUTUA-LA CAIXA PLANTA CARA A MAPFRE Y ZURICH EN LOS SEGUROS PÚBLICOS. Ex.12-1. Las administraciones públicas contratan al año 250 millones de euros en seguros. En 2011 se produjeron rebajas de hasta el 60% en los precios de algunas pólizas. Con la crisis las administraciones demoran el pago de las primas de seguros. Con todo la competencia es dura.

LA PLANTILLA DE LAS ASEGURADORAS CRECE UN 5% EN 2010 A PESAR DE LA CRISIS. Cinco Días 9-1. Crean 2.433 puestos de trabajo netos. El seguro mantiene el tipo. Mientras todos los sectores destruyen empleo, las 279 aseguradoras que existen en el país crearon 2.433 puestos de trabajo. Entre los mediadores, en cambio, sí se percibe una ligera sangría laboral.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. Ex.14-1. EL IBEX SORTEA LA ESPERADA REBAJA DE RATING MASIVA Y GANA UN 2% ANUAL. Ex.14-1. Sumó un 0,28% ayer, hasta los 8.450 puntos. La posibilidad de que S & P bajara la nota a varios países de la zona euro, como luego ocurrió, estropeó el día a los índices. El Ibex fue el único que cerró al alza. El euro en mínimos, queda en 1,266 dólares.

BREVES

- **LAS REBAJAS LLEGAN A LOS SUPERDEPÓSITOS CON RECORTES EN SU RENTABILIDAD.** Ex.11-1. Los depósitos pierden atractivo. Desde que arrancó 2012, Popular, Sabadell y varias oficinas 'online' han recortado drásticamente el rendimiento de sus productos por las menores tensiones de liquidez.
- **EL SALDO DE DEPÓSITOS DE LOS BANCOS CAE UN 5,8% EN NOVIEMBRE.** Ex.12-1. La caída obedece al traslado del ahorro a otros productos financieros y a las necesidades de liquidez de los ciudadanos.
- **LA MOROSIDAD DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS PODRÍA CERRAR 2011 PER ENCIMA DEL 7,6%,** según la gestora de fondos Gesif Axesor. Asegura que podría alcanzar el máximo histórico cuando en 1994 superó el 9%. Ex.12-1.
- **BANKIA REDUCE SU CARTERA INMOBILIARIA EN 850 MILLONES.** Ex.13-1. Vendió el pasado año unos 4.500 activos inmobiliarios: 70% viviendas y locales, y el 30% es suelo.
- **RENTA 4 INICIA SU ACTIVIDAD COMO BANCO ESPECIALIZADO EN GESTIÓN PATRIMONIAL MERCADO DE CAPITALES Y SERVICIOS DE INVERSIÓN** tras adquirir el Banco Alicantino de Comercio. Ex.14-1.
- **FONDOS DE INVERSIÓN.** Ex.13-1. El patrimonio se redujo un 6,47% en 2011., hasta alcanzar 203.412 millones.
- **LA CNMV ADVIERTRE SOBRE LOS ETF.** Ex.13-1. Aconseja limitar la distribución de los fondos complejos. Cree que los partícipes deben estar alerta en los llamados ETF sintéticos, que obtienen su rentabilidad a través de derivados.
- **CONVENIO COLECTIVO DE LA BANCA.** AEB y Sindicatos ultiman el pacto. La discusión de la materia salarial, principal punto de escollo de estos acuerdos, podría decantarse del lado de la primera. Se habla de dos primeros años sin subida y de otros dos con un aumento del 1,5%

COYUNTURA NACIONAL

EL GOBIERNO SE ESTRENA EN EL MERCADO CON UN ROTUNDO ÉXITO. Ex.13-1. Coloca casi 10.000 millones, el doble de lo esperado. El Tesoro emite de un plumazo el 11,6% de bonos estimados para 2012 y a unos costes asequibles, por debajo del 4%. La banca española acudió en masa a la subasta después de haber tomado el préstamo del BCE, obteniendo una clara rentabilidad pese a la bajada del tipo de interés, repito por debajo del 4%. La prima de riesgo ayer cayó hasta los 329 puntos cuando el 6 de enero estaba en los 386 puntos. Expansión

editorializa bajo el título "Baño de confianza para la deuda española". El gobierno debe seguir progresando en las reformas clave para recuperar la credibilidad perdida.

