

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

FUNDACIÓN

# Consenso Económico

Primer trimestre de 2009

# ÍNDICE

• ARTÍCULO	Pág. 2
• FICHA TÉCNICA	Pág. 4
• EXPERTOS Y COORDINACIÓN	Pág. 5
• PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL	Pág. 6
• PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA	Pág. 8
• RECUPERACIÓN ECONÓMICA	Pág. 10
• SITUACIÓN DE LAS FAMILIAS	Pág. 15
• SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS	Pág. 16
• TIPOS DE CAMBIO	Pág. 17
• EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS DE CONSUMO	Pág. 20
<b>MONOGRÁFICO</b>	
• EL FUTURO DEL SECTOR ENERGÉTICO	Pág. 22
• RELACIÓN DE PARTICIPANTES	Pág. 26

Este cuestionario ha sido diseñado, elaborado y redactado por el Grupo de Expertos junto a los cuatro coordinadores reseñados. Los comentarios que acompañan a las respuestas también son producto de un consenso entre estas mismas personas.

Este Consenso Económico es el resultado de una encuesta de un total de 28 preguntas que se ha enviado a un colectivo de 317 personas seleccionadas que por su trabajo son capaces de dar una opinión solvente acerca de la situación económica española. La encuesta se ha elaborado exclusivamente con 122 de las contestaciones que han llegado en plazo. El desglose profesional de estos 122 panelistas es el que se indica a continuación:

<b>EMPRESAS NO FINANCIERAS</b>	<b>26,23%</b>
<b>UNIVERSIDADES Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA</b>	<b>27,04%</b>
<b>SISTEMA FINANCIERO</b>	<b>22,95%</b>
<b>ASOCIACIONES EMPRESARIALES Y PROFESIONALES</b>	<b>21,31%</b>
<b>INSTITUCIONES</b>	<b>1,64%</b>

Fecha de realización: del 28 de enero al 12 de febrero de 2009.

En cada una de las preguntas se indica, entre paréntesis, el número de respuestas obtenido en esa pregunta seguido del porcentaje sobre el total de personas que han respondido.

## EXPERTOS

ÁNGEL LABORDA PERALTA. FUNDACIÓN CAJAS DE AHORROS  
GUILLERMO DE LA DEHESA. AVIVA CORPORATION  
JOSÉ A. HERCE SAN MIGUEL. ANALISTAS FINANCIEROS INTERNACIONALES  
JOSEP OLIVER I ALONSO. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA  
RAFAEL PAMPILLÓN OLMEDO. INSTITUTO DE EMPRESA  
VÍCTOR M. GONZALO ÁNGULO. INTERMONEY  
XAVIER SEGURA PORTA. CAIXA DE CATALUNYA  
JOSÉ ROJO ALDEA. GRUPO SANTANDER

## COORDINACIÓN

LORENZA DRAGONETTI. PRICEWATERHOUSECOOPERS  
JAVIER EZPELETA VICARIO. PRICEWATERHOUSECOOPERS  
ALFONSO LÓPEZ-TELLO DÍAZ-AGUADO. PRICEWATERHOUSECOOPERS  
MANUEL PORTELA PEÑAS. ECONOMISTA

Según los Organismos Económicos Internacionales, las previsiones de crecimiento económico para el año 2009 son:

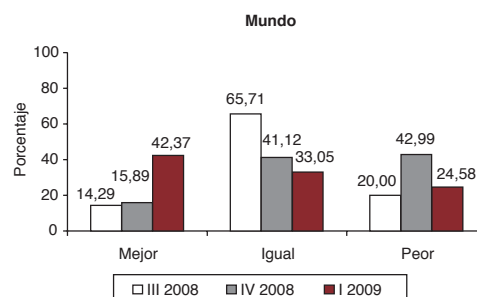
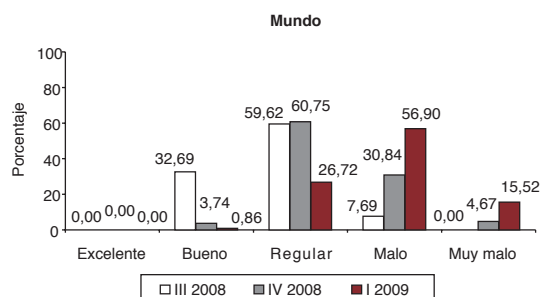
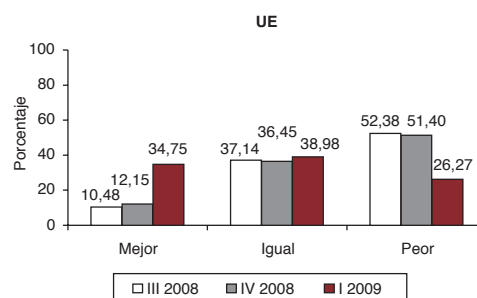
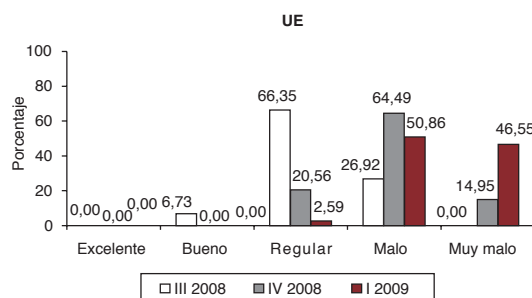
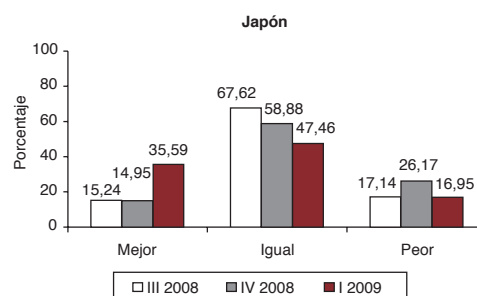
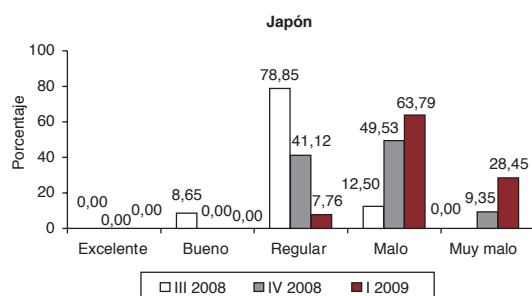
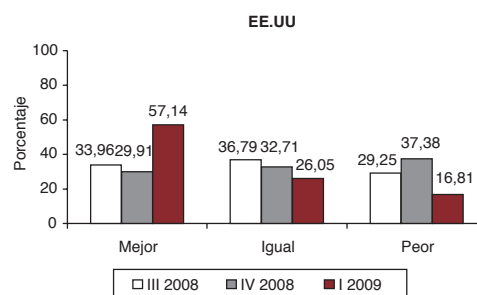
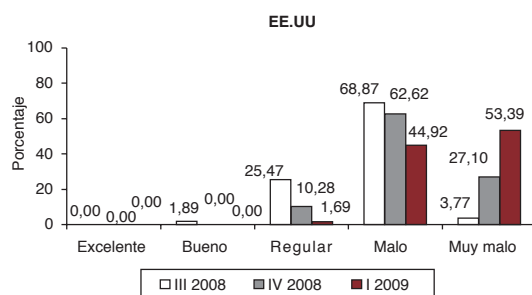
	FMI (2009)	OCDE (2009)	CE (2009)*
EE.UU.	0,1%	-0,9%	-
Japón	0,5%	-0,1%	-
UE	0,2%	-0,6%	-1,8%
Mundo	2,2%	-	-

(\*) La Comisión Europea sólo ha actualizado sus previsiones para la Unión Europea. El resto de previsiones realizadas en otoño han quedado obsoletas.

1. ¿Cómo calificaría usted la situación actual de la economía mundial?

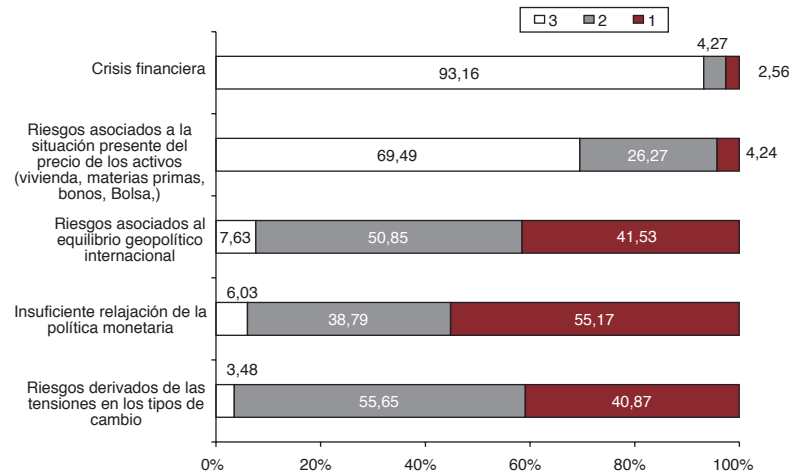
¿Cómo cree usted que será la situación dentro de un año?

**119-94,44%**



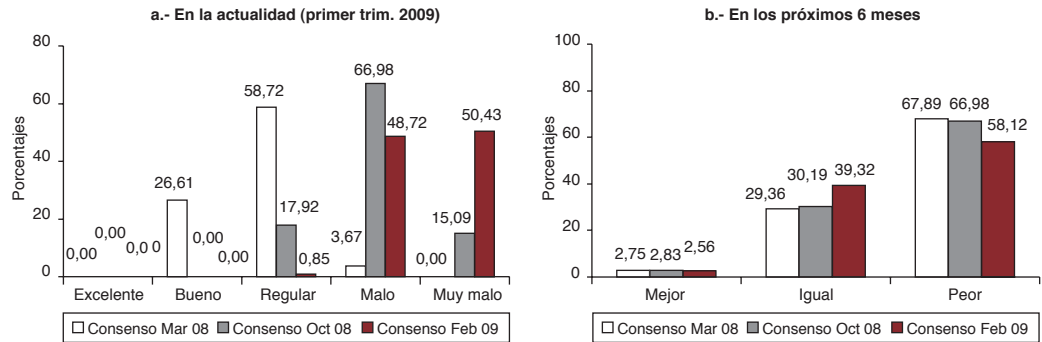
**2.** Valore de 1 a 3 los siguientes riesgos que condicionan las perspectivas a corto plazo de la coyuntura económica mundial. (1=menos importante; 3=más importante).

