

EL MERCADO DE LOS CRUCEROS EN ESPAÑA. UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA (1994-2004)

Arturo Paniagua Mazorra*

Resumen: En este artículo se describe la génesis, los primeros pasos y el mercado actual de los cruceros turísticos en España. Tras unos inicios dubitativos, el crucero se ha consolidado como uno de los productos turísticos estrella del mercado español, de la mano además de mayoristas nacionales que han sabido captar su potencial. Es curiosamente a partir del 2001 cuando los cruceros despegan en España, alcanzado desde entonces un crecimiento medio anual del 40% aproximadamente. La cifra de negocios que mueven los cruceros en España se acercó en el 2004 a los trescientos millones de euros, y en el 2005, si se cumplen las previsiones más conservadoras, alcanzará los 360 millones. Este pasado invierno, además, fue el de mayor inversión en este producto, con la compra de varios buques de crucero por operadores españoles. Sin embargo, el fantasma del exceso de oferta y la estacionalidad del mercado español son dos incertidumbres que desaceleran, incluso frenan el crecimiento de los cruceros en España. Además, la decidida apuesta de las multinacionales del sector por nuestro mercado puede acabar en un proceso de consolidación que escribió sus primeros capítulos a nivel europeo en el 2004.

Palabras clave: cruceros, turismo, buques de crucero, tipos de vacaciones, destinos.

Abstract: This article describes the genesis, the first steps and the current cruise market in Spain. After some doubt beginning, the cruises industry has today consolidated as one of the main tourist products in the Spanish market, thank mainly to of national tour operators that have understand the enormous cruise potential. Is curiously from 2001 when the cruises begun to grow in Spain, and from that year reach an average annual growth of 40%. The business level that move the cruises in Spain was near 300 million in 2004, and in 2005, if fulfil the most conservative forecast, will reach near 460 millions. The 2004-2005 winter was a period of big investment in this product, with the purchase of several second hand cruise ships by Spanish operators. However, the overcapacity phantom and the seasonality of the Spanish market are two uncertainties that restrain the Spanish market cruise growth. Lastly, the larger cruise ship owners invest more money than ever in our market, and this fact can finish in a consolidation process that wrote the first chapters in the pan European market in 2004.

Keywords: cruises, tourism, cruise ship, type of vacation, destinations.

I. EL MERCADO MUNDIAL DE CRUCEROS A COMIENZOS DEL 2005

Una de las pocas estadísticas fiables sobre el mercado mundial de cruceros son las cifras anuales publicadas por la Cruise Lines International Association (CLIA). En el año 2004, los diecinueve operadores pertenecientes a esta asociación transportaron diez millones y medio de pasajeros (un 11,4% de crecimiento respecto a 2003), de ellos 8.870.901 nortea-

mericanos (frente a 7.990.246 en el 2003), y 1.589.936 pertenecientes a otras nacionalidades (frente a 1.536.714 en el 2003). Los buques de los operadores afiliados a la CLIA suponen el 95% del mercado norteamericano de cruceros. Esta cifra, anunciada con ocasión de la convención Seatrade Cruise Shipping Convention 2005 de Miami, supuso un nuevo record. En ese foro se enfatizó que, además del relevante incremento de la oferta, con un incremento en el número de salidas y de cruceros respecto al 2003, los buques de las com-

* Universidad Carlos III de Madrid. Colaborador de Editor, Marina Civil y Puertos. arturo.paniagua@uc3mc.es.

pañías afiladas a la CLIA totalizaron una tasa de ocupación media del 104% (1). Todo lo anterior ha repercutido además en un menor descuento para llenar los buques.

Además, la Cruise Lines International Association anunció que sus afiliadas esperaban transportar 11,1 millones de pasajeros en el 2005 (9,4 millones de cruceristas norteamericanos y 1,7 millones procedentes de otros países), lo que supone un 5,7% de crecimiento respecto al 2004. El incremento neto de la capacidad este año será del 4,6%, comparado con el 6,9% en 2004. La estimación de la tasa de ocupación para el 2005 es de un 105% nuevamente, idéntica a la del 2004 y muy por encima del 102,6% del 2003.

En lo referente a la cartera de pedidos de buques de crucero, existían en marzo de 2005 26 contratos de construcción de nuevos buques, cuya entrega se extendía hasta el 2009. La capacidad total de estos buques era de más de 65.000 camas en capacidad total, o 62.440 contabilizando dos pasajeros por camarote. El número de total de camarotes es superior a 30.000. El tonelaje de registro de la cartera de pedidos supone 2.400.000 toneladas de registro adicionales, y su coste es superior a los 9.000 millones de dólares.

Esos nuevos buques, de una capacidad media de 2.000 camas, tienen un tamaño medio cada vez mayor (hay 11 post panamax de más de 110.000 toneladas de registro bruto en la cartera de pedidos y 12 panamax de alrededor de 80.000/90.000 toneladas de registro bruto). Están destinados generalmente al mercado norteamericano, aunque también hay buques, como los dos gemelos de la clase Costa Concordia y los dos gemelos de la clase

Spnyx, de Aida Cruceros, que serán destinados al mercado europeo. Sin embargo, los megabuques serán cada vez más asiduos en todos los puertos base y de escala, con independencia del destino en el que naveguen.

La entrada en servicio de estos buques significará la posible transferencia de buques relativamente nuevos a otros mercados, generalmente el europeo. Este fenómeno ya comenzó en el 2000 con el *Tropicale* y el *Viking Serenade*, y en los próximos tres años tendrá una vital importancia en el desarrollo de los cruceros en el Viejo Continente. El ejemplo más cercano es la transferencia del *Horizon* a *Island Cruceros*, que lo rebautizará *Island Star* el próximo invierno. No obstante, esta transferencia de buques se realiza generalmente dentro de los grupos navieros que controlan el mercado (Carnival Corporation, Royal Caribbean), por lo que los armadores independientes europeos no tienen más opción que las nuevas construcciones. Es el caso de *Mediterranean Shipping Co. Cruceros* (MSC Cruceros).

El fantasma del exceso de capacidad se ve ahora mucho más lejano. Sobre todo en Europa, la quiebra de *Festival Cruceros* y *Royal Olimpia Cruceros* en el 2004, que han seguido a las de *Renaissance*, *American Classic*, *Premier* y *Commodore*, acaecidas todas en estos últimos cuatro años, han enfatizado el proceso de consolidación en el que está inmerso el sector.

Y es que entre sólo siete marcas de cruceros transportaron en el 2004 alrededor de nueve millones de pasajeros, lo que supone más del 65% de cuota de mercado. *Carnival Cruise Lines* transportó aproximadamente 2,7

Cuadro 1
Cartera de pedidos de buques de cruceros (marzo 2005)

Año	Buque	Tone-laje	Pasa-jeros*	Pasa-jeros**	Cabi-nas	Cos-te***	Armador	Astillero
2005	OCEAN EXPLORER	6.500	330	320	148		OCEAN EXPLORER. RER SHIPP CO	CASSENS WERFT
	OCEANIC PRINCESS	1.838	76	76	38		CORAL PRINCESS CRUCEROS	NQEA SHIPYARD
	ARCADIA	84.000	2.388	1.952	984	408	CARNIVAL PLC	FINCANTIERI
	PRIDE OF AMERICA	81.000	2.300	2.110	1.055	459	GENTING	LLOYD WERFT INTERNATIONAL
	NORWEGIAN JEWEL	93.000	2.376	1.188	395		GENTING INTERNATIONAL	JOS L. MEYER GMBH
	VIA AUSTRALIS	2.664	132	128	64	10	NAVIERA INTER-OCEANGAS SA	ASENAV
	CARNIVAL LIBERTY	110.000	3.783	2.966	1.483	450	CARNIVAL PLC	FINCANTIERI
2006	COSTA CONCORDIA	112.000	3.800	3.024	1.512		CARNIVAL PLC	FINCANTIERI
	NOORDAM	84.000	2.440	1.848	924	400	CARNIVAL PLC	FINCANTIERI
	CROWN PRINCESS	112.894	3.592	3.114	1.557	460	CARNIVAL PLC	FINCANTIERI
	FREEDOM OF THE SEAS	160.000	4.370	3.600	0	720	ROYAL CARIBBEAN CRUCEROS	FINNYARDS
	FOUR SEASONS	43.500	574	200	100		FS OCEAN CLUB	FINNYARDS
	PRIDE OF HAWAII	93.000	2.400	1.188	395		GENTING INTERNATIONAL	JOS L.MEYER GMBH
	MSC MUSICA	90.000	3.000	2.550	1.275		MEDITERRANEAN SHIPPING CO	CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE
2007	ULTRA VOYAGER (2007)	160.000	4.370	3.600	0	828	ROYAL CARIBBEAN CRUCEROS	FINNYARDS
	QUEEN VICTORIA	84.000	2.534	1.968	984	468	CARNIVAL PLC	FINCANTIERI
	EMERALD PRINCESS	112.894	3.592	3.114	1.557	525	CARNIVAL PLC	FINCANTIERI
	CARNIVAL FREEDOM	110.239	3.783	2.974	1.487	500	CARNIVAL PLC	FINCANTIERI
	AIDA MEYER WERFT (2007)	68.500	2.500	2.030	1.015		CARNIVAL PLC	JOS L. MEYER GMBH
	NORWEGIAN JEWEL (2)	93.000	2.376	1.188	395		GENTING INTERNATIONAL	JOS L. MEYER GMBH
	COSTA CONCORDIA (2007)	112.000	3.800	3.024	1.512	636	CARNIVAL PLC	FINCANTIERI
MSC MUSICA 2007	90.000	3.000	2.550	1.275		MEDITERRANEAN SHIPPING CO	CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE	
2008	CARIBBEAN PRINCESS 4 (08)	112.894	3.592	3.114	1.557	525	CARNIVAL PLC	FINCANTIERI
	CARNIVAL CONQUEST (2008)	110.239	3.783	2.966	1.483	500	CARNIVAL PLC	FINCANTIERI
	ULTRA VOYAGER (2008)	160.000	4.370	3.600	0	828	ROYAL CARIBBEAN CRUCEROS	FINNYARDS
2009	AIDA MEYER WERFT (2009)	68.500	2.500	2.030	1.015		CARNIVAL PLC	JOS L. MEYER GMBH

* Pasajeros máximos. ** Pasajeros en camas bajas. *** Coste en millones de dólares. Fuente: elaboración propia.

millones de pasajeros en 2004, con un crecimiento del 5% sobre 2003. Esto significa que dos de cada diez cruceristas navegaron en un buque Carnival, si el análisis es a nivel mundial, y tres de cada 10 si el análisis se ciñe exclusivamente a Norteamérica. Royal Caribbean International transportó 2,4 millones de pasajeros, lo que supone un 14% de crecimiento sobre 2003; cruceros Princess, 1,1 millones, con un crecimiento de 33% sobre 2003; Norwegian Cruise Line, 750.000, con un descenso del 11% sobre el 2003, debido a la retirada del buque de cruceros Norway; Holland America Line, 690.000, con un crecimiento del 15%; cruceros Celebrity, 637.000, con un descenso de un 4%; y Costa Cruceros, con 625.000, con un crecimiento de un 20% sobre 2003. Las tres navieras más grandes, Carnival Corporation, cruceros Royal Caribbean y el grupo Star continuaron controlando alrededor del 80% del mercado de cruceros, con 17 marcas en el mismo.

