



**GONZALO PASCUAL, PRESIDENTE DE MARSANS**

## “Algunas empresas no quieren tanta competencia”

El presidente del Consejo de Turismo de CEOE critica las prácticas de 'lobby' en el sector

**BELÉN CEBRIÁN**

Tiene 61 años y lleva casi cuarenta inmerso en el mundo del turismo. Así que Gonzalo Pascual se ha permitido el lujo de compaginar uno de sus grandes placeres, viajar, con su profesión. Hace unos días se fue a Malasia para supervisar la compra de un transatlántico para su empresa de cruceros, y hay pocos destinos de los que no pueda hablar con conocimiento, especialmente si están relacionados con la naturaleza o la ópera, otras dos de sus grandes aficiones. Le gusta recibir en su despacho, espacioso, lleno de fotos, maquetas de coches y aviones y, sobre todo, lleno de papeles. Y destaca por su cordialidad.

Ingeniero industrial de formación, Pascual es empresario por cuna y afición. Fue su padre quien le ayudó a poner el primer negocio con un amigo, Gerardo Díaz, al que se mantiene unido en los negocios y la amistad. Con él ha creado el grupo G&G, una red de empresas que da trabajo a 21.000 personas y que el año pasado facturó 3.900 millones de euros. De él forman parte compañías aéreas como Spanair, Air Plus y Aerolíneas Argentinas; la cadena hotelera Hotetur; Viajes Marsans; 13 empresas de transporte de viajeros por carretera; los touroperadores Tiempo Libre, Club de Vacaciones o Pullmantur, y otras sociedades inmersas en el mundo de la limpieza, la publicidad o los seguros. Y tan tupida es su red de empresas como su red de contactos.

Presidente del Consejo de Turismo de la CEOE, mantiene diferencias con la creación de Exceltur, la agrupación que reúne a un centenar de grandes empresas involucradas en el sector del turismo. Y esas diferencias se dejan ver en el transcurso de la entrevista.

**Pregunta.** Usted y su socio, Gerardo Díaz, son propietarios de uno de los grupos de turismo españoles más importantes. ¿Le gusta la situación del sector?

**Respuesta.** Bueno, no es la que cualquiera de nosotros pudiéramos soñar como la mejor. Pero si la comparamos con la del resto del mundo y tenemos en cuenta las vicisitudes que en estos dos últimos años ha sufrido el turismo a escala global, nos podemos dar con un canto en los dientes y decir, incluso, que somos unos privilegiados. Las cifras del año pasado son muy positivas, aunque con desigual suerte repartida, porque no todas las empresas se han beneficiado de la misma forma. Pero ha sido un año bueno.

**P.** ¿Eso es porque el sector funciona bien, o simplemente por la situación geográfica española y su clima?

**R.** Hay una combinación de factores que sumados hacen el éxito final. El primero es el posi-

cionamiento geográfico, el tener la suerte de ser vecinos de una zona rica en el mundo que tiene, sin embargo, un clima malo y por ello unos potenciales turistas para un sitio próximo como España. Pero algo también de bueno tenemos y hacemos los que estamos en el mundo del turismo, desde los empresarios a los camareros o a los conductores.

**P.** Sin embargo, a veces el sector parece un pequeño caos, con 17 administraciones distintas, criterios de calidad diferentes y a lo mejor arbitrarios, y muy atomizado.

**R.** Es verdad, hay 17 diferentes tonos y como consumidores queremos una referencia uniforme. No obstante, se han hecho esfuerzos y, a pesar de la existencia de esas políticas dispares y de planteamientos muy distintos, se ha mirado el interés común para avanzar de manera conjunta. Bueno, ha habido un hecho que se separó del conjunto y que para mí fue insólito y pasajero. Fue la aplicación de la Ecotasa en Baleares. Sin embargo, en Andalucía, un Gobierno del mismo color, del PSOE, lo ha hecho de cine. Yo creo que todas las comunidades tienen el mismo punto de vista para la promoción y que el sector está mucho más unido que cualquier otra actividad.