**118-93,65%**

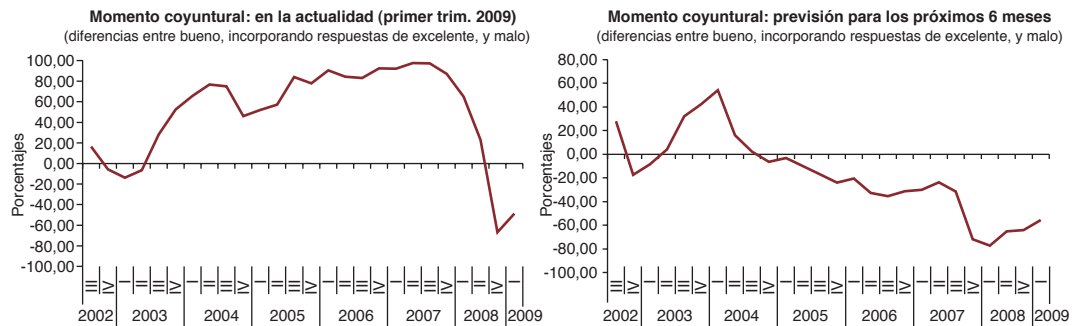


1. ¿Cómo calificaría usted el momento coyuntural de la economía española?

117-92,86%

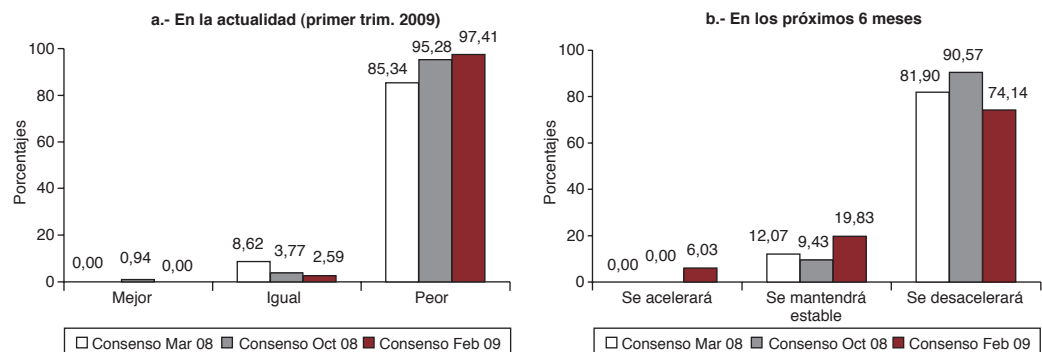


Evolución de las diferencias en las respuestas obtenidas en esta pregunta desde el tercer trimestre de 2002:

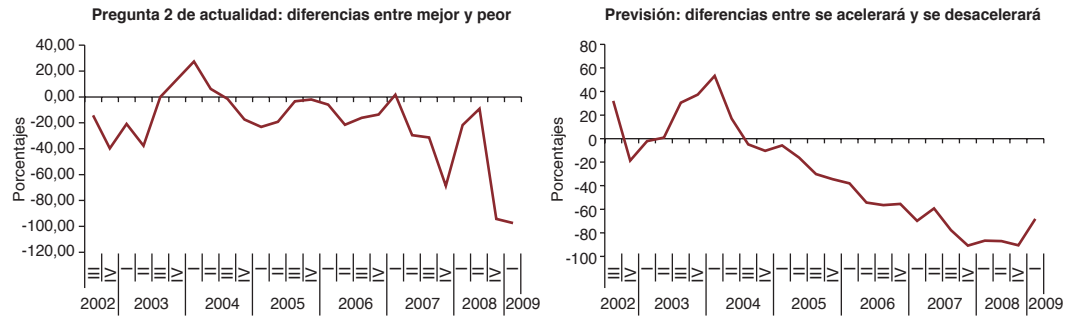


2. Según los datos de la Contabilidad Nacional (CNE-2000), el crecimiento en tasa interanual del PIB fue del 0,9% en el tercer trimestre del año 2008, nueve décimas menos que en el trimestre precedente.

116-92,06%

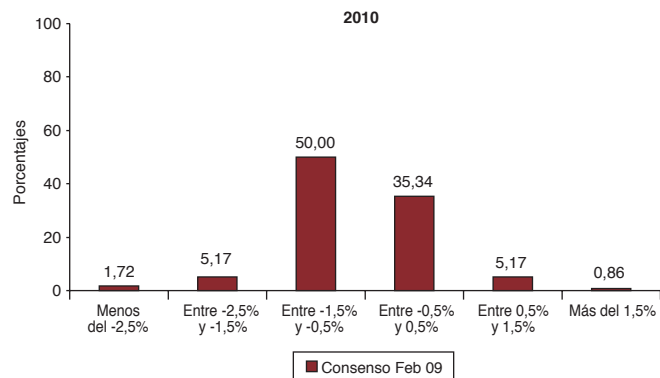
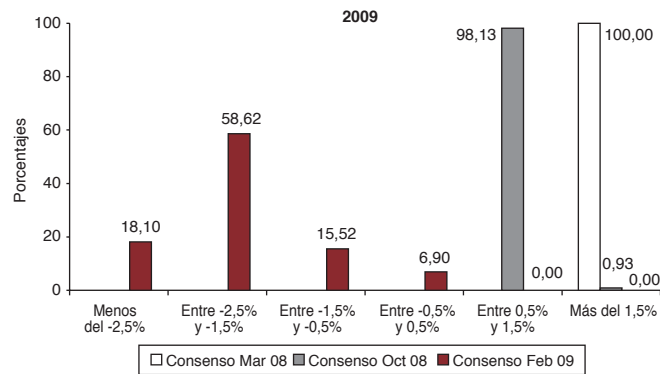


■ Evolución de las diferencias en las respuestas obtenidas en esta pregunta desde el tercer trimestre de 2002:

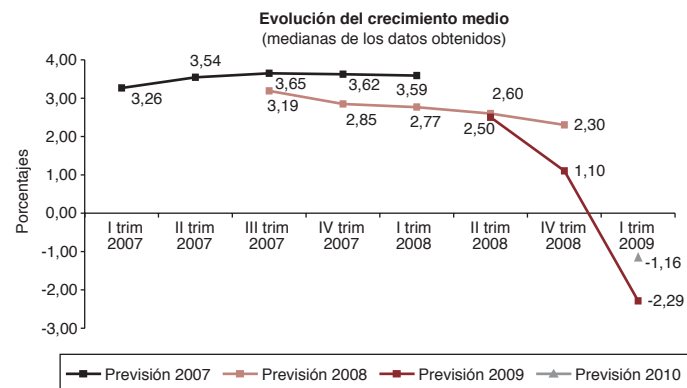


3. ¿Cuál cree usted que será el crecimiento medio para los siguientes años?

116-92,06%

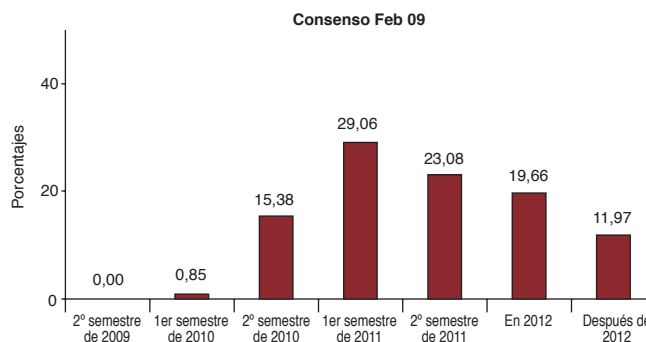


■ La evolución de las respuestas obtenidas sobre el crecimiento medio de la economía española



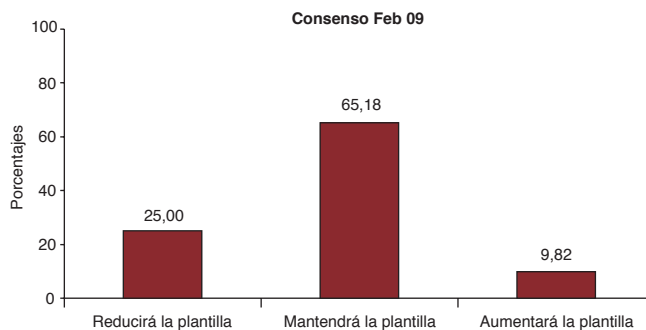
4. A la vista de la negativa evolución de todos los indicadores, el Gobierno ha revisado las previsiones para 2009: el PIB caerá un 1,6% (el primer retroceso en 16 años) y la tasa de paro repuntará hasta el 15,9% de la población activa; como resultado de la aguda crisis, el déficit público se disparará hasta el 5,8% del PIB. ¿Cuándo espera que el PIB de la economía española comience a crecer por encima del 2%?

117-92,86%



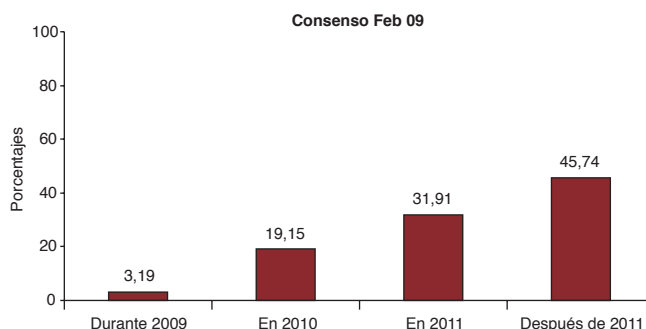
5. Las previsiones de los analistas privados apuntan a una destrucción de empleo durante 2009.