En el 2005 entrarán en servicio siete nuevos buques de crucero, un 30% menos que en 2004, pero sólo cuatro de ellos son panamax o post panamax, por lo que sólo supondrán medio millón de nuevos pasajeros de capacidad adicional (frente al millón adicional que supusieron los buques introducidos en el 2004) (2). El 2004 supuso un incremento del 12% en capacidad de pasaje sobre el 2003, que fue a su vez un 7% mayor que en el 2002.

Analizando por destinos, casi un 90 por ciento de la capacidad mundial de cruceros está concentrada en seis regiones en el 2004: el Caribe/Bahamas supuso el 50% de toda la capacidad de cruceros en el 2004, un 5% más que en 2003. El segundo destino más importante es el Mediterráneo, con un 15% de la

capacidad total, con un retroceso del 6% respecto al 2003. Alaska es el tercer destino más importante con una cuota del 6,7%, lo que supuso un crecimiento del 7% respecto a 2003. La Riviera Mejicana se convirtió en el cuarto destino más importante, con un 6,6% de la capacidad en el 2004, con un 41% de crecimiento comparado con 2003, cuando la costa del Pacífico de Méjico era el sexto destino. El norte de Europa supuso el 5% de la capacidad del 2004, con un crecimiento del 20% sobre el año anterior. Por último, un 5% de la capacidad de la flota de cruceros está destinado en la región Asia/Pacífico en el 2004, con un descenso del 15% respecto a 2003.

Tras estos seis grandes destinos, destacan otros con una cierta importancia, como Hawaii, con una cuota de mercado de 1,9% (con un crecimiento del 14% sobre 2003); Bermuda, con un 1,8 de cuota; y la costa este de Norteamérica que vio un crecimiento sustancial en el 2004 (un 32% sobre 2003), lo que supuso una cuota de mercado del 1,6 por ciento. La entrada en servicio del Queen Mary 2 supuso también un incremento de capacidad en los cruceros trans-atlánticos del 17% sobre 2003, aunque sólo un 1,3% de la capacidad de la flota mundial estuvo destinada en esas aguas en el 2004.

También en la convención Seatrade Cruise Shipping Convention 2005, Bill Gibbons, director del European Cruise Council, hizo público que más de 2,8 millones de europeos occidentales había realizado un crucero en el 2004, un 4,6% más que el año anterior. El principal mercado emisor de cruceristas en fue nuevamente el Reino Unido, que sobrepasó el millón de personas, con un crecimiento

de un 6,6% sobre 2003. En segundo lugar se encontraba Alemania, que tuvo un incremento de un 6,7% que le hizo llegar a los 564.000 cruceristas. En otras fuentes esta cifra ascendía hasta 583.000 personas, además de otros 300.000 alemanes que realizaron un crucero fluvial. El tercer mercado emisor fue Italia, con 353.000 pasajeros; España, con 334.000; y Francia, con 225.000. Detrás de estos cinco mercados emisores, Bill Gibbons indicó que había existido un descenso significativo en el mercado emisor griego, desde 42.000 pasajeros en 2003 a sólo 14.500 en el 2004, debido sobre todo a la suspensión de pagos de Royal Olympia. Más de la mitad de los cruceristas europeos (58,6%) escogieron el Mediterráneo/Canarias. El siguiente destino más popular fue el Caribe (27,5%), seguido del Norte de Europa (13,9%).

Los precios de los cruceros, a pesar de su recuperación tras el 11 de septiembre del 2001, todavía son muy atractivos. Bob Dickinson, presidente de Carnival Cruise Lines, indicó que en 1980 su naviera vendía cruceros a 599 dólares, y que en el 2004 continuaba vendiendo camarotes a ese precio. Pero si se tenía en cuenta la inflación, esa cantidad era equivalente a 1.373 dólares actuales.

II. INTRODUCCIÓN HISTÓRICA AL MERCADO ESPAÑOL

En los años setenta, unos 20.000 españoles elegían un crucero para tomar sus vacaciones. Esta cifra permaneció casi constante hasta mediados de los años noventa, en los que comienza un crecimiento sostenido del 10%, para desembocar en los alrededor de 250.000 españoles que optaron por el crucero para sus vacaciones del 2004, unas 50.000 personas más que en 2003.

Se puede afirmar, sin que el año 2001, a pesar del freno que supusieron los acontecimientos del 11 de septiembre en Nueva York, fue el año en el que se produjo el punto de inflexión para la industria española del crucero. Por primera vez, el número de españoles que embarcaron para disfrutar de unas vacaciones superó las 100.000 personas, hasta llegar a los 115.000. El crecimiento fue espectacular: más de un 70% sobre el 2000, que a su vez supuso un crecimiento de aproximadamente un 20% respecto a 1999.

Para el mercado español, la tasa de crecimiento anual entre los años 1999 y 2004 ha rozado el 40% (llegando al 36,96%) y se

Cuadro 2
Evolución del mercado español de cruceros

Año	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
N.º pasajeros	55.000	65.000	115.000	165.000	200.000	250.000	300.000
Índice crecimiento		18%	76,9%	43,7%	21,2%	25%	20%

Fuente: elaboración propia.

espera un crecimiento anual para los próximos dos años superior al 20%, lo que permitirá alcanzar una cifra record de más de 300.000 cruceristas para el año 2005. La adecuación del producto (y del precio) al poder adquisitivo de los españoles ha significado que un 80% de nuestra población pueda hacer un crucero, por lo que el potencial de crecimiento es aún muy importante.

Tras un estancamiento de dos años en el número de buques (ver tabla 4), los armadores españoles incrementarán su flota en dos buques más en el 2005, pasando de siete a nueve buques, de los cuales cinco serán fletados en «time-charter». Todo esto sin contar el Pacific, que a su vez ha sido fletado por Pullmantur Cruceros al operador brasileño CVC Turismo, y que no será ofertado en el 2005 en el mercado español.

El crucero, en el mercado español, es aún un producto inmaduro en el que la demanda crece a medida que lo hace la oferta, y que existe sólo como lo conocemos ahora desde finales de los noventa. El producto crucero, debido al crecimiento de la demanda, se ha adaptado a los cambios en la estructura socio-demográfica: público más joven, de menores recursos y abarcando todas las capas de población. El pasado elitista de los cruceros ha pasado a mejor vida, y hoy por hoy es un producto turístico popular.

Sin embargo, resulta chocante, a la hora de teorizar sobre el futuro del mercado español de cruceros, la falta de estadísticas fiables sobre el número de cruceristas.

Todos los operadores coinciden en que el mercado español presenta un tremendo poten-

Cuadro 3
Buques empleados por los operadores españoles de cruceros en los últimos doce años

Año	Buque 1	Buque 2	Buque 3	Buque 4	Buque 5	Buque 6	Buque 7	Buque 8	Buque 9
1994	D.Juan								
1995	D.Juan								
1996	D.Juan								
1997	D.Juan								
1998	D.Juan	Rembrandt ²							
1999	D.Juan	Rembrandt ²							
2000	Seawind Crown ²								
2001	Oceanic	Bolero ¹							
2002	Oceanic	R Five Blue Dream ²	Bolero ¹						
2003	Oceanic	Pacific	R Five Blue Dream ²	R Six Blue Star ¹	Crown ²	Bolero ¹	Flamenco ¹		
2004	Oceanic	Holiday Dream	Pacific	R Six Blue Star ¹	Grand Latino	Grand Voyager ¹	New Flamenco ¹		
2005	Oceanic	Holiday Dream	R Five Blue Dream ²	R Six Blue Star ¹	Grand Latino	Grand Voyager ¹	Mistral	New Flamenco ¹	Ocean Countess ²

¹ Fletados. ² Buques fletados sólo temporada verano.
Fuente: elaboración propia.

cial. Tenemos un nivel de vida homologable con Europa, dos de los mejores puertos bases del Mediterráneo (Barcelona y Palma), con otros en ciernes como Valencia y Málaga, una red comercial poderosa y buques adaptados para nuestros gustos. El nivel de penetración de los cruceros en el mercado turístico español es de un exiguo 0,4%, lejos del 1,3% existente en el Reino Unido, y el 2,35 del mercado norteamericano. Si los cruceros llegan a disponer en España de una cuota de mercado similar a la existente en Estados Unidos, significaría ochocientos mil cruceristas españoles adicionales por año. Este extremo, hoy por hoy, es completamente quimérico a juicio de este autor.

La aplicación de la economía de escalas, así como los avances tecnológicos y la menor duración de los cruceros han conseguido que esta demanda de un producto más asequible, pudiera ser satisfecha. Además de estos factores han influido la puesta en servicio de buques de mayor tamaño, a la vanguardia tecnológica, con instalaciones muy eficientes. Esta optimización de recursos, realizada sobre todo por los armadores internacionales presentes en el mercado español, hace que la modernización de las flotas prosiga a buen ritmo. Sin embargo, este proceso, dada la inmadurez del mercado español, no ha sido afrontado aún por los mayoristas nacionales, aunque ya aparecen síntomas del mismo como la compra del *Mistral* para esta la temporada de verano 2005. Y puede suponer, cuando llegue, debido a la fuerte inversión que supone, un proceso de concentración empresarial.

Pero el presente año volveremos a tener una gran variedad de opciones, en un contex-

to de extrema competencia, ya que la oferta es prácticamente el doble de la que se puso en el mercado en el 2003 y en el 2004. Las posibilidades de crecimiento son, por tanto, magníficas, y un horizonte de 300.000 pasajeros se presenta como perfectamente factible para 2005.

II.1. Primeros cruceros de Trasmediterránea

En la década de los ochenta, se produjeron en España varios intentos de crear navieras dedicadas a los cruceros turísticos, como Real Marítima de Cruceros, o Royal Columbus Lines, que no pasaron de ser una aspiración bien intencionada.

En otra escala se encuentran los intentos del grupo Cremades, que constituyó una sociedad denominada Marflet Turística a tal efecto, y que incluso estuvo en conversaciones con Astilleros Españoles (factoría de Sevilla) para construir un buque de cruceros de 728 pasajeros de capacidad a comienzos de los ochenta. Posteriormente, en 1990, Marflet estuvo a punto de construir un buque de 30.000 toneladas de registro bruto en Astilleros Españoles (factoría de Puerto Real), para ser operado en el Caribe por Commodore Cruise Line, y participó en Europe Cruise Line, que realizó cruceros por Canarias durante un año, a comienzos de la década de los noventa.

Sin embargo, la única aventura que se materializó vino de la mano de Compañía Trasmediterránea. Entre julio y septiembre de 1984, y bajo la presidencia de Federico Esteve, realizó sus primeras incursiones reales en el

Tabla 4
Evolución de número de camas/día ofertadas por los operadores nacionales al mercado español

Año	Royal Hispania	Pullmantur Cruceros	Spanish Cruise Line	Iberojet Cruceros	Globalia Cruceros	Total
1994	45.276					45.276
1995	116.424					116.424
1996	90.552					90.552
1997	132.594					132.594
1998	168.168	33.600				201.768
1999	126.126	52.500				178.626
2000		101.920				101.398
2001		254.912	164.486			419.398
2002		434.098	212.240			646.338
2003		778.778	292.152		179.648	1.250.578
2004		801.122		287.938	179.648	1.268.708
2005		924.084		782.544	330.988	2.037.616

Fuente: elaboración propia.

mercado de los cruceros turísticos, tras experimentar previamente con viajes fin de semana, Navidad y fin de Año, etc. El buque elegido fue el ferry de la serie Albatros Las Palmas de Gran Canaria. Ese verano realizó viajes de ocho días por el Mediterráneo desde Barcelona, con salidas todos los sábados y escalas en Niza, Livorno, Civitavecchia, Ajaccio, Porto Torres y Palma de Mallorca, donde existía la posibilidad de desembarcar para disfrutar de una estancia en la isla de una semana.

