

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

FUNDACIÓN

# Consenso Económico

Cuarto trimestre de 2009

El Consenso Económico es el informe trimestral de coyuntura que realiza desde 1999 PricewaterhouseCoopers a partir de la opinión de un panel de expertos y empresarios. El Consenso Económico es el resultado de una encuesta enviada a un colectivo de 307 personas seleccionadas por su solvencia a la hora de dar una opinión acerca de la situación económica española. La encuesta se ha elaborado exclusivamente con las 96 contestaciones realizadas en plazo, correspondientes a los siguientes sectores: sistema financiero, empresas no financieras, universidades y centros de investigación económica, asociaciones empresariales y profesionales.

PricewaterhouseCoopers ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)) ofrece servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal para dar confianza e incrementar el valor de sus clientes y stakeholders. Más de 163.000 personas en 151 países aúnan sus conocimientos, experiencia y soluciones para aportar nuevos puntos de vista y un asesoramiento práctico.

Si desea obtener ejemplares impresos de este Consenso, puede solicitarlos en la siguiente dirección:

[pwc.comunicacion@es.pwc.com](mailto:pwc.comunicacion@es.pwc.com)

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



© 2009 Fundación PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. PricewaterhouseCoopers se refiere a la red de firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.

Depósito Legal: M-44514-2001

# ÍNDICE

• ARTÍCULO DEL EXPERTO MANUEL PORTELA (ECONOMISTA)	Pág. 2
• FICHA TÉCNICA	Pág. 3
• EXPERTOS Y COORDINACIÓN	Pág. 4
• PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL	Pág. 5
• PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA	Pág. 7
• RECUPERACIÓN ECONÓMICA	Pág. 9
• SITUACIÓN DE LAS FAMILIAS Y DE LAS EMPRESAS	Pág. 13
• TIPOS DE INTERÉS	Pág. 14
• TIPOS DE CAMBIO	Pág. 15
• EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS DE CONSUMO	Pág. 18
<b>MONOGRÁFICO</b>	
• ECONOMÍA SOSTENIBLE	Pág. 20
• RELACIÓN DE PARTICIPANTES	Pág. 27

## Esperando ver la salida

El resultado del Consenso Económico de PricewaterhouseCoopers confirma lo que buena parte de la opinión pública tiene asumido: España camina en el furgón de cola de las principales economías y la salida de la recesión se plantea ardua y difícil. A este diagnóstico no es ajeno la desconfianza que manifiestan los encuestados en las posibilidades que para el relanzamiento de nuestra economía se pueda derivar de la llamada Ley de Crecimiento Sostenible. Con todo, se puede decir, que para los encuestados es difícil pensar que dentro de los próximos seis meses se pueda estar peor y, que probablemente el famoso suelo, tan deseado, se haya alcanzado ya. Sin embargo, esa posibilidad puede que resulte más compleja de hacerse realidad con un proceso de destrucción de empleo que todavía continuará en próximos trimestres (para la primera mitad de año, así lo piensa, más de un 50% de los panelistas) y con una expectativa de contracción del PIB todavía en 2010. En esta evolución seguirá pesando la situación financiera de hogares y empresas, calificada de mala por casi un 70% de los encuestados y sin perspectivas de mejoría a corto plazo para un porcentaje similar. Todos los componentes de la demanda interna seguirán mostrando descensos en 2010, mientras que las exportaciones mostrarán un comportamiento positivo por la mejora de los mercados exteriores.

El Consenso Económico estima un crecimiento negativo de la economía española en 2010 y una salida posterior de la recesión muy ligada a la recuperación de la economía internacional especialmente a la europea. De ahí que ven como el motor fundamental de la recuperación las exportaciones. Esta recuperación basada en la demanda externa y en los bienes y servicios exportables no va a poder mejorar el empleo, al menos en 2010. El Consenso es más pesimista sobre la evolución de la demanda interna de empresas y familias, que mejorará muy lentamente. Las condiciones monetarias y financieras seguirán siendo desfavorables tanto porque el BCE subirá los tipos en la segunda mitad de este año, como porque el euro mantendrá su fortaleza frente al dólar. Este incremento se explica por el encarecimiento de las materias primas y de los costes laborales.

Manuel Portela

Economista

La salida de la recesión en España estará muy ligada a la recuperación de la economía internacional, especialmente de la europea.

Este cuestionario ha sido diseñado, elaborado y redactado por el Grupo de Expertos junto a los tres 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 **36** preguntas que se ha enviado a un colectivo de **307** 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 las **96** contestaciones que han llegado en plazo. El desglose profesional de estos **96** panelistas es el que se indica a continuación:

<b>EMPRESAS NO FINANCIERAS</b>	<b>28,13%</b>
<b>UNIVERSIDADES Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA</b>	<b>19,8%</b>
<b>SISTEMA FINANCIERO</b>	<b>33,3%</b>
<b>ASOCIACIONES EMPRESARIALES Y PROFESIONALES</b>	<b>18,7%</b>

Fecha de realización: **del 16 de diciembre al 13 de enero**

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.

## GRUPO DE EXPERTOS

ÁNGEL LABORDA PERALTA. FUNDACIÓN CAJAS DE AHORROS  
GUILLERMO DE LA DEHESA. AVIVA CORPORATION  
JORDI SEVILLA SEGURA. PRICEWATERHOUSECOOPERS  
JOSÉ A. HERCE SAN MIGUEL. ANALISTAS FINANCIEROS INTERNACIONALES  
JOSÉ ROJO ALDEA. GRUPO SANTANDER  
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

## COORDINACIÓN

ALFONSO LÓPEZ-TELLO DÍAZ-AGUADO. PRICEWATERHOUSECOOPERS  
MANUEL PORTELA PEÑAS. ECONOMISTA

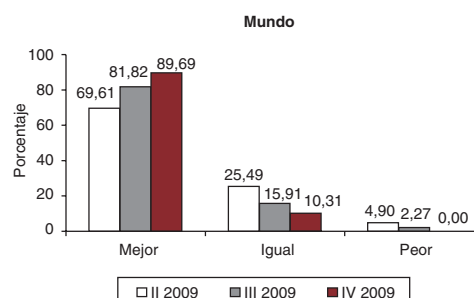
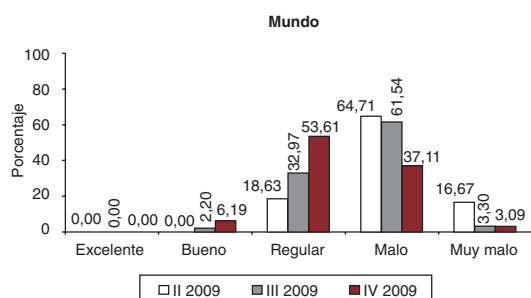
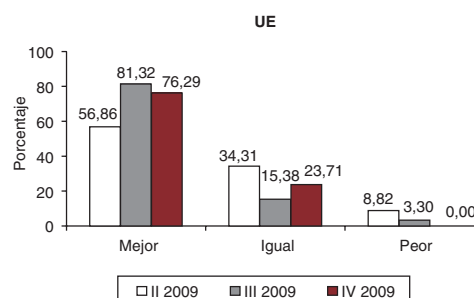
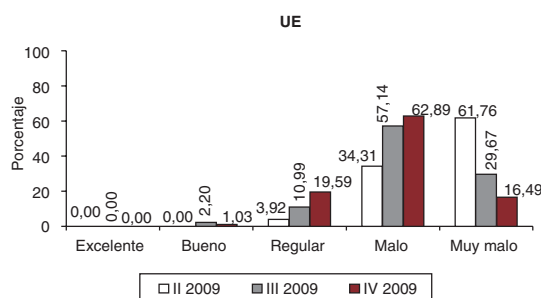
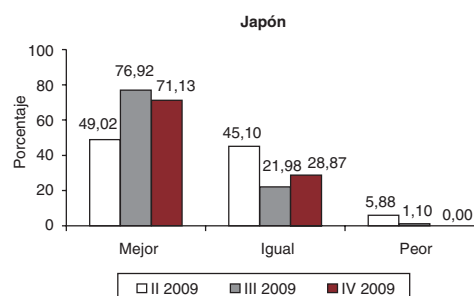
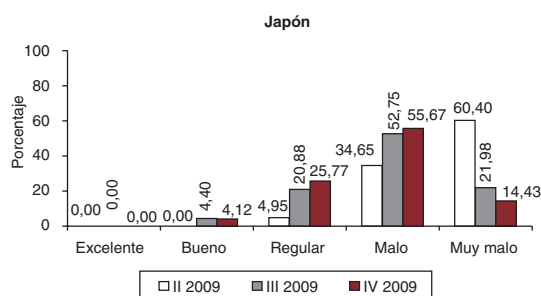
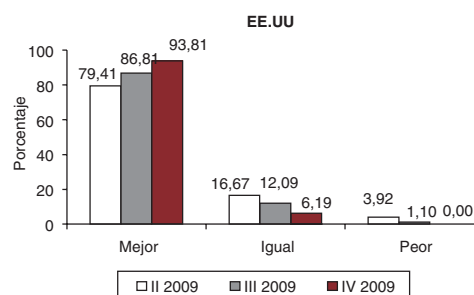
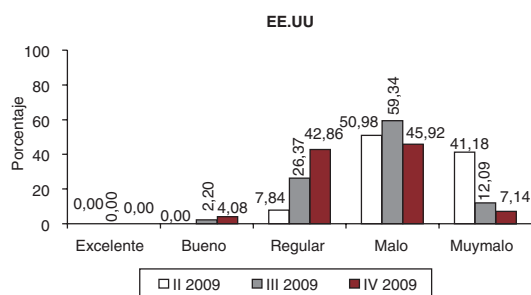
Según los Organismos Económicos Internacionales, las previsiones de crecimiento económico para los años 2009 y 2010 son:

	FMI		OCDE		CE	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
EE.UU.	-2,5%	2,7%	-2,8%	0,9%	-2,9%	0,9%
Japón	-5,3%	1,7%	-6,8%	0,7%	-5,3%	0,1%
UE	-4,0%	1,0%	-4,8%	0,0%	-4%	-0,1%
Mundo	-0,8%	3,9%	-	-	-1,4%	1,9%

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

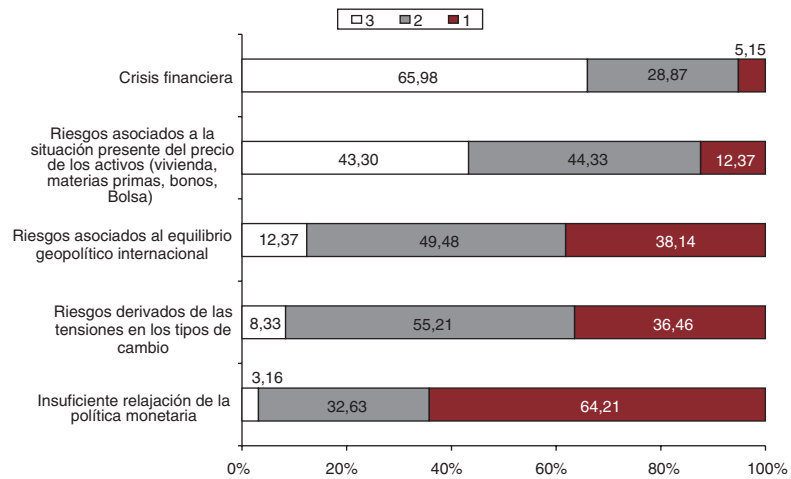
¿Cómo cree usted que será la situación dentro de un año?