112-88,89%



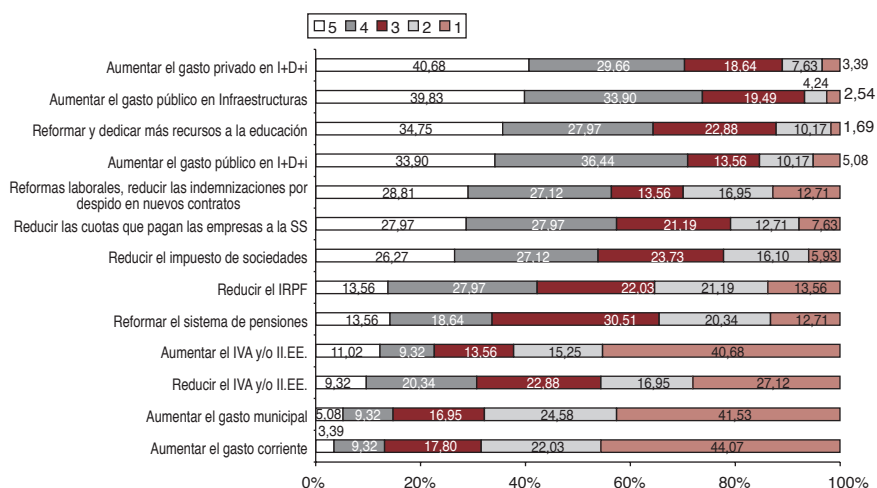
6. Si ha contestado a) o b) ¿Cuándo cree que su empresa volverá a aumentar la plantilla?

94-74,60%



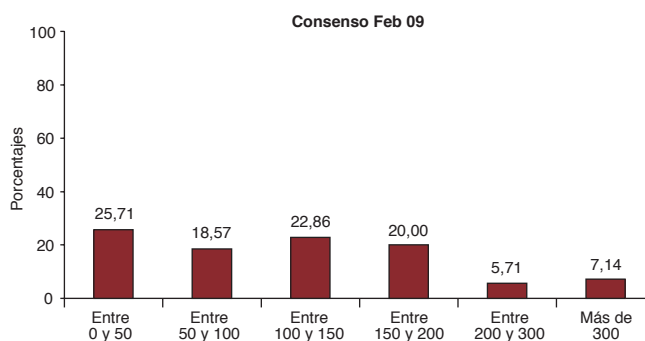
**7.** Valore de 1 a 5, siendo 5 la valoración más positiva ¿Cuál de las siguientes medidas de política económica deberían aplicarse, a su entender, para una salida duradera de la crisis económica?.

**118-93,65%**



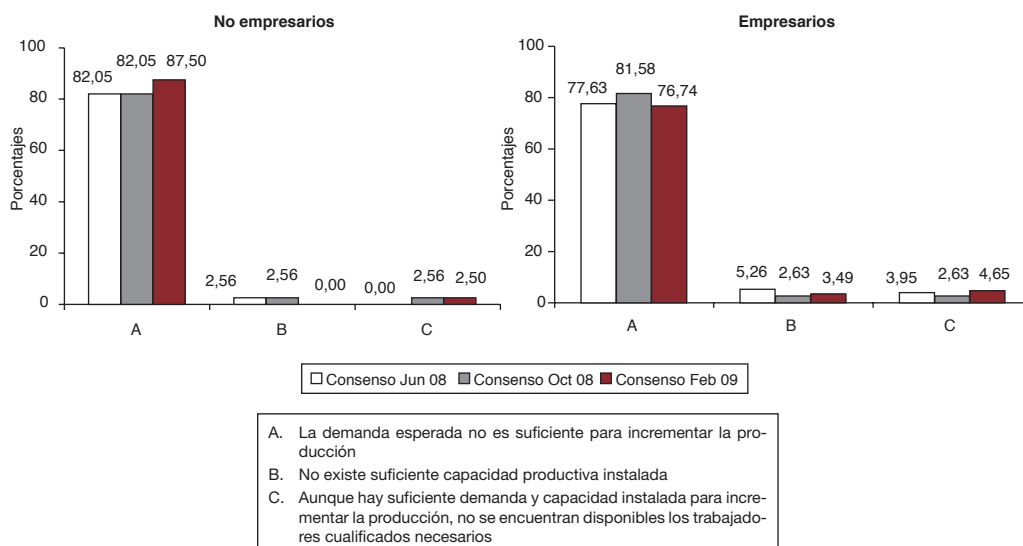
**8.** Dificultades de financiación en las empresas ¿Ha notado un aumento en la prima de riesgo de los créditos que mantiene su empresa con la banca? En puntos básicos:

**70-55,56%**

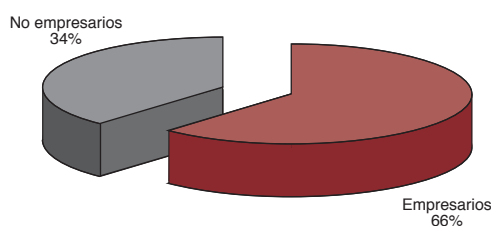


**9.** ¿Por qué su empresa no produce más de lo que actualmente produce? O, si usted no es empresario, ¿por qué cree que en la economía española no se produce más?

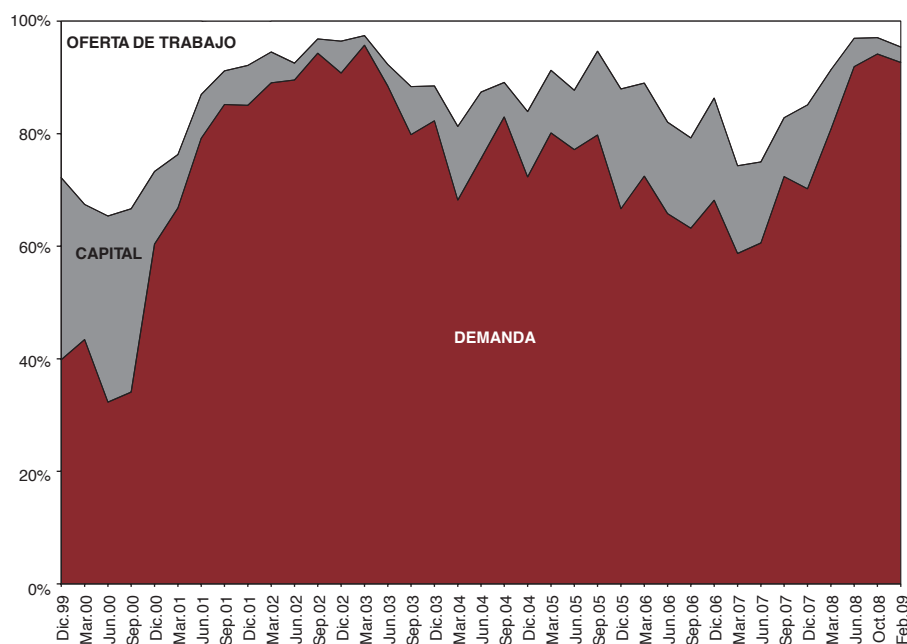
**109-86,51%**



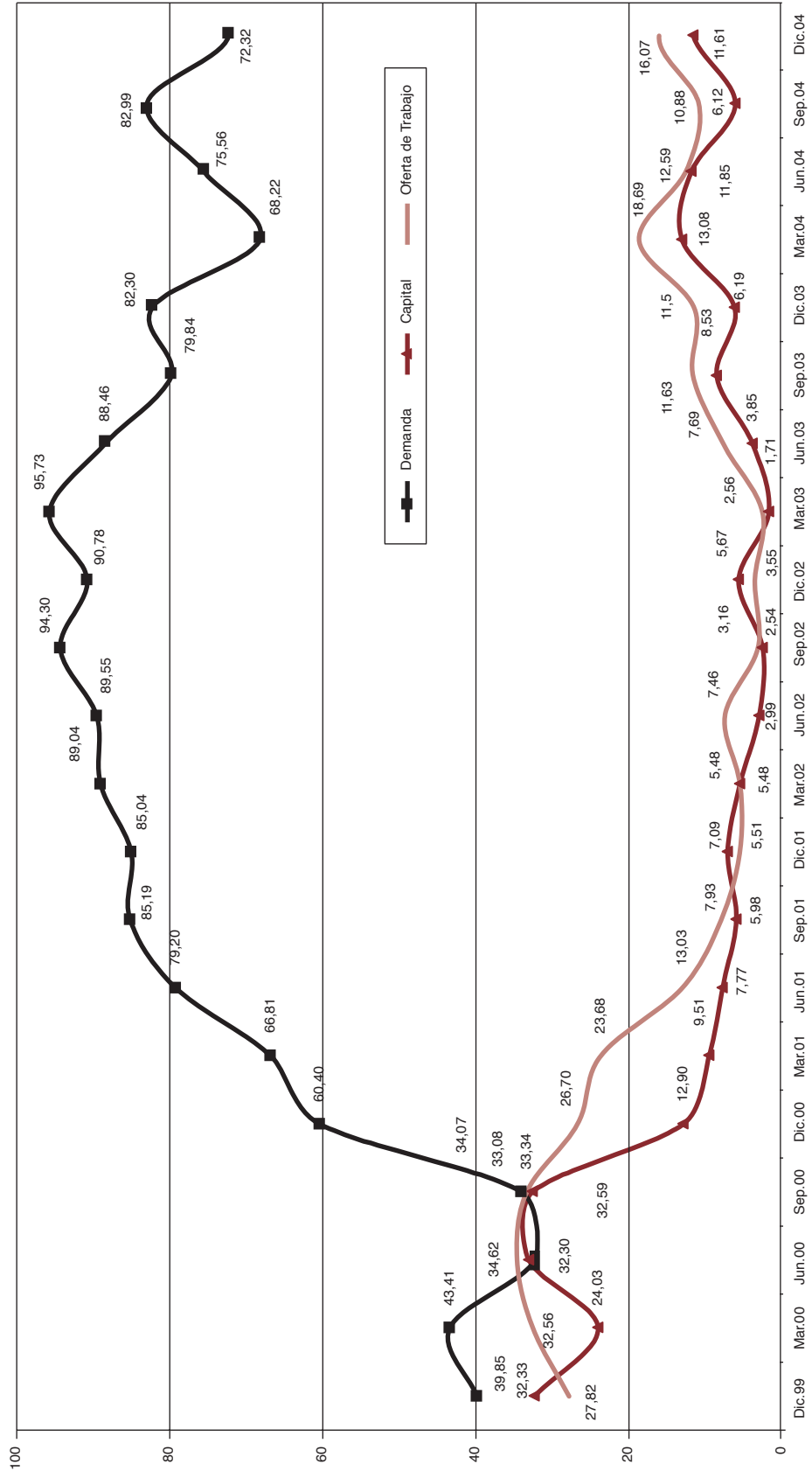
**¿Opina usted como ejecutivo de una empresa/representante de un sector?**



