



Num. 71. Septiembre 2009

Paginas 44 - 49

SEP.09.003

INFORME ESPECIAL

La crisis económica ha estrangulado el consumo y puesto en entredicho la rentabilidad de muchas empresas del sector. Las recetas de siempre ya no sirven. Es ahora cuando se debe ser valiente para replantear el modelo imperante, adaptarse a los nuevos tiempos y lograr que el turismo español continúe siendo una historia de éxitos



# Momento de cambio en el turismo español

**El nuevo escenario mundial que resulte de la crisis exigirá una reestructuración de la oferta**

**A** veces los árboles no dejan ver el bosque. Algo parecido le pasa al turismo con la crisis. Resulta complicado levantar la mirada y pensar en el futuro a medio plazo, cuando la preocupación de todo directivo hoy es hacer balance de la recién terminada temporada estival, trabajar de cara al invierno e intentar que la crisis no le lleve a uno por delante. Pero el sector turístico empieza a darse cuenta de que éste es el mejor momento para reflexionar de dónde venimos y hacia dónde vamos. “El turismo español no debe pretender pasar de puntillas los embates de la crisis con políticas de reactivación a corto plazo, simplemente para seguir igual”, señala reflexivo Sebastián Escarrer, vicepresidente de Sol Meliá y uno de los pesos pesados de la industria turística de este país. “El escenario mundial que resulte de esta crisis no va a ser igual y tampoco podemos enfrentarnos a él con las mismas recetas de siempre”, añade.

Lo común con anteriores crisis, como dice Javier Jiménez, socio director de Turismo en la consultora Deloitte, es que “acabaremos saliendo de ella”, aunque el consenso generalizado opina que lo que queda de año y el que viene serán realmente complicados. Pero, como incide este experto, nada después de la crisis será igual. Entonces, ¿qué modelo turístico deseamos para España? “Seguramente, ya no es sostenible tener una alta concentración de turistas en la zona de costa”, señala Juan Antonio Duro, director del Índice de Actividad Turística 2009 elaborado por la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Pese a que España ha sabido defender su liderazgo mundial –es el segundo mayor destino del mundo por ingresos y el tercero por turistas recibidos en 2008–, el turismo ha ido perdiendo peso en la economía: del 11,6% del PIB en el año 2000 al 10,7% en 2007, último dato del INE. “Esta década ha sido de un notable crecimiento mundial con la eclosión de las aerolíneas de bajo coste, la expansión de la demanda fruto de la expansión económica global y la democratización de los viajes turísticos al conjunto de la población”, señala Duro. ¿Pero es sostenible en el tiempo el patrón imperante?

“Es probable que hubiera quien pen-

## La crisis sector a sector

### Mayoristas y agencias de viaje

Desde 2007 el cierre de agencias de viajes tradicionales ha sido una constante: 1.000 este año. “A pesar de sus efectos negativos evidentes, desde la pura lógica empresarial, el mercado lo necesitaba porque estaba sobredimensionado en comparación con el resto de Europa”, señala Paul de Villiers, director general de Amadeus España. En Globalia, constatan que ambas registran hasta el momento una caída de las ventas de casi el 20%. Sin embargo, la crisis ha hecho que “la gente vuelva a las agencias de viaje para finalizar la venta”, añade Rafael Gallego, presidente de la Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes (FEAAV). Pese a todo, las agencias *online* viven un momento dulce, con fuertes crecimientos.

El futuro pasa por la especialización, la concentración y las nuevas tecnologías. Los grandes grupos deberán ser eficientes en volumen y las pequeñas agencias, posicionarse en un nicho muy concreto en el que ofrecer valor añadido. La clave: servicio. Como dato optimista, las reservas de las mayoristas para este invierno en Canarias son mayores que las del año pasado por estas fechas.