**97-97,00%**



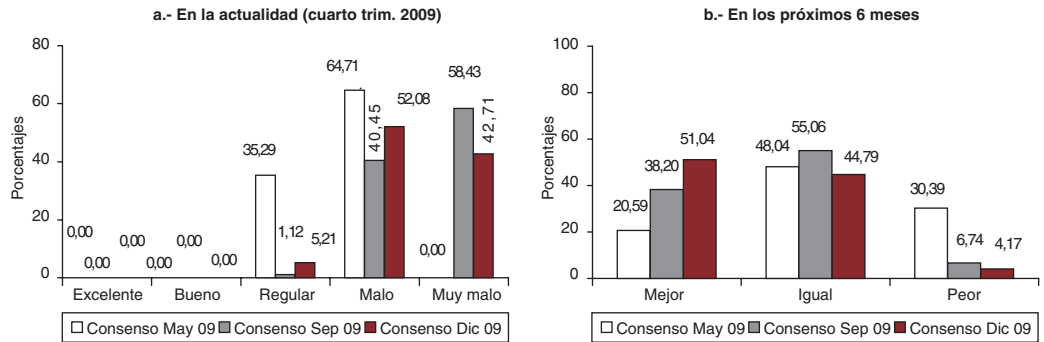
2. Valore de 1 a 3 los siguientes riesgos que condicionan las perspectivas a corto plazo de la coyuntura económica mundial. (1=menos importante; 3=más importante).

97-97,00%

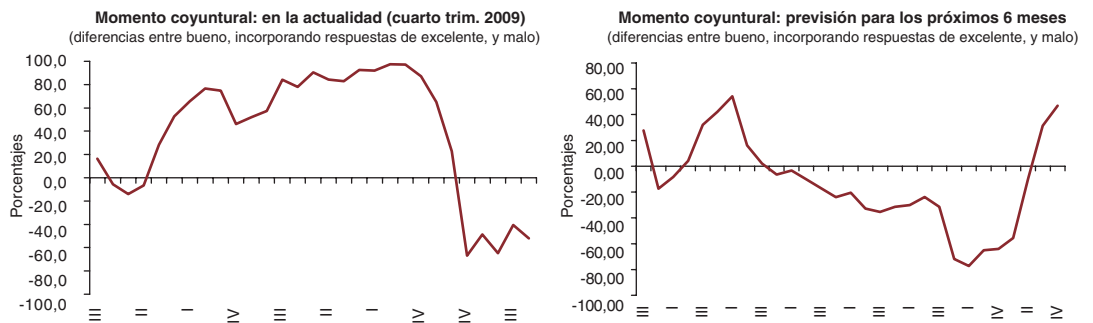


1. ¿Cómo calificaría usted el momento coyuntural de la economía española?

96-96,00%

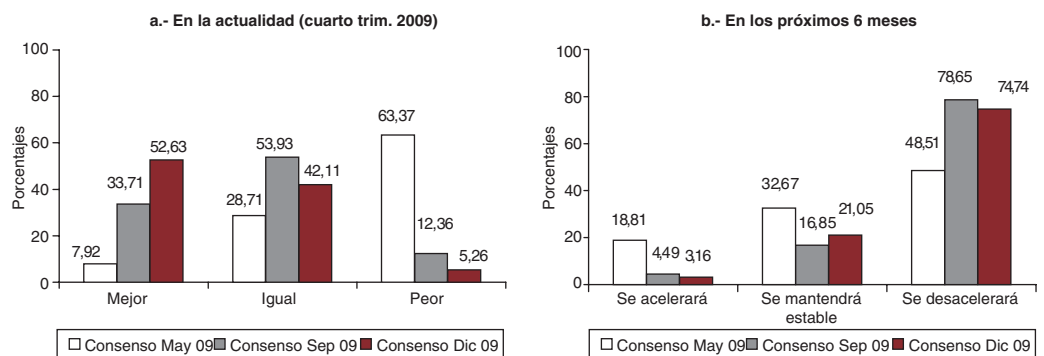


Evolución de las diferencias en las respuestas obtenidas en la pregunta anterior desde el tercer trimestre de 2002:

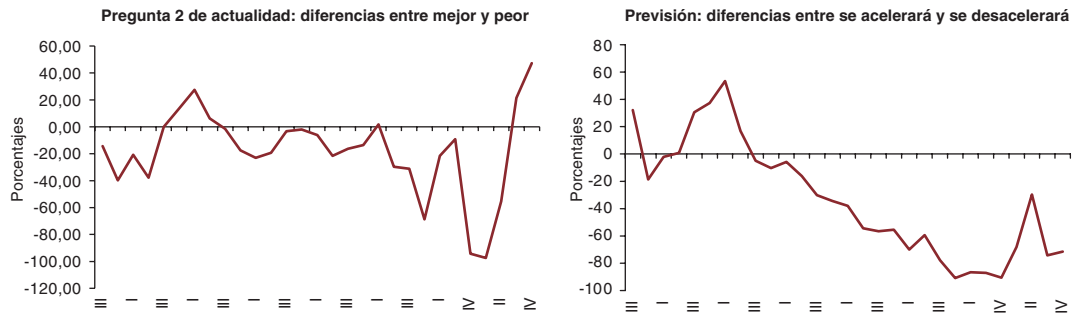


2. Según los datos de Contabilidad Nacional publicados por el INE, el crecimiento en tasa interanual del PIB fue del -4% en el tercer trimestre de 2009, 2 décimas más que en el trimestre precedente. ¿Cómo cree usted que ha evolucionado/evolucionará el crecimiento del PIB?

95-95,00%

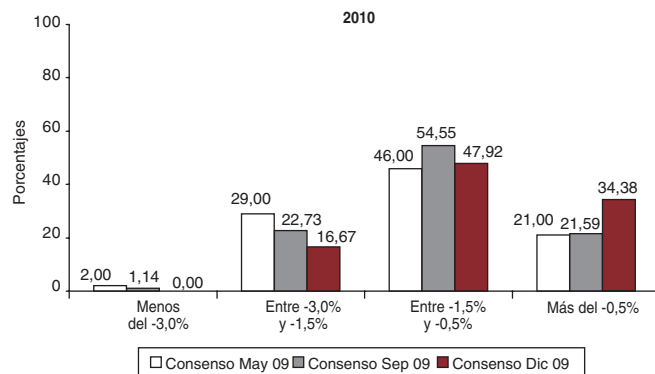
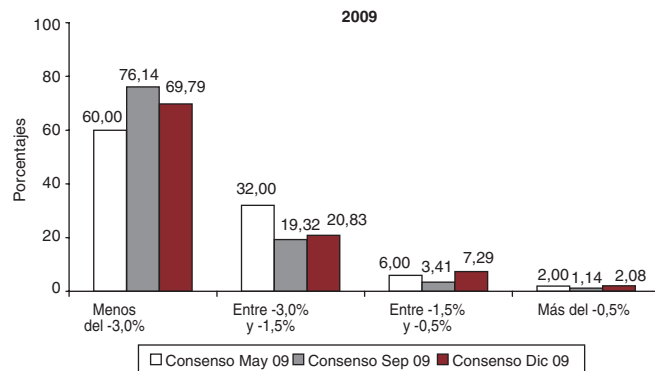


■ Evolución de las diferencias en las respuestas obtenidas en la pregunta anterior desde el tercer trimestre de 2002:

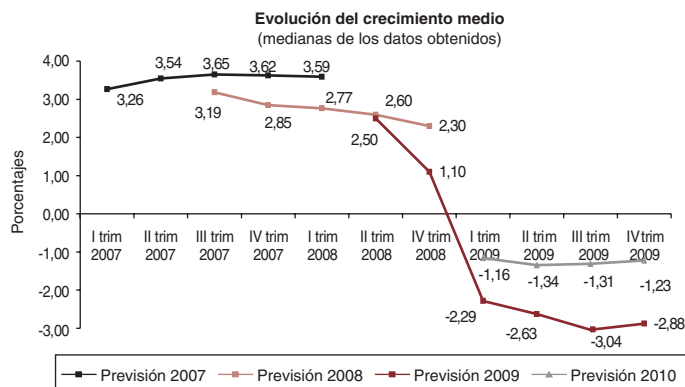


3. ¿Cuál cree usted que será el crecimiento medio en 2009 y 2010?

96-96,00%

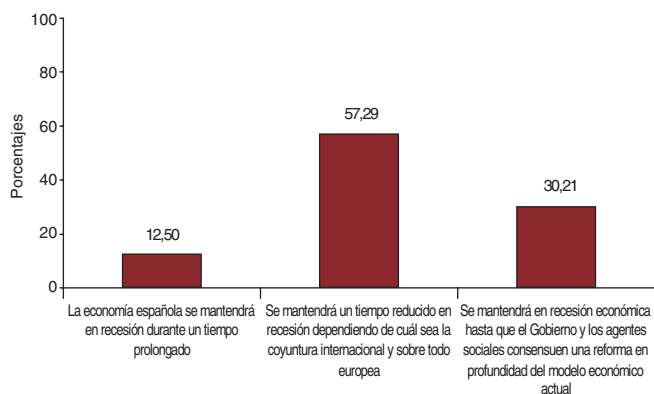


■ La evolución de las respuestas obtenidas sobre el crecimiento medio de la economía española



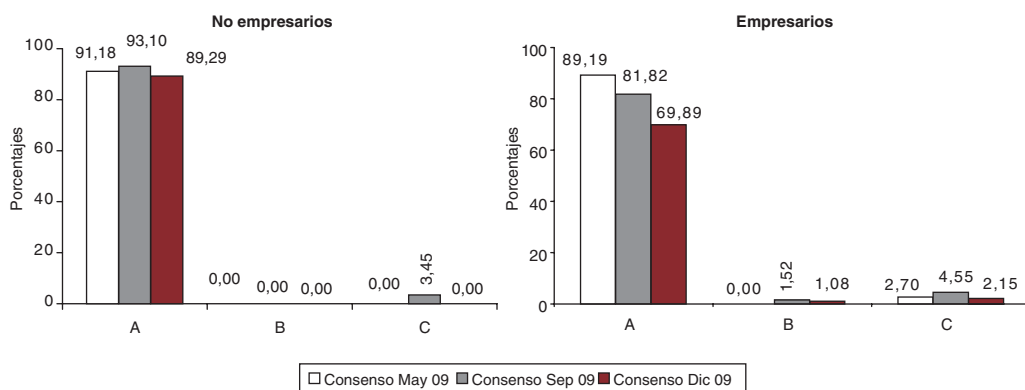
4. Las previsiones de los organismos internacionales y de los analistas privados apuntan un retroceso de la economía española en 2009 y en 2010, sin que existan pronósticos posteriores a 2010. En su opinión, en los años 2011-2012:

96-96,00%



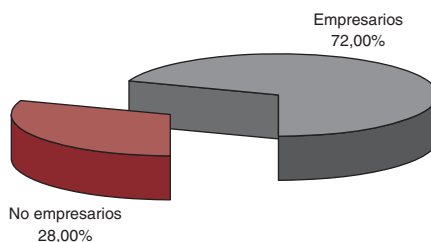
5. ¿Por qué su empresa no produce más de lo que actualmente produce? O, si usted no es empresario, ¿por qué cree que el PIB de la economía española no crece más?

