

# Técnicas de respiración

**PAUL DE VILLIERS** Director general de Amadeus España

**Respirar**, que es sin duda el acto más fundamental e indispensable de la vida, consiste en realidad en algo bien sencillo: tomar aire y expulsar aire; inspirar y espirar. Y las empresas, que son organismos vivos que crecen y se alimentan, que se expanden y varían al ritmo que marca el entorno y su propia voluntad de cambio, también respiran. En dos tiempos, como hacemos todos: saliendo fuera y recogiendo hacia dentro, unas veces espirando y otras inspirando.

Lógicamente, las fases de crecimiento económico, como las que hemos vivido en un pasado no muy lejano, tienden a impulsarnos hacia afuera. Son los momentos de las expansiones, de los grandes proyectos, de la conquista de nuevos mercados o de nuevos nichos de negocio. Pero una cosa está clara: quien proyecta su crecimiento únicamente hacia el exterior corre el riesgo, inevitable, de quedarse sin aire. Porque para crecer hay que respirar, y respirar

flexible; Joan Mesquida comenta la importancia de estrechar la colaboración entre los distintos actores; Simón Pedro Barceló insiste en la necesidad de una gestión responsable, sostenible...

Las opiniones son variadas, pero tienen algo en común: los periodos difíciles arrojan lecciones importantes. Pueden llegar a cuestionar los métodos de trabajo y las rutinas, e incluso poner a prueba la solidez de los cimientos pero, ante todo, obligan a estar atentos y a interiorizar todo cuanto sucede en el entorno. Y la clave de éste, para la empresa, es siempre su cliente.

Esto no es nada nuevo. Llevamos años oyendo hablar de empresas orientadas al consumidor y, en los tiempos de bonanza, el crecimiento se sostiene a base de mejoras e iniciativas inspiradas en las necesidades de los clientes. Pero lo cierto es que, cuando las cosas se ponen difíciles, la tendencia a mirarse dentro, a realizar correcciones que nos

---

**Quien sólo proyecta su crecimiento al exterior corre el riesgo de quedarse sin aire. Para crecer hay que respirar, y esto implica también moverse de fuera hacia dentro, aprovechando los estímulos del entorno**

---

implica también un movimiento de fuera hacia dentro, un proceso en el que la empresa aprovecha los estímulos del entorno, por difícil que éste sea, para fortalecerse y mejorar.

Mirar alrededor, y actuar internamente en consecuencia, se convierte una de las claves de la evolución, especialmente en aquellas coyunturas en las que el crecimiento expansivo es complicado. En cierto modo así lo entienden diferentes personalidades de la industria turística a las que hemos entrevistado en el informe especial de este número de SAVIA. Sebastián Escarrer Jaume y Enrique Donaire apuntan a la necesidad de observar el exterior, a largo plazo, para adaptarse y ser

permitan ser más competitivos, se hace demasiado a menudo a espaldas del mercado.

Se olvidan, de alguna manera, las técnicas más básicas de la respiración, que nos aconsejan tomar la inspiración de fuera para renovarnos dentro. Dicho de otro modo, se vulnera una de las máximas que deberían regir toda actividad empresarial, y disculpen lo simple de la cuestión: cuando no sepamos dónde ir, preguntémosle al mercado. Porque, a decir verdad, nuestros clientes nunca dejan de darnos pistas. El reciente estudio “Preferencias y hábitos de consumo del usuario de las agencias de viaje españolas”, que Amadeus España ha realizado de forma conjunta con ACAV,



y del que también damos cuenta en esta nueva edición de SAVIA, tiene por objeto, precisamente, conocer mejor a esos consumidores que cambian y que pueden indicarnos dónde están las áreas de mejora. A esos consumidores que nos dicen, por ejemplo, que valoran altísimamente la labor de asesoría y el trato personalizado del agente de viajes. Que en uno de cada cuatro casos no tienen completamente decidido dónde desean viajar y precisan de un profesional que les oriente en el destino y que les guíe desde los primeros momentos de su decisión de compra.

Los clientes que entran en las agencias de viajes son fieles a su establecimiento –digamos, de cabecera– y se manifiestan satisfechos con el servicio que reciben, pero aconsejan minimizar los tiempos de espera e invertir en formación y cualificación del personal. Invitan a dejar de lado reclamos publicitarios y promociones que valoran escasamente en relación con lo que consideran que realmente les aporta su agencia de viajes: cercanía, consejo y personalización en la respuesta a sus demandas.

Es el mercado el que apunta de forma directa a los aspectos en los que se debe seguir insistiendo

–porque se están haciendo bien– y a aquellos otros en los que quizás se deba actuar de otra manera. Los clientes se convierten de este modo en nuestros socios, en quienes cooperan con nosotros en la búsqueda de la excelencia y en la identificación de nuestros puntos de mejora.

Así que habremos de seguir indagando, respirando hondo e impregnándonos de todo cuanto, a nuestro alrededor, marca el camino de nuestra propia renovación interna. Inspirándonos, en el sentido más amplio de la palabra. Es decir, respirando hondo para oxigenarnos, para ‘hacer más músculo’ y ser más fuertes cuando llegue el momento de expansión.