

# ENTREVISTA A BERNARDO ECHEVARRIA DIRECTOR GENERAL DE COSTA CRUCEROS ESPAÑA



*Bernardo Echeverria es uno de los ejecutivos con más experiencia en el mercado de cruceros. En su carrera profesional ha sido agente general de Royal Caribbean en Francia; ha trabajado en la propia Royal Caribbean también en el país galo; y fue directivo de Pullmantur en España colaborando con Joe Arriola, aunque estuvo sólo cuatro meses, pero de los que guarda un recuerdo intenso. Fue finalmente fichado como director general de Costa en 2009, donde llegó "entusiasmado y atraído por la imagen de marca de la compañía". Echeverria encontró a Costa en "una posición comprometida", generada "por una cierta debilidad temporal en la estrategia comercial que provocó el ascenso de sus dos principales rivales en el mercado español, MSC Cruceros y Royal Caribbean". Ante esta situación, la estrategia de Costa fue primero contener la ofensiva de sus rivales, y luego ganar cuota de mercado.*

## La crisis pasará y la gente seguirá pensando en marcharse de vacaciones

A la pregunta de sobre el estado actual del mercado español, incluyendo quien la tan manida guerra de tarifas, Echeverría contesta tajante que "esta guerra no beneficia a nadie, ni siquiera al consumidor". Pero además plantea que "no es necesario alterar el nivel de remuneración de la distribución. No existe incremento real del número con un incremento de las comisiones. O dicho de otra manera, no es posible reducir los precios al consumidor e incrementar comisiones a la distribución, manteniendo el nivel del producto. Costa está ganando terreno, con un incremento global de un 22% en el número de pasajeros en 2009, con sólo una erosión del 4% en el net per diem. La distribución en España está bien remunerada".

### "La distribución en España está bien remunerada"

Sobre la evolución de la estrategia comercial de Costa en nuestro mercado, Bernardo Echeverría comenta que "Costa lanzó en 2009 promociones y ofertas como reacción a los competidores, ajustando precios y ofertas. Costa puede ser agresivo, pero no pretender ser el líder de la guerra de precios, utilizando incentivos en salidas específicas, promociones, etc." Además enfatizó que en 2009 su compañía "rediseñó el área comercial con el fichaje de Rocío Blázquez, que ha incrementado el dinamismo y la cohesión de nuestro marketing. Hemos segmentado nuestra distribución para poder asignar mejor nuestros esfuerzos".

### "Costa no pretende ser el líder de la guerra de precios"

Respecto al ejercicio actual, Bernardo Echeverría lo tiene muy claro: "2010 será un año muy difícil, pero no se pueden mantener los precios del 2009". Respecto al nivel de reservas, comenta que "actualmente estamos un 25% por encima de 2009. El año pasado, las ventas se produjeron entre mayo y el vera-



no. Incluso para algunos buques estuvimos vendiendo en la segunda semana de agosto el crucero de la tercera semana, compitiendo contra los destinos de las costa españolas. Por primera vez, Costa se convirtió casi en un producto de último minuto, compitiendo en precio con los destinos de costas, dentro de un umbral económico similar. Este año esperamos un buen año para Costa".

**Costa en un armador con más de cincuenta años de experiencia en el tráfico de pasajeros. Este hecho fue enfatizado por Bernardo Echeverría en varios momentos de la entrevista.** "En los momentos de crisis, la marca es un capital muy importante, porque da seguridad y garantía a la distribución y al pasajero. Nuestras encuestas nos dicen que Costa tiene el mayor reconocimiento de marca en el trade y entre los clientes. Este hecho nos permite avanzar y no entrar en la guerra de precios. Nuestra marca Premium permite un incremento de

los precios porque una marca fuerte da garantía. Además, según una encuesta realizada en junio de 2009, somos la compañía de mejor relación calidad precio".

**Costa tiene en marcha un ambicioso programa de expansión de su flota. Y en 2010, en plena crisis recibirá otros dos buques. La pregunta era obvia: ¿hasta cuándo podrá Costa continuar con su expansión?** Bernardo Echeverría indica que "Costa sigue invirtiendo en barcos porque eran compromisos anteriores a la crisis, y los mantiene. Costa tiene planes muy definidos a 10-15 años, y ahora hay crisis, pero tenemos muy claro cuál debe ser nuestra posición tras la misma. La crisis pasará y la gente seguirá pensando en marcharse de vacaciones. Y Costa tendrá entonces una situación de ventaja. Por supuesto, todos los barcos nuevos son rentables. Además, las novedades en las flotas de todas las compañías son buque bonitos, rápidos, grandes, etc. Pero ¿qué nos diferencia? Nuestros barcos tienen firma y sello reconocible, que permite desarrollar experiencias a bordo. Los mejores barcos, con el mejor servicio, más las experiencias, más el arte, significa que nuestros pasajeros están a gusto a bordo, y esa es la característica Costa".