### Aerolíneas y aeropuertos

La tónica general entre las compañías de vuelo es los números rojos. El sector internacional de transporte aéreo estima que perderá 9.000 millones de dólares este año, según datos de IATA. En los aeropuertos europeos, los pasajeros disminuyeron un 9% en mayo, mientras que en los seis primeros meses del año, los españoles registraron un descenso del 13%. Los aeropuertos ven cómo este descenso del tráfico está mermando sus ingresos al tiempo que les crecen los costes financieros por el estrangulamiento crediticio. La mayoría de los aeródromos europeos está, según Airports Council International (ACI), reestructurando costes y reduciendo personal. Además, a las aerolíneas españolas les ha salido un fuerte competidor: el AVE. Iberia y Renfe pelean por ver ofrecer el precio más atractivo en el trayec-

sara que el sector turístico crecería de forma continua a lo largo del tiempo, pero creo que es necesario reflexionar si es adecuado un modelo que se basaba sólo en el crecimiento del número de turistas año tras año. Probablemente, no sea sostenible ni deseable para algunas partes de nuestro



to Madrid-Barcelona. La operadora ferroviaria afirma que más de 1,2 millones de viajeros han utilizado sus trenes para este trayecto en el primer semestre del año, un 43% más.

### El turismo ‘business’

El turismo de negocios se ha paralizado. “Está resultando muy difícil que las empresas vuelvan a consumir”, señalan en Barceló Hotels & Resorts. Además, IATA ha constatado que el segmento *premium* lleva cayendo 12 meses consecutivos. Sólo en mayo, los ingresos en *business* se desplomaron un 40% y un 23,6%, el pasaje. Algunos creen que esta clase desaparecerá de los aviones a medio plazo. “Para que el tráfico vuelva a niveles anteriores a la crisis, la industria tiene que encontrar nuevas fórmulas y nuevos servicios para que a los clientes les vuelva a compensar pagar más por ello”, afirma Enrique Donaire, director general de Iberia.

### Hoteles

Los hoteleros intentan salvar la ocupación con agresivas ofertas comerciales que en muchos casos están dañando la rentabilidad de la cuenta de resultados. Además, “a partir de un cierto nivel, la caída de precios puede representar una merma de la calidad. Entraríamos en una espiral deflacionista que nos haría, paradójicamente, menos competitivos”, advierte Sebastián Escarrer. En el segundo trimestre del año, las pernотaciones moderaron el ritmo de caída (un 8,6%). Parece que la crisis ayudará a ajustar la sobreoferta existente y habrá una concentración en grandes cadenas, pero sigue pesando la necesidad de renovar la planta hotelera.

territorio”, reflexiona Josep Huguet, conseller de Innovació, Universitats i Empresa de Catalunya, la segunda comunidad española que más turistas recibe, por detrás de las Islas Baleares. Para este político, la crisis económica ha contribuido a acelerar lo que tarde o temprano habría llegado ➤





➤ igualmente. Desde el Instituto de Empresa, Antonio López de Ávila, director del Máster de Dirección de Empresas Turísticas, también acusa la inercia imperante “fruto de que las cosas venían bien dadas”, que ha impedido pensar que el cambio era necesario. En su opinión, “hace falta una reconversión profunda, como pasó con el sector industrial en los años 80. Debemos aprender a hacer las cosas de manera diferente, porque el entorno ha cambiado, y pensar en qué es lo que quiere el cliente para dárselo”.

## Un escenario diferente

“Todas las crisis, en el fondo, sirven para cuestionarse lo que se hace y cómo se hace. Cuando pasan, las mejores empresas salen reforzadas, se hacen más eficientes, y están más preparadas para afrontar nuevas situaciones. Ese es nuestro reto en Iberia: intentar superar esta etapa de dificultad económica sin debilitarnos”, señala Enrique Donaire,

## Previsión de llegadas de turistas extranjeros en España en 2009

	Turistas 2008	Turistas 2009*	Var.09/08	Var.08/07
Alemania	10.067.852	9.490.445	-5,7%	-0,1%
Francia	8.190.131	7.309.501	-10,8%	-9,0%
Italia	3.332.889	2.980.957	-10,6%	-8,0%
Reino Unido	15.795.377	14.676.127	-7,1%	-3,1%
Resto	19.929.988	19.019.019	-4,6%	1,4%
<b>TOTAL 2008:</b>	<b>57.316.237</b>	<b>53.476.049</b>	<b>-6,7%</b>	<b>-2,3%</b>

\* previsión Índice UAB

Enero-junio 2009: **3,6 millones extranjeros** (-11,4% que en 2008)

Fuente: UAB.

director general de Iberia. Una conclusión similar a la que llegaron los expertos reunidos en el I Encuentro de Periodistas y Profesionales del Turismo, organizado por la Universidad

Camilo José Cela el pasado julio: “La crisis será una ocasión para depurar el sector”.

