

7. - CONCLUSIONES FINALES

7.1. - Comentarios previos a las conclusiones finales

Desde el comienzo de la segunda época de la industria en la década de los sesenta, la industria del crucero ha pasado por varias etapas comenzando con una impresionante expansión inicial hasta 1994, donde se llegó a alcanzar un crecimiento anual de 275.000 pasajeros, seguida de una etapa de aumentos no tan espectaculares y una ligera recesión en el año 2000 en algunas áreas crucerísticas, simultaneada con una situación estacionaria en el resto de las mismas. Por último, el impacto más importante, del cual aún se están experimentando los efectos colaterales, ha sido los actos terroristas del 11-S del año 2001.

Es cierto que según todos los indicios y datos disponibles en el primer semestre estos apuntan a una total recuperación. Sin embargo, no cabe duda de que muchas cosas han cambiado, aunque no sean perceptibles hasta después de análisis posteriores basados en datos reales que resulten de la actual temporada.

Es cierto que el número de pasajeros que se espera en el año 2002, es incluso aparentemente superior al de 2001, según los datos suministrados por compañías de primera línea. Para el año 2002 se calcula que el mercado norteamericano generará aproximadamente unos 8,5 millones de pasajeros, el europeo unos 1,8 millones que con el aproximadamente medio millón del mercado asiático, por lo que el número total de cruceristas se mantendrá en el orden de los 10,5 millones.

No hay que buscar las causas de la difícil situación actual únicamente en los acontecimientos del 11-S. Los hechos ocurrieron en septiembre de 2001 y sin embargo, durante los tres años anteriores, la situación comenzó a ser difícil. Ya en 1999 la industria comenzó a dar signos de recalentamiento por exceso de oferta y caída de la demanda, viéndose las compañías obligadas a adoptar importantes cambios en su estrategia comercial.

Una de las consecuencias inmediata de esta situación fue que a partir de 1999 comenzaron una serie de fusiones entre compañías que, en bastantes casos, no fueron más que acciones de salvamento de empresas en difícil situación económica.

La mayoría de estas operaciones tuvieron éxito y aún se mantienen, pero sin embargo, como consecuencia de estas fusiones, compañías de gran prestigio han perdido su independencia y aunque se mantengan a flote y conserven su antiguo nombre comercial, no dejan de ser parte de un grupo de compañías sujetas a ciertas directrices maestras de estrategia de grupo y, por lo tanto, con pérdida de gran parte de independencia como empresa. Ejemplos importantes demostrativos de ello son Cunard Line y Holland América Line, pertenecientes hoy al Grupo Carnival, por mencionar únicamente dos de ellas.

En otros casos no fue posible el reflatamiento; concretamente American Classic Voyages, Commodore Cruises, Premier Cruises y Renaissance Cruises, fueron a la bancarrota. Ninguna de ellas llegó a esa situación a causa de los actos terroristas de septiembre de 2001. Todas ellas se encontraban en difícil situación antes de los hechos. Las tres primeras desaparecieron antes del 11-S y la cuarta un mes después.

Otras tuvieron que adoptar decisiones tan importantes como el amarrar buques durante largos periodos dejando en funcionamiento parte de su flota, como el caso de Silversea Cruises.

En la actualidad los grupos más importantes son Carnival Corporation seguido del P&O Cruises y Royal Caribbean Cruises. Sin embargo esta situación tiene todos los visos de no ser definitiva por mucho tiempo. Hace aproximadamente un año que Royal Caribbean Cruises está tratando de fusionarse con P&O Cruises. Si la unión se efectuara, superaría en efectivos a Carnival Corporation, convirtiéndose en la mayor compañía del mundo. Esta fusión de Royal Caribbean con P&O Princess, que en mi opinión tiene mas visos de absorción de la primera por la segunda, esta siendo fuertemente contestada por el Grupo Carnival por toda clase de medios legales ya que no está dispuesto a perder su posición dominante como el grupo más poderoso del mundo. El contencioso todavía está pendiente de una complicada solución legal que por su complejidad se prevé de larga duración, debido a los grandes intereses que se mueven en la operación.

El cuarto grupo más importante después de los tres citados, Star Group de Malasia, se encuentra en una difícil situación económica y para sobrevivir ha tenido que salir al mercado en busca de socios. La situación ha sido solucionada mediante un préstamo multimillonario por parte de un banco japonés.

