

# LA VOCACIÓN INTERNACIONAL COMO ESPÍRITU EMPRENDEDOR. LA PRESENCIA DE ALSA EN CHINA

## EDUARDO BUENO CAMPOS

Catedrático de Economía de la Empresa.

## CARLOS MERINO MORENO

Investigador del Instituto Universitario  
de la Investigación IADE.

Para poder entender la evolución y proyección de Automóviles de Luarca, s.a. o Alsa «transporte de viajeros en autocar», hay que remontarse a la Asturias del siglo XVIII, y más concretamente en Leitariegos (pueblo pegado a Cangas del Narcea), del que son naturales la familia Cosmen y localizado en la línea divisoria entre Asturias y León. El nombre de Automóviles

Luarca viene motivado porque fue en la Villa de Luarca donde, en 1923, se constituyó la empresa con dicha razón social, bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima.

Dice la tradición que los asturianos llevan el «gene del movimiento». Ya los tatarabuelos de los Cosmen transportaban en diligencia a personas de los pueblos cercanos a Leitariegos a otras partes de la provincia, a otras ciudades y, sobre todo, a Madrid. Hay libros datados en 1728 y escritos en dicho pueblo que comentan como los antepasados de los Cosmen actuales se iniciaron en el servicio de carruajes y postas en Cangas del Narcea a Madrid, en viajes que se prolongaban algo más de seis días.

También en los libros familiares consta un viaje del «tío Vicente» a principios del siglo XIX a Buenos Aires para implantar allí un servicio arriero. Al padre de José Cosmen Adelaida, actual Presidente de Honor de ALSA, le tocó ir a Madrid, donde ya empezaba a hacerse notar la migración de Asturias. Esta región española siempre ha sido cuna de trotamundos y de emigrantes. Ortega y Gasset escribió del asturiano que «es individualmente transitorio. Es un formidable trotamundos... En cualquier lugar del planeta, por extraño y perdido que sea el paraje, hay un asturiano que ha echado sus raíces en la gleba forastera, que ha dominado el contorno y le ha impuesto su sello de vida» (Bueno y Morcillo, 1993).

A medida que el tren se iba extendiendo hacia el norte desde Madrid, el transporte de los asturianos, bien en diligencia, carro o reata de mulas se fue modificando. Primero fueron de Cangas a Ávila, luego hasta Valladolid, finalmente hasta Ponferrada. Se les llevaba hasta el tren y se les acompañaba en el mismo hasta Madrid, haciendo de agente de viajes y guía, a imitación de lo que hoy es función de los Tour Operators.

La dirección de ALSA ha considerado tres factores básicos en la economía española para su salida al exterior, los cuales se han ido detectando en las últimas décadas, como son: a) el estado de la red carreteras; b) el crecimiento del parque automovilístico, y c) la despoblación rural y su migración a las grandes ciudades.

En definitiva, la expansión de ALSA ha ido incorporando un proceso de diversificación basado en el sector servicios, aunque el negocio principal se sigue centrando en el transporte de viajeros por carretera. Sus autocares «constituyen una red capital que une y vincula pueblos, aldeas y ciudades de Asturias, con casi todo el mundo, y allí donde no llegan los grandes vehículos por las especiales dificultades de la orografía, lo hacen los coches todo terreno que cubren el servicio escolar». Con estas palabras José Cosmen, Presidente de Honor de ALSA, muestra el orgullo de una misión centenaria asumida por la familia, en la que Jorge Cosmen Menendez-Castañedo es el Presidente del Consejo de Administración de la compañía, a la vez que consejero de Nacional Express PLC en Londres, empresa con la que ALSA se ha asociado estratégicamente en fechas recientes.

## EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL MERCADO CHINO ▼

Una de las características definitorias y distintivas del espíritu innovador de ALSA, quizá una de sus vertientes más diferenciadoras, reside en su vocación internacional.

En este sentido, con el desarrollo económico español de los años sesenta, surgieron los desequilibrios regionales y la emigración de trabajadores a Europa fue una constante, sin duda de gran importancia. A este fenómeno económico-social se unieron las huelgas en las minas de Asturias, lo cual provocó una fuerza migratoria de asturianos hacia Bélgica, Suiza y Alemania, fundamentalmente.

Desde los años sesenta ALSA se ha caracterizado por ser una compañía con vocación de invertir en el exterior y de establecer su actividad económica, sus negocios, fuera de las fronteras nacionales, siendo una de las empresas pioneras en establecer líneas internacionales con carácter regular, generando rutas de

valor añadido para las relaciones comerciales europeas como el eje Oviedo-París-Bruselas, iniciado en 1964, acontecimiento que ha tenido continuidad con la puesta en marcha de un abanico de itinerarios que comunican España con los principales países europeos.