Y no será fácil. Los destinos competidores han mejorado, y mucho, en los últimos años, los canales de comercialización crecen –pronto haremos por el móvil lo que hoy hacemos con el ordenador– y el consumidor se ha vuelto más austero que nunca. Cambios que se suman a los que se venían produciendo ya antes de que la situación económica se hundiera por la explosión de las aerolíneas de bajo coste –el 51.7% de los pasajeros que vinieron en junio a España las utilizó–, las nuevas modalidades de venta directa e intermediada propiciadas por Internet y el fraccionamiento de las vacaciones a lo largo del año.

“No podemos copiar estrategias que dieron su fruto en el pasado, porque el entorno y los competidores han cambiado. Tenemos que ser creativos a la hora de buscar nuestras ventajas competitivas y diferenciarnos. Debemos ser valientes e innovar en

## En clave personal

Éstas son las tres preguntas que hemos realizado a algunos de los principales directivos de la industria turística española:

**1. ¿Cuáles han sido las mayores diferencias de esta crisis en relación con situaciones similares vividas con anterioridad?**

**2. Como gestor de una empresa turística, ¿qué lecciones ha extraído de la actual situación?**

**3. Si miramos al futuro, ¿qué salidas caben para este sector? ¿Pasa por crear un nuevo modelo? Si es así, ¿cuál?**



**Sebastián Escarrer Jaume.**  
Vicepresidente de Sol Meliá

**1.** Veo tres grandes diferencias: su globalidad, su origen y la tremenda oportunidad que esta crisis representa. Está afectando a todos los mercados y a todos los segmentos turísticos. Pero, aunque el detonante fue una crisis financiera, en su trasfondo subyace una profunda crisis moral: se han olvidado los valores del esfuerzo, de generar riqueza real a largo plazo y de la responsabilidad social con mayúsculas. Esta crisis no significa únicamente un cambio de ciclo sino que nos sitúa en la encrucijada de afrontar un cambio de mentalidad y de un modelo más sostenible, un cambio en gran parte moral y actitudinal.

**2.** No se puede abusar del siste-

ma financiero. Hay que usar los bancos, pero no abusar de ellos. Las burbujas son tentadoras, pero acaban estallando y contagian, a veces, a otros sectores, como ha ocurrido con la crisis inmobiliaria y sus implicaciones en el ámbito hotelero. Pero, sobre todo, hemos constatado que las empresas con visión a largo plazo son las que sobreviven y las mejores son aquellas que están en permanente innovación y adaptación.

**3.** Como decía Einstein, si queremos cambiar tenemos que hacer las cosas de diferente manera. Nuestro sistema productivo debe diversificarse e innovar. Lo más difícil es saber cómo ha de ser ese nuevo modelo que, además de sostenible, priorice la innovación, la unidad de mercado, con una promoción coordinada como país, y la educación, orientada a la excelencia en el servicio, las nuevas tecnologías y la internacionalización.



**Joan Mesquida.**  
Secretario de Estado de Turismo

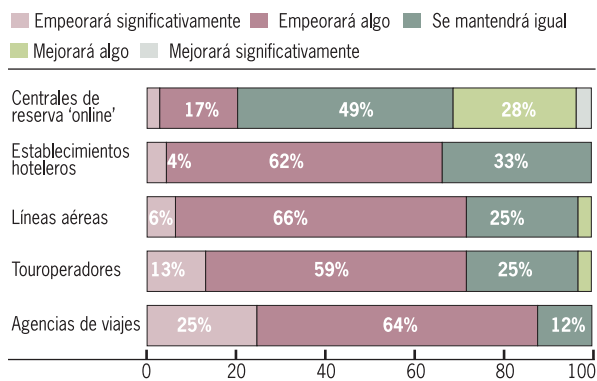
**1.** Hace treinta años, España recibía un turista por cada habitante, es decir, 39 millones de visitantes. El año pasado, llegaron 57,3 millones. Este dato podría hacer pensar que el turismo nacional ha vivido una historia de éxito año a año. Sin embargo, no es así. Ha habido momentos muy complicados. Hoy tenemos unas compañías turísticas más sólidas y fuertes, lo que, sin duda, les permitirá afrontar la actual crisis económica con las mayores garantías. Si el sector hace los deberes, y seguro que con el apoyo del Gobierno y las iniciativas aprobadas lo logrará, la posición de España puede verse aún más reforzada.