93-93,00%

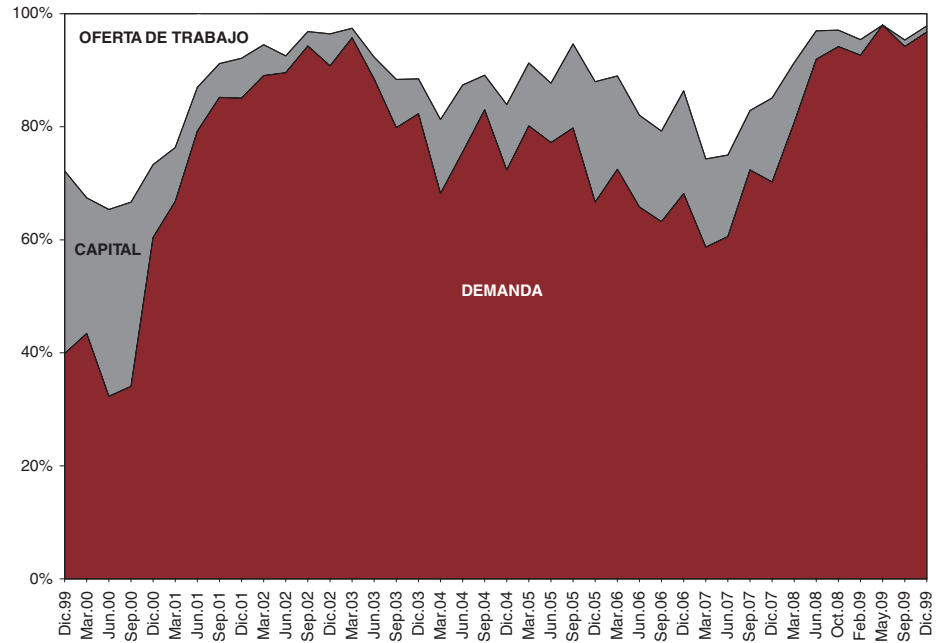


- A. La demanda esperada no es suficiente para incrementar la producción
- B. No existe suficiente capacidad productiva instalada
- C. Aunque hay suficiente demanda y capacidad instalada para incrementar la producción, no se encuentran disponibles los trabajadores cualificados necesarios

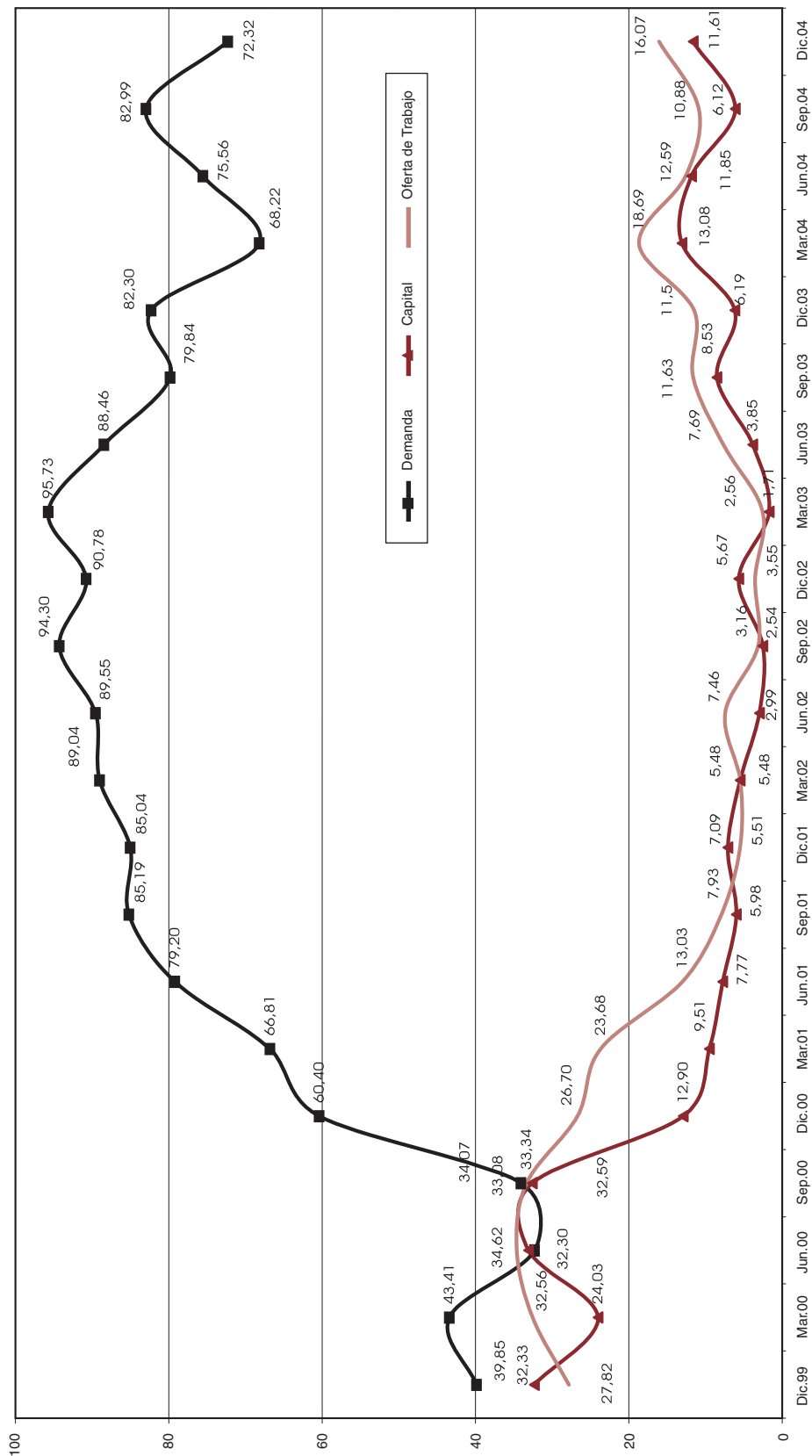
¿Opina usted como ejecutivo de una empresa/representante de un sector?



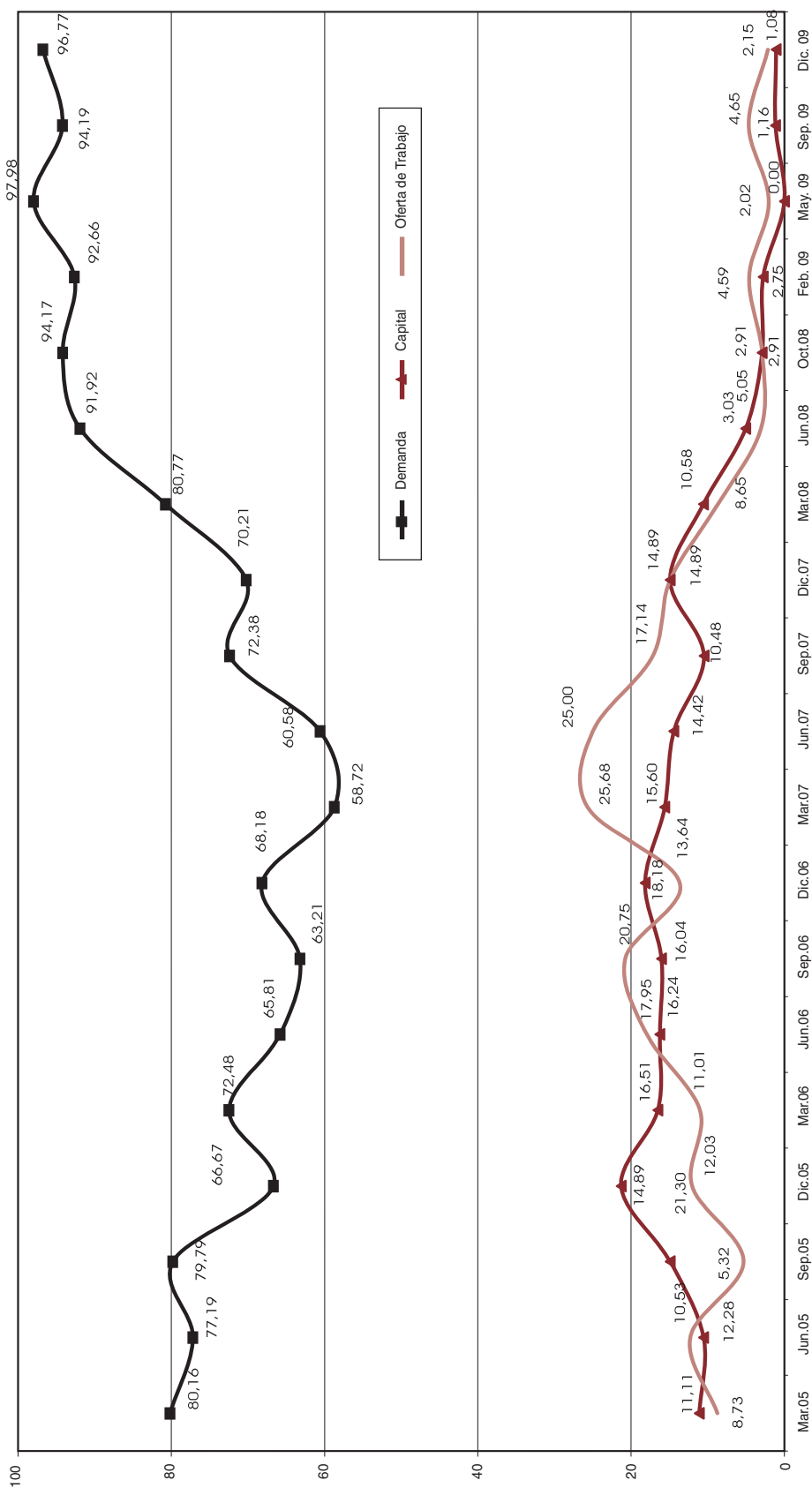
- Evolución de las diferencias en las respuestas obtenidas en esta pregunta desde el tercer trimestre de 2002:



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



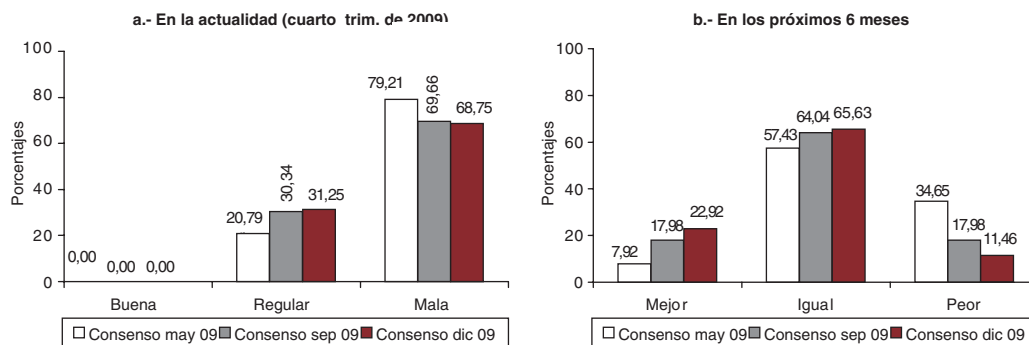
La evolución en detalle es la siguiente: desde Marzo 2005 hasta Diciembre 2009



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

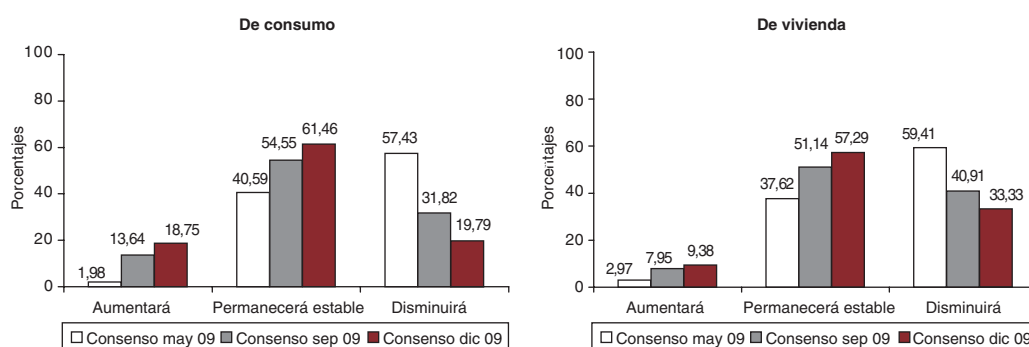
**96-96,00%**

**96-96,00%**



**7. 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?**

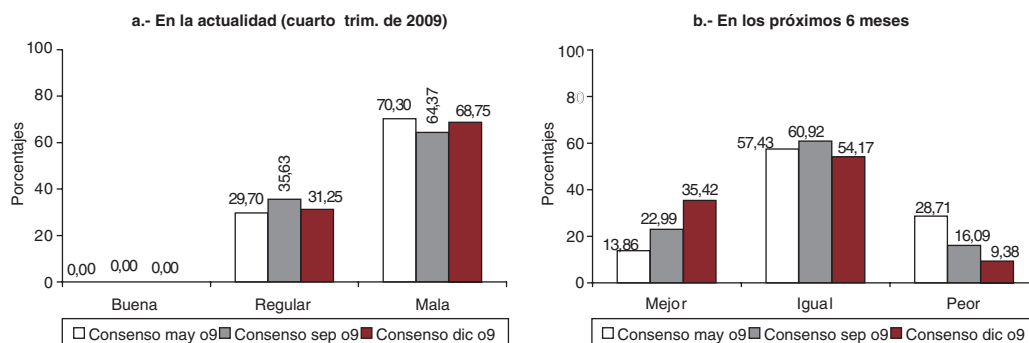
**96-96,00%**



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

**96-96,00%**

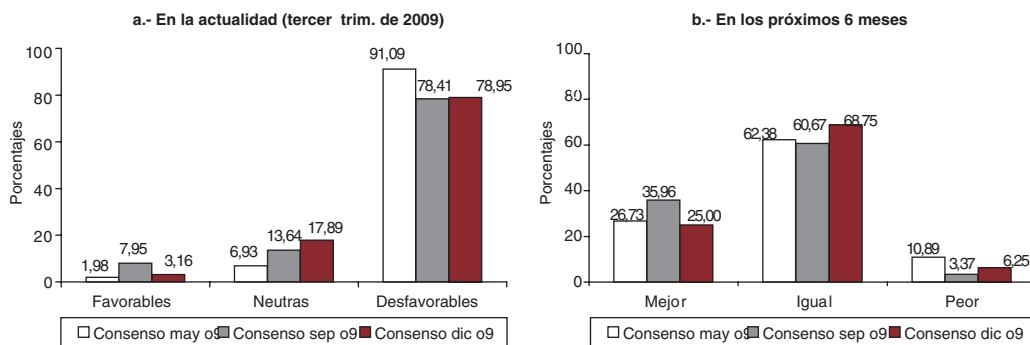
**95-95,00%**



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

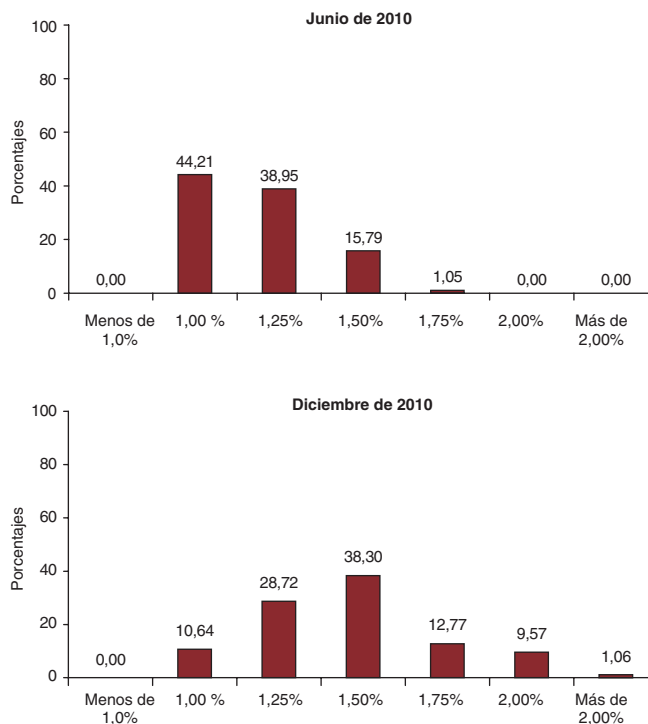
**95-95,00%**

**95-95,00%**



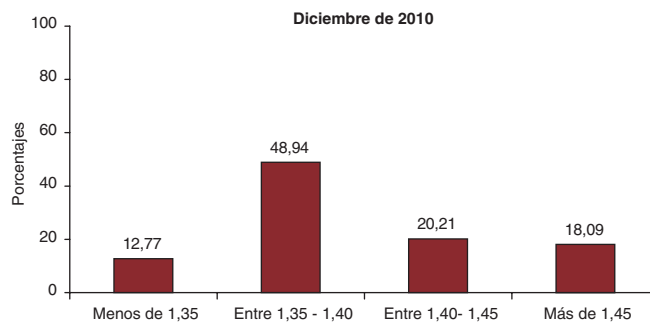
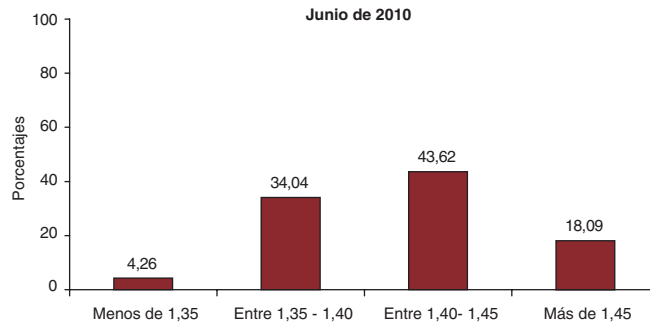
**10.** En estos momentos (18 de Diciembre) el tipo de intervención del BCE está situado en el 1%. ¿Dónde cree usted que se situará en las siguientes fechas?

**95-95,00%**



**11.** El 18 de Diciembre de 2009 el euro cotizó a 1,47 dólares. ¿Cómo cree usted que cotizará en las siguientes fechas?