ALSA estaba allí, la compañía trasladó a estos emigrantes y a sus familias y amigos como en épocas pasadas. La misión inicial de la empresa se seguía cumpliendo, hay que atender al viajero asturiano, hay que llevarle y traerle, hay que dar un servicio que satisfaga la vocación o la necesidad del «trotamundos» (Bueno y Morcillo, 1993).

En el caso que nos ocupa, el del mercado asiático, ALSA ha sido la primera empresa española que entró en el mercado chino allá por 1984, contando actualmente con la mayor inversión española en este país asiático, expansión que ha sido predecesora de las posteriores operaciones en Marruecos o Chile.

Concretamente, la introducción de ALSA en el mercado chino no se produjo de forma inmediata. El marco legal estableció un proceso gradual que comenzó a través de alianzas con compañías chinas de transporte, concretamente en el área de Shen-Zhen, dado que el grupo asturiano eligió la zona de Guandong, en la que dicha área era Zona Económica Especial.

Esta primera aproximación se concretó en la creación de una sociedad vinculada a la rama de actividad de los «taxis», ya que las restricciones legales impedían operar de forma solitaria a una empresa extranjera dentro del mercado de transporte de viajeros por carretera.

De esta manera, el negocio de ALSA fue creciendo según el contexto legal lo permitía e iba desarrollándose y generando nuevas zonas económicas especiales que presentaban un mayor grado de apertura.

Ya en 1990, el marco legal estableció una reforma que liberó a las empresas extranjeras de las restricciones principales de alianza y licencia de «taxis», y consiguió el primer permiso otorgado a una empresa extranjera para desarrollar su actividad como transportista de viajeros, creando una empresa mixta, Tianjin ALSA, con la que explotar un línea regular que une esta ciudad con Pekín. Este acontecimiento dio el primer paso a la creación de otras seis empresas mixtas situadas en Beijing, Shanghai, Nanking y Shijiazhuang.

No obstante, esta vocación internacional, prematura en el contexto nacional, se complementó con iniciativas innovadoras desde la óptica del mercado chino basadas, principalmente, en el establecimien-

to de horarios fijos de salida y la venta simultánea de billetes de ida y vuelta; algo sin precedentes en la tradición política del sector, en la que los autobuses no salían hasta completar todas sus plazas.

Esta innovación no se centra únicamente en aspectos técnicos, que trasladan prácticas ya establecidas en otros lugares del mundo, sino que se vincula con el proceso de conocimiento del medio, para lo cual ALSA ha finalizado la primera fase de la Estación de Autocares de Liuliqiao, en Beijing, como centro experimental en el que entrenar al personal, investigar el mercado y testar el servicio con clientes reales.

Incluso, el *know how* de ALSA podría dar lugar a la consideración de líneas de negocio relacionales que se basen en la tarea de logística, organización de centros de comunicación, etc. Por tanto cabe hablar del transporte como un proceso integral que va más allá de la tarea de subida y bajada de los viajeros. De esta forma, actividades como las áreas de servicio, estaciones, etc., forman parte del marco relacional de expansión.

Actualmente, ALSA es el primer operador español del sector y está integrada con la británica National Express, quedando fuera de este acuerdo de integración la filial china, lo que se puede contemplar dentro de la esfera de los *spin offs*, como empresa nacida de un fenómeno intraemprendedor que ha caracterizado la cultura de ALSA.

### ANÁLISIS DEL MERCADO Y PROYECCIÓN FUTURA



El mercado del transporte resulta ser un sector estratégico en aquellos países que se encuentran en vías de desarrollo, donde su economía necesita la vertebración del sistema de comunicaciones.

En este caso, las opciones de desarrollo del negocio de ALSA en China van al ritmo de las inversiones y obras en infraestructuras, aspecto que desde el comienzo, allá por 1984, de las actividades de la compañía en el país asiático, ha evolucionado exponencialmente. Esta longeva presencia ha permitido a la compañía jugar un relevante papel en los marcos institucionales que se establecen en las relaciones bilaterales entre España y China, siendo Andrés Cosmen Menéndez-Castañedo el presidente de ALSA China y del Comité Bilateral Empresarial Hispano-Chino, estatus que plantea el manejo de ciertas esferas administrativas.

En general, los datos que presentaba la empresa en el año 2005 se exponen en el cuadro 1, evidenciándose un importante potencial organizativo.

No obstante, en los últimos años, las alternativas estratégicas que se derivan de la evolución del mer-

**CUADRO 1**  
**DATOS GENERALES DE ALSA EN CHINA, 2005**

Ventas	104 millones de euros
Vehículos	580,000
Plantilla	1,710
Recorrido (millones de km)	46,000
Líneas de explotación	86,000
Metrópolis conectadas	Pekín Shanghai, Shen-Zhen

FUENTE: Elaboración propia

cado (1) están orientando la política comercial de la empresa hacia un planteamiento de segmentación, generándose un foco concentrado en los usuarios de ingresos medios y altos. Actualmente es creciente el colectivo de personas en China que busca un servicio en autobuses más cómodos, con mayores prestaciones (televisión, baño, aire acondicionado, etc.), lo que permite consolidar un segmento de interés estratégico centrado en el mencionado grupo de usuarios.