S & P BAJA DOS ESCALONES LA DEUDA DE ESPAÑA Ex.14-1. Justificó su decisión en cinco factores: las restrictivas condiciones del crédito; el incremento de las primas de riesgo; un intento simultáneo de desapalancamiento de los Gobiernos y las familias; los pronósticos de débil crecimiento de Europa, y una "amplia y prolongada disputa" entre los líderes europeos para solventar esos problemas. En cuanto a España, avisa de nuevas rebajas si las medidas se retrasan o se quedan cortas. Insta al Ejecutivo a tomar "medidas adicionales" para reducir el déficit. Y alerta de que los costes de financiación de la deuda pueden seguir siendo elevados. Efectos: el Fondo de Rescate puede perder la triple A. Los países y el sector privado encaran mayores costes de financiación. La agencia debe ajustar ahora la nota de empresas y bancos. El mercado de deuda adelanta con subidas la rebaja masiva de rating en la zona euro. La prima de riesgo de España repuntó de los 329 a los 345 puntos tras filtrarse la noticia.

LAS AUTONOMÍAS SON RESPONSABLES DEL 75% DE LA DESVIACIÓN DEL DÉFICIT. Ex.11-1. **HACIENDA SANCIONARÁ A LAS REGIONES QUE NO REDUZCAN EL DÉFICIT PÚBLICO.** Ex.12-1. El Ejecutivo estudia mecanismos para dar más transparencia a las cuentas. Hacienda impondrá duras normas contables. El Gobierno tiene previsto imponer sanciones a las autonomías incumplidoras y castigará especialmente la gravedad y la reincidencia.

REFORMA LABORAL. Ultimátum del Ejecutivo. Si no hay acuerdo, el lunes iniciará la reforma en solitario. El gobierno considera que el diálogo social ha alcanzado acuerdos "puntuales e insuficientes".

COYUNTURA INTERNACIONAL

BRUSELA REDUCIRÁ LA EXIGENCIA DE CAPITAL A LOS BANCOS SI SE CALMA LA CRISIS DE LA DEUDA PÚBLICA. Ex.12-1. Fuentes cercanas a la EBA (Autoridad Bancaria Europea), indican que el posible descenso del requisito del 9% de capital de máxima calidad, se producirá después de junio, probablemente en el test de estrés a la banca previsto para el final del 2012. La situación soberana afecta a los bancos ya que estos son los principales dueños de esos títulos. La EBA exige ahora que las entidades tengan más capital ante el temor a que el valor de los bonos se desplome o incluso ante la posibilidad de que algún país reestructure su deuda. En cuanto al déficit de los bancos, el español se cifra en 26.200 millones, que incluyen el déficit de capital de 15.300 millones del Santander. **MERKEL DISPUESTA A PONER MÁS DINERO EN EL FONDO DE RESCATE.**

INCREÍBLE PERO CIERTO: EL INVERSOR PAGA POR PRESTAR DINERO A ALEMANIA. Ex.10.1. El mercado de deuda vivió ayer un hecho insólito por la persistente incertidumbre sobre el futuro de la zona euro. Alemania colocó 3.900 millones en letras a seis meses **con rentabilidades negativas** por primera vez en la historia, del -0,0122%. La oferta era de 4.000 millones de euros, y tuvo peticiones por 7.080 millones.

LOS BANCOS EUROPEOS BUSCAN REFUGIO PARA SU DINERO EN EL BCE. Ex.11-1. Tercer récord de depósitos a un día en el Banco Central. Los depósitos a un día son indicador de desconfianza entre los bancos.