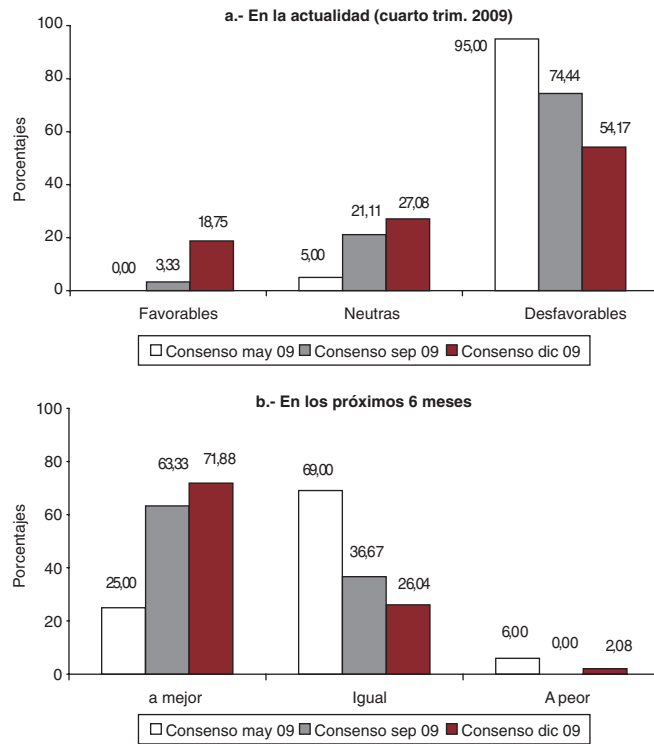
**94-94,00%**



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

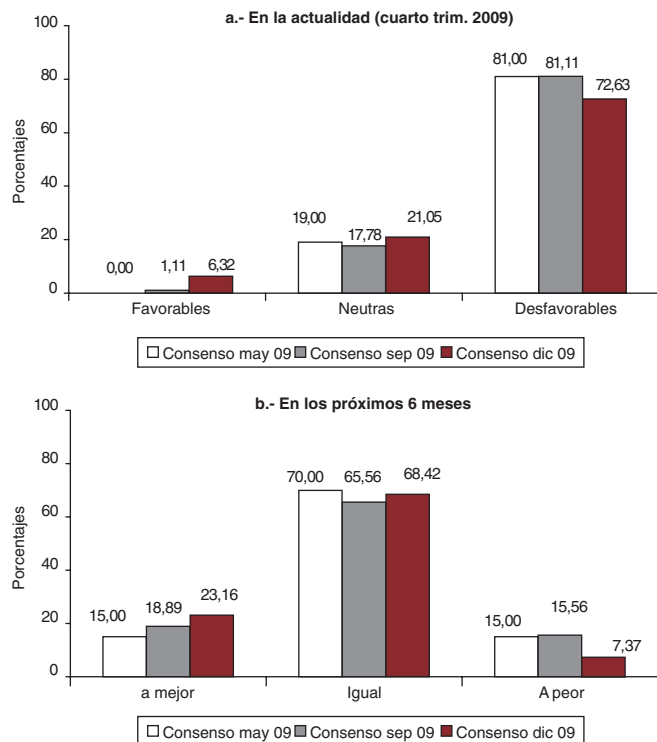
**96-96,00%**

**SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DE LOS MERCADOS EXTERIORES**



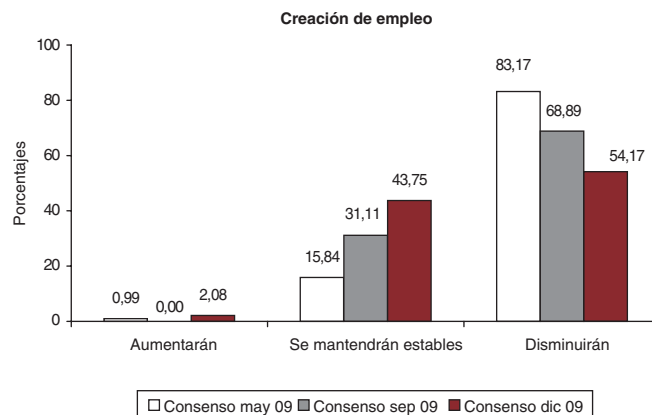
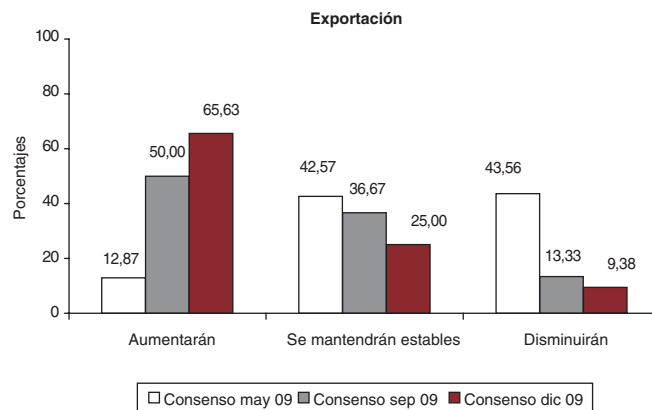
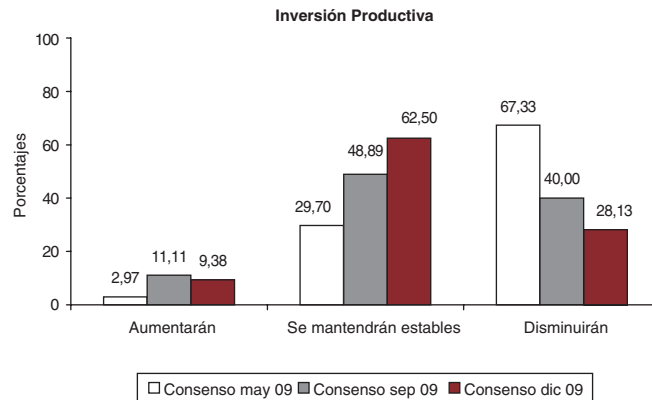
**CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD**

**90-94,74%**



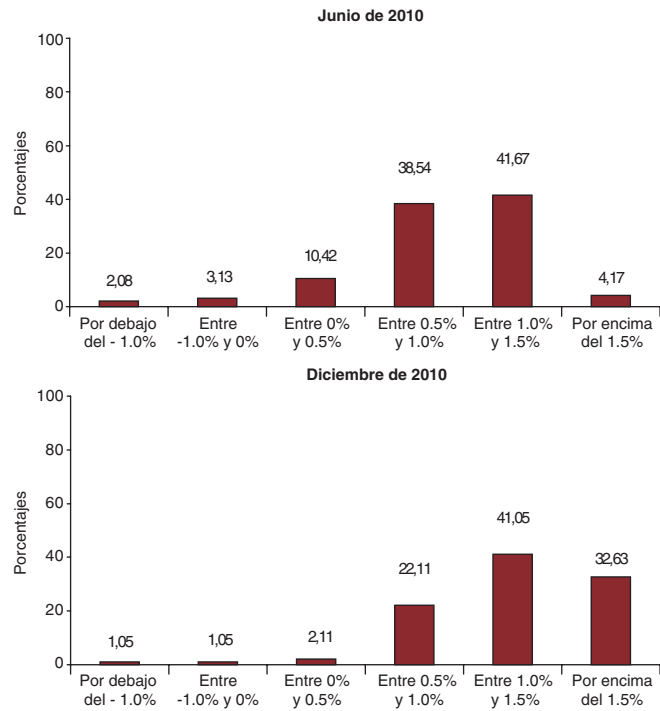
**13.** En función de lo considerado en las preguntas anteriores y de otros factores que usted juzgue determinantes, ¿cómo piensa que evolucionarán la inversión productiva, la exportación y la creación de empleo de las empresas en los próximos seis meses?

**96-96,00%**

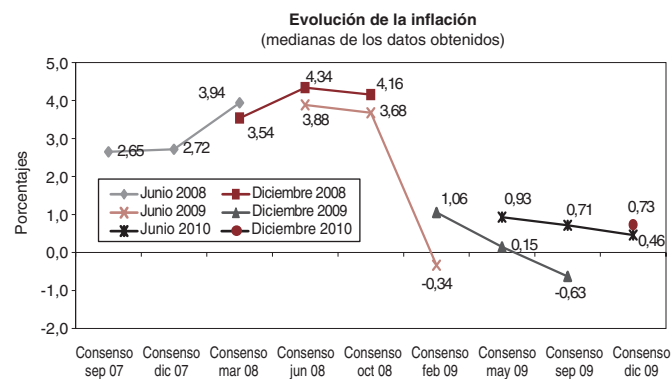


**14.** El IPC correspondiente a Noviembre de 2009 fue el 0,8%, ¿en qué cifra cree usted que se situará en las siguientes fechas?

**96-96,00%**

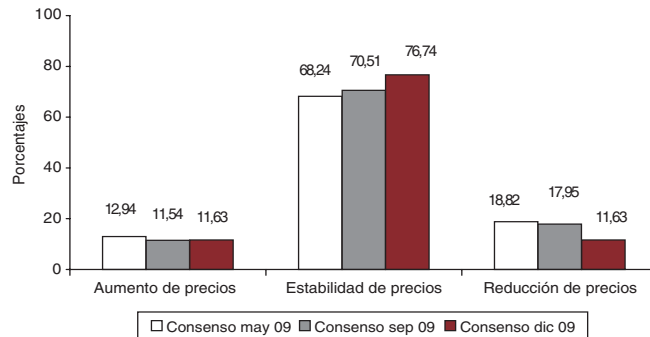


**Evolución de las respuestas obtenidas**



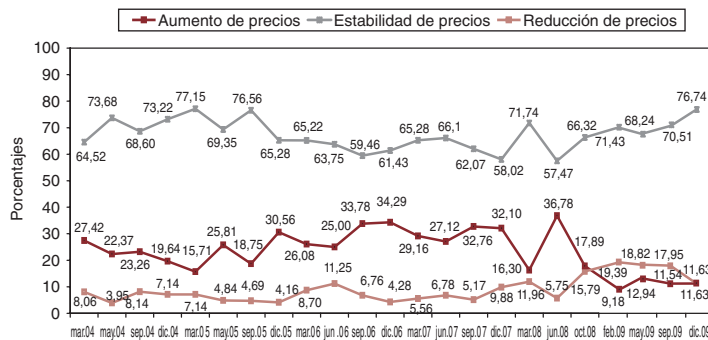
**15.** ¿Qué política de precios seguirá su empresa/sector en los próximos 12 meses?  
(Análisis hecho según los que han contestado como ejecutivo de una empresa o representante de un sector)

**86-86,00%**



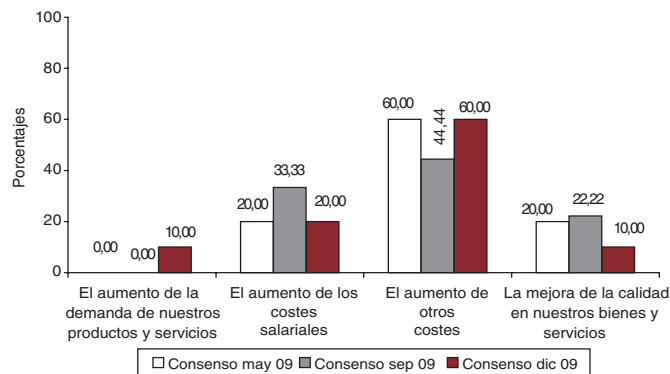
**Evolución de las respuestas obtenidas en esta pregunta**

Evolución de las respuestas obtenidas en esta pregunta



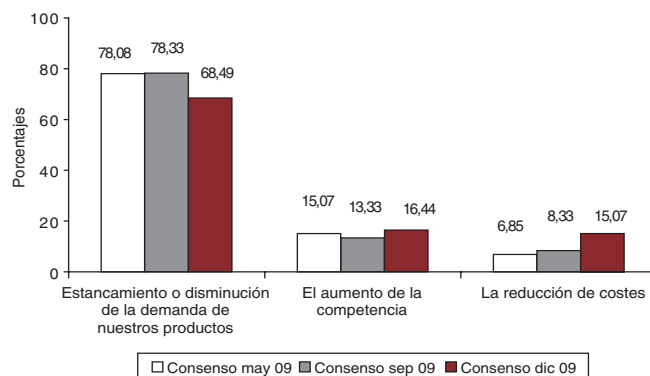
**Si ha contestado aumentos de precios ¿cuál es la causa principal?**