**2.** En primer lugar, la importan-

el sentido más amplio de la palabra”, señala Paul de Villiers, director general de Amadeus España. Una receta que este directivo considera que deben aplicar tanto las empresas como el país como destino. “Ahora no es suficiente con hacer publicidad dirigida a un colectivo o target determinado, sino que hay que conocer muy bien a cada cliente e individualizar los mensajes”, corrobora Escarrer, cuya compañía, Sol Meliá, tiene a gala ser “creyente en la innovación comercial”.

Entonces, ¿cuál es ese modelo hacia el que debemos ir? Para Ruperto Donat, director general de AMAVE, la asociación de mayoristas de viaje, la cuestión no versa en si el modelo de sol y playa se ha agotado o no. “Éste sigue siendo nuestro mejor producto, otra cosa es que hay que trabajar la oferta de otra forma, que se tenga que mejorar la planta hotelera y la calidad en general”. Porque, como ahonda Simón Pedro Barceló, aunque España es un referente turístico mundial,

## Situación prevista de los sectores turísticos en 2009



Fuente: Deloitte.

“aún queda mucho por hacer para posicionarnos en el segmento medio-alto del mercado”. Entre los temas pendientes que este ejecutivo señala destacan la necesidad de mejorar más si cabe las infraestructuras, aumentar la formación, profesionalizar el

sector y abrirse a nuevos mercados y segmentos. “El *Spain is different* ha de hacerse notar”, añade.

Y es que al eterno debate de la calidad se ha añadido recientemente otro reto: la sostenibilidad. Desde Exceltur, José Luis Zoreda considera que el sector “encaja a la perfección” en el modelo de economía sostenible que el Gobierno trata de promocionar para salir de la crisis. Para eso, dice, hay que cambiar los paradigmas y los modelos de gestión imperantes, y exigen al Gobierno una labor de liderazgo. “En el escenario postcrisis, España debe competir en valor añadido y no en precios, algo que es más fácil de teorizar que de llevar a la práctica”, añade este ejecutivo.

La clave radica, en su opinión, en dos puntos: que el turismo sea abordado por el gobierno, las autonomías, las empresas, y la sociedad, desde una estrategia más integral, convergente y, al mismo tiempo, transversal. Y que se reconozca la trascendencia de la hoy llamada oferta complementaria. Y ➤

cia que la colaboración público-privada tiene a la hora de solventar los problemas derivados de una crisis global como la que vivimos. Es necesario unificar fuerzas y compartir un objetivo único entre la administración central, las entidades locales y el sector privado.

En lo que llevamos de andadura, de esta labor de coordinación destacaría las 37 medidas de apoyo al turismo alcanzadas en el Consejo de Ministros del pasado 24 de julio, que supuso la mayor inversión de la historia para este sector: más de 1.000 millones de euros. Una partida que se debe sumar a la dedicada este año por parte de la Secretaría de Estado de Turismo, y que asciende a 1.370 millones. Asimismo, reseñar los cerca de 160 convenios que se han firmado con la participación de las comunidades autónomas y el sector privado.

**3.** La industria turística en Es-

paña supone cerca del 11% del PIB y da empleo a más de dos millones de personas. Por tanto, es necesario que el Gobierno se plantease el turismo como una actividad económica fundamental. El sector necesitaba un buen interlocutor con las comunidades autónomas por eso se creó el año pasado la Secretaría de Estado de Turismo.