LA BANCA CUBRIRÍA CON EL BCE SUS VENCIMIENTOS DE DEUDA. Ex.14-1. Las entidades españolas tienen préstamos de la institución por valor de 118.861 millones, una cifra equivalente a los compromisos de 2012.

ENTREVISTAS CON MENSAJE.

CRISTOBAL MONTORO en ABC, 15-1. Tras la rebaja de S & P "España recuperará pronto su prestigio con reformas y cuentas equilibradas". En principio nada (se refiere a lo que le puede costar al contribuyente "tapar el agujero del sector financiero"). Vamos a promover una política de saneamiento con cargo, en lo posible, a los beneficios empresariales, que tenga costes públicos completamente minimizados.

JOAQUÍN ALMUNIA en EMPRESA, suplemento de ABC, 15-1. "El proceso de reestructuración bancaria en España aún no ha acabado porque debe haber más fusiones". "Es necesario que la banca española sanee los activos de la construcción tal y como propone De Guindos". "Como Comisario de Competencia, las ayudas públicas a la banca continental se mantendrán hasta que acabe la crisis"

CARINA SZPILKA, Directora General de ING Direct en España, publicada en Staff empresarial, Nº 106. Actualmente nos encontramos en un nuevo escenario, en que todos tenemos que aprender a trabajar de forma diferente. En ING pensamos que, como banco, **tenemos la responsabilidad de escuchar a los clientes** y entender qué necesitan, tenemos que ser ejemplo de buenas prácticas como empresa socialmente responsable. El sector bancario tendrá que adaptarse mejor a este cambio de mentalidad de los clientes. **La claridad, sencillez y agilidad van a ser fundamentales, algo que en ING aplicamos permanentemente en todo lo que hacemos.**

FRANCISCO VALENCIA, Director de RRHH de LINEA DIRECTA, publicada en Equipos y Talento, Diciembre-Enero. La formación es una apuesta estratégica que nos permite asumir y afrontar los retos del negocio de forma cada vez más dinámica, flexible y eficiente. Uno de nuestros distintivos es incorporar talento a la base de la compañía con el

objetivo de guiarlo, desarrollarlo y hacerlo crecer en el futuro. Durante el año pasado, el 90% de la plantilla recibió formación directamente vinculada a las necesidades de su trabajo, lo que supone una media de 31 horas por persona. Para ello disponemos de un amplio abanico de programas que incluyen diferentes soportes formativos, tales como las "píldoras", el e-learning, la formación presencial, la participación en foros y conferencias o la formación on the job.

SUGERENCIAS

"La imprescindible flexibilidad interna", un artículo de **Abdón Pedrajas Moreno, Catedrático de Derecho de Trabajo**, publicado en Expansión, sección Opinión, 11-1. Presidente de Abdón Pedrajas & Molero. La verdadera flexibilidad a fomentar es la denominada flexibilidad interna, la que se produce durante el desarrollo del contrato. A tales efectos, los campos fundamentales sobre los que se podría avanzar son, al menos, los siguientes: 1.- Movilidad funcional, rompiendo el modelo categoría-función. 2.- Movilidad geográfica y modificación sustancial. 3.- Los descuelgues salariales y 4. la suspensión temporal de los contratos y la reducción de jornada.

SUPLEMENTOS

EXPANSIÓN & EMPLEO. 14-1. JOSÉ MANUEL CASADO escribe en la sección "El ojo crítico" bajo el título "Indra´ referido al pub de Hamburgo donde empezaron los Bettles con largas jornadas de ensayo y de trabajo. Para triunfar, nos dice, aparte de talento hay que trabajar muy, muy, pero que muy duro, máxime en la situación de crisis que estamos viviendo y que parece no tener fin. Es más, precisamente es este esfuerzo adicional el que marca que unos tengan éxito y que otros no. (...) Pero si me obligaran a concretar, podríamos resumir la fórmula del éxito en el esfuerzo en la preparación.