Entre enero y abril de 1985, el Las Palmas de Gran Canaria estuvo destacado en Canarias, donde realizó cruceros de siete días desde Las Palmas, que también se comercializaban en segmentos de tres y cuatro días. Estos cruceros, cuya comercialización corría a cargo del mayorista Mundicolor Iberia, se vendían combinados con estancias en hoteles, e incluían el enlace aéreo. Otro mayorista, Central de Cruceros, comercializó el crucero de Semana Santa en abril.

Ese verano, entre junio y septiembre, estuvo realizando cruceros de fin de semana desde Barcelona, con escalas el sábado en Mallorca y el domingo en Ibiza al módico precio de 15.000 pesetas.

En octubre de 1985 se celebró Euroalia en Amberes, y el Las Palmas de Gran Canaria fue utilizado como hotel flotante, tras un acuerdo cerrado con el comisario español en la misma, Luis González Seara. Trasmediterránea, en colaboración con Central de Cruceros y Viajes Marsans, comercializó los denominados cruceros Tres Países, aprovechando los viajes hacia y desde la ciudad flamenca. Tras estas singladuras, fue desarmado en Palma de Mallorca.

En 1985, Trasmediterránea decidió enajenar los cuatro ferries de la serie Albatros: tres fueron vendidos a armadores griegos, mientras que el Las Palmas de Gran Canaria fue vendido a un consorcio entre Unión Naval de Levante, Marflet y la propia Trasmediterránea, para ser utilizado como buque de cruceros.

II.2. Royal Hispania. Primera iniciativa empresarial española en cruceros

El Las Palmas de Gran Canaria fue reconstruido como buque de crucero por Unión Naval de Levante en Valencia. En mayo de 1988 se constituyó Marítima Albatros, que se convertiría posteriormente en el armador formal del buque. En ese año se decidió que el buque sería fletado a casco desnudo a Crown Cruise Lines, una filial de Grundstad Maritime Overseas Inc., que lo rebautizó Crown del Mar. El primer crucero se realizó a comienzos

de 1989. Su programa comprendía cruceros de dos noches a Nassau con salidas todos los viernes, y un crucero de cinco noches a Key West, Cancun, y Cozumel, con salidas todos los domingos.

A finales de 1990, el contrato de fletamento fue rescindido y Marítima Albatros decidió repatriar el Crown del Mar, que posteriormente estuvo desarmado tres años en Barcelona.

En enero de 1994, el Crown del Mar fue vendido a la Cia. Trasmediterránea. El año anterior, Luis Delso, presidente entonces de Trasmediterránea, había decidido aventurarse en solitario en el tráfico de cruceros, constituyendo Royal Hispania. Tras ser reparado en la factoría de Cartagena de *Bazán Carenas*, el buque fue rebautizado D.Juan, y llegó al puerto de Barcelona a finales de junio de 1994 para efectuar su primer crucero, que estuvo lleno de problemas. Tras acentuarse las averías, el buque fue enviado de nuevo a Cartagena para reparar.

El D. Juan fue el primer buque de armador español que ofertó el típico crucero circular por el Mediterráneo occidental, con escalas en Palma, Túnez, Capri, Civitavecchia, Niza y de vuelta en Barcelona en esa primera temporada 1994, con una singladura completa en la mar tras la escala en Mallorca. Este producto sigue siendo diez años después el más vendido en España.

Trasmediterránea siempre apostó por Canarias para la temporada de invierno. Sin embargo, en agudo contraste con los resultados veraniegos, las temporadas en las Islas Afortunadas fueron un completo fracaso,

sobre todo la de 1994-1995. La de 1995-96, por ejemplo, comenzó con retraso, y sólo duró dos meses.

Entre el verano de 1996 Trasmediterránea ofreció dos cruceros alternativos a bordo del D. Juan por el Mediterráneo occidental. Era la primera vez en España que en un itinerario diseñado para cruceristas noveles se introducía esta práctica, que sin embargo era relativamente común en mayoristas británicos y alemanes que operan con un único buque.

En la temporada de invierno 1996-1997, el D. Juan también fue el primer buque de armador español que ofreció cruceros desde Cuba, tras la firma de un flete por tiempo con hoteles Sol Meliá y Cubacán.

En el verano de 1997 los itinerarios del D. Juan fueron idénticos a los ofrecidos en 1996. Y en el primer trimestre de 1998, aprovechando la atracción de la Exposición Universal de Lisboa en 1998, Royal Hispania decidió seguir experimentando al basar el D. Juan en Málaga, realizando un crucero semanal denominado Fiesta Atlántica, con seis escalas que incluía un día completo en la capital portuguesa, en lo que supuso un nuevo fracaso invernal.

La temporada mediterránea trajo ese año la novedad de un tercer itinerario para el crucero Fiesta Mediterránea, que incluía dos días completos de navegación, y escalas estrella en La Valletta y Civitavecchia. Si complicado era para un agente de viajes trabajar con dos itinerarios, hacerlo con tres era ya un objetivo casi imposible. Y las cubiertas del D. Juan no permitían acomodar de manera razonable a todo el pasaje, lo que generó múltiples quejas

en los días de navegación. Tras los fracasos de Canarias, Cuba y Málaga, en los últimos meses de 1998, Royal Hispania decidió entrar con el D. Juan en el crucero de corta duración (cuatro y tres días) desde Barcelona, cosechando un nuevo fracaso. El primer trimestre de 1999 el D. Juan estuvo basado en Canarias, con índices de ocupación muy bajos. La temporada de verano se desarrolló sin novedad, pero en noviembre de 1999, Royal Hispania informó que suspendía su actividad.

La explotación del D. Juan supuso una verdadera sangría para Trasmediterránea. En los cinco años que fue explotado, permanecieron sin resolver varios problemas graves de gestión.

- **Definición producto.** Ni siquiera en los meses de verano se consiguió ofrecer un producto consistente. Se pretendió abarcar gran cantidad de escalas con un único buque, cuando lo que demandaba el mercado era un producto claro, nítido, que incorporará escalas estrella como Civitavecchia, Livorno, etc.
- **Comercialización.** Royal Hispania nunca consiguió el respeto de los agentes de viajes por la falta de seriedad en la comercialización del D. Juan, sobre todo en lo referente a los precios.
- **El tamaño del D. Juan impedía una distribución masiva.** Con un único buque de 400 pasajeros, era inviable una comercialización a gran escala del producto ofertado.
- **Su explotación invernal.** Todos los experimentos fracasaron. Quizás una explo-

tación conjunta con un mayorista podría haber convertido en viable alguna de las opciones que se tomaron.

En cualquier caso, Royal Hispania fue un paso adelante que vino a solucionar una de las más graves carencias de nuestro mercado de cruceros: la inexistencia de un producto nacional, dirigido en exclusiva al mercado español.

II.3. Cruceros de España: una gran oportunidad perdida

La potencialidad del mercado español de cruceros y la bonanza económica reinante durante el último lustro de los noventa animó a un grupo de empresas, todas relacionadas con el sector turístico, a estudiar realmente la capacidad potencial del mismo. El 30 de septiembre de 1997, seis empresas punteras constituyeron Cruceros de España, una unión temporal de empresas nacida para estudiar si era viable una naviera de cruceros para el mercado español. Los socios fundadores eran Trasmediterránea, Unión Naval de Levante, Air Europa, el grupo Sol Meliá, el grupo Barceló y Viajes Iberia. Su capital social era de 21 millones de pesetas.

Un año después, el informe estaba disponible, y sus conclusiones eran completamente optimistas respecto a la bondad del mercado español. A pesar de este resultado, el grupo inicial se redujo. Los intereses de los socios originales eran muy dispares: unos pretendían vender pasajes, otros transportar en sus aviones los pasajeros en paquetes combinados avión más crucero, otros construir el buque de crucero. Nuevamente, quizás la única empresa interesada entonces en constituir una

naviera de cruceros era el único armador del grupo: Trasmediterránea.

En noviembre de 1998, sólo permanecían en la unión temporal de empresas Trasmediterránea, el grupo Barceló y Unión Naval de Levante (UNL), que deberían haber sido los socios fundadores de la Compañía Española de Cruceros. Se escribió mucho en ese mes sobre la construcción de un buque de cruceros para 1.000 pasajeros en la factoría de Valencia de Unión Naval de Levante, con una inversión de 25.000 millones de pesetas. Este buque estaría basado en Málaga, realizando cruceros a Baleares durante el verano, y a Canarias durante el invierno, a partir del 2000. En ese tiempo, *Trasmediterránea* estuvo planteándose la utilización del D. Juan en esa línea, que establecía una conexión entre las tres zonas turísticas más importantes de España. Este proyecto no llegó a materializarse en 1999, a pesar del apoyo de los tres Gobiernos autónomos respectivos.

Ese mismo mes también se comenzó a plantear la posibilidad de que el grupo noruego NCL Holdings, el dueño de Norwegian Cruise Line, entraran en el capital de la naviera de nueva creación. Hay que tener en cuenta que Trasmediterránea no deseaba asumir una participación superior al 20% en esta nueva compañía, por lo que la entrada de nuevos socios nunca estuvo cerrada.

Hasta este punto, siempre se había contemplado la construcción de buques de 30.000 toneladas de registro bruto, o 1.000 pasajeros, que curiosamente coincidían con el tamaño máximo que podía entregar Unión Naval de Levante. La presencia de NCL Holdings significó un cambio en este sentido.

Este armador, a comienzos de los noventa, había emprendido una línea estratégica que pasaba por construir buques de crucero de 40.000 toneladas de registro bruto como máximo (como los gemelos *Dreamward* y *Windward*) y basar su marketing en la intimidad ofrecida por estos buques frente a los grandes buques de crucero de cuarta generación introducidos por la competencia (la serie *Fantasy* de *Carnival Cruise Lines*, o el *Sovereign of the Seas* y sus gemelos de *Royal Caribbean*). Sin embargo, esta política se reveló como un completo fracaso, por la elevación de costes por pasajero y por milla que implicaba, en un mercado muy competitivo

Como consecuencia, *Norwegian Cruise Line* tuvo que alargar tres de sus buques (todos entregados después de 1992) para hacerlos rentables. Escarmentados en carne propia, pronto hicieron ver a sus socios que el buque a construir debería ser diseñado pensando en otros criterios distintos que la capacidad máxima de las gradas valencianas de *Unión Naval de Levante*. Este hecho supuso la salida de *l* astillero levantino de la unión temporal de empresas, y la consolidación de la empresa noruega-norteamericana como socio tecnológico del proyecto. Por esas fechas, el *BSCH* estaba negociando la venta del astillero al grupo *Boluda*, que se produjo finalmente en junio de 1999, por lo que los gestores del astillero tampoco estaban para embarcarse en un proyecto de esta envergadura.