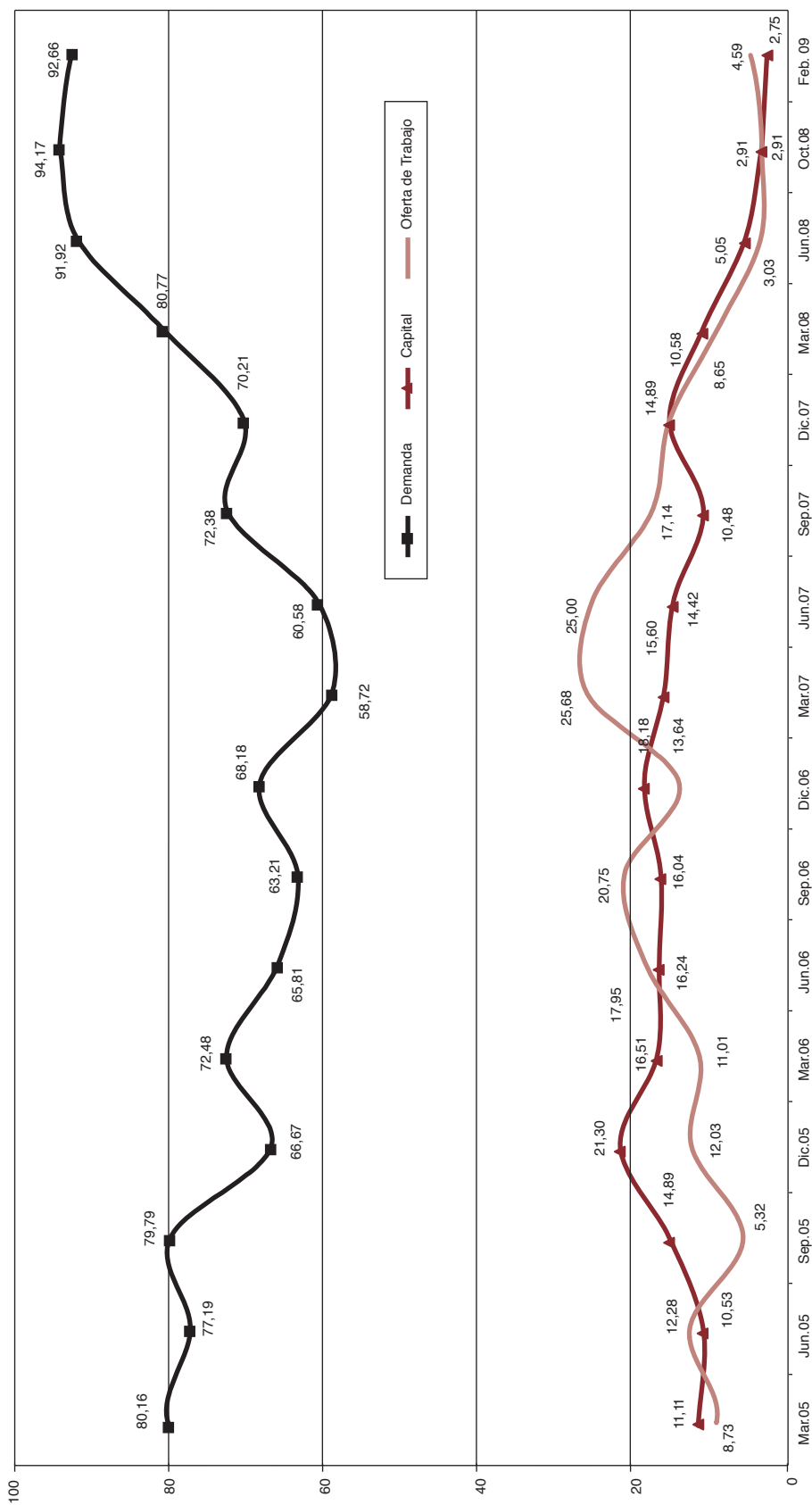
**Evolución de las diferencias en las respuestas obtenidas en esta pregunta desde el tercer trimestre de 2002:**



La evolución en detalle es la siguiente: desde Diciembre 1999 hasta Diciembre 2004



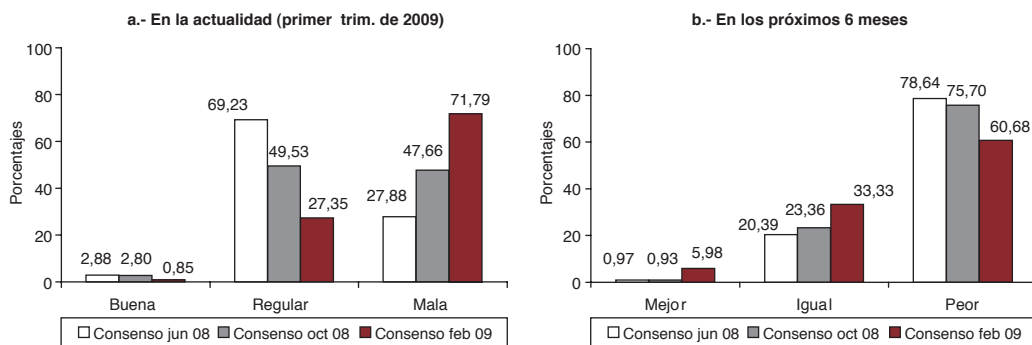
La evolución en detalle es la siguiente: desde Marzo 2005 hasta Febrero 2009



**10.** ¿Cómo valora usted la situación económico-financiera de las familias (ahorro, endeudamiento, riqueza, rentas salariales y no salariales...)?

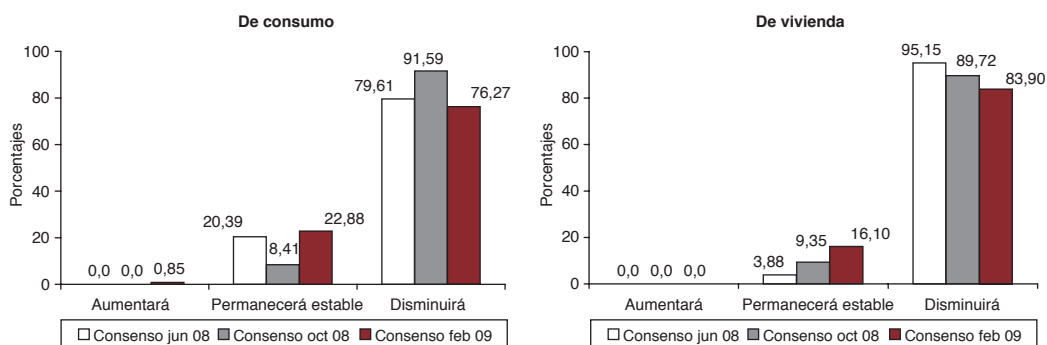
**107-93,04%**

**117-92,86%**



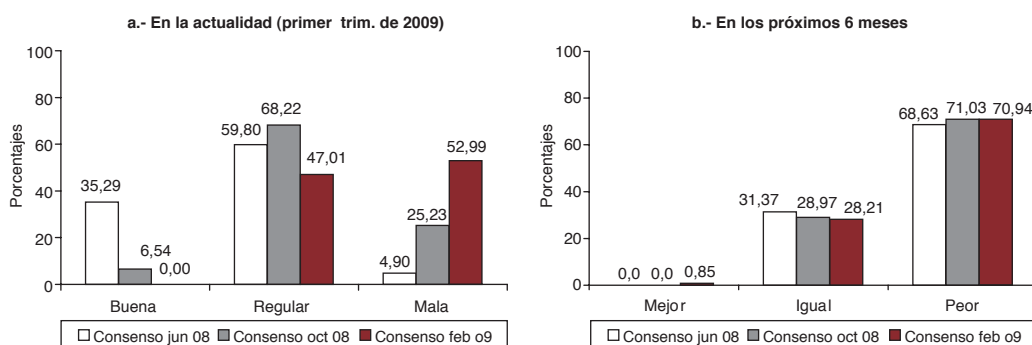
**11.** En función de lo considerado en la pregunta anterior y de otros factores que usted juzgue determinantes (p.e., tipos de interés), ¿cómo piensa que evolucionará la demanda de las familias en los próximos seis meses?

**118-93,65%**



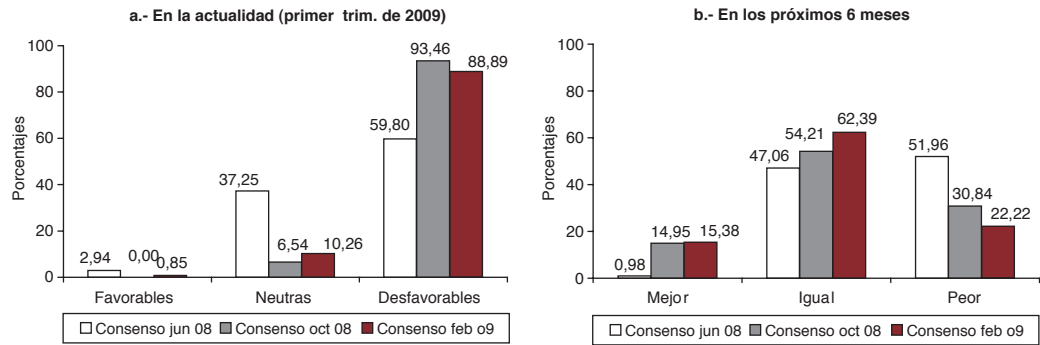
**12.** ¿Cómo valora usted la situación económico-financiera de las empresas (resultados, rentabilidad, endeudamiento...)?

**117-92,86%**



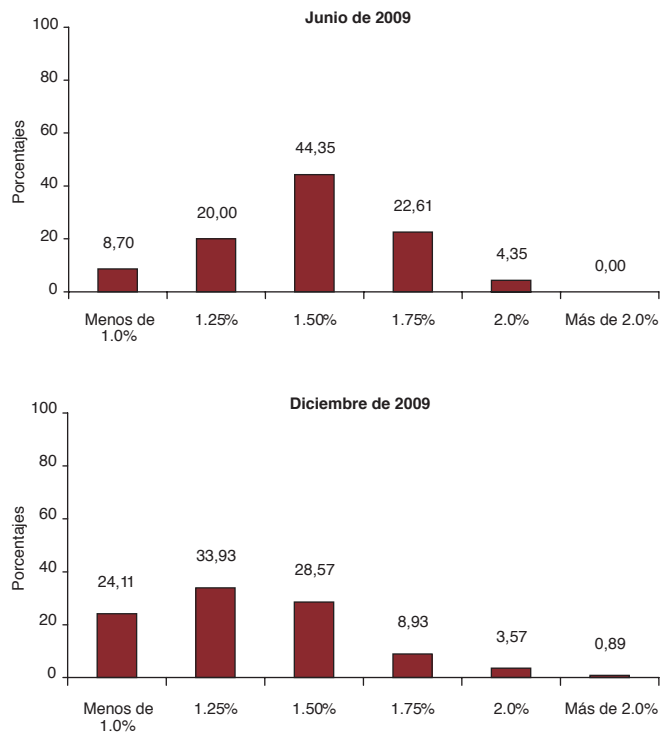
**13.** ¿Cómo valora usted las condiciones monetarias y financieras globales en las que se desenvuelven las empresas?

