



GONZALO PASCUAL _Presidente de Spanair y del Grupo Marsans

“Queremos estar en la nueva terminal de Barcelona”

La aerolínea Spanair, dentro de la red Star Alliance desde 2003, no teme a los nuevos competidores. Mientras se hace fuerte en la T3 de Barajas, pide sitio en la nueva terminal de Barcelona y prepara su expansión internacional

Gonzalo Pascual mantiene intereses empresariales en la práctica totalidad de las áreas que componen el entramado turístico español. Es, entre otros numerosos cargos, presidente de Spanair, del grupo Marsans y del Consejo Empresarial de Turismo de CEOE, consejero de Air Comet y vicepresidente de Pullmantur, funciones que lo convierten en una de las figuras claves para explicar la realidad turística de nuestro país. A pesar de que es consciente de que la revolución tecnológica hace posible que los que hoy son líderes mañana pueden dejar de serlo, Gonzalo Pascual se muestra confiado y optimista cuando se le pregunta por el futuro de un sector en el que continúa invirtiendo como en los últimos 40 años. Sus últimos retos son convertir Spanair en el líder del mercado doméstico español y la expansión americana de la aerolínea Air Comet.

SAVIA: Spanair mantiene el 28% de cuota de mercado en rutas domésticas y pretende llegar a ser el operador líder en el mercado doméstico en 2009. ¿Con qué planes de expansión cuentan para poder lograrlo?

Gonzalo Pascual: Para poder realizar la expansión que pretendemos contamos con el equipo humano y con los medios materiales necesarios. Tenemos en proceso de incorporación flota nueva, tanto del modelo 320 de Airbus como del Boeing 717, y en tres años llegaremos a 80 aviones.

SAVIA: ¿Qué incidencia cree que puede tener la expansión de Clickair y Vueling, que operan precisamente en el mercado nacional?

G. P.: Nuestra empresa ha nacido en competencia. Fijese que, cuando yo fundé Spanair, no podíamos hacer tráficos regulares porque había una situación de monopolio que sólo se lo permitía a Iberia. Sin embargo, en el terreno en el que nos movimos, que fue el chárter, había una competencia feroz que nos forzó a ser eficaces para poder continuar. Aplicamos esa misma filosofía cuando nos convertimos en línea regular y desde entonces no hemos dejado de crecer. Ahora hay nuevas compañías, pero en estos 20 años he visto cómo 10 o 12 líneas aéreas –algunas de las cuales llegaron a ser muy notables– nacieron, crecieron y desaparecieron. Con esto no quiero decir que estas compañías de las que me habla vayan a desaparecer, pero sí que estamos curtidos y, aunque haya compañías que se puedan asustar por los nuevos competidores, ése no es nuestro caso.

SAVIA: ¿Estima que existe suficiente demanda para tanta oferta?

G. P.: Bueno, no sé si hay demanda para todos, pero sí sé que la hay para la oferta que nosotros tenemos. Ya sabe que, estadísticamente, si yo me como un pollo y otro no ha comido nada, hemos comido medio pollo cada uno... Espero que seamos nosotros los que nos comamos el pollo, los que nos hagamos con los pasajeros.

SAVIA: El viajero de negocios es una de las grandes apuestas de Spanair. ¿Qué porcentaje de sus ingresos vienen del *business* y cuánto corresponde al vacacional?

G. P.: No tengo datos precisos, pero lo que sí puedo decir ➤

► es que las agencias de viajes en las que se da el mayor porcentaje de *business* suponen el 70% de los ingresos de la compañía, lo que da una idea de que los viajes de empresa son una parte muy sustancial de nuestra facturación.

SAVIA: Hablando de agencias de viajes, ¿cuál es la relación de Spanair con el canal de distribución, ahora que se habla de reducir a cero su comisión?

G. P.: Tradicionalmente ha sido buena. Acabamos de llegar a un acuerdo en el tema de la comisión. La salida del antiguo director comercial de Spanair ha hecho que, casi con carácter inmediato, se llegara a un punto de encuentro y considero que en estos momentos estamos en la línea de volver a una mejor relación con las agencias.

SAVIA: ¿Tienen ya un nuevo director comercial?

G. P.: Desde luego que sí, como no puede ser de otra manera: el director general, Lars Nygaard, lo ha asumido de modo temporal. Y no puede estar en mejores manos, claro.

SAVIA: ¿Han pensado en algunas acciones concretas para mejorar su relación con las agencias de viajes?

G. P.: Una primera acción positiva ha sido que nuestro director general haya dado luz verde a ese 1% de comisión que se había convertido en el caballo de batalla.

SAVIA: ¿Llegará la comisión cero en algún momento?

Se habla mucho de la comisión cero cuando yo creo que esto es el chocolate del loro, si se me permite la expresión, y que mal negocio hace una aerolínea si por ahorrar una peseta puede perder un duro. En este momento hemos tomado la decisión que hemos tomado y cuando se produzca el cambio tomaremos la que consideremos más oportuna.