NCL Holdings había sufrido varias crisis financieras en los años noventa, algunas de las cuales estuvieron a punto de producir su quiebra. Sin embargo, tras la salida de la familia *Kloster* de la empresa, a mediados de la década, se había consolidado como el cuar-

to armador mundial de buques de crucero, merced a una triple estrategia: por un lado, potenciando *Norwegian Cruise Line* como un operador global en el mercado de masas norteamericano, presente principalmente en el Caribe, pero también en Europa, Alaska, Sudamérica, etc. Además, compró el operador británico *Orient Lines* en junio de 1998, añadiendo una filial de lujo a su oferta, que potenciaba el destino (África, Antártida, etc.) como el principal argumento de sus cruceros. Por otro último, *NCL Holdings* también favoreció su presencia en mercados nacionales, como el australiano, creando *Norwegian Capricorn Line*, o el alemán, comprando el *Aida* a su armador alemán, aunque al final esta opción no cristalizó. En este contexto, su entrada en el nuevo operador para el mercado español era perfectamente coherente con su estrategia de empresa.

El 10 de junio de 1999 se constituyó, por fin, la sociedad *Spanish Cruise Line*, la mayor apuesta española en el mercado de cruceros, entre *Trasmediterránea*, *Norwegian Cruise Line* y el grupo *Barceló*, con un capital de 450.000 euros.

En noviembre de ese año, *Spanish Cruise Line* se estaba planteando la posibilidad de un concurso para la construcción de un nuevo buque de cruceros, de 1.200 pasajeros, 600 camarotes y 35.000 toneladas de registro bruto, que constaría entre veinticinco y treinta mil millones de pesetas. Para el periodo de transición, se planteó que alguno de los buques que *NCL* tenía fletados en por tiempo, el *Leeward* o el *Norwegian Dynasty* (el antiguo *Crown Dynasty*, entregado por *Unión Naval de Levante* en 1993) se convirtieran en el primer buque de *Spanish Cruise Line*.

Cuadro 5
Buques dedicados total o parcialmente al mercado español,
con base en puertos españoles

Año	Barcelona	Valencia	Ibiza
1994	D. Juan, Costa Romántica, Ausonia		
1995	D.Juan, Costa Romántica, Ausonia, Symphony		
1996	D.Juan, Costa Romántica, Ausonia, Symphony		
1997	D.Juan, Costa Romántica, Ausonia, Symphony		
1998	D.Juan, Costa Romántica, Rembrandt, Melody		
1999	D.Juan, Costa Romántica, Rembrandt, Melody		
2000	Seawind Crown, Costa Victoria, Costa Riviera, Melody		
2001	Oceanic, Bolero, Costa Victoria, Costa Riviera, Melody, The Azur		
2002	Oceanic, R Five Blue Star, Bolero, Costa Victoria, Costa Tropicale, Melody, European Stars, Splendour of The Seas	Mistral	
2003	Oceanic, R Six Blue Dream, Bolero, Flamenco, Costa Mediterránea, Costa Victoria, MSC Lirica, European Stars, Splendour of The Seas	Crown	Rhapsody
2004	Oceanic, Holiday Dream, New Flamenco, Costa Fortuna, MSC Opera, European Stars (*), Splendour of The Seas	Voyager, Costa Classica, Bolero*	Melody
2005	Oceanic, Mistral, New Flamenco, Costa Fortuna, Costa Mágica, MSC Lirica, MSC Sinfonía, Splendour of the Seas	Grand Latino, Ocean Countess	Melody

* Temporadas anuladas por la quiebra de Festival Cruceros.
 Fuente: elaboración propia.

El primer semestre del 2000 fue decisivo para el futuro del Spanish Cruise Line, ya que se produjeron una serie de acontecimientos que provocaron la salida de *NCL* y *Barcelona* de la empresa. El 18 de mayo se anunció la formación de una alianza entre First Choice (tercer operador turístico británico y primero en Canadá) y cruceros Royal Caribbean, el segundo mayor armador mundial de buques de crucero, a través de sus filiales Royal Caribbean International y Celebrity

Cruceros. Según este pacto, Royal Caribbean compraba el 20% de First Choice, por valor de trescientos dos millones de dólares. Además, ambas partes invertían cincuenta millones de dólares cada uno en constituir una naviera destinada exclusivamente al mercado europeo, Island Cruceros, a la que Royal Caribbean vendería el Viking Serenade por cien millones de dólares. El buque fue rebautizado Island Escape en el 2002 y destinado al mercado de masas británico, en competen-

cia con Airtours, Thomson, etc. Además, aunque entonces no parecía tener relación aparente con Spanish Cruise Line, este hecho provocó la no renovación del flete del buque de crucero Bolero.

Pero ese no iba a ser el único cambio en el tour operador británico. A mediados de junio, el grupo Barceló anunció que había canjeado su división de viajes, valorada en 40.000 millones de pesetas, por el 15% de las acciones First Choice, lo que le convertía en su segundo accionista. En septiembre del 2000, Barceló aumentó su participación en First Choice hasta casi un 22%, tras comprar un paquete de acciones que mantenía Preussag (grupo TUI), convirtiéndose en su primer accionista. Todo lo anterior significó la salida de Barceló de la sociedad.

En 1999, Norwegian Cruise Line había recibido su primer buque de cruceros de cuarta generación (el Norwegian Sky), había encargado el segundo (que fue entregado en el 2001 como Norwegian Sun) y había conseguido captar el 9% del mercado mundial de cruceros. Pero los alargamientos de los buques, la compra de Orient Lines, las nuevas construcciones, etc. implicaron que la deuda de NCL ascendiera a finales de 1999 a 816 millones de dólares, extremo que la colocaba en una situación de fragilidad financiera, que no pasó desapercibida a sus competidores. Y Carnival Corp. lanzó por sorpresa una OPA sobre la naviera noruega el 12 de diciembre de 1999, en una operación valorada en 1.700 millones de dólares. El gigante norteamericano ofrecía 30 coronas noruegas por acción, manteniendo este precio hasta el 22 de diciembre, siempre y cuando alcanzara el 50% del capital.

Esta oferta fue rechazada por Kristian Siem, consejero delegado de NCL Holdings, que además comenzó a buscar un socio capitalista. Y lo encontró en el grupo malayo Star, que comenzó a comprar acciones hasta hacerse con un 39,3% el 16 de diciembre. Las leyes noruegas obligan a realizar una OPA si el porcentaje de acciones es superior al 40%. Siem pretendía con esta intervención parar la operación de Carnival, pero Star Cruceros lanzó su propia OPA a 35 coronas por acción, y se hizo con el control de NCL, primero de más de un 50%, y luego, gracias a las maniobras del equipo de Kristian Siem, este porcentaje se redujo a un 47%.

A finales de enero, Carnival Corp. volvió a entrar en la puja, con una oferta de 40 coronas por acción. La situación se resolvió en la junta de accionistas del 4 de febrero con un acuerdo entre el grupo Star y Carnival Corp., que se repartieron NCL en una proporción 60/40. Pero el 17 de marzo el acuerdo se rompió, vendiendo Carnival sus acciones al armador malayo.

Todas estas circunstancias provocaron la paralización de Spanish Cruise Line. Y los nuevos directivos, colocados por el grupo Star, mostraron además escaso interés por los proyectos nacionales, ya que en otoño del 2000 cerraron Norwegian Capricorn Line. Por el contrario, se volcaron en aumentar el tamaño de Norwegian Cruise Line. La consecuencia lógica fue que Norwegian Cruise Line abandonó el proyecto de Spanish Cruise Line en la primavera del 2000.

Nuevamente Trasmediterránea se encontró sólo en el proyecto de línea de crucero para el mercado español en el verano del

2000. Sin embargo, el grupo Festival tenía información de primera mano, ya que la entrada de Royal Caribbean en First Choice implicó la no renovación del flete del Bolero. Festival Cruceros tenía un barco disponible, y Trasmediterránea buscaba un socio con experiencia en el mercado de cruceros.

Festival Cruceros había empleado en los últimos noventa, con relativo éxito, una explotación mixta de sus buques, típica de los armadores griegos: opera directamente algunos de sus buques, como el *Mistral* o el *The Azur*; y también fletó otros dos, el *Bolero* y el *Flamenco*, a otros operadores.

La interrupción del flete del *Bolero* implicaba que Festival Cruceros disponía de sus tres buques más veteranos para el verano del 2001. Al mismo tiempo, tenía que competir con Costa Cruceros, e incluso de Mediterranean Shipping Cruceros, con buques más grandes y modernos, por lo que su única opción era competir por precio, "tirar el mercado". Pero a largo plazo, esta opción no era la correcta, ya que para el 2003, Festival Cruceros dispondría de tres buques de crucero modernos.

La opción de abrir un nuevo mercado nacional (Festival Cruceros era entonces líder del mercado de cruceros en Grecia, Francia, y Bélgica) se configuró como una alternativa adecuada, que permitía compatibilizar intereses presentes y futuros. En el resto de Europa, la apuesta de Festival Cruceros por el mercado pan-europeo fue clara.

Para comercializar el producto, Trasmediterránea no tardó en encontrar una empresa con un perfil similar a Viajes Barcelo. Se trata

del grupo Iberostar, propiedad de Miguel Fluxá, otro mallorquín con intereses en hoteles (Iberostar Hoteles), aviones (IberWorld) y agencias minoristas (Viajes Iberia) y mayorista (Iberojet), además de ser agencia receptiva de varios tour operadores internacionales. Tras la positiva experiencia de Pullmantur Cruceros, los grupos turísticos españoles habían captado las posibilidades del mercado nacional de cruceros, y las ventajas de su integración con los grupos navieros.

III. OPERADORES DE CRUCEROS ESPAÑOLES EN LA ACTUALIDAD

Tras las experiencias empresariales descritas anteriormente, todas desarrolladas en la anterior década, que por distintos motivos no consiguieron convertir los cruceros marítimos en un producto turístico al alcance de la mayoría de las economías domésticas españolas, han surgido en la presente década tres iniciativas que si que han conseguido popularizar el crucero en nuestro país y convertirlo en un producto presente en todos los medios de distribución de productos turísticos. El origen de estas iniciativas no son navieras tradicionales, sino grandes grupos empresariales del sector turístico. El producto crucero se integra verticalmente en estos conglomerados empresariales, que pueden ofrecer paquetes conjuntos que incluyen transporte aéreo, traslados, y estancias pre y post crucero.

III.1. Spanish Cruise Line/Iberojet Cruceros.

El 4 de octubre del 2000 se puso en marcha de nuevo Spanish Cruise Line, anuncián-

dose además el flete del Bolero a Festival Cruceros por tres años y medio. El producto ofrecido era un crucero circular por el Mediterráneo occidental, compitiendo con dos buques de Costa Cruceros (el Costa Victoria y el Costa Romantica), el Melody, de Mediterranean Shipping Cruceros, y el The Azur, de Festival Cruceros, por citar sólo los que se vendían en España en el 2001. Spanish Cruise Line pretendía vender casi 35.000 en su primer año, en los 32 cruceros programados.

Spanish Cruise Line intentó dar continuidad a determinados profesionales claves en el D.Juan, como el sobrecargo, cheff, responsable azafatas, etc. con objeto de recrear el ambiente deseado por los cruceristas nacionales.