EXPANSIÓN FIN DE SEMANA. 14-1. Las carteras de bolsa más rentables. Fondos para invertir en letras. Alternativas conservadoras: fondos de renta fija son la vía más fácil para invertir en deuda pública a corto.

5d INVERSIÓN. 14-1. Carteras modelo que desafían a la crisis. Los mercados siguen presa de incertidumbre que bien puede agravarse en los próximos meses. Pero pese a los obstáculos, hay valores con solidez en su balance que encierran promesas de rentabilidad para un incierto 2012.

NOTICIAS DE LOS ASOCIADOS CORPORATIVOS

PSICOSOFT nos envía su Newsletter con aportaciones de interés, tales como: Donde mejor se trabaja es donde más se trabaja. Espectadores o protagonistas. Los atributos del Director de RR.HH. Ver en www.psicosoft.com

AFI. ESCUELA DE FINANZAS APLICADAS. Recibimos su catálogo para el año 2012. Se trata de un equipo docente integrado por profesionales de reconocido prestigio en el ámbito financiero. Más de 25 años les avalan. Mónica Guardado, su Directora, en la Introducción nos habla del carácter práctico de la formación que se imparte y cómo la formación puede marcar la diferencia. Su metodología es variada: In-company, abierta, para postgrado y online. Recordamos su dirección: España 19. 28010 Madrid. Tel. 5200180. E-mail: efa@afi.es .www.efa.afi.es

CURSOS Y SEMINARIOS

- **CURSO DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA CON CARMEN SEBASTIÁN.** Comienza el 1 de febrero y termina el 21 de marzo. 0 horas lectivas de 15,00 a 17,00 horas. Precio: 160€. Contacto 91. 4887943 o centro.cuesta@urjc.es
- **JORNADA PERSONAS Y EQUIPOS QUE MARCAN DIFERENCIA.** 19 de enero Hotel Hesperia. Madrid. **INFOVA Y APD.** Gonzalo Martínez de Miguel, José Carlos Tamayo, Nacho Soriano, Ramón Martínez. De 9,30 a 13,30. Interesados inscribirse en www.apd.es
- **PROGRAMA INTRODUCTORIO A PNL BUSINESS.** Comienza el 18 de enero. 16 horas en 4 sesiones de 18 a 21 horas. **SOLOCOM.** Barcelona. Info: Laia Marrugat. Tel. 93-2371577. www.solocom.es
- **BANCA PRIVADA 2012.** 28 de febrero. IIR. Info: Nacho Flores. Tel. 91-7004905. nflores@iirspain.com

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

De la Learning Letter de José María Gasalla (informacion@gasalla.com). Muchas gracias José María.

ORIENTACIONES PARA VIVIR.

*Crear espacios de confianza en los que la conciencia esté presente, en los que brille el amor. *Deja fluir cuando estés en la duda. No intentes saber todo. Nunca lo sabrás. *Aprovecha a tope el silencio y la soledad. Es un regalo que tienes que darte. *Piensa qué tienes que cambiar y qué no. Y hazlo. ***Comparte tus conocimientos, tus experiencias, tu saber. Sé generoso. *Sigue abriendo los ojos, descubriendo nuevos horizontes, experimentalos.** *Conserva sólo (yo diría especialmente) a los amigos divertidos, positivos y sanos. *Usa y disfruta con tus cinco sentidos. Siente y emocionate. *Distingue el amor del apego, la necesidad y el deseo. *Rodéate de los que más amas (sin apego he!). *Ríe todo lo que puedas. Comienza por reírte de ti mismo. *Vete avanzando hacia lo sencillo. *Utiliza el desapego, el desprendimiento. *Cuida tu salud. ***Ah! Y acuérdate, como dice Parka, que "el que no vive para servir, no sirve para vivir"**

LA REDACCIÓN