**En 2009 la competencia de su compañía ha entregado el mayor buque de cruceros del mundo. Sobre este tema, el ejecutivo español lo tiene claro** "No nos interesa el tamaño de los barcos. Costa es líder. Costa lo que mejor sabe hacer es vender experiencias, sensaciones. Nuestro cliente compra la experiencia Costa".

**Costa es una de las compañías que edita con mayor anticipación su folleto, de tal manera que todo el inventario de 2011 ya está en la calle. Sobre las novedades más importantes de ese documento, Bernardo Echeverría indica que** "Costa ha sido pionera en todo lo relacionado con los cru-

ceros, y también en los destinos. En 2008 fue Dubai, en 2009 Canadá y Goenlandia, etc. Donde ha ido Costa, luego han acudido el resto de las navieras. Un nuevo producto es el crucero vuelta al mundo de Costa Deliziosa, de cien días de duración por 9.900 euros, con excursiones y paquete de bebidas incluido. Es un producto que da prestigio a Costa, que incrementa la imagen de la marca Costa".

## **Costa ha sido pionera en todo lo relacionado con los cruceros**

**Otro destino que potencia Costa es el Mar Rojo. Esta primavera, otro operador español ha anulado la temporada completa por la baja demanda. Ante este precedente ¿Cómo se plantea Costa enviar dos buques en 2011?** Costa va a dar vida al proyecto Mar Rojo con el Costa Marina y el Costa Allegra, que no es sólo Sharm el Sheik, ni el buceo. Es también cultura, excursiones por Jordania y Egipto, etc. Es un destino muy potente, de gran interés cultural. Y Costa no cancela nunca destinos.

**A pesar del amplio catálogo de destinos, el Mediterráneo sigue siendo muy importante para Costa. Entre las novedades más importantes 2011 están los cruceros de siete noches en invierno, y la vuelta de Costa a Valencia. Preguntado sobre estos aspectos contestó que** "los cruceros de siete noches del Costa Mágica en invierno son la respuesta nuestra idea que el Mediterráneo no es sólo un producto vacacional en verano, y que gracias al incremento de nuestra flota, y con objeto de no limitar ventas ni opciones al cliente, hemos desarrollado esta oferta, entre otras, para satisfacer al pasajero. Además, hay que rentabilizar la flota. Sin embargo, el Mediterráneo en invierno no es un producto rentable, pero damos más opciones al consumidor. No le obligamos a ir



al Caribe en invierno si quiere ir de crucero. Las tarifas del Mediterráneo en invierno son y serán muy interesantes. Respecto a Valencia, Costa pretende acercar los cruceros al cliente, y Valencia está muy cerca de Madrid. Y en 2011 tendremos el AVE. Además, Valencia es un destino interesante para los europeos. Existe un incremento de pasajeros europeos interesados en Valencia por la promoción realizada de esta ciudad".

## **El grupo Costa será líder de ventas en España en 2010**

**Costa comparte sede central con Iberocruces en un moderno edificio de oficinas en Madrid. Y en su lanzamiento en Brasil se ha apoyado fundamentalmente en**

**Costa ¿Cómo ve la relación Costa-Iberocruces en el futuro?** "No es posible extrapolar la estrategia comercial desarrollada en Brasil. Iberocruces es muy importante para el grupo Costa y existen sinergias administrativas, técnicas, que hay que aprovechar pero no en marketing. Es la estrategia que Carnival utiliza entre sus marcas. Las sinergias en España pueden ser acuerdos de distribución conjuntos, recursos administrativos conjuntos, acercamiento comercial conjunto, pero teniendo en cuenta que el segmento de Iberocruces no coincide con Costa: Iberocruces es un crucero popular, Costa es un producto up scale o Premium. Si que es cierto que los problemas del mercado provocan que exista una frontera difusa entre ambos. No deberíamos estar integrados", **concluye Bernardo Echeverría.**

**Para finalizar la entrevista, le planteamos a Bernardo que nos resume la política del grupo Costa en España y su futuro. Su respuesta es categórica:** "Tenemos una estrategia conquistadora y beligerante este año. El grupo Costa será líder de ventas en España en 2010".

**Arturo Paniagua**

**Costa ha sido pionera en los destinos. En 2008 Dubai, en 2009 Canadá y Goenlandia**