A mediados de diciembre se presentó el primer folleto de la compañía, en una rueda de prensa en Madrid en la que estuvo presente la plana mayor de la compañía, bajo la presidencia de Miguel Angel Fernández Villalmandos, que destacó que «Spanish Cruise Line es un proyecto de cruceros pensado desde España, y para las características y gustos del crucerista español». También destacó que es un proyecto «muy pensado, muy hablado, con un periodo de gestación prolongado», en el que «Trasmediterránea ha mantenido en todo momento una posición de liderazgo, dándole impulso y continuidad». También destacó la «ausencia de compañías españolas de cruceros, lo que ha provocado falta de tradición respecto a otros países de nuestro entorno». Respecto al objetivo de mercado, «Spanish Cruise Line intenta llegar al más amplio espectro, con precios comprendidos entre casi 500 euros el más barato y 1.800 el más caro, con un precio medio de

900 euros por persona». Villalmandos dejó claro la «comparación favorable del crucero con otros productos turísticos». También enfatizó que «han existido contactos con otros tour operadores, pero no se les han vendido camarotes porque supondría perder la identidad nacional del buque, que tendrá animación española».

Respecto al futuro, este primer año (2001) «servirá para sentar las bases de una futura nueva empresa», que encargará «uno o dos buques similares al European Vision que deberán estar entregados en el 2004. Existe un anteproyecto de buque del que se ha pedido oferta a IZAR, pero del que saldrá un concurso tras una próxima reunión del consejo de administración de Spanish Cruise Line».

Tras una temporada 2001 mediatizada por la irrupción del Oceanic y los acontecimientos del 11 de septiembre, que provocó que Spanish Cruise Line sólo vendiera 20.000 cruceros, y que anulara su temporada invernal en el Caribe. El año 2002 en el mercado español de cruceros estuvo marcado por la incógnita sobre la privatización de Trasmediterránea. No obstante, al centrarse en su producto de cruceros de siete noches por el Mediterráneo desde Barcelona, y aprovechando el crecimiento del producto crucero, Spanish Cruise Line vendió alrededor de 30.000 pasajeros en cruceros. Iberojet comenzó el 2003 comprando la participación de Festival en Spanish Cruise Line, para después comprar la participación de Trasmediterránea. Después potenció la compañía con un segundo buque, el Crown, que ofreció cruceros desde Valencia. Este hecho supuso aumentar la oferta de la compañía en casi un 50%, utilizando el indicador de los pasajeros/día. Los cruceros deja-

ron de comercializarse bajo el nombre de Spanish Cruise Line, y surgió la marca Iberojet Cruceros. Según su director general, Alfredo Chacón, Iberojet Cruceros acabó el 2003 con aproximadamente 35.000 pasajeros, un 20% más que en el 2002, lo que supuso «un buen resultado».

Tras hacerse con el control del operador de cruceros, Iberojet Cruceros afrontó el 2004 con una renovación completa de su flota. Su objetivo fundamental era presentar un producto diferente al de Pullmantur Cruceros, posicionándose en el mercado con un producto de cruceros de cuatro estrellas reales, con itinerarios muy atractivos y nuevos y mejores buques. Los buques de crucero recibieron desde entonces el prefijo Grand, la misma denominación que una cadena de hoteles del grupo Iberostar, como prueba de la integración del crucero en el estándar y marcas de su conglomerado matriz.

Tras devolver a sus armadores el Bolero y el Crown, Iberojet Cruceros compró en enero de 2004 el Grand Latino, que ofreció cruceros desde junio de 2004 en cruceros de una semana de duración desde Barcelona al oeste del Mediterráneo. En primavera fletó su segundo buque, el Voyager, el buque de cruceros más

moderno basado en España, que fue basado en Valencia desde julio. El operador mallorquín mantuvo su estrategia 2003 de ofrecer dos puertos distintos de embarque, y sobrepasó los 40.000 pasajeros al final del año. Sin embargo, el volumen de su oferta, utilizando el indicador de los pasajeros/días ofertados, se mantuvo prácticamente en los mismos niveles que en 2003, muy lejos de Pullmantur Cruceros, lo que de facto impidió a Iberojet Cruceros competir con el mayorista basado en Madrid. Sólo la adecuada planificación de la temporada, y el crecimiento del mercado, con notables incrementos en las tasas de ocupación, provocó que Iberojet Cruceros mejorara el número de pasajeros al final de año en aproximadamente un 14%.

El mayorista mallorquín inició 2005 de la misma manera que el año anterior: comprando un buque. Pero los aproximadamente cien millones de euros que supuso la compra del Mistral constituyó la mayor inversión realizada en España en el producto cruceros, y fue una muestra clara de la confianza de Iberojet en el mismo. Al mismo tiempo, supuso la afirmación de la nueva estrategia de Iberojet Cruceros: buques modernos, con todas las instalaciones contemporáneas, rápidos, etc. Tras adquirir el Mistral, Iberojet puso inme-

Cuadro 6
Evolución del número de pasajeros de SCL/Iberojet

Año	2001	2002	2003	2004	2005
Núm. de pasajeros	20.000	30.000	35.000	42.325	70.000
Índice de crecimiento		50%	16%	14,2%	100%

Fuente: elaboración propia.

diatamente en venta el Grand Latino, buscando homogeneizar la edad de su flota y basar su producto cuatro estrellas en buques modernos. Con este criterio, el mayorista mallorquín vendió el Grand Latino, tras sólo un año de explotación, al armador inglés Fred. Olsen Cruise Lines, con entrega en octubre de 2005. El buque podía así completar así toda la temporada de verano desde Valencia. Con tres buques, la oferta de Iberojet Cruceros creció un 271% respecto al 2004, aunque la reparación de las averías del Voyager tras los incidentes del 14 de febrero de 2005 redujeron esa oferta inicial. En cualquier caso, este incremento de flota permitió a Iberojet ofrecer en el 2005 una oferta similar en orden de magnitud a la presentada por su mayor competidor (ver tabla 4), y pensar en cifras de crecimiento cercanas a 100%, lo que supone que puede aproximarse a los 80.000 pasajeros en el 2005. Además, la incorporación del Mistral permitió diversificar la oferta a Iberojet, basando por primera vez uno de sus buques en un puerto extranjero, al destinar el Grand Voyager al Adriático en el verano del 2005. En el 2006, Iberojet Cruceros dispondrá de los dos buques más modernos de la flota española, Grand Mistral y Grand Voyager, que fueron entregados en 1999 y 2000, respectivamente, lo que evidentemente supondrá una ventaja competitiva muy importante.

III.2. Pullmantur Cruceros: siguiendo el modelo inglés

Fletar buques de pasaje no es una actividad extraña a operadores españoles. Central de Cruceros, hasta su desaparición en 1995, utilizaba este recurso, pero siempre en viajes aislados en Semana Santa, agosto, etc. La

renovación de la flota de los grandes operadores basados en el Caribe (Carnival, RCCL, NCL), y la quiebra de navieras como Regent Cruceros puso en el mercado una cierta cantidad de buques que fueron a parar sobre todo a manos de armadores griegos y chipriotas, y a Premier Cruceros. El auge de los cruceros en Europa, en la segunda mitad de los años noventa, provocó que gran parte de estos buques fueran fletados a operadores ingleses, sobre todo Thomson, que llegó a tener hasta cuatro buques contratados en 1999.

Pullmantur, la mayorista propiedad de Gerardo Díaz y de Gonzalo Pascual, estaba dedicaba básicamente a operar vuelos charter al Caribe (Cuba, Santo Domingo, Cancún, etc.), y en menor medida, a circuitos por Europa, Túnez, Marruecos y Egipto en la anterior década. Sin embargo, en 1997, Pullmantur presentó un paquete combinado de crucero más hotel en el Caribe, con vuelos incluidos, utilizando generalmente buques de Premier Cruise Lines.

El mayor grupo naviero de buques de crucero, Carnival Corp, cuando ha vendido sus buques de crucero, siempre ha incluido cláusulas de no competencia, que generalmente llegan hasta los tres años siguientes a la fecha de venta. En 1997, este gigante de la industria del crucero vendió dos de sus buques de primera generación, el Rotterdam y el Festivale, al grupo norteamericano Premier Cruise Lines.

Estos armadores comenzaron a buscar mercados para explotar esos buques. El primero fue rebautizado Rembrandt, y en su primera temporada, el invierno 1997-98, ofreció cruceros desde Brasil, explotado conjuntamente con operadores cariocas.

La explotación lógica del Rembrandt en el verano era el Mediterráneo, y pronto *Premier* llegó a un acuerdo con Pullmantur. El buque realizaría cruceros de una semana de duración por el Mediterráneo, con escala en Barcelona todos los lunes, y Pullmantur dispondría de un flete parcial del buque durante la temporada estival de 1998. Este crucero fue vendido para el público español como «Brisas del Mediterráneo». El mercado nacional, que tenía como referencia hasta entonces al D. Juan, recibió extraordinariamente bien este buque, con una media de 400 pasajeros de Pullmantur por viaje. La experiencia se volvió a repetir en el verano de 1999, también con un éxito notable: Pullmantur llenó casi siempre más de 500 plazas, llegando en ocasiones a utilizar camarotes de otros operadores. Durante el invierno, Pullmantur también comercializó los cruceros por Canarias del *Island Breeze* (el antiguo *Festivale*), que había sido fletado al grupo inglés Thomson, bajo la denominación de *Brisas del Atlántico*.

En el año 2000, los dos buques anteriores ya podían operar en el mercado norteamericano, y *Premier Cruceros* planteó su uso en esas aguas bajo el nombre comercial *Big Red Boat*. Este hecho significaba que Pullmantur no podía repetir en el 2000 la experiencia de los dos veranos anteriores. El desastroso resultado de otra experiencia de *Premier Cruceros*, los paquetes de crucero más hotel desde Méjico para el público norteamericano en el invierno 1999-2000, puso en el mercado al *Seawind Crown*, que fue pronto fletado por Pullmantur por tres años.

Esta vez, *Pullmantur* fletó el buque completo, lo que significaba llenar semanalmente las casi ochocientas plazas del buque, un

objetivo viable a la luz de la experiencia anterior, y además, ese año ya no operaba el D.Juan. Su primera salida, en Semana Santa, fue un rotundo éxito, con una ocupación del 100%, que se repitió durante la temporada alta de verano, hasta que la quiebra de *Premier Cruise Line* provocó la suspensión de los cruceros y el embargo del *Seawind Crown* en Barcelona el 18 de septiembre del 2000.

Por segundo año consecutivo, Pullmantur se encontró sin buque. El éxito de los años anteriores animó a sus gestores a decantarse por la opción de comprar, más que de fletar, un buque de cruceros. Primero se habló del *Hyundai Kumgang*, el antiguo *Royal Viking Sea*, propiedad de *Star Cruceros*, aunque fletado a *Hyundai Merchant Marine* para sus cruceros entre Corea del Norte y del Sur. Sin embargo, las conversaciones, cuyo cierre estaba previsto para el FITUR de este año, no cristalizaron. Posteriormente se ha hablado del *Big Red Boat II*, el antiguo *Eugenio C*, un clásico del Mediterráneo, que sería fletado por un año, así como del algún buque de *Commodore Cruceros*, sin que se materializara ninguna operación.

Paradójicamente Pullmantur, que tenía un fondo de comercio considerable, labrado en los tres años pasados, no tenía buque con la temporada estival prácticamente encima... dejando el mercado completamente en manos de otros operadores.