Este tipo de operaciones no se está produciendo en Europa donde prevalece el carácter individualista y de cortas visiones de futuro y complejas mentalidades de la mayoría de los países europeos, creyendo ver en las uniones y fusiones una pérdida de independencia e identidad que, si bien en algunos casos puede ser cierto, no lo es menos que las ventajas superan con mucho a los inconvenientes, creándose grupos más poderosos para competir en el mercado.

Los tres grandes grupos que prácticamente monopolizan el 80% de la industria mundial son Carnival, Royal Caribbean y P&O Cruises. Los dos primeros son cien por cien propiedad norteamericana y el tercero gran parte europeo, pero con esquemas y tácticas americanas y desarrollando parte de sus operaciones en Norteamérica

Según la situación del mercado en la actualidad, todo apunta que para mantener y potenciar la industria, la solución pasa por la formación de grandes grupos navieros que posean modernos buques y flotas importantes. Solamente disponiendo buques de gran capacidad de pasajeros dotados con moderna tecnología y técnicas de mantenimiento que permitan la reducción de costes, se podrá ofrecer precios asequibles al alcance de la mayoría de las economías y conseguir la continuidad del incremento de la industria.

En el capítulo 2 de esta tesis, apartado 2.3.6, en la tabla 2.22, se muestra una división actual del segmento del mercado en seis diferentes categorías. Pues bien, considero que estas seis debería ser reducidas a dos o, como mucho a tres incluyendo el segmento *niche*.

Indudablemente habrá que mantener una clase de lujo, para cubrir un importante segmento de alto poder adquisitivo que se calcula entre el 5 y 10% del mercado total. El segmento *premium*, en la actualidad con muchos puntos en común con el segmento *luxury*, se fusionarían en una sola categoría clasificada como segmento de lujo y gran lujo.

La fusión de las categorías *contemporary* y *budget*, daría lugar a una nueva categoría mas cercana a la primera que a la segunda, que sería la clase dominante en el mercado, ya que comprende casi el 90% de los cruceristas a nivel mundial.

Este cambio ya lo están realizando varias compañías, con buenos resultados, mediante la construcción de modernos buques con gran capacidad, mejorando notablemente las acomodaciones, y lugares públicos a bordo, igualando los dos segmentos y ofreciendo precios intermedios entre las dos clases.

7.2 Conclusiones finales

1).- Establecimiento de poderosos grupos navieros de forma que su capacidad económica permita la construcción de buques de mayor capacidad y tecnología avanzada para reducir costes de explotación. Unificando criterios y métodos operativos, se podrían reducir notablemente gastos generales con el consiguiente beneficio para el pasajero ya que permitiría a las compañías nuevas reducciones en los precios de los pasajes. Este menor ingreso por el concepto de pasaje, puede ser compensado instalando a bordo locales de venta de recuerdos, tiendas libres de impuestos y ofertas dentro de esta línea, explotados por las mismas navieras y no por el método actual de concesionarios.

2).- Ofrecer dos tipos de itinerarios. Actualmente los cruceros tienen una duración media de siete días. Otra buena alternativa sería aumentar la oferta de viajes tres días, si bien manteniendo los clásicos cruceros de siete días. A esta clase de cortos cruceros, tendría acceso un gran sector de público joven que no pueden llegar económicamente al de siete días.

3).- Buques de mayor capacidad. En realidad ya se está considerando seriamente la construcción de buques con capacidad para 5.000 pasajeros.

4).- La industria del crucero en Europa debe de reaccionar. El mantener arcaicos prejuicios sobre nacionalismos xenófobos muy comunes entre ciertas nacionalidades europeas, no conducen nada más que a la desunión y a una pérdida de oportunidades que son aprovechadas por la competencia. Los armadores europeos debe unirse con el fin de presentar batalla más eficazmente a las compañías norteamericanas.

5).- La industria del crucero necesita una gran reestructuración. En algunos grupos aun se mantienen los sistemas y estructuras comerciales y operativas de la década de los sesenta, cuando la mayoría de las compañías poseían uno, dos o tres barcos a lo sumo. En la actualidad las compañías pequeñas, salvo puntuales excepciones, no tienen cabida en el contexto general de la moderna industria, formada por macro empresas compuestas varias compañías, pero cada una de ellas conserva sus propias sedes y los mismos equipos humanos que tenían cuando eran independientes, lo que encarece notablemente los costes de explotación en el conjunto del grupo.