Al margen de estos enfoques sectoriales, el entorno genérico impone ciertos factores ambientales que han impactado negativamente en la economía china, a saber, la denominada «fiebre asiática» que, sin duda, afectó a los flujos de pasajeros, tanto desde la óptica del usuario como de la imposición de las autoridades. Es más, en palabras de su presidente, y después de 22 años en el mercado chino, la «paciencia y perseverancia son necesarias en China», en un contexto donde la burocracia sigue siendo lenta y exige 63 autorizaciones de distintos departamentos gubernamentales para abrir una línea de autobuses. (Cosmen, 2004).

La búsqueda de un posicionamiento específico en el mercado derivado de la mencionada estrategia de segmentación hacia los colectivos de media y alta renta evidencia el reto de ALSA hacia la calidad de los servicios, insistiendo en un mensaje de diferenciación.

### CONCLUSIONES



Cuando se habla de empresas españolas pioneras en China, es inevitable mencionar a la compañía de transporte por carretera ALSA, una de las primeras en llegar al gigante asiático.

Hoy en día posee rutas en ciudades del Sur (Censen, Hong Kong), del Este (Shanghai, Nankin) o del Norte, donde es una de las compañías más utilizadas para viajar entre la capital, Pekín, y el mayor puerto de esa zona del país, Tianjin.

A la hora de tomar un autobús chino, no necesariamente de ALSA, no es raro utilizar un autocar de la marca española IRIZAR, que llegó a China en 1995 y

que, asociada con una empresa local de Tianjin, fabrica autobuses usados por numerosas compañías de toda la geografía nacional (2).

Es más, el proyecto de Estación de Autocares de Liuliqiao dinamizará la gestión de la compañía para desarrollar y gobernar mejor el conocimiento de ALSA, tanto desde la óptica de la captación de información externa, actuando como radar organizativo, como de la accesibilidad y utilización de las mejores prácticas que ya se encuentran entre las diferentes filiales de la compañía.

Este enfoque estratégico se une a la significativa oportunidad que supone para el mercado la celebración de dos hechos de alcance internacional, como son las Olimpiadas de Pekín en 2008 y la Exposición Universal de Shanghai en 2010. Ambas citas confluyen en la dotación de infraestructuras de movilidad y transporte, lo que incide claramente en las opciones de crecimiento del mercado.

En todo caso, el negocio de la familia Cosmen en China crece a ritmos semejantes a los del avance económico del país. ALSA-China superó en 2005 los cien millones de euros de facturación, y su flota de autocares tuvo más de 15 millones de usuarios; «cuando China va bien, ALSA va bien», como indica el presidente de ALSA China, Andrés Cosmen (3).

El número de viajeros aumentó el pasado año un 12%, igual proporción en la que creció la facturación, alcanzando los 104 millones de euros, y es que cuando la familia Cosmen empezó a hacer negocios

en el gigante asiático el país sólo tenía una única autovía de 360 kilómetros, a día de hoy suman 30.000 y se prevé la apertura de 8.000 más en breve.

La recuperación de la normalidad alrededor del brote del síndrome respiratorio agudo y grave (SARS) consolidará las expectativas de expansión de ALSA y configurará un escenario futuro en el que presagian importantes retornos para la compañía, entre los que se analizan la creación de posibles consorcios con diferentes empresas chinas, en los que ALSA contaría con el 51% del capital (4).

#### NOTAS ↓

- (1) El análisis de la información sobre la evolución de la economía china puede verse en los diferentes trabajos que componen este número monográfico de la revista.
- (2) La creciente presencia de las empresas españolas en China. [http://actualidad.terra.es/nacional/articulo/china\\_creciente\\_presencia](http://actualidad.terra.es/nacional/articulo/china_creciente_presencia). Acceso: 25/09/2006.
- (3) «El negocio de ALSA en China supera los 100 millones de euros, tras crecer un 12% en 2005». *La Nueva España*, 27/04/2006.
- (4) «ALSA negocia con un socio local ampliar su presencia en China». *La Gaceta de los Negocios*. <http://www.negocios.com/gaceta/articleview/14156/>. Acceso: 25/09/2006

#### BIBLIOGRAFÍA ↓

- BUENO, E. y MORCILLO, P. (1993): *Dirección Eficiente*, Pirámide, Madrid, 2.ª ed.
- COSMEN, A. (2004): «Paciencia y perseverancia son necesarias en China». *El Comercio Digital*, 29.02.2004.