Y entonces apareció el *Oceanic*, ya bien entrada la primavera del 2001. Pullmantur tuvo siempre claro que su producto estrella para los españoles era, sin duda alguna, el crucero redondo de una semana de duración, partiendo de puerto español. Pullmantur *Cruceros* ofreció exclusivamente este producto

con salida desde Barcelona todos los lunes hasta finales del 2001. Estos viajes relativamente baratos (unos 600 euros de media), fueron los que han conseguido popularizar el crucero en España... a partir del 2001. De los 75.000 españoles que embarcaron desde Barcelona en un crucero ese año, Pullmantur Cruceros se llevó la parte de león con 32.000 personas (a pesar de haber comenzado su temporada a finales de mayo del 2001), y su cuota de mercado no ha hecho si no aumentar desde entonces.

En el 2002, Pullmantur Cruceros operó un segundo buque, el R Five Blue Dream, con un itinerario también basado en Barcelona, muy parecido al del Oceanic, pero ofreciendo un nivel de instalaciones y servicios muy superiores a los ofrecidos por este último. Pullmantur comenzó ese año a ofrecer además de la posibilidad de financiar sus cruceros. Según su director de marketing, Malik Alkarea, el R Five Blue Dream busca al pasajero de nivel medio-alto, con experiencia previa en cruceros, «que quiere un producto para españoles, y en el que el cliente español sea el protagonista».

La temporada 2003 de cruceros se presentaba dura para Pullmantur Cruceros, por el aumento de la oferta y la guerra de precios. Sin embargo, su director general, Alfonso López, confirmó un crecimiento de más del 50% en la facturación este año, el primero en el que Pullmantur operaba en tres destinos (Mediterráneo, Caribe y Adriático), y con cuatro buques. A principios del año compró el Pacific, y fletó un segundo buque a CruiseInvest, los dueños de los antiguos buques de Renaissance Cruceros. La oferta, medida en pasajeros/día, creció casi un 80% hasta situar-

se por encima de los 750.000 pasajeros/día. Pullmantur Cruceros hizo público además los planes de expansión de la compañía, que pasaban por las negociaciones con el banco propietario del R Five Blue Dream y del R Six Blue Star con vistas a su posible compra. Estos dos buques habían encajado perfectamente en el mercado español, con una elevada relación precio/calidad, y el mayorista español pretendía operarlos en propiedad.

Y por otro lado, Pullmantur Cruceros declaró que estaba negociando con el astillero español IZAR para construir su primer buque de cruceros, que estará basado en el proyecto Coral, aunque adaptado sus propios requerimientos. El nuevo buque tendría alrededor de 55.000 toneladas, 1.500 pasajeros de capacidad, y sería entregado a tiempo para la temporada de verano del 2006. Sin embargo, nunca se llegó a firmar ningún contrato de construcción. En ese año, Pullmantur Air aumentó su flota de aviones con la compra recientemente de un segundo Jumbo con el que cubrir los enlaces aéreos de sus cruceros. Pullmantur Air transporta más de 3.000 pasajeros semanales.

A final del año, Pullmantur Cruceros fue el líder indiscutible del mercado español, por segundo año consecutivo. Para su director general, Alfonso López, 2003 «ha sido un año excepcional, con más de cien mil pasajeros». El crecimiento experimentado en número de pasajeros ha sido superior al 70%, muy por encima de las previsiones más optimistas, que hablaban de un 27%. Su producto estrella sigue siendo el crucero desde Barcelona, que este año ha estado cubierto por dos buques. Los cruceros desde Venecia, que tuvieron un comienzo complicado por la guerra de Irak,

han supuesto un éxito rotundo «con índices de ocupación superiores al 90%». Por último, en su tercer destino, el Caribe, el producto estrella es el combinado crucero más estancia, escogida por más de un 80% de los clientes. A pesar de este éxito, Pullmantur Cruceros se esta planteando nuevos itinerarios, con escalas en Cuba. Para Alfonso López, el secreto de su éxito era «el boca a boca tan favorable del que disfruta la compañía».

El principal problema de Pullmantur Cruceros para el 2004 era mantener su nivel de crecimiento, ya que no tenía asegurada la renovación del flete de los dos buques de Renaissance, el R Five Blue Dream y el R Six Blue Star. A pesar de las previsiones de Alfonso López de que Pullmantur Cruceros operaría con cinco buques en el 2004 (dos desde Barcelona, otro desde el Caribe y como novedad, tras el éxito de los cruceros por el Adriático, dos en cruceros Venecia-Atenas, y Atenas-Estambul, con itinerarios que se podrían combinar en un viaje de quince días), al final sólo pudo contar con cuatro buques, aunque mantuvo su presencia en tres destinos: Mediterráneo occidental, Adriático y Caribe. El R Five no navegó para Pullmantur, que para compensar su ausencia compró a comienzos del 2004 el SuperStar Aries al

grupo Star, y lo rebautizó Holiday Dream. Su utilización como segundo buque desde Barcelona ofreciendo cruceros por el Mediterráneo supuso mantener prácticamente la oferta del 2003, sin prácticamente crecimiento real significativo. No obstante, Pullmantur Cruceros mejoró la ocupación de sus buques, lo que le permitió sobrepasar los 100.000 pasajeros por primera vez en sus historia, alcanzando los 124.800. En el 2004, Pullmantur Cruceros facturó más de 252 millones de euros, de los que alrededor de un 60% correspondió a la venta de cruceros, con un beneficio bruto de explotación de 15 millones de euros.

Para el 2005, Pullmantur Cruceros podría haber contado por primera vez con cinco buques, pero fletó a comienzos del año el Pacific al operador brasileño CVC Turismo hasta 2007, por lo que nuevamente redujo su oferta a cuatro buques. Sólo la ampliación del flete del Náutica Blue Dream (ex R Five), que comenzó a operar desde marzo, y la explotación durante un año completo del Holiday Dream permitió aumentar la oferta 2005 en un 15% aproximadamente utilizando el indicador de los pasajeros/día (ver tabla 4). Además, Pullmantur decidió cubrir en el 2005 un nuevo destino, el Báltico, destino en el que empleó durante casi seis meses al Náutica

Cuadro 7
Evolución del número de pasajeros de Pullmantur Cruceros

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Núm. de pasajeros	18.000	32.000	60.000	91.682	124.800	150.000
Índice de crecimiento		77%	87,5%	52,8%	73,4%	20%

Fuente: elaboración propia.

Blue Dream. Cuatro buques, cuatro destinos: Mediterráneo occidental, Adriático, Caribe y Adriático. Una variedad en la oferta sin parangón en el mercado mundial de cruceros, en lo que supuso un claro intento de Pullmantur Cruceros de fidelizar a su clientela (3).

No obstante, por primera vez, la suma de los pasajeros/día de los otros dos operadores nacionales supera la oferta de Pullmantur, lo que inicialmente podría suponer una disminución de su cuota de mercado, que en el 2004 fue casi del 50%. A pesar de la competencia, y salvo incremento posterior de su oferta, Pullmantur debería sobrepasar los 140.000 pasajeros en el 2005. Esta falta de incremento de la oferta de Pullmantur puede suponer también una incapacidad de atender a dos mercados emisores latentes de un tremendo potencial: sus propios cruceristas, que necesitan nuevas opción para seguir fidelizados a la compañía; y nuevos clientes que llegan a Pullmantur animados por el mejor medio de marketing existente, el boca a boca proveniente de su gran fondo de comercio.

El futuro de la compañía, a corto plazo, pasa por asegurar una flota estable de cuatro buques, con objeto de mantener su cuota de mercado. Para ello debería comprar el R Six Blue Star, el último de los buques de la extinta Renaissance que aún no ha sido vendido o fletado a largo plazo por su dueño CruiseInvest. Pero a medio y largo plazo, dada la contracción del mercado de buques de crucero de segunda mano, y la competencia existente por comprar los escasos buques que salen al mercado (como en el caso del Mistral), el futuro de Pullmantur Cruceros pasa por la construcción de nuevos buques. Además, conviene no olvidar que las nuevas normativas del IMO

implicarán que el Oceanic y el Pacific tengan que ser desguazados antes del final de la década. Ya en el 2003 los responsables de la mayorista madrileña hicieron públicas sus conversaciones con el astillero público IZAR, que no llegaron a fructificar. A finales del 2004, el responsable técnico de Pullmantur Cruceros, Andrés Molina, indicó que su compañía estaba buscando financiación para la construcción de dos buques, uno de 47.00 toneladas de registro bruto y 1.500 pasajeros en IZAR Puerto Real, y un segundo algo menor, de 42.000 toneladas de registro bruto y 1.250 pasajeros, en el astillero finés Finnyards. Ambos buques corresponden a dos diseños diferentes: el primero sería el sustituto del Oceanic en los cruceros por el Mediterráneo Occidental, mientras que el construido en Finlandia sería utilizado en rutas por el Caribe y el Egeo. La compra de buques en el mercado de segunda mano es una posibilidad siempre abierta.

III.3. Globalia

Tras varios meses de rumores, Globalia, la empresa holding del grupo de José Hidalgo decidió, en enero de 2003 entrar en el mercado de cruceros. A tal fin creó Globalia Cruceros, y se alió con Festival Cruceros, fletando a este armador heleno uno de los buques, el Flamenco.

TravelPlan, la mayorista del grupo, diseñó sus cruceros, que comenzaron en abril de 2004 desde Barcelona, en abierta competencia con Pullmantur e Iberojet Cruceros, ofreciendo el mismo reclamo de la identidad española en todos los ámbitos a bordo, incluyendo tripulación, comida y ocio. El producto ofrecido era

el de mayor competencia en el mercado español: un crucero de ocho días desde Barcelona por el Mediterráneo occidental, con escalas en Francia, Italia, Malta y Túnez. Es decir, un itinerario casi idéntico al de sus competidores, también con salida en lunes, compitiendo por el mercado de los primeros cruceristas. El flete del Flamenco se extendía durante 20 meses. La cooperación entre Festival Cruceros y Globalia incluía aspectos adicionales, como el flete de aviones de Air Europe a otros destinos de Festival Cruceros en el Caribe, Mediterráneo y Norte de Europa.

Este anuncio supuso otro aspecto difícilmente comprensible de la estrategia de Festival Cruceros, ya que sobre el papel fletaba un buque a un competidor directo de su participada Spanish Cruise Line. Sin embargo, hay varios factores que daban lógica a esta decisión. Primero, la clara política de *Festival* de deshacerse de su tonelaje más viejo, y concentrarse en su flota premium. Segundo, los rumores sobre cambios en la cúpula de Transmediterránea, y la más que posible fusión entre Barceló e IberStar, que podrían provocar la disolución de Spanish Cruise Line.

Globalia Cruceros se distinguió desde el primer momento por una política comercial muy agresiva, que incluía los previos más bajos del mercado.

La quiebra de Festival Cruceros supuso que, en la temporada 2004, Globalia no sólo no pudiera operar con dos buques (Flamenco y Bolero), como había planificado originalmente, sino que llegó a tener fundadas incertidumbres sobre la celebración de la temporada en su totalidad. Globalia Cruceros tuvo un comienzo de temporada accidentado: el Fla-

menco fue arrestado en Canarias, lo que estuvo a punto de dar al traste con el resto de su temporada. Sin embargo, finalmente Globalia Cruceros comercializó el Flamenco desde Barcelona todos los lunes, ofreciendo el nuevamente el producto crucero más asequible del mercado español, y manteniendo el volumen de su oferta en pasajeros/día respecto al 2003, siempre a un nivel muy inferior respecto a sus competidores, ya que en ninguno de esos dos años sobrepasó la cifra de los 200.000 pasajeros/día.

