



also 100 años

Se recomienda la lectura de este contenido en desktop

© Alsa Grupo, S. L. U., 2023
© de las fotografías: Archivo Alsa, excepto las indicadas

Autores:

Joaquín Ocampo Suárez-Valdés
Rodrigo Cepeda Fernández-Miranda

Coordinación editorial Alsa:

Pablo Gómara Urdiain
Alberto Cillero Hernández
Javier Carbajo de la Fuente

Documentación gráfica:

Nacho García González

Diseño, edición e impresión:

Lunweg Editores

Depósito Legal: B. 6487-2023

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Impreso en España



El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico.

Desde 1923,
hasta donde
tú quieras

alsa

Índice

- 00** Presentación
 - 01** Contexto histórico en los orígenes de la compañía
 - 02** Asturias, 1890-1923. De las diligencias a los transportes mecánicos
 - 03** De la fundación de Automóviles Luarca, S. A., a la fusión con la Empresa Cosmen, 1923-1960
 - 04** De Asturias a Madrid, 1960-1990
 - 05** Superando las barreras: Alsa en China
 - 06** Liderazgo nacional y expansión internacional, 1990-2005
 - 07** Empresa global de movilidad sostenible, multimodal y conectada, 2005-2023
 - 08** Nuestra visión del futuro
 - 09** Nuestra flota a través del tiempo: pasado, presente y futuro
- Premios y distinciones
- Bibliografía
- Agradecimientos

Presentación



[Ver video](#)

Tengo el honor de presentarles esta edición que recoge los primeros cien años de la historia de Alsa, que son una inacabable sucesión de acciones, de decisiones que han hecho avanzar la compañía, de aciertos y, seguro, también de algunos errores.

Este libro no aspira a ser otra cosa que la gozosa celebración de nuestro pasado como guía y acicate ante los retos que deberemos afrontar en el futuro. Un pasado lleno de hitos y éxitos, pero, sobre todo, de personas que han vivido para que la empresa evolucionase hasta convertirse en una referencia nacional e internacional de la movilidad.

Resulta imposible recoger en este volumen la centenaria historia de Alsa al completo y más aún a todos sus protagonistas, y por ello pido disculpas anticipadas por las lagunas que puedan detectar los lectores. Pero sí que recoge lo sustancial de estos cien primeros años de historia, que discurren paralelos a la de nuestro país y nuestro sector.

La columna vertebral de Alsa son las personas, y especialmente nuestros conductores y conductoras, verdadero corazón de la compañía. Por eso quiero mostrar mi agradecimiento a todos quienes nos han precedido, sin cuyo trabajo y esfuerzo ejemplar hubiera sido imposible escribir una sola línea de este aniversario. Y al hacerlo, me siento obligado a recordar a mi padre, José Cosmen Adelaida, cuya figura empresarial y humana se proyecta sobre el pasado y sobre un presente en permanente cambio, algo que él siempre alentó.

Desde sus orígenes en la villa asturiana de Luarca, Alsa se ha convertido hoy en una empresa global. Cumplimos nuestro primer centenario conscientes de los retos que nos esperan en el campo de la movilidad, la seguridad o la defensa de nuestro entorno. Atesoramos mucha historia, pero de nada serviría si no preparásemos cada día nuestro futuro. Este libro pretende ser un homenaje a lo que hemos sido, sin olvidar los valores de lo que debemos seguir siendo: una compañía al servicio de los demás.

Jorge Cosmen

Presidente

Descubre nuestra historia >



Autobús años treinta. Luis Azón, 2022.

Contexto histórico en los orígenes de la compañía

01

Introducción: Alsa, 1923-2023

Transporte y crecimiento económico.

Dos etapas en la historia del transporte

La época de la tracción de sangre. Asturias

El siglo xix: la época de las diligencias

Desde 1800: la época de la tracción mecánica



Ver video

Introducción: Alsa, 1923-2023

En 1775, las recuas y caballerías de los arrieros de Leitariegos empleaban 11 días para hacer el viaje entre Oviedo y Madrid, a razón de 40 kilómetros por jornada transitando por «caminos de herradura». Desde 1850, una vez abierta la «carretera de Castilla» entre Oviedo y León por Pajares, el viaje en diligencia —esta vez por «caminos carreteros»— se había reducido a tres días. Desde este último año, con notable retraso respecto a Europa, la revolución industrial daba sus primeros pasos en España. Comenzaba entonces la *sustitución* de la tracción de sangre o animal por la mecánica, mediante ferrocarriles.

Como es sabido, la transición del transporte tradicional al industrial será muy lenta en nuestro país. Además de requerir fuertes inversiones en el trazado de la infraestructura viaria y en los equipos fijos y móviles (locomotoras, vagones, raíles), precisaba de una demanda de servicios que, en un país agrario, escasamente urbanizado y con baja capacidad de renta, tardaría en aflorar. Recuérdese que en 1852 España apenas contaba con 200 km de red —tramos Barcelona-Mataró, Madrid-Aranjuez y Gijón-Sama de Langreo—, cuando Inglaterra, Francia o Alemania —que además disponían de una amplia red de canales navegables— sumaban varios miles de kilómetros.

Por esta razón, arrieros, diligencias y ferrocarriles coexistirán «pacíficamente» por toda la geografía española hasta 1920. La tracción animal o de sangre resultaba indispensable para articular el movimiento de personas y mercancías en la vasta extensión del territorio no cubierta por la red ferroviaria. Incluso en las grandes ciudades, antes de que el tranvía de vapor y el tranvía eléctrico hicieran acto de presencia entre 1880 y 1910, los

movidos por mulas serán el medio de transporte más generalizado.

Aunque ya desde 1900 el motor de explosión se había patentado en Estados Unidos y Europa, su producción industrial y la difusión de sus tres aplicaciones al transporte —el coche, el camión y el autobús— no comenzarán a popularizarse hasta después de la Gran Guerra (1914-1918). Los años veinte serán los que realmente asistan al *boom* automovilístico y al ocaso definitivo de la tracción animal. En paralelo al auge del transporte por carretera, en Europa y también en España, el ferrocarril irá viendo recortada su hegemonía tanto en el movimiento de viajeros como de mercancías. Muchas compañías ferroviarias entrarán en una crisis que en un primer momento se intentará paliar penalizando legal y fiscalmente a sus dos competidores, camiones y autobuses. En el caso de España, no solo se privilegiará la inversión en la red ferroviaria frente a la de carreteras, sino que se evitará la competencia del autobús en trayectos cubiertos por el ferrocarril. Sin embargo, desde 1950, los hechos irán imponiéndose. El crecimiento económico y el desarrollo industrial, los movimientos migratorios internos y la popularización del turismo abrirán el camino a la supremacía de camiones y autobuses y, en la misma medida, a la decadencia de tranvías y trolebuses. En el caso de Alsa los valores recogidos en la tabla 1 constituyen un excelente indicador de la evolución comentada.

Cuando Automóviles Luarca, S. A. se constituyó en el año 1923, la motorización del transporte en España daba sus primeros pasos. Tanto sus socios fundadores como la familia Cosmen contaban con una dilatada trayectoria previa en el sector del transporte. Francisco García Gamoneda había creado en 1847 una compañía de diligencias, y los Cosmen de Leitariegos llevaban desde el siglo *xix* dedicados a la arriería. Ambas sagas

Tabla 1. Evolución de Alsa, 1923-2022

Año	Kilómetros (millones)	Viajeros (millones)	Plantilla	Autobuses
1923	0,105	1,16	65	7
1960	2,9	6	206	76
1970	8,4	7	361	90
1980	18,1	29	454	240
1990	37,2	56	684	508
2000	180,9	88	2.561	1.276
2010	306,4	206	6.738	2.422
2019	399,8	368	8.293	3.981
2020	291,4	291	8.062	4.696
2021	364,0	423	13.653	5.598
2022	468,0	527	16.079	5.931

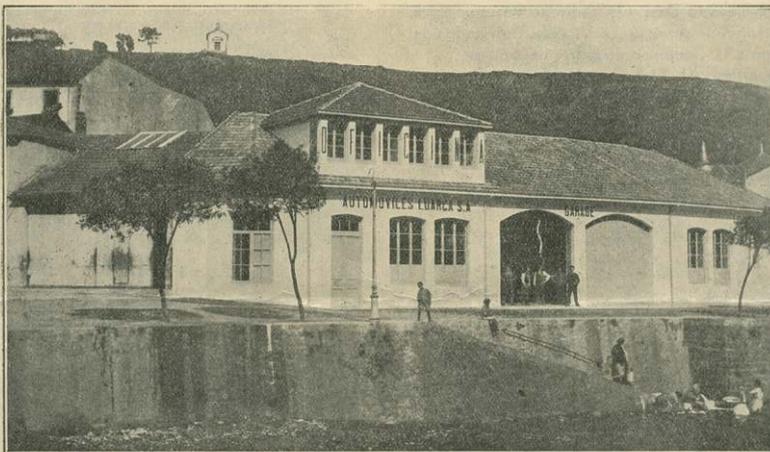
Fuente: Archivo Alsa Grupo.

AUTOMOVILES "LUARCA" (S. A.)

: SERVICIO DIARIO PARA PASAJEROS :

La antigua Sociedad Automóviles «El Luarca», constituida de nuevo con fecha 20 de Abril último como sociedad anónima por escritura otorgada en Gijón ante el notario de dicha villa don

rias y cuanto se refiere a la parte mecánica de los automóviles; contando además con un gran garage propio con dependencias separadas, en donde está instalado el taller mecánico, la prensa



Mariano Reguera, con domicilio social en Luarca y con un capital de pesetas 700.000, ha ensanchado grandemente sus negocios, extendiéndolos no solamente al transporte de viajeros, mercancías y correo, para lo que cuenta con hermosos y cómodos coches, sino también a la compraventa y alquiler de automóviles de todas clases, repuestos y accesorios para los mismos, construcción y reparación de carroce-

para montar bandajes macizos, taller de carpintería, almacenes y oficinas, teniendo en la actualidad establecidas para el servicio diario de viajeros, mercancías y correo, las siguientes líneas :

Oviedo, por La Espina, Luarca a Vegadeo y viceversa.

Gijón, Avilés, San Esteban de Pravia, Luarca a Vegadeo y viceversa, estando próxima a inaugurarse la línea de Oviedo a Cangas de Tineo.

Teléfono : Admón. pral. y garage, núm. 58

- Dirección telegráfica : AUTOMOVILES

LUARCA (ASTURIAS)

■ Cuando Automóviles Luarca, S. A. se constituyó en el año 1923, la motorización del transporte en España daba sus primeros pasos. Tanto los socios fundadores como la familia Cosmen contaban con una dilatada trayectoria previa en el sector del transporte.

Uno de los primeros anuncios de la recién creada Alsa aparecía en la *Guía de Asturias* de 1923.



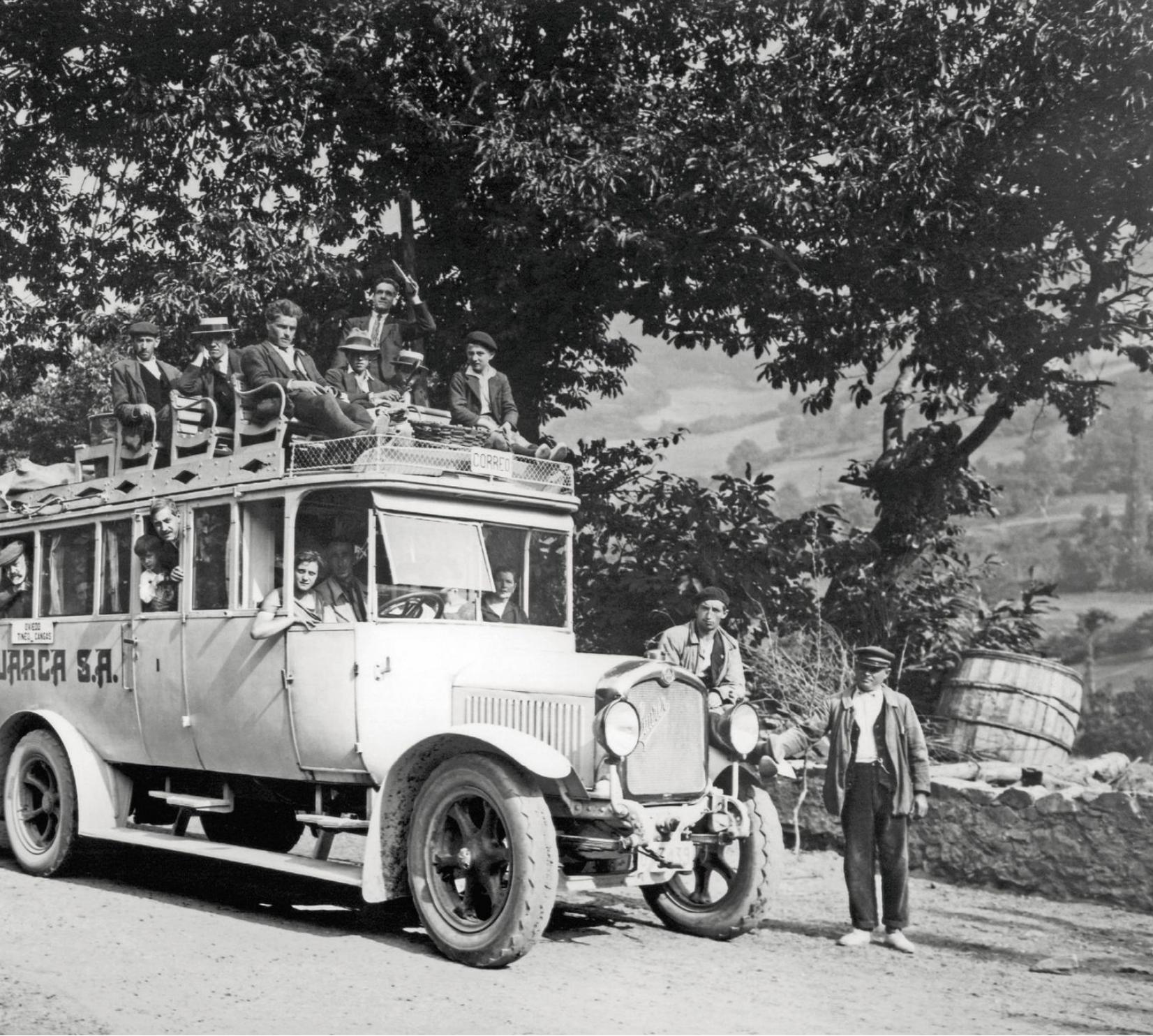
Autobús Chevrolet de la Compañía La Popular, S. A. (Secundino Cosmen) en 1918. Servía las líneas Cangas del Narcea-Tineo-Grado y Cangas del Narcea-Villablino.

empresariales serían igualmente pioneras del autobús desde 1900. Sus historias acabarán cruzándose en 1959, cuando ambas empresas se fusionen definitivamente.

La historia empresarial de Alsa es un reflejo de la propia historia económica española. En su etapa inicial —la de Autos Luarca (1916) y Empresa Cosmen (1912)—, la que transcurre entre 1900 y 1923, padecerá las limitaciones propias de los pioneros: el autobús se hallaba en su fase experimental, no existía una industria nacional de automoción sólida, ni una demanda solvente de servicios, y las infraestructuras no estaban preparadas para recibir la tracción mecánica.

Cuando en los años veinte se creaban Alsa, Alsina Graells y La Montañesa, entre otros, la política de obras públicas daba sus primeros pasos bajo el Directorio. Pero entonces, y como ya se dijo, la expansión del autobús y del transporte por carretera, al poner en cuestión el monopolio ferroviario, se verá frenada, lo que contribuirá a retrasar su liderazgo. Las décadas siguientes —crisis de 1929, Guerra Civil y autarquía— trajeron nuevos problemas para el autobús, y no será hasta los años sesenta cuando, esta vez definitivamente, la carretera se impondrá a «los caminos de hierro». Y será justamente en 1961, tras el Plan de Estabilización y la progresiva liberalización e integración internacional de la economía española, cuando José Cosmen Adelaida, ya como director gerente, tome las riendas de Alsa. Ocurría en un momento decisivo para la economía española, cuando, tras el proceso de apertura acometido en 1959, comenzaba su integración en la Comunidad Económica Europea (CEE). Normalizadas las relaciones comerciales exteriores, España, también Asturias, comenzará a beneficiarse del ciclo expansivo y keynesiano europeo. A la entrada de inversiones y capitales, se añadirá el

Página siguiente. Alsa nº 1 (O-2657, modelo Saurer), en el Puente de Cortina (Vegadeo), en 1927.



CORREO

DUECO
TACEL, CANGAS

JARCA S.A.



Privilegio de Leitariegos otorgado por Alfonso XI en Burgos, el 14 de abril de 1326, eximiendo a los arrieros del Puerto de contribuciones y de obligaciones militares. Archivo Histórico Nacional: Clero, 1585: Corias.

boom turístico y el de los movimientos migratorios, tanto internacionales como interiores: una Europa envejecida demográficamente abría sus puertas a la mano de obra excedentaria de los países mediterráneos, mientras que una España que vivía una industrialización acelerada, experimentará un intenso éxodo rural. La resultante final se traducirá en una demanda de movilidad sin precedentes.

Para Alsa comenzaba una nueva etapa en su historia empresarial. Se trataba de dar respuesta tanto a los traslados internacionales, como a los nacionales. Estos últimos ligados, por un lado, a los desplazamientos de largo recorrido entre las provincias y regiones con mayor orientación agraria — Andalucía, Extremadura, Galicia— y las industriales del norte; y, por otro, a los movimientos pendulares diarios entre los distritos industriales y su área periférica de influencia. Al amparo de ambos mercados, Alsa comenzaba a posicionarse tanto en el transporte internacional —línea Oviedo-París-Bruselas (1964)— como en el urbano. La empresa no solo salía de Asturias para llegar a Madrid y dejar así de ser «regional», sino que iniciaba un exitoso periplo de internacionalización.

Tras la década del «desarrollismo» vendrían los difíciles años setenta: a las incertidumbres políticas e institucionales de la Transición, venían a sumarse las dos crisis del petróleo. Alsa supo capear el temporal y adaptarse a un contexto en el que la demanda de movilidad vinculada al éxodo migratorio, es decir, el transporte internacional. Con la entrada en Autoturisme Leman, marca con la que se implanta como operador en Suiza. Por otro lado, en 1984, José Cosmen ponía la primera piedra de una prometedora presencia de Alsa en China.

El crecimiento de la red en España en la década de los ochenta vendrá marcado por la adaptación tanto al nuevo marco regulatorio del transporte

nacional como al autonómico. Los tres hitos decisivos de este proceso pueden resumirse en tres: a) las líneas Oviedo-Lugo-Orense-Vigo e Irún-Tuy, junto a la entrada en Turystans (1983), suponían afianzar Alsa en todo el corredor cantábrico y en Galicia hacia Madrid; b) desde 1986, la expansión regional se completaba con la presencia en el Levante (Albaterense, Noveldense) y en el corredor del Ebro (Bilbus, Ebrobús); c) finalmente, la convocatoria de los primeros concursos en competencia permitieron a Alsa demostrar su competitividad, ganando la Ruta de la Plata y el Ferrol-Algeciras con Dainco. La creación en 1988 de la «clase Supra» será el colofón a esta etapa.

El ingreso de España en la CEE primero (1986) y en la Unión Europea después (1992) abriría un nuevo ciclo de crecimiento que la empresa aprovechó para consolidar su red nacional de servicios y fortalecerse en Europa. Desde aquel año, la economía española, ya definitivamente abierta al mercado europeo, conocerá el desembarco de empresas y capitales exteriores e, igualmente, la llegada de grupos o corporaciones internacionales con intereses en el sector del transporte (Arriva, Keolis), como la de grupos nacionales con intereses en servicios concesionales y de red (FCC, ACS, Dragados). Será a partir de este momento cuando Alsa se plantee nuevas estrategias de crecimiento y de alianzas con vistas a fortalecer su posición competitiva. En 2005, llegaba la hora de la integración en National Express Group pero, previamente, Alsa ya había hecho acto de presencia en China, Latinoamérica, Portugal y Marruecos, así como en las redes de transporte del centro y este europeo.

En este camino, la adquisición por el consorcio Alianza Bus (Alsa, Urbaser-Dragados y Argentaria) en 1999 de Enatcar (Empresa Nacional de Transporte por Carretera) tras su privatización por la Sepi



Compañía de diligencias de los Cosmen e Sieiro en Cabaaltes de Abajo, en 1900. *J. Álvarez Rubio, 2004, p. 151.*



Billete de la Compañía Diligencias del Occidente de Asturias (La Ferrocarrilana), fundada en 1847 por J. M. Gamoneda para cubrir la línea Oviedo-Luarca.

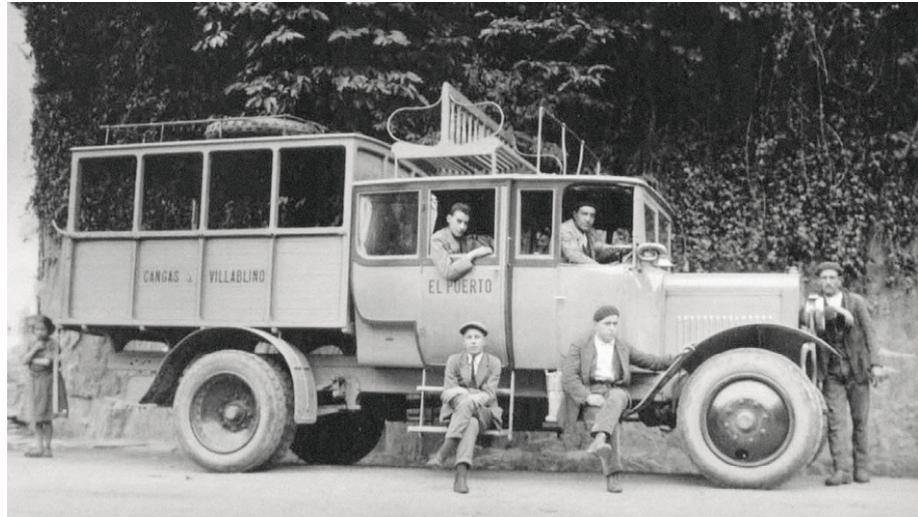
(Sociedad Estatal de Participaciones Industriales), permitía a Alsa doblar su tamaño, liderar con holgura el mercado nacional y acceder al corredor Levante-Mediterráneo, el de mayor crecimiento en aquel momento. Aquel mismo año, la empresa iniciaba su presencia en Marruecos: el transporte urbano de Marrakech sería el primer paso hacia su consolidación progresiva en aquel país, ampliada posteriormente a Agadir, Tánger, Khourigba, Rabat y Casablanca.

Para esas fechas, Alsa ya contaba con agencias comerciales y empresas participadas en Francia, Bélgica, Suiza, Portugal, Inglaterra y Polonia. En China, Alsa Group Pacific, con sede en Hong Kong, era, desde 1990, la primera empresa extranjera que había entrado en el transporte por carretera de largo recorrido (Pekín-Tianjín, Shanghái-Nankín) y, siguiendo una estrategia de diversificación relacionada, participaba asimismo en la gestión de infraestructuras, estaciones y, con Irizar, en la fabricación de autobuses.

Desde 2000, Alsa como consecuencia de las limitaciones por la compra de Enatcar, afianzaba su posición en Portugal, en Suiza, con Egman AG, y, excepcionalmente, en la Europa central tras la adquisición del mayor operador alemán, la pública DTG (Deutsche Touring GmbH), con 127 líneas y 800 destinos en 34 países.

En 2005, llegaba la hora de la integración en National Express Group. Esta se producía en un momento en el que, a la presencia de fondos de inversión y corporaciones multinacionales en el sector, y a la competencia de la alta velocidad ferroviaria y de las compañías de vuelos *low cost*, venía a sumarse la futura liberalización del sector ferroviario. En tal contexto enmarcaba José Cosmen Adelaida aquella decisión: «Aunque disponíamos de apoyos bancarios para seguir creciendo en solitario, ya no teníamos capacidad para seguir asumiendo cada vez más riesgos. Dimos el paso en el momento oportuno, cuando Alsa tenía una valoración adecuada».

Corias, 1928. Vehículo de Automóviles El Puerto, de Secundino Cosmen, con servicio diario Cangas del Narcea-Villablino. Colección J. López Álvarez.



El músculo financiero aportado por la integración permitirá la adquisición, en 2007, de Continental Auto y fortalecer aún más su liderazgo nacional.

Como es bien sabido, desde 2005 y hasta 2023 la historia económica de España, la de Alsa y la del resto del mundo no ha dejado de vivir una dinámica sostenida de cambios, a veces imprevistos —crisis financiera de 2008, covid-19, guerra en Ucrania, crisis energética...— que ha obligado a las empresas a una constante tensión adaptativa.

La respuesta de Alsa se concretará en una evolución que la conducirá de «transportista» a «gestor de movilidad» y a convertirse en una empresa intermodal. Las exigencias del cambio climático y de la descarbonización la llevarán a apostar decididamente por una movilidad sostenible. La digitalización servirá para una nueva aproximación al cliente, y las tecnologías del transporte, para garantizar la seguridad. Por último, Alsa ha desarrollado una amplia agenda de compromisos sociales —desde la integración laboral de la mujer a los programas de apoyo a la infancia— con los que trata de agradecer a la sociedad la confianza depositada en la empresa durante el último siglo.

Transporte y crecimiento económico. Dos etapas en la historia del transporte

En 1776, en *La riqueza de las naciones*, Adam Smith establecía con carácter pionero los vínculos entre economía y transporte. Este último, al ampliar los mercados, resultaba estratégico para el crecimiento económico. Más de dos siglos después, Paul Krugman, nobel de Economía en 2008, ratificaba y formalizaba la relación entre aquellas dos variables. La historia del crecimiento económico y

la del transporte han conocido dos grandes etapas: la preindustrial, hasta mediados del siglo XVIII, propia de sociedades y economías dominadas por el sector agrario, y la de las sociedades y economías industriales y urbanas a partir de 1800.

La época de la tracción de sangre

En las economías agrarias preindustriales la oferta de transporte contaba con dos modalidades: la fluvial (canales) o marítima, que se efectuaba mediante embarcaciones de casco de madera y propulsadas por vela y remo, y la terrestre, asociada a la tracción de sangre en sus diversas modalidades (arriería, diligencias, carros). En ambos casos, la tecnología tractora condicionaba todas las variables esenciales que afectaban al coste final del servicio: capacidad de carga, velocidad, frecuencia y tiempo de duración de los viajes. Dados el escaso volumen de intercambios, los bajos niveles de renta y el alto grado de autoconsumo, el transporte terrestre no era más que el resultado de la adaptación de las empresas de servicios a tales variables. Por lo mismo, la mayoría de los intercambios se desarrollaban a escala local (ferias y mercados), salvo en el caso excepcional de bienes o mercancías estratégicas (sal, hierro, cereales) cuyo alto valor por unidad de peso permitía soportar los elevados costes del transporte a larga distancia.

De forma esquemática, las modalidades de la tracción de sangre pueden reducirse a tres: a) los viajes a pie, que cubrían desplazamientos de corto radio vinculados al comercio y mercados locales, o bien desplazamientos estacionales de carácter laboral (segadores, tejeros, vendimiadores, alfareros...); b) los viajes en caballería, utilizados por viajeros particulares —en caballería propia o alquilada—,

La arriería será el sistema de transporte más generalizado hasta finales del siglo XIX y pervivirá hasta la década de 1920-1930 coexistiendo con diligencias y ferrocarriles.

por los correos (camino de posta) y por las recuas de arrieros. La arriería será el sistema de transporte más generalizado hasta finales del siglo xix y pervivirá hasta la década de 1920-1930 coexistiendo con diligencias y ferrocarriles, y c) la tracción de sangre, que se servirá de vehículos o coches de colleras de dos ruedas (calesín, volante, cabriolé, tartanas...) o de cuatro (calesa, galera, berlina, diligencia, faetón). Su uso se vio limitado inicialmente al ámbito urbano. Después, y a medida que progresaba la red de carreteras, se aplicaron trayectos de más largo recorrido para transporte de viajeros, de mercancías o mixto.

Desde mediados del siglo xviii, la industrialización, la urbanización y el crecimiento demográfico generaron una demanda de movilidad que los medios y vías de transporte tradicionales no podían satisfacer. La ruptura en los sistemas de tracción y en la oferta de nuevos medios y vías de comunicación respondió a la matriz tecnológica de la llamada revolución industrial. Entre 1760 y 1870, transcurrió la primera fase de la misma, conocida como «primera» revolución industrial. La sustitución de fuentes de energía —el carbón vegetal fue reemplazado por el mineral— y la aplicación a los procesos productivos de un nuevo motor —la máquina de vapor—, revolucionó el mundo del transporte terrestre (ferrocarril, tranvía de vapor) y marítimo (barcos de vapor con casco de hierro), al proporcionar mayor velocidad, capacidad de carga y regularidad.

Desde 1870, la «segunda» revolución industrial, asociada a nuevas fuentes de energía (electricidad, petróleo) y motores innovadores (de combustión interna o explosión) hasta entonces desconocidos, será el punto de partida de nueva generación de medios de transporte terrestre (coche, camión, autobús, tranvía eléctrico, trolebús) y marítimo (motores de triple expansión y diésel).

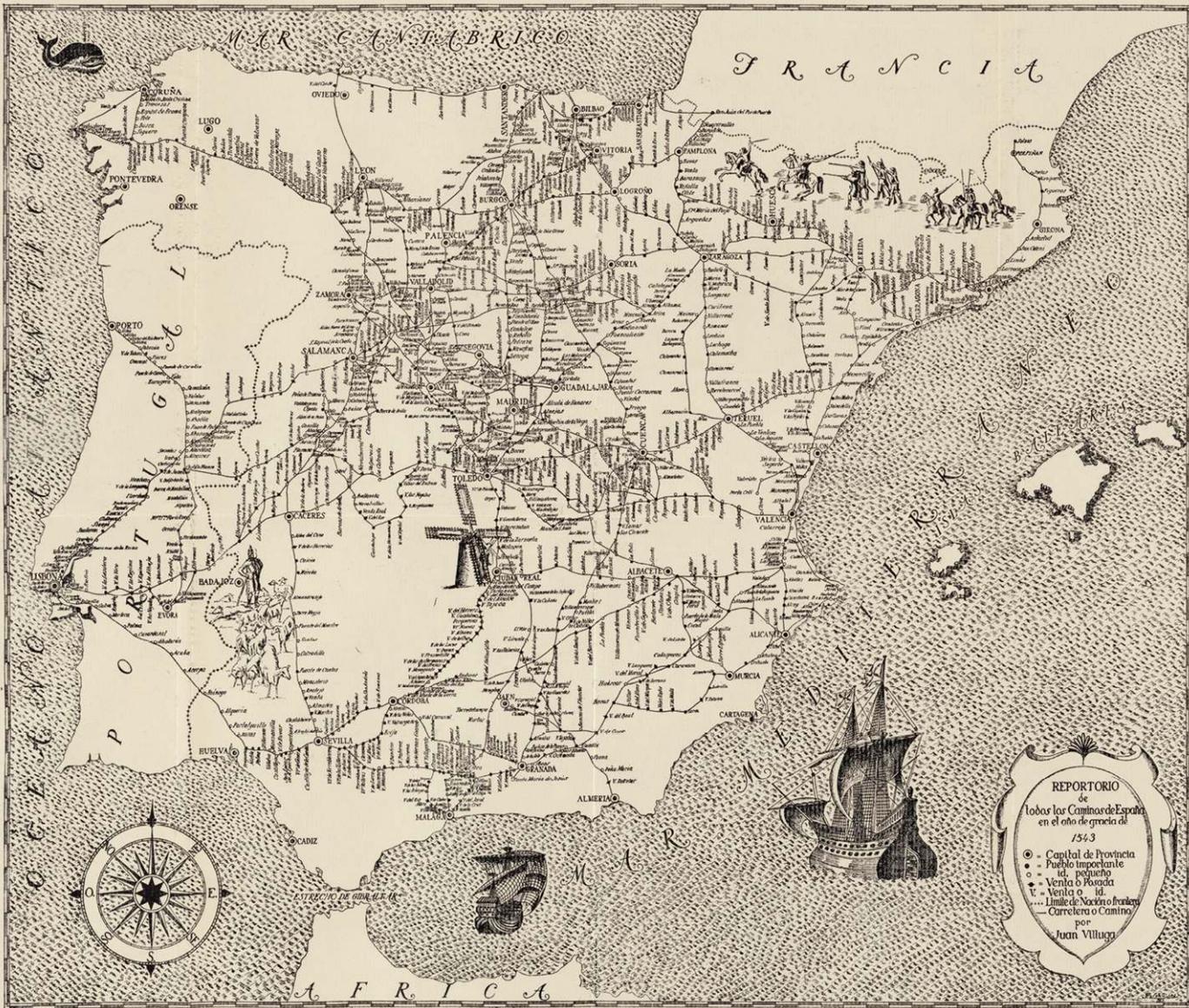
La época de la tracción de sangre. Asturias

La red viaria: caminos carreteros y caminos de herradura

La red caminera hasta el siglo xviii

Las cinco calzadas romanas que comunicaban la Meseta con Asturias obedecían en su diseño más a imperativos militares que económicos. Se trataba de las siguientes: la de Astorga a Tineo; la que, desde el valle del Órbigo, por las Bobias y La Mesa, bajaba a Grado hasta encontrar el mar; la calzada de León a Oviedo por Pajares, y las rutas que por Piedrafita, Vegarada y Tarna se adentraban en Asturias por las cuencas del Nalón y Aller. Las reparaciones y mejoras introducidas en época medieval fueron limitadas o nulas. La parte más significativa de los tráficos era absorbida por el ramal asturiano del Camino de Santiago, dotado de tres brazos: el camino costero, que llevaba hasta Mondoñedo por Avilés; el que, partiendo de Grado, por Pola de Allande, se internaba en la provincia lucense, y el ramal de Oviedo a León por Pajares.

El estado de la red caminera tampoco conocería grandes novedades durante los siglos xv al xviii. Así lo confirman las guías y fuentes itinerarias de la época, como la de Juan de Villuga (*Reportorio de todos los caminos de España*, 1546). El catastro de Ensenada (1752) y el *Diccionario geográfico* de Tomás López (1777) permiten constatar que desde los tiempos medievales las comunicaciones entre Asturias y la Meseta se desarrollaban estacionalmente a través de los 23 caminos de herradura que de este a oeste jalaban los puertos de la divisoria de cumbres.



REPORTEIO
 de
 todos los Caminos de España
 en el año de gracia de
 1843
 ● = Capital de Provincia
 ○ = Pueblo importante
 ○ = id. pequeño
 ● = Venta o Posada
 V = Venta o Id.
 Límite de Navarra ó Francia
 --- Corriera o Camino
 por
 Juan Villuga

Las obras de la «carretera de Castilla» o «de Pajares», desde Oviedo a León, se iniciaron en 1771. En 1779 se cubrían los 21 km del tramo Oviedo-Mieres, y en 1788 el tramo Oviedo-Gijón. Desde entonces, la carretera, dirigida por Jovellanos como subdelegado de Caminos en Asturias, sin apenas fondos, no se completaría hasta 1834.

El reformismo borbónico y las obras públicas (1700-1800)

Desde el siglo xv, los estados nacionales incorporaron las obras públicas a sus prioridades políticas como garantía para el control del territorio y de sus recursos. De ahí la consideración estratégica de las infraestructuras. Las pocas iniciativas bajo la época de los Austrias (siglos xvi-xvii) seguirán aquella tónica, la de construir carreteras al servicio de la defensa y seguridad del Estado. El cambio de criterios en el diseño de la red llegará en el siglo xviii con el advenimiento de los Borbones. En 1757, fray Martín Sarmiento redactaba *Apuntamientos para un discurso sobre la necesidad que hay en España de buenos caminos reales*, texto que reflejaba nítidamente las concepciones centralizadoras en materia de carreteras: «Desde Madrid, como centro, deben salir líneas rectas hasta las extremidades de toda España». Al evaluar el estado de las comunicaciones nacionales en el siglo xviii, Santos Madrazo destacaba como notas características de la red viaria española su acusada interiorización —falta de rutas litorales— y su baja densidad, tanto en términos relativos a la población como a la superficie servida por la red.

Las primeras realizaciones notables en materia de obras públicas se desarrollan en tiempos de Fernando VI: entre 1749 y 1750, se abrían los 16 km de la carretera de Guadarrama al Espinar; entre 1749 y 1752, los 71 de la carretera de Santander a Reinosa y Alar del Rey, y entre 1765 y 1774, los 75 de la de Bilbao a Pancorvo por Orduña. No obstante, los avances fueron lentos. A finales del siglo xviii se contabilizaban solo 1.700 km de carreteras de la red radial, además de 300 km de carreteras pavimentadas de la red transversal. Del estado de precariedad de la red dan prueba la multitud de

textos de viajeros tanto extranjeros como españoles. De toda esa literatura de viajes, cabe subrayar su unanimidad respecto a la falta de articulación de la red, la desconexión entre las «estériles» provincias interiores y las «fértil» provincias marítimas. Todavía en 1845, Richard Ford relataba cómo los caminos reales, «trazados generalmente en línea recta», dejaban fuera de su radio de acción a las comarcas más ricas. El mismo consenso se aprecia entre los pocos viajeros que se adentraron en Asturias: los 23 pasos o caminos de herradura que actuaban como vías de arriería para el comercio con Castilla eran a menudo equiparados a los Alpes y vistos como un elemento de aislamiento sobre el que se forjará la imagen de la región como «la Siberia del norte».

Las obras de la «carretera de Castilla» o «de Pajares», desde Oviedo a León, se iniciaron en 1771. En 1779 se cubrían los 21 km del tramo Oviedo-Mieres, y en 1788 el tramo Oviedo-Gijón. Desde entonces, la carretera, dirigida por Jovellanos como subdelegado de Caminos en Asturias, sin apenas fondos, no se completaría hasta 1834. Al margen de los caminos de herradura, surcaban la región los «caminos de postas» al servicio del transporte de la correspondencia pública y privada. Eran los de León-Oviedo por Pajares y Tarna, los de Oviedo-Avilés-Luanco, Oviedo-Galicia por la costa y el interior, el de Oviedo a Santillana del Mar y el de Llanes a Somiedo.

La arriería, un sector estratégico en las economías preindustriales

La industrialización consagró el tópico del «camino de hierro» como agente creador del mercado nacional. Hasta los años setenta del pasado siglo,



Jovellanos (1744-1811), gran impulsor de la «carretera de Castilla» o «de Pajares», entre Gijón, Oviedo y León. Retrato de Goya, 1798. Museo del Prado, Madrid.

ITINERARIO

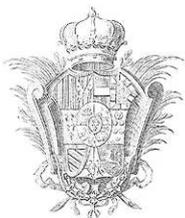
DE LAS CARRERAS DE POSTA

de dentro , y fuera del Reyno,

QUE CONTIENE TAMBIEN

I. LAS LEYES, y PRIVILEGIOS con que se gobiernan en España las Postas desde su establecimiento.

II. Una NOTICIA de las ESPECIES corrientes de MONEDA ESTRANGERA , reducidas à la de España , con los precios à que se pagan las Postas en los varios Payso.



DE ORDEN DE SU Magestad.

En MADRID , en la Imprenta de Antonio Perez de Soto. MDCCLXI.

Itinerario de las Carreras de Posta (1761), redactado por Campomanes (1723-1802) durante su etapa como director general de Postas y Correos.



Retrato de Campomanes realizado por Francisco Bayeu en 1777, a partir del original pintado por Mengs. Real Academia de la Historia, Madrid.

en las historias económicas de España era lugar común afirmar que antes del ferrocarril la oferta de medios de transporte, por insuficiente, no habría estado a la altura de la demanda y, por tanto, habría sido responsable del escaso volumen de comercio y del lento crecimiento económico. Las investigaciones posteriores han venido a desmontar aquel supuesto y a probar lo contrario: el papel determinante de la tracción de sangre como garante del crecimiento urbano y del abastecimiento de las ciudades.

El abastecimiento de villas y ciudades, la distribución de los géneros entrados por mar, y la comercialización de las cosechas en ferias y mercados, convirtieron la arriería en un sector ubicuo en las economías agrarias preindustriales. Se ha estimado que en el siglo XVIII cruzaban la divisoria entre Asturias y Castilla una media de 178 animales/día. Un siglo más tarde, la Contribución Industrial y de Comercio de 1850 contabiliza 613 contribuyentes bajo la rúbrica «transportes», de los que un 84 % eran arrieros. Trece años más tarde, en 1863, cuando ya el ferrocarril había hecho acto de presencia en Asturias, la misma fuente registraba 800 arrieros. Tras pasado el umbral del siglo XIX, la arriería mantendrá su presencia estadística: en el censo de población de 1900 todavía se contabilizaban en Asturias 869 arrieros frente a los 363 empleados del ferrocarril.

Arrieros ocasionales, estacionales y «profesionales»

Cabe diferenciar tres modalidades de transporte. En primer lugar, la local u ocasional, de corto radio, al servicio de ferias y mercados y del abastecimiento de las villas, así como del tráfico portuario. Una segunda, de carácter estacional o de ciclo corto,

de entre tres y cinco meses, desde abril o mayo hasta septiembre, desarrollada en función de las exigencias de brazos y de animales de tiro por las labores agrarias. La tercera, la arriería de ciclo largo, con desplazamientos de seis a diez meses, de carácter «profesional», se vinculaba a comarcas de montaña en las que la escasa disponibilidad de tierras de cereal obligaba a buscar en los servicios de transporte fuentes alternativas de subsistencia. En la frontera leonesa con Asturias son bien representativos los casos de los arrieros de Sajambre, los «argollanos» de las tierras de La Tercia, La Mediana y Los Argüellos, o los maragatos de La Cepeda y La Somoza, especializados en el abastecimiento de la Corte con pescados gallegos. En Asturias, junto a las compañías familiares que cubrían la ruta Cangas del Narcea-Tineo-Salas-Luarca, la más antigua y de mayor significación futura será la «compañía de los Cosmen» de Leitariegos.

Leitariegos resultaba un caso excepcional de especialización laboral en la Asturias medieval y moderna: contaba con 38 arrieros y la arriería daba trabajo e ingresos a más del 90 % del vecindario. Hablar de arriería en Leitariegos supone hablar de los Cosmen. Beneficiados por el Privilegio otorgado por Alfonso XI en 1326, se convertirán en protagonistas del tráfico y comercio entre Asturias y Castilla. Desde el siglo XI eran los proveedores de Corias y de la amplia red de monasterios y hospitales asturianos y leoneses que cubrían el «camino francés» o de Santiago. A partir del siglo XIII, su área de comercio se amplió a las villas leonesas y a las ferias castellanas (Medina de Rioseco, Villalón, Olmedo). En el siglo XVI, los Cosmen cuentan ya con una sólida infraestructura de recuas y de agentes comerciales, además de un notable patrimonio rústico (tierras de viña, praderías, ganado caballar) y urbano (ventas o posadas y almacenes) al servicio



Arrieros frente a una venta o posada entre Covadonga y Cangas de Onís, 1890. Archivo del Museo del Pueblo de Asturias.

■ A finales del siglo XVIII ya se habían regularizado los viajes a Madrid. Los arrieros del Puerto (Leitariegos) organizaban por turnos las salidas desde Cangas del Narcea y Madrid. El recorrido se cubría en nueve días y en etapas de 10 a 19 leguas.

de la red comercial familiar. El traslado de la Corte a Madrid tras su breve estancia en Valladolid (1601-1606) será la oportunidad para ampliar el radio de sus operaciones y diversificarlas. A las actividades meramente comerciales se añadirán las del transporte de viajeros, correspondencia mercantil, remesas de dinero y todo tipo de encargos.

A finales del siglo XVIII ya se habían regularizado los viajes a Madrid. Los arrieros del Puerto (Leitariegos) organizaban por turnos las salidas desde Cangas y Madrid. El recorrido se cubría en nueve días y en etapas de 10 a 19 leguas. Los viajes más concurridos del año eran los de Semana Santa (viaje «de la cera») y el de Navidad. Las tarifas variaban en función de si el trayecto se realizaba a lomos o «a media burra» (dos viajeros, por turnos, utilizaban el mismo animal).

El siglo XIX: la época de las diligencias

La red viaria asturiana en el siglo XIX

En 1829, el *Mapa Itinerario* de Cabanes citaba, además de la «carretera de Pajares» o «de Castilla» (León-Oviedo-Gijón), otras cuatro que daban salida a la Meseta por los puertos de Tarna, Pontón, Leitariegos y Somiedo. En 1834 se concluían todos los tramos de la carretera de Castilla, y en 1844 la de Sama de Langreo-Gijón. Por las mismas fechas ya estaban operativos los caminos carreteros Unquera-Castropol, los que desde Oviedo conducían a Villaviciosa y Llanes por Infiesto y Cangas de Onís, el Oviedo-Cudillero, el Oviedo-Lugo por Grado, Salas, Tineo y el puerto del Palo, además de otros secundarios.

Los avances de la red asturiana fueron tímidos a lo largo del siglo. Por Real Orden de 24 de diciembre de 1862, se aprobaba un plan de caminos vecinales. En 1868 la red carretera incluía 86 km de carreteras de primer orden, 229 de segundo y 213 de tercero, es decir, 528 km. La causa de aquella lentitud radicaba en la preferencia otorgada a la inversión pública en ferrocarriles. La Ley de Carreteras de 1857 las consideraba como subsidiarias de los «camino de hierro», y el Plan General de Carreteras de 1864 aconsejaba suprimir «los caminos que han sido o vayan a ser reemplazados con ventaja por el ferrocarril». Durante la segunda mitad del siglo, la aprobación de la Ley General de Ferrocarriles (1855) acaparó fondos y privilegió las inversiones en «camino de hierro». La memoria del Plan General de Ferrocarriles (1867) señalaba que, «en la elección de las trazas de las carreteras», se priorizase a las que conectasen las poblaciones con la red de ferrocarriles. En consonancia con el citado plan, la Orden de 7 de abril de 1870 ordenaba el abandono de 38 tramos programados de carreteras que no se adecuaban a aquella directriz.

En Asturias, en 1854, Llano Ponte calificaba como deplorables las carreteras: «Menos a Gijón, Avilés y Villaviciosa, hay que usar del viaje a caballo». En la década siguiente, con la llegada a la Dirección General de Obras Públicas del asturiano José Francisco Uría, se ponían en marcha los caminos carreteros de Ribadesella a Cangas de Onís, de Oviedo a Grado con prolongación a Salas y Luarca, y de la capital a Ribadesella. El Plan General de Carreteras del Estado de 1877 definía para Asturias una red de 1.376 km, de los que 696 se hallaban concluidos en 1880. Por entonces, Lino J. Palacio, director provincial de Carreteras, consideraba que Asturias tenía ya definidos sus ejes transversales con el Cantábrico y la Meseta. La articulación del

espacio central se vio completada con el progresivo avance del trazado del ferrocarril Gijón-Langreo (1852) hasta La Felguera-Sama (1854-1856). El Entrego (1875), Lena (1874) y Pajares (1884).

En 1887 entraba en funcionamiento la línea Oviedo-Infiesto, con prolongación a Arriendas (1891) y Llanes (1905), explotada por la Compañía de los Ferrocarriles Económicos. En 1890 se abría el tramo Villabona-Avilés, y en 1890 el Oviedo-Grado (1900). En 1904, el de Oviedo-San Esteban de Pravia, explotado por la Sociedad General del Ferrocarril Vasco-Asturiano.

Compañías de diligencias: las líneas nacionales

Las primeras compañías regulares de diligencias en España comenzaron a operar en el año 1812, una vez finalizada la Guerra de Independencia. Inicialmente los servicios regulares se limitaban a las grandes ciudades, donde a la mayor movilidad y nivel de renta de la población se unía la disponibilidad de caminos carreteros. El viaje Madrid-Oviedo, que en 1775 suponía 11 días de viaje (40 km/día), se había reducido en 1850 a tres días. Los precios de los billetes —entre 640 y 360 reales en función del tipo o clase de asiento (berlina o baca)— situaban la demanda de estos servicios fuera del alcance de las clases populares —el sueldo medio mensual de un artesano no llegaba a los 360 reales, precio del billete más barato.

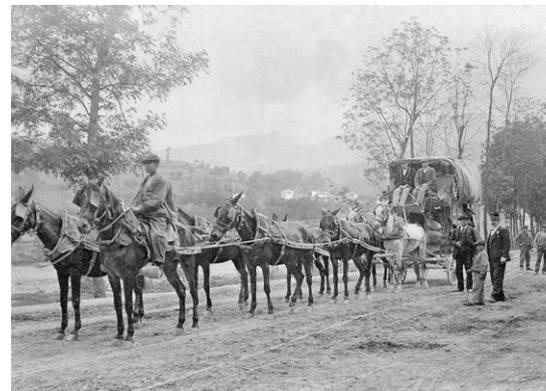
Antes de 1850, de las empresas que prestaban servicios interprovinciales, únicamente llegaban a Oviedo los coches de las Diligencias del Poniente de España (línea Madrid-Valladolid-León-Oviedo). Empleaban en el trayecto 60 horas, efectuando 15 cambios de tiro, uno cada 30 km, lo que suponía el

empleo de 120 caballos. Desde 1847, para el tráfico de mercancías funcionaban las Mensajerías del Norte, filial de la Compañía de los Caminos de Hierro del Norte de España, que realizaban un viaje semanal de cinco días de duración y empleaba tiros de ocho caballos con 15 relevos durante el viaje. Ambos servicios desaparecerán en 1884 al abrirse la línea ferroviaria Madrid-Oviedo-Gijón por Pajares.

En el transporte interior, hay que señalar que en 1826 solo podían circular coches de caballos por la carretera Gijón-Oviedo-León, aún sin concluir, y por los ramales Oviedo-Avilés y Oviedo-Piloña. En 1832 existía un servicio diario Oviedo-Gijón (cinco leguas y dos horas y media). Desde 1850, la apertura de caminos carreteros entre las villas industriales, mineras y portuarias de la región estimuló la multiplicación de servicios y la creación de las primeras empresas de diligencias. Para aquel año, Asturias ya contaba con las líneas Gijón-Avilés, Gijón-Villaviciosa, Oviedo-Polade Siero, Oviedo-Villaviciosa y Ribadesella-Llanes, además de las que recorrían el camino real de la costa entre Unquera y Vegadeo.

Las compañías de diligencias asturianas

A lo largo del siglo XIX muchas empresas de arriería ampliaron su negocio al transporte en diligencias. Desde 1856, Oviedo, Gijón y Avilés, quedaban unidas por dos compañías: La Unión Asturiana y La Villa de Avilés. En el occidente de Asturias, José María Gamoneda fundaba en 1847 las Diligencias del Occidente de Asturias, popularmente conocida como La Ferrocarrilana. Con un capital social de 100.000 reales, prestaba inicialmente servicios entre Luarca y Salas sirviéndose de cuatro carruajes con tiros de ocho mulas y capacidad para 19 viajeros cada uno.



Diligencia La Esperanza (Joaquín Horga y C^ª) que, desde 1880, servía la línea Oviedo-Tineo, de 96 km, en 11 horas. touspatous.es.



Salas. Diligencia Luarca-Oviedo de José María Gamoneda y C^a, 1890. *Museo del Pueblo de Asturias*.

Desde mediados de siglo las iniciativas se multiplicarían. En el centro y occidente operaban los Maurines (Salas-Luarca-Cangas del Narcea), Los Clavinas (Luarca-Pola de Allande), La Luarquesa (Vegadeo-Luarca-Salas) y J. Horga y Compañía (Carruajes La Esperanza) entre Salas, Oviedo y Tineo. En el suroccidente, desde 1879, La Montañesa, de los Cosmen, servía la ruta Cangas del Narcea-Tineo-Salas, y, desde 1890, Cándido Cosmen explotaba una línea regular de viajeros

entre León-Ponferrada-Cangas del Narcea-La Espina. La compañía de diligencias contaba con 104 caballos y nueve coches o carruajes. Por su parte, Basilio Cosmen Castro mantuvo hasta 1903 un servicio de diligencias mixto entre Cangas y Madrid —en Madrid, las paradas eran Monte León, Bolsa, Alcalá, Argensola y Plaza de Oriente. Además de viajeros, «cestos, jamones, talegos o manteca», se hacía responsable de «encargos» de remesas monetarias.

Las guías de postas y caminos de 1890 documentan hasta seis servicios de diligencias regulares: Avilés-Luarca (78 km y 10 horas de viaje), Oviedo-Castropol (152 km y 19 horas), Cangas del Narcea-Oviedo (96 km y 11 horas), Gijón-Ribadesella (71 km y 10,5 horas), Oviedo-Llanes (109 km y 11,5 horas) y, por último, la línea Luarca-Tineo-Cangas del Narcea (98 km y 16 horas). En 1894, la finalización de las obras de la carretera Avilés-Cañero-Luarca impulsó nuevos servicios regulares.