España es un líder mundial en turismo vacacional desde hace más de 20 años y para mantener este liderazgo habrá que seguir trabajando para aumentar la competitividad de las empresas turísticas. Para ello, habrá que mejorar el atractivo de nuestra oferta, modernizar las infraestructuras turísticas, aumentar la innovación, potenciar la imagen en el exterior y disminuir la dependencia estacional. Somos líderes en turismo vacacional y lo vamos a ser también en turismo sostenible.



**Paul de Villiers.**  
Director general de Amadeus España

**1.** Además de la crisis real, ésta es, fundamentalmente, de confianza, y ha afectado muy directamente al ciudadano particular, a su bolsillo y, con ello, a sus hábitos de consumo. Hemos visto otras crisis, pero eran menos extensivas. Además, la coincidencia de la crisis financiera con el estallido de la burbuja inmobiliaria ha cortocircuitado dos clásicas tablas de salvación de anteriores crisis: el crédito y la construcción.

**2.** Las resumiría en cuatro actitudes que hay que evitar a toda costa: confiarse demasiado cuando las cosas van bien; conformarse con lo que uno ha conseguido; copiar en lugar de innovar; y cerrar los ojos y los

oídos a las ideas novedosas.

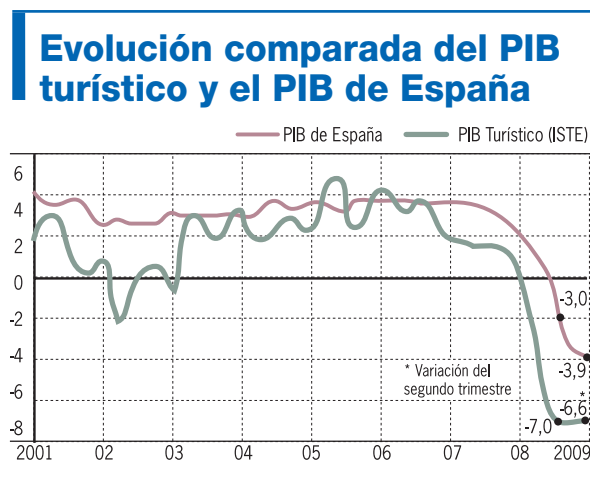
Esta crisis nos ha enseñado que hay que trabajar y perseverar en las situaciones de bonanza, porque no se puede dar nada por hecho, menos aún, el éxito. Éste puede ser nuestro mayor enemigo a la hora de innovar.

**3.** La solución pasa por acercarse a los clientes lo más posible. Y lo digo en plural, porque el cliente genérico ya no existe. Habrá que entender mejor que nunca a la persona que tenemos al otro lado y prestarle un servicio lo más especializado posible, porque la era del ‘café para todos’ se acabó hace tiempo. Por eso, tampoco podemos hablar de un único modelo, ha de haber tantos como clientes.



➤ es que el turismo es un mundo de experiencias que justifican que uno vaya a un hotel, pero es el destino o la actividad buscada lo que mueve al turista, no el hotel en sí. “Aunque el precio es un importante factor de decisión, la calidad de nuestra oferta es tan importante, o más. Desde el punto de vista receptivo debemos concentrarnos en proteger, cuidar y mejorar nuestros paisajes, playas, patrimonio, fiestas y tradiciones, cultura... Esto es lo que nos hace realmente diferentes y atractivos, algo que nuestros competidores no podrán copiar”, señala el conseller catalán.

Desde la Secretaría de Estado afirman que “este país sin turismo no tiene futuro”, por eso destacan las medidas que el Gobierno ha ido adoptando desde el comienzo de la crisis, como los 1.000 millones del Plan Renove, los fondos incluidos en el Plan E para la mejora de infraestructuras locales, y el proyecto piloto Turismo Senior Europa para desestacionalizar la demanda. En este paquete, además, se



ha incluido una serie de iniciativas para promover la ecoeficiencia e innovación del sector.

Las instituciones baleares añaden que recientemente han aprobado un decreto “para impulsar la inversión e incrementar la competitividad. Se trata de un marco legislativo que

estimula al empresario a mejorar su producto”, señala el conseller de Turismo, Miquel Nadal. Y asegura que le preocupa que la bajada de precios conlleve una bajada de calidad y, por tanto, “perdamos competitividad”. Se trata, en definitiva, de ser valientes y de aunar esfuerzos para adoptar cuantas medidas sean necesarias para adaptarse a los tiempos que se acercan, en los que la competitividad global será esencial. “La creatividad se juega a largo plazo para evitar hacer del turismo una *commodity*”, resumen desde Deloitte.