Sin embargo, parece que Globalia podrá por fin despegar en el 2005 al operar con dos buques. TravelPlan anunció en el FITUR 2005 su intención de ofrecer cruceros desde Valencia durante el verano 2005. A tal fin, fletó entre junio y septiembre de 2005 el Ocean Countess, para ofrecer cruceros de siete noches con el siguiente itinerario: Valencia, navegación, Túnez, Messina, Civitavecchia, Livorno, Ajaccio y vuelta a Valencia. Los pasajes van desde los 520 a los 1.400 euros, más tasas.

El Ocean Countess era uno de los buques de la flota de Royal Olympia, hasta la quiebra de esta naviera en el 2004. Con este flete, TravelPlan duplica su oferta en temporada alta, llegando hasta los 330.000 pasajeros/día, con un crecimiento de un 84% respecto al 2004, aunque todavía a una distancia considerable de sus competidores Pullmantur y Iberojet Cruceros.

IV. OPERADORES PAN EUROPEOS CON PRESENCIA EN ESPAÑA

Además de los operadores de base nacional, existen en España varios operadores de

cruceros de base pan europea con una cuota de mercado notable. A diferencia de los operadores nacionales, se trata de armadores de buques de cruceros, es decir, sólo comercializan el producto turístico crucero en sus catálogos. Disponen de grandes flotas, lo que les permite ofrecer un abanico de destinos mucho mayor, y su oferta enfatiza la experiencia propia del crucero: escalas, destino, gastronomía, etc. pero en un ambiente pan europeo, por lo que no pueden utilizar el reclamo del idioma y de la personalización para españoles como reclamo.

IV.1. Costa Cruceros. Los pioneros en España

Costa Cruceros fue la primera naviera de cruceros que abrió una delegación propia en España en 1994, de la mano de Giovanni Batista Bancalari. En los ocho años siguientes, Costa fue la locomotora del sector en España, registrando un crecimiento por encima de la media, creando un fondo de comercio en España considerable y abriendo camino para otros operadores, tanto pan europeos, como nacionales.

Analizando sólo los resultados de esta década, Costa Cruceros mantuvo su liderazgo numérico en el mercado español hasta el 2001. En el 2000 fue líder en España con 28.900 cruceros vendidos (el doble que en 1998 y un 45% más que en 1999). Además, en ese año de transición, también fue líder en los cruceros de ocho días por el Mediterráneo occidental, siendo el único operador que destacó en ese destino dos buques desde 1999. Unos 8.000 españoles realizaron ese tipo de crucero con *Costa* en el 2000.

En el 2001, Costa Cruceros fue de nuevo líder en España, con 36.400 cruceros vendidos y 51.200.000 euros de facturación. En ambos casos el aumento fue de un 20 por ciento en relación respecto al 2000. Sus productos más solicitados fueron el crucero de siete noches por el Mediterráneo occidental (a pesar de la llegada del Oceanic y del Bolero), y los cruceros al Egeo desde Venecia. Tras los atentados del 11 de septiembre del 2001, Costa mantuvo al Costa Victoria en el Mediterráneo, con cierto éxito, lo que supuso una mejora en reconocimiento de producto a nivel marca, que otros operadores no gozan, por la temporalidad de su oferta Mediterránea. Esta apuesta abrió el camino a

A este buque se le unió en el verano 2002 el Costa Tropicale ofreciendo cruceros desde Barcelona. *Costa* también ofreció cruceros desde Venecia al Egeo en el Costa Atlántica y en el Costa Classica, y desde Copenhague y Amsterdam al Norte de Europa con el Costa Romantica y el Costa Europa, respectivamente. En 2002, *Costa* transportó a 43.000 cruceristas, con un incremento del 18%, mientras que la facturación alcanzará 58,43 millones de euros. En el invierno 2002-2003, Costa mantuvo en Europa al Costa Europa y al Costa Allegra, en lo que supuso la renovación de su apuesta contra la temporalidad del mercado europeo. Ese año Costa Cruceros pasó el testigo del liderazgo del mercado español a Pullmantur Cruceros, aunque se mantuvo como el segundo en el ranking y el primero entre los de base europeo. Internamente, en el 2002 Giovanni Batista Bancalari. dejó la compañía y su puesto pasó a ser ocupado por Luis Grau, anterior director comercial de la compañía.

Para su nuevo director comercial, Giorgio Costa, «2003 fue un buen año, en el que

hemos cumplido con nuestros objetivos». *Costa* acabó el año con 45.000 pasajeros (un 5% más que en 2002), tras un año que comenzó con un parón en las ventas como consecuencia de la guerra de Irak. Sin embargo, *Costa* tuvo «unos meses de septiembre y octubre espectaculares, con apoyo de promociones», que ayudaron a remontar los resultados anuales.

Para el 2004, *Costa Cruceros* apostó por su flamante *Costa Fortuna* desde Barcelona, y por los destinos del norte de Europa, fiordos noruegos y Báltico, con el reclamo añadido de los camarotes con balcón del *Costa Atlántica*. Además, en el momento de la crisis de Festival Cruceros era la única compañía que disponía de la oferta necesaria para aprovechar esta circunstancia. Su numerosa flota cubría todos los destinos europeos, ofreciendo un producto basado en la ventaja brindada por su flota, la más moderna de Europa, y la que cuenta con más camarotes con balcón. Luis Grau consiguió en dos años un crecimiento de un 50% en las ventas de *Costa*, consolidándola como el primer operador no español en nuestro mercado de cruceros. En el 2004, *Costa Cruceros* vendió más de 60.000 pasajes, de los que un tercio embarcaron en Venecia, otro tercio desde Barcelona, y más de 12.000 disfrutaron de un crucero por el norte de Europa. Esta situación llevó a *Costa* a pensar en Barcelona para bautizar su nueva nave insignia, el *Costa Mágica*, por primera vez fuera de Italia. Luis Grau asumió este acontecimiento como «un reto, y también una oportunidad». El pasado 6 de noviembre, Paz Vega amadrinó al *Costa Mágica*, un gesto que sin duda supone la mayoría de edad de los cruceros en España.

Luis Grau valoró 2004 como un año fantástico. Según Grau, «los cruceros están de moda y se han convertido en el sector turístico con mayor crecimiento, tanto a nivel global, como para *Costa Cruceros*. En España sobrepasaremos por primera vez los sesenta mil pasajeros gracias a las promociones de otoño».

Respecto a sus competidores en España, especialmente los mayoristas, Luis Grau pensaba que «*Costa Cruceros* está en un mercado diferente, con un posicionamiento de precio distinto, y busca un cliente diferente. Nosotros vendemos nuestra marca, bien entendida como lo que hay detrás: somos armadores de buques de cruceros, nuestro producto es el crucero, y tenemos muy claro como hacer vacaciones a bordo. Estamos convencidos de las ventajas de un entorno multicultural a bordo, y de las virtudes de nuestra marca. Nuestro producto se basa en nuestros barcos, dotados de más de un 50% de camarotes con balcón, lo que nos da una clara ventaja sobre nuestra competencia. También nos distingue el servicio a bordo. Nuestro entorno multicultural nos obliga a potenciar la preparación de nuestros tripulantes, con escuelas para mejorar sus conocimientos. Hacemos grandes esfuerzos para formar al tripulante *Costa*. Y por último, la propia decoración de los barcos, que está estudiada para proporcionar una experiencia diferente».

Sin embargo, *Costa Cruceros* valoró la posibilidad de dedicar un buque de su flota (concretamente el *Costa Classica*), exclusivamente al mercado emisor español. Un estudio de mercado disuadió de este propósito al armador transalpino, ya que el cliente objetivo de *Costa* en España valora el ambiente

paneuropeo reinante en los buques, y la propia calidad de los buques.

Para el 2005, el objetivo de Costa Cruceros era sobrepasar los 70.000 pasajeros en el mercado español.

IV.2. Festival Cruceros

Festival Cruceros abrió una oficina de ventas en nuestro país en 1997, año en el que vendió sólo 700 pasajes. En el momento de mayor expansión, Festival Cruceros llegó a contar con más de treinta personas en plantilla. Además, Festival Cruceros, fue uno de los socios fundadores de Spanish Cruise Line, a quien fletó su buque de cruceros Bolero desde el 2001 al 2003. También se alió con Globalia en el 2003, fletándole el Flamenco.

El negocio propio de Festival Cruceros tuvo un notable crecimiento en España. En el 2000 vendió alrededor de 7.500 cruceros, merced a una agresiva (2 ∞ 1) e imaginativa (¡crucero como sueño!) campaña publicitaria que le permitió incrementar su negocio en un 257%. En la temporada siguiente (2001), Festival Cruceros vendió alrededor de 16.000 pasajes, pero ofreciendo sólo cruceros desde Barcelona a bordo del vetusto The Azur.

En la temporada 2002, los cruceros desde la Ciudad Condal los realizó su buque más grande y moderno, el European Stars, que se estrenó en el mes de abril de ese año. Pero además, y como gran novedad, también ofreció cruceros desde Valencia, puerto en el que basó el Mistral desde mayo de ese año. Ambos acontecimientos supusieron que la oferta de Festival Cruceros desde puerto

español se multiplicó prácticamente por cuatro ese año. Además, el operador heleno también ofreció cruceros al Egeo desde Venecia en el European Vision y en el The Azur, y al norte de Europa desde Kiel con el Flamenco. En el invierno 2002-2003 mantuvo al European Stars basado en Génova, con destinos Canarias y Marruecos, con clara vocación de romper la temporalidad del Mediterráneo.

En noviembre de 2003, el consejero delegado del grupo Festival Cruceros, Gianfranco Bozzini, presentó en Madrid la nueva estrategia comercial de su empresa, basada en la diferenciación del resto de sus competidores, en la calidad, y en la homogeneización del marketing y las estructuras de ventas. Bozzini destacó que España es el mercado europeo que más ha crecido en el último año (un 60%), y que planean progresar en nuestro mercado gracias a los esfuerzos en marketing y ventas, y al reconocimiento de marca. Bozzini indicó que controlan un 33% de la oferta en España gracias al acuerdo con Globalia. Festival, con esta operación, cede el mercado de cruceros de bajo coste a su aliado español, y se concentra en la explotación de sus buques premium, que ofrecen las suites Hilton. El sr. Bozzini presentó al nuevo director general de *Festival* para España y Portugal, Carlos López, que enfatizó la ventaja del crucero sobre los resort, sector del que procedía, y el hecho de que a los clientes *Festival* les enriquece estar con otros europeos, enfatizando la multinacionalidad de su producto, y que siguen confiando en las agencias de viaje como instrumento de distribución. También destacó la importancia del viaje de incentivos en los resultados de Festival Cruceros en España.