**10-10,00%**



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

**73-73,00%**



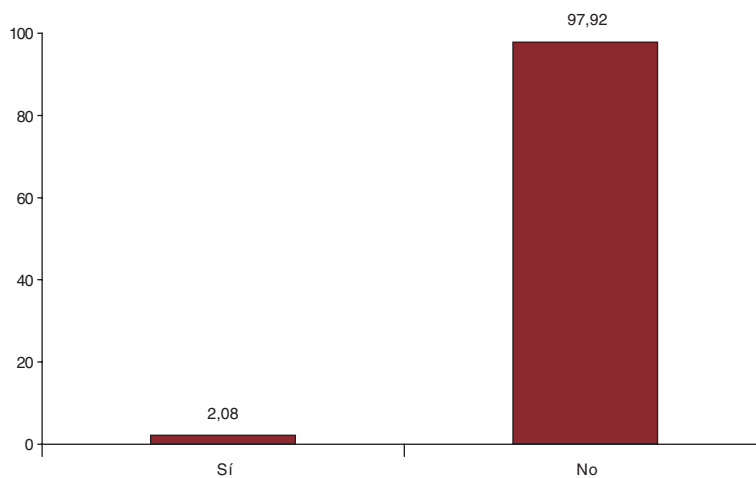
El pasado, 27 de noviembre el Consejo de Ministros aprobó el Anteproyecto de Ley de Economía Sostenible. Según el texto presentado por el Ejecutivo, la normativa pretende promover la transición a un "patrón de crecimiento que concilie el desarrollo económico, social y ambiental en una economía productiva y competitiva; que favorezca el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social; y que garantice el respeto ambiental y el uso racional de los recursos naturales, de forma que permita satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades".

El anteproyecto, que tiene por objeto introducir en ordenamiento jurídico las reformas estructurales necesarias para crear condiciones que favorezcan un desarrollo económico sostenible, se guía por cinco principios:

- 1.- Mejora de la competitividad,
- 2.- Estabilidad de las finanzas,
- 3.- Fomento de la capacidad innovadora de las empresas,
- 4.- Ahorro y eficiencia energética,
- 5.- Promoción de las energías limpias,
- 6.- Racionalización de la construcción residencial,
- 7.- Extensión y mejora de la calidad en la educación y
- 8.- Fortalecimiento y garantía del Estado social

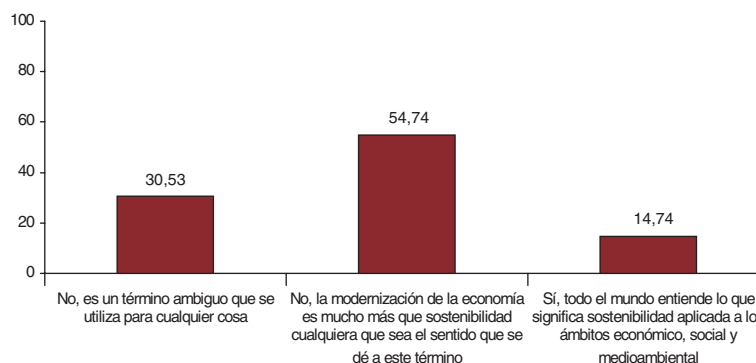
**1. ¿Considera que el modelo de crecimiento del período 1994-2007 era sostenible en el tiempo?**

**96-96,00%**



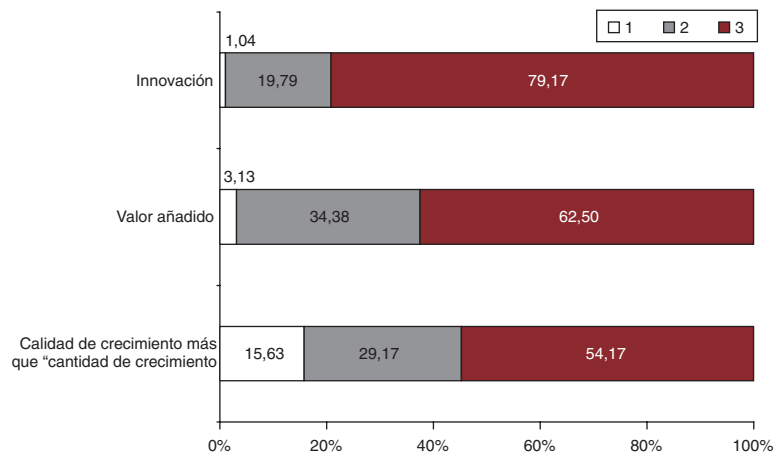
**2. ¿Cree que el término sostenibilidad está bien empleado en el actual debate sobre la modernización de la economía española?**

**95-95,00%**



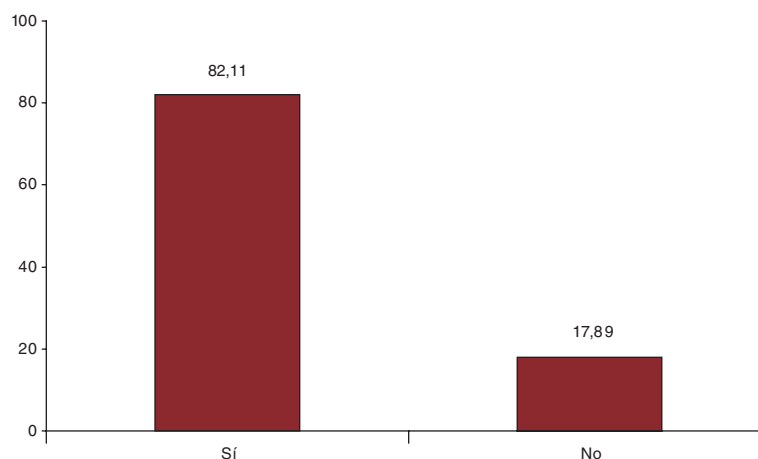
**3. ¿Qué elementos considera imprescindibles en un modelo de crecimiento sostenible? (1 = menos importante; 3 = más importante)**

**96-96,00%**



**4. ¿Cree posible la existencia de un modelo de crecimiento sostenible?**

**95-95,00%**



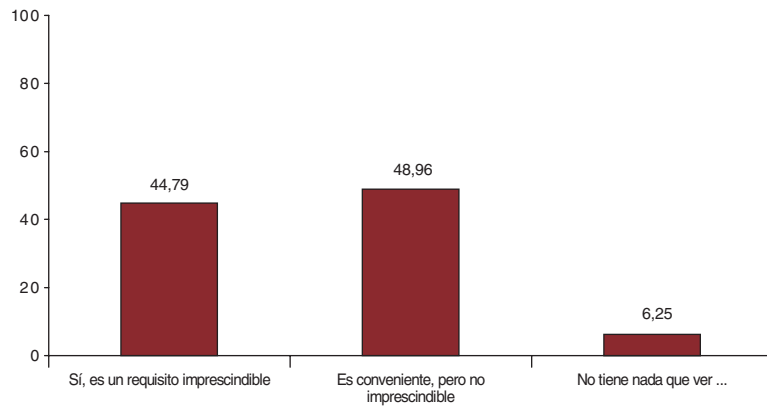
**5. La sostenibilidad de un modelo de crecimiento de qué depende más**

**94-94,00%**



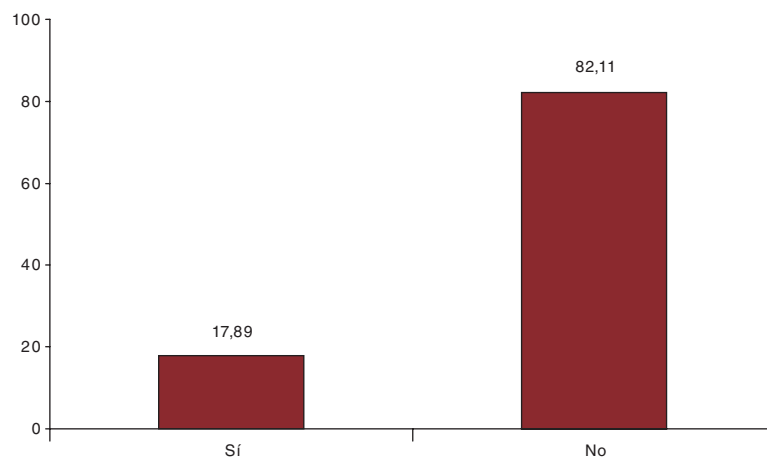
**6.** Una economía sostenible, ¿debe ser también socialmente equilibrada, mejorando la distribución de la renta?

**96-96,00%**



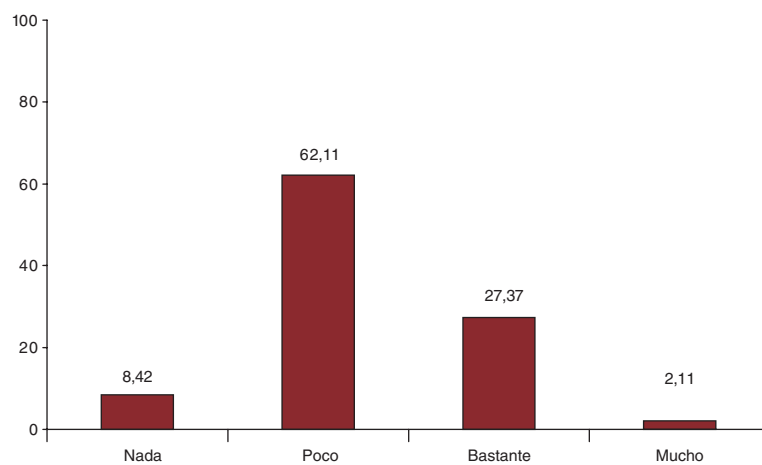
**7.** ¿Es posible tener un modelo de crecimiento sostenible y, a la vez, una tasa elevada de paro?