### El consumidor manda

La sociedad española ha pasado de la euforia al pánico en lo que se refiere al consumo. Antes, se pedían créditos hasta para irse de vacaciones, ahora, la gente viaja, sí, pero ha reducido al máximo lo que se gasta. Así lo reflejan las cifras: el consumo creció en España un 3,8% en 2007, avanzó un 1,4% en 2008, pero en 2009 empezó a bajar. El servicio de estudios

## En clave personal



**Enrique Donaire.**  
Director general de Iberia

**1.** Creo que la principal diferencia es que se ha producido una caída espectacular de la demanda en muy poco tiempo. Esta crisis empezó siendo financiera, después fue también de confianza, y ha terminado afectando a casi todos los sectores. El consumo se ha contraído de una forma nunca vista y eso está repercutiendo negativamente en todo tipo de actividades, incluido el turismo. La mayoría de las compañías aéreas, europeas y americanas, están sufriendo una importante caída de sus ingresos, en unos porcentajes prácticamente imposibles de compensar mediante reducciones de gastos.

**2.** La flexibilidad y la capacidad

para anticiparse a los cambios y para adaptarse a la situación del mercado en cada momento son claves para superar cualquier crisis, y ésta no es una excepción. También, que en los momentos de bonanza es cuando hay que prepararse para cuando cambie la tendencia.

**3.** Creo que el sector turístico español ha demostrado ser un modelo exitoso pero, obviamente, no puede quedarse quieto. Debemos ofrecer productos diferentes, prestar nuevos servicios, hacer una promoción e internacionalización de nuestra marca más unitaria y potenciar nuestro prestigio fuera de los mercados tradicionales.



**Simón Pedro Barceló.**  
Copresidente de Barceló Hotels & Resorts

**1.** Nunca se había registrado una paralización del consumo tan generalizada. Hasta la fecha, el turismo siempre ha demostrado que es uno de los sectores más resistentes a las crisis, porque hoy en día, una de las últimas cosas de las que prescindan las familias es de las vacaciones. Sin embargo, la actual situación económica ha hecho tambalear esa teoría, y el turismo ha presentado muchas similitudes, en cuanto a impacto se refiere, con el resto de actividades económicas. No obstante, gracias a las espectaculares acciones comerciales es posible que terminemos el verano con cifras menos negativas de las que esperábamos al principio.

**2.** En Barceló llevamos 78 años haciendo frente a los retos que se nos han ido presentando. Si bien este año y el que viene se recordarán como uno de los periodos económicos más complicados. Para nosotros, una máxima que hay que aplicar siempre, no sólo cuando la actividad se ralentiza, es la gestión responsable, aquella que sepa adecuar los gastos a los ingresos. Barceló siempre ha sido una empresa relativamente conservadora y la búsqueda de la rentabilidad es un objetivo prioritario.

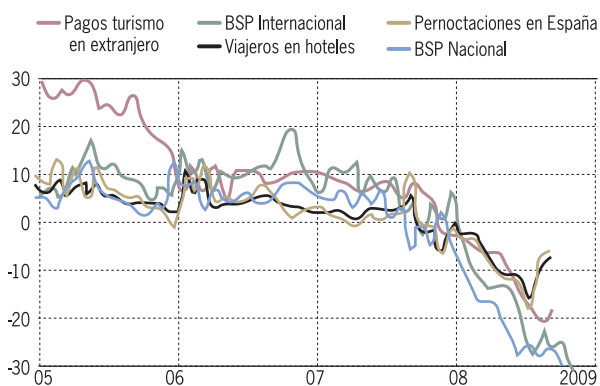


de Caixa Catalunya ha previsto para este año la primera caída de la renta de las familias en 15 años.