**P.** Andalucía ha pensado en la Ecotasa.

**R.** Según mis noticias, está absolutamente descartada, y me encantaría felicitar al presidente Chaves por ello. Está más que demostrado que Andalucía tiene unos atractivos bárbaros y que no hay que poner impedimentos a los turistas. Creo que se pueden conseguir objetivos iguales o muy superiores a través de otras vías impositivas, por ejemplo, con tasas sobre consumo de alcoholes, y no castigando a los turistas por venir a visitarnos.

**P.** Pese a esa unidad de la que me habla, la propia representación empresarial parece frag-



Gonzalo Pascual cree que la política de turismo pasa por la calidad.

MIGUEL GÉNÉR

mentada. Por un lado, la agrupación de grandes empresas, Exceltur, y por otro, el Consejo de Turismo de la CEOE, que usted preside.

**R.** Si hablamos de representación, sólo la tienen los que son elegidos, las comisiones sectoriales que eligen luego el órgano de gobierno. Y todas están en la CEOE, que es donde se firman los convenios. Con todo respeto, los empresarios de Exceltur, aunque son muy importantes, sólo se representan a sí mismos. Y hay que tener en cuenta que en este sector el papel de las pequeñas y medianas empresas es preponderante y están asociadas en organizaciones que forman parte de la CEOE.

**P.** También parece haber un pequeño lío en las estadísticas. Por ejemplo, según el Ministerio de Economía, la mitad de los ingresos del turismo proviene ya de los españoles y, sin embargo, poco se sabe de a dónde y cómo viajamos.

**R.** Bueno, hay una serie de temas que han cambiado el panorama. Hoy en día los métodos para contabilizar turistas tienen que ser distintos a los que había antes de la introducción del euro, porque con las divisas sabías cuántos alemanes o franceses, por ejemplo, entraban, pero la moneda única complica las cosas. Cuantos más datos se tengan, mejor. Yo creo que ahora es

**“Con todo respeto, los empresarios de Exceltur, aunque son muy importantes, sólo se representan a sí mismos”**

**“Me entendí bien con el Gobierno socialista y me he entendido bien con éste. Sólo les he pedido libertad, competencia y competencia”**

**“Pese a todas las calumnias que se han dicho sobre Aerolíneas, el tiempo se encargará de demostrar que hemos hecho lo debido”**

muy difícil precisar el gasto del turismo extranjero y del español, y no sólo por el euro, sino también por el aumento del alojamiento residencial en detrimento del hotelero. Pero las únicas estadísticas válidas son las oficiales.

**P.** ¿Están preparadas las empresas para los cambios de hábitos de los turistas?

**R.** Sobreviven las que adaptan su producto al cliente y no al revés. Y lo que buscan cada vez más los clientes es flexibilidad, huyen de la rigidez.

**P.** ¿Y la encuentran?

**R.** Pienso que sí. Precisamente el hecho de que más del 80% de la industria esté en manos de las pequeñas y medianas empresas provoca que la economía de oferta y demanda sea mucho más viva, más ágil.

**P.** El ministro de Economía ha anunciado, sin concretarlas, nuevas directrices para la política de turismo. ¿Cuáles deberían ser?

**R.** Yo creo que van buscando calidad. No podemos vender sólo turismo de sol y playa al mejor precio porque seguramente lo encontramos mejor en cualquier país del Caribe. Nuestra defensa es dar una calidad en un país desarrollado que en otros no se da. Ésa debe ser la política del Gobierno, de éste y de los que vengan, independientemente de su color.

**P.** ¿Debe España entonces abandonar la política de turismo de masas?

**R.** Yo no veo contraposición entre turismo de masas y calidad. Ahora viaja más gente que nunca en avión y los asientos no son peores que antes. A lo que tenemos que aspirar es a un turismo de calidad, pero masivo.

**P.** En un grupo como el suyo, con tantas empresas que tocan tantos palillos de turismo, ¿cómo hace para que se coordinen?

**R.** Cada palo aguanta su vela. Hoy se habla mucho de las integraciones verticales y yo creo que lo único que hacen es tapar errores, echar a perder una empresa buena por los errores que haya cometido otra que no lo es. El mercado es el que debe seleccionar quién sigue funcionando.

