

A man in a light blue shirt and patterned tie stands in front of a large backdrop featuring the Costa Cruises logo. The backdrop includes the word 'Costa' in large blue letters and 'OS' below it. To the right, there is a stylized graphic of a yellow and blue tower. Below the man, two model cruise ships are displayed on a dark wooden table. The background also features decorative green and blue wave patterns.

Costa
OS

Entrevista a
Bernardo Echevarría

director general de
Costa Cruceros

Bernardo Echeverría es uno de los ejecutivos con más experiencia en el mercado de cruceros, tras una exitosa carrera en varias navieras, tanto en Francia como en España: Royal Caribbean, Pullmantur, etc son algunas de sus credenciales. Desde 2009 es el máximo responsable de Costa Cruceros en España. En esta ocasión, Bernardo Echeverría respondió a nuestras preguntas dirigidas sobre todo la distribución del producto crucero.



Costa Crociere ha comprado en Italia una participación mayoritaria en Welcome Travel, ¿se plantea una operación parecida en España? El modelo italiano es distinto. Existen muchas agencias independientes. La entrada de Costa en Welcome busca consolidar la distribución de los cruceros en Italia, aprovechando una oportunidad única. Costa ha analizado todas las posibilidades a nivel de ventas y marketing para mejorar la distribución a nivel cuantitativo y de costes. En España tendría sentido, a nivel teórico, hacer lo mismo que en Italia. Costa pide a la distribución que introduzca ajustes porque el modelo actual afecta a la rentabilidad. El producto crucero es de Costa pero, ¿es el cliente de las agencias de viajes? Las encuestas demuestran que el cliente es, hoy en día más

libre que nunca. Costa lo sabe, pero la distribución lo debe interiorizar y hacer ajustes.

“La venta directa es un complemento del canal agencia de viajes en España”

Sobre la iniciativa de Pullmantur entrando en la distribución con Mundinauta comenta que “sorprendentemente no ve ninguna barricada de la propia distribución a este tipo de aventuras, que pueden conseguir buenos resultados”

Sobre la venta directa, Bernardo Echeverría nos indica que “Costa ve a la venta directa como un complemento, no como un objetivo. Muchas encuestas indican que un 70 % de los clientes de venta directa no entrarían nunca en una

agencia de viajes, luego es un canal complementario. En el Reino Unido Carnival UK ha reducido para 2012 las comisiones a las agencias de viajes por su peso en el mercado, y porque el mercado británico es muy maduro, con canales -on line- muy potentes. En España esto no es viable: no tenemos el mismo peso en el mercado, y la distribución es distinta, pero existen muchos españoles que no pisan una agencia de viajes y forman un mercado potencial muy potente”.

“La distribución en España es muy cara”

¿Cómo ve la distribución en España? ¿Qué nos diferencia del resto de Europa? “El grupo Carnival, y Costa, tiene planes globales sobre la distribución, pero con matices para cada mercado. En los últimos años la distribución ha tenido un rol muy importante, que ha provocado el desarrollo del sector, de manera rentable para ambas partes. El mercado mundial está cambiando, Europa está cambiando, pero también cambia el modelo de distribución; se incrementa el abanico de la distribución, con nuevos canales, o aprovechando los existentes a los que no se sacaba el rendimiento adecuado. En España la distribución hace su trabajo y vende todos los cruceros. La distribución jugó un papel muy importante para Costa en el último año, con gran apoyo y remuneración por parte de Costa. Los tiempos están cambiando, pero en España la distribución es muy cara, porque el modelo actual, con tres grandes grupos, con los grupos de gestión, y los pocos independientes, han impedido que en estos tiempos de crisis descendan las comisiones. Curiosamente, los precios han descendido por la crisis, pero no ha existido descenso de las comisiones. Este modelo no se puede sostener. Incluso las comisiones han subido en los dos últimos años, lo que ha convertido el producto en menos rentable, lo que lo vuelve a convertir en insostenible.



"El modelo actual de distribución en España no se puede sostener"

¿Es necesario un reajuste en la distribución? Bernardo Echeverría indica que "si Costa pudiera tener la fuerza de la que dispone Carnival UK haría lo mismo en España, porque el reajuste es necesario. Existe un precio en el mercado, que es el que el consumidor puede pagar, pero ese precio ha descendido artificialmente en España gracias a la distribución. No todos somos iguales [las navieras], no todos tenemos que tener el mismo precio tan bajo".

Sobre el impacto de esta situación actual en el futuro de los cruceros, Bernardo Echeverría indica que "la distribución compromete el potencial de desarrollo de los cruceros. El crecimiento de los cruceros pasará por el desarrollo del marketing, lo que significa la promoción no sólo por el precio,

si no por el producto. Costa no sabe lo que va a ocurrir con la distribución en esta nueva situación. Costa es ahora un aliado, con training, comisiones, etc, y seguirá en este mercado como líder, porque el producto Costa seguirá siendo demandado, pero la distribución, e incluso algunos competidores, quizás no porque solo ven el precio y no tienen a la rentabilidad como una prioridad".

La rentabilidad es la principal prioridad de Costa

¿Cómo aprecia la segmentación del mercado español? "La distribución tiene que aprender a vender, no tiene sólo que despachar. Hay algunos niveles de precios que devalúan la calidad, e incluso la dignidad del trabajo de las personas que generan, que crean ese producto. Los pilares de Costa son el marketing y la rentabilidad. Si tu pilar es el precio más barato, siempre puede existir alguien que lo pueda bajar aún más. Si hablamos de garantía de precio más barato, el hecho es aún más grave. Costa puede competir en precio en ciertos destinos y en ciertas salidas, pero nuestra filosofía no es el precio, que puede ser utilizado tácticamente, pero nunca como estrategia. Existe segmentación en la oferta, incluso dentro de nuestro

propio grupo, y también en la competencia, pero no existe segmentación en la distribución. Parece que todos somos iguales cuando no es así. En este sentido, las campañas multimarca, aunque nos ayudan a vender, dañan la segmentación. Costa apuesta por el incremento del marketing para diferenciarnos; incluso en las campañas de co marketing, Costa mantiene sus líneas creativas, su diferenciación de producto. Nuestra última campaña "te han escrito una carta" ha gustado mucho y comunica perfectamente la diferenciación del producto, sin entrar en el descuento".

Existe segmentación en la oferta, pero no en la distribución

Para finalizar la entrevista, le planteamos a Bernardo como ve el futuro de Costa en España. Su respuesta es categórica: "Costa habla del futuro y no sólo de la crisis. Pero sin rentabilidad, no hay futuro ¿Cómo encajan los nuevos buques como el Costa Favolosa en la crisis? ¿por qué Costa está más preparada? Porque es rentable, y en consecuencia existe capacidad para financiar nuevos barcos. Por ejemplo, el grupo Costa (Costa, Aida e Iberocruceros) es más rentable que todo el grupo Royal Caribbean. Si sólo pensamos en capear la crisis, no podemos hablar de futuro. Carnival, Costa y Costa España tiene una estrategia muy clara y dentro de ella está la construcción de nuevos buques. Los nuevos barcos significan dos cosas: que existe retorno de la inversión, que somos rentables; y la consolidación de la experiencia Costa. Cada nuevo barco resume la experiencia Costa, los valores Costa, con experiencias diferentes como la oferta artística o el respeto medioambiental. El Costa Favolosa será un buque distinto, diferente y sorprendente.

Bernardo remata la entrevista indicando que son en Costa "pioneros e innovadores. El futuro nos entusiasma".

Arturo Paniagua