Desde 1800: la época de la tracción mecánica

El escenario europeo

En Europa, la evolución de la tracción mecánica pasó por cinco etapas diferenciadas: tranvías de mulas o hipomóviles, tranvía de vapor, tranvía eléctrico, trolebús y autobús.

Tranvías de mulas o hipomóviles

Procedían de formas evolucionadas de carruajes que salían de los talleres de carroceros o constructores de carros. Desde 1800, la tracción animal conocería una doble evolución: a) presencia generalizada en el medio urbano y en el transporte de pasajeros; b) renovación de la infraestructura viaria (tranvía sobre raíles).

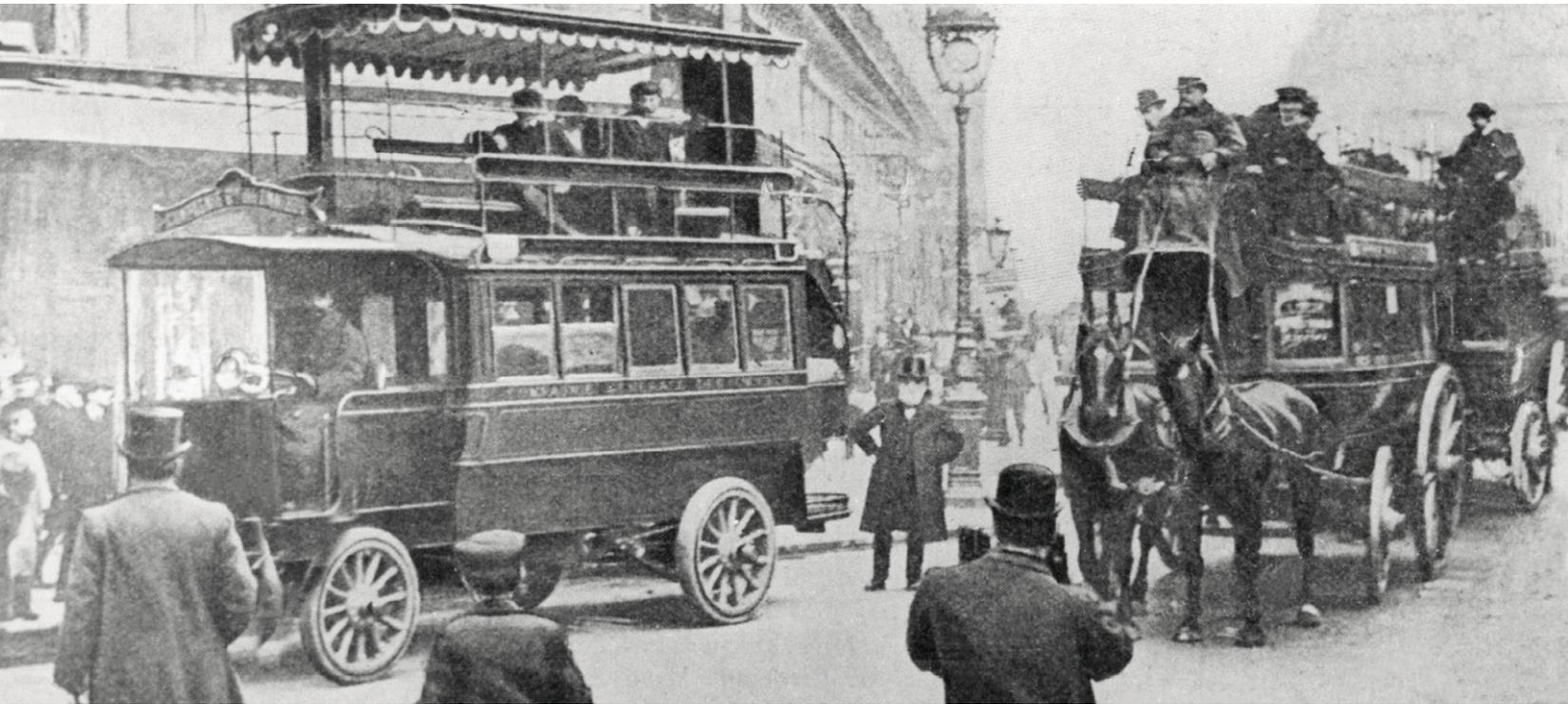
La tracción mediante mulas no tardará en mostrar limitaciones ligadas a la capacidad de arrastre de los animales de tiro, a las pendientes de las vías y a la irregularidad en la pavimentación o adoquinado de las calles. Como contrapartida, tanto la tecnología empleada como los costes (material

rodante, tiros de caballos para relevos, establos, alimentación...) no suponían fuertes barreras de entrada al negocio, de ahí el carácter local y familiar de las empresas. Su rentabilidad solo resultaba apreciable en ciudades por encima de los 30.000 habitantes. Las soluciones a las limitaciones señaladas no se hicieron esperar. Una inicial, de carácter híbrido, consistió en la combinación de una tecnología preindustrial (tracción de sangre) con otra propiamente industrial («caminos de hierro»), es decir, el ómnibus tirado por mulas pasaba a desplazarse sobre raíles, lo que permitía optimizar la tracción animal: con menor esfuerzo se multiplicaba la velocidad y capacidad de carga al emplear vehículos de mayor tamaño. El transporte de pasajeros sobre raíles y tracción animal se convertía así en el embrión del ferrocarril urbano. Inglaterra (1807) y Nueva York (1832) serán los escenarios pioneros.

El tranvía de vapor

Aunque el vapor permitía ampliar la longitud de la red y multiplicar la velocidad y capacidad de carga respecto a la tracción animal, planteaba igualmente problemas de adaptación al entorno urbano: accidentes derivados de la coexistencia en una misma vía de distintos medios y modos de transporte (carros, diligencias, arrieros..); exceso de velocidad; carácter contaminante de la tracción mediante locomotoras (emisión de humos por la combustión del carbón en las calderas, y emisión de vapores); ruidos, y problemas de conservación de pavimentos al hallarse instalados los raíles en calles sin asfaltar. Todas estas restricciones se irían solucionando de forma progresiva y entonces el tranvía de vapor tendrá una presencia imparable en las grandes ciudades europeas desde 1850.

Las guías de postas y caminos de 1890 documentan hasta seis servicios de diligencias regulares: Avilés-Luarca (78 km y 10 horas de viaje), Oviedo-Castropol (152 km y 19 horas), Cangas del Narcea-Oviedo (96 km y 11 horas), Gijón-Ribadesella (71 km y 10,5 horas), Oviedo-Llanes (109 km y 11,5 horas) y, por último, la línea Luarca-Tineo-Cangas del Narcea (98 km y 16 horas).



Desde 1870, en las primeras etapas de la transición de la tracción de sangre (tranvía de mulas) a la mecánica (tranvía de vapor), ambas modalidades de transporte coexistieron pacíficamente en las calles de las principales ciudades europeas.

Del vapor a la electricidad: el tranvía eléctrico

En 1879, W. Siemens presentaba en Berlín un primer prototipo de ferrocarril eléctrico que en 1881 comenzaría a explotarse comercialmente. Se trataba de un tranvía con toma eléctrica de vía, capaz de circular a 50 km/h y con capacidad para 20 pasajeros. En 1883, la firma Siemens introducía la toma aérea de corriente (catenaria), con lo cual conseguía ahorrar los elevados costes que representaba la alternativa de soterrar los cables. La electrificación del transporte urbano supuso un cambio radical

respecto al vapor: abaratamiento de costes, incremento de velocidad, regularidad, comodidad y eliminación de la emisión de gases y ruidos. De todos modos, la penetración del tranvía eléctrico no supuso la desaparición de las alternativas de transporte anteriores. Al contrario, en muchas ciudades coexistieron «pacíficamente» redes de hipomóviles, la tracción de vapor y la eléctrica.

La difusión del tranvía eléctrico conoció tres etapas: la inicial, hasta 1880, fue la fase experimental. Entre 1880 y 1895, resueltos los problemas que planteaba en el entorno urbano y suburbano, se asiste a su extensión al transporte interurbano.



Y la tercera, entre 1895 y 1920, es la de consolidación internacional. Durante esta etapa, el tranvía eléctrico se benefició del hecho de que el autobús aún daba sus primeros pasos, y de que el automóvil era de uso minoritario.

El tranvía convive con el trolebús

La presencia del trolebús fue casi simultánea a la del tranvía eléctrico. Los primeros ensayos de vehículos eléctricos para circular por calles y carreteras sin el apoyo de railes datan de 1882 y fueron

desarrollados igualmente por W. Siemens. En 1900 se registraban las tentativas pioneras de transporte urbano en autobuses alimentados por baterías, pero fueron descartados tanto por el peso de los motores como por su escasa autonomía. Se plantearía entonces su alimentación exterior mediante línea aérea, como en el caso del tranvía eléctrico, pero en este caso con línea doble mediante un trole con pértiga. Su aplicación partió de Francia (1901), Italia (1902) y Reino Unido (1911).

El trolebús no supuso la desaparición del tranvía eléctrico, que supo resistir la competencia. Así, en la década de 1930, en Estados Unidos se diseñaba

Trolebús entre la plaza Cibeles y Alcalá (Madrid), 1940.
Archivo del Pueblo de Asturias.

Carruajes frente al edificio del Banco Asturiano de Oviedo, 1905. Archivo del Museo del Pueblo de Asturias.



un tranvía de altas prestaciones: aceleración y frenado mejorados, rodadura suave y silenciosa, ruedas elásticas que impedían la transmisión de vibraciones, etc. Tras su éxito en Nueva York (1933), su difusión se generalizó desde 1945 en Europa con versiones articuladas para 200 pasajeros y con notable reducción de costes de explotación. La actual red europea de tranvías eléctricos se extiende a 284 ciudades y cuenta con 34.316 vehículos.

Del trolebús al autobús

Aunque el trolebús supuso avances significativos respecto al tranvía, a largo plazo se le achacarán parecidas limitaciones en relación con el autobús: a) mayores costes de instalación y de mantenimiento de la infraestructura eléctrica; b) mayor coste de los vehículos; c) mayor vulnerabilidad por cuanto los fallos en el suministro eléctrico suponían la paralización de todos los servicios, y d) menor velocidad, flexibilidad y adaptación a cambios rápidos de trayecto. La modificación del diseño urbano de las ciudades desde 1950, asociada a la creciente motorización, será la causa de que las infraestructuras fijas de tranvías y trolebuses comenzasen a considerarse como «obstáculos» opuestos a la fluidez de la circulación. Por todas estas razones, el ascenso del autobús se mostrará imparable.

Tranvías, trolebuses y autobuses en España

Como en el caso europeo, cabe diferenciar tres etapas en la evolución de la tracción mecánica en España: de la tracción de sangre al tranvía, del tranvía al trolebús y del trolebús al autobús.

De la tracción de sangre al tranvía

Los primeros ensayos españoles de transporte urbano por tracción de sangre datan de 1859 (La Habana y Jerez de la Frontera). Desde 1870 se extenderán a otras ciudades españolas. Aunque desde 1877 algunas redes urbanas de transporte ya habían implantado la tracción de vapor, la tracción por mulas y caballos seguía siendo una realidad omnipresente en numerosas ciudades.

El impulso a la electrificación del transporte se inició en la última década del siglo XIX. Los primeros ensayos se realizaron en Bilbao (1896) y progresivamente se repitieron en otras ciudades —Madrid (1898), Barcelona y Sevilla (1899), Valencia (1900)— hasta su consolidación definitiva en la primera década del nuevo siglo. En 1911 ya circulaban por España casi un millar de tranvías. La Gran Guerra (1914-1918) y las dificultades de importar equipos frenaron la extensión de la red, que se reanudó a partir de 1925. Hacia 1936, el proceso de electrificación podía darse por concluido. Este punto de llegada coincidía con el momento en que el autobús comenzaba a hacer acto de presencia.

El tranvía convive con el trolebús

En la década de 1920 se producirá el despliegue del transporte mecánico por carretera. En 1927 se tomaban las primeras medidas legales para proteger la industria de la automoción a pesar de que por entonces España carecía de industrias auxiliares y, por dicha razón, la mayoría de los vehículos que circulaban eran de importación. Complementariamente, el Plan Gasset de carreteras (1902) se completaría en 1926 con el de Firms Especiales. La presencia del automóvil presagiaba la incompatibilidad entre



Tranvía de sangre en Gijón, 1899. Museo del Ferrocarril de Asturias.

Los nuevos medios de transporte y la presencia de raíles en las calles. El Decreto de 21 de julio de 1933 del Ministerio de Obras Públicas anticipaba que no se otorgarían nuevas concesiones para tranvías instalados sobre vías públicas o carreteras, y añadía que «el interés público está ya perfectamente servido con los autobuses, y podría servirse también de los trolebuses, ya que para unos y otros se prescinde de la instalación de carriles».

En el caso del trolebús, España acumularía un notable retraso respecto a otros países vecinos. La crisis de 1929 primero, y luego la Guerra Civil, abortaron los primeros ensayos para la instalación de redes de cercanía. En 1936 aún no se había instalado línea alguna. La autarquía posbélica, la carestía de combustibles líquidos, la falta de divisas para importar equipos y neumáticos, y las deficiencias en el suministro eléctrico, fueron, entre otros, los factores explicativos de tal demora. La Ley de 5 de octubre de 1940 fue la bandera de salida para que la red de trolebuses iniciase su expansión. Pero, a

diferencia de lo ocurrido en el caso de la electrificación del tranvía, la sustitución de este por el trolebús, no fue generalizada. En 1940, Bilbao fue la primera ciudad española que contó con servicios de trolebús a cargo de la compañía Tub (Transporte Urbano de Bilbao), que posteriormente, ya como Tcsa, fue la concesionaria del servicio urbano (Bilbobús) hasta 2008. En los años 1961-1962, por las mismas fechas en que el autobús iniciaba su andadura, la expansión del trolebús tocaba techo. En 1966, las 18 redes de trolebuses en funcionamiento iniciaban un declive que culminó en 1989.

Del trolebús al autobús

El motor de explosión, más eficiente y ligero que la máquina de vapor, conoció su aplicación inicial al transporte a partir de 1885 por iniciativa de ingenieros e industriales alemanes (Otto, Benz, Daimler, Maybach). Sus dos aplicaciones iniciales



Autobús Gobron-Brillié de la Compañía de Automóviles de Verín, 1900. *Archivo del Pueblo de Asturias.*

Página siguiente. Autobús de la línea Potes, Panes, La Hermida y Unquera aparcado delante de la Fonda de Lama, 1925. *Museo del Pueblo de Asturias.*

fueron la deportivo-turística y la militar. Pero el sector, aunque emergente y con futuro, no atraía capitales por la falta de mercados. Además, la demanda de automóviles se vería mediatizada por la lenta implantación de las industrias auxiliares, responsables de hasta el 50 % del valor final del vehículo. El salto hacia la fabricación industrial se producía en 1908, cuando H. Ford patentaba en Estados Unidos el modelo Ford T con un precio

inicial de 825 dólares. En 1916, una vez implantada la producción en serie mediante cadenas de montaje, las economías de escala resultantes de fabricar 300.000 unidades anuales permitían rebajar el precio a 360 dólares.

En 1898 se creaban en Madrid y Barcelona las primeras empresas para explotar las nuevas patentes de motores eléctricos y de combustión interna aplicados al automóvil: De la Cuadra (1899),

PEÑA MELLERA
Panes - Fonda de Lama

Propiedad Poncebó



El proceso de motorización del transporte regular de pasajeros conoció su etapa experimental entre 1905 y 1910. Antes de finalizar la primera década del nuevo siglo ya se habían regularizado algunas líneas, como la de Vega de Ribadeo-San Esteban de Pravia.

Anglada y C^a (1901) y la Constructora Hispano-Suiza de Automóviles (1902), sociedad comanditaria integrada por el ingeniero suizo M. Birkigt y J. Castro. En 1907 se instalaba en Vitoria el fabricante francés Darracq, quien un año antes había fundado en Milán la factoría que alumbrará la futura Alfa-Romeo. De 1908 data la S. A. Española de Automóviles Renault, y de 1909 la S. A. Española de Automóviles De Dion-Bouton, cuyos autobuses alcanzarían una gran difusión en el norte y noroeste de España de la mano de su socio comercial J. Barro González, con fábrica en Chavín (Vivero, Lugo).

El diseño y fabricación del primer prototipo corrió a cargo de la Hispano-Suiza en 1903, pero la falta de ventas condujo a la quiebra de la sociedad. En 1904, J. Castro refundaba la compañía como La Hispano-Suiza de Automóviles, S. A., con factoría en La Sagrera (Barcelona), inicialmente dedicada al sector del automóvil de lujo y a los motores marinos. Desde 1908, para paliar las escasas ventas, comenzará a fabricar ómnibus, y para favorecer la venta de los mismos su estrategia consistió en generar su propia demanda creando empresas de transporte o tomando participaciones accionariales en las ya existentes —La Cantábrica, Hispano-Manresana, Hispano-Aragonesa, entre otras muchas—. Por esta vía, entre 1908 y 1930 llegaría a poner en circulación 160 ómnibus. Para dar salida a la producción de turismos optará por instalar en las proximidades de París (Levallois-Perret) una segunda factoría en 1910, confiando en la reputación exterior de su marca y en el mayor nivel de renta francés. Sin embargo, los grandes beneficios para la Hispano llegaron durante la Gran Guerra, asociados al boom de ventas de sus motores de aviación, gracias al cual pudo abrir una segunda fábrica en Guadalajara en 1920. Pero Hispano-Suiza fue la excepción en la industria de automoción española. De

las 14.712 matriculaciones de vehículos de motor registradas entre 1908 y 1919, 9.836, es decir un 67 %, correspondieron a importaciones.

El proceso de motorización del transporte regular de pasajeros conoció su etapa experimental entre 1905 y 1910. Antes de finalizar la primera década del nuevo siglo ya se habían regularizado algunas líneas, como la de Vega de Ribadeo-San Esteban de Pravia con vehículos Schneider. Desde entonces, irán añadiéndose nuevas empresas de transporte interurbano —Castromil, Continental Auto, La Montañesa, La Sepulvedana, Alsina Graells— cuyas líneas discurrían por rutas no cubiertas por el trazado ferroviario. Su expansión se vería limitada tanto por la debilidad de la oferta de infraestructuras —viarias y de suministro de combustible, de servicios de recambios y reparaciones—, como por el trato legal de favor concedido al ferrocarril. El despegue del autobús, restringido primero por la crisis de 1929 y después por la Guerra Civil y la falta de combustible y equipos en la década autárquica (1940-1950), se producirá después de 1950. Desde este año los kilómetros anuales recorridos por autobuses superaban ya los del tranvía. En 1956, las líneas de tranvías urbanos y trolebuses alcanzaban los 850 km, frente a los 1.300 km de las líneas de autobús.

A las ventajas del autobús sobre el trolebús y el tranvía ya comentadas, hay que añadir el hecho de que la circulación del autobús no limitaba la de los vehículos particulares y además ofrecía mayor versatilidad y flexibilidad (trayectos, horarios, distancias...). El hito decisivo en la aceleración del proceso de sustitución será la aprobación de la Ley de 21 de julio de 1973 que autorizaba la transformación de las concesiones de trolebuses en autobuses, que se tradujo en el cierre paulatino de las líneas en explotación a partir de 1974.





Obra de José Alfonso.

Asturias, 1890-1923. De las diligencias a los transportes mecánicos

02

1898-1930. Los primeros tranvías

La etapa experimental del autobús. Primeras líneas regulares

1898-1930. Los primeros tranvías

La transición de la tracción de sangre a la mecánica coincidirá con la llamada «edad de plata» de la economía española (1898-1930). Se trató de un ciclo expansivo asentado sobre cinco pilares: a) la reserva del mercado nacional por los aranceles Cánovas (1891) y Cambó (1922); b) la repatriación de «capitales indianos»; c) el *boom* inversor debido al arranque de las industrias y tecnologías de la segunda revolución industrial (automoción, electricidad, química). Y asociadas a este, la aceleración del proceso urbano y la propia modernización social serán fuente de nuevos desarrollos: infraestructuras de red (saneamiento, alumbrado, tranvías), sector servicios (banca, seguros, comercio marítimo), industrias vinculadas a la construcción residencial (cerámica, ladrillo, mobiliario, cristal),

agroalimentarias (lácteas, mantequerías, conservas de pescado...); d) el ciclo bélico de negocios derivado de la neutralidad española durante la I Guerra Mundial, y e) una vez finalizada la Gran Guerra, el apoyo del Directorio (1923-1931) a la provisión de infraestructuras (confederaciones hidrográficas, red de firmes asfálticos) y su protección directa a la industria, prolongarán la bonanza de los años 1914-1919.

Asturias será una de las regiones privilegiadas de aquel período. La minería del carbón, a la sombra del arancel, llegará a concentrar 28.000 empleos. La construcción naval y el sector metal-mecánico saldrán igualmente beneficiados. Asturias, que comenzaba el siglo con 637.801 habitantes y un 70 % de población activa agraria, se vería particularmente favorecida por aquel ciclo expansivo: en 1930, el número de habitantes ya ascendía a 834.553, y el peso del empleo agrario se había reducido al 38,5 %.

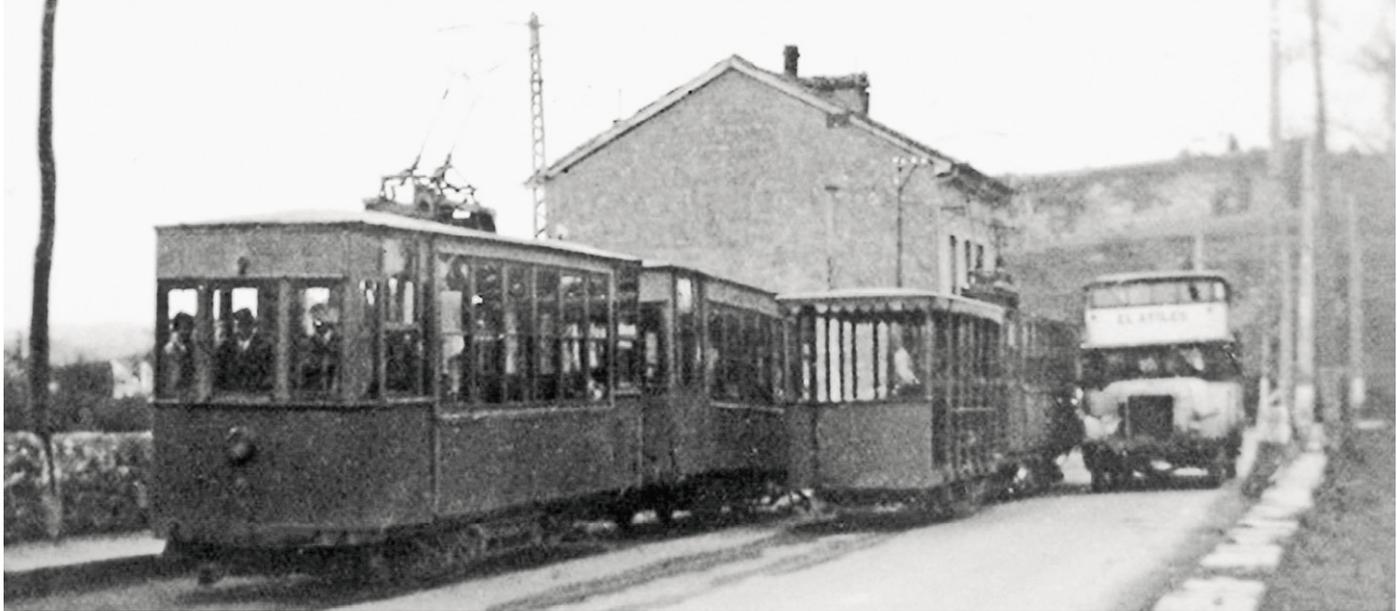
Tranvía de mulas en la calle de Jovellanos. Gijón, 1909. Museo del Pueblo de Asturias.



No. 22. Gijón — Calle de Jovellanos

Los primeros tranvías

La presencia del tranvía en Asturias se remonta a la década finisecular. Debutó en las ciudades cuyo tamaño y demanda de movilidad anticipaban la rentabilidad de su instalación. En 1890 se creaba la Compañía del Tranvía de Gijón, con tracción de sangre hasta su electrificación en 1910. Las unidades eléctricas estuvieron en servicio hasta 1963. Entre los años 1895 y 1922 circulará por Oviedo un tranvía de mulas, que fue reemplazado por otro eléctrico explotado por la Compañía del Tranvía Central de Asturias y se mantuvo en funcionamiento hasta 1955. En 1893, se creó en Avilés la Compañía del Tranvía de Vapor del Litoral Asturiano, S. A., y en 1916, la sociedad Compañía del Tranvía Eléctrico de Avilés, S. A. (CTEA), que estuvo en activo entre 1921 y 1955. Este último año



trasapaba sus concesiones al autobús, en cuyo accionariado entraría Alsa en 1964. A los tranvías urbanos citados habría que añadir los de vapor no urbanos asimilables a trenes de cercanías: Arriondas-Covadonga (1908), Moreda-Cabañaquinta (1916) y Laviana-Rioscuro (1921), entre otros.

La etapa experimental del autobús. Primeras líneas regulares

Las empresas asturianas de diligencias se hallaban al corriente de las novedades tecnológicas y no tardaron en reaccionar ante los cambios que se anunciaban en el sector. En 1901, los propietarios de las principales compañías elaboraban un informe

sobre «los adelantos en el sistema de tracción por automóviles». En él se daba cuenta de que se había encargado uno «a la casa Dion-Bouton de París». Las pruebas se efectuaron «por carreteras llenas de grava sin aprisionar y en días de lluvia. Se fue a Trubia, Avilés, Gijón, La Espina y Tineo, atravesando las pendientes más ásperas y las curvas de menor radio, y los resultados fueron del todo satisfactorios».

El proceso de sustitución tecnológica no estuvo exento de dificultades. La primera empresa en ensayar la tracción mecánica contaba con un capital de 65.000 pesetas destinado a adquirir un «carruaje locomotor» con capacidad para 24 plazas y con una velocidad de 12 km/h, lo que suponía reducir en ocho horas el recorrido Luarca-Oviedo, en el que las diligencias empleaban 14. Sin embargo, el peso de la máquina, la inadecuación de las

Todavía en 1950 coexistían en las carreteras asturianas dos sistemas de tracción. En esta imagen de 1950, en La Texera (Avilés), los dos tranvías de la CTEA (Compañía del Tranvía Eléctrico de Avilés) se cruzan con un autobús de la empresa EL Avilés. *Archivo CTEA.*



carreteras y la falta de resistencia del puente de madera de Canero, abortaron este primer ensayo.

En 1900, la empresa Maurín, Horga y C^a adquiría un ómnibus de vapor de Dion-Bouton —23.000 pesetas, 24 plazas, 25 km/h— para la línea Oviedo-Tineo. Los problemas con las pendientes y el exceso de peso tuvieron como consecuencia idéntico resultado negativo. Entre 1903 y 1907 hubo nuevos ensayos sin éxito, esta vez con motores de benzina. Corrieron a cargo de Maurín, Horga, Gamoneda y Riesgo, socios de El Luarca, y de los empresarios Celestino García y Liborio Rico.

En 1907, con un capital de 100.000 pesetas, se constituía en Navia la empresa de automóviles El Progreso Asturiano para explotar la línea Vega de Ribadeo-San Esteban de Pravia. En 1908 contaba

con tres autobuses Schneider de 40 HP, de 18 plazas y con ruedas de llantas de goma maciza. En 1912 la sociedad contaba con seis ómnibus. En esa misma línea, hubo de competir con el servicio de diligencias que explotaba F. García Gamoneda. No obstante, y pese a las mejoras en los tiros, la tracción animal ya se batía en franca retirada, resistiendo únicamente en líneas secundarias no cubiertas por el autobús, caso de los trayectos Luarca-Treviás, Navia-Boal-Grandas, o Tineo-Cangas del Narcea.

En 1912, Francisco Cosmen Pérez, tras fundar La Montañesa, adquiría en Madrid dos autobuses Hispano-Suiza para explotar la línea Ponferrada-Cangas. La empresa, al amparo del ciclo de negocios abierto por la Gran Guerra (1914-1918), obtendría beneficios extraordinarios vinculados

Página anterior. Cornellana, 1900. Ómnibus de vapor (modelo Dion-Bouton) de la sociedad Maurín, Horga y C^a. Con capacidad para 24 plazas y una velocidad de 12 km/h, reducía en ocho horas el recorrido Luarca-Oviedo, en el que las diligencias empleaban 14.



Ómnibus, modelo Hispano-Suiza, de la Compañía La Montañesa, de F. Cosmen, en Caboalles de Abajo (León), en 1912. J. Álvarez Rubio, 2004, p. 190.

Inauguración de la línea regular Vega de Ribadeo-San Esteban de Pravia, servida por la empresa navega El Progreso Asturiano. Navia, 1908.



tanto «a la riada de emigrantes a Madrid» durante aquellos años, como al auge minero de Lacia. La Montañesa disponía de talleres de reparación, almacenes para aceite, gasolina, y para el carburo de los faros. En 1915 ampliaba sus servicios con las líneas Cangas del Narcea-León por Villablino, Murias de Paredes y La Magdalena.

En 1913 se registraban dos nuevas empresas: Automóviles de Grado a Cangas de Tineo (Maurín, Horga y C^o) y Empresa de Automóviles El Castropol (Julio Villamil y Lanza). Esta última, que explotaba las líneas Oviedo-Vegadeo, San Esteban de Pravia-Vegadeo y Oviedo-Cangas de Tineo, contaba con tres autobuses Saurer, taller mecánico y oficinas en la calle Toreno de Oviedo.

En 1916, Francisco García Gamoneda, Vicente Trelles, Liborio Rodríguez, Manuel Riesgo y

Fernando Álvarez-Cascos, constituían Automóviles Luarca. Su objetivo era absorber paulatinamente las empresas que venían operando en el occidente asturiano y, en su defecto, llegar a acuerdos de reparto de líneas y servicios. Dentro de ese plan de expansión, aquel mismo año adquirían por 400.000 pesetas los activos de El Progreso Asturiano, trasladando a Luarca sus talleres y almacenes. En 1917 se hacía con una parte de El Castropol y con la empresa La Villa de Tineo, pasando así a explotar sin competencia las líneas de Vegadeo a San Esteban de Pravia y de Luarca a Oviedo.

No fueron estas las únicas iniciativas, pero sí las más destacadas. Desde 1917 hasta 1922, creada por Ladislao Menéndez, de Salas, comenzaba a prestar servicios La Empresa de Automóviles a Cangas y Pola de Allande. Cabe igualmente recordar



Autobús Hispano-Suiza de Autos Luarca. Cubría la línea Vega de Ribadeo-Luarca-Oviedo. A la izquierda de la fotografía, Francisco García Gamoneda, fundador de la compañía. Luarca, 1917.



Ómnibus de la línea San Esteban de Pravia-Vega de Ribadeo, 1919.

En 1919, Secundino Cosmen obtenía por contrato público los servicios de correos entre Cangas de Tineo y Pola de Allande con hijuela a Cangas del Narcea, y en 1922, los de correos y transporte de viajeros entre Cangas del Narcea y Villablino.

la creación en 1917 de la sociedad Automóviles Scar, S. A. (Oviedo) que, además de talleres mecánicos y venta de accesorios y neumáticos, alquilaba automóviles. Por último, en 1918, la Empresa Tapia-Figueras (Isidro Bobis y L. Sanjurjo) adquiriría parte de los vehículos de El Castropol, así como los derechos sobre la línea regular de la costa. En 1923, nacía La Mantequera, empresa mixta de Ángel Arias, que combinaba el transporte de mercancías en camiones, con el de pasajeros.

Antes de finalizar el conflicto bélico, en 1918, Secundino Cosmen Bueno constituía junto a otros socios La Popular, S. A. Su objeto estatutario era «el transporte en automóvil de viajeros y mercancías, y el servicio de correos y mensajerías entre Cangas de Tineo y Grado», pudiendo extenderlo a otras líneas y negocios. Disuelta la sociedad en 1919, Secundino Cosmen adquiriría sus activos y ya como Empresa Cosmen, obtenía por contrato público los servicios de correos entre Cangas de Tineo y Pola de Allande con hijuela a Cangas del Narcea, y en 1922 los de correos y transporte de viajeros entre Cangas del Narcea y Villablino, villas que ya conectaba desde 1920 mediante un servicio mixto de mercancías y viajeros servido con camiones Renault. Posteriormente, los autobuses se extenderían al tramo Villablino-Candanedo. Ambas líneas se mantendrán en activo a lo largo de las dos décadas siguientes.

En 1925, Francisco Flórez y Vicente Cosmen, creaban la Empresa del Puerto, línea mixta de pasajeros y mercancías que unía semanalmente Cangas del Narcea, Vallado, Leitariegos y los pueblos de los valles del Cibeo y Naviegos con Madrid. Esa misma línea, con prolongación a Oviedo, era explotada por los autobuses de La Victoria, de Manuel González.





Obra de Manuel García Linares.

De la fundación de Automóviles Luarda, S. A., a la fusión con la Empresa Cosmen, 1923-1960

03

El boom automovilístico de los años veinte

De Automóviles Luarda (1916) a Automóviles Luarda, S. A. (1923)

1950: tiempos de crisis para el transporte

Empresa Cosmen y Automóviles Luarda, S. A.:

trayectoria empresarial, 1930-1950

Los años del «desarrollismo», 1950-1960. Cosmen/Alsa:
integración empresarial

El boom automovilístico de los años veinte

El parque móvil español pasaba de 40.000 vehículos en 1920 a 200.000 en 1935. España, en términos comparados, era un país automovilísticamente «atrasado»: en 1935 contaba con 10 automóviles por 1.000 habitantes, frente a los 44 del Reino Unido, o los 220 de Estados Unidos. No obstante, el incremento de las matriculaciones obligará al Directorio a afrontar un amplio programa de infraestructuras, desde el Plan Nacional de Firms Especiales (1926) a la creación de Campsa. Con todo, el principal protagonista de la década no sería el turismo sino el ómnibus y el camión. En 1924 se contabilizaban en España 456 líneas regulares de viajeros en régimen de concesión exclusiva. En 1930 ya eran 1.196, de las cuales solo 65 superaban los 100 km, entre ellas la de Oviedo-La Coruña (361 km). Dominaba la atomización empresarial, con una media de una a dos líneas por empresa, con la excepción de Alsina-Graells, Alsa y pocas empresas más.

El despegue del transporte de mercancías y pasajeros por carretera en la década de los veinte no estuvo exento de problemas legales. En efecto, en esos años alcanzaba su punto álgido el llamado «problema ferroviario». Desde 1914, en diversos países europeos, las compañías de ferrocarril se veían sacudidas por graves crisis financieras asociadas a los altos costes de explotación y a la competencia de la carretera. El transporte por carretera, a sus conocidas ventajas de flexibilidad horaria y de rutas, de adaptabilidad y de menores gastos de distribución —ahorro de tiempo en carga/descarga, mayor capilaridad—, añadía un menor peso del capital fijo en la estructura de costes respecto al ferrocarril, pues el autobús no integra el coste de la vía en sus costes de explotación.

Entre 1920 y 1930, el tren traspasaría a la carretera el 10 % de su tráfico de mercancías y el 15 % del de pasajeros. Por ello no debe extrañar que se abriese el debate sobre competencia y coordinación entre ambos modos de transporte. Pero fue un debate desequilibrado por la influencia y capacidad negociadora del *lobby* ferroviario. Y así, el real decreto de 4 de julio de 1924, por el que se creaba la Junta Central de Transportes Mecánicos Rodados, considerará subsidiarias las carreteras respecto al ferrocarril. El real decreto de 22 de febrero de 1929, tras anunciar que «ante la competencia que el automóvil hace al ferrocarril, se tomarán medidas conducentes a sostener la vida de este, tan seriamente amenazada», declaraba taxativamente que «los transportes por carretera se deben considerar complementarios a los que prestan los ferrocarriles».

De Automóviles Luarca (1916) a Automóviles Luarca, S. A. (1923)

En el último cuarto del siglo XIX, Luarca se había consolidado como capital mercantil e industrial del occidente asturiano. En 1900, su población alcanzaba los 21.486 habitantes. Antes de la llegada del ferrocarril y del camión, el cabotaje marítimo había convertido su puerto en un activo receptor de materias primas (coloniales, hierro, sal, cereales, cueros) y en expendedor de manufacturas (lienzos, cueros, salazones de pescado, mantecas), con un movimiento medio anual de 150 buques. Arrieros y diligencias canalizaban el tráfico entre el puerto y el *hinterland* asturiano a través de las carreteras que se iban abriendo paso lentamente, la de Luarca-Oviedo (1864) entre otras.

Los fundadores de Alsa contaban con un notable *background* empresarial. En el registro

Autobús de la Compañía El Avilés, 1930.
Archivo del Museo del Pueblo de Asturias.



Automoviles Cuarea

S.A.

ADMINISTRACION

VASCO

- Diligencia de apertura -

Señalado, se declara abierto este libro "Mayor" después de haber puesto el sello de este Ayuntamiento en los manuscritos y folios inútiles de que se compone.
Pertenece a la Sociedad Anónima "Automoviles Cuarea", y fue presentado en el día de hoy por el Director gerente de aquella, don Francisco Javier Ferrer, acompañado al papel de recibos con la pendiente.
A nueve diez de Mayo de mil novecientos veintidós

El Jefe municipal asistencial
Celestino Esteban

El Secretario
J. Ferrer

Malicioso quedado sin valor, por olvido involuntario, el sobrenayado "Mayor" se advierte que vale

El Jefe
Celestino Esteban

El Secretario
J. Ferrer



Desde la izquierda, de pie, Vicente Trelles y Fernando Álvarez-Cascos, tercero y quinto respectivamente. Luarca, 1923. G. Fernández, J. A. García y M. de Castro (2001); Luarca: una mirada atrás.



mercantil de Asturias, los Avello constan desde 1888 como titulares de distintas sociedades comerciales; Fernando Álvarez-Cascos, hijo del ingeniero Godofredo Álvarez-Cascos González —diputado provincial durante el Directorio y con una fortuna de raíces «indianas» forjada en Argentina—, participaba igualmente en varias empresas locales; el también indiano José Vidal de la Uz formaba parte del consejo de administración de Electra del Esva; Antonio González Vega, era accionista de la sociedad Vapores Costeros; Vicente Trelles González —diputado provincial y alcalde de Luarca en distintas ocasiones—, fundador de la Banca Trelles, formaba parte del accionariado de empresas industriales, navieras y eléctricas; F. García Gamoneda, oriundo de Cangas del Narcea y alcalde de Luarca en 1937, contaba, como se dijo,

con experiencia en el sector del transporte. Todos ellos integraban una acrisolada burguesía industrial y de negocios con intereses diversificados en los sectores fabriles que constituyeron la punta de lanza de la industrialización regional —sociedades navieras y eléctricas, aserraderos, construcción residencial, banca, seguros y transportes— en el ciclo de negocios abierto en 1898 por la repatriación de los capitales «indianos». La visión y el empuje de estas familias de Luarca fundadoras de Alsa fueron determinantes para el éxito y el desarrollo posterior de la sociedad.

Automóviles Luarca (1916) se benefició del ciclo expansivo vivido por la economía asturiana durante los años de la Gran Guerra. A la explotación de sus rutas regulares tradicionales, se sumaba en 1922 la línea Luarca-Gijón-Avilés. Un año después, el 25

Página siguiente. Francisco García Gamoneda, sentado al lado del conductor, en una imagen de 1917. G. Fernández, J. A. García y M. de Castro (2001); Luarca: una mirada atrás.



AUTOMÓVILES "LUARCA"

El Timbre correspondiente, ha sido adherido íntegro en su lugar.

(A. L. S. A.)

Constituida por escritura pública otorgada ante el notario de Oviedo (Oviedo) D. Marino Reguera Beltrán el día 20 de Abril del año 1923, con un Capital de 700.000 pesetas, ampliado a 1.500.000 pesetas por escritura pública otorgada ante el notario de la Villa de Luarca (Oviedo) D. Tiburcio Avila González, el día 28 de Junio de 1926. Por escritura pública ante el mismo notario de Luarca D. Tiburcio Avila González fecha 7 de Mayo de 1932, el Capital Social fue ampliado a 2.500.000 pesetas. Y por nueva escritura pública de 29 de Octubre de 1939 ante el notario de Luarca D. José Luis Pérez Muñoz, fueron modificados los Estatutos y ampliado el Capital Social a 4.500.000 pesetas.

Ampliado el CAPITAL SOCIAL a
Capital Social: 4.500.000 ptas.
Representado por 9.000 acciones de quinientas pesetas cada una.

Resguardo provisional n.º 000029

de acciones

de 500 pesetas, números al

a favor de

a canjear por los títulos definitivos.

Luarca a 22 de Noviembre de 1955

EL PRESIDENTE

DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:

EL CONSEJERO DELEGADO:

EL CONSEJERO SECRETARIO:

AUTOMÓVILES "LUARCA"

El Timbre correspondiente, ha sido adherido íntegro en su lugar.

Automóviles "LUARCA"

SOCIEDAD ANÓNIMA

(A. L. S. A.)

Constituida por escritura pública otorgada ante el notario de Gijón (Oviedo) D. Marino Reguera Beltrán el día 20 de Abril del año 1923, con un Capital de 700.000 pesetas, ampliado a 1.500.000 pesetas por escritura pública otorgada ante el notario de la Villa de Luarca (Oviedo) D. Tiburcio Avila González el día 28 de Junio de 1926. Por escritura Pública ante el mismo notario de Luarca D. Tiburcio Avila González fecha 7 de Mayo de 1932, el Capital Social fue ampliado a 2.500.000 pesetas. Y por nueva escritura pública de 29 de Octubre de 1939 ante el notario de Luarca D. José Luis Pérez Muñoz, fueron modificados los Estatutos y ampliado el Capital Social a 4.500.000 pesetas.

DOMICILIO SOCIAL EN LUARCA, PROVINCIA DE OVIEDO

Ampliado el CAPITAL SOCIAL a
CAPITAL SOCIAL: 4.500.000 PESETAS

REPRESENTADO POR 9.000 ACCIONES DE QUINIENTAS PESETAS CADA UNA

Resguardo provisional n.º 000029

de acciones de 500 pts. nims.

al a favor de

a canjear por los títulos definitivos.

Luarca a 22 de Noviembre de 1955

EL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:

EL CONSEJERO DELEGADO:

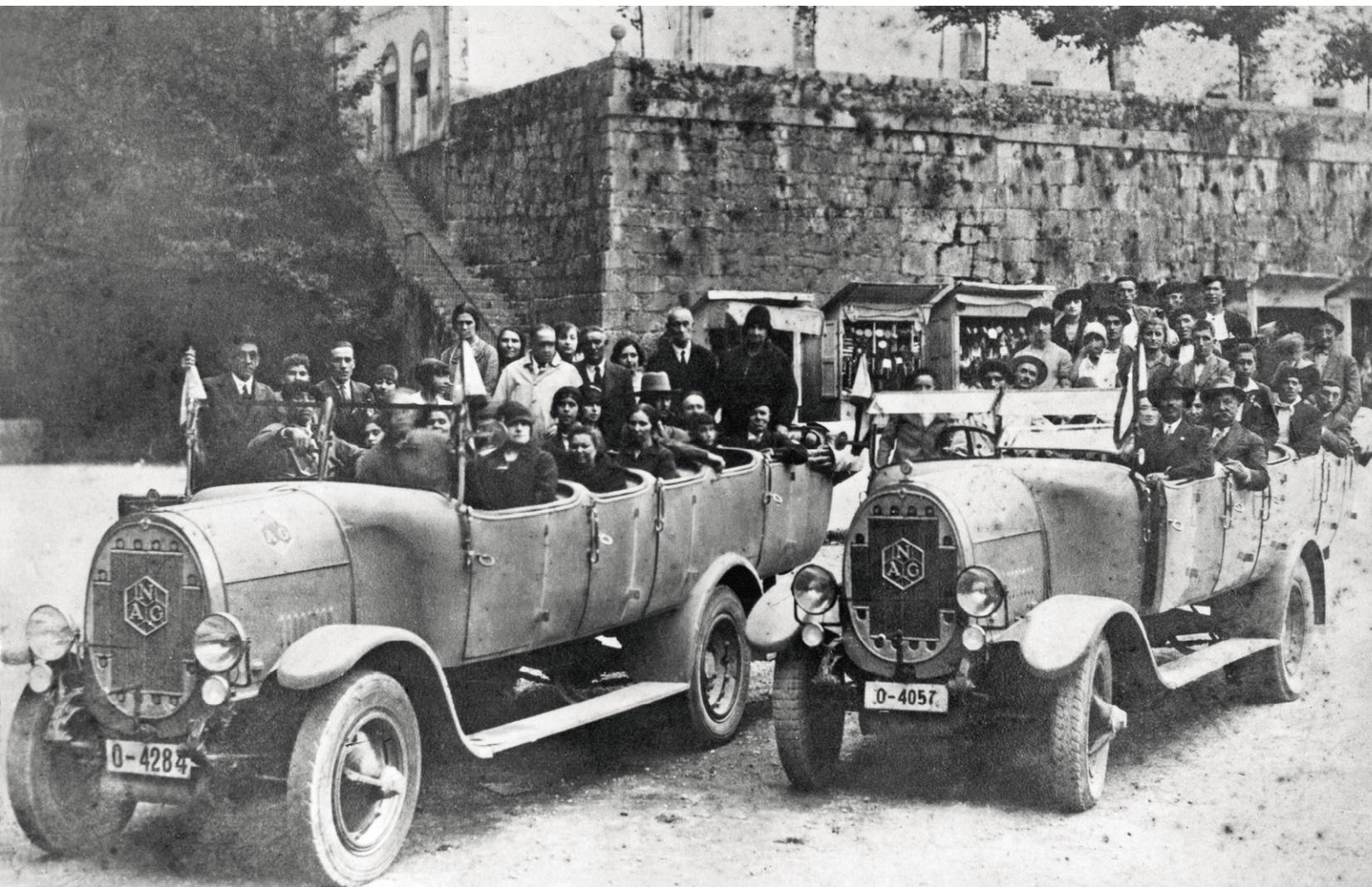
EL CONSEJERO SECRETARIO:

GRÁFICAS "RIS" LUARCA

Resguardo de una acción de Automóviles Luarca, S. A.

de mayo de 1923, se inscribió en el Registro Mercantil de Oviedo bajo la razón social Automóviles Luarca, S. A. (Alsa). Previamente, el 20 de abril de aquel mismo año y a tenor del artículo 119 del Código Mercantil de 1885 vigente entonces, se había constituido notarialmente en Gijón ante Marino Reguera y Beltrán. Entre sus fundadores figuraban: Fernando Álvarez-Cascos y Álvarez, abogado y vecino de Luarca —que actuaba también como apoderado de Vicente Trelles y González, banquero

y propietario, de Amadora García Polavieja, y de Antonio González Vega y González—, Francisco García Gamoneda, Antonio Rodríguez Avello y Suárez, y José García Vidal de la Uz, los tres industriales de la misma villa. En los estatutos se determinaba que el capital social de la misma ascendía a 700.000 pesetas representadas por 1.400 acciones de 500 pesetas cada una. A Fernando Álvarez-Cascos le correspondían 120 acciones como contrapartida a su aportación de un edificio-garaje valorado en



Autobuses descubiertos modelo NAG, conocidos popularmente como «bañeras» y adquiridos por Alsa en 1925 para servicios de excursiones y turísticos.



Autobuses modelo Saurer de la línea Gijón-Oviedo-Luarca-La Coruña, frente a la estación y oficinas de ALSA en Luarca, 1928.

60.000 pesetas. De las 1.280 acciones restantes, 1.008 (504.000 pesetas) se suscribían entre los demás socios y el resto, 272, se colocaban entre el público. En los mismos estatutos se fijaba en diez años prorrogables la duración de la empresa y se establecía como el objeto de la misma:

El transporte de viajeros, mercancía y correos en la provincia de Oviedo, o fuera de ella [...] La compra, venta y alquiler de automóviles de todas clases, así

como de accesorios y repuestos. La construcción y reparación de carrocerías, la reparación de coches, motores y maquinaria de todas clases, y las construcciones mecánicas con todo ello relacionado.

En 1923, fruto de distintas adquisiciones y acuerdos, ALSA se hacía con la explotación de la línea interior Oviedo-La Espina-Tineo. Un año después obtenía la concesión del servicio de correos entre La Espina y Luarca, y en 1925, la línea

Oviedo-Vegadeo por Luarca y La Espina. Esta última había sido explotada hasta esa fecha por El Castropol, que se integrará en Alsa en 1926 con todos sus activos, entre ellos los seis ómnibus que cubrían las rutas Oviedo-Vegadeo y Oviedo-Cangas del Narcea. El mismo camino seguirán las compañías El Treviás, de Aurelio Rodríguez, y La Villa de Tineo, de Manuel Martínez. A todos estos servicios regulares se añadirán servicios discretionales o específicos para transporte de ganado, paquetería, mensajería y excursiones.

En 1928, Alsa llegaba a un acuerdo de colaboración con La Empresa Ribadeo para la explotación conjunta de la línea Oviedo-La Coruña. En 1930

adquiriría los derechos de explotación de las líneas Oviedo-Villaviciosa y Gijón-Ribadesella, que hasta entonces efectuaba la empresa Cinco Villas, de los hermanos Laureano y Baldomero García Pérez. Finalizada la guerra, desde 1940, la línea Gijón-Oviedo-Ribadeo-La Coruña, además de ser una de las más largas de España (360 km), sería durante dos décadas la más emblemática de la empresa. En consonancia con esa política de expansión, la Junta General de Alsa aprobaba en 1926 la ampliación del capital social hasta 1.500.000 pesetas, parte de las cuales se dedicaron a la renovación de la flota, hasta entonces repartida entre diferentes modelos (Saurer, Dion-Bouton, Hispano-Suiza).

Mapa de líneas de Automóviles Luarca, S. A., 1930.



Automóviles "Luarca" (S. A.)
SERVICIO DIARIO PARA VIAJEROS

Desde Oviedo por La Espina, Luarca a Vegadeo y viceversa.
" Gijón por Avilés, San Esteban, Luarca a Vegadeo y viceversa.
" Oviedo por Tineo a Cangas de Tineo.
" Tineo a Pola de Allende.
" Luarca a Murias.

Administración de *Murias* de *1926*

D. *[Signature]* pagó por *[Signature]* PTAS. CTG. *[Signature]*

Asiento de *[Signature]* hasta *[Signature]*

Exceso pagado por equipaje, kilos *[Signature]*

COCHE *[Signature]*

EL ADMINISTRADOR,

Este billete será recogido al término de su viaje y la Sociedad rinde a usted por anote a continuación las deficiencias del servicio que haya observado en el trayecto recorrido.

Billete de Automóviles Luarca, S. A. del año 1926.

Coches Pullmann

Servicio rápido, diario, de Automóviles

Gijón-Oviedo-Luarca-Ribadeo-La Coruña

Gijón Salida	8,00	La Coruña Salida	8,00
Oviedo	8,45	Betanzos	8,35
Luarca	11,30	Baamonde	9,40
Ribadeo (Almuerzo)		Villalba	10,00
		Ribadeo (Almuerzo)	
Villalba Salida	14,00		
	15,50	Luarca Salida	13,00
Baamonde	16,15		15,00
Betanzos	17,20	Oviedo	17,45
La Coruña Llegada	18,00	Gijón Llegada	18,30

Precio del billete.—Para el trayecto total desde Gijón u Oviedo a La Coruña o viceversa: **60 pesetas**; mínimo de percepción por billete: 6 pesetas, con derecho a recorrer 20 kilómetros.

Equipajes.—Cada viajero tiene derecho al transporte gratuito de 25 kilogramos de equipaje, que se transportará en este servicio; el exceso, si lo hay, se llevará en el Automóvil de línea ordinaria, a precios reducidos y se entregará a domicilio en destino.

Billetes.—Las plazas de estos coches son limitadas, *once butacas* y numeradas. Los de libre circulación y precios reducidos no tienen validez en este servicio.

Paradas.—La naturaleza de este servicio obliga a sacrificarlo todo a la regularidad y rapidez. Por esta razón los coches afectos a él, no podrán detenerse a tomar y dejar viajeros más que en los puntos establecidos de antemano como **PARADAS DISCRETIONALES**, que serán realizadas con la máxima actividad posible.