“La infraestructura del AVE la pagamos entre todos los españoles, la del puente aéreo la pagan sólo las compañías y los pasajeros”

SAVIA: ¿Cómo ha modificado Internet su modelo de negocio, no ya sólo para Spanair, sino para todas las compañías que lidera?

G. P.: Internet ha sido considerado globalmente una revolución. En estos momentos, difícilmente habrá un pasajero con acceso a Internet que no lo consulte, aunque sólo sea para buscar información. Es verdad que la confianza, la tranquilidad y la información complementaria que una agencia de viajes da hace que, después de haber realizado la consulta en Internet, la operación se formalice en una agencia. Sin duda, se realizan muchas ventas directa a través del canal, pero cuando se requiere de una atención para un paquete es insustituible la mano de obra del agente de viajes.

SAVIA: ¿Qué cree que sucederá con el flujo de viajeros del Puente Aéreo tras la apertura del AVE?

G. P.: Hay que hacer una matización; muchas veces se nos olvida que el Puente Aéreo lo pagamos todas las compañías. No es éste el caso del tren de alta velocidad, porque

la parte sustancial, que es la infraestructura, la pagamos todos los españoles, pero no el viajero ni el operador de ferrocarril. Eso me parece una injusticia, porque es una competencia desigual.

Dicho esto, que me parece la primera diferencia clave, no es lo mismo viajar a 350 km/hora, en el mejor de los casos, que ir a 800 como va el avión. Si somos más lentos, algo estamos haciendo mal. Tenemos que mejorar el acceso y la salida del avión. Si tardas una hora en volar de Madrid a Barcelona, pero inviertes casi otras dos entre entrar en un aeropuerto y salir del otro está claro que no se está haciendo bien. Ahí es donde creo que tanto las compañías aéreas como el Ministerio de Transportes tenemos que ir del brazo para hacerlo más eficiente.

SAVIA: ¿Tienen pensado entrar en el negocio del ferrocarril cuando éste se liberalice?

G. P.: En este momento sería precipitado dar una respuesta. Hay operadores que llevan años en el transporte ferroviario de mercancías. A día de hoy, no lo hemos decidido.

SAVIA: ¿Qué papel quiere tomar Star Alliance en la Terminal Sur del aeropuerto de El Prat?

G. P.: Hemos demandado formalmente que todas las compañías de Star Alliance tengamos espacio en la nueva terminal. Nuestra propuesta es sólida, firme, seria y rigurosa para demostrar que es la que más podía interesar a Barcelona y, de hecho, algunas de las instituciones más importantes, entre ellas el Gobierno catalán, la han mirado con buenos ojos.

SAVIA: Parece claro que Iberia quiere diferenciar su oferta para centrarse en Latinoamérica y obtener sus mayores ingresos en estas rutas. ¿Cuál es la estrategia de Spanair? ¿Dónde se quiere posicionar?

G. P.: Nosotros lo hemos dicho muy claro: queremos ser una compañía integrada en la mayor alianza del mundo, Star Alliance, de manera que cualquiera de nuestros pasajeros pueda volar a cualquier parte del mundo. En este contexto, el enfoque directo de Spanair son los vuelos domésticos, europeos y africanos; no vamos a establecer rutas a América. Tanto es así que en mi grupo, el grupo Marsans, se tomó la decisión de crear la compañía Air Comet, que ahora tendrá un gran desarrollo en esos mercados. De manera que Spanair no está ahí, pero sí vuela a América otra compañía del grupo y ahí sí esperamos ser una leal pero fuerte competencia para Iberia.

SAVIA: Además, encuentran espacio en las rutas que antes hacía Air Madrid.

G. P.: Sí, pero ya en el mes de julio firmé un contrato para traer 22 aviones de gran capacidad que posibilitaran la expansión de Air Comet. Luego sucedieron los acontecimientos que todos conocemos y lo único que podemos hacer es acelerar este proceso en los destinos que ya estaban definidos: Argentina, Colombia, Perú y República Dominicana. Sí es cierto que hay otros destinos que hemos solicitado tras el cese de Air Madrid, como Santiago de Chile.

Lo que debe tener claro todo el mundo es que Air Comet realiza su propio desarrollo de empresa, no sustituye a Air Madrid. Lo que sí ha adquirido es un compromiso para trasladar por 200 euros por trayecto —en nuestras rutas ►



“Hay dos maneras de actuar: desarrollar o comprar. Lo segundo acorta tiempo, pero no tiene porqué ser lo mejor. Nosotros desarrollamos”

➤ actuales o en aquellas que vayamos a tener— a aquellos pasajeros que se habían quedado varados. Por otra parte, hemos asumido alrededor de 580 empleados de Air Madrid, que se han incorporado a Air Comet.

SAVIA: Su grupo incluye agencias de viajes, touroporadores, hoteles, aerolíneas... ¿En cuál espera que se produzca el mayor crecimiento?

