

# Lecciones de

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

**Aunque se parezca bastante** poco a una ciencia exacta, sacar adelante un negocio es como las matemáticas. Después de todo, dirán los menos experimentados, ¿qué es un balance de resultados sino una larga suma de ingresos y, con suerte, una menos larga resta de gastos?

Sin embargo, cualquiera que haya estado al mando de una empresa, grande o pequeña, habrá comprobado que no se trata de sumar ni de restar; lo verdaderamente importante es saber asignar recursos, repartir responsabilidades, imputar costes... En otras palabras, el verdadero arte de un negocio está en la división.

Tomemos, por ejemplo, el asunto de la productividad, crucial en momentos de crisis. Dividamos los resultados de una empresa entre las horas trabajadas, entre las inversiones

España encabezaría el ranking europeo de los más eficaces, porque, en realidad, estamos a años luz de distancia del estereotipo de siesta y fiesta que algunos se empeñan en seguir viendo en nosotros. El Instituto Nacional de Estadística (INE) cifra en 3,7 las horas extra que, en promedio, hacemos los españoles a la semana. Y basta con pasearse a las siete y media por cualquier centro de trabajo con horario de oficina para darse cuenta de que –al contrario de lo que pasa en Alemania, Dinamarca o Suecia– en este país lo que nos sobran son horas de trabajo. Horas no necesariamente productivas, claro. El caso es que, ni siquiera en los años de bonanza económica, con el PIB aumentando por encima del 3,5%, hemos sido capaces de corregir una de las principales trabas de nuestra economía. Es más, mientras la economía crecía, el aumento de

**Es necesario aparcar el concepto simplificador del gasto para reflexionar de forma rigurosa sobre la productividad de las empresas, ya que hay que pensar en la rentabilidad real de cada inversión**

realizadas, entre los recursos empleados... Ésta es, probablemente, una de las primeras divisiones que hay que hacer a la hora de valorar la rentabilidad, o incluso, la viabilidad, de una empresa.

Pero también se puede dividir de otra manera, porque, desde una perspectiva global, entendiendo la productividad como la riqueza que se genera en cada país por trabajador, en España hay mucho margen de mejora. Y esa es una lección (y no precisamente de álgebra) que tenemos que aprender rápido si queremos seguir siendo competitivos.

Y que nadie se confunda. Ser productivos no tiene nada que ver con trabajar más horas. De ser así,

la producción por hora trabajada se ralentizaba, hasta situarnos a la cola de Europa en materia de productividad.

¿Y qué hay del sector turístico español? ¿Es suficientemente productivo? Teniendo en cuenta que ésta ha sido durante tantos años la segunda actividad que más ha aportado al PIB, podríamos pensar que nuestra capacidad productiva es incuestionable. Sin embargo, a nadie se le escapa que, con el freno de la demanda y con una economía en recesión, es difícil mantenerse en los niveles deseados.

El desafío, pues, está servido, tanto para las administraciones como para la empresa privada.