Señores viajeros para o del Ferrol.—Tienen asegurado en Betanzos el empalme con el actual horario del ferrocarril.

Señores viajeros de Lugo.—Podrán hacer lo mismo en Baamonde por el ferrocarril o utilizando los servicios de la línea ordinaria con empalme en Villalba.

Señores viajeros para o de Madrid.—Tienen empalme en Oviedo con el expés.

Señores viajeros de o para la Costa, San Esteban de Pravia, Avilés, etc.—Tienen empalme en Luarca.

10 de Febrero de 1930.

Automóviles "Luarca" S. A. y "Empresa Ribadeo"

Afiche publicitario de 1930 del servicio Gijón-Oviedo-Luarca-Ribadeo-La Coruña.

IDA			POBLACIONES	VUELTA		
Km.	1ª	2ª		Hora	Puntas	Km.
			GIJÓN (Inicio)			35h
30			OVIEDO			32h
89			Espino			269
130			Luarca			228
151			Navia			207
171			Tapia			187
181			Castropol			177
191			Ribadeo (Inicio)			167
202						156
231			V. Lorenzana			127
240			Mondorio			118
274			Villalba			81
290			Baamonde			68
300			Guilfría			56
334			Betanzos			24
358			LA CORUÑA			

SERVICIO DIARIO
(Excepto domingos)

RESERVA DE BILLETES

LA CORUÑA
Empresa «RIBADEO»
Juana de Vega, 8
Teléfono 28-16

OVIEDO
Empresa «A. L. S. A.»
19 de Julio, 6
Telegra. A L S A
Teléfono 32-72

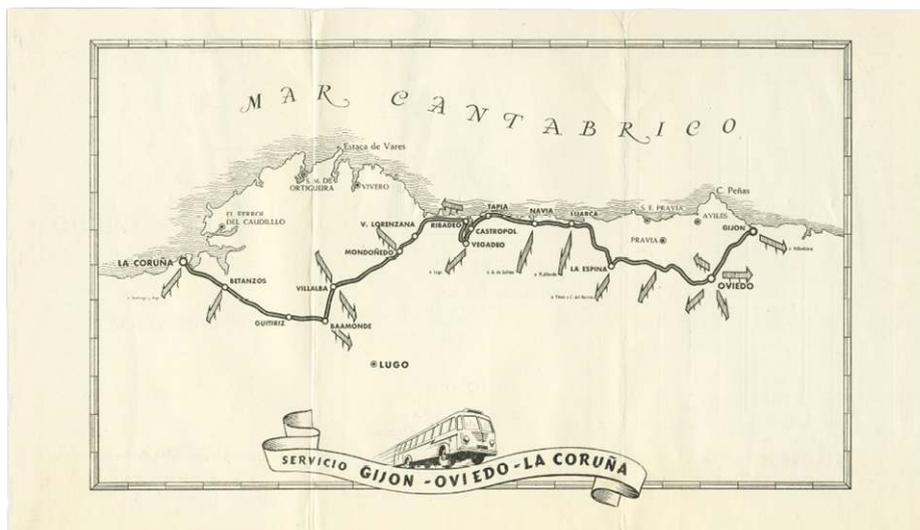
G I J O N
Auto Estación «A. L. S. A.»
P. de los Mártires
Telegra. A L S A
Teléfono 27-13

SERVICIO EXPRESO
POR
CARRETERA
(GIJÓN) - OVIEDO
LA CORUÑA
Y
VICEVERSA

●

Atendido, en combinación, por las empresas:
"A. L. S. A." Y "RIBADEO"
LUARCA (Asturias) RIBADEO (Lugo)

Art. Gráficas MAG, S. L. - 20.000 ej. VII-33 - Madrid



Folleto con los horarios del nuevo servicio expreso Gijón-Oviedo-La Coruña que realizaban Automóviles Luarca y La Empresa Ribadeo en los años cuarenta. En el reverso, mapa con el recorrido de la línea.

Indicador-Guía de Servicios publicada por Alsa en 1934, primera editada para el público. En su presentación ya contenía referencias a alguna de las constantes en la vida de la empresa, como la preocupación por el cliente y la calidad del servicio.



El interior de la guía contenía información sobre los itinerarios, horarios y tarifas de las distintas líneas. En la imagen, las de Oviedo-Villaviciosa-LASTRES y Ribadesella.

Este primer ensayo de una Guía de sus líneas que AUTOMÓVILES LUARCA-S. A. presenta al público, solo tiene por objeto satisfacer rudimentaria y momentáneamente, la necesidad sentida por los señores viajeros de poseer reunidos en un folleto itinerarios, horarios y tarifas.

Nuestro público es acreedor a mayores esfuerzos y queremos rendirle un trabajo más perfecto. A este fin confiamos poder brindarle una Guía completa de todos nuestros servicios, en que dedicaremos lugar muy especial a la importancia turística, industrial, comercial de pueblos, villas y ciudades de nuestros trayectos.

Esta labor exige el esfuerzo de información que todo trabajo acríco de esta índole lleva consigo y que la Dirección de A. L. S. A. está realizando sin apresuramientos ni demoras.

Como ninguna actividad industrial, cual la del transporte requiere una mayor penetración entre empresarios y público, todos nuestros esfuerzos van orientados a conseguir identificarnos con nuestros favorecidos, pues es axiomático que cuantas más facilidades se den, mejor responderán los viajeros.

Pedimos, pues, a todos su ayuda, colaboración, iniciativas e ideas, seguros de que esta A. L. S. A. ha de tomarlas en consideración, estudiarlas y ponerlas en práctica con todo cariño, siempre que redunden en bien del interés general.

Luarca, Agosto de 1934.

ITINERARIO N.º VII

OVIEDO - VILLAVICIOSA - RIBADESELLA

RECORRIDO		Horario
Kms.	ESTACIONES y puntos intermedios	
	OVIEDO S.	15
5	Colloto	15,10
9	Meres	15,18
14	Berrón	15,28
17	POLA DE SIERO	15,34
22	La Secada	15,44
27	Sariego	15,54
35	SAN PEDRO DE AMBÁS	16,10
41	La Parra	16,22
43	VILLAVICIOSA	16,25
51	Bárrama	16,41
56	Chisquillo	16,52
61	COLLINGA	17,17
66	LASTRES	
70	Caravia	17,26
73	Berbes	17,33
75	Torre	17,38
78	San Esteban de Lece	17,46
83	RIBADESELLA LI.	18

En Collonga tiene combinación con el servicio de Lastres.
Tiene enlace con el Cantábrico para Llanes.

"AUTOMOVILES LUARCA"-S. A.

LUARCA

Línea de Oviedo-Villaviciosa-Lastres y Ribadesella

TARIFA DE PRECIOS

OVIEDO	Colloto	Meres	Berrón	Pola de Siero	La Secada	Sariego	San Pedro de Ambás	La Parra	Villaviciosa	Bárrama	Chisquillo	Collonga	Lastres	Caravia	Berbes	Torre	San Esteban de Lece	Ribadesella
5	9	14	17	22	27	35	41	43	51	56	61	66	70	73	75	78	83	
0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02

Resiento en la delanterera 10 por 100 sobre el de 1.ª clase

CONDICIONES GENERALES

El billete del viaje da derecho al transporte gratuito de 15 kilogramos de equipaje, entendiéndose por tal, el que se determina en las disposiciones de ferrocarriles.

Esta cantidad de equipaje irá en la imperial del coche que transporte al dueño, y en el mismo o en la expedición más próxima, si en el no cabe, irá el exceso de equipaje, cuyo porte habrá de abonar el viajero a la tarifa, con arreglo a la tarifa correspondiente. El plazo máximo para la entrega del exceso de equipaje, será el de veinticuatro horas.

El viajero podrá llevar a la mano, los baúles que por su forma, volumen y olor, no molesten a los demás y puedan ser colocados debajo o encima del asiento que ocupa.

NUNCA—trata cuatro años no pagará asiento pasando de esa edad, la satisfacción por completo.

Las BULETAS y PRECIOS—Se transportan, si van en condiciones de seguridad, en la imperial del carruaje, pagando el importe del mltimo billete de 3.ª clase y estableciéndose un mínimo de percepción de dos pesetas.

La Empresa no será responsable por retrasos ocasionales por fuerza mayor, ni de las pérdidas y averías en los equipajes y encargos, cuando éstas sean ocasionadas por choque o vuelco.

Los viajeros deberán reclamar su equipaje en el momento de llegar a su destino y de no hacerlo así se entenderá que lo dan por recibido, no teniendo derecho, en caso de extravío, a reclamaciones posteriores.

No responde la Empresa de ningún bulto ya sea de equipaje, ya de encargo, que no esté consignado en el billete u hoja de ruta, ni tampoco si la pérdida fuere ocasionada por robo a mano armada, incendio, etc., y en los casos de extravío de los debidamente consignados, se abonará por cada bulto de 40 kilogramos o más, 125 pesetas; de menos de 40 kilogramos, 100 pesetas; por cada materia, 50 pesetas; por caja de muestras, 100 pesetas; por cada artículo, paquete, submuestra y demás bultos análogos, 10 pesetas. Los viajeros no tendrán derecho a reclamar otras cantidades, salvo en el caso de haber sido declarado previamente otro valor y admitido por la Empresa, entendiéndose que aceptan esta condición desde el momento en que entregan sus equipajes o encargos para el transporte.

ENCARGOS.—La unidad de alforo será la de 5 kilogramos y con un mínimo de percepción de 0,50 pesetas.

LUARCA, 1 de Marzo de 1931.
El Director-Gerente,

Se estima que las destrucciones asociadas a los años de guerra fueron de unos 60.000 vehículos de cuatro ruedas, equivalentes a un 34 % de un parque móvil que quedaría reducido a 115.595 unidades.

1950: tiempos de crisis para el transporte

Los efectos de la crisis de 1929, además de afectar a la inversión pública en infraestructuras y de contraer las ventas de automóviles, pusieron fin al *boom* de los años veinte. En 1931, Hispano-Suiza, en serios apuros económicos, vendía a Fiat su paquete accionario de la fábrica de Guadalajara. Otros fabricantes nacionales —Elizalde, Lada, Ricart— padecieron similares problemas, lo que vendría a facilitar una mayor penetración de las importaciones de autobuses y turismos norteamericanos y europeos: Ford, General Motors, Citroën, Berliet y Fiat principalmente.

Durante los años de la República y en el resto de la década, se mantendrá la competencia y coexistencia conflictiva entre el ferrocarril y la carretera. Todavía en 1932, la Conferencia Nacional de Transportes Terrestres incrementaba la presión fiscal sobre los vehículos industriales, a la vez que mantenía el derecho de tanteo de las compañías ferroviarias en la concesión de líneas regulares de viajeros por carretera que fuesen concurrentes con el trazado de las líneas férreas.

Se estima que las destrucciones asociadas a los años de guerra (1936-1939) fueron de unos 60.000 vehículos de cuatro ruedas, equivalentes a un 34 % de un parque móvil que quedaría reducido a 115.595 unidades. A las destrucciones habría que añadir las incautaciones, así como la nacionalización de empresas de autobuses, de reparaciones y de suministros. La falta de componentes y de combustible redundará en el envejecimiento de las flotas y en el difícil retorno a las condiciones prebélicas. La contracción de la renta y de la demanda, y la menor movilidad laboral y espacial explican que, entre 1940 y 1953, la matriculación de nuevos

NIGERIA

18



A. L. S. A.

LUARCA



ACLO de 1948 carrozado por Seida (Zorroza, Bilbao). Los ACLO, marca de exportación de AEC (Associated Equipment Company), fueron adquiridos por Alsa a partir de 1925 para operar en la línea Oviedo-Luarca-Ribadeo, sustituyendo paulatinamente a los NAG, Saurer, GMC, Renault e Hispano-Suiza. En 1953 todavía seguían utilizándose en la línea Ribadeo-La Coruña, hasta que en 1956 comenzó la «era Pegaso».

vehículos de cuatro ruedas —una media anual que no superaba las 187 unidades— fuese inferior a la registrada entre 1931 y 1936.

Finalizada la contienda, el Estado concentró sus menguados recursos en las labores de reconstrucción de las infraestructuras dañadas. Los suministros básicos para la industria de automoción únicamente se hallaban en el mercado negro o acudiendo al sector militar. Los gasógenos, con las cartillas de racionamiento, formarán parte del paisaje económico de la autarquía. Pese a ofrecer menor potencia, reducir la carga útil del vehículo e incrementar su peso, además de los mayores riesgos de pinchazo o explosiones, los gasógenos constituían la única alternativa disponible para muchos transportistas. Algunas empresas, como Alsa, llegaron a disponer de talleres para fabricar e instalar dichos

motores de gas. El relato de un veterano empleado de Alsa, Luis Menéndez («Cachón»), resulta revelador de las dificultades de conducir con gasógeno:

Los años más duros fueron los de 1940 a 1945. Hacíamos la línea de Vegadeo a Oviedo. En una ocasión,

caminé 12 km detrás del autobús, subiendo La Espina. Iba taponando con barro mezclado con papel de periódico las fugas de la caldera de gasógeno. Además, llevábamos un suplemento de carbón de más de media tonelada. En un viaje de ida y vuelta, llegábamos a cambiar hasta 16 ruedas (*La Voz de Asturias*, 16/VII/1967, p. 10).

Esta coyuntura explica que, de forma temporal, en el medio urbano el trolebús, con motor eléctrico y alimentado por cable aéreo, se convirtiese en la opción sustitutiva del motor de combustión interna. Por las mismas razones, y también temporalmente, el ferrocarril recuperaba su pasada hegemonía como modo de transporte colectivo. La gravedad de la situación y el valor estratégico de las comunicaciones para asegurar el abastecimiento forzaron la intervención pública. En 1941 se aprobaba la Ley de Bases de Ordenación Ferroviaria y de Transportes por Carretera, por la que se procedía a la nacionalización de las compañías ferroviarias y a la creación de Renfe (Red Nacional de Ferrocarriles Españoles).

Ese mismo año, 1941, nació el INI (Instituto Nacional de Industria), que centrará sus primeras tentativas industriales en la siderurgia y en la automoción pesada (camiones y autobuses). En este último caso, inicialmente negociará su producción con firmas extranjeras (Alfa Romeo, Lancia, Saurer) y con la única empresa nacional, Hispano-Suiza. A punto de llegar a un acuerdo con Alfa Romeo —perteneciente al IRI (Istituto per la

Riconstruione Industriale) y dirigida por W. Ricart, amigo personal de Suanzes, presidente del INI—, el estallido de la II Guerra Mundial lo abortaría. Tras la finalización de esta, en 1946 el INI, en lugar de apostar por potenciar Hispano-Suiza, se decantaría por crear una empresa de nueva planta: Enasa (Empresa Nacional de Autocamiones). Con la llegada de Ricart a España como presidente del Centro de Estudios de Automoción, se optaba por adquirir la Hispano e incorporar a todos sus cuadros técnicos. Inmediatamente se sentaban las bases para la fabricación de ómnibus con motor de gasolina bajo la marca Pegaso. En 1949 se lanzaba al mercado el primer modelo diésel de 120 CV. Así y todo, la producción conjunta española entre 1940-1949 no superó los 3.500 vehículos/año, frente a los 5.150 de los años veinte. Buena parte de esa producción procedía de la reconstrucción de vehículos dañados y de la reconversión para usos civiles de vehículos de origen militar.

En el caso de la fabricación de turismos, el INI optará por producir bajo licencia extranjera. La influencia de Ricart será determinante en la elección de la patente Fiat (Fabrica Italiana di Automobili Torino) frente a la Volkswagen. En 1954 se creaba Seat (Sociedad Española de Automóviles de Turismo), participada por el INI, Fiat y varios grupos bancarios. En 1953 salían de la cadena de montaje las primeras unidades, y en 1957 lo haría el icónico Seat 600. El despegue económico de los años sesenta será testigo del desembarco en España de las primeras multinacionales del automóvil (Renault, Citroën, Peugeot, etc.).

Dentro de la política interventora y reguladora de aquellos años, deben recordarse la Ley de Ordenación del Transporte Mecánico por Carretera y la Ley de Coordinación del Transporte Terrestre, ambas de 1947, con las que se pretendía equilibrar los

intereses de usuarios y empresas de ambos modos de transporte, así como evitar la competencia indiscriminada entre los mismos. En ambas normas, vigentes hasta 1987, se reconocía la necesidad de estimular la iniciativa privada en el transporte por carretera en la medida en que el ferrocarril no llegaba a cubrir la demanda de tráficos. Pero, pese a que se hablaba de complementariedad, *de facto* seguía manteniéndose el derecho de tanteo a favor del tren y se gravaba el tráfico rodado de pasajeros con un canon en los casos de tramos coincidentes. El trato preferente que suponía el derecho de tanteo, y que se mantendría en los Estatutos de Renfe (1964) y de Feve (1967), solo sería derogado en 1987 por la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres y ante la exigencia de armonización que imponían los tratados de adhesión a la CEE. Y, sin embargo, al margen de la voluntad

Alsa n.º 55, modelo ACLO Ranger 55, en Ribadeo (año 1948) provisto de gasógeno. A la derecha, Darío López Fernández, conductor en la empresa desde 1936.



En 1928, Automóviles El Puerto, como también era conocida la Empresa Cosmen, mantenía sus salidas diarias desde Cangas del Narcea a Villablino.

del legislador, los hechos acabarán por imponerse: desde 1955, dos de cada tres viajeros se desplazarán en autobús.

Empresa Cosmen y Automóviles Luarca, S. A.: trayectoria empresarial, 1930-1950

En 1928, Automóviles El Puerto, como también era conocida la Empresa Cosmen, mantenía sus salidas diarias desde Cangas del Narcea a Villablino. Las dificultades que atravesó el sector durante las décadas de 1930 a 1950, se vieron compensadas para Secundino Cosmen no solo por la buena marcha de sus otras líneas de negocio —almacenes de cereales, fábrica de embutidos, distribuidor en España de piensos argentinos, etc.—, sino, y sobre todo, por dos factores diferenciales. El primero, porque León y Castilla padecieron mucho menos la Guerra Civil. Y el segundo, porque fueron dos décadas brillantes para el sector más dinámico de las comarcas de Lacia y el Bierzo: el minero. En efecto, entre 1936 y 1958, el número de empleos en la minería pasó de 7.207 en 1935, a 23.000 en 1958, con un aumento de la producción del 222 %. La actividad extractiva se extendió a numerosos cotos en Caboalles, Genestosa, Toreno y Quintanilla de Babia. Cuando, en 1927, se replanteaba el proyecto ferroviario Cangas del Narcea-Cornellana-Pravia, en el informe que lo acompañaba se estimaba que el flujo anual de viajeros entre aquellas villas y León ascendía a 200.000, y a más de 50.000 las cabezas de ganado transportadas por diversos medios.

La Empresa Cosmen mantuvo en esos años su tradicional cultura de ahorro y laboriosidad. Sirva de ejemplo la trayectoria de José Cosmen Adelaida en aquellos años. Tras estudiar en los dominicos de

Corias, completaba el bachillerato en Vigo con los jesuitas (1938-1945) para ingresar posteriormente en la Escuela de Peritos Industriales de Gijón donde cursó estudios entre 1947 y 1950. Su actividad estudiantil nunca le impidió trabajar en verano y durante las vacaciones en el negocio familiar, tanto en el comercio como en los talleres mecánicos, o como cobrador en la línea Cangas del Narcea-Villablino. Posteriormente, tras finalizar el servicio militar en Zamora y San Sebastián en las milicias universitarias, trabajaría en 1952 en Muniellos, S. A.—heredera de la Sociedad General de Explotaciones Forestales y Mineras—. En 1953, con 25 años, se integraba definitivamente en la empresa familiar de autobuses.

La suerte empresarial de ALSA no fue comparable. Así lo prueban las Memorias anuales presentadas al Consejo de Administración. Por la de 1932, sabemos que contaba con 43 autobuses valorados en 1.214.500 pesetas —de ellos, 17 Saurer, 8 Dion-Bouton, 6 GMC (General Motors C^o), 3 Berliet y 3 NAG (Neve Automobil Gessellschaft, filial de AEG), entre otros—, en su mayor parte adquiridos entre 1923 y 1925. Los 135 empleados de la empresa se distribuían entre chóferes y revisores (38), talleres mecánicos (22), oficinas (6), administración (30), mozos de equipaje (24) y almacenes, pintura y limpieza (15). Entre 1927 y 1932, la media de viajeros/año transportados era de 212.954, en las líneas Oviedo-Vegadeo, La Espina-Pola de Allande y Tineo-Cangas del Narcea; de 50.142 en las de Gijón-Ribadella y Colunga-Lastres, y de 23.774 en la de Oviedo-Villaviciosa.

En esas mismas Memorias se presagiaba un escenario a medio plazo poco halagüeño. En la de 1927 se denunciaba que «un enjambre de coches turismos y camionetas, a precios inverosímiles, se dedican al transporte de viajeros, constituyendo una verdadera guerra de piratería a nuestra empresa». Las denuncias de esa «nube de furtivos



industriales» ante las autoridades del ramo, no habían surtido efecto. En la de 1928, tras advertir que «la recaudación presenta una merma considerable» e insistir en la competencia desleal antes citada, se añadía: «el estado económico de esta parte occidental de Asturias es crítico por varias causas, siendo la principal la crisis de Cuba y Argentina, de cuya prosperidad depende esta zona».

A mayor abundamiento, Alsa hubo de soportar la competencia del ferrocarril en los diversos tramos operativos en Asturias: Ferrocarril de Langreo (Gijón-Langreo), Norte —líneas León-Gijón y Villabona-San Juan de Nieva—, Compañía de los Ferrocarriles Económicos de Asturias (Oviedo-Infiesto-Llanes) y Ferrocarril de Carreño, S. A. (Candás-Avilés y Aboño-Gijón).

Autobús Seddon de la Empresa Cosmen Línea Degaña-Villablino. A la izquierda de la fotografía, José Cosmen Adelaída, 1954.

La ampliación de servicios —Gijón-Soto del Barco-San Esteban de Pravia—, y la explotación de nuevas líneas —Gijón-Oviedo, en colaboración con Renfe, y Gijón-Infiesto—, se vería dificultada por los problemas derivados de un parque móvil obsoleto y por las dificultades para obtener combustible y repuestos mecánicos.

En la Memoria de 1929 se podía leer que «el estado económico de la sociedad no es desahogado», y que la «la línea de lujo Coruña-Gijón, solo da pérdidas». En la de 1930, se constataba que «continúa la depresión de nuestro negocio», agravada por la «crisis americana», por las malas cosechas y bajo precio del ganado y, por último, porque la depreciación de la peseta suponía un incremento notable en los precios de neumáticos y repuestos importados. En la Memoria de 1932, dado que «no han cambiado las perspectivas de negocio», se acordaba suspender la adquisición de nuevas líneas.

Entre 1932 y 1940, el capital social de Alsa se ampliará en dos ocasiones, hasta alcanzar los cuatro millones de pesetas. Este último año, dado el escaso dinamismo de los servicios provinciales, se acordaba modificar el objeto social fijado en los primeros estatutos de la sociedad —en los que se establecía que el servicio se limitaba al ámbito provincial— para añadir como nuevo objeto de la compañía el «transporte por toda España». Uno de los destinos de la recapitalización fue la renovación y ampliación de la flota, parte de la cual había sufrido daños o había sido confiscada durante la guerra. La ampliación de servicios —Gijón-Soto del Barco-San Esteban de Pravia—, y la explotación de nuevas líneas —Gijón-Oviedo, en colaboración con Renfe, y Gijón-Infiesto—, se vería dificultada por los problemas derivados de un parque móvil obsoleto y por las dificultades para obtener combustible y repuestos mecánicos. De hecho, en 1942 la flota de autobuses estaba formada por seis unidades menos que en 1932, a la par que se mantenía el mismo nivel de empleo. En la Memoria del citado año, se señalaba que «las restricciones de gasolina» obligaban a suspender los servicios diarios Oviedo-Vegadeo, Gijón-Avilés-Luarca,

Cudillero-San Esteban de Pravia, Gijón-Villaviciosa-Colunga, Gijón-Villaviciosa, además de los alternos Tineo-Pola de Allande, Luarca-Brievés-Muñas y Villaviciosa-Infiesto.

Los años del «desarrollismo», 1950-1960. Cosmen/Alsa: integración empresarial

La revocación en 1950 por la ONU del aislamiento diplomático propiciará la reintegración de la economía española en la internacional, del mismo modo que el Pacto de Madrid (1953) supondría la restauración de los préstamos e inversiones estadounidenses. Finalizaban así para España las restricciones a la importación de combustible y de bienes de equipo. Desde 1951 se empezaba a abandonar la estrategia autárquica. La opción de liberalizar el comercio exterior, de atraer capital extranjero y de integrarse en los organismos europeos de cooperación, serán los objetivos del Plan de Estabilización (1959).

Del estancamiento del sector de la automoción en la década de los cincuenta dan prueba dos indicadores. El primero, referido al hecho de que en 1954 la presencia de fabricantes americanos (52 %) y europeos (38 %) dejaba reducida la oferta española a un 10%, principalmente a cargo de Hispano-Suiza. Es decir, la producción nacional no alcanzaba el nivel exigible para acelerar la sustitución de tranvías y trolebuses. Un segundo indicador del atraso acumulado era el hecho de que en 1956 el 50 % de los autobuses públicos y privados llevaba en funcionamiento desde antes de 1936. Todavía en 1960, la mitad de los autobuses en circulación superaba los 20 años de antigüedad.

Desde 1960, la economía española entraba por fin en un «círculo virtuoso» de crecimiento: entre 1960 y 1974, el PIB crecía en tasas del 8,3 % y la renta por habitante, del 6,9 %. El turismo, las remesas y la inversión extranjera cimentarán las bases de una industrialización acelerada con su correlato en el éxodo rural y en las nuevas pautas de demanda: en la composición del gasto de los consumidores, la demanda de transportes alcanzaba en 1973 el 9 %, frente al 1 % de 1958. La década de los sesenta fue también la «década de la movilidad»: a los movimientos migratorios internos —éxodo rural hacia los centros fabriles— e internacionales, comenzarán a sumarse los relacionados con los movimientos pendulares diarios entre los barrios-dormitorio y los polígonos fabriles, así como los relativos al tráfico escolar y el turismo. El crecimiento de este último, además de favorecer la multiplicación de agencias de viajes —Meliá, Marsans, Iberia o Cafranga—, explica la creación en 1951 del Ministerio de Información y Turismo. Por los motivos apuntados, el Estado acometía en estos años un amplio plan de infraestructuras: leyes de Carreteras de 1960 y 1974, Plan de Autopistas (Pane, 1967) y Plan Redia (1970), entre otros. El autobús, que había sido sustituido por tranvías y trolebuses en los años de posguerra, vivirá una expansión imparable. Desde 1950, además del aumento del número de usuarios, las empresas de transporte colectivo por carretera no cesarán de extender la longitud total de su red.

Crecimiento, sin embargo, no fue sinónimo de modernización. En 1960, el 46 % de la flota de autobuses en circulación sobrepasaba los 20 años de antigüedad media, mientras que solo un 6 % de los 9.599 autobuses matriculados tenía 45 plazas. En 1958, los autobuses con motor de explosión supe- raban a los que instalaban propulsores diésel.

Otros indicadores ratifican la misma imagen inicial del «atraso» con que España iniciaba la motorización del transporte público: el número de vehículos matriculados por mil habitantes era de diez en 1960 —solo alcanzará los 164 en 1975—. Entre ambas fechas, los kilómetros de autopista pasaban de 34 a 1.500. El panorama empresarial, dominado por el minifundismo, era un reflejo de ese atraso: en 1970, las 1.700 empresas de transporte de viajeros por carretera, con una media de 5,7 autobuses por empresa, explotaban 2.900 líneas con una longitud media de 44,7 km. Por lo mismo, la expansión del transporte de viajeros se hizo incrementando la ocupación por autobús, sin que la mejora de rentabilidad se trasladase a la calidad del servicio. Los datos referidos a Asturias siguen la misma tendencia: el número de autobuses, tanto de servicio regular como discrecional, creció desde 303 en 1956, a 782 en 1970. Las líneas explotadas eran 138, y la media de autobuses por empresa era de 3,5.

Expansión y liderazgo regional

La década comenzaba para la empresa con el traslado de su domicilio social a la estación de autobuses de Gijón y con una nueva ampliación de capital —hasta alcanzar los nueve millones de pesetas— que permitía adquirir autobuses modelo ACLO de gasolina y los primeros motores diésel. Otras inversiones se dirigieron a la construcción de la nueva estación de autobuses.

Las prioridades del INI en materia energética e industria pesada convertirán Asturias en una región de oportunidades. A la creación de Ensidesa en 1950, vino a sumarse un trato arancelario privilegiado para la minería del carbón asturiana,

 Crecimiento no fue sinónimo de modernización. En 1960, el 46 % de la flota de autobuses en circulación

sobrepasaba los 20 años de antigüedad media, mientras que solo un 6 % de los 9.599 autobuses matriculados tenía 45 plazas.

responsable de hasta el 70 % del abastecimiento hullero nacional. Sobre ambos pilares, acero y carbón, se sustentará el tejido fabril del centro de la región. La atracción de mano de obra y el crecimiento urbano y del sector terciario redundarán en una redistribución espacial y residencial de nueva planta —la conurbación central asturiana—, correlato de las fuertes corrientes migratorias internas. El transporte no faltará a esa cita.

En 1955, Alsa, tras una nueva ampliación de capital, absorbía la empresa EL Avilés y adquiría la línea Avilés-Luanco-Gijón, explotada hasta entonces por José Rodríguez Menéndez (Autobuses Mendo). En 1956 obtenía la concesión Ribadeo-Ribadesella, con las hijuelas Canero-Villaviciosa, La Espina-Cangas del Narcea, Tineo-Pola de Allande, Cornellana-Soto del Barco, Villaviciosa-Infiesto, Carcedo-Piedras Blancas, Colunga-Lastres, Brieves-Muñás y El Pito-Cudillero. El año siguiente compraba y remodelaba en Oviedo los edificios entre las calles 19 de julio y Covadonga para destinarlos a estación de autobuses.

La expansión no estuvo exenta de dificultades relacionadas con la insuficiencia de la flota. En 1957, el director gerente, García Gamoneda, solicitaba de forma apremiante a la Diputación Provincial su mediación ante el Ministerio de Comercio con vistas a obtener las preceptivas autorizaciones para la importación de material móvil. En el expediente instruido al efecto se señalaba que Alsa recorría diariamente 4.500 km y se hallaba presente en 47 de los 78 municipios asturianos. Pese a la «creciente aglomeración de viajeros en toda la provincia», no podía atender la demanda con un parque móvil que superaba los 30 años de edad media, insuficiente en número y poco eficiente por las costosas y constantes reparaciones a que se veía sometido.

Página siguiente. Estación de autobuses de Gijón ubicada en el distrito Centro. Construida entre 1939 y 1941 para la empresa Alsa, fue diseñada por Manuel del Busto Delgado y su hijo Juan Manuel del Busto González en estilo racionalista. Se inauguró el 30 de diciembre de 1941 y está considerada como uno de los edificios más representativos del movimiento moderno en Asturias.



ALSA

ESTACION

TALLERES





Autobús ACLO, nº 70, de la línea Gijón-Ribadeo. En el centro, José Luis Meana, hijo del «histórico» conductor de ALSA, en esos momentos revisor y que posteriormente fue jefe de tráfico de la empresa en Gijón, 1957.



Billete B27 servicio Ribadeo-Oviedo, 1957.

Cosmen-ALSA: Integración empresarial

En buena medida, el proceso de expansión de ALSA entre 1920 y 1950 se había asociado a un crecimiento extensivo dirigido a absorber pequeñas empresas familiares que competían en los mismos itinerarios, hasta alcanzar así una posición dominante en el mercado regional. Sin embargo, las dimensiones de aquel mercado no parecían viables para rentabilizar las inversiones efectuadas. Como factor añadido, otra gran empresa del sector, la Empresa Cosmen, consolidada en las líneas del suroccidente y en los tráficos entre Asturias y León, se opuso desde el principio a la venta de sus activos y concesiones, pese a las reiteradas ofertas de ALSA.

Desde 1950, cuando el transporte colectivo por carretera entraba en una fase de crecimiento sostenido, la adquisición de la empresa de los Cosmen

resultaba estratégica para los planes de ALSA por varios motivos: se trataba de una compañía financieramente saneada y con un fondo patrimonial diversificado; era la única firma asturiana con clara implantación en las conexiones entre Asturias y Castilla y León, y con una amplia cuota de mercado en una región que, gracias a la minería, albergaba perspectivas claras de crecimiento; los propietarios y gestores de la empresa no eran inversores ajenos al sector, sino industriales con un reconocido *know-how*, reputación y dilatada presencia profesional en el mismo. Por último, el modelo de dirección familiar representaba una fuente añadida de fortalezas competitivas: dotaba de continuidad al negocio al hallarse comprometido con una política permanente de reinversión de beneficios.

En 1952, Secundino Cosmen obtenía la concesión de la línea diaria Cangas del Narcea-Villablino con paradas en Las Mestas, Bimeda, Naviego, Villa-cebrán, Vallado, Leitariegos y Caboalles. Empleaba tres ómnibus con capacidad para 30 asientos. En 1954, José Cosmen Adelaida, en competencia con la Empresa Beltrán, de León, había obtenido la concesión Degaña-Villablino. Al año siguiente, la adquisición de la empresa Asua —tres autobuses General Motors, un Hispano-Suiza y un Ford— le permitía explotar la línea Pola de Somiedo-Grado, con la hijuela Puente de San Martín-Tuña, y las rutas entre Belmonte y los mercados semanales de Oviedo, Grado, Avilés, Salas y Tineo. En 1956 obtenía la ampliación de la concesión Pola de Somiedo-Grado con prolongaciones a Villablino y Oviedo. Completaba así el eje Villablino-Grado-Oviedo. En Villablino, capital del Bierzo, confluían las tres principales líneas de la empresa, las que, partiendo de Oviedo, Cangas del Narcea y Degaña, articulaban e integraban el espacio económico que se extendía desde las comarcas leonesas de Lacia y El Bierzo hasta



el área central y costera del Principado a través de los concejos del suroccidente. En los años siguientes, la rentabilidad de las líneas les permitió llevar a cabo una profunda renovación del parque móvil.

En 1956, Francisco García Gamoneda y Fernando Álvarez-Cascos entablaron negociaciones con Secundino Cosmen con vistas a la comentada y fallida operación de absorción empresarial. Desde 1959, se incorporaba a las mismas Vicente Trelles Pérez-Abad. En julio de 1959, la Empresa Cosmen veía aceptadas sus condiciones para la integración. Se trataba de un plan de fusión con dos fases de ejecución: en la primera, que se haría efectiva desde el 1 de enero de 1960, se integraban las líneas de Somiedo y, en la segunda, al año siguiente, las de Villablino a Cangas del Narcea

y Degaña. Como contrapartida a la integración de activos —talleres, parque móvil, concesiones, técnicos y empleados—, los Cosmen entraban en el accionariado y en la gestión de la empresa resultante, que conservará su razón social. Una de las primeras decisiones de José Cosmen Adelaida como nuevo gestor de Alsa, y que venía a probar su capacidad de anticipación respecto al *boom* turístico que se avecinaba, será la adquisición, en 1959, de Viajes Cafranga —Viaca desde 1980—. La agencia, fundada en 1915 por el asturiano establecido en San Sebastián Eusebio Cafranga, era con Marsans (1910) la más importante de España. En 1945 ya contaba con agencias en Oviedo y Gijón. En 1961, a las puertas de una nueva época, José Cosmen Adelaida era nombrado director gerente de Alsa.

Mapa de líneas resultante de la fusión de Automóviles Luarca, S. A. y Empresa Cosmen.



Estación Alsa Gijón. Luis Azón, 2022.

De Asturias a Madrid, 1960-1990

04

Consolidación de la alianza asturiana. 1960-1970

Cómo superar una crisis. 1970-1980

Una apuesta por el crecimiento en España.
El primer viaje a China. 1980-1990

La fusión Alsa/Cosmen llegaba justamente en el momento en que las economías española y asturiana, tras el Plan de Estabilización (1959), iniciaban un ciclo expansivo sin parangón.

Consolidación de la alianza asturiana. 1960-1970

En los años sesenta, el espacio natural para el crecimiento en aquel momento era Madrid, pero la Ley de Transportes de 1949 concedía preponderancia total

al ferrocarril. Renfe puso una línea de autocares entre Asturias y Madrid. Establecimos conversaciones con Renfe y les demostramos que la gestión de esa línea mejoraría en manos de Alsa, y también le garantizamos el 50 % más de ingresos. Aceptaron. El itinerario se realizaba por Valladolid y regalábamos a los viajeros un vale para un bocadillo de jamón en la parada de la estación.

José Cosmen Adelaida

El Estado acometerá en estos años un amplio plan de infraestructuras: leyes de Carreteras de 1960 y 1974, Plan de Autopistas (1967) y Plan Redia (1970), entre otros. El autobús, que había sido sustituido por tranvías y trolebuses en los años de posguerra conocerá una expansión imparable: además del aumento del número de usuarios, no cesará de extender la longitud total de su red.

La fusión Alsa/Cosmen llegaba justamente en el momento en que las economías española y asturiana, tras el Plan de Estabilización (1959), iniciaban un ciclo expansivo sin parangón. La respuesta pública a los retos de la mayor movilidad laboral y espacial de la población y a la creciente motorización de la sociedad se plasmará en un plan de infraestructuras, cuyas previsiones incluían la apertura del aeropuerto de Asturias (1968), la autopista «Y» asturiana (1976) y el arranque, en 1976, del tramo Campomanes-León de la autopista Ruta de la Plata (AP-66), además de las primeras rondas de circunvalación y la mejora de los accesos a las grandes ciudades.

Página siguiente. El conocido como «Edificio Alsa», proyectado en 1957 por Ignacio Álvarez Castelao y construido en Oviedo entre 1957 y 1962, constituye una muestra representativa del Movimiento Moderno asturiano. El edificio, fue pionero en un diseño urbanístico que integraba arquitectura industrial y funcionalidad residencial y comercial.

Asturias, que entraba en la década de los sesenta como la quinta provincia española en el *ranking* de renta por habitante, fue el paradigma del llamado «milagro español». En efecto, en 1961 se había constituido Uninsa (Unión de Siderúrgicas de Asturias) y se levantaba la planta de Veriña (Gijón). En 1967 se creaba Hunosa y finalizaban las obras de los principales embalses (Grandas de Salime, Arbón, San Isidro) y centrales térmicas (Lada, Soto de Ribera). A la sombra de Ensidesa, Avilés atraía a otros gigantes del sector público: Endasa, Cristalería Española y Enfersa, entre otros. Efecto de esta industrialización acelerada fue el área metropolitana central de la región, el llamado «ocho» asturiano que, en tan solo un 7,7 % de la superficie regional aglutinaba el 60 % de la población y el 63 % de los empleos de Asturias. Los desplazamientos diarios desde los núcleos residenciales a los industriales, el éxodo rural, la extensión de los servicios educativos y sanitarios y la emigración exterior, multiplicaron exponencialmente la demanda de transporte. Para poder cubrirla, a lo largo de la década Alsa efectuará sucesivas ampliaciones de capital.

Una de las primeras decisiones de José Cosmen Adelaida fue la adquisición, en 1959, de Viajes Cafranga —Viaca desde 1980—, agencia fundada en San Sebastián en 1915 por Eusebio Cafranga, que desde 1945 disponía de agencias en Oviedo y Gijón. Cafranga era con Marsans (1910) la agencia de viajes más importante de España.

Apenas tres años después, con vistas a centralizar operaciones y servicios y mejorar la atención al cliente, se inauguraba la nueva estación de Oviedo, en la plaza Primo de Rivera, en la que confluirían la vía de entrada de la A-66 por la calle General Elorza y la N-634. La terminal y el resto de los edificios del complejo, cuya construcción abarcó el





El autobús «Picos de Europa» contaba con 40 butacas que se podían convertir en literas. Este vehículo fue icónico en la medida en que con él y con la línea Oviedo-París-Bruselas, Alsa comenzaba su primera internacionalización en una época, la de los sesenta, dominada en España por intensas corrientes migratorias exteriores.

José Cosmen recibiendo las llaves del «Picos de Europa», de la mano de Bernard Van Hool, fundador de una industria de construcción y carrozado de vehículos belga reconocida internacionalmente por haber introducido las estructuras autoportantes o monocasco.



período 1957-1962, fue obra del arquitecto Ignacio Álvarez Castelao.

Durante esta etapa, la ampliación de la red Alsa se desarrolló en cuatro escenarios que desarrollamos en los siguientes apartados.

Transporte urbano

En 1963, en consorcio con Autos Sama y Autos Vega, Alsa creaba la empresa TUNISA (Transportes Unidos S. A.) para hacerse cargo de los servicios urbanos de Gijón, gestionados desde 1960 por Autobuses Traval, responsable igualmente del servicio de Oviedo desde 1955.

Transporte regional

Pese a que el estado de la red de carreteras seguía siendo deficitario, el autobús ya había comenzado a quebrar la hegemonía del ferrocarril como modo de transporte. Algunas compañías ferroviarias regionales así lo entendieron y constituyeron empresas propias de autocares, como en el caso de los Ferrocarriles Económicos, en 1964.

- Entre 1960 y 1969, la extensión de la red se apoyó en: a) apertura de nuevas líneas: Cudillero-Avilés, Oviedo-Avilés-San Juan de Nieva, Valdefarrucos-Collanzo (Cabañaquinta), Veranes-Candás-Luanco y Ponticiella-Villayón-Navia; b) adquisición de concesiones: además de las de Empresa Cosmen y Empresa Rengos, las de Pola de Allande-Grandas de Salime, Navia-Boal y Serín-Gijón.
- 1969. Alsa entraba igualmente en el transporte discrecional e invertía en autobuses para servicios turísticos.
- 1971: Línea Mieres-Oviedo-Gijón.



Transporte nacional

En 1960, la red de Alsa no había traspasado los límites regionales, a excepción de los 10 kilómetros del recorrido lucense de la línea Oviedo-La Coruña, explotada conjuntamente desde 1928 con la Empresa Ribadeo. Con la integración de la Empresa Cosmen, Alsa prestaba servicios por vez primera en tierras castellanas.

Desde aquel año, José Cosmen pasó a residir durante tres días a la semana en un hotel de Madrid para poder gestionar así las primeras concesiones nacionales de líneas regulares que, a diferencia de los servicios discrecionales, se hallaban intervenidas. De hecho, hasta 1956 Renfe no había permitido a Alsa ampliar las frecuencias ni el número de autobuses en las líneas Oviedo-Avilés y Oviedo-Gijón. Será la capacidad negociadora de José Cosmen la que sienta las bases para que Alsa acceda a la ruta

En 1963, José Cosmen obtenía de Renfe el contrato de la línea Oviedo-Madrid. Con ella, Alsa dejaba de ser una empresa estrictamente regional para convertirse en nacional. En la imagen, un Pegaso Monotral, modelo con el que se inauguró la citada línea.

La primera línea Madrid-Asturias salía desde el Paseo de La Florida una vez al día a las 8 de la mañana y llegaba a Oviedo sobre las 7, eso si no teníamos ninguna avería. En aquellos años había una gran escasez de vehículos en condiciones. Vendíamos los billetes en la calle, delante de la Estación del Norte, o en el bar «La Regia» que estaba enfrente y cuyo dueño era de Cangas del Narcea. **José Calzón.**

Los años del «desarrollismo» (1964-1975) fueron también los de la «década de la movilidad». A las corrientes migratorias hacia Europa se sumarían los flujos interiores hacia las regiones que se industrializaban al amparo de los Planes de Desarrollo. En la imagen, de 1975, un autobús Pegaso Monotral 6031N2 testimonia uno de esos momentos del «éxodo» interior de aquellos años.





La línea Irún-Tuy, que recorría toda la cornisa cantábrica, nos permitió conectar Galicia con el País Vasco. Fue un éxito de viajeros, lo que nos obligaba a tener cuatro y hasta cinco autobuses de refuerzo en temporada alta. Al principio viajaban desde Galicia muchos trabajadores de la mar que paraban en San Sebastián. **Juan de La Fuente.**

La internacionalización empresarial de los sesenta, permitió a Alsa entablar alianzas con los principales *pools* del transporte europeo: la Société Générale des Transports Départementaux (Francia) y L'Epervier (Bélgica).

Oviedo-Madrid, explotada por Renfe desde 1958. Coincidiendo con la apertura de esta línea, el parque móvil de la empresa entraba en la «era Pegaso» y abandonaba los viejos ACLO. Los Pegaso Monotral fueron la imagen de los servicios que, en más de 10 horas, unían Asturias con la capital salvando, por firmes en pésimo estado, el puerto de Pajares.

Como ya se señaló, la Ley de Ordenación del Transporte por Carretera (1947) y el Estatuto de Renfe (1964) mantenían el derecho de tanteo en favor del ferrocarril. Pese al proteccionismo ferroviario, Alsa supo aprovechar el vacío legal existente para los casos en que se operaba en servicios de más de 250 kilómetros que no fuesen coincidentes con el ferrocarril. Tras solicitar a la Dirección General de Transportes la concesión de líneas de largo recorrido, se obtendrían las de

Oviedo-Lugo-Orense-Vigo e Irún-Tuy, sin que llegase a materializarse la concesión Gijón-Mérida (Ruta de la Plata). En 1964, la línea Oviedo-Madrid —que inicialmente tenía carácter semanal y fue posible mediante la firma de un contrato con Renfe, titular de la concesión— supuso para Alsa el primer paso en su proyección hacia los servicios nacionales.

Transporte internacional

A veces pienso que, si mi hermano Pepe y yo hubiésemos podido tener medios tan normales hoy como los teléfonos móviles, hubiéramos podido

hacer muchas más cosas. Cuando llegó el fax fue un salto enorme. Antes mandábamos una carta certificada a la fábrica de Mercedes en Alemania, y tardaba tres días en llegar, y otros tres en recibir la respuesta. Cada gestión duraba seis o nueve días. Eran tiempos en los que había que superar muchos problemas. Entonces las lunas de los vehículos eran

de vidrio templado y se nos rompían al menor impacto de una piedra. Todas las semanas teníamos algún autocar dañado. Alguna vez ocurrió en la línea París-Ginebra y, además de transbordar al pasaje a otro autocar, mandábamos un camión desde España con una luna nueva.

Manuel Cosmen Adelaida, *La Nueva España*,
28 de diciembre de 2015

En los sesenta, a las migraciones internas hubo que sumar una intensa corriente hacia los países de la Europa comunitaria. Según el Instituto Español de Emigración, entre 1960 y 1973 habrían salido de España 1.066.440 emigrantes, a un ritmo de 73.000 por año, valores que solo contabilizaban la emigración oficial, estimándose que esta última representaba solo el 51 % de la real. El éxito de Alsa frente a la competencia que suponía el ferrocarril



CONDICIONES GENERALES

- DOCUMENTACION.**—Todo viajero deberá ir provisto de los documentos necesarios para el paso de Fronteras. La Empresa transportista declina toda responsabilidad y no podrá hacerse cargo en ninguno de los casos de los gastos suplementarios que puedan resultar por falta de estos documentos o por la no observación de las prescripciones de Aduana, Policía, Autoridades Fiscales o Administrativas.
- CAMBIO DE FECHAS DE SALIDA.**—Cuando un viajero desee aplazar la fecha del viaje, incurrirá en gastos y su billete será revalidado aviando a la oficina central, como máximo, ocho días antes de la fecha de salida prevista.
- RESERVAS.**—Pueden efectuarse en las Agencias de Viajes, abonando un 20 % del importe del billete, debiendo abonar el resto cinco días antes de la fecha de salida prevista. Los billetes de regreso con fecha "OPEN", deberán ser confirmados para la fecha que se desee, como máximo ocho días antes del previsto para el viaje.
- ANULACIONES.**—Según O. M. de 22 de febrero de 1966, inserta en el Boletín Oficial de fecha 2-5-66, la empresa concesionaria del servicio tiene derecho a la retención de un 10 % del importe del billete, que deducirá al efectuar la devolución, si el billete se presenta a la anulación antes de las 48 horas de la salida del autocar y un 20 % cuando se anula con posterioridad a ese plazo y hasta 2 horas antes de la salida del vehículo. Transcurrido este último plazo, no procederá ninguna devolución.

NOTA: La Empresa transportista declina toda responsabilidad ante cualquier posible retraso en los horarios previstos, por causas meteorológicas, cierre de fronteras, bloqueo de carreteras, intensidad de tráfico, etc.

AUTOMOVILES LUARCA, S. A. - (A. L. S. A)

Plaza Primo de Rivera, 1 - OVIEDO - (ESPAÑA)
Teléfono 28 12 00 - Telex 87456 - AULU

PUNTOS DE INFORMACION Y VENTAS, Y LUGARES DE SALIDA

OVIEDO	(*) ALSA - Plaza de Rivera, 1 - Telef. 28120 - 281204 28126 - 281272 y en todas las Administraciones y Delegaciones.
LLANES	(*) Estación Sánchez - C/Epifanio Gervio, 3 - Telef. 400079.
TORRELAVEGA	(*) Bar Coca - Avda. Monseñor Pardo, 3 - Telef. 400067. Esp. Marichano - C/Calderón de la Barca, 9. Telef. 22161.
SALAMANCA	Viaje ALFA (Españ. y Minis, 20 Telef. 217818 y en la Estación de Autobuses - Carretera de Brusela - Tapujilla ALSA, n.º 38 - Tel. 246650)
TORDESILAS	(*) Hostal Juan Manuel - Tel. 720911
SISNANTVILLE	(*) C/ San Cugatón - Avda. Federico Silva Muñoz, n.º 17 Tel. 988 431236
VALLADOLID	Viaje ALFA (Españ. Burgos, 7 - Teléfono 253485. (*) Estación de Autobuses - Teléfono 233094
BURGOS	(*) Bar El Abrigo - C/La Mercadería, 12 - Telef. 202299.
VITORIA	(*) Estación de Autobuses - Calle de Calles, 22 - Telef. 290229.
IRUN	(*) La Villanosa, S. A. - Frontera de Bahía - Telef. 615042.
LYON	(*) Rue Gustave Hadout - Telef. 78722223
NIMES	(*) Frontales, 10 - Bad. Valabr - Telef. 23124.
TOULOUSE	Tramo, Bad. 21 Rue de Bayard - Telef. 624892. (*) Gare SNCF de MATABAU.
BESANCON	(*) Gare Routiere MONTS-JURA - 9 Rue Froudon. Telef. 800200.
BASIL	Estanimer, 18 - Telef. 061/641468.
GINEBRA	(*) HOTEL JURA - Centralbahnhof.
ZURICH	NOYAGES ALSA Rue de Fribourg, 13 (frente bar la Botte). CERES 10222222 - SUIZA. (*) Hotel JURA - Place Dancienne. Mandelbuecher, 89 - Telef. 01/410193. (*) Hotel TRUMPY - Limmatstrasse, 5.

(*) Puntos de salida y llegada.

INFORMACION Y RESERVAS

EN GALICIA	Est. de Autobuses - Tapujilla VIACA/ALSA - TARR. 229250.
OVIEDO	(*) ALSA - C/Doctor Fleming, 9 - Telef. 222250.
LA CORUÑA	Est. de Autobuses - Tapujilla VIACA/ALSA - Telef. 235544.
SANTIAGO	(*) Est. de Autobuses - Tapujilla VIACA/ALSA - Telef. 384433.
VIENTA	(*) Casillería (Corretera General)
LAÍN	(*) Casillería

ALSA

LINEAS INTERNACIONALES EN AUTOCAR

ESPAÑA a:

GINEBRA
ZURICH
BASEL
LYON
TOULOUSE
NIMES
BESANCON



VALIDO DESDE EL 1.º DE ABRIL DE 1980



radicó tanto en la oferta de servicios, itinerarios, frecuencias y horarios regulares, como en las rutas continuas de larga distancia servidas por un eficaz sistema de reservas. De este modo, se logró dignificar unos desplazamientos que hasta entonces los emigrantes habían afrontado en penosas condiciones de incertidumbre, comodidad y tiempo. La empresa se posicionaba así en las redes europeas en un momento en que la economía española daba sus primeros pasos hacia su progresiva integración en la CEE.

La década de los sesenta fue para Alsas un tiempo de aprendizaje, especialmente en lo que respecta al transporte internacional. En este ámbito se codeó con empresas francesas y belgas de primer nivel, además de tomar contacto con los sistemas de transporte más avanzados y con el

frecuente de los *pools*. La internacionalización se apoyó tanto en una imagen corporativa identificable y asociada a la calidad del servicio, como en la cualificación profesional de sus empleados y en una «cultura» de empresa compartida por directivos, mecánicos y conductores. El resultado final se materializaría en la prestación de un servicio estandarizado y homogéneo en cualquier mercado.