Desde hace un tiempo si venía hablando sobre la debilidad financiera de *Festival*. Estos rumores se materializaron durante la noche del 18 de enero de 2004, cuando los tres buques *Premiun* de Festival Cruceros *Mistral*, *European Vision* y *European Stars* fueron arrestados debido a deudas pendientes. El *Mistral* fue arrestado en Marsella, el *European Vision*, en Santo Domingo y el *European Stars*, entregado en el 2002 en Barcelona, todos ellos construidos en el astillero francés *Alstom Chantiers de l'Atlantique*, que también sufría una aguda crisis económica. *Festival Cruceros* era armador del *Mistral*, mientras que *Alstom* es el armador de los otros dos buques, que están fletados a casco desnudo a *Festival*. Las oficinas de *Festival Cruceros* indicaron que pensaban que el problema se solucionaría en dos o tres días, y que los pasajeros serían reembarcados a la mayor brevedad. Sin embargo, fueron repatriados, a cuenta de *Credit Agricole* y *Alstom*. *Festival Cruceros* comenzó entonces una batalla legal para impedir que sus acreedores tomaran posesión de los buques de crucero embargados.

Sin embargo, a pesar de las declaraciones iniciales, la crisis de *Festival Cruceros* finalizó con la desaparición de la compañía. Además, los otros tres buques de *Festival*, *Bolero*, *Flamenco* y *The Azur*, también fueron embargados en Gibraltar, y posteriormente vendidos en subasta.

Cuatro meses después de que sus buques fueran embargados, *Festival Cruceros* admitió finalmente su quiebra. La crisis de *Festival Cruceros* surgió curiosamente tras la presentación de sus mejores resultados. En el 2003, 316.000 personas disfrutaron de un crucero

Festival Cruceros (con un 22% de crecimiento), y su facturación alcanzó 335 millones de euros, un 12% más que en 2002. No se dieron cifras de márgenes ni de beneficios. Sin embargo, es evidente que a pesar del crecimiento en el número de pasajeros, la rentabilidad del negocio era dudosa. Sus dos buques más grandes y modernos pasaron a *MSC Cruceros*, el *Mistral* fue comprado finalmente por *Iberojet Cruceros*, y sus buques más antiguos pasaron a otros armadores. La quiebra de *Festival Cruceros* supuso un importante cambio en el panorama europeo de cruceros. En el 2003, *Festival* vendió más de 20.000 cruceros en España, y el resto de compañías engordaron sus ventas en 2004 para cubrir esta cuota de mercado.

IV. 3. MSC Cruceros

Mediterranean Shipping Company Cruises (*MSC Cruceros*) abrió oficinas propias en España en el 2003, fichando al anterior responsable de *Costa Cruceros* en España, sr. *Bancalari*. En su primer año de actividad, *MSC Cruceros* vendió más de 5.000 pasajeros, 4.000 de ellos en el *MSC Lirica*. Según *Emiliano González*, director comercial en ese momento de *MSC*, «el *MSC Lirica* ha entrado con muy buen pie en el mercado español, con elevados índices de satisfacción».

En el 2004, *MSC* apostó por su nuevo *MSC Opera* desde Barcelona, tras ser entregado en la primavera de ese año, mientras que comercializó dos buques basados en Venecia. *MSC Cruceros*, en su segunda temporada en el mercado, creció más de un 160% en el 2004 en el mercado español, lo que en cifras absolutas supuso casi 12.000 pasajeros. A

pesar de adquirir dos de los antiguos buques de Festival Cruceros, sólo pudo explotar el MSC Armonia desde Venecia. El 2004 fue un ejercicio complejo para MSC Cruceros. Por un lado, fue un año de enorme crecimiento de su flota, tanto orgánicamente, con la entrada en servicio del MSC Opera, como a través de la compra de dos buques de Festival Cruceros tras su quiebra. En el aspecto organizativo, vivió el relevo de su máximo responsable a nivel mundial, con la llegada de Pier Francesco Vago, mientras que en España se produjo el relevo del sr. Bancalari por Emiliano González en la dirección general.

Durante la temporada 2005, el producto estrella de MSC Cruceros, según Emiliano González, serán «los cruceros desde Venecia, tanto el del MSC Armonía a las Islas Griegas con salida los domingos, como el del MSC Opera a Estambul con salida los sábados». Además, será el primer año en el que MSC ofrezca escalas en Barcelona con dos buques haciendo escalas semanales en Barcelona, el MSC Lirica y el MSC Sinfonía. Este último fue el primer buque de cruceros destinado al mercado europeo que comenzó, a ofrecer el típico crucero de siete días por el Mediterráneo occidental, ya que realizó su primera escala en Barcelona el viernes 11 de marzo. La oferta global de MSC para el 2005 fue de aproximadamente tres millones de pasajeros días, cifra que casi duplica la capacidad ofrecida por el armador trasalpino en el 2004.

Los objetivos de MSC en el 2005 se cifra en 35.000 pasajeros, lo que supone un crecimiento de un 350% respecto al año 2004. El folleto de MSC estaba en la calle a finales de diciembre de 2004, y durante los dos prime-

ros meses del año 2005 el nivel de reservas avaló estas expectativas. «El agente de viajes sabe que los cruceros es el único producto en el que aún se da la venta anticipada, en el supuesto de que se quiera asegurar una salida o una categoría concreta», declaró Emiliano González.

IV.4. Agentes generales de las grandes navieras

Las grandes navieras, como Royal Caribbean, Carnival, etc. que no poseen representación propia en España están presentes en nuestro mercado a través de agentes generales. El primer agente general fue Ybarra, que comercializó durante muchos años los cruceros de Costa hasta el desembarco del armador de Génova en España a comienzos de los años noventa.

Central de Cruceros se creó en diciembre de 1970, con objeto de centralizar la actividad de cruceros de la Agencia de Viajes Marsans, Viajes Meliá y Wagons-Lits-Cook. Su actividad de comercialización de cruceros se desarrollaba en una doble vertiente: por una lado, como agente general de prestigiosas navieras como Chandris, Grimaldi, Lauro, etc; por otro lado, Central de Cruceros fletaba buques completos, generalmente en los meses de verano, para vender cruceros en el mercado español en destinos como el Mediterráneo occidental y oriental, el norte de Europa, etc. Generalmente eran buques pequeños, como el Neptune, Adriana, Vistamar, Stella Oceanis, etc. con una capacidad máxima de 300 o 400 pasajeros, aunque en otras ocasiones fletaron buques de mediano porte, como el Stella Solaris, Enrico C o el Funchal, de más de 500

pasajeros de capacidad. También entró en el mercado de los cruceros costos fletando los transbordadores de Trasmediterránea. En el año 1995 cesó su actividad.

El más importante actualmente es Latitud 4, compañía fundada en 1985 por Antonio Wanguemert y otros socios, que ostenta la representación de las compañías del grupo Royal Caribbean Cruise Line, en concreto Royal Caribbean International y Celebrity Cruisers. Su catálogo es muy variado y también presenta una amplia oferta desde puertos españoles, sobre todo desde Barcelona. Este año presenta varias novedades: los cruceros semanales del Splendour of the Seas, de Royal Caribbean, desde Barcelona; los cruceros del Constellation y del Century, por el norte de Europa, etc. Latitud 4 también oferta cruceros al Norte de Europa a bordo del Jewel of the Seas, de Royal Caribbean, así como cruceros de superlujo a bordo de los buques de Silversea y de Radisson Seven Seas. Otros mayoristas presentes en el mercado español son Un Mundo de Cruceros, que ofrece los cruceros de Fred Olsen, Crystal, etc, y Cruiseland, que tiene la representación de Cunard y Seabourn.

Otro mayorista español que ofreció cruceros estos últimos años fue Marine y Mercantile, a bordo del Odysseus en el 2002 desde Barcelona, con un itinerario bastante interesante. También ofrecía cruceros al Egeo y Tirreno a bordo de los buques de la extinta Royal Olympia. En el 2003 repitió con el World Renaissance. Tras la quiebra de Royal Olympia, ha pasado a representar en España a la naviera chipriota Louis Cruise Line, que operó el Aquamarine desde Málaga el verano 2005.

Otro operador español, Marship ofreció varios cruceros desde Valencia a comienzos de la presente década. También ofreció cruceros por el Egeo en el Arion, comercializados junto con Politours. Era una iniciativa regional, sin importancia en el mercado global.

V. CONCLUSIÓN

El sector del crucero turístico ha sido el único que ha mantenido un constante crecimiento al margen del escenario político internacional. Este hecho le ha llevado a nivel mundial a cifras cercanas a los diez millones y medio de pasajeros, con un incremento constante del número de buques y de instalaciones portuarias especializadas. La parte de león de este mercado ingente está en el emisor norteamericano, aunque los mercados emisores europeos son los mayor crecimiento en los últimos años. En este contexto global, las cifras del mercado español no son importantes, pero sí lo es su reconocido ritmo de crecimiento, el mayor de Europa, con una media superior al 30%. Este ritmo de desarrollo, además, se ha conseguido en su mayor parte gracias a la inversión de empresarios nacionales, que han tenido la necesaria visión para emplear los ingentes recursos necesarios para armar o fletar los nueve buques que conforman su flota. El futuro necesariamente ha de pasar por una consolidación del mercado, bien vía especialización de los operadores ofreciendo productos novedosos hoy vírgenes que un emisor cada vez más maduro sin duda demandara, como pueden ser nuevos destinos, cruceros temáticos, cruceros de invierno, convenciones a flote, etc.; bien vía su entrada como operador global en otros mercados emisores, preferentemente Sudamérica; o bien

integrándose en grupos multinacionales que desean mejorar su cuota de mercado en España. El ejemplo alemán es perfectamente asimilable en este último caso. Y en los tres casos anteriores, el proceso ha de ir acompañado de una inversión cada día mayor, siendo la incorporación de buques de nueva construcción diseñados específicamente para el mercado español la asignatura pendiente de nuestros armadores.

Pero este desarrollo no ha pasado inadvertido a las grandes multinacionales del sector, bien operadores globales como Carnival Corp. o Royal Caribbean, bien armadores europeos como Mediterranean Shipping Co. En este sentido, la globalización del sector es cada vez mayor, con una situación cercana al oligopolio merced a los costes tecnológicos (buques, sistemas informáticos) y comerciales (marketing, medios, etc) cada vez mayores. En este escenario, el desembarco en España de estos gigantes con objeto de tener presencia propia en nuestro mercado será una tendencia imparable, que puede verse acompañada además de la alianza (como ocurrió con First Choice en Reino Unido) o de la compra (Aida en Alemania) de algún operador nacional. Hoy por hoy, el objetivo comer-

cial de estos operadores globales son los cruceristas repetidores, maduros, a los que no les importa compartir mesa con comensales de otros países, que es un segmento de crucero cada vez más importante al ir madurando el mercado español.

En cualquier caso, el producto crucero tiende a vender cada vez más el buque y sus instalaciones, convirtiéndolos en este tipo de buques pueden ser las que decidan el futuro del sector en España en el que el escenario de los 500.000 pasajeros se puede alcanzar en esta década.

NOTAS

(1) Pertenecen a la CLIA Pertenecen a la CLIA las siguientes navieras: *Carnival Cruise Lines, Celebrity Cruises, Costa Cruises, Crystal Cruises, Cunard Line, Disney Cruise Line, Holland America Line, MSC Cruises, Norwegian Coastal Voyage Inc, Norwegian Cruise Line, Oceania Cruises, Orient Lines, Princess Cruises, Radisson Seven Seas Cruises, Royal Caribbean International, Seabourn Cruise Lines, Silversea Cruises, Swan Hellenic y Windstar Cruises.*

(2) Según Cruise Industry News.

(3) En el 2004, un 20 % de los clientes de *Pullmantur Cruises* fueron repetidores.