**R.** Siempre nos quedaremos con un paquete accionarial de referencia.

## Aerolíneas Argentinas, a Bolsa

Una de las compañías participadas por el grupo de Gonzalo Pascual es Aerolíneas Argentinas, cuya compra a la SEPI desató, y todavía desata, críticas.

**Pregunta.** Usted mismo ha afirmado muchas veces que la compra de Aerolíneas tenía dote. Y se ha dicho que la compañía duraría lo que durase esa dote.

**Respuesta.** Bueno, para juzgar la compra hay que situarse en su momento. En un año difícil como 2001, una compañía en suspensión de pagos, que perdía cientos de millones de dólares al año y por donde habían pasado gestores de Iberia, American Airlines y la SEPI y que se había convertido en un campo de batalla político-sindical. Claro que firmamos con determinadas condiciones. Pero en las compañías aéreas no hay dote que valga. Por mucho dinero que metas en ellas si no las pones en gestión posi-

va, des lo que des son la mejor máquina de destruir millones. Hemos logrado estabilizar Aerolíneas, ya tenemos resultados positivos, hemos aumentado plantilla. Estoy seguro de que pronto o tarde, pese a todas las calumnias que se han dicho sobre este asunto, el tiempo se encargará de poner las cosas en su sitio y se verá que en Aerolíneas lo que hemos hecho es ponerla como debe ser.

**P.** ¿Qué planes de futuro tienen sobre ella?

**R.** Nos gustaría que, como muy tarde a comienzos del próximo año, esté cotizando en Buenos Aires. Cuando esté en Bolsa y funcionando, como parece que lo está haciendo, a velocidad de crucero y esté “argentinizada”, creo que habremos cumplido nuestra misión.

**P.** ¿Se irán entonces de ella?

**R.** Siempre nos quedaremos con un paquete accionarial de referencia.

Viene de la página 8

do, quién va bien y quién va mal.  
P. ¿Por eso no consolida?

R. No lo hacemos porque nuestra filosofía es que cada empresa sea totalmente autónoma, salvo en la estructura financiera, por si hace falta ampliación de capital, por ejemplo. Entonces la suscriben nuestras sociedades inversoras, pero la relación ahí se queda.

P. ¿No tratan mejor sus agencias de viajes a sus líneas aéreas o a sus touroperadores?

R. No, son unos clientes más. Imagine que Pullmantur tuviera que ampliar capital. Pues en ese caso, Teinver, que es una sociedad inversora del grupo, sería la que acudiría a la operación, y si Pullmantur tuviera que comprar además un barco, pues buscaría los medios financieros para hacerlo. Pero la relación ahí se quedaría. No quiere decir que otra compañía, como Viajes Marsans, tuviera que conceder privilegios a Pullmantur, o viceversa. Eso sería catastrófico.

P. Tiene una red tan tupida de empresas... Es casi impenetrable.

R. Que va, es una estructura sencillísima porque la única raíz común de todas esas empresas es la propiedad, que somos Gerardo Díaz y Gonzalo Pascual, y punto. Bueno, con una excepción, que es Air Plus Comet, dueña de Aerolíneas Argentinas, donde Antonio Mata, presidente de la compañía, tiene un 30%. Insisto, que cada empresa tenga que dar su propia cuenta de resultados, buscar sus mercados y

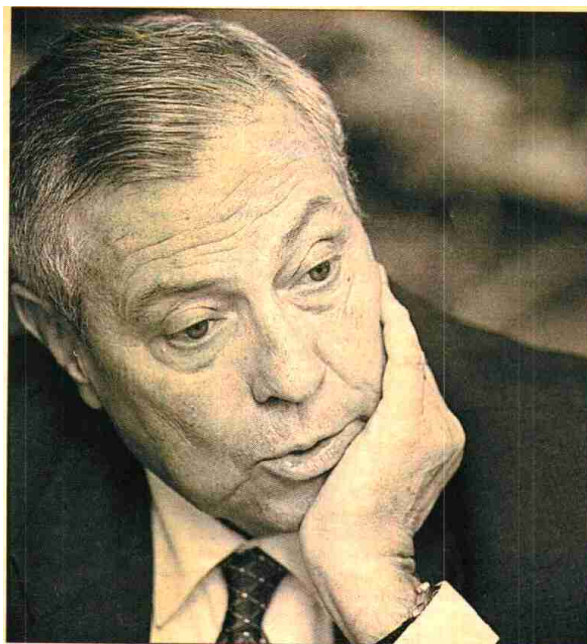
que no sean mercados cautivos que el grupo pueda tener yo creo que las hace más eficaces. Si pensáramos sacar el grupo a Bolsa entonces probablemente lo más inteligente sería consolidar por ganar tamaño, pero hoy por hoy no vemos ninguna necesidad.

