

Entrevista a **Alfredo Serrano,** Director General de Iberocruceros

Alfredo Serrano es uno de los ejecutivos con más experiencia en el mercado de cruceros. Tras trabajar en varias multinacionales del sector tecnológico, este ingeniero industrial entró en Spanish Cruise Line en 2002, de los tiempos de Miguel Ángel Fernández Villamandos. Actualmente, con la jubilación de Mario Martini, probablemente asuma la máxima responsabilidad de Iberocruceros.



Alfredo Serrano es, por lo tanto, un profundo conocedor del mercado español de cruceros, por lo que nos interesamos en conocer su opinión sobre la evolución del producto cruceros en España. Esta pregunta genérica fue respondida por Alfredo Serrano con un profundo análisis de la evolución de nuestro mercado, indicando desde su punto de vista hay tres etapas claramente diferenciadas.

"Inicialmente esta la fase de los pioneros, que comienza a finales de la década de los años noventa, con Pullmantur con el Rembrandt y luego con el Oceanic, y Spanish Cruise Line con el Bolero. En ese





momento ciertas personas y empresas demostraron que creían en los cruceros, y en el potencial de este producto en España. Ahora es fácil hablar del éxito y de las posibilidades de los cruceros, pero en aquella época sólo teníamos alrededor de 20.000 cruceristas. En ese momento se apuesta por ciertos productos que demostraron que existía futuro. Posteriormente se produjo una evolución, basada sobre todo en el crecimiento de la oferta de las navieras. En Pullmantur compraron nuevos buques, como los antiguos "R" de Renaissance Cruises, e Iberojet, como continuadora de Spanish Cruise Line, adquirió el Voyager, el Mistral, etc. Este crecimiento del mercado español pronto provocó la llegada de las multinacionales". En **una segunda fase, que tiene lugar a mediados de la década anterior**, "las grandes marcas españolas del sector son absorbidas por las dos grandes multinacionales que dominan el mercado, Pullmantur por Royal Caribbean, e Iberojet, por Carnival, creándose Iberocruceros. En esos años las navieras están evaluando la capacidad real, los límites del mercado español, mientras que integran las marcas españolas en los grupos multinacionales, simultáneamente al desembarco de otras navieras propias en España, como Royal Caribbean International, o competidoras, como MSC".

"Se está comenzando a producir una cierta segmentación en el mercado español de cruceros"

"En una tercera fase que estamos viviendo en la actualidad se está produciendo una consolidación del sector. También se está comenzando a producir una cierta segmentación en el mercado español de cruceros. Anteriormente, un crucero era un crucero, y en las agencias de viaje no se diferenciaba Pullmantur de Silversea. Ahora, la distribución es

capaz de enunciar las diferencias entre MSC, **Iberocruceros**, Costa, etc. Eso es bueno porque ayuda a asentar la oferta y a reconocer un proyecto empresarial con una buena relación calidad/precio".

Preguntado sobre el crecimiento futuro, el director general de Iberocruceros comenta que "la oferta en nuestro mercado seguirá creciendo. El crecimiento continuará pero no al mismo ritmo que en el pasado. Eso sí, también crecerá la competencia porque habrá una moderación en la demanda de cruceros".

"Iberocruceros vende un producto español para pasajeros españoles, y también portugueses"

Respecto al ejercicio actual, Alfredo Serrano comenta un crecimiento espectacular de su compañía: "Acabaremos 2010, que ha sido un año muy difícil, con aproximadamente 120.000 pasajeros en España, y alrededor de 180.000 añadiendo los transportados en Sudamérica. Mientras otros se mantenían o bajaban su oferta, nosotros crecimos en barcos, en camas, en rutas. También crecimos en número de puertos base, en un intento de aproximar los cruceros al resto de España, con Vigo, Bilbao, etc. Esto supone más gastos de marketing, porque hay que explicar más itinerarios, y también más gastos de operación. Pero a la larga mejora nuestra imagen de compañía española. Han existido años mejores, pero nos hemos consolidado como el segundo operador en España, y hemos incrementado nuestra cuota de mercado respecto a nuestra competencia, sobre todo por nuestra relación calidad precio". **Precisamente la internacionalización de su compañía es otro de los aspectos más destacados:** "Esta será nuestra sexta temporada en Brasil. En los primeros años sólo fletábamos nuestros buques, que eran comercializados por mayoristas de ese país. Este es el segundo año en el que comercializamos directamente nuestro producto, utilizando la infra-

estructura de Costa en Sudamérica. En Brasil crece la demanda, crece la oferta, con una clase media emergente. Brasil es como un continente, y en el presente muchos brasileños pueden conocer a través de los cruceros ciudades que antes les estaban vedadas. Los índices de ocupación son muy altos, y los resultados económicos son muy importantes. Pero, como en España, la competencia es muy grande".