**95-95,00%**



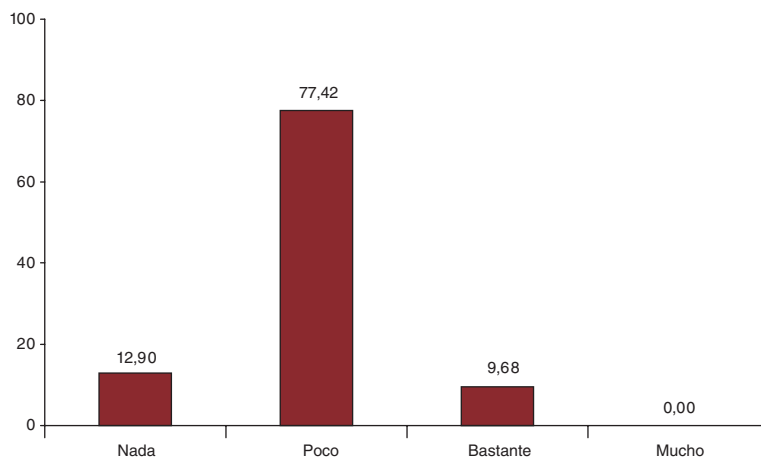
**8.** ¿Cuánto considera que una Ley puede ayudar a cambiar el patrón de crecimiento de un país?

**95-95,00%**



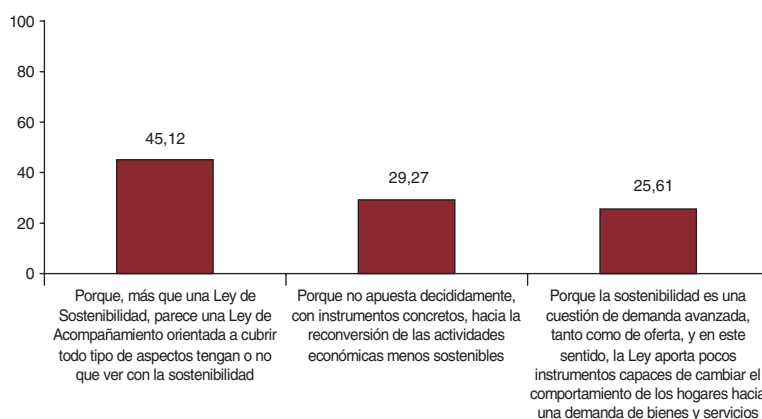
**9.** ¿Cree que el actual Anteproyecto de Ley de Economía Sostenible contribuirá a conseguir una economía más sostenible que la actual?

**93-93,00%**



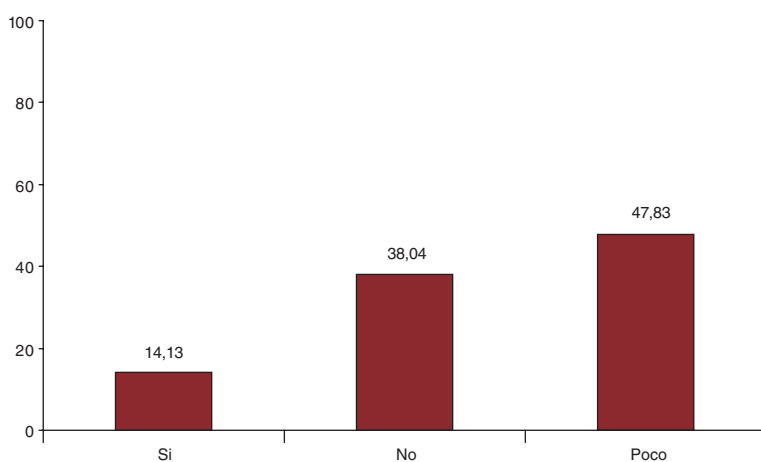
**10.** Si Ud ha contestado “Poco” o “Nada” a la anterior pregunta, indique por qué:

**82-82,00%**



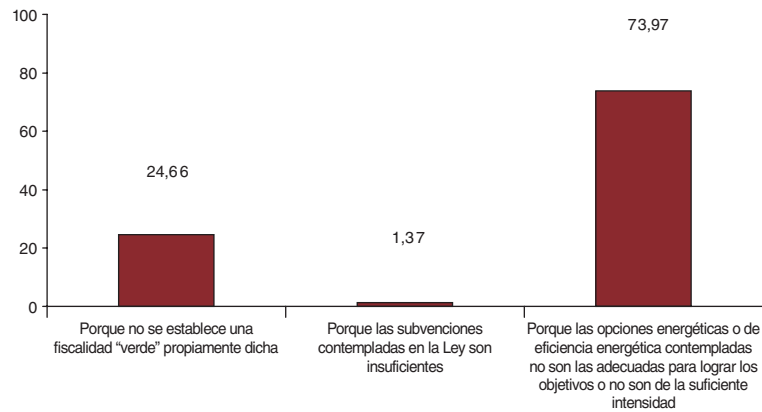
**11.** La lucha contra el cambio climático y la necesidad de caminar hacia una economía baja en carbono ¿cree que está bien abordado en la LES?

**92-92,00%**



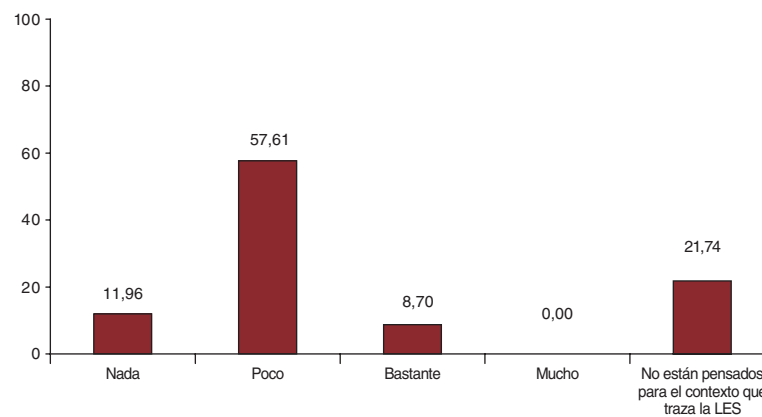
**12.** Si ha respondido “Poco” o “No” a la anterior pregunta, indique por qué:

**73-73,00%**



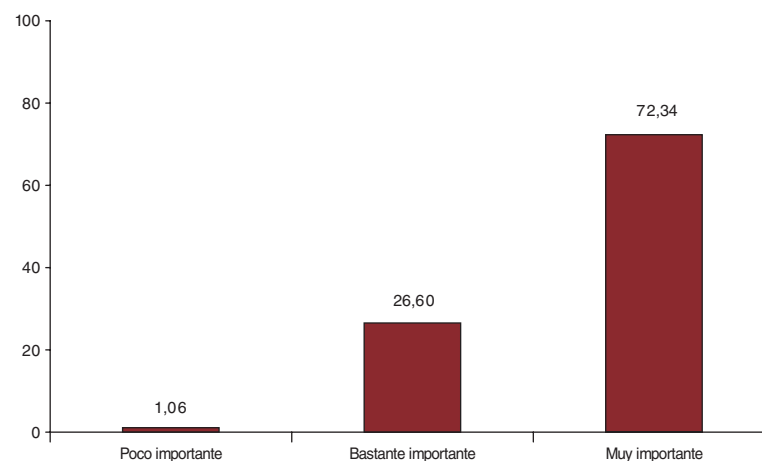
**13.** ¿Cree que los Presupuestos Generales del Estado para 2010 son compatibles con los objetivos de la LES?

**92-92,00%**



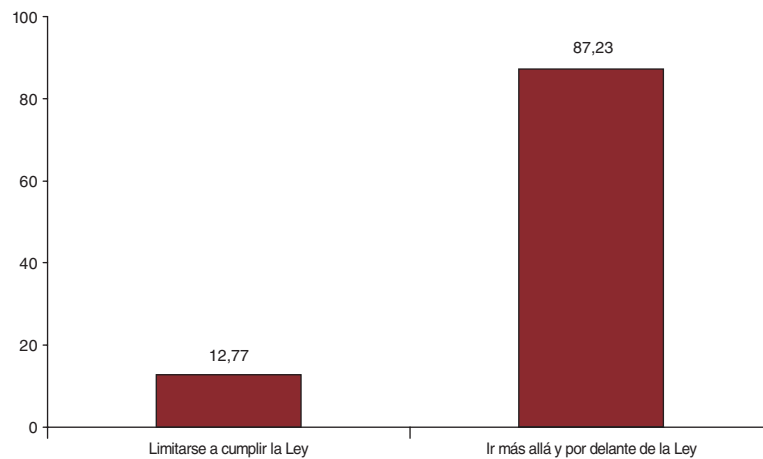
**14.** Considera que el papel del sector empresarial privado en la consecución de una economía sostenible es:

**94-94,00%**



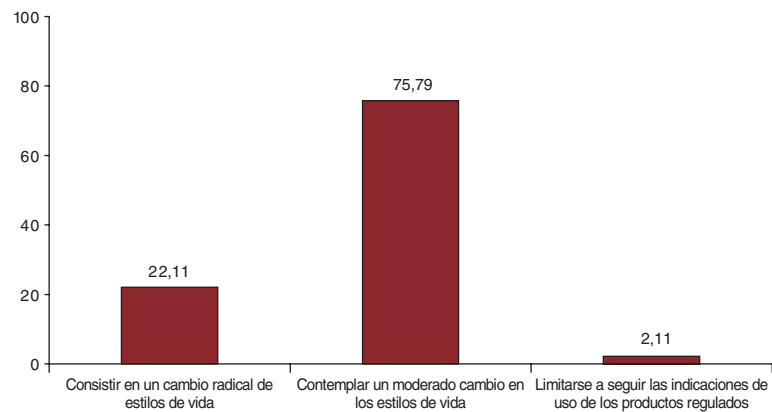
**15.** El compromiso de las empresas con una economía sostenible debe:

**94-94,00%**



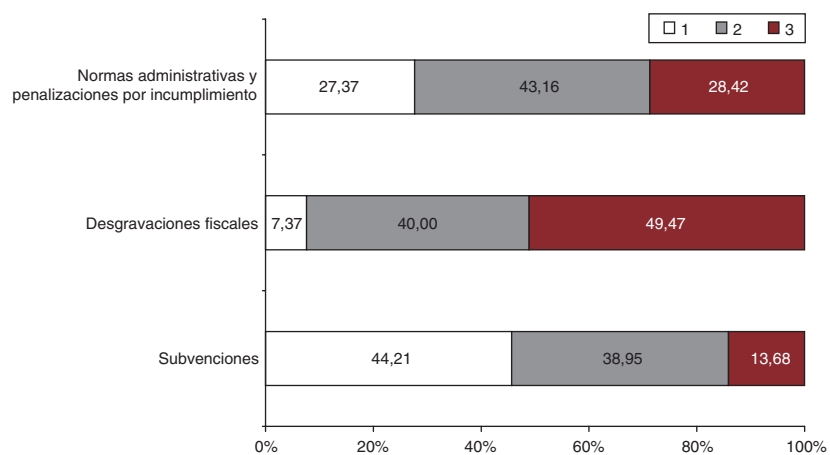
**16.** El compromiso de los hogares con la economía sostenible debería:

**95-95,00%**



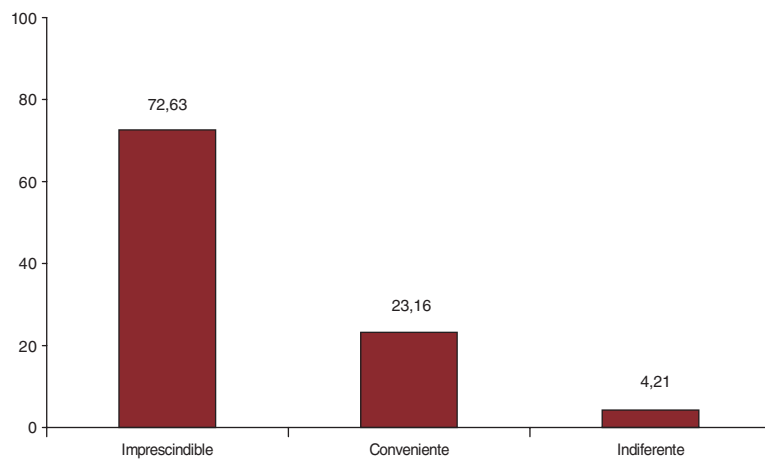
**17.** Cuáles son los principales instrumentos públicos para incentivar un patrón de crecimiento sostenible. (1 = menos importante; 3 = más importante)

**95-95,00%**



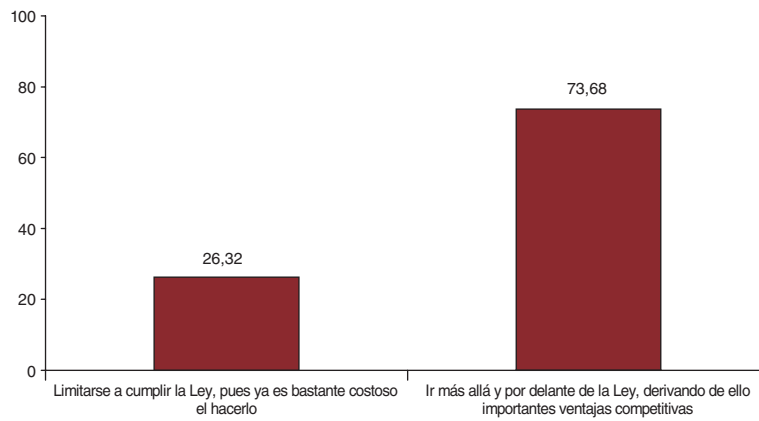
**18.** Para conseguir una economía sostenible, el papel de las CC.AA es:

**95-95,00%**



**19.** Para las empresas, los objetivos de reducir las emisiones de CO2 deben

**95-95,00%**



## RELACIÓN DE PARTICIPANTES

**JUAN IGNACIO DE MESA RUÍZ**

ABACO AUDITORES CONSULTORES S.L

**ANGEL LUISARIAS SERRANO**

AENA

**FRANCISCO VILLALBA CABELLO**

ANALISTAS ECONOMICOS DE ANDALUCIA (UNICAJA)

**JOSÉ A. HERCE SAN MIGUEL**

ANALISTAS FINANCIEROS INTERNACIONALES, S.A.-AFI

**ARANZAZU MUR PÉREZ**

ANFAC

**JOSÉ GABRIEL MARTÍN AGUILAR**

AREAS

**FEDERICO PRADES**

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE BANCA PRIVADA

**ANGEL JOSÉ LÓPEZ URÍA**

AUDYCUENTA S.A

**GUILLERMO DE LA DEHESA**

AVIVA

**ALBERTO DEL CID PICADO**

BANCA MARCH

**JESÚS M. MIJANGOS UGARTE**

BANCO GUIPUZCOANO

**ANTONIO POUDEREUX GAMO**

BANCO INVERSI

**CARLOS SÁNCHEZ-TEMBLEQUE**

BANCO PASTOR

**CONCEPCIÓN SANZ GÓMEZ**

BANESTO

**BORJA PUIG DE LA BELLACASA**

BASSAT OGILVY

**JOSÉ M. SERRA**

BAYER HISPANIA

**JOSÉ OLALLA HEVIA**

BBVA

**JOAN HORTALÁ I ARA**

BOLSA DE BARCELONA

**JOSÉ LUIS DAMBORENEA**

BOLSA DE BILBAO

**JOAQUÍN FRANCO LAHOZ**

BSH ELECTRODOMESTICOS

**FERNANDO GIL BAYONA**

BSH ELECTRODOMÉSTICOS

**JOSÉ LUIS MÉNDEZ LÓPEZ**

CAIXA GALICIA

**JOSÉ ANTONIO MALPARTIDA**

CAJA DE AHORROS DE EXTREMADURA

**FERNANDO MARTÍNEZ CAMPOS**

CAJA RURAL DE ASTURIAS

**JOAQUÍN AÑÓ**

CAJA RURAL DEL MEDITERRANEO

**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

**GRACIA CICUÉNDEZ MARTÍ**

CÁMARA DE COMERCIO DE VALENCIA

**FERNANDO ZÁRRAGA QUINTANA**

CÁMARA DE COMERCIO DE VALENCIA

**JOAN RAMÓN ROVIRA HOMS**

CAMBRA DE COMERÇ DE BARCELONA

**JUAN JOSÉ PINTADO CONESA**

CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

**VÍCTOR FABREGAT**

CENTRO DE INFORMACION TEXTIL

**ENRIQUE DE LA LAMA-NORIEGA**

CEOE

**JAVIER SORIA QUILES**

COEPA

**RICARDO MIRALLES**

CONF. EMPRESARIAL VALENCIANA

**JUAN DE LUCIO**

CONSEJO SUPERIOR DE CAMARAS

**EDUARDO GONZÁLEZ MARTÍNEZ**

CORPORACIÓN EMPRESARIAL ONCE

**DAVID PARCERISAS**

EADA

**JUAN MANUEL SOTO**

EL MONTE

**RAFAEL MORALES-ARCE**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMP.

**VICENTE J. PALLARDÓ LÓPEZ**

FACULTAD DE ECONOMÍA DE VALENCIA

**SALVADOR GUILLERMO VIÑETA**

FOMENTO DEL TRABAJO

**MIGUEL ANGEL FERNÁNDEZ**

FORD ESPAÑA

**ÁNGEL LABORDA PERALTA**

FUNDACIÓN DE CAJAS DE AHORROS-FUNCAS

**ISABEL GIMÉNEZ ZURIAGA**

FUNDACION DE ESTUDIOS BURSATILES Y FINANCIEROS

**ANTONIO RUÍZ VAGAS**

NATURAL COMERCIALIZADORA

**ENRIQUE IGLESIAS MONTEJO**

GRUPO EDITORIAL RBA

**DAVID CERQUEDA**

GRUPO GODÓ

**JOSÉ IGNACIO ARRAIZ PITILLAS**

HAY GROUP

**FRANCISCO BONO**

IBERCAJA

**JACINTO GARCÍA-DÍEZ**

IBM

**ANTONIO ARGANDOÑA RAMI**

ZIESE

**XAVIER TINTORÉ SEGURA**

INDO INTERNACIONAL

**CARLOS PAREJA CANO**

INDRA

**RAFAEL PAMPILLÓN OLMEDO**

INSTITUTO DE EMPRESA

**JOSEP SOLER ALBERTI**

INSTITUTO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

**JAVIER QUINTANA NAVÍO**

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

**JAVIER QUESADA**

INSTº VALENCIANO DE INV. ECONÓMICAS

**MIGUEL PÉREZ SOMAL**

OINTERMONEY

**VICTOR M. GONZALO ÁNGULO**

INTERMONEY

**CARLOS OSÉS IRULEGUI**

IPAR RURAL KUTXA

**ENRIQUE SALDAÑA**

JOHN DEERE IBERICA

**AITOR IPIÑA GALLASTEGUI**

KEMEN HAWORTH

**LUIS SASIETA ALTUNA**

KUTXA

**FERNANDO SANTOS IBÁÑEZ**

MAPFRE INVERSIÓN

**EMILIO JIMÉNEZ- UGARTE**

MILLAS Y CHUMAN

**MARÍA PARPAL ROCAN**

ESTLE ESPAÑA S.A

**JORGE MIGUEL CAMINERO RODRÍGUEZ**

OCU

**TOMÁS GALLEGO ARJIZ**

RED ELECTRICA DE ESPAÑA

**JESÚS SÁNCHEZ- QUIÑONES**

RENTA 4

**ANTONIO MERINO GARCÍA**

REPSOL YPF

**RAFAEL MINGUEZA ANTÓN**

SEPI

**NURIA BUSTAMANTE**

SERVICIO ESTUDIOS DE CAJAMADRID

**XAVIER SEGURA PORTA**

SERVICIOS DE ESTUDIOS DE CAIXA  
CATALUNYA

**ISIDRO RIVILLA**

BARRENOSET

**JULIÁN GACIMARTÍN**

TRANFESA

**MARÍA ROMERA**

UNESA

**RAFAEL DE ARCE BORDA**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

**JESÚS LIZCANO ALVAREZ**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

**JULIÁN PÉREZ GARCÍA**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

**TONI ESPASA**

UNIVERSIDAD CARLOS III

**JUAN A. MAROTO ACÍN**

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MA-  
DRID

**AGUSTÍDUARTE**

UNIVERSIDAD DE ALICANTE

**IGNACIO JIMÉNEZ RANEDA**

UNIVERSIDAD DE ALICANTE

**AGUSTÍN GARCÍA GARCÍA**

UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA; FA-  
CULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

**JAVIER PRADO DOMÍNGUEZ**

UNIVERSIDAD DE LA CORUÑA

**JUNCAL CUÑADO**

UNIVERSIDAD DE NAVARRA

**CECILIO R. TAMARIT**

UNIVERSIDAD DE VALENCIA

**JAVIER ANDRÉS DOMINGO**

UNIVERSIDAD DE VALENCIA  
FACULTAD DE ECONOMÍA  
DPTO. ANÁLISIS ECONÓMICO"

**XOSÉ CARLOS ARIAS MOREIRA**

UNIVERSIDAD DE VIGO

**JORDI PONS NOVELL**

UNIVERSITAT DE BARCELONA

**RICARDO GÓMEZ FERNÁNDEZ**

WISDOM ENTERTAINMENT

**CÉSAR MEDINA**

XEROX

**JORGE CALBET**

ZÜRICH



# ▶ 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