P. ¿Y esa red no es quizás un mecanismo de defensa frente al exterior, el ser más opacos?

R. Que no, que no. Ya veo que quizás tengo que quitar un poco el velo de misterio que pudiera haber. Lo que ocurre es que hemos ido creando empresas y, poco a poco, formando un grupo que al final es como un cesto de cerezas, que tiras de dos y salen otras. Pero la estructura sólo refleja la realidad que hemos tenido durante estos años, en los que un negocio nos ha llevado a otro. Si a mí hace años alguien me hubiera dicho que yo iba a estar metido en el mundo de los transatlánticos pensaría que se había vuelto loco, y, sin embargo, estoy metido porque un socio en otra actividad nos hizo tomar contacto con esa realidad.

P. Una de esas cerezas es Spanair. Pero ha vendido casi toda su participación y, sin embargo, sigue gestionándola. ¿Por qué?

R. Pues porque para ese tipo de compañías, y sobre todo después de sucesos como los del 11-S, tienes que tener un soporte financiero incondicional que yo no he tenido en España. No la tuve, por ejemplo, cuando tuve que invertir más de 300.000 millones en compras de Airbus, y eso que era antes del 11-S. Pero la venta se ha hecho dentro de un gran acuerdo con nuestros so-



Gonzalo Pascual en un momento de la entrevista.

MIGUEL GEMER

**"Para compañías como Spanair, sobre todo después del 11-S, hay que tener un soporte financiero incondicional que yo no he tenido en España"**

cios de SAS que nos pidieron que siguiéramos al frente de la compañía.

P. La instalación de Spanair en la nueva terminal del aeropuerto de Barajas ha provocado malestar en Iberia. ¿Cree que caben todos?

R. No entiendo ese malestar, porque un empresario que se precia no quiere posiciones de ventaja simplemente por una fuerza política, lo que pretende es dar el mejor servicio y que sea el cliente el que te elija. Pretender que toda la terminal sea sólo

para una compañía no lo entiendo. Cuando leo lo que dice Iberia de que estar en una terminal con unos o con otros supone un número determinado de pasajeros me asombro de tanta precisión. Yo creo que hay sitio para todos y que lo más justo es un reparto proporcional a los servicios que cada compañía tiene, sin privilegios para nadie.

P. ¿No ha pensado en crear una línea de bajo coste?

R. No es necesario si tienes una política flexible de tarifas y los costos adecuados. Yo creo que Spanair puede competir perfectamente con la tarifa media de esas compañías, porque ni sus costes medios son tan bajos ni todas sus tarifas tan baratas.

P. Dicen que su amistad con miembros del Gobierno le favorece en los negocios.

R. Yo conozco a todos los miembros del Gobierno, como no puede ser de otra manera. De ahí a decir que tengo amistad, sobre todo si es con doble sentido, nada de nada. Me entendí bien con el Gobierno socialista y me he entendido bien con este Gobierno. Pero no les he pedido nunca nada especial, sólo libertad, concurrencia y competencia. Eso es lo que pido a cualquier político de cualquier condición. Un discurso muy sencillo, pero que no todo el mundo asume.

P. ¿Quién no lo hace?

R. Pues algunos empresarios que quieren hacer lobby de presión para evitar eso. Que no quieren tanta competencia, que piensan, yo ya tengo mis habitaciones, mis aviones o mis autobuses, así que no me pongan más. Yo nunca tendré ese discurso.