6).- En Europa los armadores deberían fusionarse y formar una gran compañía paneuropea para poder competir con los grupos americanos que cada vez se están apoderando mas del mercado mundial. Si Europa tiende a la unificación política total, no hay razón para que no piense también en grandes fusiones comerciales.

En principio esta nueva empresa debería apuntar sus objetivos en una sola dirección: el mercado europeo. El potencial en Europa es enorme, ya que existen mas de 300 millones de europeos en gran parte con nivel económico equiparable al norteamericano.

Existe otro mercado con gran potencial, aún prácticamente sin explotar, que es el mercado asiático, que si bien en la actualidad esta fuertemente deprimido, se trata de una situación coyuntural. No encuentro ninguna razón que me convenza por la que, si los americanos comenzaron en América y se extendieron e Europa y a otras regiones, los europeos no podemos empezar en Europa con posterior ampliación al mercado asiático.

La industria en Europa está en manos de las compañías americanas, incluso tres de las más genuinas e históricas compañías europeas como son Costa Crociere, Holland America Line y Cunard, ya están en manos de los grupos norteamericanos.

Un importante sector dominante en la industria europea del crucerismo es el de las agencias de viajes que organizan cruceros pero no disponen de flota propia, sino que operan con buques fletados. Incluso esta faceta también comienzan a explotarla los norteamericanos. Recientemente Royal Caribbean Cruises ha formado un *joint venture* con la agencia de viajes británica Island Cruises, habiendo fletado para su explotación, un antiguo buque reformado.

7.3. Conclusiones finales sobre los puertos españoles.

La incidencia de la industria del crucero en los puertos españoles ha sido estudiada en el capítulo 3 de esta tesis. No cabe duda de que en ciertos puertos el crucerismo ha transformado notablemente sus estructuras. Los ejemplos más relevantes se encuentran los puertos de Barcelona, Palma de Mallorca, Mahón, Ibiza, Málaga, Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas de Gran Canaria. Cádiz, situación ideal con respecto a Sevilla, evitando la navegación por el río para las escalas directas, a la vez que puede ser un puerto con gran provenir como inicio de cruceros a las islas atlánticas y puertos de la costa occidental de África. Otros puertos españoles han tenido

y siguen teniendo, cierta actividad en el tráfico aunque, en la mayoría de los casos, se trata de escalas esporádicas.

Algunos de estos últimos están tratando de incrementar su participación en la industria del crucero, planificando nuevas construcciones e instalaciones, visitas a armadores y operadores de cruceros, oficinas de turismo, etc.

A través de la tesis he comentado en varias ocasiones, que un puerto no convierte en escala fija de cruceros construyendo grandes infraestructuras para el atraque del buque y operaciones de embarque y desembarque de los pasajeros. Los atractivos turísticos de la ciudad y su entorno, lugares históricos y oferta artística, son condiciones indispensables para que los operadores de cruceros decidan incluir el puerto en sus ofertas.

El sistema que ha probado su eficacia en este campo, ha sido el trabajo conjunto de los diferentes estamentos que son beneficiados por las escalas de cruceros en el puerto y que forman el conjunto del turismo marítimo. La colaboración entre autoridades portuarias, Ayuntamiento, oficinas de Turismo, y agrupaciones hoteleras, entre otras, contribuyendo todas ellas en la organización, es la clave del éxito.

Como ya se ha expuesto en el capítulo 4, apartado 4,5, España ha presentado al Interssesional Working Group de IMO, una propuesta denominada *Directrices para la elaboración e implantación de planes de protección portuaria para la seguridad de terminales portuarias de pasajeros*. No cabe duda de que cualquiera que sea la propuesta que se apruebe, contendrá disposiciones muy similares a las presentadas por España. La implantación de estas nuevas medidas de seguridad significará importantes inversiones económicas.

Por lo tanto, algunos puertos españoles recientemente iniciados en la industria, se tendrán que plantear la continuidad de sus planes o si las perspectivas de movimiento de pasajeros y escalas de buques, serán suficientes para conseguir una aceptable rentabilidad del capital invertido, además del importante aumento de coste del personal especializado que ello conlleva.