G. P.: A día de hoy, todos los sectores turísticos mantienen un buen crecimiento. El transporte terrestre puede tener altibajos, pero está creciendo de un modo uniforme del orden del 5% anual acumulativo en el mundo, y en España, en ocasiones, más. Los aviones también han crecido mucho: tenemos 64 aviones en Spanair y pasaremos a 80; en el resto de compañías del grupo tenemos casi 90 aviones.

Las agencias de viajes también han crecido. Aunque algunos decían que nos habían regalado Viajes Marsans cuando la compramos hace más de 20 años, pagamos más de 900 millones de pesetas—unos seis millones de euros—y además asumimos la deuda de Viajes Marsans con Iberia que, con intereses, sumó otros 2.000 millones de pesetas—12 millones de euros—más. Es como si hubiésemos pagado 210 millones de euros por una agencia que entonces no tenía más de 50 oficinas, cuando ahora tenemos 1.000 puntos de venta.

SAVIA: Si tuviese que invertir en un área en concreto, ¿cuál cree que tendrá mayor rentabilidad?

G. P.: Todo el mundo invierte sin intención de perder. Lo que sucede es que unas veces aciertas y en otras ocasiones te pegas una bofetada. Un grupo como el nuestro trata de amortiguar los golpes de las empresas que van mal con aquellas que tienen mejores resultados. Y así llevamos 40 años.

Sistemas de reservas

“Es impensable que hoy en día una aerolínea pueda mantenerse al margen de un sistema de reservas, sobre todo en los viajes de negocios y organizados.”

SAVIA: ¿Qué relación tienen con los sistemas de distribución?

G. P.: Han jugado y juegan un papel vital. Han posibilitado que se puedan hacer reservas con una rapidez que de otro modo hubiera sido imposible. De hecho, hoy es impensable que una aerolínea pueda mantenerse al margen de un sistema de reservas, sobre todo dentro del viaje de negocios u organizado. Otra cosa es que se pueda reservar un billete punto a punto sin pasar por el sistema de reservas. Eso es algo que puede afectar al crecimiento, pero nunca a la base. Creo que son dos formas que pueden convivir sin problemas.

SAVIA: ¿Qué opinión tiene de los GNE's?

G. P.: Creo que todo competidor debe ser tenido en cuenta. Había un refrán que decía que un puesto de agua en la

“Air Comet no sustituye a Air Madrid; tiene su propio desarrollo. Aunque sí ha asumido a 580 trabajadores y trasladará a los viajeros que se quedaron varados”

puerta de una taberna quitaba venta. Yo soy un poco más optimista, porque creo que resta venta pero induce otra también. En el ejemplo de Internet está claro que hay una parte del mercado que puede no necesitar a la agencia de viajes, pero la agencia se ha dotado de una herramienta formidable para poder dar a sus usuarios un mejor servicio.

SAVIA: Otros grupos acaban de comprar portales online. ¿Qué proyectos tienen ustedes en Internet?

G. P.: Hay dos maneras de actuar: desarrollar o comprar; lo último permite acortar plazos, pero no tiene por qué ser la mejor solución. Nosotros hemos lanzado con poco ruido y muchas nueces la web de Marsans y una agencia—Mundo-viaje.com— a la que, aunque queramos mantener un perfil bajo, los clientes están otorgando un perfil alto.

SAVIA: ¿Cómo espera que se comporten los mercados en cuanto a alianzas o fusiones?

G. P.: La propia dinámica de un mercado tan vivo como el aéreo permite que casi cualquier cosa pueda ocurrir. Cuando vemos que en mercados tan maduros como el norteamericano nombres como TWA o Panamerican ya no existen; o que compañías de bandera como Sabena o Swissair tampoco, predecir qué va a suceder es imposible. ¿Que va a haber fusiones? Seguro. ¿Adquisiciones? También. Seguramente en diez años algunos nombres que hoy nos parecen vacas sagradas dejarán de existir y algunas empresas que hoy casi no tienen relevancia pueden ser líderes del mercado.

SAVIA: ¿Cómo cree que les afectará la presencia de Easyjet y Ryanair en Barajas?

G. P.: En principio, bienvenidos sean. Lo único que nosotros queremos es igualdad de trato y de oportunidades. Las dos han demostrado en Europa una gran capacidad para posicionarse y triunfar, pero nosotros no estamos en mala posición. Desde Spanair respetamos a todos, pero no tenemos miedo a nadie. □



Expansión internacional

Durante la última edición de Fitur, Gonzalo Pascual presentó, en el transcurso de un almuerzo celebrado en el Teatro Real de Madrid, los planes de desarrollo internacional de la aerolínea Spanair. Además del aumento de

las frecuencias en algunas de las rutas domésticas donde ya opera, anunció la apertura de nuevas rutas al norte de África. Concretamente, Spanair conectará Madrid, Barcelona y Las Palmas con Argel, Casablanca y Banjul.