El protagonismo de esta primera internacionalización correspondió a las líneas siguientes:

- Oviedo-París-Bruselas (1965), en *pool* con la Société Générale des Transports Départementaux (SGTD), L'Épervier (Bélgica) y la cántabra Turismo y Transportes (Turytrans).
- Oviedo-Zúrich-Ginebra (1969), con conexiones a Lausana y Clermont-Ferrand.

Antes de la «era digital», era la «galaxia Gutenberg», es decir la imprenta y los medios escritos, el soporte habitual para la publicidad. En la imagen, junto al folleto anunciador de la línea Oviedo-Zúrich-Ginebra (1969), un autobús Alsas circulando por las calles de Ginebra.

Los primeros servicios internacionales Asturias-París-Bruselas fueron un hito en la empresa. Vinieron dados por la emigración. Hasta ese momento, la gente iba en tren —lo que era interminable— o cogían un taxi entre cuatro o cinco personas; e incluso se alquilaba una furgoneta e iban sin documentación, a ver qué pasaba en las fronteras. La línea regular de Alsas suponía un itinerario fijo y un horario y, sobre todo, de forma legal, con autorización de cada país por el que pasábamos. Era un viaje que duraba 24 horas. **Emilio Urrusuno.**

La internacionalización de Alsa se apoyó en fórmulas de cooperación y en alianzas con otras empresas del sector. Fórmulas que [...] no excluían la competencia de los partícipes en otros mercados. Ello era debido a las condiciones impuestas por la legislación que regulaba el acceso a las autorizaciones internacionales en la CEE.

La internacionalización de Alsa se apoyó en fórmulas de cooperación y en alianzas con otras empresas del sector. Fórmulas que, aunque podían suponer mancomunar activos o compartir redes, no excluían la competencia de los partícipes en otros mercados. Ello era debido a las condiciones impuestas por la legislación que regulaba el acceso a las autorizaciones internacionales en la CEE, que exigía la participación de empresas de los países por los que discurrían las líneas. Las empresas del *pool* sellaban un protocolo de explotación en el que se explicitaban tarifas, frecuencias, kilómetros por recorrer por cada empresa y reparto de costes.

La extensión de la red al centro y este de Europa no estuvo exenta de dificultades. Al margen de las de tipo legal y administrativo, cabe señalar otras dos. La primera, los problemas experimentados por la flota para afrontar las condiciones climáticas invernales. La segunda, relativa al acuerdo de explotación de las rutas a Suiza sellado en 1971 entre Renfe y Alsa.

Alsa posee una cultura corporativa propia, una forma de actuar. En la empresa no debe haber paternalismo, sino disciplina en el cumplimiento de las obligaciones internas y externas. Pero dentro y fuera debe haber confianza en la empresa porque si no, no habríamos cumplido con el viajero. Yo postulo la regla de las «cuatro haches»: honradez, humanidad, humildad y un poco de humor.

José Cosmen Adelaida, *La Nueva España*,
31 de julio de 2011

En resumen, la consolidación de esta década se consigue mediante el crecimiento orgánico que hemos relatado y la implantación de un modelo de gestión basado en iniciativas como:

- La «orientación al cliente». En los primeros proyectos europeos el objetivo no era tanto el acceso a los mercados de las naciones de destino o generar nuevas demandas, como ofertar a los clientes nacionales servicios internacionales. Esa misma orientación de «seguir al cliente» local se repetía tanto a escala regional —caso de los servicios que se prestaban desde las alas de Asturias al centro de la región—, como nacional —servicios desde Castilla a Asturias para recoger las corrientes migratorias atraídas por la industria asturiana.
- Un modelo de gestión concesional dirigido a aumentar la oferta y las frecuencias y obtener así sinergias de red.
- La búsqueda de reputación e imagen entre los proveedores.
- La capacidad de José Cosmen para seleccionar un equipo de profesionales de su confianza, vocacionales, leales y «pegados al negocio». Un equipo inicialmente organizado en cinco zonas: Gijón (Manuel Rodríguez Viñas), Oviedo (José Luis Rodríguez), Luarca (Manuel Ibáñez), Cangas del Narcea (Ramón González) y Villablino, cuyos responsables trabajaban en la misma estación, y de este modo tenían contacto directo con las operaciones, los clientes y los conductores.
- Las primeras iniciativas de acción social de la compañía, como las campañas de educación vial en los colegios, apoyadas tanto en el «cine bus» como en el montaje de pistas de karts.

Cómo superar una crisis. 1970–1980

La inestabilidad no fue exclusivamente española. A escala internacional, cabe apuntar dos factores desencadenantes de la misma. En primer

lugar, la crisis desde 1971 del sistema monetario internacional instaurado en 1944 (patrón oro-dólar) supondría el final de los tipos de cambios fijos y la entrada en una etapa de volatilidad cambiaria y de contracción de la inversión internacional. En segundo lugar, la primera crisis del petróleo (1973) abriría un ciclo de recesión para las economías industriales europeas asociado a mayores costes de producción, conflictividad social y pérdida de competitividad internacional.

En España cabe diferenciar dos ciclos económicos. En el primero (1975-1978), a las dificultades derivadas de la crisis del petróleo vinieron a sumarse las incertidumbres del final del franquismo y del inicio de la Transición. Entre 1977 y 1982 se suceden gobiernos sin mayoría parlamentaria, lo que dificultará las respuestas a la estancflación. El desempleo escalaba del 7,1 % en 1979 al 21,6 % en 1985, y la inflación alcanzaba tasas del 15 % entre 1977-1982. Como medida de urgencia, la peseta se devaluaba en 1976 un 10 % frente al dólar. La radicalización sindical haría ineficaces los objetivos de estabilización y reforma previstos en 1977 por los Pactos de la Moncloa. El segundo ciclo, entre 1978 y 1982, se abría con la segunda crisis del petróleo. Entre 1978 y 1985, la población ocupada se reducía de 12,6 a 10,5 millones y a la crisis industrial se sumaba la bancaria. Hasta 1982, la falta de consenso político haría inviables las reformas. Desde aquel año, y ya con una mayoría parlamentaria socialista, se ponían en marcha las primeras leyes de reconversión y reindustrialización.

En 1970, el Consejo de Administración de Alsa nombraba a José Cosmen Adelaida como director gerente de la compañía en sustitución de F. García Gamonedada, nuevo presidente del Consejo, a quien sucederían más tarde Fernando Álvarez-Cascos y Vicente Trelles Pérez-Abad. En 1972, ya con una posición accionarial mayoritaria, José Cosmen



incorporaba a su hermano Manuel a la dirección de la sociedad. Para Alsa, los riesgos y oportunidades de esta etapa se dejarán notar en el ámbito de la gestión, en el de las estrategias de crecimiento y en el «plan industrial» de la empresa.

En lo que respecta al material móvil, desde 1973 los Pegaso 6030 primero y, más tarde, los 5031 («camellos»), con notables mejoras en eficiencia, seguridad y comodidad, sustituirán a los históricos «monotrales» en las rutas nacionales e internacionales, en este caso, con incorporación de literas.

Alsa ante el nuevo marco político y social

La Transición supuso un nuevo orden institucional en el ámbito empresarial y en el de las relaciones laborales. La crisis de la vieja organización

El carácter «familiar» de Alsa, más allá de la titularidad de la empresa, se extendía a todo el equipo humano que la integraba. Los directivos vivían «pegados» al negocio y la relación directa entre los distintos eslabones de la gestión era un elemento distintivo y diferenciador de la cultura empresarial. En la imagen, un grupo de conductores de Alsa en el año 1970.

¿Qué modelo de gestión se seguía? En los setenta se basaba en las llamadas tres «erres», responsabilidad, reconocimiento y retribución.

sindical, el «sindicato vertical», dará paso a sindicatos libres y a nuevas organizaciones empresariales: CEOE (1977) y Fenebus (Federación Nacional Empresarial de Transporte en Autobús, 1977). En Asturias nació la Corporación Asturiana de Transporte (CAR, 1977) que, además de velar por la defensa del sector, permitiría elaborar la primera guía de horarios, editada por Alsa y presentada en la Feria Internacional de Muestras de Asturias.

Los equipos directivos de Alsa, además de incorporar a su agenda el nuevo marco legal de relaciones laborales y negociación colectiva, hubieron de diseñar una metodología eficaz para gestionar la red concesional en un mercado intervenido. No serían los únicos frentes: los relativos a costes laborales o de combustible, a la revisión tarifaria y al canon de coincidencia estarán a la orden del día. El equipo de gestión de Alsa lo integraban: Celestino Fernández Argüelles (Gerencia), José Cadenas (Internacional), Pepe Uría (Comercial), José Luis Rodríguez (Operaciones), Vicente Rivas (Mantenimiento), Manuel Montero (Recursos Humanos), Juan José Cobas (Administración), Secundino Álvarez (Informática) y Víctor Pendás (Discrecional).

¿Qué modelo de gestión se seguía? En los setenta se basaba en las llamadas tres «erres»: responsabilidad, reconocimiento y retribución. Era una gestión «pegada» al cliente y a la operación. A finales de la década, Manuel Cosmen se incorporaba a las labores de gestión, a la vez que se reclutaban nuevos perfiles profesionales—técnicos, economistas e ingenieros—, como Javier Carbajo, Rubén Prada, Manuel Parrondo y José María Pérez Arias, y se fortalecían las áreas económico-financieras y tecnológica. Esta última contaría, con carácter pionero, con un departamento de informática destinado a procesar variables estadísticas —viajeros, kilómetros, refuerzos...— para afinar a partir de ellas la gestión.

Página siguiente. La adjudicación en los años setenta de las líneas Oviedo-Lugo-Orense-Vigo e Irún-Tuy, permitirán a Alsa posicionarse tanto en Galicia como en el corredor Cantábrico. En la imagen, autocares Irizar-Korosti, conocidos popularmente como «camellos», los primeros dotados de bodegas para maletas de considerable capacidad.



Entre los años 87 y 88 estábamos en Madrid y decidimos que la forma de crecer era entrar en los servicios discretionales. Al principio fue muy difícil, porque la competencia era mucha y nos decían que nos dedicáramos a lo que ya hacíamos, el servicio regular. Nos costó, pero lo logramos, porque ofrecíamos seriedad, calidad y atención; sabían que nuestra palabra valía.
Antonio Llansó.

Derecha. En la década de los setenta, y en la misma medida en que mejoraban los niveles de renta y se ampliaba el estado de bienestar, Alsa reforzaba su estrategia multiproducto con la potenciación de los servicios urbanos, escolares y discretionales. En la imagen de 1973, autobuses Pegaso 6031-N2.

Abajo. Una de las primeras decisiones de José Cosmen Adelaida sería la adquisición en 1959 de Viajes Cafranga (Viac desde 1980). En la imagen, stand de Viajes Cafranga en Fitur, 1979.



Para mantener la estela multiproducto que caracterizaba a la empresa, se llevan a cabo otros servicios que permitan la combinación de los recursos disponibles y la diversificación de servicios (escolares, laborales, turísticos y discretionales). En esta misma dirección, cabría destacar:

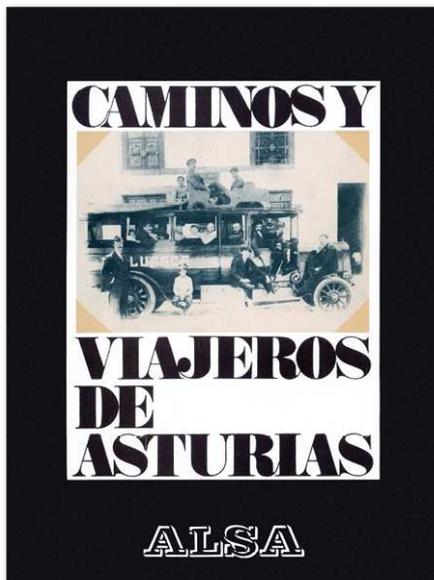
- La creación, tras adquirir Viajes Cafranga, de la marca Alsa-Viac y Viac Tours para organizar circuitos turísticos.
- Para el transporte discrecional y turístico se adquiere Autos Pelayo (VIPSA).
- La presencia de Alsa en la primera Feria Internacional del Turismo (Fitur).

En el horizonte previsto por la Constitución de 1978, la empresa dio sus primeros pasos hacia una gestión descentralizada y regional de su red para anticiparse al proceso de transferencias que en

materia de transporte supondría el Estado de las autonomías. Las empresas regulares comenzarán desde entonces a tener reglamentaciones específicas de ámbito autonómico. Alsa, que tenía una posición destacada en Asturias y en los tráficos internacionales, consideró que había llegado el momento de contar con una red propia de empresas en las comunidades autónomas en las que operaba, y así en los ochenta se crean Levancar (Levante), Couisa y Orenca (Galicia), Irubus y Bilbus (País Vasco) y Calebus (Castilla y León).

La estrategia de crecimiento de aquellos años se desplegó igualmente en otros ámbitos:

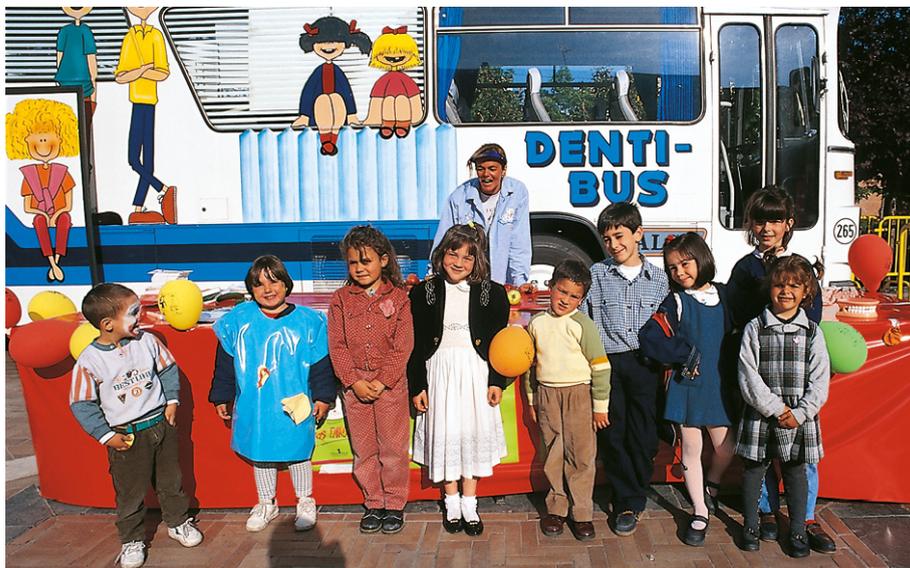
- Excelencia operativa orientada al cliente. De ella nacerán innovaciones como el aumento de frecuencia de servicios y los primeros trayectos nocturnos desde Madrid a Asturias.
- En 1973, Alsa celebraba el 50 aniversario de su fundación. Con tal motivo se editó el libro *Caminos y viajeros de Asturias*, obra de J. E. Casariego, primero de una colección no venal que hoy alcanza más de ochenta títulos, que se regalaban a los viajeros. También se editó una colección de vídeos sobre fiestas regionales asturianas en colaboración con Cinesistemas.
- Dentro de este ámbito de la acción social también se creó el «Dentibus», un autobús equipado con una clínica dental móvil que, en colaboración con los Colegios Oficiales de Odontólogos, se desplazaba por distintas localidades realizando revisiones y promoviendo la salud bucodental.
- En el ámbito de la gestión económica y financiera, debe recordarse que José Cosmen, fiel a su perfil de «industrial», mantendrá una política de «reversión permanente y dividendos».



En una época en la que la empresa se expandía por diferentes zonas de España, pareció interesante establecerse en el Levante. La primera operación fue la compra de una pequeña compañía, La Albaterense, que hacía la línea Alicante-Murcia. Luego se ampliaría con Murcia-Valencia y otros destinos adquiriendo empresas que se renovaban y se hacían rentables.
Francisco García.

Izquierda. En 1973, con motivo de la celebración de su 50 aniversario, Alsa editaba *Caminos y viajeros de Asturias* (J. E. Casariego). Sería el primero de una colección de libros que alcanzó los 80 títulos y 500.000 ejemplares distribuidos gratuitamente entre los viajeros.

Abajo. Además de la cultura, los compromisos sociales de Alsa se han extendido a otros ámbitos, como la salud. En la imagen, el autobús «Dentibus», equipado con una clínica dental móvil y que, en colaboración con los Colegios Oficiales de Odontólogos, se desplazaba por distintas localidades realizando revisiones y promoviendo la salud bucodental.



Para Alsa, la crisis económica de los setenta se vio parcialmente contrarrestada por la combinación de dos factores: la disponibilidad de un corredor internacional y por la apertura en Asturias de la autopista «Y» que modificó los parámetros de movilidad.

escaso»; es decir, todos los flujos de caja se reinvertían en el negocio.

La extensión de la red ha obedecido siempre a dos lógicas diferenciadas. En el caso de España, al tratarse de un sector regulado, el crecimiento solo se puede realizar obteniendo nuevas concesiones, o bien absorbiendo empresas que ya dispongan de ellas. Fuera de España, Alsa se ha adaptado a las exigencias del marco regulador específico de cada Estado.

Creciendo a pesar de la crisis

La extensión de la red ha obedecido a dos lógicas diferenciadas. En el caso de España, por tratarse de un sector regulado, el crecimiento solo podía realizarse bien obteniendo nuevas concesiones, bien absorbiendo a empresas que ya disponían de ellas. Fuera de España, Alsa se ha adaptado a las exigencias del marco regulador específico de cada estado.

La crisis económica de los setenta se vio parcialmente contrarrestada por la combinación de dos factores: la disponibilidad de un corredor internacional con líneas a Francia, Bélgica y Suiza, que compensaba la escasa actividad interna; y la apertura en Asturias de la autopista «Y» (1976), que al vertebrar el área metropolitana central (Oviedo-Gijón-Avilés) modificó los parámetros de movilidad. A fin de aprovechar las economías de escala y las complementariedades de la red, la extensión de esta última evolucionó mediante la ampliación escalonada de sus servicios hacia mercados diferenciados geográfica y funcionalmente—urbanos, interurbanos, regionales, nacionales— y/o con demanda potencial o no suficientemente cubierta.

Transporte urbano

- El interés por este mercado en Asturias ya se había puesto de relieve en 1961 con la entrada de José Cosmen Adelaida en el Consejo de Administración de la CTEA (Compañía del Tranvía Eléctrico de Avilés).
- El transporte urbano de Gijón, que venía gestionando Alsa desde la década anterior, es municipalizado.

Transporte regional

La caída de la demanda en el transporte interurbano fue parcialmente compensada por una mayor cuota de mercado en Asturias, mediante el incremento de la frecuencia de los servicios existentes.

Transporte nacional

La crisis de los setenta afectó con intensidad a Asturias debido al peso que en su economía representaban los llamados «sectores maduros» (minería, siderurgia). El paro y la ausencia de expectativas estarán en el origen de un intenso éxodo regional con protagonismo en los sectores de población más jóvenes y cualificados—la que posteriormente se denominó «generación Alsa» por ser Madrid su destino mayoritario y frecuentes los retornos durante los fines de semana.

La extensión de la red fuera de Asturias chocaba con las dificultades que entrañaba un régimen concesional del que solo se libraba el servicio discrecional.

A pesar de ello, Alsa consiguió la adjudicación de las líneas Oviedo-Lugo-Orense-Vigoe Irún-Tuy, que consolidaban la comunicación de Asturias con Galicia por un lado, y la de la frontera portuguesa con la francesa por la cornisa cantábrica por otro.

Un hito en el transporte de larga distancia sería la entrada en servicio en 1979 de la línea

Ribadeo-Madrid. Discurría por Cangas del Narcea, Villablino y Ponferrada, es decir, por las rutas secularmente utilizadas por los arrieros de la familia Cosmen de Leitariegos. Resultaba estratégica, porque al no coincidir con las rutas ferroviarias de Renfe quedaba excluida del pago del canon de coincidencia. Además, permitía canalizar los flujos migratorios asturianos y leoneses. Surgía en un momento en que Galicia no tenía servicios desde ninguna de sus capitales de provincia con Madrid. Alsa, fiel a su filosofía de crecimiento orgánico, había conseguido el objetivo de enlazar Galicia con Madrid unificando el servicio en una sola concesión.

Las líneas Ribadeo-Madrid, Irún-Tuy y Oviedo-Vigo —a las que más tarde se unirá la Lugo-Dezaña, que daba respuesta a la movilidad vinculada al desarrollo minero de la comarca—, aseguraban la conexión de Madrid con Lugo, Santiago y La Coruña. La presencia de Alsa en el transporte de larga distancia se unió a la inversión en mejoras de calidad y

PUNTOS DE INFORMACION Y VENTA			
PROVINCIA	LOCALIDAD	DIRECCION	TELEF.
GUIPÚZCOA (943)	• Irún-Behobia	La Villanosa S. A. Pasaje Internacional	21162
	• San Sebastián	Bar Gallego-Avda. Felipe IV, 13	458001
	• Eibar Ermua	Rallye Sport - Carr. Gal	716423
VIZCAYA (94)	• Bilbao	A. N. S. A. c. Gregorio Baldanda, 17	4323200
SANTANDER (942)	• Castro	Café Royal - Carretera General	861149
	• Colindres Laredo	Hotel Montecarlo - Carretera General	650075
	• Santander	Bar Machichaco c. Caldero de la Barca, 9	221041
	• Barreda	Bar Asturias - Avda. Selway, 85	881477
	• Santillana	Hostal Santillana	818011
ASTURIAS (985)	• Camillana	Residencia Hotel Joscin	224
	• San Vicente	Bar Restaurante Boga - Boga	710135
	• Llanes	Feliciano Sánchez c. Egido Gavino, 3	400870
	• Ribadesella	Alsa Viaca - Bar El Muelle	860843
	• Villavieja	Alsa Viaca - c. Garea Carreda	890718
	• Gijón	Alsa Viaca - c. Magno-Balsal, 2	342713
	• Avilés	Alsa Viaca - c. Marques de Tevega, 38	561277
	• Oviedo	Alsa Viaca - Plaza Primo de Rivera, 1	281200
	• Grado	Alsa Viaca - Carretera General s/n.	751268
	• La Espina	Alsa Viaca - Carretera General s/n.	837046
• Luarca	Alsa Viaca - Travesía del Teatro s/n	640153	
• Navia	Alsa Viaca - Avda. José Antonio	630153	
• Vegadeo	Alsa Viaca - Plaza Generalísimo	634032	
LUGO (982)	• PuenteNuevo	Alsa Viaca - Bar Perón - Carretera General	342161
	• Meira	Alsa Viaca - Café Catalán - Circa General	330036
	• Lugo	Estación Autobuses - Taquilla Viaca	223054
	• Guitiriz	Vías Amado - c. Obispo Aguirre	211730
LA CORUÑA (984)	• Betanzos	Bar Andorra - Carretera General	76
	• La Coruña	Viaca - Bar Maimo	770506
	• Santiago	Estación de Autobuses - Taquilla Viaca	237044
PONTEVEDRA (986)	• Pontevedra	Estación de Autobuses - Taquilla Viaca	596453
	• Vigo	Castromil - Plaza San José, 31	851664
	• Tuy	Castromil - c. Uruguay, 18	211418
ORENSE (988)	• Tuy	Viaca - Oumar - Avda. Portugal	601019
	• Orense	Alsa - c. Doctor Fleming, 9	222526

• VENTA DE BILLETES PARADA FIJA
— PARADA DISCRECIONAL

Folleto promocional del servicio Irún-Tuy (1974) que, con 1.017 km, era la línea regular más larga de España.



La adjudicación de las líneas de largo recorrido Ribadeo-Madrid, Irún-Tuy y Oviedo-Vigo consolidaban la presencia de Alsa en el transporte de larga distancia. En la imagen, caravana de los populares «camellos» saliendo de Asturias con destino Galicia.



Alsa mantenía desde 1970 rutas internacionales a Portugal desde Madrid, Galicia y Andalucía. En 1979 se creaba SAIA (Internacional de Autocares, S.A.), que daría cobertura a las líneas internacionales desde España a Francia, Bélgica, Suiza y Portugal. En la imagen, de 1987, José Cosmen en la presentación del servicio internacional Asturias-Galicia-Portugal.

seguridad, y a la oferta de horarios-lanzadera flexibles que mejoraban notablemente la competencia frente a la rígida oferta ferroviaria.

Transporte internacional

En cuanto al transporte internacional, en 1979 se creaba SAIA (Internacional de Autocares, S.A.), participada por Renfe, Ribertransa y Alsa. Fue la manera de poder entrar en el transporte en Alemania y en el eje Francia-Portugal. Asimismo, continúa el crecimiento de las líneas internacionales desde España a Francia, Bélgica y Suiza.

Una apuesta por el crecimiento en España. El primer viaje a China. 1980-1990

Desde 1982, cuando la crisis económica comenzaba a remitir, las empresas de transporte de viajeros,

además de retomar las negociaciones para acabar con el canon de coincidencia que las asfixiaba, proponían la activación permanente de los llamados «servicios temporales». Hasta entonces, la red de viajeros estaba estrechamente vinculada a los movimientos laborales y migratorios. No obstante, el artículo 35 de la Ley de Ordenación de los Transportes Mecánicos por Carretera (1947) permitía los servicios con carácter temporal a determinados destinos si se consideraba que no estaban convenientemente cubiertos. Utilizando esta posibilidad, Alsa, junto a Auto Res, Castromil e Intercar, accederían a los mismos con ocasión del Mundial de Fútbol de 1982 y para cubrir la demanda turística. Fue el caso de los servicios temporales a las zonas costeras, así como los de Santiago-Coruña-Lugo-Madrid y Vigo-Orense-Madrid.

En 1982, su participación en Turytrans, tras la adquisición de los servicios de autobús de la Compañía de los Ferrocarriles Económicos de Asturias, le permitiría entrar en la explotación de la línea Gijón-Oviedo-Irún-frontera francesa, explotada por Turytrans desde 1953. Ambas rutas canalizaban tanto la movilidad estacional ligada a las actividades marítimo-pesqueras entre las costas gallegas y cantábricas, como los flujos migratorios entre Galicia, Asturias y Cantabria con Francia.

Entre 1982 y 1985, el crecimiento orgánico de la compañía fue acompañado de adquisiciones vinculadas a la implantación del Estado de las autonomías. La red autonómica de Alsa daba así sus primeros pasos: Ebrobus en Aragón; La Bidasotarra en Navarra; en Castilla y León la línea La Bañeza-León, entre otras. La red regional crecía en 1986 con nuevos servicios en Levante (La Albatense, La Noveldense, Muvasa) y en el noreste (Bilbus e Irubus). De igual modo y ante la previsión de la llegada del AVE a Sevilla, se adquieren pequeñas

En la década de los setenta, comenzaron los viajes interprovinciales desde Asturias a Galicia: Orense, Vigo y La Coruña, en un primer momento. Estudiantes, pescadores, comerciantes, militares, turistas, etc., llenaban los autocares de Alsa cruzando el río Eo en una y otra dirección.
Manuel Parrondo.



Si no llega a desaparecer el monopolio de Renfe hubiera sido imposible el desarrollo actual de los operadores privados como Alsa. Renfe había cedido la gestión de muchas de sus líneas por carretera a gestores privados, pero eso implicaba muchísimas limitaciones. El fin de ese monopolio sirvió de base para crecer en régimen de concesiones y que la empresa pudiera operar nuevos contratos. Alfredo Asenjo.

Logotipos de algunas de las distintas empresas que formaban parte de Alsa.

compañías en aquella ciudad. En este período de crecimiento prosigue la ampliación del equipo directivo con la incorporación de jóvenes con talento y expertos como Miguel Ángel Marqués, Mario Lamazares, José Luis López, Benigno Runza o José Ramón Suárez.

En el ámbito regulatorio, lo más destacado de esta década es la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres de 1987, que consolida el modelo concesional, elimina el canon de coincidencia y promueve la venta de los servicios coordinados

a las empresas que los realizaban, al tiempo que convalida las concesiones y completa la red con nuevas líneas que debían salir a concurso en la década siguiente.

Por otro lado, en el ámbito de la internacionalización, en esta década se produjo la llegada de Alsa a China, que se trata en el siguiente capítulo. El proyecto no respondía a una planificación previa, sino que nació de la intuición y capacidad de anticipación de José Cosmen. En 1983, accidentalmente, tuvo noticia sobre las propiedades terapéuticas de

459026



**SERVICIOS REGULARES
DE VIAJEROS**

**LINEAS DE LARGO
RECORRIDO**



RENFE ALSA

**LINEAS REGULARES
DE VIAJEROS EN AUTOCAR**

SERVICIOS REGULARES EN AUTOCAR

ASTURIAS - MADRID

SALIDAS DE ASTURIAS		LLEGADAS A
GIJON	OVIEDO	MADRID
07,00	07,30	14,00
09,30	10,00	17,45
14,00	14,30	21,30
17,00	17,30	24,30
23,30	24,00	06,30

MADRID - ASTURIAS

SALIDAS DE	LLEGADAS A	
MADRID	OVIEDO	GIJON
08,00	14,45	15,15
11,30	19,00	19,30
15,00	21,30	22,00
17,00	23,30	24,00
24,00	07,00	07,30

MADRID
ALSA: Estación Sur Autobuses. C/ Canarias, 17
Telfs. (91) 468 19 27
VIAJES CAPRANGA-VIACA
Bravo Murillo, 37 - Telf: (91) 228 28 02
Núñez de Balboa, 116 - Telf (91) 262 27 68
CENTRAL DE RESERVAS
Telf: (91) 228 28 02



3 **PRIMAVERA 85**



Izquierda. Billete del corredor Asturias-Madrid cuando Alsa realizaba el servicio para la concesión de autobuses de Renfe.

Derecha. Folleto de 1985 con los horarios del citado servicio.

Página siguiente. En 1983 se creaba TVA (Técnicas en Vehículos Industriales), especializado en servicios a industrias y empresas vinculadas al transporte, automoción y logística. En la imagen, vista aérea de las instalaciones de TVA en Oviedo, donde se centralizan las tareas de mantenimiento de la flota de Alsa en Asturias.

Cuando nos implantamos en Madrid en 1981 había una oficina de venta de billetes en la antigua Estación Sur y dos puntos de venta en Núñez de Balboa y Bravo Murillo. Cinco personas vendían billetes y cuatro trabajaban en Viaca. Había dos expediciones diarias de Intercar y tres de Alsa. Pasada la mitad de esta década se creó Ivasa, lo que supuso un avance enorme en cuanto a logística y presencia. **Antonio Sánchez.**

un dentífrico chino que iba a presentarse en una feria internacional. A fin de importarlo y comercializarlo, se puso en contacto con la embajada de China en España.

Tras la muerte de Mao Zedong en 1976, China, bajo el liderazgo de Deng Xiao Ping (1904-1997), iniciaba un proceso de liberalización económica y de captación de inversores y empresarios extranjeros. Por lo mismo, desde la embajada, animaron a José Cosmen a instalarse en el prometedor sector del transporte en la Zona Económica Especial (ZEE) de Shenzhen. Las ZEE se creaban como polos industriales receptores de inversión exterior y con régimen comercial abierto. El proceso reformista de apertura culminaba en 2001 con la integración del país en la Organización Mundial del Comercio (OMC). Ese mismo año Cosmen realizó su primer viaje a China y en 1984 Alsa se convirtió en la primera empresa española en establecerse en gigante asiático.

Por último, cabe citar como hitos más destacados de esta década los siguientes:

- El establecimiento de una base operativa en Madrid, que suponía apostar por la centralidad y abandonar el secular anclaje periférico de la compañía, históricamente vinculada a Asturias. Ubicada en la calle de Miguel Fleta, la creación de Ivasa (Inmuebles, Vehículos y Accesorios) sirvió como base del crecimiento que la compañía experimentará fuera de Asturias en los años posteriores.
- En 1983 se creaba TVA (Técnicas en Vehículos Automóviles, Oviedo), especializada en servicios a industrias y empresas vinculadas al transporte, automoción y logística. Su estructura está formada por distintas secciones: Talleres de Mecánica, Electrónica, Mantenimiento, Recambios y Accesorios, y Recursos Humanos (Educación Vial, Formación Profesional



y Reclutamiento). Posteriormente, se crearon centros análogos en Madrid y Alicante: Ivasa y Levancar (General de Transportes en Autocares).

- A partir de 1988 TVA, en colaboración con el INEM (Instituto Nacional de Empleo), empezó a impartir cursos de Formación Profesional para conductores de autocar y mecánicos, en una época en la que todavía no existían los certificados de profesionalidad y no se había adoptado el sistema europeo de cualificaciones profesionales.
- La fijación, desde 1986, de un protocolo de participación familiar como vehículo que permitiera normalizar la progresiva incorporación de los hijos de José Cosmen a las tareas directivas de la empresa. Siguiendo sus previsiones, en 1986 José Cosmen Menéndez-Castañedo

Dentro de su actividad formativa y en colaboración con el INEM, desde 1988 Alsa impartirá cursos de Formación Profesional para conductores de autocar y mecánicos en una época en la que todavía no existían los certificados de profesionalidad y no se había adoptado el sistema europeo de cualificaciones profesionales.

- se integraba en la división de Intercar, y Andrés en la de China. El itinerario de integración será siempre el mismo: bajo la supervisión del responsable del área, iban tomando contacto y conociendo las distintas divisiones de la organización mediante el paso por todas ellas.
- En 1988 se constituye Alsa Grupo, S. A. como prestadora de servicios centralizados.

Transporte urbano

El transporte urbano de Oviedo, gestionado desde 1956 por la Empresa Traval, pasaría en 1981 a manos de Transportes Unidos de Asturias (TUA), consorcio de 21 empresas privadas participado por Alsa y que servirá de referencia para la extensión posterior de los servicios urbanos a otras ciudades.

Mientras tanto, en 1986 en Madrid se crea el Consorcio Regional de Transportes de Madrid (CRTM), que supondrá un modelo de gobernanza más eficiente de cara a mejorar la calidad de la movilidad regional y que acabará por extenderse a otras regiones.

Con TUA se consiguió una oferta diferenciadora, de calidad y con poco riesgo para el ayuntamiento. Supuso un cambio sustancial tanto en la filosofía de gestionar los concursos, como en cuanto a abrirse a nuevos modelos de transporte. Y así, Alsa, que durante más de 50 años había sido una empresa solo de autocares, comenzó a convertirse en una compañía también de autobuses urbanos. La experiencia adquirida en el transporte urbano en Oviedo se convirtió en fuente de capacidades para su implantación futura en otras ciudades.

Mientras tanto, en 1986 se crea el Consorcio Regional de Transportes de Madrid (CRTM), que supondrá un modelo de gobernanza más eficiente de cara a mejorar calidad de la movilidad regional y que acabará por extenderse a otras regiones.



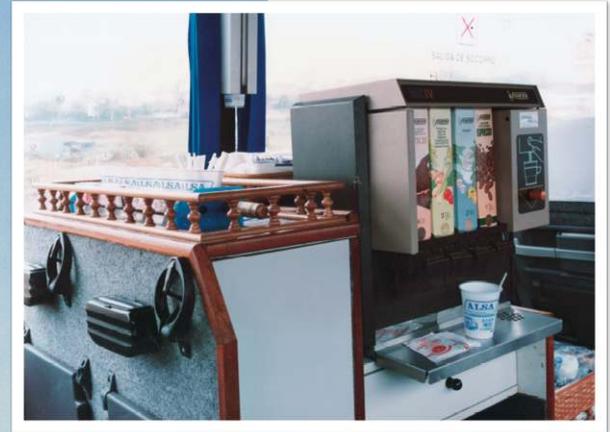


Alsa tenía poca presencia en el oriente asturiano, así que iniciamos negociaciones con el propietario de Autocares Mento. Era una empresa de Cangas de Onís, y al adquirirla pasó, con la marca EASA, a gestionar los servicios de Llanes, Cangas de Onís y Ribadesella con Oviedo. Además, se hizo una red importante porque se gestionaban muchos servicios escolares. **Víctor Pendás.**

El transporte urbano de Oviedo pasa a gestionarse en 1981 por Transportes Unidos de Asturias (TUA), consorcio de 21 empresas privadas participada por Alsa y que se constituirá en referencia para la extensión posterior de los servicios urbanos a otras ciudades. En la imagen, Pegaso de la Línea L2, Lugones-Hospital.

Transporte regional

- A partir de 1975 la crisis económica supuso un punto de llegada para aquellas empresas familiares insuficientemente capitalizadas. Este contexto fue aprovechado por Alsa para efectuar adquisiciones (Arrojo, A. Blanco y Autocares Mento) que le permitían consolidar su red en el centro y oriente de Asturias, así como obtener sinergias asociadas a las economías de escala.
- Acuerdo de colaboración (1981) con Alcotan —antiguo «Carbonero» (1927) de Manuel Menéndez (línea Oviedo-Pola de Laviana)— del que nacerá Asturbus (Asturiana de Autocares, S. A.) para la explotación de la línea Pola de Laviana-Cudillero.
- También en aquellos años, con vistas a mejorar el posicionamiento en las redes del centro y oriente de la región, Alsa adquiría dos empresas familiares en el centro y oriente de la región: Autos Llanera (desde 1957, García Rodríguez Hermanos S. R. L. y, desde 1967, Autos Llanera S. A.) y Autocares Mento (creada en 1945 por Sacramento de La Llana, cubría la línea Cabrales-Llanes y, tras adquirir la empresa El Sella, la de Arriendas-Covadonga).
- Constitución de la Compañía de los Transportes Económicos de Asturias (EASA) (1983), tras adquirir a la Compañía de los Ferrocarriles Económicos de Asturias sus líneas por carretera (Oviedo-Infiesto-Arriendas y Oviedo-Llanes-Bustio).



En 1988 se estrenaba la Clase Supra en la línea Gijón-Oviedo-Madrid. La Clase Supra surgió por iniciativa de José Cosmen, quien, a raíz de un viaje a Estados Unidos, observó que existían servicios de autobús de calidad que ofrecían a los pasajeros unas atenciones similares a las del avión y que costaban solo un poco más, y decidió implantarlo en Asturias. Con la Clase Supra, la «era Pegaso» dejaba paso a la «era Mercedes». A la izquierda, Mercedes-Benz O-303 en la presentación en Covadonga (Asturias); y una muestra del servicio de catering.



Nº 162794
intercar
 LINEA REGULAR DE VIAJEROS
 POR CARRETERA



Transporte nacional

En julio de 1988 se inauguraba la Clase Supra en la ruta Gijón-Oviedo-Madrid. Era un servicio de calidad diferenciada, que introducía novedades hasta entonces desconocidas en el sector: videos con tres monitores, confort, menor número de plazas, catering, aseo, prensa, teléfono público, reserva telefónica de billetes, etc. Constituía una apuesta por la diferenciación en calidad, marca y mercado. En efecto, los nuevos parámetros del servicio abrían el autocar a segmentos de demanda de mayor poder adquisitivo, a la vez que daba respuesta a la competencia del avión en los recorridos de media distancia.

Su éxito se tradujo en su extensión a otras líneas: Asturias-Sevilla, La Coruña-Madrid, y a los servicios de Turytrans. La Clase Supra consolida la transición de la «era Pegaso» a la «era Mercedes». La incorporación de la nueva marca supondrá un salto cualitativo en todos los sentidos: motores, suspensión totalmente neumática, mayor durabilidad de los componentes mecánicos, seguridad, comodidad, mayor economía de explotación, menor sonoridad y mínimas vibraciones en el interior del autobús, entre otras.

Por otra parte, en 1979 se constituye Intercar (Interurbana de Autocares, S.A.) y se inicia la importante concesión Galicia-Madrid que supuso para ALSA la posibilidad de ofrecer una comunicación diaria con una amplia oferta de servicios desde las

Billete de un servicio de Intercar entre Avilés y Santander de los años ochenta, con el primer logotipo de la empresa.

Acto conmemorativo del primer aniversario de la Clase Supra en 1989.



La expansión desde Suiza a otros puntos de Europa tuvo mucho que ver con la emigración desde países del Este como Polonia y la antigua Checoslovaquia. Teníamos oficinas en Ginebra, Lausana, Zúrich y Basilea. Como ejemplo de la potencia de esos servicios, hubo un 22 de diciembre a principios de los setenta que movilizamos 210 autobuses desde Suiza hacia España y Portugal. **José Cadenas.**

ciudades gallegas de La Coruña, Santiago, Ferrol y Lugo con la capital de España.

Transporte internacional

La expansión internacional, efectuada a partir de la aplicación a terceros países de los recursos, *know-how* y ventajas competitivas adquiridas por la empresa, ha seguido dos direcciones. En casos como el de China, se optaba por países con bajos niveles de competencia y con altas expectativas de crecimiento; en otros, como en Francia, Suiza o Alemania, que ya contaban con un sector consolidado, la presencia de Alsa en consorcios o alianzas con empresas locales venía motivada por las posibilidades de utilizar el primer establecimiento como

plataforma para acceder a mercados del centro o del este de Europa.

— Para las conexiones con otros países del centro y este europeo, Alsa constituyó dos filiales: la suiza Autoturisme Leman, S. A., y la belga Autotours Leader, S. A., ambas con acrónimos que coincidían con los de la empresa matriz. En 1980, Alsa se incorporaba al *pool* empresarial suizo Autoturisme Leman S. A., lo que permitió abrir conexiones hacia nuevos países del centro y este de Europa. Posteriormente, colaboró en el consorcio europeo Eurolines, red que integra a 32 empresas europeas de autobuses con servicio de billete único.

PUNTOS DE INFORMACION Y VENTAS, Y LUGARES DE SALIDA

OVIEDO	(*) ALSA - Primo de Rivera, 1 - Teléf. 281200 - 281204 281208 - 281212 y en todas sus Administraciones y Delegaciones.
LLANES	(*) Evillasio Sánchez - C/Egido Gavito, 3 - Teléf. 400870.
TORRELAVEGA	(*) Bar Cusa - Avda. Menéndez Pelayo, 5 - Teléf. 883067.
SANTANDER	Bar Machichaco - C/Calderón de la Barca, 9. Teléf. 221041.
SALAMANCA	Viajes ALFA-C/Espos y Mina, 20-Teléf. 217818 y en la (*) Estación de Autobuses-C/Héroes de Brunete - Taquilla ALSA, n.º 30.
VALLADOLID	Viajes ALFA-C/Real Burgos, 7 - Teléfono 253400. (*) Bar La Pequeña - Avde. de Burgos, 4 - Teléf.
BURGOS	(*) Bar El Abrigaño - C/La Merced, 12 - Teléf. 201059.
VITORIA	(*) Bodegón Eguren - C/Reyes Católicos, 22 - Teléf. 290539.
IRUN	(*) La Villavesa, S. A.-Frontera de Behobia-Teléf. 615042.
LYON	(*) Rue Gustave Nadaud - Teléf. 78/723523
NIMES	(*) Francoebus, 93 - Blvd. Talabot - Teléf. 218124.
TOULOUSE	Transp. Bel-21 Rue de Bayard - Teléf. 624892.
BESANCON	(*) Gare SNCF de MATABIA. (*) Gare Routiere MONTS-JURA - 9 Rue Proudhon. Teléf. 809000.
BASEL	Eliäusserstr. 18 - Teléf. 061/441468.
GINEBRA	(*) Hotel JURA - Centralbahnplatz. Rue de Fribourg, 13 (frente bar la Botte). Teléf. 022/318269 - 317673.
ZURICH	(*) Gare Routiere - Place Donchère. Stamelenbachstr. 85 - Teléf. 01/501923. Müllenstr. 43 - Teléf. 01/2413537. (*) Hotel TRUMPY - Limmatstrasse, 5.
En GALICIA	
LUGO	(*) Est. de Autobuses - Taquilla VIACA/ALSA - Teléf. 223050.
ORENSE	(*) ALSA - C/Doctor Fleming, 9 - Teléf. 222526.
LA CORUNA	(*) Est. de Autobuses - Taquilla VIACA/ALSA - Teléf. 237044
SANTIAGO	(*) Est. de Autobuses - Taquilla VIACA/ALSA - Teléf. 596453.
(*) Puntos de salidas y llegadas.	
INFORMACION Y RESERVAS	



ESPAÑA - FRANCIA - SUIZA
Válido a partir de 17 - 4 - 78

**LINEA REGULAR INTERNACIONAL
DE VIAJEROS POR CARRETERA DESDE
OVIEDO y SALAMANCA a ZURICH y GINEBRA
Por BESANCON y TOULOUSE - NIMES - LYON**

ENLACES GARANTIZADOS A:
LUGO
CORUNA
SANTIAGO
ORENSE

En el camino hacia su consolidación en el centro y este europeo, Alsa creaba en 1980 las filiales Autotours Lehman (Suiza) y Autotours Leader (Bélgica), además de incorporarse al consorcio Eurolines, red en la que se integran 32 empresas europeas de autobuses con servicio de billete único. En la imagen folleto de la línea España-Francia-Suiza del año 1978.

- Asimismo, y en el contexto del auge de los movimientos migratorios, Alsa adquirió la empresa portuguesa J. Dos Santos para tomar posición como transportista local y operar en líneas internacionales desde allí. Fue la primera adquisición en el país vecino.
- 1983. «Línea verde» Tuy-Cork (Irlanda) a cargo de Intercar: internacional e intermodal (bus y barco).
- 1987. Se constituye Alsa Internacional, S. A., que agrupaba a todas las sociedades que explotaban las 65 autorizaciones internacionales que unían España con la mayor parte de los países que hoy se integran en la Unión Europea.
- A finales de los años ochenta, en alianza con Julià y Trapsa, explota la línea Barcelona-Madrid-Lisboa y luego completada con una nueva línea Madrid-Roma.

Diversificación relacionada

La vocación por entrar en terrenos de movilidad no explorados, se expresó tanto en la red de agencias de viajes como en los vuelos chárter.

- A mediados de los ochenta había un incipiente mercado de tales vuelos motivado por los

flujos migratorios y la apertura del mercado europeo. Como había solo dos operadores (Spantax y Aviaco), se estudió la posibilidad de crear una compañía de vuelos regionales para operar entre los aeropuertos de la cornisa cantábrica. También se comercializaron vuelos chárter a Suiza y Portugal (Lisboa y Oporto). Fue un negocio que se amplió con éxito en las décadas siguientes, demostrando el espíritu pionero de Alsa.

- En Galicia se instalaba la agencia GP Viajes para favorecer la venta de billetes internacionales. A través de ella se creó una red comercial con el fin de acercar la venta de billetes hasta las pequeñas aldeas y parroquias de Galicia, origen de la mayoría de los clientes que protagonizarían las corrientes migratorias.

Alsa finaliza la década de los ochenta habiendo afrontado un fuerte crecimiento en España y en Europa, así como el gran proyecto de internacionalización que supuso su llegada a China. Ello le permitirá afrontar las próximas décadas, en las que España vivirá la integración en Europa —desde donde empezaban a llegar las primeras normativas sobre seguridad, jornadas de conducción y tacógrafos— desde una posición más fuerte y consolidada.

Fuimos pioneros en los vuelos chárter regulares, principalmente para la emigración española y portuguesa hacia o desde Suiza. Conocíamos al cliente y vimos que podía derivarse del transporte de viajeros en autobús hacia los vuelos y nos adaptamos. Teníamos una frecuencia semanal todo el año y en temporada alta, como la Navidad, podíamos tener hasta 15 vuelos, o entre 8 y 10 los fines de semana. Los chárter fueron un ejemplo de nuestra capacidad de adaptación, conocimiento del mercado y ausencia de miedo para innovar. **Salvador Santos.**

阿 阿 阿

Superando las barreras: Alsa en China

05



Años de adaptación y «aprendizaje». 1984-1990

Alsa, del taxi al autobús. 1990-2000

Años de crecimiento y diversificación. 2000-2005

Consolidando el liderazgo. 2005-2023



Hemos dedicado mucho tiempo y esfuerzos a fomentar nuestras relaciones tanto con nuestros socios chinos como con la Administración. Es importante adaptar el modelo empresarial a las características de China, pero es más importante aún saber qué aspectos o procesos de nuestro negocio

son intocables.

Andrés Cosmen Menéndez-Castañedo, 2004

Hemos dejado para este momento la presencia de Alsa en China, que ya se avanzaba en el capítulo anterior. La magnitud actual de la compañía en este país podría sorprender si se recuerda que no obedeció a una estrategia premeditada y sí más a la capacidad visionaria de José Cosmen. Hay que remontarse a 1983, cuando el empresario tuvo noticia de una pasta dentífrica china que tenía muy buenas propiedades, lo que le impulsó a tratar de importarla a España. El país asiático estaba en esos momentos muy interesado en la captación de inversión extranjera para impulsar su aún inicial proceso de liberalización económica. Para

Izquierda. José Cosmen Adelaida y su hijo, Andrés Cosmen Menéndez-Castañedo, artífices de la expansión asiática de Alsa.

Derecha. En la imagen, Ignacio Betancourt en la ceremonia de inauguración en 1993 de la línea regular Tianjin-Taiyuan (526 km) de la compañía Tianjin Alsa Passenger Transport Company.



aunar ambos intereses, la embajada de España le animó a instalarse en la denominada Zona Económica Especial (ZEE) de la ciudad de Shenzhen, muy adaptada al desarrollo del sector del transporte. Las ZEE eran espacios con un régimen comercial abierto propicio para inversores foráneos.

Años de adaptación y «aprendizaje». 1984-1990

Durante los primeros años de nuestra implantación en China nos centramos en conocer y aprender la realidad empresarial del país, preparándonos para poder aprovechar las oportunidades que se pudieran presentar en el futuro. Así fue como en el año 1990, cuando se produjo un cambio de la legislación china que permitía la inversión extranjera en el sector de transporte en autobús, fuimos la primera compañía en establecer una empresa mixta para

operar en este sector.

Andrés Cosmen Menéndez-Castañedo, presidente de Alsa China (2002): «Perspectivas para la empresa española en China: La experiencia de Alsa», *Información Comercial Española*, n.º 797, pp. 71-76

Cuando Alsa se establece en China en 1984 como primera empresa española, solo se contabilizaban allí 500 empresas extranjeras; hoy son ya 450.000. El país iniciaba entonces la transición desde una economía socialista planificada a otra mixta y con mayor presencia del mercado, de la iniciativa privada y de la inversión exterior. Sus infraestructuras eran escasas y obsoletas —en 1987 disponía de 360 km de autopistas, frente a los 65.000 de 2010— y únicamente el 2% de la población tenía vehículo propio. Existían otras dificultades añadidas a las que se refería Andrés Cosmen:



«A la hora de desarrollar nuestra labor empresarial, la principal dificultad es la compleja y lenta burocracia china, con multitud de normativas a nivel local, provincial y nacional».

En 1984 Alsa constituía en China la compañía de taxis Shenzhen Nanyo Transp. Services Co. Ld. 25 años después contaba con 5.200 autobuses que cubrían servicios en 16 provincias. En la imagen, un autobús circulando ante la muralla China.

A la hora de desarrollar nuestra labor empresarial, la principal dificultad es la compleja y lenta burocracia china, con multitud de normativas a nivel local, provincial y nacional, a veces contradictorias entre ellas. Dada la peculiaridad de que el transporte de viajeros domésticos es un sector altamente regulado, los trámites para la obtención de nuevas líneas se pueden prolongar mucho en el tiempo, habiéndose dado el caso de transcurrir hasta cinco años desde la solicitud de alguna línea hasta la obtención de la correspondiente licencia. Esto ratifica la necesidad de dotarse de grandes dosis de paciencia y perseverancia para operar en China, pues el concepto del tiempo es muy distinto al nuestro.

Debido a tales restricciones reguladoras, se prohibía la presencia de inversión extranjera en el

transporte colectivo por carretera. Alsa, fiel a su visión largoplacista del negocio y a su vocación de permanencia, se adaptó a las exigencias y entró en una *joint-venture* con socios locales para constituir la compañía de taxis Shenzhen Nanyo Transportation Services Co., localizada en la ZEE de Shenzhen, próxima a Hong Kong. Como explicaba Andrés Cosmen:

Tuvimos que establecernos como empresa de taxis pues la legislación sobre inversiones extranjeras no permitía entonces la participación exterior en el sector de transporte en autobús. Nuestra participación se limitaba al 49% del capital de la empresa mixta, pues entonces no solamente no se permitían empresas con el 100% de capital extranjero —como es hoy el caso en la mayoría de los



En 1984, Alsa, fiel a su visión largo placista del negocio y a su vocación de permanencia, entraba en una *joint-venture* con socios locales para constituir la compañía de taxis Shenzhen Nanyio Transportation Services Co., localizada en la ZEE de Shenzhen, próxima a Hong Kong.

sectores— sino que el socio chino debía de poseer la mayoría del capital.