**117-92,86%**



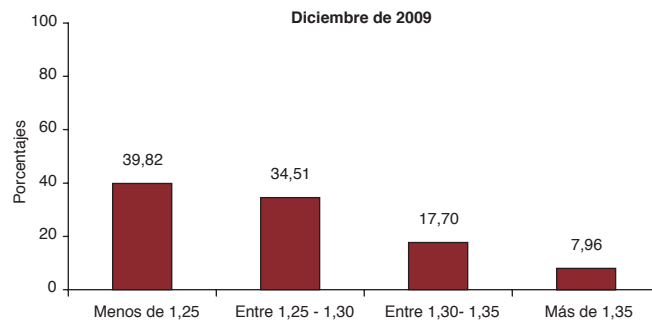
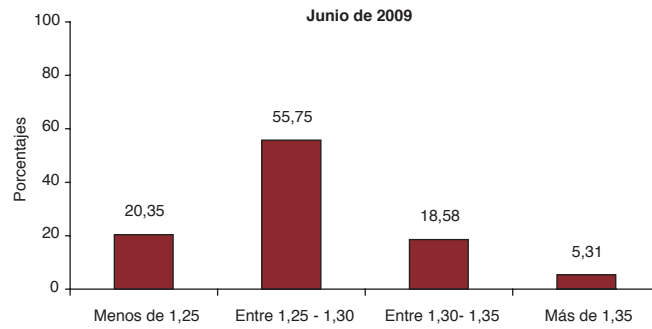
**14.** En estos momentos (22 de enero) el tipo de intervención del BCE está situado en el 2%. ¿Dónde cree usted que se situará en las siguientes fechas?

**115-91,27%**



**15.** El 22 de enero de 2009 el euro cotizó a 1,29 dólares. ¿Cómo cree usted que cotizará en las siguientes fechas?

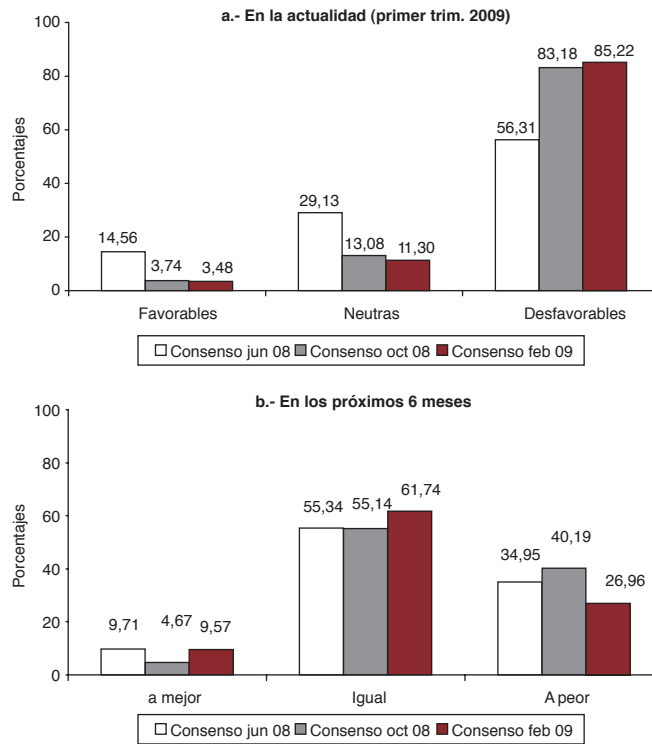
**113-89,68%**



**16.** ¿Cómo cree usted que son/serán los factores determinantes de las exportaciones de las empresas?

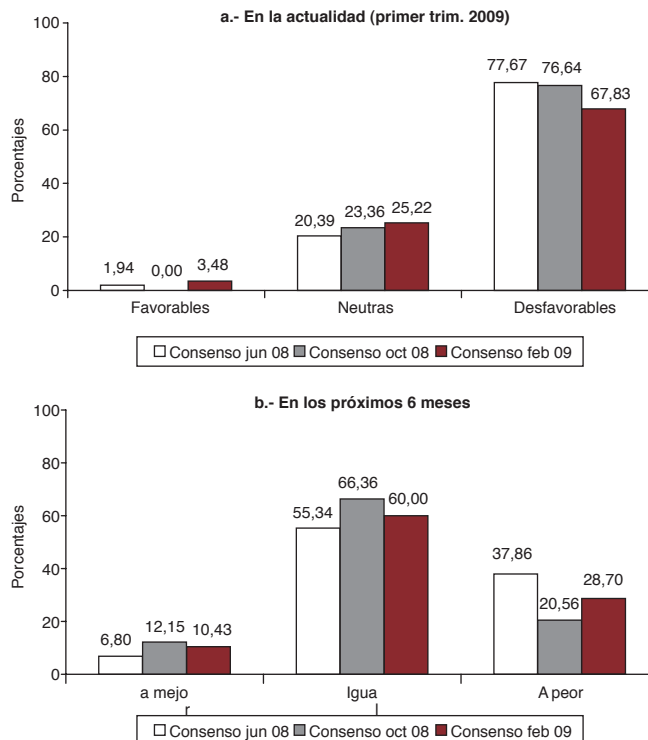
**115-91,27%**

**SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DE LOS MERCADOS EXTERIORES**



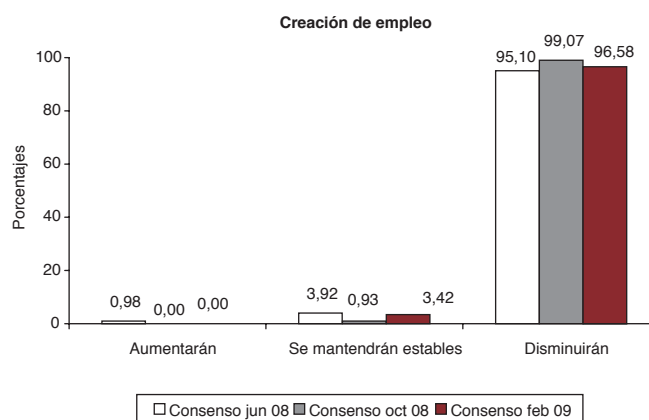
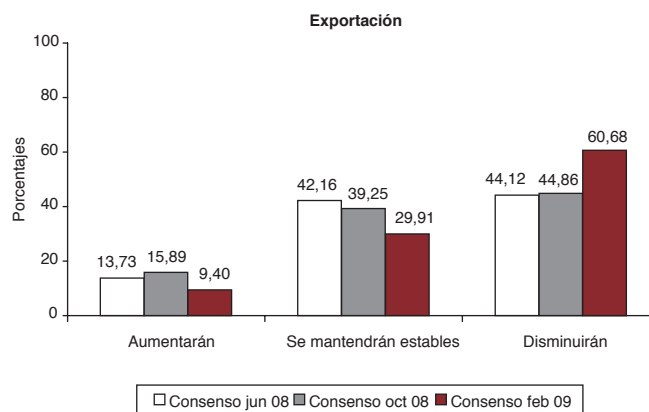
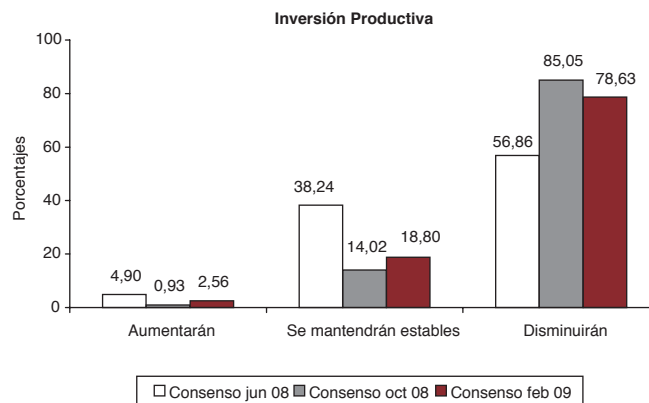
**CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD**

**111-88,10%**



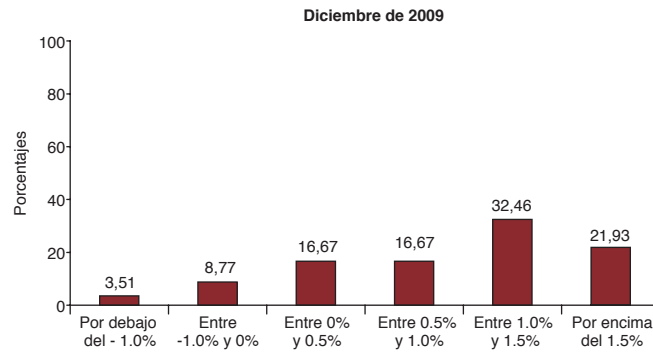
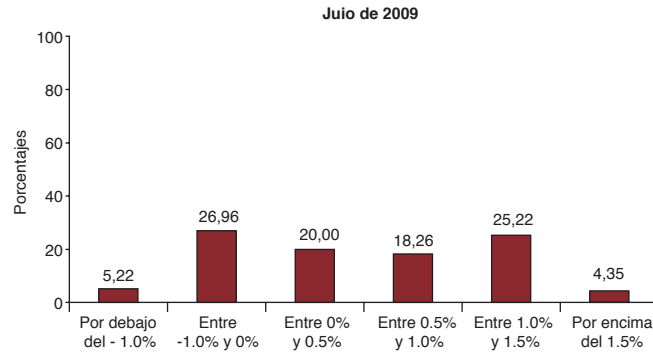
**17.** En función de lo considerado en las preguntas anteriores y de otros factores que usted juzgue determinantes, ¿cómo piensa que evolucionarán la inversión productiva, la exportación y la creación de empleo de las empresas en los próximos 6 meses?