"Iberocruceros se ha consolidado en 2010 como el segundo operador en España"

Costa en un armador con más de cincuenta años de experiencia en el tráfico de pasajeros, y muchos años de presencia en España ¿Se puede reproducir en nuestro país las sinergias de todo tipo, incluso comerciales, entre ambas marcas, tal como ha ocurrido en Brasil? "España es el mercado fundamental para **Iberocruceros**. Nosotros vendemos un producto español al gusto de los españoles. Por ello, aunque en Brasil los buques de **Iberocruceros** sean vendidos por Costa, no es un modelo que se repetirá en España. Es un mercado desconocido para nosotros. También es un mercado más segmentado. En suma, no es España. En nuestro país seguiremos con marca y organización propia: primero por fondo de comercio; y segundo por ser un producto 100 por 100 español".

Pullmantur ha comenzado a vender sus cruceros en Francia a



Alfredo Serrano conversando con Mario Martini.

través de su filial Croisieres de France, y en otros países ¿seguirá Iberocruceros esa senda? Alfredo Serrano contesta con contundencia: "Pullmantur siempre ha realizado pequeños embarques, pero nosotros no queremos poner en riesgo nuestras operaciones con españoles y portugueses, que son de las que comemos en la compañía". **Pero dada la estacionalidad del mercado español ¿cómo van a llenar sus buques en temporada baja?** "Brasil supone una de las salidas más importantes dada la complementariedad de las temporadas altas austral y europea. Otra opción son los fletes de nuestros buques en temporada baja. En 2011 fletaremos el Grand Mistral a TMR, una agencia de viajes francesa, durante 45 días en abril y mayo. Este año fletamos dos buques como hoteles flotantes en Argelia, etc. Con esta opción mejoramos nuestros resultados económicos. También vamos a tratar de incrementar nuestra posición en el mercado de incentivos, y este año ya hemos tenido varios fletes para entidades españolas".

Iberocruceros ha incrementado su flota en 2010 con el Grand Holiday, mientras que la competencia no ha crecido. La pregunta era obvia: ¿Cómo valora la expansión de su flota? Alfredo Serrano indica que "Iberocruceros sigue invirtiendo en barcos a pesar de la crisis. En 2008 incorporamos un

nuevo buque, el Grand Celebration, y este año ha llegado el Grand Holiday tras una reforma de sesenta millones de dólares. Con estas incorporaciones completamos la flota prevista. No existen planes a corto plazo sobre la incorporación de nuevos buques en la flota de **Iberocruceros". Preguntado por la llegada de buques tamaño panamax a la flota de Iberocruceros, Alfredo Serrano concluyó que** "estos barcos no son viables si se usan exclusivamente para un sólo mercado. El mercado español, por sí sólo, no puede absorber este tipo de buques y esto iría en contra de nuestro producto español. Además, nuestro concepto de toque, de trato humano, no es compatible con los megabuques".

Por otro lado, Iberocruceros dispone de tres buques de alrededor de 700 camarotes, y otro considerablemente más pequeño, el

Grand Voyager. Preguntado sobre el rol de este último contestó que "El Grand Voyager lo estamos utilizando para abrir nuevas rutas en la compañía, algo que ocurre cuando llegan nuevos buques. Fue el pionero en el norte de Europa, en el Egeo, en el Atlántico, etc. Es el barco que abre camino a los nuevos destinos de la compañía. También es curiosamente el barco con mejores índices de satisfacción de la flota. Hay que tener en cuenta que un 98% de nuestros cliente valoran como muy buena, o buena su experiencia a bordo. Este año el Grand Voyager no irá a Brasil para no incrementar la oferta. Pasará un wet dock y luego será el primer buque en abrir la temporada 2011".

Para finalizar la entrevista, le planteamos a Alfredo cual es el destino de crucero más importante para su compañía y las perspectivas para 2011: "El Mediterráneo desde Barcelona o Valencia sigue siendo la ruta más atractiva para **Iberocruceros**. Pero de cara al futuro, todas tienen mucho potencial y nuestra compañía quiere tener algo que ofrecer para todo el mundo". Y sobre 2011 indicó que "este año hemos hecho pública la programación de 2011 septiembre de esta año, para incrementar la venta anticipada. Y a noviembre de 2010 las ventas son muy superiores que las que se registraban hace un año para el 2010, lo que nos hace ver el futuro con optimismo".

Arturo Paniagua