Se trataba de una plataforma empresarial experimental a partir de la cual iniciar la adaptación a las condiciones de la idiosincrasia oriental, en cuya cultura empresarial la confianza, reciprocidad y conexiones sociales constituyen el núcleo central de los contratos. La colaboración con socios locales permitiría a la firma española «el acceso a conocimientos específicos difícilmente adquiribles a través del mercado», caso de las relaciones con la Administración en materia de concesiones administrativas. En palabras de uno de los directivos de la empresa, «primero se hace la amistad y después los

negocios», de tal forma que en este país el *know-how* se vuelve menos relevante que el *how-know*» (González Díaz, 2014). Los resultados de aquel modesto paso inicial se cosecharían cuando, a partir de 1990, Alsa se introdujo en el transporte colectivo por carretera tras unirse al Grupo Tongsha.

Alsa, del taxi al autobús. 1990-2000

Así fue como en el año 1990, cuando se produjo un cambio de la legislación china que permitía la inversión extranjera en el sector de transporte en autobús, fuimos la primera compañía en establecer una empresa mixta para operar en este sector.

Andrés Cosmen, 2002

En 2001, tras 15 años de negociaciones, China ingresaba como miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC). Para entonces, señalaba Andrés Cosmen:

Se había producido en China un cambio de tal dimensión que nadie podía imaginar: la economía planificada y cerrada, con precios intervenidos, monopolios estatales e industrias obsoletas, ha dado paso a una «economía de mercado con características chinas», como la define su Gobierno, que cada vez es más competitiva y que el año pasado ocupó por su tamaño el sexto lugar del mundo, según el ranking anual del Banco Mundial.

Respecto a la estrategia seguida en aquel país desde 1984, añadía:

Se trataba de aprovechar tanto las oportunidades para el transporte de viajeros por carretera en un

país con gran demanda potencial y escasa oferta, como la posibilidad de asociarse a empresas locales con conocimiento directo de aquel mercado. La estrategia de crecimiento a seguir evitaba competir en precios con las empresas locales de transporte, con tarifas de operación hasta un 50 % más bajas,

pero sí en materia de servicios y calidad: prestaciones (aire acondicionado, vídeo, WC a bordo...), rutas por autopista, líneas hacia la costa y hacia los centros financieros, industriales y turísticos. Tal opción suponía apostar por un nicho de mercado integrado por consumidores de renta media-alta, con elevada demanda potencial de servicios y capaz de asumir tarifas más altas que las ofertadas por el transporte estándar. Pero vayamos al principio de esta historia empresarial.

La experiencia acumulada posicionaba a Alsa con ventaja sobre hipotéticos competidores. Aquel mismo año creaba la primera empresa extranjera de autobuses para conectar Pekín (12 millones de habitantes) con la ciudad costera de Tianjin (10 millones de habitantes), situada a 130 km de la primera, mediante servicios con horarios regulares y autobuses modernos (Clase Imperial): Tianjin Alsa Coach. Esta empresa introdujo novedades como el uso de modernos autobuses de lujo para las líneas regulares (anteriormente reservados solo para turistas extranjeros). Después de esta ruta vinieron otras entre Shanghai y Pekín, y entre provincias «menos pobladas», caso de Nanjing (Nanking)—capital de la provincia de Hebei, 66 millones de habitantes—, y de Shijiazhuang—capital de la provincia de Hebei, 72 millones de habitantes—. Poco después, en sociedad con la coreana Daewoo, adquirió la Nanjing Starley Transport Co. Desde entonces, el proceso de crecimiento se dirigió a establecer nuevas empresas mixtas en ciudades de tamaño medio.



En su desempeño en China, Alsa se mantendrá fiel a las señas de identidad de su cultura empresarial: trasladar a terceros países el modelo de negocio ya experimentado en España. Esto se traducirá, por ejemplo, en el hecho de que, en las empresas mixtas en que participaba, solo tres gerentes eran españoles, mientras que el resto del *staff* lo integraban gestores y cuadros técnicos locales a los que se formaba en España—una formación que incluía desde cursos de posgrado al aprendizaje y dominio de las lenguas española e inglesa—. Esa misma formación se haría extensiva a los conductores, cuya capacitación se desarrolló en los centros de formación de Alsa en China y España.

José Cosmen Adelaida y su hijo, Andrés Cosmen Menéndez-Castañedo, con el alcalde de Tianjin, 1996. La Tianjin Alsa Couch fue la primera empresa extranjera de autobuses en realizar el trayecto regular entre Pekín y la ciudad costera de Tianjin.

Comenzamos a introducir nuestra propia manera de gestionar el transporte. El ejemplo más palpable fue el establecimiento de los horarios fijos, algo que no existía en China; una persona podía llegar a coger el autobús y hasta que no se llenase, no salía. Nosotros introdujimos los horarios. El primer día, a las 10.00 horas, había dos viajeros, y el segundo día, también. Pero en cuanto se comenzó a correr la voz de que los servicios de Alsa salían a su hora, todos los viajeros empezaron a viajar con nosotros. **Ignacio Betancourt.**



Los primeros autobuses de Alsa en circular en la línea Pekín-Tianjin, fueron modelos Mercedes O-303 que lucían los colores azul y rojo, que fueron importados de España.

Ante el déficit de infraestructuras existente, Alsa dio un paso más y constituyó empresas mixtas para construir y explotar estaciones de autobuses, carrozar vehículos industriales y desarrollar talleres e instalaciones de equipo y mantenimiento. Dado que los autocares eran importados y sometidos a gravámenes arancelarios del 70%, y ante las limitaciones del mercado chino para adquirir en él los

autobuses, en 1994, junto a la carrocera vasca Irizar (Grupo Mondragón), Alsa Grupo adquirió el 51% de la principal factoría estatal de autobuses del noreste de China y creaba Tianjin Irizar Coach Manufacturing Co. Ltd. para fabricar autobuses sobre chasis Iveco y Mercedes-Benz con tecnología española. Dado el férreo control del movimiento de divisas en su estrategia de impedir la apreciación de la moneda

China, y ante la imposibilidad de repatriar recursos, Alsa optó por dos soluciones: reinvertir parte de los beneficios obtenidos en la ampliación de la red con nuevas rutas, y adquirir bienes fabricados en China para su reexportación a través de Cofinex como compañía de comercio exterior del grupo.

Antes de finalizar la década, la empresa había establecido su sede central de operaciones (Alsa Group Pacific, AGP) en Hong Kong:

Todas estas empresas mixtas se coordinan desde nuestra sede central en Hong Kong, con un centro de control de operaciones en Pekín. En ellas se aplica

un sistema de gestión integral unificado, basado en el uso intenso de aplicaciones informáticas de gestión, muchas de ellas pioneras en China, con el objetivo de ofrecer cada día un mejor servicio a nuestros viajeros. Todas nuestras empresas mixtas cuentan con su propia página web, visitada mensualmente por miles de personas, lo que da idea de la gran implantación que está teniendo internet en China.
Andrés Cosmen, 2004

El crecimiento del negocio generó sus propias externalidades y, así, la experiencia en el mercado chino permitió la creación de empresas subsidiarias de comercio exterior para apoyar y transferir *know-how* a empresas extranjeras que deseaban operar en aquel mercado. El carácter pionero de la presencia de Alsa en China le ha reportado además ventajas institucionales al convertirse en portavoz privilegiado de las relaciones comerciales entre China y España. Desde 2001 y hasta 2006, Andrés Cosmen, presidente de Alsa China, presidió el Comité Bilateral Empresarial Hispano Chino promovido en 1993 por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio como plataforma para impulsar las relaciones empresariales entre ambos países.

Años de crecimiento y diversificación. 2000-2005

El mercado chino se está volviendo cada vez más competitivo, no solamente por la presencia de empresas con inversión extranjera —que, según esta-

dísticas del *Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation*, alcanzaban la cifra de 390.484— sino, y cada vez más, por la importante mejora que están experimentado las propias empresas chinas al incorporar las últimas tecnologías y equipos de producción. Por este motivo, hay que hacer un planteamiento realista y saber que vamos a tener grandes

competidores tanto locales como extranjeros.
Andrés Cosmen, 2002

Durante esta etapa, además de mantener fórmulas de cooperación con empresas públicas locales, se recurrió tanto a las adquisiciones —caso de Zhongyun Alsa Transportation (provincia de Hebei), adquirida al consorcio coreano Halla—, como a la formación de alianzas —caso de Nanjing Starley Transportation—. No obstante, en este tipo de empresas conjuntas, Alsa se ha asegurado mayorías accionariales que le permiten garantizar una gestión adaptada a la cultura de la firma.

La estrategia de crecimiento fue doble: por un lado, apostar por nichos de mercado específicos que albergasen un mayor potencial de rentabilidad y crecimiento: el de los sectores de población con un nivel de renta media-alta, susceptibles de demandar un servicio diferenciado y de calidad no ofertado por las empresas locales. En este sentido, en su momento introdujo en el transporte chino innovaciones hasta entonces desconocidas: autobuses de alta gama (Clase Imperial), horarios fijos, billetes de ida y vuelta, tacógrafos, informatización de la venta de los billetes. Es decir, unos estándares

«El mercado chino se está volviendo cada vez más competitivo [...] por la importante mejora que están experimentado las propias empresas chinas al incorporar las últimas tecnologías y equipos de producción».

En el verano de 1992, una vez que Alsa había iniciado los primeros servicios en China, estudiamos con Andrés Cosmen qué infraestructuras se necesitaban; no tenía ningún parecido con la actualidad. No había talleres ni estaciones y en 1994 inauguramos en Tianjin la primera instalación para el mantenimiento de vehículos; para ver cómo han evolucionado las cosas, decir que después de esa primera instalación, se construyó una nueva al lado, y ahora ya se ha hecho una tercera. **Mario Llamazares.**

de servicio homologables con los europeos. Dichas iniciativas se vieron reconocidas por la obtención en 2001 de la Certificación de Calidad según la Norma ISO 9002, concedida por la entidad certificadora independiente Bureau Veritas Quality International. Alsa se convertía así en la primera empresa de transporte de viajeros de la República Popular China en obtenerlo. El reconocimiento de BVQI abarca las actividades de gestión de estaciones de autobuses y servicio de transporte de viajeros en autocar.

Y en segundo lugar, por la orientación, ya iniciada en la etapa anterior, hacia una diversificación relacionada. Una prioridad de Alsa fue subsanar la gran carencia en materia de estaciones de autobuses, además de consolidar una red de ventas que proporcionase mayor efectividad y calidad en el servicio ofrecido. Tras largas negociaciones se llegó a un acuerdo con las autoridades estatales de Pekín para la puesta en marcha de una estación de autobuses que, con el tiempo, sería una de las mayores del país. La primera fase de este proyecto se inauguró en 1997. La previsión es llegar a disponer de una estación con 55 dársenas y 25.000 m² y dedicar el edificio actual a la instalación de un moderno taller de atención y mantenimiento de autocares.

A esta primera terminal le siguió la de Ba Wang Fen, su segunda estación de autobuses en la capital de China. Tiene una capacidad para 25.000 viajeros diarios, 800 entradas y salidas de vehículos, 20 dársenas y equipamientos y servicios de nivel europeo. Esta instalación fue inaugurada por el presidente del Gobierno español, J. M. Aznar, durante su viaje oficial a China en julio de 2000. La última estación construida por Alsa en China es la Estación Central de Autobuses de Tianjin, cuya primera fase se inauguró en julio de 2002. Llegará a ocupar una superficie de 20.000 m² y contará con una nueva área de mantenimiento.

En 2005, Alsa contaba con 12 empresas participadas, 520 vehículos y 1.528 empleados que daban servicio a 12,8 millones de viajeros al año, recorriendo 32,1 millones de kilómetros a lo largo de 68 líneas y 436 destinos que cubrían 16 provincias. Contaba además con siete bases de mantenimiento y gestionaba tres estaciones de autobuses gestionadas.

Consolidando el liderazgo. 2005-2023

A pesar de nuestra importante presencia en China, nuestra cuota de mercado nacional todavía es inferior al 2 %, por lo que aún tenemos un largo camino por recorrer y nos hace ser optimistas de cara al futuro. Nuestra estrategia es continuar desarrollando la red de líneas y estaciones, para llegar a crear una red con presencia en las principales provincias del país. A este fin, aparte del crecimiento orgánico de las empresas ya existentes, también vamos a participar en algunas de las privatizaciones de empresas de transporte que el Gobierno chino tiene previsto poner en marcha próximamente.

Andrés Cosmen, 2008

La trayectoria de Alsa en China fue reconocida en 2006 con la entrega a José Cosmen por parte del entonces ministro de Asuntos Exteriores, M. A. Moratinos, del premio de la Fundación España-China.

En 2008, Alsa fue el único operador extranjero elegido transportista oficial de los Juegos Olímpicos de Pekín y, en 2010, de la Exposición Universal de Shanghái, lo que supuso una excelente oportunidad para fortalecer la visibilidad internacional de la empresa. En 2009, tras 25 años de permanencia en el país, contaba con 14 empresas participadas, 5.182 vehículos, 8.300 empleados y 147 líneas en

En 2009, tras 25 años de permanencia en el país, Alsa contaba con 14 empresas participadas, 5.182 vehículos, 8.300 empleados y 147 líneas que unían 539 destinos en 17 provincias.

Andrés Cosmen es partidario de ver China no como un gran mercado, «sino como un conjunto de mercados» diferenciados, tanto por los gustos y costumbres de los consumidores como por la normativa regulatoria de cada región. Por este motivo, la empresa «apuesta por una gestión local».

explotación —largo recorrido, transporte urbano, taxis, transporte turístico y de personal de fábricas— que unen 538 destinos en 17 provincias.

Andrés Cosmen es partidario de ver China no como un gran mercado, «sino como un conjunto de mercados» diferenciados, tanto por los gustos y costumbres de los consumidores como por la normativa regulatoria de cada región. Por este motivo, la empresa «apuesta por una gestión local». De ahí que casi la totalidad de los empleados que hoy tiene Alsa allí sean chinos, hecho que les permite «aportar conocimiento del mercado y de su entorno regulatorio». Por otro lado, añadía, «nuestros planes de desarrollo pasan por continuar con nuestra expansión a lo largo de todo el país, a medida que avanza la construcción del plan nacional de autopistas, para llegar a tener una red de transporte que comunique los principales núcleos urbanos». En 2009 China abría 4.719 km de autopistas e iniciaba la construcción de otros 16.000. Con una red de 65.000 km, es el segundo país del mundo con más vías de alta capacidad después de Estados Unidos. Aunque el camino por recorrer sea largo, no excluye que, a largo plazo, China sirva de lanzadera para establecerse en otros países asiáticos.

En junio de 2013, en presencia del ministro español de Asuntos Exteriores, José Manuel García-Margallo, Alsa inauguraba el intercambiador central de transportes de la ciudad de Tianjin, gran urbe portuaria e industrial a 120 km de Pekín, para dar servicio a los viajeros de tren, metro y autobús de la tercera mayor ciudad china. García-Margallo destacó la contribución decisiva de la firma a la

difusión de la «marca España». El intercambiador, construido en el centro de la ciudad en asociación con la firma local Grupo de Transportes de Tianjin, recibe cada día 100.000 personas con destino a alguno de los 800 recorridos que ofrecen sus líneas.

Respecto a los planes de crecimiento futuro, el presidente de Alsa China prevé la implantación de centros integrales de operaciones y nuevas compañías de autobuses en ciudades de tipo medio, como Nanjing, Guangzhou y Shijiazhuang. La intención es establecer líneas regulares, estaciones de autobuses y áreas de mantenimiento, potenciando a la vez la consolidación de una red de ventas efectiva, lo que incluye la posible participación en la creación de agencias de viajes. Todo ello orientado a garantizar unos niveles óptimos de calidad en los servicios de movilidad ofrecidos. Dentro de esta nueva etapa destaca la construcción de nuevos centros de mantenimiento en Shanghái, Pekín y Shijiazhuang y la aplicación de las nuevas tecnologías del transporte.

En la actualidad estamos trabajando para un futuro de movilidad sostenible y tecnológicamente avanzada que da soluciones a las necesidades de transporte que implica el importante ritmo de desarrollo del país. Sirva como ejemplo nuestra empresa que opera en Shenzhen, ciudad fronteriza con Hong Kong, donde el 100 % de nuestra flota son vehículos eléctricos cero emisiones. Nuestra sólida reputación y larga experiencia en el país nos hacen ser optimistas sobre el desarrollo de Alsa China en los próximos años, unidos al poderoso ritmo de crecimiento de una de las economías más dinámicas del mundo.

Página siguiente. Dentro de su estrategia de diversificación, y ante la carencia de infraestructuras, Alsa será autorizada para abrir estaciones de autobuses. En la imagen, andenes de la estación de Ba Wang Feng, cuya primera fase fue inaugurada en julio de 2002.

八王坟长途客运站

ALSA



1 落客区

2 落客区

3 落客区

4 落客区

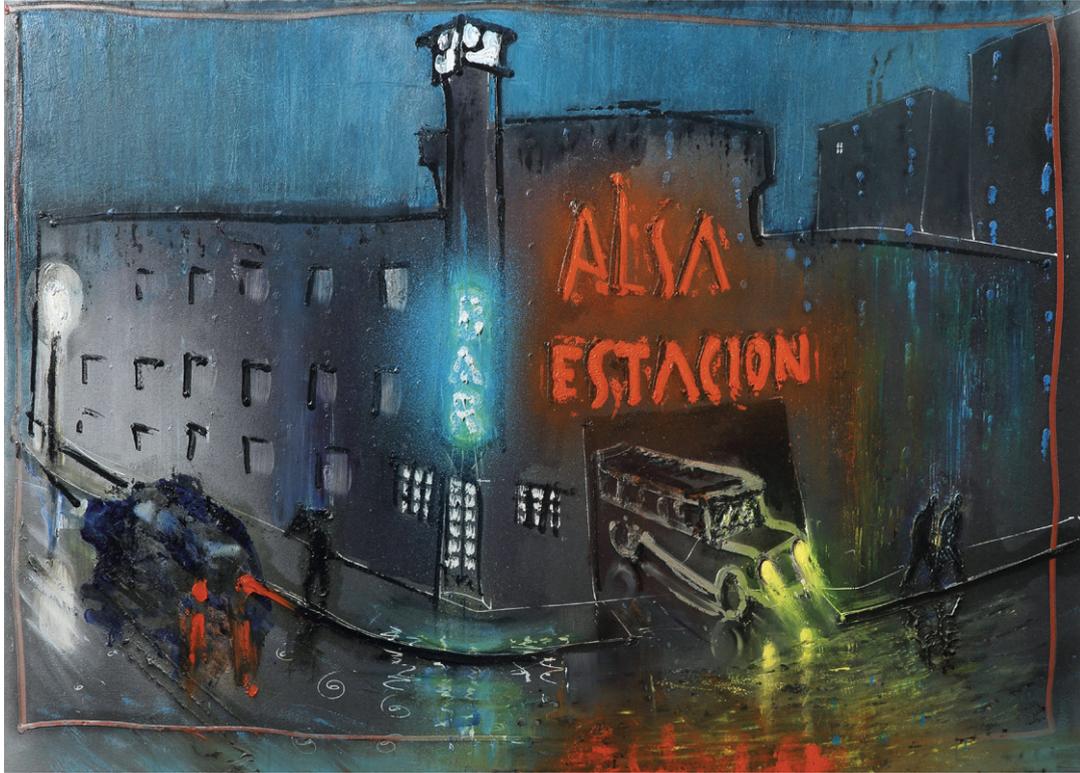






Respecto a los planes de crecimiento futuro, el presidente de Alsa China prevé la implantación de centros integrales de operaciones y nuevas compañías de autobuses en ciudades de tipo medio, como Nanjing, Guangzhou y Shijiazhuang. La intención es establecer líneas regulares, estaciones de autobuses y áreas de mantenimiento, potenciando a la vez la consolidación de una red de ventas efectiva, lo que incluye la posible participación en la creación de agencias de viajes.

Una imagen cargada de simbolismo: la de un autobús Alsa circulando por la plaza de Tiananmén. En palabras de quien fuera ministro español de Asuntos Exteriores, García-Margallo, Alsa ha sido desde 1984 y durante muchos años el principal abanderado de la «marca España» en el Lejano Oriente.



La ronda nocturna. Pelayo Ortega, 2014.

Liderazgo nacional y expansión internacional, 1990-2005

06

Nuevo marco regulatorio, consolidación
y nuevas oportunidades. 1990-2000

Crecimiento e internacionalización.
Hacia un gran operador europeo. 2000-2005

Alsa mantuvo su modelo de «diversificación relacionada» y «empresa multiproducto», es decir, la apuesta por asegurar su presencia en todos los modos y eslabones de la cadena de valor del transporte; largo recorrido e interurbano; corto recorrido (autonómico-regional); urbano; discrecional; ferroviario; estaciones y áreas de servicio, etc.

Nuevo marco regulatorio, consolidación y nuevas oportunidades. 1990-2000

Contexto económico y sectorial

Desde la década anterior la economía española la conocía profundos cambios institucionales y económicos que, como no podía ser de otra manera, afectarán profundamente al entorno empresarial. Además, la integración europea fue un paso definitivo para su internacionalización. El largo camino que llevó del Acuerdo Preferencial (1970) al Tratado de Adhesión (1985) supuso una singularidad añadida: España se integraba en la Comunidad Económica Europea (CEE) cuando esta, aprobada el Acta Única Europea (1986), iba a transformarse en la Unión Europea (UE). Por lo mismo, al esfuerzo de desarme arancelario fue necesario sumarse al de converger con los criterios macroeconómicos acordados en 1992 en el Tratado de Maastricht.

Una vez en la CEE, la economía española conocería dos coyunturas diferenciadas: la primera fue un ciclo económico alcista de 1985 a 1991, protagonizado por la entrada de capitales y empresas europeas y por la vinculación de la peseta al Sistema Monetario Europeo, y durante el cual el PIB se mantuvo en una tasa anual media de crecimiento del 5,7 %. Y un segundo ciclo de carácter recesivo entre 1991 y 1996, que remite a la crisis económica y a la inestabilidad política internacionales derivadas de la caída del Muro de Berlín (1989), de la desintegración de las economías socialistas del este de Europa, de la unificación alemana (1991) y de la Guerra del Golfo. En España, los efectos de estos cambios no se demoraron: cuatro realineamientos sucesivos de la peseta hasta alcanzar

una devaluación final del 26 % en 1992; reducción de los índices de crecimiento del PIB, que en 1993 fue tan solo del 1,2 %; tasas de paro del 24 %. etc. Aun así, la inversión extranjera y la integración comercial española en la UE paliaron parcialmente la crisis. Los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Expo Universal de Sevilla supondrían un estímulo añadido.

La adaptación al nuevo marco regulatorio llevará a Alsa a desarrollar una doble estrategia en función de dos escenarios.

El primero, asociado al desarrollo del Estado de las autonomías creado en la década anterior, que tendrá dos implicaciones:

- a) A escala territorial, la apuesta por la presencia en todo el territorio nacional llevó a la empresa a la optimización de la flota a fin de conseguir una disponibilidad y operatividad constantes, con la consiguiente reducción de costes de amortización. La transición de la «era Pegaso» a la «era Mercedes» traducía esta inflexión. La nueva flota venía a cubrir dos objetivos: por un lado, mejorar los parámetros de seguridad, confort, eficiencia, durabilidad y sostenibilidad, en un momento en que la CEE (Comunidad Económica Europea) formulaba sus primeras directrices sobre los servicios de transporte de viajeros por carretera; por otro, reforzaba la «orientación por el cliente» con la que Alsa pretendía fortalecer su reputación e imagen corporativa frente la competencia.
- b) En el plano empresarial, Alsa mantuvo su modelo de «diversificación relacionada» y «empresa multiproducto», es decir, la apuesta por asegurar su presencia en todos los modos y eslabones de la cadena de valor del transporte: de largo recorrido e interurbano, de corto



recorrido (autonómico-regional), urbano (local o municipal), escolar y discrecional, ferroviario (intermodal), estaciones y áreas de servicio, etc.

El segundo escenario derivaba de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres (LOTT) de 1987, por la que se adaptaba el ordenamiento vigente a la legislación comunitaria en materia de competencia, flexibilidad y transparencia. Se trataba de poner fin a la subordinación de la carretera al ferrocarril y al canon de coincidencia. Téngase

en cuenta que Renfe, aprovechando el marco legal favorable, además de cobrar el canon de coincidencia por los servicios coordinados que realizaban las empresas de transporte de viajeros por carretera, venía explotando una red (15.000 km de líneas) que superaba en extensión a la del propio ferrocarril. Lo hacía directamente o a través de sociedades participadas: Bacoma (Málaga-Barcelona), Zatrans (Zamora-Barcelona), Ubesa (corredor Mediterráneo), Renfe-Íñigo (Risa: Salamanca-Barcelona) y Viacar (Bilbao-Barcelona), entre otras. Además, a través

La plaza del Obradoiro de Santiago de Compostela acogió en 1995 la presentación de la nueva flota de Intercar, compuesta por autocares Mercedes-Benz O404, destinada a las líneas Galicia-Madrid e Irún-Tuy.

Alsa, a partir de su sólida posición financiera, impulsó una estrategia de adquisición de empresas, tanto de tipo familiar insuficientemente capitalizadas para abordar un mercado cada vez más liberalizado, como otras oportunidades como fue la adquisición del Grupo Turytrans.

de Saia (Internacional de Autocares, S. A.) gestionaba otros 40.000 kilómetros en el extranjero: líneas Portugal-Europa; Linebus (Alicante-Londres y Valencia-París), entre otras.

Además, la nueva legislación permitía a Renfe subrogar las concesiones coincidentes (tipo A) a las mismas empresas que operaban en ellas con canon de coincidencia, y a condición de modernizar los servicios, el material móvil y el sistema de tarifas se produjo la venta por parte de Renfe de los servicios coordinados de las prestatarias. En ese momento, en 1989, Alsa adquirió a Renfe los servicios coordinados Gijón-Madrid, Gijón-Oviedo, Oviedo-San Juan de Nieva, Gijón-Pajares y Mieres-Gijón.

Asimismo, la LOTT abría un proceso de convalidación de las concesiones administrativas y de actualización del sistema concesional español, a la vez que servía de pistoletazo de salida para la convocatoria de concursos de nuevas concesiones para cubrir nuevos corredores y aquellos que hasta la fecha venían siendo cubiertos o atendidos por empresas no autorizadas.

El crecimiento y consolidación de la red se vio facilitado por la respuesta estatal a la creciente motorización y demanda de movilidad plasmada en la modernización de las infraestructuras: Plan de Carreteras (1985), Plan Director de Infraestructuras (1992), Plan de Autopistas de Peaje (1996) y Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte (PEIT, 2005). Los resultados se tradujeron en un aumento de la red viaria estatal, que entre 1970 y 2000 creció como se indica a continuación: la red nacional de carreteras pasó de 139.212 a 163.557 km; la de vías de gran capacidad de 203 a 10.443 km; la de autopistas de peaje, de 82 a 2.202 km, y la de autovías, de 121 a 6.847 km. En términos parecidos se extendió la red ferroviaria de alta velocidad (AVE) y de larga distancia (Alvia). Desde la apertura en 1992 de

la línea Madrid-Sevilla del AVE, los corredores no han dejado de extenderse: Madrid-Zaragoza-Lérida (2002) y Madrid-Valladolid (2002), a los que siguieron otros muchos, hasta convertir España en el país europeo con mayor red y el segundo del mundo. El AVE permitió a Renfe ganar cuota de mercado y volver a competir con la carretera.

Alsa, a partir de su sólida posición financiera, impulsó una estrategia de adquisición de empresas, tanto de tipo familiar insuficientemente capitalizadas para abordar un mercado cada vez más liberalizado, como otras oportunidades como fue la quiebra de Intra, propietaria del Grupo Turytrans.

Adquisiciones: Turytrans, Empresa Fernández y otras

Como ya se ha comentado, Turytrans se había constituido en 1953 y entre su accionariado figuraban distintas compañías ferroviarias, entre ellas la Compañía de los Ferrocarriles Económicos de Asturias. Aquel mismo año, tras adquirir Ferrocarriles Santander a Bilbao, S. A., Turytrans se hacía con la concesión de la línea por carretera Gijón-Oviedo-Irún-frontera francesa. En 1965, mancomunadamente con Alsa, iniciaba el servicio internacional Bruselas-Oviedo.

Además de lo señalado anteriormente, Turytrans también gestionaba: Explotación y Transportes Unificados S. A., titular de la concesión Castro Urdiales-Santander (1982); La Burundesa S. A. (concesión Pamplona-Vitoria); Renfe-Oeste Zamorano S. A., posteriormente Zamorana de Transportes S. A. (Zatrans), concesionaria de la línea Zamora-Barcelona; Cabus S. A. y Ercobus S. A., con servicios regionales en Cantabria; asimismo tenía participación en sociedades concesionarias de cercanías (Astibus: Santander-Astillero;

Santander-Liencre, etc.). A todo ello habría que sumar la solicitud de concesión Santander-Vitoria y, en 1990, su participación con Enatcar en el concurso para el servicio regular Bilbao-Zaragoza.

En aquel momento Turytrans estaba integrada en la Corporación Financiera Intra (Inmuebles y Transportes). La quiebra de esta en 1991 proporcionaba a Alsa una oportunidad de crecimiento fundamental, por cuanto suponía posicionarse en los ejes o corredores Gijón-Irún y en el del Ebro. Tras la adquisición de Intra por el Banco Urquijo, Alsa, en alianza con el Grupo Masaveu (Eurolines Travel) como vehículo financiero, adquiría Turytrans en junio, pasando así a liderar los servicios en el corredor cantábrico. En octubre de 1991 se producía la fusión por absorción de Zabitrans S. A., sociedad participada por Enatcar (51 %) y Turytrans (49 %), que era la concesionaria del servicio regular Zaragoza-Bilbao con Conda. En 2003, Alsa ya efectuaba 54 expediciones diarias en el corredor Cantábrico-Ebro, transportando 1,5 millones de viajeros/año y recorriendo 6 millones de kilómetros.

En 1994 se produjo otra importante adquisición, la de la Empresa Fernández y toda su red, con ocasión de finalizar sus concesiones y salir a concurso. Empresa Fernández era líder en la provincia de León y cubría el transporte intraprovincial (Astorga, Ponferrada, La Bañeza...), el urbano de la capital y el interprovincial (León-Palencia-Valladolid-Madrid).

Martiniano Fernández (1901-1970) fue un pionero leonés en el transporte regular desde 1921, así como en la formación de sus mecánicos y en la incorporación en sus autobuses de los portaequipajes en la parte inferior del vehículo. La integración en Alsa permitió a esta trasladar su «frontera defensiva» —en términos de gestión— del Cantábrico a Castilla, además de elevar las barreras de entrada a hipotéticos competidores.






Turytrans



LONDRES:
314, Vauxhall Bridge Road
Tel. (071) 8288361

BRUSELAS: ALSA (Autotourisme Leader, S.A.) 91, Constitution, 10
Tel. (003) 5371047

GINEBRA: A. LEMAN, S.A (ALSA), 13, Rue de Fribourg
Tel. (002) 7318269

ZÜRICH: A. LEMAN, S.A. (ALSA) Limmatstrasse, 103
Tel. (01) 2727210

BASILEA: A. LEMAN, S.A. (ALSA) La Strada Bahnhof
Tel. (061) 2710223

LAUSANNE: TIAC, S.A. Rue de Terraux
Tel. (021) 3126046

TIJUN: TIAC, S.A. Burgzartum, 20
Tel. (033) 226000

LISBOA: TIAC, S.A. Rua Pedro Nunes, 39
Tel. (1) 505010

OPORTO: TIAC, S.A. Ferreira Cardoal, 35
Tel. (2) 562333

FARO: TIAC, S.A. Conselheiro Bivar, 75
Tel. (89) 822481

Para cualquier sugerencia sobre nuestros Servicios escribir a: **ALSA, GRUPO**
Plaza Primo de Rivera, 1 - 33001 OVIEDO

Responsabilidad
La responsabilidad del transporte, desde el momento de la salida de la estación, es de la empresa transportadora. La responsabilidad de la conducción del vehículo es de la empresa transportadora. La responsabilidad de la conducción del vehículo es de la empresa transportadora.

Condiciones generales
El equipo de mantenimiento de la empresa transportadora es el responsable de la conducción del vehículo. Los vehículos de la empresa transportadora son propiedad de la empresa transportadora. Los vehículos de la empresa transportadora son propiedad de la empresa transportadora.

Seguros
El seguro de responsabilidad civil de la empresa transportadora es el responsable de la conducción del vehículo. El seguro de responsabilidad civil de la empresa transportadora es el responsable de la conducción del vehículo.

La incorporación en 1991 de la red de Turytrans, empresa con sede en Santander, permitió a Alsa posicionarse en el corredor Gijón-Irún y en el del Ebro. En la imagen, carpeta de los billetes de los servicios de Alsa, Intercar y Turytrans en 1993.

Después de la adquisición de «Fernández», Alsa multiplicó la oferta de servicios con las correspondientes ganancias de eficiencia al centralizar la gestión de los distintos contratos que tenían poblaciones comunes.

Entre 1997 y 1999 se produjeron otras adquisiciones relevantes: la extremeña Cunisa, que hacía la línea Valladolid-Sevilla, completándose así la red transversal de la Ruta de la Plata (Gijón-Sevilla), y una participación importante de la bilbaína Ansa (concesión Bilbao-Madrid).

En el ámbito del transporte regional, en este período se entra a operar en el Consorcio Regional de Transportes de Madrid (CRTM), tras la compra de una pequeña concesión adscrita al consorcio de la empresa Escobar Rosae. Asimismo, se adquieren pequeñas concesiones en Sevilla.

Izquierda. Tras ganar los concursos, en 1984 Alsa inició la operación de servicios diarios Gijón-Cáceres y Gijón-Salamanca. En la imagen, inauguración de los servicios de la Ruta de la Plata en Salamanca el 3 de mayo de 1990.

Derecha. Los años noventa despejaron el camino de Alsa hacia el liderazgo nacional en el transporte de largo recorrido. De esa década datan las concesiones Ferrol-Madrid, Salamanca-Santander y Llanes-Madrid. La fotografía recoge el acto de inauguración de esos servicios celebrado en Tordesillas el 24 de mayo de 1993.

Consolidación de la red: concursos y gestión concesional

En estos años se produjo una intensa actividad concursal, por medio de la cual Alsa ganó nuevas concesiones que le permitieron consolidar su red con nuevas líneas de largo recorrido:

- a) Gijón-Sevilla (Ruta de la Plata) por León, con servicios diarios Gijón-Cáceres y Gijón-Salamanca, en la que operaron autocares de Clase Supra.
- b) Ferrol-Algeciras. Ambas gestionadas por Dainco, sociedad constituida en febrero de 1990 y participada a partes iguales por Intercar (Alsa), Transportes Generales Comes y Damas, que como agrupación de empresas habían licitado en el concurso para la adjudicación del



servicio. Inaugurada en mayo de 1990, conjuntamente con la Gijón-Sevilla, fueron las primeras concesiones resultantes de los concursos convocados por la Dirección General de Transportes Terrestres del Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones (VAC-001 y VAC-002).

- c) Concursos Salamanca-Santander, Ferrol-Madrid y Gijón-Barcelona. Con estos nuevos contratos se consigue por fin operar líneas transversales que unen Asturias con Cataluña, y Castilla y León con Cantabria, servicios que fueron muy populares al facilitar el acceso a las playas del Cantábrico a los castellano y leoneses.
- d) En este período también se produce la convalidación de las concesiones: la de la cornisa cantábrica y Galicia-Madrid y la de Empresa Fernández de Castilla y León a Madrid, que permite iniciar un proceso de gestión y optimización de la red concesional, con la creación de nuevos servicios de larga distancia con enlaces directos para el viajero mediante la coordinación de servicios nacionales y regionales.
- e) Adjudicación definitiva en 1995 de la concesión del servicio Gijón-Irún-frontera francesa, por unificación de concesiones. Supuso un paso definitivo en el corredor del Ebro y en la consolidación de tráficos: Santander-Zaragoza, Santander-Vitoria, Santander-Pamplona, Bilbao-Zaragoza y Vitoria-Zaragoza, dentro de una concesión que inicialmente se centraba en el corredor de la cornisa cantábrica.

Este fue el caso de los servicios directos entre Madrid y Llanes, y entre Asturias y Galicia con Alicante, que, mediante la combinación de concesiones, evitaban transbordos a los viajeros y

mejoraban el servicio al cliente. Ello, junto a la mejora experimentada en las carreteras, contribuía a que el autobús fuera más competitivo.

Nuevas concesiones de transporte urbano

Junto al crecimiento y consolidación en el transporte nacional que hemos visto, en esos años se produce también un desarrollo importante de la presencia de Alsa en el segmento del transporte urbano, tras conseguir la adjudicación de cuatro nuevas concesiones de servicios urbanos: los de León y Palencia, en Castilla y León; el de la ciudad de Cartagena, en la Región de Murcia, y el de Elda/Petrer, en la Comunidad Valenciana.

Transporte internacional

En 1992, en alianza con la soviética Sovinter, se creaba Sovalsa para explotar la línea Madrid-Varsovia-Moscú, con vistas a explorar las ventajas competitivas que deparaba su presencia y crecimiento previo en Suiza. Alsa trataba de aprovechar la coyuntura abierta por la caída del Muro de Berlín (1989) y la apertura comercial de las economías del antiguo telón de acero. Fue una operación rodeada de complejidades: exigía una logística de abastecimiento para garantizar las rutas, alianzas con empresas locales, solucionar la compleja burocracia legal planteada por los permisos de frontera, amortizar unos elevados costes operativos, etc. La línea no se consolidó y solo se explotó el tramo entre Polonia y Bielorrusia.

También en los noventa se inician las operaciones de las primeras líneas internacionales con Marruecos con el corredor Irún-Casablanca-Agadir.



En 1992, en alianza con la soviética Sovinter, se creaba Sovalsa para explotar la línea Madrid-Varsovia-Moscú, con la que Alsa trataba de rentabilizar las oportunidades creadas tras la caída del Muro de Berlín (1989) y la apertura comercial de las economías del antiguo telón de acero.

El primer viaje Madrid-Moscú se hizo en 1992 y llevamos a 30 pasajeros asturianos y, principalmente, gallegos. Tardamos seis días en llegar a Moscú; en la primera etapa llegamos hasta Bruselas, luego hicimos otra parada en Poznan, en Polonia, y luego dos paradas más en tierras rusas; cada noche dormíamos en hoteles. Estuvimos allí 17 días, pues se trataba de un viaje de turismo.

Angelín Castrillón.

En 1992 Alsa fue seleccionada como transportista oficial de la Exposición Universal de Sevilla para dar cobertura a la misma, lo que sirvió para reforzar a la vez su imagen corporativa y su estrategia de «diversificación relacionada».



Otras vías de crecimiento

Conscientes de que para ofrecer un servicio de calidad al viajero era necesario prestarle un servicio integral, es decir, que cubriese todas las fases del viaje —antes, durante y después—, Alsa acomete otros proyectos de crecimiento en:

- Gestión de estaciones de autobuses, línea de actuación en la que destaca la adquisición de la Estación de Autobuses de Valencia.
- Gestión de áreas de servicio bajo la marca Exit.
- Creación de Alsa Rail, para gestionar y servir como base del posterior desarrollo de la compañía en el sector ferroviario.
- Potenciación del transporte discrecional y especialización en grandes eventos: en 1992 Alsa fue seleccionada como transportista oficial de

la Exposición Universal de Sevilla para dar cobertura a la misma, lo que sirvió para reforzar a la vez su imagen corporativa y su estrategia de «diversificación relacionada»: la visibilidad social y mediática obtenida y la reputación de la firma la llevará a protagonizar el mismo servicio en otros eventos internacionales: boda de la infanta Elena (1995), Conferencia de Paz de Madrid (1991) y la Cumbre Europea de Madrid (2000).

- En el ámbito de la diversificación relacionada, también destaca la creación de IBL (International Business Limousines). Con base en Madrid, IBL fue una de las primeras empresas del sector de VTC (vehículo de transporte con conductor) en nuestro país. Prestaba servicios de alquiler de turismos de lujo con conductor, principalmente para compañías aéreas, *transfers* privados y eventos. Con su creación, Alsa



En 1995 la revista *Actualidad Económica* otorgaba a José Cosmen Adelaida el premio Mejor Empresario del Año en reconocimiento a su trayectoria empresarial.

se posicionó como pionero en este sector de la movilidad de última milla que tendrá un extraordinario desarrollo en años posteriores.

Gestión corporativa

Los retos de esta etapa en la gestión y dirección de la empresa se asociaron a los cambios institucionales y legales derivados del Estado de las autonomías y de la nueva Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres de 1987.

Durante la década de los noventa accedió a Alsas la tercera oleada generacional de directivos: Víctor López, Francisco Iglesias, Rafael González, Leoncio Fernández, Javier Ochoa, Valeriano Díaz, César Llana, Javier Martínez Prieto, Luis Ramos e Isaac Álvarez, entre otros.

Los directivos crecían profesionalmente en el seno de la compañía con la propia expansión de esta, que era la que brindaba tanto oportunidades profesionales como de promoción interna. La gestión directa era la que iba marcando la profesionalización. Pero el crecimiento de Alsas hizo necesario dotar de orden y coherencia administrativa y gestora a las numerosas empresas adquiridas y también a la multiplicación de líneas y concesiones dispersas por la geografía nacional.

Se trataba de diseñar un modelo matricial que permitiese alcanzar sinergias organizativas —optimizando costes estructurales— y economías de escala —optimizando costes operativos—, a la vez que aprovechaba el efecto «red» para aumentar el número de viajeros transportados.

La nueva estructura corporativa combinaba la descentralización operativa con unos servicios

comunes (normalización contable-administrativa, financieros, jurídicos, informáticos, recursos humanos, etc.) y de soporte a todas las empresas del grupo. Se apostó por una organización divisional que potenciase áreas específicas de negocios actuales y futuros: operaciones de transporte, gestión de flota, mantenimiento de vehículos e inmuebles, red de ventas y comercialización, o áreas de servicio e intermodalidad, entre otras.

Siguiendo las previsiones del «protocolo familiar», y tras la incorporación de José Cosmen Menéndez-Castañedo a la división de Transporte en la década de los ochenta, en 1996 llegaban Jorge Cosmen Menéndez-Castañedo a la división Comercial, y su hermano Jacobo a la de Mantenimiento. Esta fue la primera fase de una sucesión que culminaría entre 1998 y 1999 con el acuerdo sobre separación patrimonial y de negocios y la salida de Alsa de Manuel Cosmen Adelaida, con vistas a concentrar el accionariado y la dirección de la empresa en el grupo Cosmen Menéndez-Castañedo (CMC). Este proceso ocurría en un momento en que la internacionalización y el crecimiento requerían una dirección unificada. Se creó entonces un primer Comité Ejecutivo, que posteriormente se transformó en un Consejo de Administración en el que estaban presentes la familia Cosmen y dos miembros externos: Javier Carbajo, consejero delegado y Alfredo Asenjo, secretario del consejo.

Como consecuencia del crecimiento, en este período también se produjo un cambio en el centro de gravedad de la empresa, que se desplazó a los nuevos mercados del Mediterráneo, sur y centro de España. Con las nuevas concesiones y las radiales de la Empresa Fernández, junto al mayor tamaño al que se aplica el modelo de gestión de cercanía al negocio, se crean unidades de gestión. Esto exigió reforzar los cuadros directivos, mediante

Como consecuencia del crecimiento, en este período también se produjo un cambio en el centro de gravedad de la empresa, que se desplazó a los nuevos mercados del Mediterráneo, sur y centro de España.

Dentro de su apuesta por la diversificación relacionada, Alsa creaba en 1998 IBL (International Business Limousines), una de las primeras empresas del sector de VTC en nuestro país, y con las que se introducía en este sector de la movilidad. En la imagen, turismos de la flota de IBL.



En la década de los noventa se iniciaron los primeros procesos de digitalización, como el primer *booking* centralizado para la venta de billetes, la creación en 1994 de la tarjeta monedero y los primeros sistemas embarcados en los autobuses, así como la venta de billetes por Internet, de la que Alsa fue pionera en el sector en 1999.

la promoción interna de directivos para asumir nuevas responsabilidades. Las unidades de gestión se agrupaban en divisiones. Jorge Cosmen se incorporaba a la dirección de la división Comercial, Jacobo Cosmen a la de Mantenimiento, mientras que José Cosmen y Javier Carbajo se hacían cargo de las de Transporte y José Fernando Castro de los Servicios Corporativos.

Dentro de la gestión corporativa de aquellos años, asimismo cabe destacar:

- a) A partir de los desarrollos informáticos existentes, Alsa fue pionera en la venta de billetes por internet y en el desarrollo del primer *booking* centralizado de ventas —hasta entonces, cada empresa del grupo vendía los billetes de su línea—, lo que permitió economías de ocupación en los autobuses, mayor rentabilidad y una mejora sensible del servicio a los viajeros.
- b) Accesibilidad: en 1995 se introdujeron los primeros autobuses con piso bajo y rampa de acceso para personas con movilidad reducida (PMR).

- c) La obtención en 1996 de la primera certificación de calidad ISO de Aenor por su política de transparencia, seguridad y calidad, y de normalización/estandarización de procesos.
- d) La consolidación de Alsa Grupo como departamento corporativo de servicios transversales —jurídicos, comerciales, informáticos, asesoría, comunicación...— a las diferentes empresas adquiridas o absorbidas, con la consiguiente reducción de costes administrativos.
- e) Adelantándose a la generalización de la digitalización, Alsa creaba en 1998 su propia tarjeta-monedero.

Internacionalización en la década de los noventa

Además de la sede de Alsa Group Pacific (AGP) en Hong Kong, oficina desde la que se dirigía la implantación en China —aspecto que se trata en el anterior capítulo—, al inicio de la década la



compañía disponía de agencias y oficinas comerciales en Ginebra, Londres, Oporto y Nueva York, y de empresas participadas en Bélgica, Francia, Rusia, Gran Bretaña, Polonia, Portugal y Suiza.

Era, por lo tanto, una empresa que iba camino de hacerse global. Pero el hito de su internacionalización más destacado se produjo a finales de

esta década, en 1999, cuando Alsa se implanta en el Reino de Marruecos.

Las operaciones de Alsa en aquel país se remontaban a 1995, cuando ya operaba en la línea internacional Irún-Agadir. Tres años después, y dado que el Reino de Marruecos ofrecía condiciones de seguridad jurídica, estabilidad política y

Tras ganar el concurso internacional convocado al efecto, Alsa llegó a Marruecos en 1999 para gestionar el transporte urbano de la ciudad de Marrakech, capital turística del país. Su reputación y compromiso en este país la llevarán en los años siguientes a extender sus servicios a otras ciudades. En la imagen, entrada de las primeras instalaciones de Alsa en Marrakech, inauguradas en 1999.



Cuando llegamos a Marruecos implantamos nuestra forma de gestionar y aportamos importantes novedades, como autobuses modernos, que no tenían nada que ver con lo que allí había, con innovaciones como el aire acondicionado o un sistema de pago mediante tarjeta chip monedero que no existía. Cuando llegas a un nuevo país, hacer las cosas bien desde el principio vale la pena y es garantía de éxito a largo plazo. **José Luis López.**

oportunidades económicas, se optó por ampliar su presencia allí, y en 1999 resultó adjudicatario del concurso internacional convocado para gestionar el transporte urbano en Marrakech. Lo haría inicialmente con 70 autobuses, que transportarían ocho millones de viajeros al año. Marrakech será la primera filial marroquí del grupo que pasaba así a operar en tres continentes.

Desde sus inicios en Marrakech, Alsa ya avanzó cuál era el modelo de transporte que quería desarrollar. En palabras de Alberto Pérez, director de Alsa en Marruecos, «un servicio con estándares de calidad europeos, innovador y tecnológicamente avanzado, que cumpliera con la función social de facilitar el acceso de la población a los servicios públicos básicos de educación, sanidad, comerciales y de ocio». Esta adjudicación inicial —posteriormente ampliada a los servicios del área metropolitana y de la región de Marrakech, con un tamaño superior al propio transporte urbano de la ciudad—, junto a su reputación, allanaron el camino para extender en los años siguientes su red a otras ciudades del reino: Agadir, Tánger, Khourigba, Rabat y Casablanca.

Crecimiento e internacionalización. Hacia un gran operador europeo. 2000-2005

Con un equipo directivo consolidado, la década de los ochenta había aproximado a Alsa al liderazgo nacional del transporte por carretera. La década de los noventa no hará sino confirmar este liderazgo. La adquisición de Enatcar sería el preámbulo de una nueva etapa en nuestra historia empresarial, que culminará en 2005 con la integración en National Express Group.

Jorge Cosmen Menéndez-Castañedo

España en la zona euro

En 1999, España se incorporaba a la zona euro. La integración deparó beneficios claros e inmediatos: eliminación de costes de transacción en materia de tipos de cambio, estabilidad macroeconómica y acceso a la financiación en los mercados de capitales. Entre los años 2000 y 2007 se abrió un escenario de expectativas prometedoras: crecimiento del PIB a tasas anuales medias del 3,7 %; descenso de la inflación hasta el 4,2 %; reducción del paro desde el 21,7 % de 1996 al 8,3 % en 2007; la población ocupada, que era de 12,9 millones de personas en 1996, ascendía a 20,4 en 2007. El año 2003, España superaba por primera vez la barrera de los 42,7 millones de habitantes, de los que un 6,3 % correspondían a aportes migratorios.

No obstante, este crecimiento se haría insostenible por los desequilibrios acumulados. La abundante entrada de capitales junto a la homología de los tipos de interés españoles con

los de la eurozona, al facilitar las condiciones de financiación incentivaron un fuerte endeudamiento que se trasladó al sector inmobiliario. Pese a la demanda de empleo, cubierta en parte por la inmigración, la tasa de paro apenas bajó del 8 %. Unos costes laborales elevados, la inflación y una baja productividad ampliaron la brecha económica con la eurozona. La gran recesión de 2008 y la crisis de la deuda soberana acentuaron los desequilibrios acumulados. A mayor abundamiento, la eliminación de las barreras arancelarias incrementó el déficit comercial exterior, del mismo modo que la entrada de capitales ponía en números rojos la balanza por cuenta corriente.

Privatización de Enatcar: antecedentes y adquisición

Desde 1990, coincidiendo con el desembarco en España de operadores europeos de transporte, el proceso de concentración empresarial se ampliaba con la entrada en el sector de firmas procedentes de otros ámbitos. Fue el caso, por ejemplo, de la incursión de las grandes constructoras (FCC, Dragados, ACS) en el sector de los contratos de servicios recurrentes y concesionales (autopistas, aeropuertos, transporte por carretera y otros negocios con economías de red). En 1998, ACS adquirió la histórica empresa Continental Auto, que operaba autobuses y autocares con base en Madrid, así como redes regionales, de cercanías, urbanas y de largo recorrido norte-sur en Cataluña y Andalucía. FCC, por su parte, mantenía su alianza con la francesa CGE, mientras que Dragados se alió con Alsa en el consorcio por Enatcar.

La política liberalizadora del gobierno Aznar (1996-2000) se plasmaría en la privatización de

Desde 1990, coincidiendo con el desembarco en España de operadores europeos de transporte, el proceso de concentración empresarial se ampliaba con la entrada en el sector de empresas procedentes de otros ámbitos.

Página anterior: Primeros servicios urbanos en operación en Marrakech, 1999.



En 1999 la SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales) adjudicó la empresa pública Enatcar al consorcio Alianza Bus, liderado por Alsa. En la imagen José Cosmen con sus hijos (izquierda) y departiendo con Javier Carbajo (derecha) en la presentación en Madrid el Plan Industrial para Enatcar el 16 de marzo de 2000.



El plan industrial que Alianza Bus presentó al concurso de Enatcar fue fruto del trabajo de un equipo multidisciplinar que logró superar el concepto «industrial» para comprometer un proyecto más ambicioso, incluyendo propuestas vinculadas al personal, la organización, aspectos comerciales y económicos, lo que permitió obtener la mejor valoración por parte de la SEPI y, finalmente, ganar el concurso de privatización. **José Fernando Castro.**

diversas empresas públicas. Por RD de 6 de junio de 1998, la SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales) ordenaba la venta de Enatcar S. A., popularmente conocida como «la Renfe de la carretera». En aquel momento Alsa era, por escaso margen, líder en cuota de mercado (9 %), por delante de Continental Auto (4,5 %) y Auto Res. Por ello, la empresa que adquiriese Enatcar se convertiría en el primer grupo nacional de transporte de viajeros por carretera. De ahí la gran competencia que suscitó su compra: un total de 33 empresas se presentaron al concurso y se formalizaron 15 ofertas tanto de grupos nacionales—BVA, Iberdrola, Grupo Saeta (Trapsa más 40 empresas regionales), Todobus, ACS-Continental Auto, Novatcar 2000 (Auto Res) o FCC-CGE—, como extranjeros (Arriva, First Group, Stagecoach..).