**117-92,86%**

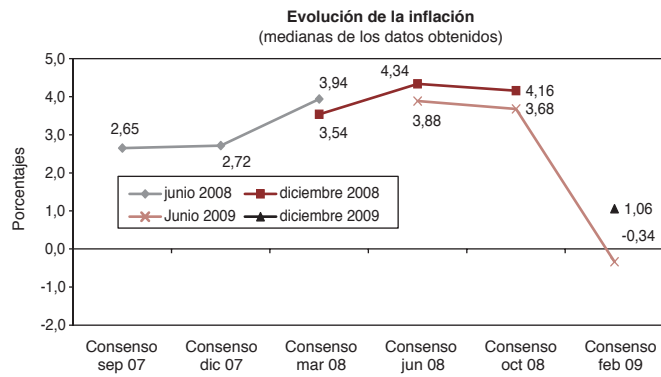


**18.** El IPC correspondiente a diciembre de 2008 fue del 1,4%, ¿En qué cifra cree usted que se situará en las siguientes fechas?

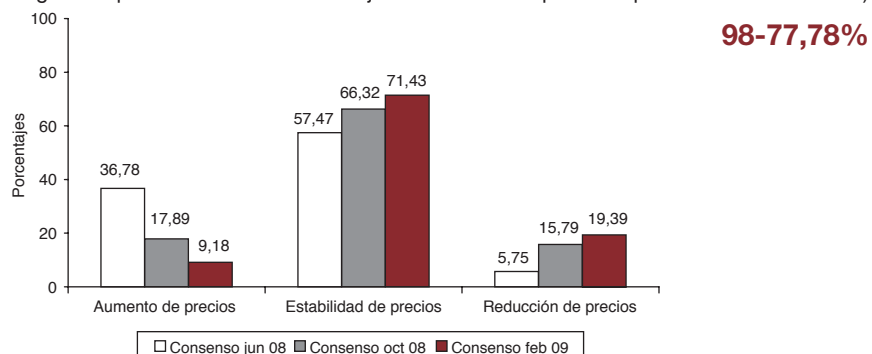
**114-90,48%**



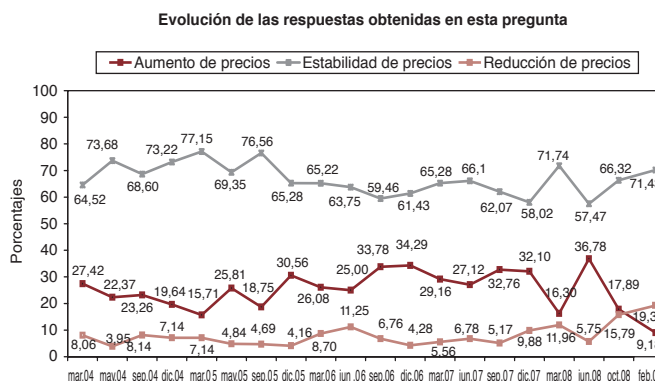
**■ Evolución de las respuestas obtenidas**



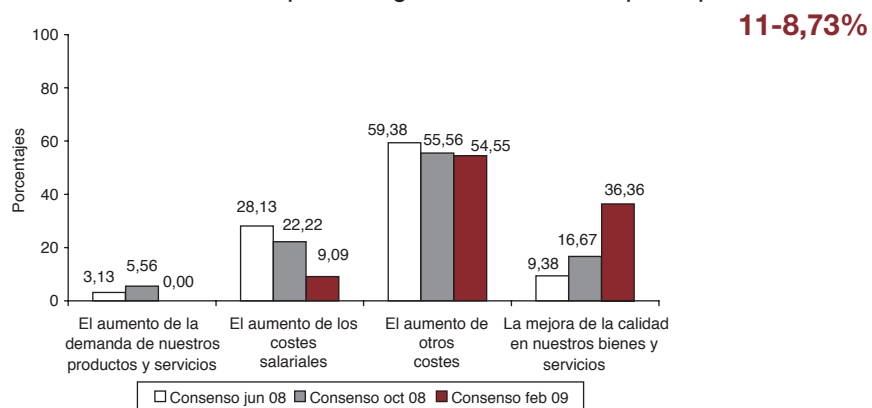
**19. ¿Qué política de precios seguirá su empresa/sector en los próximos 12 meses?**  
(Análisis hecho según los que han contestado como ejecutivo de una empresa o representante de un sector)



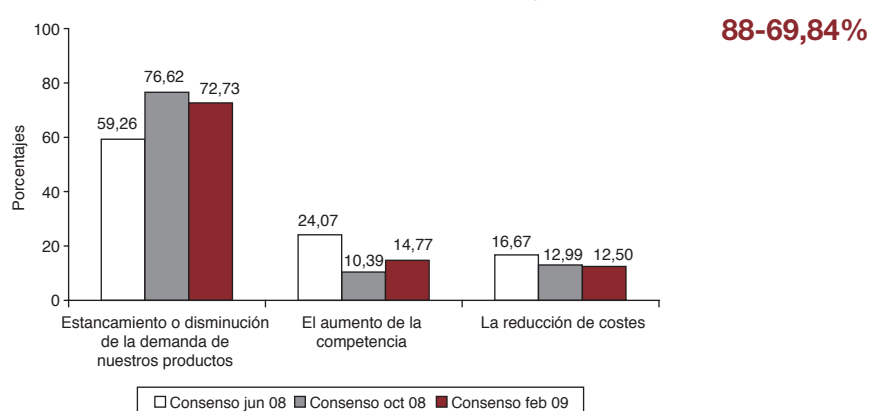
**Evolución de las respuestas obtenidas en esta pregunta**



**Si ha contestado aumentos de precios ¿cuál es la causa principal?**



**Si ha contestado estabilidad o reducción de precios ¿cuál es la causa principal?**



## EL FUTURO DEL SECTOR ENERGÉTICO

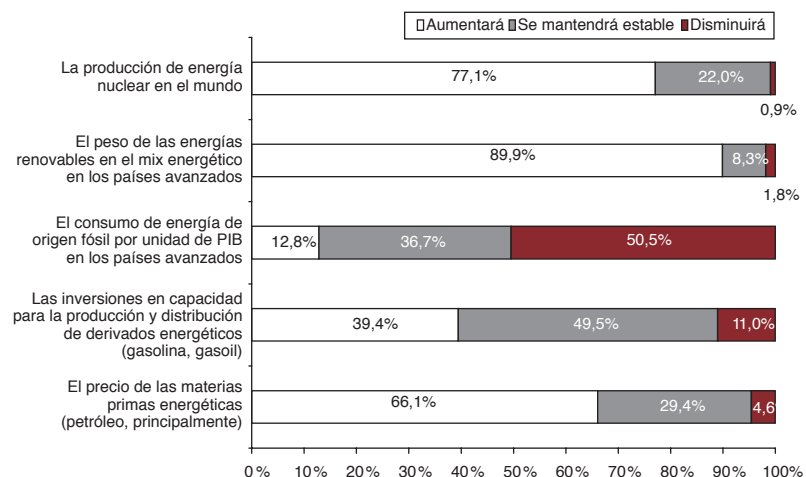
El contexto energético global se encuentra en una fase extraordinariamente complicada. Los precios de las materias primas energéticas y sus derivados para uso productivo y doméstico han sufrido una gran volatilidad en los últimos años como consecuencia de una incorrecta asignación de recursos para la producción de dichos derivados, el recurso a esta commodity como refugio cuando otros activos pierden su atractivo, los avatares geopolíticos y, más recientemente, el estancamiento de la economía mundial. Entre el año 2000 y mediados de 2008, el precio del petróleo, según el FMI, casi se multiplicó por cinco. Desde entonces, ha descendido a la tercera parte de ese pico situándose hoy al nivel de 2004. Algo menos extremas han sido las oscilaciones de las restantes materias primas energéticas, pero no han dejado de seguir el mismo patrón.

Las tendencias, en estos momentos, están dominadas por el contexto económico desfavorable y los riesgos geopolíticos. Los actuales precios de las materias primas representan un fuerte incentivo para que los inversores vuelvan a tomar posiciones en los mercados a futuro correspondientes una vez se haya despejado el horizonte económico.

Todos estos factores, muy probablemente, llevarán a que la tendencia al alza se reanude entre oscilaciones similares a las vividas en la última década, en la que la economía global ha registrado el formidable cambio estructural de la afirmación económica de los grandes países emergentes.

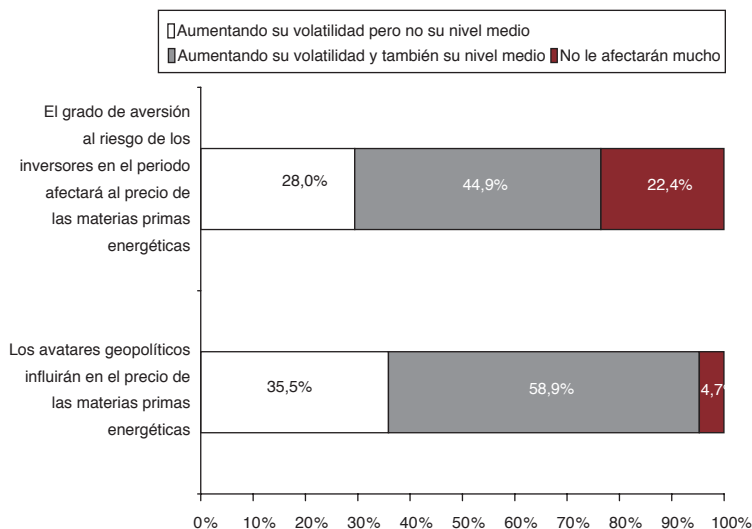
### 1. ¿Cuáles cree que serán los principales desarrollos globales en materia energética en los próximos cinco años (2009-2013)?:

**109-86,51%**



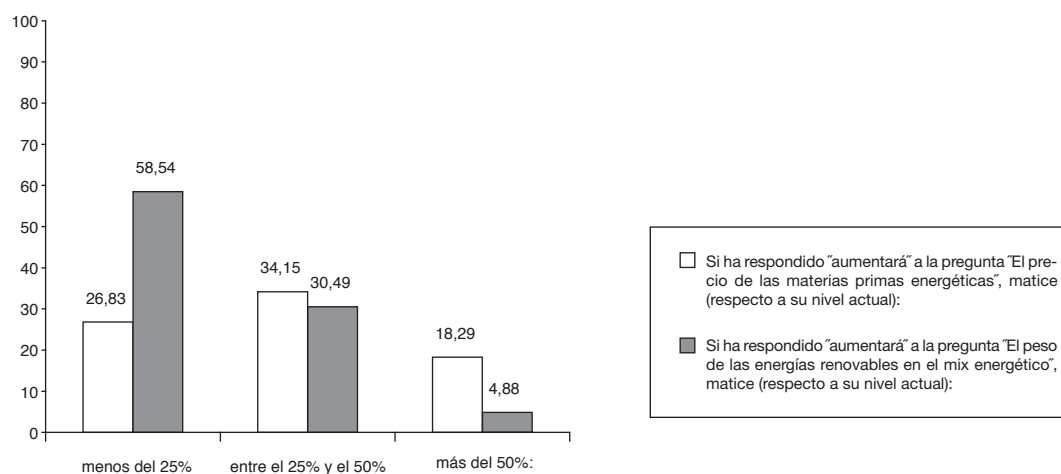
**2. ¿Cuáles cree que serán los principales desarrollos globales en materia energética en los próximos cinco años (2009-2013)?:**

**107-84,92%**



**2. ¿Cuáles cree que serán los principales desarrollos globales en materia energética en los próximos cinco años (2009-2013)?:**

**82-65,08%**



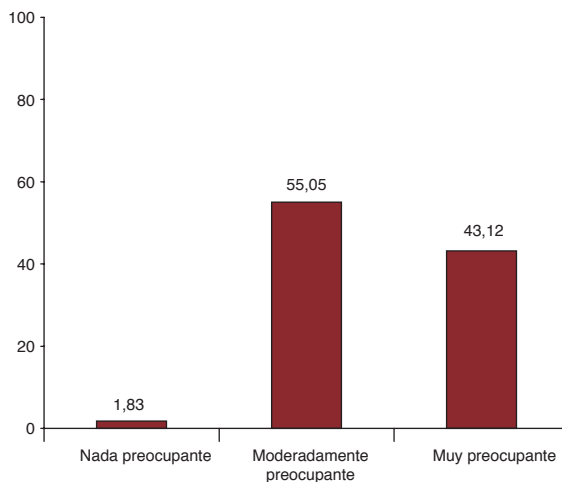
La economía española está especialmente expuesta a los mercados energéticos internacionales por dos razones: una fuerte dependencia de importaciones, hasta el 81,4% del consumo total de energía, frente a un 53,8% para el conjunto de la UE27 (2006), y, además, una intensidad energética (consumo de energía por unidad de producto) superior a la media de la UE27 y, sobre todo a Alemania, Francia u Holanda. Frente al primero de los problemas, se está produciendo un significativo aumento de producción fotovoltaica (un 2,1% de la capacidad instalada mundial en 2006, frente al 1,4% en 2005); y de producción eólica (tercera en importancia mundial después de Alemania y los EE UU con un 15,7%, de la capacidad mundial instalada en 2007).

Sin embargo, la producción de bioetanol supone solo un 0,7% de la capacidad mundial y se encuentra estancada en los últimos años. Como comparativa de estas capacidades, se debe tener en cuenta que, según el Statistical Review 2008 de British Petroleum, España, con el 2,6% del PIB mundial, consume el 1,4% de la energía primaria mundial (fósil, nuclear e hidroeléctrica, 2007) y produce el 1,6% de la electricidad mundial (2007). España produce solo el 21,7% de la energía que consume y de esta producción el 49,7% es de origen nuclear, el 30,1% de origen renovable y el 19,2% de origen fósil, carbón fundamentalmente (2006). Los aumentos de producción dependen prácticamente del avance de las energías renovables.

Respecto a la intensidad energética, poco a poco, se va reduciendo, pero moderadamente y a menor ritmo de lo que se observa en otras economías avanzadas como el Reino Unido, Alemania o Japón. Diversas iniciativas tratan de reducir el consumo final, al tiempo que algunas de las industrias más consumidoras de energía (transporte, materiales de construcción,...) podrían estar más afectadas que el resto de la economía en la crisis económica actual.

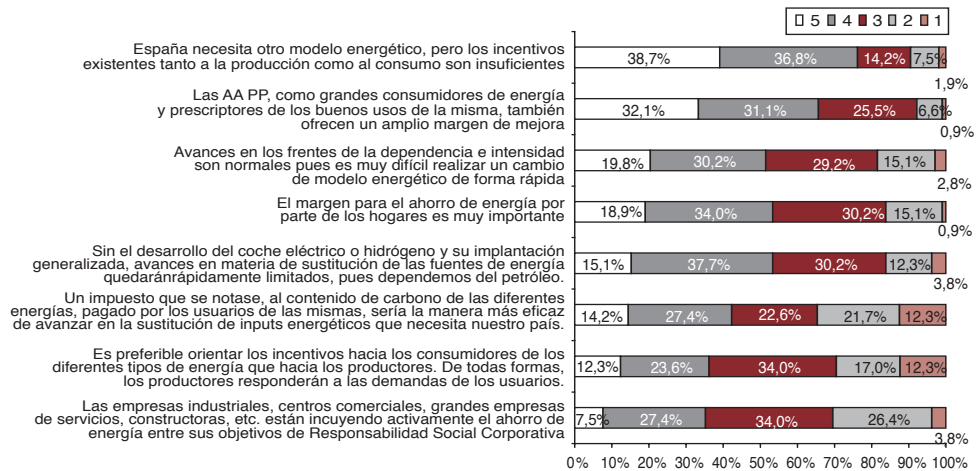
#### 4. ¿A la vista de la información anterior, cómo calificaría Vd. la situación general de la energía en España?:

**109-86,51%**



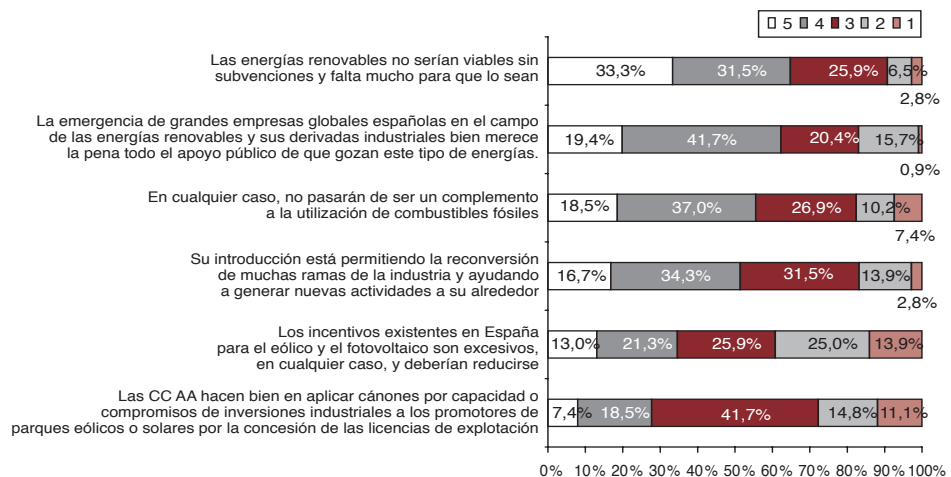
5. Si ha respondido “moderadamente preocupante” o “muy preocupante” a la pregunta anterior, valore las siguientes proposiciones (5: totalmente de acuerdo, 1: nada de acuerdo):

106-84,13%



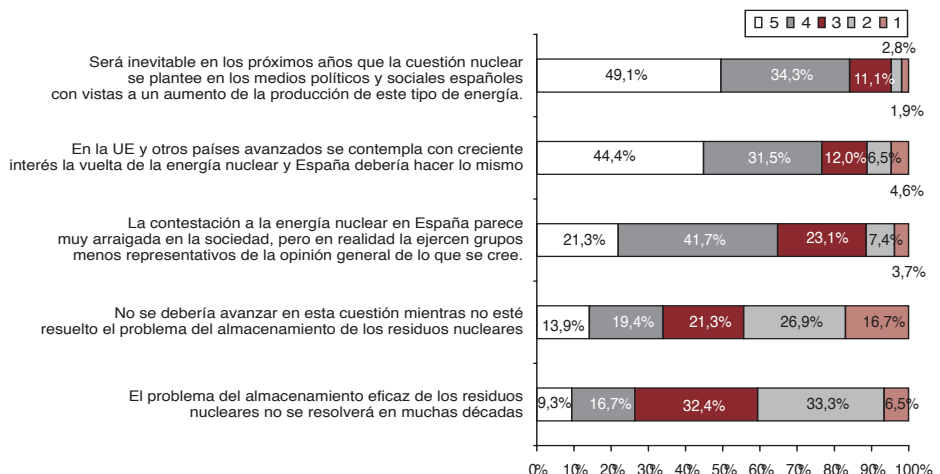
6. En materia de energías renovables, todo indica que en España se está haciendo una apuesta muy importante por este tipo de energía al tiempo que se están surgiendo auténticos líderes corporativos en los ámbitos de la generación y en las industrias afines. Valore las siguientes proposiciones (5: totalmente de acuerdo, 1: nada de acuerdo):

108-85,71%



7. El “parón” nuclear sigue siendo la opción española respecto a esta fuente de energía. Respecto a esta cuestión, ¿Cómo valora las siguientes proposiciones? (5: totalmente de acuerdo, 1: nada de acuerdo):