En consecuencia, el *boom* de ofertas comerciales (descuentos agresivos, 2x1, niños gratis...) para intentar estimular la demanda es la primera reacción en tiempos de crisis. “El problema es que el ahorro del gasto por parte del consumidor ha llegado para quedarse”, señala José Luis Zoreda, vicepresidente ejecutivo de Exceltur. Para este directivo es “irónico” que en España esté creciendo la fórmula del todo incluido, porque “este país ofrece muchas alternativas de ocio. Se trata de una reacción de protección de precio”, dice.

Con la demanda constreñida por la coyuntura económica y la amenaza del desempleo, el paquete turístico está en auge porque se ha convertido en un producto refugio. También proliferan las ofertas del último minuto. Sin embargo, Rafael Gallego, presidente de FEAAV, pronostica optimista que pasada la crisis se recuperará la reser-

## Demanda turística española interior y en el extranjero



Fuente: Exceltur.

va anticipada. Máxime cuando el turista dispone hoy de más información que nunca, aunque eso no signifique que esté bien informado. “Sabe qué experiencia busca, pero necesita más asesoramiento que nunca, porque el turista se ha vuelto muy exigente y no

podemos bajar la guardia”, reconoce Simón Pedro Barceló.

### Previsiones

La Organización Mundial del Turismo (OMT) prevé que las llegadas internacionales de turistas se contraigan este año entre un 4% y un 6%, en comparación con el aumento del 1,8% registrado el pasado año.

El turismo está seriamente dañado por la coyuntura económica mundial. En lo que va de año hasta junio, España ha recibido un 11,4% menos de turistas, sobre todo por la menor llegada de ingleses y alemanes, los dos principales emisores para el mercado español.

Exceltur prevé que el PIB turístico caiga este año un 5,6%, lo que supondría la mayor bajada desde 2004. Y el Índice UAB de actividad turística 2009 estima que la llegada de turistas descenderá este año un 6,7%, hasta 53,4 millones, un volumen inferior al registrado en 2005. España batió el récord de toda su historia en 2007, al recibir 58,6 millones de turistas. □

**3.** Llevamos bastantes años hablando de la necesidad de crear un nuevo modelo de turismo de calidad, que sea capaz de hacer frente a los nuevos destinos emergentes que son más modernos y competitivos. Necesitamos crear una oferta que sea realmente sostenible y esta crisis ha ratificado esta necesidad. Es un error adecuar la oferta a los picos de demanda, y si queremos salir pronto de esta situación nos conviene acelerar los cambios para estar preparados cuando el consumo se reactive.



**José Luis Zoreda.**  
Vicepresidente ejecutivo de Exceltur

**1.** La principal diferencia es que esta crisis se produce en la mayor crisis económica-financiera de la historia reciente. Antes teníamos el arma de la devaluación para competir sin afectar a la cuenta de resultados. Ahora, no.

**2.** La dificultad de asumir con cierta anticipación lo que era probable que iba a suceder y ha sucedido, porque partíamos de unos diagnósticos muy edulcorados. Podíamos haber tomado medidas antes para estimular la demanda. La lección aprendida es pensar que la crisis no iba a afectar al turismo como al resto de sectores.

**3.** El futuro pasa por hacer una lectura homogénea del

turismo en España. No se trata de una suma de experiencias parceladas, sino de una visión integral, de entender que cada destino debe ser un cluster turístico. Debemos reestructurar la presentación de nuestra oferta. Esta visión, además, debe ser transversal, uniforme en términos normativos y con un marketing más orientado a segmentos de mercados. Porque todo pasa por una mayor solidaridad entre comunidades autónomas, para buscar los que nos une y hacer frente así a las amenazas exteriores.



**Juan José Hidalgo.**  
Presidente de Globalia

**1.** La gran diferencia es que esta crisis es global, afecta a todos los lugares del planeta y a todos los sectores. La que se produjo tras los atentados del 11-S estaba localizada en un segmento concreto: la aviación.

**2.** Más que lección nueva, he ratificado la gran lección de toda la vida: si quieres que una empresa funcione, tienes que procurar que los ingresos sean superiores a los gastos. Aunque sea un poco.

**3.** Lo fundamental es que se restaure la confianza, que la gente deje de ver el futuro con temor, pensando que puede perder su trabajo. Y después, naturalmente, que el dinero vuelva a moverse, que los bancos respondan.