Pese a que se presentaron ofertas económicas superiores a la del consorcio Alianza Bus —liderado por Alsa (75 %) y con participación de Urbaser-Dragados (15 %) y Argentaria (10 %)—, la adjudicación final (26.200 millones de pesetas) recayó en este,

al presentar el mejor plan industrial y aportar mayores garantías: su plan industrial estaba avalado con 12.000 millones y contaba con compromisos de creación de empleo e inversiones adicionales por valor de 17.000 millones.

Alsa había constituido dos grupos de trabajo —operación Adelante— liderados por José Cosmen Adelaida y sus hijos, y el equipo interno de Alsa a cargo de Javier Carbajo y José Fernando Castro, en el cual participarían Carlos Huesa, Carlos Acha, José Manuel Martínez y Alberto Pérez, entre otros.

En la operación tuvo un papel muy importante la política de comunicación, por lo que se estableció una estrategia de comunicación y se impartió a los directivos formación específica en habilidades de comunicación.

En previsión de que la operación no hubiese fructificado, se había elaborado un plan B para seguir creciendo con otras adquisiciones. Resultado del mismo fue la integración de la compañía vasca Ansa, concesionaria de las líneas Bilbao-Madrid y



Bilbao-Barcelona que fue necesario enajenar tras la adjudicación de Enatcar.

En enero del año 2000, el Tribunal de Defensa de la Competencia autorizaba la operación condicionándola a que el grupo resultante de la fusión renunciase a adquirir nuevas concesiones de

líneas regulares interurbanas durante un período de cinco años y, por último, a que Alsa enajenase el 50 % de su participación en la empresa Ansa (Bilbao-Madrid), controlada también por Continental Auto. La integración de Enatcar (275 autobuses, 1.700 empleos) permitió a Alsa doblar su

Presentación de la nueva Clase Supra Madrid-Alicante-Benidorm en el año 2000. El corredor Levante-Mediterráneo era uno de los de mayor potencial de crecimiento dado que concentraba el tráfico turístico nacional.

Gestión corporativa

En nuestro protocolo se establece dos veces al año la asamblea familiar... En la transmisión generacional de poderes siempre insistí en la necesidad de conocer el negocio y la empresa, y trabajar junto a profesionales ajenos a la familia... Hoy, los consejeros delegados son unos grandes profesionales sin vinculación familiar.

José Cosmen Adelaida, 1928-2013, 2014, p. 132

Una vez ejecutado el Plan Industrial y culminada la integración de Enatcar, se afrontan nuevos retos de gestionar una empresa multinacional y multimodal, la búsqueda de alianzas y las nuevas oportunidades que se abrían en el mercado del transporte colectivo en la Unión Europea exigieron cambios en los modelos organizativos y gerenciales. Así, el equipo de integración se reforzó con la incorporación de varios directivos de Alsa en Asturias a Madrid.

Entre 2003 y 2005 se desarrolló el plan estratégico —«Impulsa»—, que centró sus actuaciones en cuatro objetivos: Crecimiento Rentable, Tecnología e Innovación, Excelencia operativa y Talento, y trabajo consigo una segunda transición en la dirección de la compañía: los hermanos Cosmen Menéndez-Castaño salían del área de la gestión, que se profesionalizaba, para mantenerse en el Consejo de Administración. En 2005, a raíz de la integración en National Express, Jorge Cosmen Menéndez-Castaño asumía la representación de la participación familiar en el grupo británico, así como la presidencia de Alsa España, en tanto que Jacobo Cosmen pasaba a ocupar la presidencia de Alsa en Asturias. En 2003, Javier Carbajo, con más de 20 años de experiencia profesional en Alsa, alcanzaba el máximo nivel de la escala ejecutiva de la compañía y era nombrado consejero delegado, culminándose así el

proceso de transición desde un modelo de gestión familiar a otro completamente profesionalizado.

El Equipo Directivo de Alsa (EDA) —conocido popularmente como «Los Galgos» por el nombre del hotel en que se celebraron las primeras convenciones anuales— había acumulado gran experiencia en procesos de compra. Este modelo de expansión resultaba un factor competitivo esencial para dotar a la empresa de capacidad de crecimiento en un momento en que este se realizaba mediante adquisiciones y fusiones, con las consiguientes dificultades de integración de activos tangibles e intangibles. Tras la incorporación de las empresas en el grupo, un segundo paso obligado era transmitir a las compañías absorbidas la cultura empresarial de Alsa en todas sus dimensiones: gestión, proximidad al cliente, calidad, seguridad, formación...

Por otro lado, entre los años 2000 y 2005 la compañía dio un impulso a sus políticas de Responsabilidad Social Corporativa, que se plasmaría en acciones como:

- **2000.** Instalación de motores preparados para funcionar con biodiésel y Euro 3, que reducían las emisiones de gases de efecto invernadero. Renovación de la flota con autocares Mercedes equipados con motores de baja emisión de gases, revestimiento insonorizante, retardador de frenada, limitador de velocidad y gas de refrigeración no contaminante. Tratamiento de aceites y residuos en los lavaderos de las bases de mantenimiento.
- **2000.** Se constituye Cetralsa (Centro de Estudios de Transporte y Logística) para dar soporte a las actividades de formación. En 2001, desarrolla los primeros simuladores de conducción de fabricación nacional en colaboración con el INEM, el INTA (Instituto Nacional de Técnica

Tras la incorporación de las empresas en el grupo, un segundo paso obligado era transmitir a las compañías absorbidas la cultura empresarial de Alsa en todas sus dimensiones: gestión, proximidad al cliente, calidad, seguridad, formación...



En el año 2000 se constituía Cetralsa (Centro de Estudios de Transporte y Logística) para dar soporte a las actividades de formación y abría sus puertas el Centro de Formación ubicado en El Espinar (Segovia). Allí se instalaron los primeros simuladores de conducción especialmente diseñados para la formación práctica de conductores profesionales, en la imagen.



A sus compromisos editoriales iniciados en 1973, se añade en 2001 la convocatoria anual del concurso literario Cuentos sobre Ruedas para fomentar la creación literaria y del que se han celebrado 20 ediciones. En la imagen, el jurado del concurso, presidido por el académico Víctor García de la Concha.

Aerospacial del Ministerio de Defensa) y las universidades de Navarra y Valencia.

- **2001.** Alsa se incorpora al patronato de la Fundación Integra en la lucha contra la violencia de género y en la concesión de becas y oportunidades laborales para sus víctimas.
- **2001.** Se lanza la convocatoria anual del concurso Cuentos sobre Ruedas para fomentar la creación literaria. En 2005, se editan y distribuyen gratuitamente 10.000 ejemplares de la Constitución Europea.
- **2002.** Programa pionero de integración de mujeres como conductoras de autocar, ampliado posteriormente a personas con algún grado de discapacidad.
- **2003.** Se lanza la tarjeta Alsa Plus para dar soporte a su programa de fidelización. La web de Alsa, creada en 1999, se renueva e incluye información específica para los 300.000 miembros del programa de fidelización Alsa Plus.
- **2003.** Se incorpora el Sistema de Ayuda a la Explotación (SAE), que permite regular la marcha

de los vehículos e informar a los usuarios del tiempo de espera en las paradas.

- **2005.** Ensayo en 40 autobuses de la Clase Supra de los combustibles biodiésel en cumplimiento de la Normativa Europea 2003/30/CE y del Protocolo de Kioto (2005).

De Europa a Latinoamérica: Alsa, una empresa global

Hasta 1984 jamás tuve vacaciones, salvo fines de semana. Entre 1960 y 2000, en que me jubilé, dormí

por razones de trabajo 606 noches en otros países europeos, 292 en América Latina, 230 en Oriente, 176 en Estados Unidos. Aunque tampoco tenía mucho mérito porque yo siempre procuré estar el domingo en casa... Una semana la empecé en Caracas en lunes, hice escala el martes en Puerto Rico, el miércoles estuve en México, el jueves a mediodía llegué a

Nueva York, donde trabajé esa tarde y la mañana del viernes, y por la tarde regresé a España. El sábado por la mañana llegué a Asturias, compré unos churros en La Tropical y llegué a casa para desayunar.

José Cosmen Adelaida, La Nueva España, 31 de julio de 2011

Tras las limitaciones al crecimiento en España dictadas por las autoridades de la competencia a raíz de la compra de Enatcar, la empresa tuvo que centrar su estrategia de crecimiento en los mercados exteriores.

Hasta ese momento, la internacionalización de la compañía se había sustentado tradicionalmente en la gestión de líneas de transporte internacional, pero a partir de los noventa la irrupción de las compañías aéreas de low cost vino a alterar las condiciones de la competencia y supuso un reto para

dichas líneas. De alguna manera, podría hablarse del fin de la «edad dorada» de las líneas internacionales, hecho que exigió a Alsa replantearse su estrategia de negocio en el ámbito internacional.

El crecimiento internacional, tanto en Europa como fuera del continente, aunque apoyado en fórmulas de cooperación y alianzas empresariales, obedeció a lógicas y estrategias diferenciadas en cada uno de los países y mercados.

Francia, Suiza, Luxemburgo y Bélgica

La presencia de Alsa en Bélgica se remontaba a 1965 con la línea internacional Oviedo-París-Bruelas. En 2003, desde Bélgica sellaba una alianza con el grupo luxemburgués Sales-Lentz —250 vehículos, 480 empleos— para cubrir el servicio diario Bruselas-Estrasburgo.

La expansión más estratégica se produjo en Suiza con la compra de la empresa Eggman. Con la caída del Muro de Berlín se produjo un incremento de las relaciones y de la movilidad entre los países del este y sus vecinos de la Unión Europea. Con la compra de Eggman, y la posición que tenía Alsa en Alemania con Deutsche Touring, se creó un hub en Suiza, desde donde se operaban líneas con todos estos países del este, en los que todavía no se habían implantado las aerolíneas *low cost*.

Portugal

Alsa mantenía desde 1970 rutas internacionales a Portugal con origen en Madrid, Galicia y Andalucía. A partir de 2002 su presencia creció de forma escalonada, tanto a través de delegaciones y agencias comerciales en las principales ciudades,

como por la toma de participaciones en empresas locales: Moreira Gomes e Costa, Rodoviaria do Tejo —transporte de cercanías en Torres Novas (Santarém) y servicios interurbanos en la zona centro del país—. En 2004, adquirió dos empresas y 120 vehículos para el transporte en el área metropolitana de Oporto.

Alemania y este de Europa

El interés por los mercados del este europeo no era nuevo, pero se acentuó desde 2004 a raíz de la integración en la UE de la República Checa, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta y Polonia —en 2007 lo hicieron Rumanía y Bulgaria—. Además del mercado potencial que representaban, posicionarse en ellos servía para crear barreras de entrada a otras multinacionales con hipotéticos intereses en aquel mercado. En este contexto se enmarcaría en 2005 la mayor operación del sector llevada a cabo hasta ahora en el continente: la privatización y adjudicación de la empresa pública alemana DTG (Deutsche Touring GmbH), filial para el transporte colectivo por carretera de la empresa pública de ferrocarriles alemana Deutsche Bahn. DTG, con 127 líneas y 800 destinos en 34 países, era el mayor grupo alemán en servicios internacionales. A las ofertas presentadas por la francesa SNCF —monopolio público ferroviario con filiales de transporte por carretera— y por la austríaca OSB, se impondría la del consorcio Ibero-eurosur, liderado por Alsa e integrado por la gallega Monbus/Socitransa, la valenciana Linebus y las portuguesas Internorte e Intercentro.

La privatización de DTG supuso para Alsa la oportunidad de hacerse con el control de una densa red de rutas regulares internacionales con

Deutsche Touring era una compañía pública alemana importante con líneas regulares a España, Portugal, Gran Bretaña, Francia, Suiza, Serbia o Croacia. Su adquisición fue un proceso difícil porque acudieron al concurso muchas empresas internacionales; Alsa lideró un consorcio junto a otras empresas españolas y portuguesas bajo la denominación de Ibero-eurosur que se adjudicó DTG por presentar, además de una buena oferta económica, el mejor plan industrial. **Rubén Prada.**



La presencia de Alsa en Marruecos se remonta a 1999, cuando obtenía la gestión del transporte urbano de Marrakech. En 2000 recibía la adjudicación de los servicios regionales y, en 2005, el autobús turístico, operada por los clásicos autobuses rojos de dos pisos, en la imagen.

implantación estratégica en los flujos de viajeros entre Europa central, los países del este europeo y las repúblicas bálticas. Igualmente, aquella alianza venía a consolidar las expectativas de los operadores ibéricos para hacerse con una cuota de participación significativa en la gradual configuración del mercado único europeo del transporte por carretera.

Marruecos

La expansión en el exterior de Alsa se orientó también a crecer en Marruecos, donde gestionaba desde 1999 el transporte urbano de Marrakech, en un momento en que la expansión en España parecía haber tocado techo, a la vez que la economía de aquel país, la más pujante del Magreb, con tasas de crecimiento anuales del PIB superiores al 5 %, se

veía lastrada por un gran déficit de infraestructuras y servicios de transporte.

Por otro lado, Marruecos constituía una plataforma experimental inicial desde la cual explorar la futura presencia en otros estados africanos y en Oriente Medio. En 2000, Alsa recibía nuevas adjudicaciones para servicios regionales y en 2005, el Marrakech Tour, operado por Alsa City Sightseeing con cuatro autobuses híbridos de dos pisos.

Chile

Chile fue el primer destino latinoamericano de Alsa, que se remonta al año 2001 con la adquisición de una participación del 51 % en Autobuses Lit —principal operador chileno junto a Condor Bus, Pullman Bus y TurBus, especializado en líneas regulares en el interior del país—, y en la Empresa de Transportes y Estaciones de Santiago de Chile. A partir de 2003, Alsa trató de consolidar su presencia con una doble apuesta. Por un lado, tomaba el 49 % de la empresa Tas Choapa, con vistas a acceder a servicios nacionales e internacionales: líneas Santiago de Chile-Mendoza-Córdoba, Puerto Montt-Bariloche y Santiago-Lima, entre otras. Por otro, obtenía la licitación para tres áreas del transporte urbano de Santiago y se integraba en la red Metrobús que conectaba los barrios periféricos con las cabeceras de metro.

En 2005, el consorcio Nextbus, integrado por Alsa y Jedimar (familia Díez), concurre a la licitación de seis unidades de negocio del servicio del Transantiago —cuenta con 6.500 vehículos que dan servicio a 7,3 millones de habitantes del área metropolitana—. Sin embargo, la acusada regulación del sector y los elevados costes de explotación, entre otros factores, aconsejaron congelar temporalmente los planes de crecimiento en aquel país.



800 42 22 12
www.alsa.es

ALSA

ALSA

www.alsa.es



La estación de los ALSA Miguel Watio, 2022.

Empresa global de
movilidad sostenible,
multimodal y conectada,
2005-2023

07

Integración en National Express: Alsa gana capacidad
financiera y operativa, 2005-2015

Alsa ante una nueva época: de empresa de transporte
a gestor de la movilidad. 2015-2023

La recesión de 2008 se manifestó en España con el final de la burbuja inmobiliaria, con la crisis bancaria de 2010, con el aumento del desempleo y con movimientos sociales como el denominado 15-M. El paro escalará del mínimo del 7,95 % de 2007 al 21,16% en 2013.

A finales de 2005, además de su sólido negocio en España, la amplia presencia internacional con la que contaba Alsa y su fuerte implantación en Europa, la había convertido en un actor relevante en el mercado de la movilidad europea, con una posición que resultaba atractiva para cualquier competidor conti-

ental. Pero, al mismo tiempo, ello también implicaba que su política de crecimiento y amplia experiencia en adquisiciones podía ser percibida por alguno de sus competidores europeos como una amenaza.

Javier Carbajo

España, entre el crecimiento y las crisis

El optimismo suscitado por la entrada en el siglo XXI no duraría mucho tiempo. A la crisis financiera de 2008-2014 —la gran recesión—, le seguiría en 2020 la pandemia de la covid-19, y apenas superada esta, la invasión rusa de Ucrania abocaba a Europa a una coyuntura histórica desconocida desde el final de la II Guerra Mundial. Los tres escenarios citados, por sus connotaciones económicas—desde la alteración de los precios de la energía y de las materias primas a la de las cadenas logísticas—, modificaron el marco de expectativas empresariales y exigieron un renovado esfuerzo de adaptación.

Del año 2000 al 2007, la economía española experimentó una fase de intenso crecimiento que se volvería insostenible por los desequilibrios acumulados. Las condiciones de financiación fueron excesivamente laxas y España utilizó la ingente entrada de capitales para endeudarse y financiar actividades poco productivas pero generadoras de mucho empleo, como fue la inversión inmobiliaria. La recesión de 2008 se manifestó en nuestro país con el final de la burbuja inmobiliaria, la crisis bancaria de 2010, el aumento del desempleo

y con movimientos sociales como el denominado 15-M. El paro escalará del mínimo del 7,95 % en 2007 al 21,16 % en 2013.

La recuperación del quinquenio 2014-2020, no duró mucho: la pandemia de la covid-19 abocó a la economía internacional a su peor recesión desde la II Guerra Mundial. En los países más desarrollados se vio parcialmente mitigada por el impulso monetario y fiscal implementado por las autoridades monetarias. En la Unión Europea, una vez constatada la recuperación en 2021, la atención se centró en la reconducción de la política monetaria en un contexto de repunte de la inflación. Sin embargo, la guerra en Ucrania ha alterado todas las previsiones.

La economía española salía en 2021 de la recesión, aunque con un crecimiento más débil de lo esperado. El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (2021) aprobado por el Gobierno, y los fondos europeos UE Next Generation pretenden tanto la salida de la crisis como impulsar un proceso de transformación estructural que condujese a un crecimiento más sostenible. Con todo, este último fue más débil de lo esperado y España creció por debajo de la media de la UE después de haber sido el país cuyo PIB más había caído en 2020 (CES, Memoria 2021).

Integración en National Express: Alsa gana capacidad financiera y operativa, 2005-2015

El porqué de la operación

La estrategia de crecimiento culminó con la integración en National Express. Aquí pasó lo mismo que en su día con Alsa: National Express vino a comprarnos. Les dijimos: «No vendemos, nos integramos».

El gran salto adelante se produjo en 2005, cuando los ingleses pudieron leer sorprendidos en las primeras páginas de sus periódicos que Alsa se había convertido en accionista de referencia del gigante del transporte en el Reino Unido. Los descendientes de los arrieros de Leitariegos participaban intensamente en una empresa con importantes actividades en el mercado británico y norteamericano...

José Cosmen Adelaida, 1928-2013, 2014, p. 313

Empresarialmente, fuimos paso a paso, pero había llegado el momento en que no podíamos seguir solos porque una familia no podía afrontar en solitario tantos retos [...]. Y se estaba anunciando la liberalización del ferrocarril, sector en el que queríamos estar. Aunque disponíamos de apoyos bancarios para seguir creciendo en solitario, ya no teníamos capacidad para seguir asumiendo cada vez más riesgos. Dimos el paso en el momento oportuno, cuando Alsa tenía, antes de la crisis, una valoración adecuada.

J. Cosmen Adelaida, 2005

Como todas las operaciones, la integración en National Express tuvo sus razones. Se trató de una decisión estratégica condicionada por los nuevos escenarios por los que iba a discurrir el futuro del sector, tanto en España como en la UE. La liberalización del ferrocarril era una oportunidad para las compañías de transporte por carretera, a condición de disponer de una sólida posición financiera—Alsa acababa de acometer un fuerte desembolso con la adquisición de Enatcar—, y de contar con *know-how* ferroviario. Como apunta J. Cuartas, en 2005 la economía española se hallaba en un ciclo alcista y «los activos y las empresas estaban sobrevalorados y cerca de sus máximos de cotización, por lo que el momento era el óptimo para maximizar beneficios



y plusvalías». De forma añadida, en España estaban desembarcando grandes corporaciones europeas del transporte, como Arriva, a la par que se registraban fuertes operaciones de concentración: ACS había tomado el control de Continental Auto, segundo operador por cuota de mercado, y se creaba el grupo Avanza, tercer operador, tras la integración de Auto Res y el grupo de Gonzalo Álvarez Arjo. Por el lado europeo, tanto la liberalización del sector y la apuesta por modelos intermodales y sostenibles de transporte, como la entrada en la UE de los países del Este, anticipaban nuevas condiciones de competencia entre las grandes firmas. Obviamente, para National Express la integración de Alsa representaba la oportunidad de hacerse con una compañía líder en el transporte europeo y de entrar en los mercados español, portugués y marroquí, además de desarrollar lazos con Latinoamérica.

La presencia de Alsa en el Reino Unido se retrotraía a mediados de los años ochenta con las líneas internacionales desde Galicia y Asturias, y

El 10 de octubre de 2005, la dirección de Alsa junto al consejero delegado de National Express presentaron al equipo directivo la integración de ambas compañías. De izquierda a derecha, Phil White, Jorge Cosmen y Javier Carbajo.



La presencia de Alsa en el Reino Unido se retrotrae a mediados de los años ochenta, cuando se iniciaron las líneas internacionales desde Galicia y Asturias a Londres.

Desde el punto de vista financiero, la integración de Alsa en National Express supuso un cambio radical en los procedimientos habituales de trabajo, teniendo que acelerar mucho a la hora de completar el *reporting* de la información financiera para poder unirlos a las filiales del Reino Unido y América del Norte. Logramos reducir los plazos a la mitad, lo que supuso un esfuerzo enorme que mereció la pena; siempre pudimos cumplir. **José Ramón Suárez.**

posteriormente al principio del siglo **xxi** con inversiones en Go-Ahead. Vino motivada por la inminente desregulación del sector y por la posibilidad de introducirse en el transporte multimodal. Sin embargo, el hecho definitivo llegaría el 11 de octubre de 2005, con la firma del acuerdo de integración entre Alsa y National Express Group (NX). La operación —operación King en clave interna— iniciada con la visita del consejero delegado del grupo británico a Madrid, requirió el despliegue del Plan Integra para asegurar su éxito. Tras la misma, Alsa se hizo cargo de la división Europa/África, una de las tres del grupo junto a las del Reino Unido y Estados Unidos.

La firma resultante se convertía en el segundo mayor operador de transporte terrestre de Europa, con una flota de 20.900 vehículos (2.600 de Alsa) y una plantilla de 43.300 empleados (5.500 de la empresa española). National Express, multinacional

de autocares, autobuses y trenes en Reino Unido, Estados Unidos y Canadá, multiplicaba por doce el tamaño de la firma asturiana. Quedaban excluidas del acuerdo las actividades de Alsa en Asia y Latinoamérica.

Asimismo, otras operaciones realizadas por los accionistas de Alsa con posterioridad a la de National Express quedarán fuera de su perímetro. Es el caso del transporte urbano de Malta a partir de 2014, y de Chipre en 2020. Se gestionan las rutas en ambos países mediterráneos operando una flota con 700 autobuses en ambos países.

La integración en National Express permitía a los propietarios de Alsa, que tenían el 9,9 % de las acciones, convertirse, con Barclays Bank, en accionista de referencia con representación en el Consejo de Administración en la persona de Jorge Cosmen (consejero no ejecutivo).

La voluntad de la familia Cosmen de convertirse en accionista de referencia del grupo se confirmaba en 2006 al alcanzar el 15 % del capital. Alsa comenzaba así a funcionar como una división de un gran grupo internacional que cotizaba en la Bolsa de Londres, con todas las obligaciones y exigencias que ello conlleva desde el punto de vista organizativo y de *reporting*, acometiendo así un proceso de integración que en determinados momentos fue complejo.

La crisis financiera de 2008 obligó al grupo británico a aplazar su expansión y a desprenderse de algunas filiales —autobuses urbanos de Londres, ferrocarril de la costa este del Reino Unido— a fin de reducir las pérdidas ocasionadas por el sector ferroviario. A la finalización de la crisis, la posición de Alsa quedó fortalecida dentro del grupo matriz, tras obtener una facturación y unos beneficios que suponían el 28 % y 46 %, respectivamente, del total del grupo.

Jorge Cosmen, desde la vicepresidencia del grupo, junto al consejero delegado de Alsa, Javier Carbajo, que formaba parte del comité ejecutivo, impondrán en esos años un cambio de gestión destinado a sanear su balance.

En 2011, restablecida su rentabilidad, National Express reemprendía su expansión internacional y alcanzaba un acuerdo para adquirir la quinta compañía estadounidense de transporte escolar, Pattermann Partners Inc. (3.351 autobuses), lo cual le permitía ampliar su implantación en Norteamérica.

El grupo británico ya poseía las sociedades Durham School Services (Estados Unidos) y Stock Transportation (Canadá), que con más de 17.400 autobuses, prestan servicio en 376 distritos escolares de 30 estados. Con esta operación, National Express aumentaba el tamaño de su flota en Norteamérica en un 20 %.

Si en 2009, National Express había rechazado sucesivamente las propuestas de fusión formuladas por sus dos principales competidores en el Reino Unido, Stagecoach y Firstgroup, 12 años después

Tras la integración de Alsa en National Express, el grupo resultante se convertía en el segundo mayor operador de transporte terrestre de Europa, y con presencia en Reino Unido, España, Marruecos, Estados Unidos y Canadá.



La etapa 2005-2015 resultó especialmente convulsa para Alsa. Cuando apenas había «digerido» la compra de Enatcar, se integró en National Express y posteriormente adquiriría Continental Auto, lo que obligó a desarrollar un laborioso Plan de Integración.

reaparecían los movimientos corporativos entre los grandes grupos del transporte por carretera y ferroviario. En 2021, la familia Cosmen, accionista de referencia de National Express Group, planteaba la fusión con la escocesa Stagecoach. Esta última, creada en 1980 por la familia Souter, cuenta con 24.000 empleados y 8.400 vehículos, además de operar en el sector ferroviario. De haberse culminado, la fusión mediante canje de acciones hubiera permitido crear sinergias, combinar rutas y mejorar economías de escala, además de fortalecer la presencia del grupo resultante en Estados Unidos.

En la actualidad, Alsa representa una de las divisiones más pujantes del grupo. Sus tasas de rentabilidad superan en crecimiento a las del conjunto del grupo en Europa, y tan solo es superada por la división de transporte escolar de Estados Unidos y Canadá. La razón de ello cabe atribuirla a tres factores: a) al hecho de que, en España, la salida de la crisis económica iniciada en 2008 ha favorecido la demanda de servicios de transporte por carretera, especialmente en rutas interurbanas, en detrimento del transporte particular; b) a la mejora de los resultados del transporte urbano, en especial en Madrid, País Vasco y Levante español; c) al buen comportamiento de las filiales internacionales, sobre todo la de Marruecos y la de servicios discretivos y transporte turístico. Todo ello viene a confirmar que la operación de National Express era acertada y la integración fue un éxito.

Integración de las empresas en un período de crisis

La etapa 2005-2015 resultó especialmente convulsa para Alsa. Cuando apenas había «digerido» la compra de Enatcar, se integró en National Express

y posteriormente adquiriría Continental Auto, lo que obligó a desarrollar un laborioso Plan de Integración (2008-2009).

La integración se orientó al control financiero y de inversiones, así como a la revisión de los procedimientos operativos de ambas organizaciones a fin de implantar los más eficientes. La revisión de procedimientos operativos se hizo manteniendo la capacidad de gestión y decisión en el equipo de Alsa, pues la condición de mercado regulado que tenía España y la calidad de la gestión lo hicieron recomendable y así se ha mantenido.

La compra de Continental obligó a realizar otro gran esfuerzo, puesto que se integraba una organización con muchos contratos, diversificada y con una destacada implantación en Cataluña, Madrid y Andalucía, que permitía así completar la de Alsa en España y mejorar el mix de producto con su amplia cartera de contratos de transporte urbano y metropolitano.

Simultáneamente, la crisis financiera de 2008 impuso nuevas prioridades —planes restrictivos Tritón I y II—. El desempeño de Alsa en esta etapa estuvo marcado por la puesta en marcha de los sucesivos planes estratégicos de ajuste —Actúa (2010-2012)— y de crecimiento y transformación —Alsa Futuro (2013-2015)—, como respuesta adaptativa a un entorno cambiante, tanto en términos de mercados/competencia como regulatorios.

Gestión operativa

Con todo, en el día a día de la gestión operativa en esta etapa fue necesario afrontar retos más inmediatos relacionados con el entorno regulatorio y los cambios en el mercado. Destacamos en ambos casos los fundamentales.

En el ámbito de la regulación, los cambios en el sistema concesional de los servicios públicos de transporte afectaban tanto a España como a la UE. En el primer caso, es preciso recordar que tanto el Ministerio de Fomento como las comunidades autónomas procedían desde 2007 a renovar las concesiones en vigor adaptándolas a la LOTT (Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres). En el caso de la UE, el transporte se configuraba como una de las políticas comunes estratégicas y se sentaban las bases para lograr su transformación ecológica y digital, y para que fuera más resiliente a la hora de afrontar crisis futuras.

En el terreno de la competencia modal y las nuevas tendencias en la movilidad, un segundo frente vino de la competencia protagonizada por otros operadores:

- a) La aviación *low cost* (Ryanair, Vueling, Clickair, etc.) venía a competir en precio con el transporte en autobús.
- b) Las dos grandes alianzas del sector aéreo (OneWorld y Star Alliance) trabajaban con plataformas tecnológicas que comercializan sus productos con códigos compartidos para mejorar la ocupación, con la consiguiente bajada generalizada de tarifas.
- c) En el caso del ferrocarril, su liberalización, particularmente en el caso del Reino Unido, dio pie a la entrada de grupos de capital privado (Go-Ahead, Stagecoach, National Express, First Group, Arriva) que, siguiendo estrategias expansivas, desplegaron una agresiva oferta en las licitaciones intermodales, tanto nacionales como internacionales.
- d) En España, a la competencia en el largo recorrido por carretera protagonizada por el AVE, se sumó la desplegada por los grupos Avanza

y Arriva. El resultado final se tradujo en un escenario más competitivo.

La irrupción de estos nuevos competidores aéreos en el transporte de largo recorrido, que, a diferencia del autobús, contaban con una tarificación flexible y no regulada, supuso que, si hasta entonces el mercado de movilidad se ofertaba por «modos de transporte», ahora se haría por precio. Fue entonces cuando, con el impulso de la Dirección de Marketing, Alsa concentró sus esfuerzos en la «Experiencia del cliente» con vistas a mejorar la información, personalizar la oferta y elevar los parámetros de seguridad y calidad.

Los cambios anteriores se produjeron o fueron consecuencia en algunos casos de la crisis que, con origen en el mundo financiero, causó cambios relevantes y problemas en el mundo del transporte y la movilidad.

En aquel entorno se tomaron medidas en dos sentidos: por un lado, el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento que permitía la sólida estructura financiera de National Express, y, por otro, los ajustes operativos de adecuación al nuevo escenario de bajada temporal de la movilidad.

Las oportunidades de crecimiento

1º Continental Auto

Un hito en la consolidación de su liderazgo nacional fue la adquisición en 2007 de Continental Auto, una vez finalizada la moratoria de cinco años impuesta a Alsa por el Tribunal de Defensa de la Competencia el año 2000 a raíz de la adquisición de Enatcar. Continental, filial del grupo ACS, era el tercer operador nacional.

La competencia del AVE en la línea Madrid-Zaragoza-Barcelona fue vista en principio con temor, pero pronto se vio que se trataba de una oportunidad. Como las tarifas del nuevo AVE eran considerablemente más caras que los trenes convencionales que operaban entonces, hubo una parte importante de los viajeros de tren más sensible al precio que se pasaron al autobús. Es cierto que más tarde, Renfe comenzó a aplicar importantes descuentos y la situación cambió. **Leoncío Fernández.**



ABS ABS ESP

CONTINENTAL-AUTO

www.continental-auto.es

84013 CVW

SP

El proceso de adquisición —Operación Tyre en clave interna— no estuvo exento de dificultades dado el contexto singular en que se desarrolló: el inminente vencimiento de la mayor parte de las concesiones del Ministerio de Fomento y el interés mostrado tanto por los diferentes grupos del sector —Acciona, FCC, Avanza, Trapsa—, como por diversos fondos de inversión. Entre estos últimos destacaban Doughty Hanson, propietario, en alianza con Mercapital, de Avanza; el grupo Arriva, en alianza con Monbús; y el fondo de capital riesgo 3i, accionista de referencia de Keolis hasta 2006.

Uno de los principales competidores de National Express sería el Grupo Avanza, constituido en 2002 a partir de la integración de Auto Res, Tuzsa (Transportes Urbanos de Zaragoza) y Vitrasa (Transporte Urbano de Vigo). Entre los años 2002 y 2005, Avanza había adquirido Autobuses Salmantinos, el grupo La Sepulvedana y la concesión de los servicios urbanos de Segovia y Orense. Su flota, con más de 1.100 vehículos y una plantilla superior a los 2.000 trabajadores, extendía su actividad en nueve comunidades autónomas y en Portugal, además de gestionar varias estaciones de autobuses. En 2006, Álvarez Arrojo y sus socios —las familias Moratiel y Martí— cerraban la venta del 100 % del grupo al fondo de capital riesgo Doughty Hanson.

Por ello, la compra de Continental Auto era estratégica para Alsa, ya que, de ser adquirida por Avanza, su liderazgo nacional correría peligro, máxime si se considera que las concesiones de Continental se extendían hasta 2028. De hecho, Avanza había adquirido en diciembre de ese mismo año CTSA (Corporación Española de Transportes) que, con 1.260 empleados, 385 vehículos y 12 concesiones, estaba implantada en el transporte

regular de la Costa del Sol, en el urbano de 12 ciudades, en la línea Madrid-Almería y en la red metropolitana de Valencia.

En abril de 2007 y tras aportar 684 millones de euros, además del valor de las sinergias de la operación, el perfil industrial de National Express se imponía al perfil financiero del fondo Doughty Hanson en la pugna por Continental Auto. Tras la adquisición, Alsa pasaba a gestionar importantes rutas de larga distancia, incrementaba en un 53 % su facturación y en un 60 % su flota, lo que suponía triplicar el tamaño de Avanza, que se mantuvo como segundo operador nacional.

Una de las ventajas competitivas de Alsa era la experiencia acumulada en materia de concursos por su departamento de Licitaciones. Tras completar la adquisición, entre 2007 y 2009 se desarrolló el Plan de Integración de Continental, cuyos principales activos incorporados fueron:

- Dos contratos de transporte urbano (Torrejón de Ardoz y Almería) y uno para la gestión del tranvía de Vélez (Málaga).
- 35 contratos en nueve comunidades autónomas y participación accionarial en otros nueve (Navarra y Cataluña).
- 11 contratos interautonómicos.
- Dos rutas internacionales (Barcelona-Andorra y Lérida-Andorra).
- Cuatro contratos de explotación de estaciones de autobuses y participaciones minoritarias en otras 12. Asimismo, nueve áreas de servicios de reparación y mantenimiento de flotas de autobuses, la empresa Jilosa (distribución de combustible), y de servicios de paquetería.
- Sociedades concesionarias de estaciones de autobuses: Terminal de Autobuses de Garella-no en Bilbao y de Aguilar de Campoo.

La compra de Continental Auto resultaba estratégica para Alsa, ya que, en caso de ser adquirida por Avanza, su liderazgo nacional correría peligro, máxime si se considera que las concesiones de Continental se extendían hasta 2028.

Página anterior: Con la adquisición en 2007 de Continental Auto (1.100 vehículos y 2.000 empleados), Alsa consolidaba su posición como primer operador nacional en el sector.

- Participación de Movelia Tecnologías, S. L., constituida en 2001 y orientada a la comercialización de billetes de transporte público de viajeros por internet, y a la elaboración de programas y sistemas informáticos).

Con 156 concesiones (locales, regionales y estatales) y una cuota de mercado del 15 %, Alsa se convertía en líder indiscutible del sector en España.

2.º Transportes Colectivos de Bilbao (TCSA)

En esta etapa se produjo un crecimiento relevante en el segmento del transporte urbano —además del ya citado de Continental Auto, que también aportó una importante actividad en servicios metropolitanos—, cuya operación más destacada se produjo en 2008 con la toma de participación en Transporte Colectivos, S. A. (TCSA). La compañía



Mapa de líneas nacionales resultante de la unión Alsa y Continental Auto

Tras la adquisición de Continental Auto, la red de líneas nacionales de Alsa se completó con nuevos destinos desde Madrid tanto hacia el norte (Burgos, Vitoria, Bilbao, San Sebastián, Santander) como hacia el sur peninsular (Granada).



gestionaba entonces una flota de 130 autobuses, 23 líneas de Bizkaibus y transportaba anualmente 44 millones de viajeros.

TCSA era concesionaria de líneas de transporte urbano de Bilbao y de parte del servicio de autobuses interurbanos de Bizkaibus (consorcio público del transporte de Vizcaya bajo titularidad de la Diputación Foral y la coordinación del Consorcio de Transportes de Vizcaya). Los accionistas de TCSA, ante un proceso de renovación de sus

contratos y el alto riesgo de no renovarlos, vendieron la compañía.

En 2012, ya integrada en Alsa, TCSA se hacía con el transporte urbano de Bilbao (Bilbobus), gestionado desde 2008 por la francesa Veolia, y en 2015 ganó la concesión de líneas de Bizkaibus de la margen izquierda de Bilbao, lo que completó la implantación de Alsa en Euskadi como operador local y en el segmento urbano y metropolitano, que era estratégico.

Tras la integración en 2012 de TCSA, concesionaria del transporte urbano de Bilbao Bilbobus, y la operación de contratos de Bizkaibus iniciada en 2015, Alsa afianzaba su posición como operador local en Euskadi y en el segmento urbano y metropolitano.





Los crecimientos más destacados en transporte urbano se produjeron en Marruecos. Con el aval de los buenos resultados en Marrakech, en 2010 Alsa obtenía el contrato de Agadir y en 2013 el de Tánger.

En 2012 Alsa obtenía su segundo contrato en Marruecos: la operación de la red de la ciudad de Agadir, importante destino turístico y principal puerto pesquero de Marruecos.

3.º Otros crecimientos orgánicos

En transporte urbano en España y Marruecos

Siempre con el objetivo de crecer en el segmento del transporte urbano, en aquellos años se renovaron en España los contratos de Cartagena (2005), León (2006) y Vélez-Málaga (2011), y se ganaron dos nuevos: los de Palencia (2007) y Guadalajara (2012).

Pero los crecimientos más destacados se produjeron en Marruecos. Con el aval de los buenos resultados obtenidos desde 1999 en Marrakech, Alsa obtenía en 2010 su segundo contrato en Marruecos, el de la ciudad costera de Agadir. Con 2,1 millones de habitantes, esta ciudad, además de ser el segundo destino turístico del país, es el principal puerto pesquero y exportador de fosfatos marroquí. El transporte en el área del Gran Agadir está servido por una flota de 200 autobuses, que cubren una red de 37 líneas utilizadas anualmente por 55 millones de viajeros. Alsa ha construido en Tassila el centro de operaciones y las instalaciones de

mantenimiento. A comienzos de 2011, Marruecos representaba ya el 7 % de la facturación total de Alsa.

En 2013, Alsa ampliaba su presencia en el país al serle adjudicado el contrato del servicio urbano de Tánger, ciudad industrial y portuaria del norte, en la que, con 43 líneas y una flota de 150 vehículos, transporta anualmente 39 millones de pasajeros. Por último, en 2015 obtenía la concesión de los servicios urbanos de Khouribga, centro minero situado a 107 km de Casablanca.

En transporte regional

Por otro lado, en lo que respecta al transporte regional, en este período se incorporaron dos importantes empresas de servicios interurbanos integrados en el CRTM, y que reforzaron la actividad de Alsa en la Comunidad de Madrid. En concreto, se adquirió al Grupo Marsans la empresa integrada en Trapsa que operaba el contrato entre Madrid y la localidad de Tres Cantos —que incluía el urbano de esta localidad—; y por otro lado, la Empresa

Página anterior. En 2007 Alsa incorporó al transporte urbano de León el primer autobús 100% eléctrico (Tecnobús Gulliver), en la imagen. Se iniciaba la introducción de las primeras soluciones de movilidad sostenible en las ciudades españolas.



La gestión del funicular de Bulnes (Cabrales, Asturias), cabecera de acceso al Parque Nacional de Picos de Europa, fue una de las primeras incursiones de Alsa en la operación de servicios ferroviarios.

Las operaciones de Alsa en Marruecos se ampliaban en 2013 con la adjudicación del contrato del servicio urbano de Tánger, ciudad industrial y portuaria del norte del país.

A la gestión del funicular de Bulnes le siguió la entrada en el consorcio para la operación de la línea 1 del Metro Ligero de Madrid.



Herranz, con sede en San Lorenzo de El Escorial que, con una flota de 75 autobuses y 145 empleados, operaba las líneas entre diversas localidades de la Sierra de Madrid y la capital, con lo cual Alsa iniciaba sus servicios en el corredor de la A6.

En ferrocarril

El desarrollo de la actividad de Alsa en el sector ferroviario se fue ampliando en esos años con nuevos contratos, como la gestión del funicular de Bulnes, en el Parque Nacional de los Picos de Europa (2001); y el de mantenimiento ferroviario y puesta en servicio de las nuevas líneas de alta velocidad (2003).

En 2006 Alsa participó junto a Caja Madrid en el consorcio para operar la concesión de la Línea 1 del Metro Ligero de Madrid (MLM), que desde 2007

une Pinar de Chamartín con los nuevos desarrollos urbanísticos de Las Tablas y Sancharro, al norte de la capital. Y en 2007, tras adquirir Continental Auto, pasó a gestionar la línea del tranvía Vélez-Málaga que une las localidades de Torre del Mar y Vélez-Málaga.

En 2013, Alsa obtuvo la Licencia de Operador Ferroviario y el Certificado de Seguridad, documentos ambos imprescindibles para poder operar servicios ferroviarios sobre la Red Ferroviaria de Interés General (REFIG) española.

En diversificación relacionada

La estrategia de diversificación relacionada tendente a integrar los diferentes eslabones de la cadena de valor ha llevado a Alsa a extender sus actividades en tres direcciones:

- **Estaciones de autobuses:** gestiona y/o participa en 39 sociedades concesionarias en otras tantas ciudades españolas; de ellas, diez en exclusiva: Astorga, Avilés, León, Luarca, Llanes, Ribadesella, Sevilla Plaza de Armas, Valencia, Villaviciosa y Villalpando.
- **Áreas de servicio:** en el marco de la estrategia encaminada a ofrecer más servicios y valor añadido a sus clientes, Alsa gestiona áreas de servicio ubicadas en sus principales rutas y

estaciones, bajo la marca comercial Exit: Villalpando, La Bañeza, Granada, Alcalá de Henares, Oviedo, León, La Gineta, Alicante, Valencia, Lerma, Lorca, Albacete, Burgos, Córdoba, entre otras.

- **Autobuses turísticos:** en 2011 Alsa, con la experiencia en la operación de autobuses turísticos en varias ciudades acumulada en la década anterior, obtuvo, en UTE con el Grupo Julià, el contrato del servicio oficial de autobús turístico Madrid City Tour.



La vocación de servicio integral a los viajeros llevó a Alsa a crear una red de áreas de servicio en las principales rutas, para poder ofrecer a los clientes una mejor atención durante el viaje. En la imagen, Área de Servicio Exit en Los Abades de la Gineta (Autovía de Alicante, Km 52, Albacete).



Alsa gestiona, junto a Grupo Julià, Madrid City Tour, el servicio oficial de autobús turístico de Madrid, muy popular entre los turistas que visitan la capital de España.



REGE CAROLO III
ANNO
MDCCLXXVIII





Adaptación a un nuevo escenario

La situación descrita adquirió aún mayor complejidad si se considera el ciclo depresivo de la economía internacional. La gran recesión afectó a la demanda de movilidad, con caídas en España de entre el 7 y el 12%. A la bajada de la demanda en los viajes discrecionales y en los de movilidad obligada (laboral), se añadió la competencia comentada en el largo recorrido. Los cambios en las pautas de consumo obligaron a Alsa a redefinir su estrategia a través de un plan de actuaciones diferenciadas, pero concurrentes en sus objetivos:

- Ajuste de costes operativos, revisión y posicionamiento en los canales de comercialización. En este último caso, potenciando su posición en las redes sociales y en el mundo digital, moviéndose desde el analógico hacia la «nube» con vistas a la fidelización y conocimiento del cliente. En esta línea deben

mencionarse: la nueva web de la compañía, los servicios de mensajería por móvil, Google Transit (información sobre líneas y paradas de autobuses interurbanos a efectos de planificar el viaje), el pago por Bizum y la incorporación de tabletas Android para el entretenimiento individual a bordo.

- Reforzamiento de la mejora del producto en varias direcciones: a) potenciando los servicios de clase diferenciada (Premium, Supra, Eurobús, Economy) adaptando precios, prestaciones y frecuencias a cada demanda específica; b) insistiendo en acercarse al cliente a través de estrategias de fidelización (tarjeta Bus Plus, contacto a través de *newsletter*, encuestas, *focus groups*, etc.); y c) la introducción en 2014 de herramientas específicas de gestión de tarifas (*yield management*).
- Búsqueda de sinergias con el sector aéreo: Alsa fue la primera compañía que llevó los servicios regulares a los aeropuertos, inicialmente

Izquierda. La creación en 1988 de la Clase Supra serviría de inspiración para desarrollar nuevos servicios de calidad diferenciada. En 2012 nació la Clase Premium, equipada con butacas tipo *Business*, y una serie de servicios adicionales que permitían personalizar la experiencia de viaje.

Derecha. Tanto la Clase Supra como la Premium incorporan una novedosa distribución de las butacas en filas de uno y dos asientos.



Izquierda. Alsa fue la primera compañía en hacer llegar sus servicios a los aeropuertos españoles, favoreciendo así la intermodalidad y un mayor aprovechamiento de las infraestructuras.

Derecha. La creación de la dirección de Operaciones (CECOP) supone la incorporación de los últimos desarrollos digitales en materia de planificación y control de las operaciones. En la imagen, sala de control central del CECOP.

Página siguiente. La búsqueda de la intermodalidad entre los diferentes modos de transporte hizo de Alsa la primera compañía que llevó los servicios regulares a los aeropuertos. En 2012 desarrolló con Iberia el producto *Bus&Fly*, un viaje combinado de autobús y avión con horarios coordinados en un solo billete, dando así los primeros pasos en la creación de productos intermodales.

Madrid-Barajas y, posteriormente, Alicante, Santander, Málaga, Barcelona, etc. Creó el producto *Bus&Fly* con Iberia, un viaje combinado de autobús y avión en un solo billete, que dio visibilidad a la marca y consolidó un tipo de viaje «conectado» de éxito.

- En la regulación de los contratos con las distintas administraciones, se trabajó para adaptar oferta/demanda y precio, y se introdujo el concepto de «código compartido» entre dos concesiones distintas, lo que liberalizaba la oferta al eliminar prohibiciones contractuales y permitir los ajustes necesarios.
- En respuesta a las exigencias de los ayuntamientos en materia de sostenibilidad de la flota, Alsa presentó y homologó el primer vehículo eléctrico de España en el contrato de transporte urbano de León, y en el caso de Tres Cantos (Madrid) implantó la propulsión a gas en toda la flota; asimismo, introdujo diversas mejoras en el contrato de Oviedo.

- En cuanto a innovación interna de procesos y de posicionamiento en el mercado, cabe destacar la creación de la Dirección de Operaciones (CECOP); el Plan Anticipa-AVE; el Programa de Control de Compras y de Mantenimiento (programa Máximo); el Observatorio Medioambiental; la Red Comercial (Pro) y el *Reporting (Data Warehouse)*, entre otros.

La gestión por valores

Al hacer balance de la trayectoria de una empresa, su crecimiento y sus grandes hitos, se suele ejemplificar en sus logros materiales. Algo tangible, pero incompleto, pues detrás de las decisiones empresariales se hallan personas que moldean los valores que tiene cada organización. Por eso es fundamental generar ambientes de cooperación que reconozcan a las personas y creen marcos de confianza mutua. Solo así seremos capaces de lograr que cada



ALSA

Bus&Fly
ALSA IBERIA

Car rental
Alquiler de coches

ALSA
Bus&Fly
ALSA IBERIA

ALSA

Tras la integración en National Express en 2005 se produjo una adaptación de la organización al cambio experimentado y se definieron unos valores de la compañía que ayudaban a aclarar el modelo de gestión y la solvencia y fortaleza de la marca. Se

concretaban en Excelencia, Seguridad, Personas, Clientes y Comunidad.

Nuestros valores

Excelencia

Nos esforzamos constantemente para lograr la excelencia en todo lo que hacemos.

Seguridad

Solo hacemos **aquello que es seguro** y tenemos tolerancia cero ante cualquier comportamiento que ponga en riesgo la seguridad.

Cientes

Son el centro de todo lo que hacemos, nadie va a trabajar tanto como nosotros para satisfacer sus expectativas.

Personas

Desarrollamos talento, **recompensamos el trabajo excelente y tratamos con respeto** a todos los empleados.

Comunidad

Actuamos **activamente en las comunidades** en las que prestamos nuestros servicios para contribuir a generar beneficios económicos, sociales y medioambientales.



empleadotenga arraigado un sentimiento de pertenencia a la empresa, valorando su misión.

En Alsa somos conscientes de la necesidad de seleccionar el talento y de retenerlo, pero siempre

sabiendo que la eficiencia de las personas solo se alcanza si están integradas en un equipo humano que desarrolle e impulse ese talento. Estamos especialmente orgullosos de nuestro equipo de personas de primera línea, comprometido y formado en una conducción segura y con hábitos que permiten un transporte más sostenible. Nada hubiera

sido posible en estos cien años sin la aportación de personas que, en definitiva, sirven a personas.

Jacobo Cosmen Menéndez-Castañedo

Tras la integración en National Express en 2005 se produjo una adaptación de la organización al cambio experimentado y se definieron unos valores de la compañía que ayudaban a aclarar el modelo de

gestión y la solvencia y fortaleza de la marca. Se concretaban en Excelencia, Seguridad, Personas, Clientes y Comunidad.

A los pioneros que contribuyeron al crecimiento en los años 1970-1980 y a los miembros del grupo Los Galgos, les seguirá el grupo EDA (Equipo Directivo de Alsa), integrado por más de cien profesionales con formación universitaria superior completada con los másteres en escuelas de negocios. Formación a la que añadían su compromiso con los valores y cultura de Alsa y su vocación de estabilidad y permanencia en la empresa. En un porcentaje muy superior a la media del mercado, tanto el personal operativo como los directivos de Alsa han realizado su carrera profesional de manera íntegra en la organización, gracias a la movilidad horizontal en las distintas divisiones que ha permitido reforzar las carreras personales y expectativas de promoción de los empleados.



El equipo directivo de Alsa en la convención del año 2014.



Grupo de conductores que participaron en el Eco Driving Challenge celebrado en el circuito del Jarama en 2018.

La formación en Alsa supuso un claro elemento diferenciador de nuestro personal de conducción, añadiendo excelencia y calidad. Pasaron de ser fundamentalmente «maquinistas» a prestadores de un servicio. Más allá del talento, la competencia y seguridad en la conducción, cultivamos un talante asertivo, la imagen y la excelencia en el trato al cliente. **José Manuel Suárez.**

La importancia de las personas

El éxito de la formación

La actividad formativa en Alsa se inició en 1988, con la puesta en marcha del primer centro de formación en Oviedo tras la incorporación de un licenciado en Psicología, José Manuel Suárez. Como anécdota, los 450 empleados de entonces comentaban si estaban «locos» o necesitaban tratamiento. Lo cierto es que en pocos meses se produjo una integración desde la perspectiva de una formación técnica (conducción y mecánica) orientada al servicio (excelencia y comunicación con el cliente).

La formación, dirigida a trabajar habilidades sociales y de comunicación supuso un avance en

la posición de excelencia y clima, mejorando la imagen del sector y el trabajo colaborativo. En 1989 se introdujeron los modelos formativos europeos y americanos en España y se pusieron en marcha los primeros cursos para profesionalizar conductores noveles, aspecto en el que Alsa fue pionera a nivel nacional, en colaboración con el entonces Instituto Nacional de Empleo (INEM). Se trataba de cursos de cuatro meses de duración con más de 500 horas de formación teórica y clases prácticas.