108-85,71%



## RELACIÓN DE PARTICIPANTES

- JUAN IGNACIO DE MESA RUÍZ**  
ABACO AUDITORES CONSULTORES S.L
- GERARDO NOVALES MONTANER**  
ABENGOA
- ANGEL PÉREZ-CARBALLO Y VEIGA**  
ABRENTE
- ANGEL LUIS ARIAS SERRANO**  
AENA
- CARLOS MARAVALL RODRÍGUEZ**  
AFI
- MARIANO RUIPEREZ**  
AJE CONFEDERACIÓN
- DIEGO LUIS ARENAS GAVILÁN**  
ALCATEL ESPAÑA
- CARLOS HUESA**  
ALSA
- FRANCISCO VILLALBA CABELLO**  
ANALISTAS ECONOMICOS DE  
ANDALUCIA (UNICAJA)
- ARANZAZU MUR PÉREZ**  
ANFAC
- JOSÉ RAMÓN ALVAREZ RENDUELES**  
ARCELORMITTAL ESPAÑA S.A.
- JOSÉ GABRIEL MARTÍN AGUILAR**  
AREAS
- FEDERICO PRADES**  
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE BANCA  
PRIVADA
- ANGEL JOSÉ LÓPEZ URÍA**  
AUDYCUENTA S.A
- ALBERTO DEL CID PICADO**  
BANCA MARCH
- JESÚS M. MIJANGOS UGARTE**  
BANCO GUIPUZCOANO
- ANTONIO POUDEREUX GAMO**  
BANCO INVERSIS
- CARLOS SÁNCHEZ-TEMBLEQUE**  
BANCO PASTOR
- JOAN SABORIDO**  
BANCO SABADELL
- JOSÉ ROJO**  
BANCO SANTANDER
- CONCEPCIÓN SANZ GÓMEZ**  
BANESTO
- BORJA PUIG DE LA BELLACASA**  
BASSAT OGILVY
- JOSÉ OLALLA HEVIA**  
BBVA
- JUAN DÍAZ-GÁLVEZ**  
BNP PARIBAS
- JOAN HORTALÁ I ARA**  
BOLSA DE BARCELONA
- JOSÉ LUIS DAMBORENEA**  
BOLSA DE BILBAO
- JOAQUÍN FRANCO LAHOZ**  
BSH ELECTRODOMESTICOS
- XAVIER SEGURA**  
ÇAIXA CATALUNYA
- JOSÉ LUIS PEGO ALONSO**  
ÇAIXANOVA
- JOSÉ ALMECIJA**  
CAJA DE AHORROS MEDITERRANEO
- FERNANDO MARTÍNEZ CAMPOS**  
CAJA RURAL DE ASTURIAS
- JOAQUÍN AÑO**  
CAJA RURAL DEL MEDITERRANEO
- ESTEBAN BARDOLET JANE**  
CAMARA DE COMERCIO DE BALEARES
- FERNANDO LLAVONA AMOR**  
CAMARA DE COMERCIO DE ASTURIAS
- M<sup>a</sup> JOSÉ ROCA CASTRO**  
CAMARA DE COMERCIO DE CANTABRIA
- MIGUEL MARÍAS FRANCO**  
CAMARA DE COMERCIO DE MADRID
- FERNANDO ZÁRRAGA QUINTANA**  
CÁMARA DE COMERCIO DE VALENCIA
- GRACIA CICUÉNDEZ MARTÍ**  
CÁMARA DE COMERCIO DE VALENCIA
- MARÍA MUÑOZ LAFUENTE**  
CÁMARA DE COMERCIO DE ZARAGOZA
- JOAN RAMÓN ROVIRA HOMS**  
CAMBRA DE COMERÇ DE BARCELONA
- GUILLERMO DE RUEDA ESCARDÓ**  
CARREFOUR
- DOLORES GARCÍA MARTOS**  
CEMEX
- JUAN JOSÉ PINTADO CONESA**  
CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS
- VÍCTOR FABREGAT**  
CENTRO DE INFORMACION TEXTIL
- ENRIQUE DE LA LAMA-NORIEGA**  
CEOE
- MARTA CEA SORIANO**  
CESGAR
- JAVIER SORIA QUILES**  
COEPA
- ESTHER ORTÍZ MARTÍNEZ**  
COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MURCIA
- RICARDO MIRALLES**  
CONF. EMPRESARIAL VALENCIANA
- ANABEL VELASCO CUEVAS**  
CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS  
DE SEVILLA
- ANDRÉS SÁNCHEZ DE APELLÁNIZ**  
CONFEMETAL
- JUAN DE LUCIO**  
CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS
- EDUARDO GONZÁLEZ MARTÍNEZ**  
CORPORACIÓN EMPRESARIAL ONCE
- DAVID PARCERISAS**  
EADA
- JOSEP BERTRÁN JORDANA**  
EAE
- JUAN MANUEL SOTO**  
EL MONTE
- RAFAEL MORALES-ARCE**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y EMP.
- VICENTE J. PALLARDÓ LÓPEZ**  
FACULTAD DE ECONOMÍA DE VALENCIA
- SIMÓN SOSVILLA RIVERO**  
FEDEA
- SALVADOR GUILLERMO VIÑETA**  
FOMENTO DEL TRABAJO

**ANGEL LABORDA**  
FUNCAS

**ISABEL GIMÉNEZ ZURIAGA**  
FUNDACION DE ESTUDIOS BURSATILES  
Y FINANCIEROS

**ANTONIO RUÍZ VA**  
GAS NATURAL COMERCIALIZADORA

**CHRISTELLE DEHELLY**  
GRUPO BAYER ESPAÑA

**ENRIQUE IGLESIAS MONTEJO**  
GRUPO EDITORIAL RBA

**DAVID CERQUEDA**  
GRUPOGODÓ

**JOSÉ IGNACIO ARRAIZ PITILLAS**  
HAY GROUP

**FRANCISCO BONO**  
IBERCAJA

**JUAN CUETO ALVAREZ DE SOTOMAYOR**  
IBERSECURITIES, S. V. B.

**JACINTO GARCÍA-DÍEZ**  
IBM

**ANTONIO ARGANDOÑA RAMIZ**  
IESE

**CARLOS PAREJA CANO**  
INDRA

**RAFAEL PAMPILLÓN**  
INSTITUTO DE EMPRESA

**GREGORIO IZQUIERDO**  
INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS

**JOSEP SOLER ALBERTI**  
INSTITUTO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

**JAVIER QUINTANA NAVÍO**  
INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

**JAVIER QUESADA**  
INSTº VALENCIANO DE INV.  
ECONÓMICAS

**MIGUEL PÉREZ SOMALO**  
INTERMONEY

**CARLOS OSÉS IRULEGUI**  
IPAR RURAL KUTXA

**LUIS SASIETA ALTUNA**  
KUTXA

**JOAN ELÍAS BOADA**  
LA CAIXA

**JORDI GUAL**  
LA CAIXA

**FERNANDO SANTOS IBÁÑEZ**  
MAPFRE INVERSIÓN

**IGNACIO SOLLOA**  
MEFF

**EMILIO JIMÉNEZ- UGARTE**  
MILLAS Y CHUMAN

**JORDI GIMÉNEZ**  
MRW

**MARÍA PARPAL ROCA**  
NESTLE ESPAÑA S.A

**RAFAEL COSGAYA IZARZA**  
NORBOLSA

**JORGE MIGUEL CAMINERO RODRÍGUEZ**  
OCU

**NATALIA OBREGÓN HERRÁIZ**  
RADIO INTERECONOMÍA

**TOMÁS GALLEGO ARJIZ**  
RED ELECTRICA DE ESPAÑA

**JESÚS SÁNCHEZ- QUIÑONES**  
RENTA 4

**ANTONIO MERINO**  
REPSOL YPF

**JOSÉ Mª DUELO MARCOS**  
SEOPAN

**RAFAEL MINGUEZA ANTÓN**  
SEPI

**NURIA BUSTAMANTE**  
SERVICIO ESTUDIOS DE CAJAMADRID

**ISIDRO RIVILLA BARRENO**  
SET

**NATIVIDAD BUCETA**  
SIEMENS

**ANTONIO ORDOÑEZ CLEMENTE**  
UGT (UNION GENERAL DE  
TRABAJADORES)

**MARÍA ROMERA**  
UNESA

**ANDRÉS BARCELÓ**  
UNESID

**FERNANDO ALFAYATE JIMÉNEZ**  
UNION FENOSA

**FELIPE SÁEZ FERNÁNDEZ**  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

**GUSTAVO MATÍAS**  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

**JULIÁN PÉREZ GARCÍA**  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

**RAFAEL DE ARCE BORDA**  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

**JESÚS LIZCANO ALVAREZ**  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

**TONI ESPASA**  
UNIVERSIDAD CARLOS III

**JUAN A. MAROTO ACÍN**  
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE  
MADRID

**JUAN RAMÓN CUADRADO ROURA**  
UNIVERSIDAD DE ALCALA. FACULTAD DE  
CC.ECONOMICAS

**IGNACIO JIMÉNEZ RANEDA**  
UNIVERSIDAD DE ALICANTE

**AGUSTÍN DUARTE**  
UNIVERSIDAD DE ALICANTE

**AGUSTÍN GARCÍA GARCÍA**  
UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA;  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

**JAVIER PRADO DOMÍNGUEZ**  
UNIVERSIDAD DE LA CORUÑA

**FERNANDO PÉREZ DE GRACIA**  
UNIVERSIDAD DE NAVARRA

**JAVIER ANDRÉS DOMINGO**  
UNIVERSIDAD DE VALENCIA

**CECILIO R. TAMARIT**  
UNIVERSIDAD DE VALENCIA

**JOSÉ MIGUEL SÁNCHEZ MOLINERO**  
UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

**XOSÉ CARLOS ARIAS MOREIRA**  
UNIVERSIDAD DE VIGO

**JORDI PONS NOVELL**  
UNIVERSITAT DE BARCELONA

**CÉSAR MEDINA**  
XEROX

**ROSALÍA PORTELA DE PABLO**  
TELFÓNICA





# ▶ Las siete claves para ganar



## ▶ La Táctica

Decisiones estratégicas en tiempos de crisis



## ▶ El Club

Redefine tu modelo comercial y la relación con tus grupos de interés



## ▶ El Presupuesto

Nunca fue tan relevante la afirmación "Cash is King"



## ▶ El Reglamento

Capitaliza tu entorno fiscal y legal



## ▶ La Plantilla

El dimensionamiento y la adaptación de la política retributiva



## ▶ El Entrenamiento

Variabiliza tus costes



## ▶ La Defensa

Adapta tu modelo de riesgos

# ¿Cómo quieres jugar este partido?

Igual que en el campo, la crisis económica es un desafío competitivo que tendrá vencedores y vencidos. Aquellas compañías que sepan con qué claves quieren jugar el partido serán las que superen con éxito los cambios del mercado. Para conocer cómo afrontar este desafío y aprovechar las nuevas oportunidades, contacta con nosotros.

[www.pwc.com/es](http://www.pwc.com/es)

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

[www.pwc.com/es](http://www.pwc.com/es)

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

FUNDACIÓN