En el área de Mantenimiento y Talleres, en 1989 se consolidaron las Jornadas de Automoción anuales para jefes de taller y jefes de equipo. Para estos profesionales se organizan semanas de formación con visitas a los departamentos técnicos de las

principales marcas de vehículos a fin de conocer de primera mano los avances en las flotas y las nuevas tecnologías embarcadas.

La década de los noventa supuso la expansión de la actividad de formación por toda España. El período se inició con una actividad importante para la Expo'92 (se formaron 600 personas) y de implementación de valores de Alsa en empresas adquiridas y de gran tamaño, trasladando la formación a Cantabria, Vizcaya, León y Madrid. También se organizaron jornadas de sensibilización hacia la calidad del servicio con cientos de conductores, que dieron su fruto en unas integraciones alineadas con la cultura corporativa.

Fruto del auge de la formación de personas desempleadas para puestos de mecánica y conducción, en 1998 se inauguró un nuevo centro de formación en Oviedo, con unas instalaciones punteras a escala nacional y que fueron reconocidas como tal desde diferentes administraciones públicas de transporte y empleo. Fruto de este trabajo se iniciaron los convenios nacionales con el INEM para que el centro fuera receptor de alumnos desempleados de toda España. En 1996 se adaptaron los programas formativos y Alsa pudo impartir Certificados de Profesionalidad de conductores en base al Sistema Europeo de Cualificaciones. Con la incorporación de Enatcar, en 1999 las actividades de planes de acogida de nuevo personal se trasladaron a todo el territorio nacional.

En la primera década del siglo actual, nuestra presencia internacional impulsó la creación de centros de formación en Chile, Portugal y Marruecos. Abrimos un centro en Marrakech, el primero homologado en el país, y un gran número de marroquíes vinieron a nuestro centro de Oviedo. Fue un período muy fructífero en proyectos experimentales y nuevos retos en formación para el empleo. En 2002 se

presentaron los primeros simuladores de conducción de fabricación nacional en colaboración con el INEM, el INTA (Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial, Ministerio de Defensa) y las universidades de Navarra y Valencia. Como hitos relevantes, se desarrollaron proyectos especiales de formación exitosos destinados a mujeres (programa Equilibra), se realizaron los primeros programas para la inserción de personas en riesgo de exclusión social y colectivos con diversidad funcional (grado de discapacidad, programa De qué eres capaz) y se puso en marcha la formación continua obligatoria de conductores (CAP). Se amplió la red de centros de formación en España y en 2006 se inauguró en El Espinar (Segovia) CETRALSA, como centro de referencia nacional de formación en transporte y logística. Simultáneamente se abrieron otros centros en Madrid, Santander, León, Valladolid y Salamanca.

En el área de Mantenimiento y flota participamos de las iniciativas de la Escuela de Conducción Scania e Hispano Carrocera para los conductores de Alsa sobre optimización del funcionamiento de la caja de cambios, frenos y otros componentes del bastidor, así como del consumo de combustible. Asimismo, nuestro personal acude periódicamente a cursos organizados por Mercedes, Volvo y otros fabricantes.

Desde 2010 se mantiene la expansión de los servicios de formación Alsa, marcada por las nuevas tecnologías en la era digital: se desarrolla una plataforma digital y se elaboran contenidos *e-learning*, se abren nuevas aulas en Bilbao, Santander y Granada, y se ponen en marcha autoescuelas para completar el ciclo formativo del conductor/a con sedes en Oviedo y El Espinar (Segovia). Nuevos proyectos que suponen un reto (*World Class Driver*) con la validación psicométrica de pruebas de selección y evaluación continua de

Desde 2010 se mantiene la expansión de los servicios de formación de Alsa, marcada por las nuevas tecnologías en la era digital: se desarrolla una plataforma digital y se elaboran contenidos *e-learning*.



Alsa cuenta con un equipo de formadores acreditados encargados de la acogida y formación del personal de conducción. En la imagen en el Centro de Formación de Alsa en El Espinar, Segovia.

conductores. Se crea un equipo propio de docentes (Formadores Acreditados) con 140 personas de España y Marruecos, y actualmente también en Suiza y Portugal, que, bajo supervisión de la Dirección de Formación, lleva a cabo una tutorización continua de todos los conductores, acogiéndolos y acompañándolos en su desarrollo profesional (Programa de Mentores). Se crea el Programa Master Driver de reconocimiento y recompensa objetiva del personal de conducción, basado en todas las mediciones que permiten los sistemas embarcados en la flota, eficiencia en la conducción y variables relativas a la atención al cliente.

En el ámbito ferroviario, en 2018 se iniciaron actividades como Centro de Formación Ferroviaria Alsa para habilitar maquinistas homologados por la Agencia Estatal de Seguridad Ferroviaria (AESF).

A lo largo de todos estos años, la actividad de formación para el empleo ha formado 8.500 profesionales noveles, repartidos en 585 cursos

y 245.000 horas docentes. En la formación continua que se programa anualmente en Alsa, durante 2022 participaron un total de 25.000 alumnos, en 287 acciones formativas diferentes que totalizaron 132.000 horas de formación. Además, los conductores que hacen funciones de Formadores Acreditados de Alsa efectúan anualmente 14.000 evaluaciones de conducción y 19.000 acciones individualizadas de formación.

El servicio de selección de personas de Alsa recibe cada año 9.000 candidaturas para cubrir las ofertas de nuevo empleo, y orienta a una inserción exitosa a más de 1.000 personas cada año. La experiencia del equipo de selección asegura la incorporación de personal con talento que, a la vez, hace gala de un talante orientado a nuestros valores y a mantener la mejor relación con nuestros clientes.

Claves de nuestra gestión de las personas y el talento

A partir de 1999, con la incorporación de Juan Antonio Esteban a la Dirección de Recursos Humanos, se produjo una reorientación de las políticas en esta área, que de una visión pura de gestión de recursos humanos evolucionó hacia una más amplia de gestión de las personas y el talento.

Durante 22 años, Juan Antonio Esteban lideró la implantación de políticas pioneras en el ámbito de las personas, que han resultado claves para el crecimiento de Alsa. Entre ellas destaca el impulso dado a las relaciones con las organizaciones sindicales y la representación de los trabajadores, y la importancia de afrontar los procesos de negociación colectiva desde posiciones abiertas y dialogantes, adecuadas al marco sociolaboral de cada momento.

Otras iniciativas fruto de su profesionalidad y entusiasmo fueron los programas de promoción de la salud, los de reconocimiento de los empleados



o el programa Muévete, alineando el modelo de desarrollo de talento joven en la compañía.

El nuevo modelo de gestión de personas en Alsa prioriza el desarrollo del talento en todas las posiciones de la compañía, ofreciendo un proyecto empresarial sólido con visión de largo plazo del cual formar parte. Durante décadas, y todavía hoy, el orgullo de pertenencia a Alsa es un valor que nos hace diferentes.

Con una gestión de personas basada en retos y objetivos ambiciosos, con un proyecto de crecimiento muy sólido, Alsa invita a nuestras personas a crecer y mejorar profesionalmente dentro de la compañía. El crecimiento internacional está impulsando los procesos de carrera interna, y a corto y medio plazo nos demandará un esfuerzo importante para captar el mejor talento, dentro y fuera de la compañía, que haga viables los proyectos.

El empleo vinculado a la movilidad regulada con contratos de servicio público, y especialmente

en Alsa, se caracteriza por una calidad muy alta, con un 88 % del total de la plantilla con contrato fijo en 2021, y retribuciones por encima de la media del sector. La generación de empleo estable y de calidad es una clave que hay que preservar, como empresa y como sociedad.

Nuestra compañía ha implementado metodologías pioneras en la gestión de personas, como las pruebas de conducción, que son referentes dentro del sector y garantía en cuanto a seguridad vial y conducción eficiente, los programas de *mentoring* que realizamos anualmente, o la evaluación continua de toda nuestra plantilla.

En Alsa dedicamos muchos recursos a la escucha activa de nuestra gente. El programa *Voz del Empleado* incluye el desarrollo anual de encuestas de clima interno, *focus groups* y talleres de mejora. Todo ello se traduce en acciones de mejora continua en que la opinión de las personas es fundamental.

El programa Muévete busca la incorporación de talento joven a la compañía. En la imagen, participantes en la jornada de clausura y entrega de diplomas en 2016.







La seguridad constituye la máxima prioridad de la actividad de Alsa. Bajo el principio de que «solo hacemos aquello que es seguro», aplicamos una tolerancia cero ante cualquier comportamiento que ponga en riesgo la seguridad.

Pruebas de seguridad de activación de sistemas de frenado sobre pista mojada en el circuito del Jarama.

Hemos desarrollado un programa de Experiencia del Empleado, que se plasma en un Pasillo del Empleado (*Employee Journey*), en el que hemos identificado las diferentes fases y momentos que atraviesa un empleado dentro de nuestra compañía, con una métrica de satisfacción interna para cada momento, e identificando acciones concretas de mejora continua para trabajar en cada hito y contribuir así a una experiencia cada vez mejor de nuestro personal.

Todo esto ha motivado que, actualmente, Alsa sea un referente en la gestión de personas, con distinciones a escala nacional e internacional que avalan nuestro proyecto. El liderazgo de la compañía y de nuestras personas, cada una en sus entornos, es algo diferencial en nuestra relación con las administraciones, los representantes sindicales de los trabajadores y la sociedad en su conjunto.

La seguridad, nuestro principal valor

Directamente relacionado con el valor de las personas está el de la seguridad, que constituye la máxima prioridad de la actividad de Alsa. Bajo el principio de que «solo hacemos aquello que es seguro», aplicamos una tolerancia cero ante cualquier comportamiento que ponga en riesgo la seguridad.

La seguridad es un valor que siempre ha estado presente en la cultura de nuestra compañía. Históricamente se trabajaba sobre tres variables: disponer de la mejor y más moderna flota del mercado; contar con los conductores mejor formados, y realizar un exhaustivo mantenimiento correctivo y preventivo de la flota.

La seguridad de las operaciones es de tal importancia que en 2006 se vio la necesidad de crear una Dirección de Seguridad, encargada

Página anterior. Anualmente se convocan Los Premios a los Valores para reconocer las aportaciones más destacadas de las personas de Alsa en los ámbitos de la excelencia, la seguridad, los clientes, las personas, la comunidad y el medio ambiente.

La creación de la Dirección de Seguridad supuso un importante impulso a la cultura de la seguridad que ya existía en la empresa. En aquellos años implantamos un sistema y unos estándares de seguridad globales en toda la organización. Bajo el principio de «solo hacemos aquello que es seguro», se interiorizó una política de tolerancia cero en temas de seguridad que redundaría en una mejora significativa de la seguridad de nuestras operaciones. **Manuel Ron.**

específicamente de coordinar e implantar las políticas de seguridad existentes en toda la organización. El ingeniero Manuel Ron fue su primer director.

Una de las primeras tareas de la Dirección de Seguridad fue la adopción del programa de gestión de la seguridad Eliminando Riesgos (*Driving Out Harm*), que se implanta en todos los contratos que operamos en España y en el exterior, con el objetivo de conseguir el mayor nivel de seguridad de nuestras operaciones. El Programa DOH se basa en estándares globales de seguridad, de obligado cumplimiento para todos nuestros profesionales, en el que se aplican conceptos de ingeniería de operaciones, calidad y mejora continua.

La implicación del personal de conducción, mandos intermedios y equipo directivo ha sido clave para conseguir la eficacia de nuestras iniciativas en materia de seguridad vial durante estos años. Nuestras actuaciones han ido dirigidas a incidir sobre los dos factores más importantes que intervienen en la seguridad: las personas y los vehículos.

Respecto al factor humano cabe destacar:

- Selección y formación continua de los conductores. Desarrollo del programa Master Driver, cuyo objetivo es conseguir la excelencia en el desempeño de los conductores profesionales, y que la compañía disponga de los profesionales más preparados del sector. Consiste en un proceso de evaluación, formación, comunicación, reconocimiento y recompensa basado en un sistema de clasificación de conductores en niveles según su perfil de competencia y desempeño.
- Monitorización continua del desempeño de nuestros conductores mediante la instalación de diversas tecnologías a bordo de los

vehículos (cámaras inteligentes, CCTV, etc.) que registran todos los parámetros de la conducción y la respuesta ante incidencias. Estos sistemas, junto a la monitorización permanente de la velocidad y estilos de conducción, nos permiten actuar de manera preventiva antes de que se produzcan incidentes.

- *Feedback* a conductores: mediante la app interna MiAlsa los conductores pueden consultar toda la información sobre su desempeño individual (consumos, estilos de conducción, excesos, incidencias, etc.).
- Reconocimiento y recompensa para distinguir a los mejores conductores, Master Driver, al cual se accede acreditando un historial y aptitudes sobresalientes en el ejercicio de la profesión. Adicionalmente, somos pioneros en certificar a nuestros mejores conductores con el certificado que hemos desarrollado con la International Road Transport Union (IRU), que otorga un gran prestigio al conductor.
- Fomento de la salud y el bienestar de los empleados, implantando políticas activas de promoción de hábitos saludables y prevención de enfermedades.

En cuanto al factor técnico:

- Mediante las inversiones en flota, seguimos incorporando las últimas innovaciones tecnológicas en materia de seguridad activa y pasiva y ayuda en la conducción.
- En este sentido, cabe destacar la incorporación de sistemas de frenado de emergencia (ABA), dispositivos de detección de fatiga, retrovisores con cámara, sistemas de detección de peatones, asistente de carril, control de presión de neumáticos, etc.



Desde 2010 Alsa ha conseguido reducir la siniestralidad en un 36 % y una disminución del 66 % en términos de severidad, lo cual demuestra que el objetivo de cero víctimas en nuestras carreteras se puede alcanzar.

- Asimismo, implantamos en los vehículos etilómetros con bloqueo de arranque del vehículo (Alcolock), al tiempo que trabajamos en el ámbito de la sensibilización de nuestros conductores mediante la realización de controles preventivos.
- De esta experiencia en la gestión de la seguridad hemos aprendido que esta es gestionable. La mayor parte de los accidentes son prevenibles y, por lo tanto, se pueden evitar llevando a cabo las medidas precautorias adecuadas. Adicionalmente, hemos comprobado que los esfuerzos e inversiones realizadas en los últimos años en materia de seguridad vial son percibidos y valorados por todos nuestros grupos de interés: clientes, empleados,

administraciones públicas, proveedores y sociedad en general.

Desde 2010 hemos conseguido reducir la siniestralidad en un 36 % y una disminución del 66 % en términos de severidad, lo cual demuestra que el objetivo de cero víctimas en nuestras carreteras se puede alcanzar.

Con estos resultados, el autobús alcanza las tasas de siniestralidad más bajas en el transporte terrestre (viajar en autobús es 20 veces más seguro que hacerlo en vehículo privado), con valores similares a los de la aviación o el ferrocarril.

A pesar de los avances conseguidos estos últimos años, afrontamos importantes retos que afectan a nuestra actividad presente y futura:

En los estudios de satisfacción que realizamos entre los clientes, el atributo más valorado es la «conducción segura», lo que demuestra que perciben y valoran el esfuerzo realizado en materia de seguridad.

En la reunión del equipo directivo de Alsa de 2015 se produjo el relevo en el primer nivel ejecutivo de la compañía, con el nombramiento de Francisco Iglesias como nuevo consejero delegado en sustitución de Javier Carbajo, ambos en la imagen.



- Los cambios en la movilidad en entornos urbanos, donde en los últimos años han proliferado los VMP (vehículos de movilidad personal) como bicicletas, patinetes, etc., hacen necesario tomar medidas para asegurar una adecuada convivencia con el transporte público.
- La escasez de conductores profesionales en el mercado laboral, que obliga a reforzar los esfuerzos en la selección y desarrollo de nuevos profesionales.
- La necesidad de introducir cambios legales que nos permitan efectuar reconocimientos médicos obligatorios a los conductores profesionales con carácter periódico y realizar controles preventivos de drogas y alcohol.

En los estudios de satisfacción que realizamos entre los clientes, el atributo más valorado es la «conducción segura», lo que demuestra que perciben y valoran el esfuerzo realizado en materia de seguridad. Pero a pesar de todos estos avances, en lo relativo a seguridad nunca se puede estar completamente satisfecho, y en Alsa mantenemos el objetivo de reducir la siniestralidad año a año.

Alsa ante una nueva época: de empresa de transporte a gestor de la movilidad. 2015-2023

Mi llegada a la dirección se produjo en un momento difícil: a los coletazos de la crisis financiera de 2008-2015, se sumaba la cada vez mayor competencia del bajo coste. La sociedad está cambiando, y las preocupaciones medioambientales empiezan a ocupar las primeras posiciones en la agenda pública. Ante estos cambios, tuvimos que reorientar la estrategia de la empresa, conocer mejor al cliente para cumplir sus expectativas e impulsar un crecimiento internacional que ha resultado exitoso.

Francisco Iglesias, consejero delegado

En 2015, Javier Carbajo terminaba su mandato como consejero delegado, cargo que venía desempeñando desde 2003, y era nombrado vicepresidente. Desde 1978, fecha de su ingreso en la empresa, había recorrido todas las áreas de gestión y asumido un papel determinante tanto en los procesos de internacionalización como en los de adquisición de Enatcar y Continental Auto, entre otros.

La convención anual del Equipo Directivo de Alsa (EDA) de aquel año se cerraba con el anuncio de que Francisco Iglesias sería el nuevo consejero delegado. Ingeniero civil y AMP (*Advanced*

Management Program) por la Harvard Business School, formaba parte de la compañía desde 1991 y, tras haber ocupado posiciones relevantes en la gerencia y en la alta dirección, en ese momento era el director general corporativo.

Los cambios sociales y una nueva orientación de la movilidad hacia nuevos mercados y a las necesidades de los clientes hicieron necesario que la nueva dirección introdujera una serie de cambios, para sustituir un enfoque focalizado en los costes por otro más atento a la generación de ingresos, apoyado en nuevas herramientas de *Revenue Management* (RMS) y marketing digital. Algunos de los cambios y novedades más relevantes introducidos fueron los siguientes:

- El transporte de largo recorrido había tenido desde siempre un peso decisivo en los resultados de Alsa. Pero los hechos confirmaban que se estaban produciendo cambios: la competencia de la alta velocidad ferroviaria y los vuelos de bajo coste habían reducido los ingresos en este segmento a menos de un 25 % de la facturación total. En paralelo, ganaban cuota el transporte urbano y el metropolitano (cercanías).
- En el caso del crecimiento internacional, se hizo imprescindible la alianza con otros grupos empresariales, que dio lugar a la creación de la dirección de Internacionalización y Adquisiciones (M&A).
- Para afrontar una etapa marcada por la intermodalidad, la digitalización y la sostenibilidad, se crearon nuevas direcciones —Digitalización, Estrategia y Diversificación, Personas y Cultura— centradas en negocios y mercados emergentes que no existían apenas cinco años antes, pero que iban a suponer más del 20 % de la facturación.



- La operación de autobuses, trenes, VTC, barcos, bicicletas... exigía un nuevo «posicionamiento de marca». Era la señal de que, de ser una empresa principalmente de transporte por carretera, Alsa pasaba a convertirse en un gestor de movilidad global sostenible, multimodal y conectada (digitalizada). Era lo que se quería visibilizar cuando el 4 de diciembre de 2019 Alsa estrenaba una nueva imagen de marca diseñada por la consultora internacional Interbrand.

El 4 de diciembre de 2019 se presentaba, en un gran evento ante los empleados, la nueva marca, con la que se quería visibilizar el nuevo ciclo que se abría para Alsa como empresa de movilidad global, sostenible, multimodal y conectada.



Los primeros autobuses luciendo la nueva identidad gráfica de la marca.

Página siguiente. El cambio en la identidad corporativa culminaría con la apertura de la nueva sede central de la compañía en Madrid en 2022.

Pero este cambio no fue solo de imagen. Fue mucho más allá. Significó una transformación de la propuesta de valor de la compañía, que ahora se centra en mejorar las expectativas y experiencia de viaje de los clientes, en un nuevo entorno de mucha mayor competencia en el mercado de la movilidad.

- La apuesta por la innovación se plasma en proyectos tan vanguardistas como la puesta en operación del primer autobús autónomo de España. El vehículo, totalmente eléctrico y equipado con una sofisticada tecnología, inició sus operaciones en octubre de 2021 en el campus de Universidad Autónoma de Madrid, sobre un circuito abierto al tráfico real. El proyecto se

desarrolló en colaboración con la DGT, la UAM y el Consorcio Regional de Transportes de Madrid.

- En el campo de la digitalización de la movilidad, el futuro pasa por el desarrollo de soluciones MaaS (Mobility as a Service) que integren todos los servicios de movilidad disponibles en una ciudad o área geográfica. Así, en octubre de 2021 Alsa presentó su propia app MaaS, que permite agregar en una sola aplicación todos los servicios de movilidad disponibles en una área o ciudad para realizar un trayecto. Inicialmente, integra los servicios operados por la compañía en Asturias, Cantabria, Almería, Vélez-Málaga y Rabat (Marruecos), pero está previsto extenderla a nuevas ciudades.



alsia

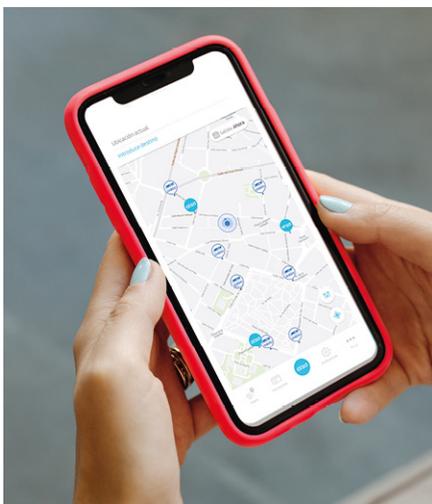
alsia

MERRIMACK

Los objetivos de descarbonización contemplados en el *Green Deal* de la UE han hecho que las políticas medioambientales se hayan integrado y pasado a ocupar un primer plano en la gestión de la empresa.

Derecha. Fruto de su apuesta por la innovación, en 2021 Alsa puso en funcionamiento el primer Autobús Autónomo de España, que opera en el campus de la Universidad Autónoma de Madrid, sobre un circuito abierto al tráfico real. Lo que supuso un hito en la historia de la movilidad en nuestro país.

Abajo. La apuesta por la tecnología ha sido una constante en la historia de Alsa, y no ha dejado de poner sus avances al servicio del cliente. Desde su primera página web (1999) hasta la app Mobi4u, la solución MaaS (Mobility as a Service), presentada por Alsa en 2021.



- La cada vez mayor importancia de las cuestiones sociales y ambientales en la gestión empresarial llevó a Alsa a implantar un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, que fue certificado por Aenor en 2019. En 2017 la compañía iniciaba la publicación anual de su *Memoria de Sostenibilidad*, en un ejercicio de transparencia hacia sus clientes, empleados y la sociedad. En ellas se da cumplida información a los grupos de interés sobre los avances y compromisos de la empresa en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados en 2015 por la ONU.
- Asimismo, los objetivos de descarbonización contemplados en el *Green Deal* de la Unión Europea han hecho que las políticas medioambientales se hayan integrado y pasado a un primer plano de la gestión de la empresa, en especial en lo referente a la transición a flotas eco y la introducción de vehículos cero emisiones.
- La apuesta por la creación y el mantenimiento del empleo estable y de la calidad, junto con la formación y el desarrollo profesional de los empleados, continúa siendo un aspecto prioritario y clave en la gestión.
- En este sentido, tras la certificación como Empresa Familiarmente Responsable (EFR), se ha producido un fortalecimiento del compromiso social de la compañía, que incluye acciones de apoyo dirigidas a la familia, infancia, discapacidad, igualdad de oportunidades, pobreza, integración laboral de la mujer, conciliación



familiar y lucha contra la violencia de género. Entre estas iniciativas destacan:

- 25 acuerdos y convenios con universidades, fundaciones y ONG.
- El programa de trabajo para jóvenes Muévete, ha permitido atraer talento joven.
- El programa de Igualdad de género se marca el objetivo de que en 2035 la plantilla llegue a un 25 % de mujeres en todos los grupos profesionales.
- En materia de salud, Alsa ha sido la primera empresa de transporte española que ha recibido el certificado Aenor en Seguridad y Salud en el Trabajo, al que han seguido los de Accesibilidad Universal, y, en 2019, el

certificado Aenor en protocolos de actuación frente a la covid-19.

La apuesta por la movilidad urbana

El año 2005 Alsa inició una reorientación progresiva en su estrategia de crecimiento, enfocándola cada vez más hacia el mercado de transporte urbano y metropolitano, tanto en España como, muy especialmente, en Marruecos.

En la actualidad Alsa gestiona en España 41 redes urbanas en otras tantas ciudades y áreas metropolitanas. En 2021, incorporó a su red los servicios urbanos de dos capitales de Andalucía: Granada y Jaén. Como mayor operador privado de



Izquierda. En 2019 las políticas corporativas en materia social y ambiental se institucionalizaban mediante la creación de un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social certificado por Aenor, que acredita que se ha implantado un sistema de gestión que apuesta por la responsabilidad social, el buen gobierno y la mejora continua.

Derecha. Desde 2017, en un ejercicio de transparencia hacia sus clientes, empleados y la sociedad, Alsa iniciaba la publicación anual de su Memoria de Sostenibilidad, verificada por Aenor de acuerdo a los estándares GRI (Global Reporting Initiative).



Desde 2018 Alsa opera en Ginebra líneas urbanas de la red de TPG (Transports Publics Genovais). Este contrato en Suiza supuso el primer contrato de transporte urbano operado por Alsa en Europa.

En 2019 se creaba en Asturias el servicio Centrobús que, con 100 paradas, aspira a ofrecer un «servicio puerta a puerta» en el triángulo central de Asturias y contribuir a la movilidad sostenible en el Principado impulsada desde el Consorcio de Transportes de Asturias (CTA). En la imagen, presentación en Avilés.

[En la página siguiente](#)

autobuses urbanos, está especializada en el diseño de sistemas de transporte urbano y de cercanías, y aporta soluciones a la medida de las entidades locales con un planteamiento en el que priman las innovaciones tecnológicas, el respeto al medio ambiente y la accesibilidad.

En Marruecos, Alsa se ha convertido en la primera empresa de transporte urbano del país, en el que opera las redes de cinco de las seis mayores ciudades del país: Casablanca, Rabat, Marrakech, Tánger y Agadir. En Suiza, participa en el Transporte Público de Ginebra (TPG) y, desde 2020, en la explotación del servicio urbano de Gex en Francia, primer servicio urbano de Alsa en este país. El inicio en 2022 de los Servicios Metropolitanos de Lisboa y en 2023 de los de Oporto, supone un paso más en la estrategia de crecimiento en mercados internacionales de transporte urbano.

En nuestro país, el crecimiento del negocio urbano y metropolitano de la compañía entre 2015 y 2023 ha tenido los siguientes hitos:

- **2016.** Adquisición de Transportes Santo Domingo y Maitours, con sede en Madrid.
- **2018.** Servicio urbano de Arganda del Rey (Madrid).
- **2019.** Entrada en servicio el primer autobús totalmente eléctrico en Oviedo (e-Citaro de Mercedes-Benz), que se unía a otros 21 con normativa Euro VI y dos híbridos en el servicio Centrobús. Este último, con 100 paradas, cubre el área metropolitana central Oviedo-Gijón-Avilés, y se suma a los 450 servicios diarios de alta frecuencia en las líneas Oviedo-Gijón, Oviedo-Avilés y Gijón-Avilés.
- **2021.** Alsa adquirió, en el mes de junio, Transportes Rober S. A., concesionaria desde 1962 del transporte urbano de la ciudad de Granada



En la actualidad Alsa gestiona en España 41 redes urbanas en otras tantas ciudades y áreas metropolitanas. En 2021, adquirió Transportes Rober, concesionaria del transporte urbano de la ciudad de Granada.

(194 autobuses, 580 empleados y una red de 29 líneas integradas en el Consorcio de Transporte Metropolitano del Área de Granada). Con esta operación, consolidaba su posición como operador líder en Andalucía, comunidad en la que la compañía cuenta con una flota de 650 vehículos y una plantilla de 1.900 empleados.

— **2021.** En septiembre, Alsa obtenía la concesión del transporte urbano de Jaén, al que aportó

32 vehículos propios a fin de mejorar el servicio con nuevas líneas y ampliación de horarios.

— **2022.** Alsa se hacía cargo de la concesión de la red de transporte público urbano e interurbano de Ferrol, que constaba de 19 líneas interurbanas y 20 urbanas, además de la conexión con Narón y Neda. Para ello se puso en servicio una flota de 34 vehículos, entre autobuses y microbuses.





En cuanto al transporte regional, Alsa ha intensificado durante estos años la colaboración con los distintos Consorcios Regionales de Transporte y entidades reguladoras en las diferentes comunidades autónomas. Desde 2020, la red regional engloba concesiones regionales en 15 comunidades y atiende más de 6.000 destinos.

Hay que destacar que muchos de estos servicios se realizan en zonas rurales con baja densidad de población y de difícil acceso, con lo cual se presta un servicio público que garantiza la movilidad y el acceso a un transporte de calidad a todos los ciudadanos, independientemente de su lugar de residencia.

Los crecimientos más destacados en este segmento han sido:

- La adquisición en 2016 de la empresa Voramar El Gaucho en Ibiza, con la que Alsa entraba en el transporte regional de las islas Baleares.

- Grupo Argabus (2018) con servicios interurbanos en el sureste de la Comunidad Autónoma de Madrid.
- En 2019, adquisición en Canarias de la compañía Gumidafe, operadora de la línea regular Gáldar-Guía, 100 rutas escolares y servicios discretos en la isla de Gran Canaria.

Otro aspecto destacable en estos años es la cada vez mayor presencia de Alsa en la movilidad vinculada al turismo, con el desarrollo de productos y servicios específicos, y alguna adquisición relevante, como la de la firma balear BC Tours y Baleares Consignatarios (BC) en 2017. Esta empresa, con sede en Palma de Mallorca, está especializada en la prestación de servicios turísticos en tierra para el sector de los cruceros, principalmente excursiones, servicios de *transfer* y receptivos, así como los propios de la consignación, que son los de atención al buque cuando está en el puerto,

Izquierda. En 2022, Alsa se hacía cargo del contrato de la red de transporte público urbano e interurbano de la ciudad de Ferrol y su comarca (19 líneas interurbanas y 20 urbanas, y una flota de 34 vehículos).

Derecha. La presencia de Alsa en la movilidad vinculada al turismo se ampliaba en 2017 con la adquisición de la empresa balear BC Tours, especializada en la prestación de servicios turísticos en tierra dentro del sector de los cruceros.

Gracias a la consolidación de su presencia en Europa, la apertura de nuevos mercados y su presencia en las grandes licitaciones internacionales, Alsa se ha convertido en estos años en la mejor herramienta para el crecimiento internacional del Grupo National Express.

En junio de 2022 Alsa comenzó la operación de servicios metropolitanos en el Área Metropolitana de Lisboa (AML), y en 2023 lo hará en el Área Metropolitana de Oporto (AMP), con lo que estará presente en las dos mayores ciudades de Portugal.



solicitud de atraques y atención a la tripulación del mismo. Entre sus clientes se encuentran las principales compañías navieras.

Impulsando la internacionalización

Gracias a la consolidación de su presencia en Europa, la apertura de nuevos mercados y su presencia en las grandes licitaciones internacionales, Alsa se ha convertido en estos años en la mejor herramienta para el crecimiento internacional del Grupo National Express. Los avances más significativos se han producido en los siguientes países:

1.º Portugal

Tras abandonar temporalmente el mercado luso en 2011 —exceptuando las rutas internacionales desde España—, en 2015 acudía al concurso de los servicios urbanos de Lisboa y Oporto, recién privatizados por el gobierno de P. de Coelho. Los

autobuses y metro de Lisboa fueron adjudicados a Avanza, y el servicio urbano de Oporto, a Alsa. En enero de 2016 el gobierno socialista de Antonio Costa anulaba aquellas privatizaciones.

Pese a ello, en 2017 la empresa reforzaba su permanencia en el país y establecía un acuerdo con el grupo Rodoviária do Tejo, integrado por Internorte y Barraqueiro, líder en los servicios interurbanos de la Rede Expressos. Se trataba de colaborar en una red de 200 destinos, entre ellos las conexiones diarias Madrid-Lisboa y Sevilla-Algarve-Lisboa. En 2020, se ampliaban las conexiones Galicia-Oporto-Lisboa y se estrenaban dos nuevos servicios diarios entre los aeropuertos de Madrid (Barajas) y Oporto (Sá Carneiro).

En enero de 2020, tras sucesivos aplazamientos, el Área Metropolitana de Oporto (AMP) convocaba un concurso público para la adjudicación del servicio de transporte —16 municipios y cinco lotes—, con excepción de Oporto, donde opera la Sociedade de Transportes Colectivos de Passageiros (STCP). Alsa y Vectalia, que presentaron las mejores ofertas, solo podían optar a uno de los cinco lotes. En junio de 2021 Alsa obtenía el lote 2 —parcela Nordeste (Santo Tirso, Valongo, Paredes, Gondomar)— en un concurso que se alargó hasta agosto por las impugnaciones administrativas presentadas por otros licitantes. Comenzará a operar en 2023.

En febrero de 2020, el Área Metropolitana de Lisboa (AML) sacaba a licitación el transporte de las cuatro áreas de Lisboa con la intención de elevar un 40 % las frecuencias. Alsa, en alianza con Transvia, obtenía durante siete años prorrogables el lote su-deste: 100 líneas distribuidas entre cinco municipios con un total de 315.000 habitantes (Setúbal, Alcochete, Moita, Montijo, Palmela), además del enlace con Lisboa. A tal efecto, Alsa adquirió 227 autobuses con tecnología Euro VI, e introdujo también vehículos



con propulsión híbrida, eléctrica y GNC (gas natural comprimido) que contaban con los últimos avances en materia de seguridad y confort. Para el mantenimiento de la flota, el operador estableció dos bases, la principal en el municipio de Moita, donde se ubicó asimismo el centro de control de operaciones y el SAE, así como seis oficinas de Atención al Cliente, una en cada municipio atendido por la red. El servicio entró en funcionamiento en junio de 2022.

En lo que respecta al transporte internacional, en 2021, una vez levantadas las restricciones a la movilidad, Alsa y Rede Expressos reactivaban todos los servicios entre España y Portugal en todos los corredores, con una oferta conjunta de 2.200 plazas semanales: Madrid-Barajas-Lisboa-aeropuerto; conexiones desde La Coruña y Santiago con el aeropuerto de Oporto y Lisboa; Sevilla (estación AVE-Santa Justa) tanto con el Algarve (incluido el aeropuerto de Faro) como con Lisboa y el aeropuerto de Portela. Se realizan con autocares de última generación que cuentan con sistema de ayuda a la conducción DriveCam, entretenimiento a bordo individual, wifi gratuito y tomas de corriente para los dispositivos móviles, entre otros equipamientos.



2.º Suiza y Francia

Simultáneamente, desde 2017, Alsa consolidaba su presencia en Suiza con la operación de líneas urbanas de los Transportes Públicos de Ginebra (TPG), y la de la línea transfronteriza entre Francia y Suiza (Pays de Gex – cantón de Vaud), a través de distintas iniciativas:

- **2016.** Adquisición de AlpyBus (50 vehículos) y Odier Excursions (55 vehículos), para operar en el mercado de *transfers* entre el aeropuerto de Ginebra y las estaciones de esquí de los Alpes franceses y helvéticos, así como en los servicios discrecionales y turísticos.
- **2017.** Adquisición de la francesa Chamexpress especializada en *transfers* privados y compartidos entre el aeropuerto internacional de Ginebra y las estaciones alpinas del valle de Chamonix.
- **2017.** Alianza Alsa, Ouibus (Francia, filial de la SNCF) y Marino Bus (Italia) para comercializar, mediante código compartido, 300 destinos en diez países europeos.

En 2016 Alsa ampliaba su presencia en Suiza con la adquisición de AlpyBus y de Odier Excursions, para operar en el sector de *transfers* (aeropuerto de Ginebra-estaciones de esquí de los Alpes franceses y helvéticos), así como en los servicios discrecionales y turísticos.

- **2018.** El ente público TPG (Transportes Públicos de Ginebra) adjudicaba a Alsa la gestión durante cinco años de dos líneas del transporte urbano en el área metropolitana del cantón de Ginebra servidas con seis vehículos híbridos.

3.º Marruecos

En 2017 Alsa introdujo en Marrakech autobuses articulados de propulsión eléctrica BRT que harían de Marrakech la primera ciudad del continente africano en disponer de dicho sistema.

Alsa ya contaba con una sólida implantación en Marruecos desde la década anterior, pero en los

últimos años su presencia en el reino alauita ha tenido un espectacular crecimiento, el resultado de la cual ha sido triplicar el tamaño de sus operaciones en dos años.

En 2017 era seleccionada para operar autobuses articulados de propulsión eléctrica BRT (Bus Rapid Transit) —sistema de autobuses de alta capacidad sobre vías reservadas (carriles bus)—, que permitieron que Marrakech se convirtiera en la primera ciudad del continente africano en disponer de dicho sistema. La ciudad, que había sido sede





de la Cumbre del Clima (COP22) en 2016, quería implantar sistemas de transporte cada vez más sostenibles y Alsa introdujo autobuses turísticos con tecnología totalmente eléctrica libre de emisiones, liderando la implantación de soluciones de movilidad sostenibles y pioneras en el país.

En 2018, en alianza con la marroquí City Bus, Alsa se adjudicaba la concesión durante 15 años del servicio público de autobuses de Rabat, capital del país, y de su área metropolitana (Rabat-Salé y Temara) de 2,5 millones de habitantes): 61 líneas, 500 autobuses, 1.600 empleos y 109 millones de viajeros/año. Este contrato convertía a Alsa en el primer operador privado de transporte urbano en Marruecos y comprometía una inversión inicial de 64 millones de euros para acometer la renovación de la flota e introducir la intermodalidad mediante la integración tarifaria con el tranvía de Rabat.

En 2019, cuando se cumplían los 20 años de su presencia en Marruecos, Alsa obtenía la adjudicación de la gestión del transporte urbano de Casablanca, capital económica y comercial del país, tras imponerse a la oferta de la francesa RATP. El nuevo contrato, con una duración inicial de diez años, implicaba la incorporación de 700 nuevos autobuses para atender a 100 millones de pasajeros al año,



cifras que suponen duplicar las actuales magnitudes de negocio. En Casablanca, Alsa ha implantado un sistema de transporte tecnológicamente avanzado, con soluciones innovadoras (monética, Sistema de Planificación de Operaciones de última generación, wifi, cámaras de videovigilancia a bordo, etc.), gestionado con los más altos requerimientos de seguridad —mediante formación específica a los conductores y sistemas de seguridad activa y pasiva en los vehículos— y de respeto al medio ambiente, con autobuses con tecnología Euro V y Euro VI que garantizan un nivel de emisiones mínimo. La adjudicación de este contrato fue posible gracias a la experiencia acumulada en Marruecos, que le permitió obtener la confianza de la Administración y ser reconocido por autoridades y clientes como un operador fiable y de excelente reputación.

En 2015, Alsa creaba el primer Centro de Formación privado homologado en Marruecos para formar conductores, mejorando de esta manera su desarrollo profesional. Por su aportación en materia de seguridad, el Ministerio de Transportes de Marruecos le concedió en 2016 el Premio Nacional de Seguridad. En lo que respecta a Responsabilidad Social Corporativa, Alsa ha participado en

Izquierda. En 2018 Alsa resultaba adjudicataria del contrato de transporte urbano de Rabat, la capital del Reino de Marruecos (61 líneas, 500 autobuses, 1.600 empleos y 109 millones de viajeros/año).

Derecha. En 2019, cumplidos los 20 años de su presencia en Marruecos, Alsa obtenía el contrato para la gestión del transporte urbano de Casablanca, donde opera 700 nuevos autobuses para atender a 100 millones de pasajeros al año. Hoy Alsa en Marruecos opera el transporte urbano en cinco de las seis mayores ciudades del país.

Alsa ya contaba con una sólida implantación en Marruecos desde la década anterior, pero en los últimos años su presencia en el reino alauita ha tenido un espectacular crecimiento, que le ha llevado a triplicar el tamaño de sus operaciones en dos años.



La destacada presencia de Alsa en Marruecos le ha llevado a implicarse cada vez más en proyectos sociales a favor de la comunidad, como la Escuela de Educación y Seguridad Vial para escolares que ha creado en Marrakech.

diversas iniciativas: con la ONG Paideia y la Fundación Real Madrid, en la creación de dos escuelas de fútbol para niños huérfanos de Marrakech; con Unicef y la Fundación Amal, en la inserción de mujeres en situación de exclusión social, y también colabora con la Liga Nacional para la Protección de la Infancia.

4.º Nuevos escenarios: Puerto Rico y Oriente Próximo

En 2019, Alsa obtenía en Puerto Rico —estado libre asociado de Estados Unidos— el contrato del transporte entre la capital, San Juan de Puerto Rico, y Caguas, una línea de 30 km que discurre

por el carril bus de las autopistas PR52 y PR18, con frecuencias de 30 minutos. La pandemia obligó a suspender temporalmente los servicios.

Tras presentarse en 2021 al concurso para la adjudicación del transporte en Dubái, al que también concurrían la compañía francesa Transdev, la italiana Italiabus y la británica Stagecoach, en marzo de 2022 Alsa alcanzaba la última fase del proceso. El siguiente paso para conseguir el contrato será la presentación de un Bafo (*Best and Final Offer*). Dubái, la ciudad más poblada de los Emiratos Árabes Unidos, con tres millones de habitantes, cuenta con servicios de autobús, tren y metro.

El contrato, por valor de 1.000 millones de euros, tiene la particularidad de que la empresa seleccionada no deberá aportar los vehículos, que se prevé serán 1.000 autobuses. Lo hará el gobierno de Dubái y estarán alimentados por energía limpia, ya que las autoridades del país están invirtiendo en la descarbonización de la flota, en la incorporación de combustibles alternativos y en proyectos de conducción autónoma. De obtener la concesión, Alsa operaría por vez primera en Oriente Medio, donde su matriz National Express ya tiene presencia desde 2015 en Bahréin. Oriente Medio representa uno de los mercados de transporte con mayores expectativas de crecimiento en este momento.

Por último, Arabia Saudí se halla actualmente inmersa en un plan —Visión 2030— de modernización y diversificación económica. Con una inversión inicial de 55.000 millones de euros, el país trata de reducir su dependencia de la industria petrolera y desarrollar sectores con potencial de crecimiento (agua, energías limpias, ferrocarril y turismo). Entre los objetivos del plan destacan la mejora de la conectividad entre las regiones en un país con una gran extensión y el incremento de los estándares

de calidad del transporte interurbano, dando entrada a operadores internacionales.

El pasado mes de febrero se produjo la firma del contrato para operar en los próximos diez años servicios de autobús interurbano en Arabia Saudí. El contrato cubre la zona sur del país, que es la de mayor extensión. A partir del último trimestre de 2023, Alsa operará servicios a 80 destinos a través de un total de 27 líneas de larga distancia, que se prevé que sean utilizadas por 1,5 millones de viajeros al año. Para ello dispondrá de una flota de 129 autocares y una plantilla de 390 empleados.

Desarrollando la intermodalidad y la diversificación

El nuevo posicionamiento de la compañía ha reforzado su vocación multimodal y la ha llevado a impulsar decididamente nuevos productos intermodales en su cartera de servicios, algunos vinculados a la diversificación relacionada, y otros, a lo que se denomina «última milla», que están teniendo un gran desarrollo en los últimos años con la aparición de un nuevo ecosistema de movilidad, principalmente en áreas urbanas. Estos son algunos ejemplos destacados que muestran la apuesta de Alsa por la intermodalidad:

1.º Última milla

Un buen ejemplo es el lanzamiento en 2016 de AlsaCab. A partir de la experiencia en el sector de las VTC, en las que Alsa ya estaba presente desde los años noventa por medio de IBL, en 2016 nació AlsaCab como solución de movilidad de «última milla»: billete combinado que incluye viaje en autobús de

 El nuevo posicionamiento de la compañía ha reforzado su vocación multimodal, y le ha llevado a impulsar nuevos productos intermodales en su cartera de servicios, algunos vinculados a la diversificación relacionada y otros a lo que se denomina «última milla».



largo recorrido y traslado, privado o compartido, en coche Premium desde/hasta estaciones de autobús de llegada y salida. Hoy presta servicios de VTC en toda la Comunidad de Madrid.

2.º Transporte ferroviario

En 2013 se abrió a la competencia la operación de trenes de carácter turístico por parte de operadores privados. Alsa Rail, que desde 2013 dispone de la Licencia de Operador Ferroviario y el Certificado de Seguridad, vio una oportunidad para entrar en un nuevo mercado y ese mismo año se convirtió en la primera empresa privada que operaba un tren de viajeros en la Red Ferroviaria de Interés General (REFIG) que gestiona Adif: el Tren Felipe II, ferrocarril turístico que une Madrid-Príncipe Pío-El Escorial.

La actividad ferroviaria de Alsa ha tenido un gran impulso en los últimos años, con el desarrollo de múltiples proyectos que le han permitido convertirse en un actor relevante en el sector ferroviario español, gracias a iniciativas como las siguientes:

- **2018.** Operación de trenes chárter: el Puerta de Andalucía, entre Madrid-Chamartín y Linares-Baeza; el tren Mezquita de Córdoba; el Expreso Cariñena, y el tren histórico Las Edades del Hombre, que une Venta de Baños-Palencia-Aguilar de Campoo.
- **2018.** En febrero, Alsa Rail recibía por parte de la Agencia Estatal de Seguridad Ferroviaria la homologación como centro de formación ferroviario (CFF-Alsa), lo que la autoriza para impartir formación en sus instalaciones de Torrejón: licencias y diplomas de conducción de vehículos ferroviarios; certificados de



- formación sobre infraestructura y sobre material rodante; reciclaje de personal de conducción; operadores de vehículos de maniobras, y auxiliar de operaciones de tren y de cabina, módulo superior de FP de Técnico de mantenimiento de material rodante ferroviario. Desde 2020, se imparte el curso para maquinistas homologado por la Agencia Estatal de Seguridad Ferroviaria (AESF). En 2021 se hizo cargo de los servicios de formación de los Ferrocarriles de la Generalitat de Cataluña (FGC).
- **2019-2020.** Servicio turístico del Tren dels Llacs, entre Lérida y La Pobla de Segur, así como los organizados por la agencia inglesa de viajes ferroviarios PTG Tours, con líneas en Teruel, Cuenca, Extremadura y Puertollano.

Alsa Rail recibía en 2018 de la Agencia Estatal de Seguridad Ferroviaria la homologación como Centro de Formación Ferroviario. Desde 2021 se ha hecho cargo de los servicios de formación de los Ferrocarriles de la Generalitat de Cataluña (FGC) y servicios de mantenimiento de instalaciones y edificios de las líneas de alta velocidad dependientes de Adif.

Página anterior. En 2013, una vez aprobada la operación de trenes turísticos por operadores privados, Alsa se convertía en la primera empresa privada en operar un tren de viajeros en la Red Ferroviaria de Interés General (REFIG), caso del Tren Turístico de Felipe II que une Madrid-El Escorial.



Cero
emisiones

alsa

www.metrocnaval.com

2ª ST-4-1-21

- **2021.** Servicios de mantenimiento de instalaciones y edificios de las líneas de alta velocidad dependientes de Adif. En 2021 se consiguieron los contratos de mantenimiento de la línea Madrid-Levante y del edificio de La Sagrera en Barcelona, que se sumaron a los que ya tenía de mantenimiento de instalaciones y edificios de los tramos de alta velocidad (Adif): Lleida-frontera francesa, Olmedo-Orense y Antequera-Granada.
- **2022.** Servicio de maniobras. Alsa gestiona los servicios de maniobras de trenes de la terminal de transporte de mercancías de Zaragoza-Plaza y de la terminal logística de Valencia (Fuente de San Luis). El Centro Logístico Ferroviario Zaragoza Plaza (2008) es la mayor terminal de carga de mercancías del sur de Europa.

3.º Transporte sanitario

En junio de 2022, como parte de su estrategia de diversificación, Alsa entraba en un nuevo sector con la adquisición de Vitalia, operadora de transporte sanitario con sede en Madrid. La empresa dispone de unidades de UVI Móvil y Soporte Vital Básico y cuenta con delegaciones en Toledo, Alicante y Tenerife, con un total de 140 vehículos y una plantilla de 260 trabajadores. Sus contratos se extienden tanto al sector sanitario público (Summa, Madrid), como al privado (Sanitas, Adeslas, Mapfre y Quirón, entre otros).

4.º Transporte fluvial

Desde 2012, Alsa, que ya gestionaba un barco turístico en el embalse de Riaño, se vinculó más a la

navegación mediante un acuerdo con la naviera asturiana Suardiaz y otros operadores locales para la gestión conjunta del servicio marítimo de viajeros entre Cádiz, Puerto de Santa María y Rota.

En abril de 2022 daba un paso más cuando, dentro del proyecto Bahía Serró, de la empresa Metaltec Naval, se ponía en funcionamiento en Santander el catamarán Ecocat II, un buque turístico que recorre la bahía de Santander propulsado por energía solar, por lo que no genera emisiones contaminantes y es completamente respetuoso con la fauna marina y con la calidad del agua. El catamarán ha sido decorado por el reconocido artista urbano Okuda.

5.º Micromovilidad: transporte en bicicleta

Desde abril de 2022, Alsa y Nextbike GmbH gestionan el nuevo sistema público de préstamo de bicicletas del Ayuntamiento de León, con un total de 300 unidades que contribuirán a que la ciudad avance en movilidad sostenible. Para Alsa, este sistema constituye un paso más en su vocación multimodal con soluciones de micromovilidad integradas en las políticas de reducción de emisiones.

Nextbike GmbH es una compañía alemana de referencia en sistemas de bicicletas compartidas, que está presente en 27 países en los que opera más de 80.000 unidades en ciudades como Berlín o Viena. Forma parte del grupo Tier Mobility, la empresa multimodal de micromovilidad más grande del mundo, con presencia en más de 520 ciudades y más de 300.000 vehículos.

El servicio es totalmente digital, ya que se gestiona a través de sus propias app y web. Las nuevas bicicletas están diseñadas para uso compartido, de

 En junio de 2022, como parte de su estrategia de diversificación, Alsa entraba en un nuevo sector con la adquisición de Vitalia, operadora de transporte sanitario con sede en Madrid con una flota de 140 vehículos.

Página anterior. En su apuesta por la movilidad vinculada al turismo sostenible, en 2022 Alsa inició la operación del catamarán Bahía de Santander, un barco cero emisiones alimentado por energía solar que recorre la bahía de Santander con pleno respeto a la biodiversidad marina.

Alsa también está presente en los nuevos sistemas de movilidad urbana que están surgiendo en las ciudades. Desde 2022 opera, junto a Nextbike GmbH, el nuevo sistema público de préstamo de bicicletas del Ayuntamiento de León.



tal manera que su utilización resulte fácil para todo tipo de personas. Todo el sistema diseñado por Alsa y Nextbike está orientado a reforzar la movilidad en bicicleta en la ciudad de León, facilitando e incentivando su uso en los desplazamientos urbanos frente al vehículo privado.

* * *

Hasta aquí llega el relato, amplio, pero necesariamente resumido, de los cien primeros años de historia de Alsa. Pero nuestra compañía no se detiene,

tiene un espíritu inquieto y siempre está desarrollando iniciativas de futuro.

Una de ellas es la puesta en marcha en 2023, en cooperación con otras entidades, del primer Centro de Investigación y Desarrollo en el Principado de Asturias, la tierra de nuestros orígenes, que nace con el objetivo de diseñar nuevos conceptos y formas de movilidad.

De ello, de cómo poner en marcha y gestionar las soluciones de movilidad del futuro trataremos en el siguiente capítulo, en el que abordaremos nuestra visión del futuro de la movilidad.

Página siguiente. Alsa inició la celebración de su primer centenario en Fitur 2023. En su stand la compañía expuso un histórico Chevrolet Capitol del año 1927 y el primer autobús autónomo que opera en España desde 2020, un ejemplo del pasado y del futuro de la movilidad.

alsa 100 años

alsa



Desde 1923
hasta donde tú quieras





Nuestra visión del futuro

08

Introducción

Nuestra promesa con la movilidad

Nuestra estrategia para mantener el liderazgo

El valor de nuestros servicios

Gobernanza de la movilidad y colaboración público-privada

Excelencia de nuestros servicios

Relaciones con los clientes

Alianzas

Personas y talento

Seguridad





Introducción

Dedicamos este capítulo a compartir nuestra visión del futuro de la compañía y de la movilidad. El «primer centenario» de Alsa mira hacia delante y sitúa a una compañía que se transforma para anticiparse al futuro y abordar los importantísimos retos de la movilidad sostenible en los próximos años.

Alsa ha sido siempre una empresa dinámica que ha sabido evolucionar y adaptarse a los cambios de nuestro entorno. El viaje en el tiempo que hemos narrado se ha caracterizado por dos claves, el liderazgo y el crecimiento constante. Todo lo conseguido ha sido posible gracias al talento del gran equipo de personas que forman Alsa y que sienten la compañía como parte de su vida. La cultura de Alsa es un valor intangible fundamental que hace distinta a nuestra empresa, y no podríamos pensar en el futuro sin poner el foco en el talento interno. La reflexión que presentamos en los próximos apartados es el fruto del trabajo colaborativo de personas del equipo directivo actual, a las que hemos pedido que «imaginen Alsa» y que nos trasladen sus ideas sobre cómo creen que será nuestra compañía y nuestro modelo de gestión en el futuro. Hemos querido recoger sus ideas e impresiones, como parte de esta obra editorial y en el marco de nuestro centenario.

Completamos esta visión con las enriquecedoras reflexiones de prestigiosos expertos que nos han brindado su conocimiento.

La foto resultante es una empresa global al servicio de las personas y de la sociedad, con un portafolio evolucionado de soluciones de movilidad colectiva e inclusiva, muchas de ellas diseñadas desde cero y hasta ahora no conceptualizadas, adaptadas a cada territorio y personalizadas sobre la base de la experiencia del cliente y el valor de uso para las personas. Visualizamos una empresa neutra en emisiones, que gestionará servicios a través de modelos evolucionados de colaboración público-privada, en un nuevo marco de gobernanza del modelo de movilidad.

 Creemos en la movilidad sostenible como un derecho para las personas. Apostamos por la movilidad inclusiva y universal para todos y todas sin distinción.

Nuestra promesa con la movilidad

La movilidad como derecho para las personas

Alsa cree firmemente en la movilidad sostenible como un derecho social. Nuestras sociedades avanzan hacia la universalidad en el acceso a la movilidad inclusiva, para todos y todas, independientemente de la condición económica o de dónde residan las personas. Defendemos la neutralidad climática, con una visión que creemos que es factible logrando que los viajes tengan una huella ambiental equilibrada. Y creemos en los espacios de vida hechos para las personas, que favorezcan la salud y el bienestar, con diseños nuevos de movilidad cotidiana no invasivos e integrados en el territorio. Las ciudades ganarán cada vez más espacio para las personas y las formas de vida saludables.

Nos alineamos con las estrategias y políticas públicas que sitúan a las personas en el centro del debate sobre la movilidad y el transporte colectivo. Nuestras sociedades afrontan el reto de acelerar la transformación del sistema de movilidad. Los objetivos de transportes limpios, sostenibles y accesibles no son nuevos, se persiguen desde hace décadas. La diferencia es que ahora el ritmo de avance es mucho más rápido y se exige en todos los ámbitos (descarbonización, inclusión, cambio tecnológico). Y esto es así en un contexto económico y social con paradigmas nuevos tras la pandemia de la covid-19.

En Alsa creemos que estos retos son posibles. Y que ahora más que nunca la sociedad demanda comportamientos y esquemas nuevos a los actores del ecosistema de la movilidad en cuanto a alineamiento y cooperación público-privada. Nuestra compañía está cambiando y seguiremos

transformándonos para dar respuesta a estos retos. Lo que no cambia es nuestra orientación de servicio a las personas, que forma parte del ADN de Alsa desde sus inicios.

Factores y tendencias para un paradigma nuevo

En un horizonte a medio y largo plazo, a diez años vista, tienen cabida escenarios de entornos dinámicos y rupturistas en la evolución de la sociedad y la economía, con cambios estructurales que afectan ya a la movilidad de personas.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático (2016) y las cumbres y conferencias que se vienen celebrando desde entonces, marcan un camino de no retorno para combatir el cambio climático y acelerar políticas y acciones necesarias para conseguir una economía de bajas emisiones de carbono.

Europa se ha situado a la vanguardia de la lucha contra el cambio climático. Las políticas de la Unión Europea se orientan a reducir en 2030 un 55 % las emisiones de CO₂ («Fit for 55»). La neutralidad climática es el gran objetivo comunitario en el escenario 2050. Para conseguirla, el sector del transporte en su conjunto debe afrontar transformaciones de gran calado, que permitan reducir en un 90 % las emisiones de gases de efecto invernadero.

El Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC) 2021-2030 identifica la movilidad y el transporte como responsables del 26 % de las emisiones, y se prevé que sea el segundo sector que más tendrá que reducir las de aquí a 2030 (por detrás de la generación eléctrica) con un objetivo de reducción de 27 MtCO₂-eq (un 33 %). Este objetivo solo será



La concentración de habitantes en ciudades y conurbaciones, y la despoblación unida al envejecimiento de la sociedad (reto demográfico), son condicionantes de primera magnitud en el diseño de soluciones de movilidad que sean eficaces para la gente.

posible con un importante desplazamiento modal desde el vehículo de combustión convencional hacia el transporte colectivo, el coche compartido y los modos no emisores (electromovilidad, biocarburantes avanzados). Y también por la generalización de las zonas de bajas emisiones (ZBE) en las ciudades a partir de 2023, que limitarán el acceso de los vehículos más contaminantes.

La Comisión orienta también su política a los derechos de las personas con discapacidad (estrategia 2021-2030), con nuevos estándares sociales que afectan a la accesibilidad y que protegen el derecho a la movilidad.

Todo esto traerá consigo nuevos paradigmas en la oferta de movilidad y la homogeneización de niveles de servicio en todos los territorios.

En España los retos no son ajenos a los de nuestro entorno. Somos un país con una dotación extraordinaria de infraestructuras y tecnologías de transporte, fruto de las inversiones públicas de las últimas décadas y del esfuerzo empresarial en toda la cadena de valor. España es un referente mundial en movilidad. Pero tenemos desequilibrios evidentes en la financiación de servicios, modales y territoriales, con una regulación obsoleta en cuestiones clave para adecuar la oferta de servicios a la demanda de movilidad.

Otro factor de gran importancia serán los avances tecnológicos, digitales y de comercialización, que afectan de lleno a la movilidad y que transforman ya los modelos de negocio y servicio a los clientes.

Vectores de transformación

Identificamos vectores que serán decisivos en el proceso de transformación de Alsa durante los próximos años:



La electrificación de flotas será el pilar para descarbonizar la movilidad, con diferentes variantes y tecnologías. Ira acompañada de la extensión progresiva de sistemas de propulsión limpios, como el hidrógeno verde o los combustibles sintéticos de huella cero.

- **Transición energética.** La electrificación de flotas será el pilar para descarbonizar la movilidad, con diferentes variantes y tecnologías. Irá acompañada de la extensión progresiva de sistemas de propulsión limpios, como el hidrógeno verde o los combustibles sintéticos de huella cero.
- **Clientes.** Se generalizará el consumo de movilidad como un servicio, con soluciones de viaje adaptadas cada vez más a los hábitos y necesidades de cada persona.
- **Tecnologías.** El desarrollo de tecnologías impulsará la movilidad compartida a través de diferentes modelos. La conducción asistida y semiautónoma será una realidad.
- **Personas.** Nos adaptaremos a los cambios sociales y demográficos por la doble vía de la experiencia del empleado y del cliente.
- **Salud.** Las sociedades avanzarán hacia formas de vida cada vez más saludables, con políticas de mejora de la calidad del aire y recuperación de espacios urbanos para las personas, que impulsarán la movilidad sostenible.

Bases de nuestra estrategia

Estamos adaptando nuestra propuesta de valor, como empresa y como marca, para dar una respuesta eficaz a este entorno de mercado en el cual nos desenvolveremos en los próximos años.

- **Con el cliente,** ofreciendo servicios de movilidad seguros, asequibles, accesibles, convenientes, competitivos y adecuados a la diversidad.
- **Con la sociedad,** para avanzar hacia un transporte medioambiental y económicamente sostenible.

Nuestras personas son nuestro mayor activo y el valor que ha hecho distinta a ALSA de otras empresas a lo largo de su historia, fomentando el orgullo de pertenencia y la experiencia del empleado.

- **Con nuestras personas,** que son nuestro mayor activo y el valor que realmente ha hecho distinta a ALSA de otras empresas a lo largo de su historia, fomentando el orgullo de pertenencia y la experiencia del empleado/a con posiciones estables y de calidad que preserven el talento, con políticas internas de inclusión y diversidad, y preocupándonos por el desarrollo profesional de los equipos.
- **Con la innovación permanente,** asegurando la mejora continua y la excelencia en lo que hacemos, renovando nuestra propuesta de valor para el cliente y con una gestión eficiente en costes y productividad.

Nuestra visión de la demanda de servicios

La Comisión elaboró en 2022 el Eurobarómetro «Fairness perceptions of the green transition» («La percepción de la equidad en la transición ecológica»). Los resultados de esta encuesta son útiles para conocer la afinidad de las personas con los retos y políticas de la transición ecológica, y para valorar en particular la percepción social en relación con los transportes públicos actuales.

En relación con la movilidad, el 60 % de la población valora positivamente la calidad del transporte público (en cuanto a puntualidad, limpieza, seguridad, facilidad de acceso y confort), frente a un 31 % que lo hace negativamente y un 9 % que manifiesta no tener una opinión clara. En España, la valoración positiva es superior (un 72 % respondió positivamente y un 20 % en negativo). En términos de disponibilidad, entendida como la existencia de transportes públicos suficientes en cantidad y tipo, el 55 % de los europeos hicieron



una valoración positiva, frente a una negativa del 39% (en España, 63% y 31%, respectivamente). En cuanto a la asequibilidad (dinero y tiempo necesarios para viajar en transporte público), el 54% considera que es positiva y el 38% negativa (en España, 66% y 27%, respectivamente). El 90% de los encuestados ve adecuado aumentar las inversiones en transporte público (trenes y autobuses),

frente a solo un 8% en contra, con cifras similares entre Europa y España.

El 30-40% de la población demanda mejoras en los transportes públicos, lo cual es un dato relevante para avanzar en el cambio modal que precisa la transición ecológica.

Nuestra visión de la movilidad a medio-largo plazo apunta hacia un mercado cambiante, en

La movilidad individual no es la más eficaz ni la más sostenible para el futuro, incluso aunque se desarrollase totalmente en vehículos de cero emisiones, por las externalidades negativas de congestión y uso excesivo del espacio público. Tenemos ante nosotros, pues, una gran oportunidad para el transporte colectivo en sus diferentes modalidades.

evolución (e incluso revolución) que vendrá condicionado por varios factores:

- **Avances tecnológicos en los modos y sus prestaciones:** gran desarrollo de la alta velocidad ferroviaria, aviones supersónicos y que se concentrarán cada vez más en trayectos no atendidos por el ferrocarril, nuevas líneas de transporte marítimo, autobuses adaptados a cada entorno geográfico y de demanda, soluciones para la última milla, etc.
- **Avances tecnológicos también en sistemas de información, gestión y comunicación,** que facilitarán funcionalidades nuevas aplicadas a la optimización de servicios de movilidad: MaaS, transporte a la demanda, nuevos modos de pago, *carsharing*, intermodalidad e integración de modos, bicicletas compartidas, etc.
- **Nuevos conceptos y exigencias sociales:** seguridad, transparencia, economía colaborativa, etc.
- **Sostenibilidad medioambiental** y condicionantes de eficiencia energética: propulsión eléctrica, hidrógeno, etc.
- **Inclusión,** derecho a la accesibilidad universal.
- **Transporte público cada vez más barato** en precio para el usuario final, incluso gratuito para colectivos sociales. Con cambios fundamentales en el modelo de financiación.
- **Redes de transporte cada vez más extensas.** Más bienestar social = Más transporte público.
- **Adaptación al entorno** según la tipología de la necesidad de movilidad por satisfacer. Nuevos actores de distintos perfiles: tecnológicos, gestores globales de servicios, etc.
- **La movilidad previsiblemente seguirá creciendo** en volumen, con una mayor asunción del coste por parte del sector público.

Oportunidades para el transporte público

El coche privado ocupa un espacio muy importante en la movilidad actual, en todos los segmentos y distancias. El Observatorio de la Movilidad Metropolitana (OMM) ofrece cuotas para el transporte en coche y moto que oscilan entre el 29 % y el 59 % del total de viajes. El resto de la movilidad se reparte entre el transporte público (cuotas de entre el 2 % y el 24 %) y los viajes a pie o en bicicleta (entre el 32 % y el 64 %). En viajes interurbanos el porcentaje del coche aumenta mucho, entre el 60 % y el 80 %, según corredores y segmentos de viaje.

La movilidad individual no es la más eficaz ni la más sostenible para el futuro, incluso aunque se desarrollase totalmente en vehículos de cero emisiones (lo cual sería inviable), por las externalidades negativas de congestión y uso excesivo del espacio público. Tenemos ante nosotros, pues, una gran oportunidad para el transporte colectivo en sus diferentes modalidades. A la apuesta por ese futuro con las siguientes claves:

- Análisis continuo de las necesidades de los clientes.
- Fiabilidad en las operaciones.
- Versatilidad y capacidad de adaptación a cada mercado.
- Innovación y continua incorporación de los avances tecnológicos.
- Rapidez en la anticipación y reacción a las necesidades de la demanda.
- Equipo humano de la máxima cualificación profesional.
- Implicación social y colaboración con las administraciones públicas garantes del derecho a la movilidad de los ciudadanos.



- Enfoque para ofrecer servicios útiles, eficaces, elegibles y fáciles de usar.

Movilidad regional y local

La transición de la movilidad se desarrollará fundamentalmente a escala regional y local. Esta es una de las conclusiones del Comité Europeo de las Regiones, en su dictamen del año 2021 sobre la Estrategia de movilidad sostenible e inteligente de la Unión Europea.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) (2022), del total de desplazamientos en transporte público en España, el 98 % se generan en ámbitos urbanos, metropolitanos y regionales, y solo el 2 % son trayectos de larga distancia. El 55 % de la población mundial se concentra en ciudades y aglomeraciones urbanas, y este porcentaje seguirá creciendo en los próximos años.

En estos mercados se generalizarán los conceptos de conurbaciones con competencias integradas de movilidad. Y se producirá la regulación progresiva de los nuevos modos como los vehículos de movilidad personal, el *carsharing* o el *carpooling*.

Los transportes a demanda tendrán un desarrollo rápido y darán lugar a formas nuevas de movilidad regulada, incluso en ámbitos urbanos y metropolitanos con viajes personalizados. Apostamos por la integración y coordinación de modos para una gestión eficiente y optimizada (para las personas y para las administraciones).

La perspectiva ambiental y energética será una clave que condicionará la ordenación de estos mercados de movilidad, a medio y largo plazo, a través de la transformación de flotas y la aparición de las zonas de bajas emisiones (ZBE).

En el mercado de viajes corporativo, las empresas y centros de actividad (centros comerciales, polígonos industriales, sanitarios, etc.) deberán resolver y aportar soluciones de movilidad para sus empleados y/o clientes. La movilidad será un atractivo adicional que utilizarán las empresas para ser *employer of choice* y resultar más atractivas a la hora de captar talento en el mercado.

Las personas podrán obtener *tokens* por su participación y contribución a la movilidad. Incentivos al uso de movilidad. Usos en otros servicios.

Viajes interurbanos de larga y media distancia

En los viajes interurbanos identificamos dos mercados con características propias: los servicios de media distancia de tipo regional (dentro de una provincia o entre más de una, así como dentro de una comunidad autónoma o entre ellas), y los servicios de larga o muy larga distancia. No existe una definición normativa u oficial que diferencie estos mercados.

En la larga distancia, convivirán los servicios de transporte aéreo (de gran importancia en este mercado por los trayectos insulares a Baleares y Canarias y las rutas peninsulares de mayor recorrido), con la alta velocidad ferroviaria en corredores concretos, con las líneas de autobús, y con el coche compartido. Según datos del INE, el 43 % de los viajes de larga distancia se hacen en avión, el 21 % en tren de alta velocidad, el 13 % en autobús, el 12 % en barco y el 10 % en tren convencional.

En estos segmentos, el tiempo de viaje del transporte público para ser competitivo no podrá estar condicionado por el tramo inicial o final (última milla). Será necesario ofrecer viajes «puerta a

La transición en el modelo de movilidad precisará de un enfoque conjunto en el que participen todos los niveles de gobierno, en consonancia con el principio de subsidiariedad activa. Esta transición requerirá un cambio de comportamiento en el que el usuario ocupará un lugar central, y será necesario contar con financiación adicional de la UE para que las regiones y ciudades puedan acometer las inversiones que precisa la transformación de la movilidad.

Bajo en emisiones, alto en sentimientos

María Purificación Neira González

Directora del Departamento de Salud Pública y Medio Ambiente de la Organización Mundial de la Salud (OMS)

Confieso que siempre me ha gustado Alsa. Y no solo porque soy asturiana. Me gusta porque me recuerda mi infancia, porque representa viajar, moverse, visitar nuevos lugares, escapar un poco, desplazarse. Al principio era para viajar entre el pueblo y la capital, luego para salir de España, para ir a París a estudiar, y después, para mi gran sorpresa y orgullo, empecé a ver el emblema de Alsa en China, en muchos rincones del mundo y a partir de ahí supe que nadie les pondría fronteras.

Sé también de los valores, de los principios, de la ética que viaja constantemente en esos autobuses.

Moverse ha sido siempre una gran aspiración para los humanos. Movilidad para acceder al trabajo, a servicios esenciales como la educación y la sanidad, o para poder sentirse un poco más libres.

Hoy, el reto climático, nuestra salud, nos exigen un sistema de transporte menos contaminante, más sostenible y saludable. Cada día, miles de personas se desplazan de las zonas rurales a las urbanas en todo el mundo, y los

residentes tienen que soportar la creciente congestión del tráfico, la contaminación atmosférica y acústica, los accidentes, el cambio climático.

Pero hay una solución, y el transporte público puede hacer grandes aportaciones. Veo una movilidad sostenible que mejore la salud pública y la seguridad vial.

Y veo, también, que parte de esa solución vendrá de Alsa, que cumple cien años con grandes proyectos, con autobuses no contaminantes, sostenibles, modernos, que seguirán llevándonos por el mundo y haciéndonos soñar y avanzar.

Mi propuesta sería conectar a esos viajeros y crear una «Alsaamistad» sostenible, un punto Alsa en las llegadas, en el que los viajeros puedan intercambiar informaciones, crear contactos en ciudades desconocidas y formar un círculo de usuarios entusiastas, dispuestos a contar sus viajes y sus aventuras.

Muchas felicidades, que cien años no son nada, pero es mucho lo que se avanza, y si en ese viaje nos lleva Alsa, sabemos que el trayecto será bueno, relajado, bajo en emisiones y alto en sentimientos.

puerta» como parte de un todo. Este nuevo enfoque precisa de una capilaridad completa y la interacción entre modos, elementos ambos muy poco desarrollados en la actualidad y que constituirán la auténtica revolución en el mercado de viajes sostenibles de medio y largo recorrido.

En la muy larga distancia y a más largo plazo se prevé alcanzar velocidades altísimas (tren de

muy alta velocidad) e incluso muy próximas a la velocidad del sonido (*Hyperloop*). Esto determinará la creación de grandes corredores troncales, en los que la capilaridad volverá a tener su punto crítico.

Visualizamos una reducción drástica de los tiempos de embarque y transbordo, con sistemas instantáneos para la identificación de viajeros.

En el transporte regional de media distancia, el protagonismo claro corresponderá al autobús, con redes integradas que incluyan servicios de uso general y especial, y con operadores zonales de referencia en cada territorio. Según datos del INE, el 85 % de los viajes

regionales de media distancia se efectúan en autobús y el 15 % en ferrocarril.

Alsa es una empresa de referencia en la gestión de servicios públicos de movilidad. En nuestra estrategia son factores determinantes el crecimiento constante y la entrada en mercados nuevos, el compromiso con el servicio y la satisfacción de nuestros clientes. Y la diferenciación basada en el talento y el valor de nuestras personas.

Nuestra estrategia para mantener el liderazgo

Nuestro concepto de liderazgo

José Cosmen Adelaida infundió los valores y el espíritu emprendedor de Alsa que hacen de nuestra compañía una empresa diferente en el mercado de la movilidad.

De cara al futuro, mantenemos nuestra vocación de liderazgo y crecimiento en el nuevo mercado de la movilidad sostenible, multimodal y conectada.

Nuestro lema, «Alsa, hasta donde tú quieras», refleja el espíritu de una compañía que se mueve por y para las personas: los clientes, que nos eligen para viajar, y nuestros empleados, que nos eligen para desarrollar una carrera profesional.

Para los próximos años, nuestra estrategia pone el foco en liderar la movilidad sostenible y los transportes colectivos.

Retos a los que nos enfrentamos

El derecho a la movilidad sostenible e inclusiva implica un triple reto para nuestras administraciones en cuanto a gobernanza: una regulación nueva, un modelo económico y de financiación nuevo, y una contratación de servicios nueva. La movilidad resultante deberá primar la eficacia del operador y la eficiencia económica del conjunto del sistema, optimizando el coste y los recursos públicos dedicados.

Nos planteamos el reto de continuar siendo líderes y referentes en mercados que se transforman muy rápidamente, con incógnitas tecnológicas en cuestiones clave como el mix energético y

ambiental, en un contexto regulatorio que deberá evolucionar acompañando el proceso. Y con una cadena de valor que está cambiando gracias a la digitalización.

Nos mueve la oportunidad de acceder a mercados y nichos nuevos en la movilidad, en la medida que los viajes individuales en coche propio vayan dando paso a soluciones nuevas de movilidad sostenible, económicas, eficientes y adaptadas a las necesidades. La elección final será siempre de las personas, y ahí situamos un foco de nuestra estrategia: entender más y mejor las necesidades de todas las personas a la hora de «consumir movilidad».

Nuestras administraciones nos demandan capacidades y servicios nuevos, de valor añadido, que vayan más allá del rol del transportista tradicional. Llevamos años adaptándonos y especializando nuestros equipos de gestión para ello, pero necesitamos modelos nuevos de partenariado y cooperación público-privada, más avanzados y flexibles que los actuales, y la regulación de la movilidad deberá avanzar al mismo ritmo que demanda el mercado.

La eficiencia en el gasto público y en la asignación de recursos será determinante. El derecho a la movilidad y su traslación efectiva a todos los territorios precisará de esquemas nuevos y adaptados para la financiación del coste de los servicios.

Elementos clave de la movilidad a medio y largo plazo

Comenzando por la regulación, asistiremos al debate sobre el nivel de intervención y control de las administraciones sobre la «nueva movilidad». Entrarán en juego cuestiones claves como la propia



Visualizamos un escenario en el que el coste y los recursos necesarios para sostener el transporte público sea armónico entre unas comunidades y otras, en el que todas las personas tengan acceso a niveles de provisión de servicios similares,

independientemente de la zona del territorio nacional en que residan. En el que las inversiones y el gasto público favorezcan los modos que realmente garanticen la movilidad cotidiana del servicio público.

ordenación de las actividades, la definición de los mercados de referencia, el nivel de liberalización y concurrencia competitiva en cada segmento, la definición de las obligaciones de servicio público y las restricciones o limitaciones a la movilidad privada. Y se tendrán que regular cuestiones complejas como la ciberseguridad o la gobernanza de los datos de movilidad en los sistemas de *open data*, así como las implicaciones futuras del uso de sistemas basados en inteligencia artificial, aún por explorar.

Otra cuestión de gran importancia será la financiación de la movilidad. Países de nuestro entorno, como Francia o Alemania, avanzan desde hace años hacia modelos de dotación presupuestaria cada vez más universales, con coberturas equitativas por territorios que aseguran una igualdad modal. En España queda mucho camino por recorrer.

La percepción social sobre el medio ambiente y la sostenibilidad tendrá cada vez más importancia. «Consumir movilidad» bajo patrones sostenibles aportará ventajas directas para las personas e incentivará su uso.

Las infraestructuras nuevas dedicadas a mejorar el transporte público serán determinantes. Destacamos la utilidad de las plataformas reservadas de transporte público (en superficie o subterráneas) en ciudades, la modernización de estaciones y paradas, la conectividad modal y las soluciones adaptadas de movilidad que precisa la España rural y vaciada. Los operadores de movilidad deberán poder participar en el diseño y gestión de estas nuevas infraestructuras. Asimismo, surgirán contratos de prestación de servicios integrados que conlleven la gestión de estas infraestructuras asociadas.

La digitalización y la tecnología determinarán la nueva cadena de valor de actividades en la movilidad. Se acelerará la integración de redes y

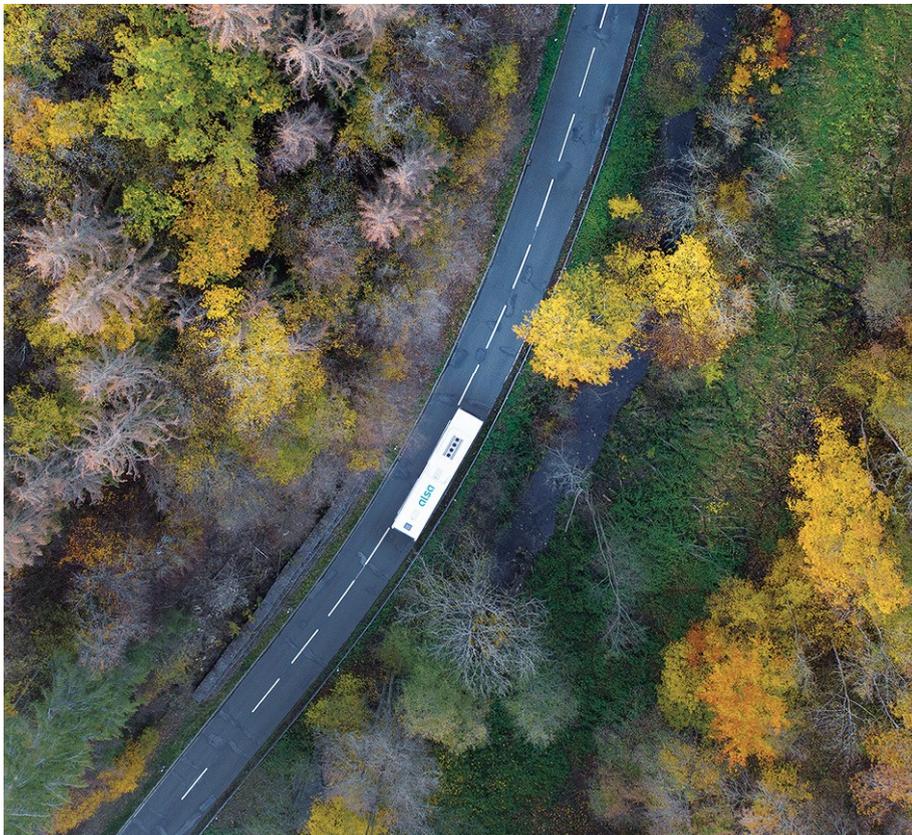
modos, se generalizarán las aplicaciones de movilidad como servicio, se desarrollarán soluciones muy avanzadas de transporte a la demanda, y las tecnologías del *big data* e inteligencia artificial (IA) abrirán la puerta a nuevas soluciones de movilidad basadas en el ajuste rápido de oferta y demanda (predicción, planificación, optimización y personalización).

Asistiremos a procesos de concentración de la movilidad (redes de servicios) en entornos urbanos y metropolitanos, con conceptos nuevos como las conurbaciones. En paralelo, cobrará importancia la movilidad en las zonas rurales y de bajo tráfico, en las que el transporte público está llamado a reinventarse en muchas facetas para poder ser una solución y un elemento vertebrador.

Bases de nuestra estrategia

Nuestra estrategia no cambia en cuanto a los valores que nos han llevado hasta aquí y que han sido claves para nuestro liderazgo:

- Una empresa visionaria, con capacidad de anticipar tendencias y necesidades de movilidad, a corto y largo plazo.
- Con reputación sólida, transparente y confiable para nuestras administraciones y reguladores, afianzada con códigos de buen gobierno corporativo.
- Con la solvencia, el conocimiento y los medios para prestar los mejores servicios de movilidad.
- Con el tamaño y la capacidad económico-financiera necesaria para abordar grandes proyectos, a escala nacional e internacional.
- Con vocación multimodal y centrada en el transporte terrestre.



La estrategia de sostenibilidad de Alsa está enfocada a satisfacer a nuestros grupos de interés y en el análisis continuo de sus necesidades y expectativas. Y para ello, se alinea directamente con la contribución al cumplimiento de los ODS que contempla la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.

- Con capacidad para aportar soluciones de valor añadido para los clientes.
- Con capacidad para atraer y captar el mejor talento externo, y desarrollar y fidelizar el interno.

Desarrollo sostenible y movilidad

En Alsa compartimos el esfuerzo que realizan nuestras administraciones y reguladores de

movilidad y nos ponemos al servicio de las políticas de movilidad sostenible contribuyendo a que sean una realidad.

En España, el proyecto de Ley de Movilidad Sostenible contempla entre sus principios rectores la sostenibilidad ambiental, social y económica, abogando por sistemas de transporte y movilidad que deberán ser sostenibles en esta triple vertiente. Alsa asume estos objetivos y la visión de la ley en cuanto al concepto de la movilidad sostenible:



«aquella que se satisface en un tiempo y con un coste razonables, tanto para el usuario como para el conjunto de la sociedad, estructurándose en torno a un sistema de transportes seguro y eficaz, que permite un acceso equitativo e inclusivo y en el que se reducen y limitan los efectos adversos del transporte sobre el medio ambiente y la salud,

en particular: la emisión a la atmósfera de gases de efecto invernadero y otros contaminantes, el ruido, el consumo de recursos no renovables, la ocupación de suelo, la pérdida de biodiversidad, la fragmentación de hábitats y la reducción de la conectividad ecológica y fomentando la movilidad y el transporte cero emisiones».

Nuestra estrategia de cara al futuro seguirá basándose en criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*), desarrollando los principios de nuestra Política de Sostenibilidad que hemos expuesto en todas las áreas de gestión.

Sostenibilidad ambiental

En Alsa somos conscientes de que los objetivos de descarbonización se conseguirán fomentando el uso del transporte público, así como el resto de usos y formas de movilidad sostenible.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la contaminación atmosférica es el mayor riesgo medioambiental para la salud de las personas en la Unión Europea. La OMS estima sus efectos en alrededor de 400.000 muertes prematuras en la UE, y cientos de miles de millones de euros en costes externos relacionados con la salud.

Nuestra actuación se adaptará al marco de referencia establecido, entre otras directrices, por el Acuerdo de París de 2015 y su agenda global para el desarrollo sostenible, que se va concretando en las sucesivas cumbres climáticas. El Pacto Verde Europeo (*The European Green Deal*) de 2019 recoge la ambición de la UE de establecer una nueva estrategia de crecimiento que dé lugar a una sociedad justa y próspera, y ambiciona que Europa sea el primer continente neutro climáticamente en 2050. El paquete comunitario «Fit for 55» (Objetivo 55) para la transición ecológica, adoptado por el Consejo Europeo en 2022, establece objetivos ambiciosos para las energías renovables y la eficiencia energética.

En España, la Ley 7/2021 de cambio climático y transición energética dio un paso más y por primera vez recogió en su objeto las políticas de

transición justa y adaptación al cambio climático, estableciendo un sistema de indicadores de impactos para el seguimiento y evaluación de las políticas públicas.

En Alsa desarrollamos una estrategia medioambiental que posibilitará la consecución de estos principios, dando prioridad a la reducción de la huella de carbono y del consumo de energía asociado a la movilidad. Lo conseguiremos con una apuesta firme en la introducción de vehículos con tecnologías de cero emisiones, la introducción de combustibles alternativos, así como con la formación de nuestros empleados y con medidas de optimización y de eficiencia de todas nuestras actividades.

Sostenibilidad social

En Alsa somos conscientes de nuestra responsabilidad como servicio público para la cohesión social y territorial allí donde prestamos servicios.

Nuestra ambición es ser un empleador de referencia en la movilidad del país. Apostamos por la igualdad de oportunidades y la consecución de los mayores niveles de compromiso por parte de nuestra gente.

Abogamos por la cohesión territorial real. Creemos que todas las personas tienen derecho a la movilidad allí donde residan, y creemos que son necesarias soluciones innovadoras para poder garantizarla en la España vaciada.

Queremos contribuir a «desalojar» la ciudad inhabitable. La movilidad sostenible descongestiona y condicionalos futuros usos del suelo, posibilitando la recuperación de espacios para las personas. Defendemos paradigmas nuevos en la coordinación entre la movilidad pública (o colectiva) y la

 Somos un operador de movilidad sostenible y uno de nuestros retos más ambiciosos es la descarbonización y la reducción de emisiones. Para ello, hemos asumido el compromiso de que todos los autobuses urbanos que gestionamos en España sean de cero emisiones en 2035. Hemos manifestado también la voluntad de que nuestra flota interurbana de media y larga distancia sea de cero emisiones en 2040, según avancen las tecnologías de propulsión.



■ Asumimos el compromiso de extender nuestros objetivos de sostenibilidad a toda la cadena de valor. Toda la estrategia de Alsa contribuye a la consecución de los Objetivos y Metas de Desarrollo

Sostenible (ODS). Para ello establecemos indicadores y asumimos compromisos a futuro. De todos los ODS, los que más impactan en nuestra actividad son los relacionados con la sostenibilidad (ODS 11), la seguridad (ODS 3) y la igualdad de oportunidades (ODS 5).

privada, y con el transporte de carga, especialmente en ámbitos urbanos.

Creemos en la aplicabilidad real de conceptos como la «ciudad de los 15 minutos», en cuanto a acercamiento y conexión de servicios, y nuevos hábitos para la movilidad con motivos de viaje cambiantes.

Gobernanza

En Alsa apostamos por continuar aumentando la transparencia con modelos de gestión auditados en todos los ámbitos. Homogeneizamos la gobernanza y la transparencia en todos los países y en todos los territorios en los que prestamos servicios.

Asumimos el reto de continuar liderando nuestro sector ejerciendo un efecto tractor en el mismo y buscando ser un referente de innovación en la movilidad.

Innovación y sostenibilidad en Alsa: el futuro en movimiento

Manuel Parra Palacios

Analista en REPSOL

Muchas gracias a Alsa por la oportunidad de celebrar con vosotros estos primeros cien años de logros y éxitos.

Los cambios que vivimos: covid, transición energética, etc., modifican los paradigmas actuales de la movilidad: las ciudades multiplican sus medios de transporte, el teletrabajo modifica cómo nos movemos y la planificación de las ciudades busca que sean más vivibles y saludables.

El autobús como eje vertebrador saludable, seguro, sostenible, capilar y asequible, jugará un papel creciente en la demanda futura. Los impulsos legislativos y financieros en la UE y en España, además de la inversión propia del sector, apoyan esta evolución.

La sostenibilidad, con la digitalización y la ultraconectividad como facilitadores, y la tendencia *user-centric*, con un usuario con necesidades

incrementadas en el centro, son retos importantes en la aportación de valor en el sector del transporte de pasajeros. Los millones de datos que se generarán cada segundo, tanto en aplicaciones propias como de otros, generarán oportunidades de negocio e integración.

Alsa deberá considerar estas tendencias sin olvidar sus señas de identidad: seguridad, comodidad, calidad y foco en los viajeros, a las que se añade un papel de apoyo e implantación de múltiples tecnologías y sistemas de gestión que favorezcan su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El futuro empleará tecnologías de movilidad más eficientes pero también descarbonizará, optimizándolas, las actuales. Será multienergético con combustibles de baja huella de carbono, biocombustibles, hidrógeno, combustibles sintéticos, etc.

Será eléctrico a partir de energías renovables, pero también serán cruciales en múltiples aspectos las plataformas, entre ellas las MaaS, para optimizar el uso, la gestión operativa, medioambiental, y de eficiencia y seguridad.

Alsa está en el camino con proyectos reales en muchos de estos campos: combustible HVO con pruebas en Bilbao, hidrógeno en Torrejón de Ardoz, como participante en el consorcio SHYNE de desarrollo de la cadena de valor del hidrógeno, tecnologías de transporte urbano de cero emisiones y sistemas de recarga eléctrica de alta potencia para las instalaciones en Almería, entre otros proyectos importantes. En el futuro serán muchos más.

Esta rápida foto nos indica que Alsa seguirá, sin lugar a dudas, ocupando un lugar destacado en los próximos cien años, que serán, al menos, tan disruptivos como los que celebramos en este aniversario.

La movilidad sostenible como derecho

May López Díaz

Directora de Desarrollo en Empresas por la Movilidad Sostenible

La movilidad no para y avanza a gran velocidad hacia un modelo sostenible, ya que es esencial al ser un elemento de cohesión social y de crecimiento económico. Pero debemos garantizar su sostenibilidad económica, social y ambiental. De ahí que por primera vez en la Ley de Movilidad Sostenible se reconozca como un derecho de todos los ciudadanos.

Con el Pacto Verde Europeo, la UE se comprometió a alcanzar la neutralidad climática en el 2050, y en este recorrido el transporte ha de reducir sus emisiones en un 90%. Un transporte que, al ser dependiente mayoritariamente de combustibles fósiles, agrava la crisis energética y es responsable del 29% de las emisiones de CO₂ en España y del 40% de la

contaminación del aire en las ciudades. Por ello, la reducción de emisiones de CO₂ y el resto de los gases contaminantes se ha convertido en una prioridad clave, y son numerosas las normativas y objetivos establecidos recientemente, tanto a nivel europeo como nacional, que afectan a la movilidad.

La Ley de Cambio Climático y Transición Energética con las ZBE; la Ley de Movilidad Sostenible con la regulación en materia de digitalización, vehículos autónomos, datos abiertos, los planes de movilidad, o la comunicación a clientes y neutralización de la huella de carbono; la Directiva de vehículos limpios; la Hoja de Ruta del Hidrógeno, la del Biogás o la inclusión del transporte en el Régimen de Comercio de

Derechos de Emisión (ETS), entre otras regulaciones, redefinirán la movilidad del futuro cercano, incluso ya presente.

En este sentido, Alsa ha ido evolucionando y no solo está trabajando ya en estas líneas, sino que incluso en muchos casos ha sido la organización pionera en su sector. Ejemplo de compromiso, innovación y responsabilidad, con foco en las personas y la sociedad, que han hecho de Alsa no solo una organización centenaria y al servicio de todos, sino también inspiradora y referente en sostenibilidad y más concretamente en movilidad sostenible.

Enhorabuena y a seguir contribuyendo y rediseñando la movilidad sostenible.

La investigación social y de mercados, como base del conocimiento del cliente, tendrá un protagonismo cada vez mayor en nuestras empresas. En Alsa hemos sido pioneros en desarrollar estudios e investigaciones en este ámbito, en solitario y en consorcios investigadores.

El valor de nuestros servicios

Nuestro enfoque en cuanto a los clientes parte de la premisa de seguir creando valor para las personas en sus necesidades de movilidad. Todos «consumimos movilidad» al desplazarnos en el día a día. Nuestra visión es ofrecer un catálogo de productos y servicios con soluciones de movilidad sostenible adaptadas a cada necesidad y cada persona. Ganar viajeros en un contexto en el que el viaje en coche privado es mayoritario, con cuotas de uso entre el 60 y el 80 % según mercados, pasa por una transformación profunda y conceptual de la oferta de servicios. La personalización y la inclusión son dos claves en nuestra manera de entender los viajes en el futuro.

Apostamos por el transporte colectivo (público o privado) en sus diferentes modalidades, frente a la movilidad individual.

Nuestra propuesta de valor

Partiendo de nuestro compromiso con la movilidad, hemos actualizado nuestro posicionamiento como empresa de «Movilidad sostenible, multimodal y conectada». Nuestra propuesta de valor se basa en los siguientes conceptos:

- **Clientes:** siempre pensando en el cliente, que está en el centro de todo lo que hacemos, en su dualidad de usuarios finales (B2C, *Business to Consumer*) y de administraciones que contratan nuestros servicios (B2B, *Business to Business*).
- **Excelencia:** ofreciendo la mejor experiencia de viaje a nuestros clientes.
- **Sostenibilidad:** comprometidos con el entorno.

- **Multimodalidad:** con soluciones de movilidad integrales y para todas las personas.
- **Tecnología e innovación:** pioneros siempre en la implantación de nuevas tecnologías.
- **Personas:** Alsa son «nuestras personas», nuestro activo principal y el más valorado por los clientes.
- **Marca:** seguiremos siendo una empresa familiar, cercana, en la mente de nuestros clientes.
- **Diversificación:** siempre dispuestos a enfocar nuevos proyectos/retos.
- **Seguridad:** nuestro valor principal, que lo seguirá siendo en el futuro.

Las personas en el centro: conocimiento del mercado y de las necesidades de movilidad

El transporte público como lo concebimos hoy en día es todavía limitado para afrontar el reto de atraer masivamente a clientes nuevos, con perfiles económicos, sociales y necesidades de viajes dispares.

Será necesario, pero no suficiente, ofrecer una red extensa en itinerarios, con tiempos de viaje competitivos, frecuencias más amplias y precios más bajos, con vehículos modernos y un servicio excelente. La personalización y la inclusión van más allá, demandando un conocimiento más profundo de los clientes en cuanto a necesidades de viaje y decisiones de elección modal. Dedicamos recursos a conocer al «no cliente» o cliente potencial que queremos captar. Hemos contrastado la importancia de factores emocionales o perceptuales que influyen en las decisiones de las personas cuando viajamos, igual que sucede con cualquier bien o servicio. La movilidad no es ajena a las tendencias de consumo de la sociedad, independientemente



de su consideración como servicio público. Otros sectores básicos como la sanidad o la educación evolucionan en este mismo sentido, diversificando su oferta y ampliando sus mercados objetivo.

Para elegirnos, nuestros clientes potenciales nos demandan servicios mucho más flexibles y personalizados, competitivos en precio frente al coche privado y que ofrezcan experiencias de viaje excelentes con un valor emocional mucho mayor al que ofrecen actualmente los transportes públicos.

Movilidad accesible e inclusiva

Desde Alsa apoyamos plenamente la inclusión social como uno de los pilares de la nueva movilidad sostenible y del derecho a la movilidad de las personas.

En 2021, la Comisión Europea adoptó la «Estrategia sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad 2021-2030», tomando en consideración la diversidad de discapacidades existentes

En Alsa disponemos de una estrategia de movilidad accesible e inclusiva, que continuaremos desarrollando y fortaleciendo. Nuestra ambición es llegar a ofrecer un Pasillo de Clientes totalmente accesible e inclusivo en todos los momentos de interacción con el viajero.

e incluyendo las físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo. Muchas de estas discapacidades son a menudo poco visibles, pero limitan la vida de las personas.

En España, la Ley de Movilidad Sostenible ha definido por primera vez la movilidad inclusiva, como «aquella que tiene por objetivo garantizar el acceso a los servicios de transporte y la movilidad en general a todos los ciudadanos y las ciudadanas sin que exista menoscabo por situaciones de discapacidad, nivel de renta, lugar de residencia, edad, sexo, género, o pertenencia a un determinado grupo social».

Aportamos algunas cifras que dan idea de la importancia de la inclusión y su relevancia con la movilidad: según el INE (2022) el 9 % de la población total (4,3 millones) tienen alguna discapacidad o limitación reconocida, y el 4 % de la población tiene alguna discapacidad de movilidad; el 68 % de personas con discapacidad tienen problemas relacionados con la movilidad; el 20 % de la población (9,3 millones) son mayores de 65 años; el 60 % de personas con discapacidad son igualmente mayores de 65 años, y el 11 % de la población entre 65 y 75 años tienen alguna discapacidad de movilidad.

Atender a la movilidad inclusiva implica una adaptación integral de los transportes desde la óptica de la persona usuaria. El cliente demanda una experiencia de viaje segura y adaptada en todas las fases del viaje (lo que en Alsa denominamos Pasillo de Cliente o *Customer Journey*): desde que se plantea llevar a cabo el desplazamiento hasta su final, pasando por todos los puntos intermedios (información, reserva, compra, acceso a la estación o parada, espera del servicio, viaje a bordo, traslado a destino final, gestión de equipajes, valoración del servicio realizado, etc.). En todas las fases el servicio debe estar adaptado. Y estarlo además para

todas las discapacidades o limitaciones posibles de movilidad.

En Alsa atendemos a colectivos sociales con alta visibilidad, que en muchos casos demandan asistencia personal especializada, y cuyo volumen va aumentando con el paso del tiempo según lo hace la esperanza de vida y la edad media. Por detrás hay un trabajo técnico muy complejo, con equipos especializados e inversiones para adaptar nuestros sistemas de producción.

Disrupción en la oferta de servicios

Si hacemos un ejercicio de prospectiva e intentamos imaginar cómo serán los servicios de Alsa a medio y largo plazo, visualizamos productos puerta a puerta que den cobertura a las necesidades completas de las personas, integrando la primera y la última milla. Con sistemas de reserva y compra sencillos y amigables, que permitan disponer en un solo acto de todos los transportes integrados y sucesivos necesarios para hacer un viaje. Con soluciones en cualquier ámbito territorial en que el viajero quiera moverse. Y con niveles de seguridad y excelencia máximos en el servicio y trato que va a recibir.

En la movilidad en transporte colectivo (opuesta al transporte individual), cada vez serán más difusas las diferencias entre transportes públicos y privados, que darán paso a conceptos nuevos de movilidad compartida con niveles altos de personalización para clientes y espacios nuevos de regulación.

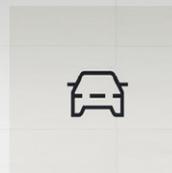
Deberemos completar nuestra evolución de operadores de transporte a operadores de movilidad, con capacidades nuevas que van más allá de nuestras competencias actuales de gestión,



Madrid



Bilbao



Hoy, autobús.
Mañana, coche.
Pasado mañana, moto.

alsa.es

Madrid

Bilbao

edo

Barcelona



explotación y comercialización. Ofrecer soluciones integradas basadas en el conocimiento del cliente implica una transformación radical de nuestra compañía. Y Alsa ya ha comenzado esta evolución.

La digitalización y el desarrollo de tecnologías continuarán siendo determinantes en nuestro enfoque hacia el cliente. No solo en cuanto a evolución de los canales de información y venta, sino en la manera de relacionarnos con el mercado y en el diseño de la cadena de valor en todas las fases del viaje.

Las plataformas y app de movilidad seguirán evolucionando con prestaciones nuevas de conectividad y servicios ofrecidos. Los sistemas serán cada vez más adaptados y accesibles para todo tipo de personas, eliminándose por completo la brecha digital con servicios basados en la experiencia de uso. Damos importancia a la ética en el funcionamiento y el control necesario que requerirán las plataformas y los algoritmos de movilidad, ya que en gran medida condicionarán los usos de movilidad de las personas.

■ Nuestro posicionamiento global se irá adaptando cada vez más a las necesidades de movilidad de las personas, según el territorio en el que estén y según el tipo de viajes que nos demanden. Diferenciamos entre viajes asociados a una movilidad cotidiana u obligada, de viajes más esporádicos. En todos ellos ofrecemos respuestas personalizadas y a demanda de nuestros clientes. Y es en esta línea en la que seguiremos avanzando.



Servicios adaptados a las necesidades de cada territorio

Cabe realizar una reflexión sobre las necesidades de movilidad que las personas van a tener en el futuro. Y cómo las administraciones junto a los operadores hemos de seguir avanzando en la consideración de la movilidad como un derecho del ciudadano y un servicio público básico que se debe proveer.

Alsa es un operador global que presta servicios de movilidad en todo tipo de ámbitos territoriales

y con gran capilaridad: transportes urbanos en grandes ciudades y áreas metropolitanas, servicios de media y larga distancia entre localidades muy diversas, servicios en zonas rurales, rutas a demanda, transportes turísticos y en espacios naturales, servicios adaptados, etc.

El documento «Estrategia nacional frente al reto demográfico» (2020) ofrece datos de interés para comprender la complejidad del modelo poblacional al que debe responder el sistema de movilidad. El 90 % de la población española se concentra en 1.500 municipios que se extienden por el

30 % de la superficie del país; el 10 % de población restante, algo más de 4,6 millones de personas, se reparten en el 70 % del territorio, con una densidad media que apenas supera los 14 habitantes por km²; el 80 % del total de municipios están perdiendo población desde 2011, y el 48 % están por debajo de 12,5 habitantes por km², ratio que la Unión Europea califica como de riesgo de despoblación; y de este 48 %, el 83 % son municipios de menos de 500 habitantes. España tiene la tercera mayor longevidad de la OCDE, y la primera de la Unión Europea.

De acuerdo con los datos del «Atlas de Áreas Urbanas de España» (2022), en las grandes áreas urbanas de más de 50.000 habitantes reside el 69 %

de la población española y se concentra el 76 % del empleo. El papel de las ciudades es determinante en la actividad económica del Estado, en la sostenibilidad ambiental y en la cohesión social.

En Alsasomos conscientes de esta dualidad territorial. La movilidad como derecho implica que las personas puedan acceder a soluciones con niveles de calidad adecuados y similares entre sí, en todos los territorios por igual. Deberá configurarse un «sistema nacional de movilidad», que ofrezca una red de algún modo semejante al sistema nacional de salud, al sistema nacional de empleo, o al sistema educativo español. La financiación pública del coste de provisión de los servicios será determinante en esta transformación.

Las personas en el corazón de la movilidad

José Serrano

Consejero delegado (CEO) de IZO

El futuro de las compañías pasa por comprender al cliente desde un enfoque más humano, más emocional. Un enfoque *Human Experience* que forma parte de una filosofía, una estrategia centrada en las personas, y que para Alsaya es parte de su misión: personas que conectan a personas.

Alsa es una compañía que está en constante evolución y no hay mejor forma de adaptarse o adelantarse al cambio que involucrar a las personas, clientes y empleados, en el diseño estratégico de su propuesta de valor.

En este proceso evolutivo es clave disponer de los mecanismos, metodologías y herramientas adecuadas para comprender a los clientes de una manera distinta, más humana, centrada en lo que valoran de su relación con la compañía, en conocer sus expectativas y cuáles son aquellos

momentos en los que debemos enfocar nuestros esfuerzos para conseguir su fidelidad, vinculación y recomendación. En Alsa conectan personas con personas, buscando experiencias únicas, en las que el componente emocional sea el ingrediente que destaque en nuestros trayectos, en las que las personas se sientan especiales.

Solo ganándonos el corazón del cliente mediante un servicio diferencial, personal y personalizado podremos alcanzar el éxito.

Los cien años que lleva Alsa uniendo a personas nos permiten entender mejor que nadie la importancia de la Experiencia de Cliente como motor del cambio y garantía de éxito a medio y largo plazo. Un cambio que requiere de análisis, foco, determinación, conocimientos y la estrategia necesaria para entender cómo es y cómo quiere

ser la compañía en su relación con los clientes, dispuestos a escuchar para poder trabajar los momentos de la verdad, diseñar mejoras cercanas a la realidad que viven las personas y hacer que el trabajo tenga sentido. Las personas conectadas por nuestros valores, motivaciones e intereses.

La clave a futuro... la *HyperExperience (R)evolution: Human, Hyperpersonalized & Happy Experience* o, lo que es lo mismo, nuevos desafíos para la solución de siempre: pensar en, para y por las personas y convertir la Experiencia de Cliente en una estrategia más global, holística y transversal en la compañía, evolucionando al modelo *Human Experience*, en el que la Experiencia de Cliente y Empleado son parte de una misma estrategia.

En Alsa creemos que la regulación es positiva y necesaria. Apostamos por una movilidad tutelada por las administraciones, en la que los servicios se lleven a cabo mediante la colaboración público-privada, con modelos de prestación diversos y adaptados a cada territorio y a cada necesidad de viaje.

Gobernanza de la movilidad y colaboración público-privada

La Real Academia Española define la gobernanza como el «arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía». Creemos que esta expresión aplica perfectamente a la movilidad, de personas y mercancías, por sus importantes derivadas económicas, sociales y ambientales. La movilidad precisa de organismos que la dirijan, que establezcan objetivos, estrategias y políticas adecuadas a los fines que se persiguen. Y que aseguren el equilibrio necesario entre poderes públicos, sociedad y actividades económicas.

En Alsa creemos que el debate entre «lo público» y «lo privado», como posiciones antagónicas, es falaz y que no aporta al desarrollo de la economía del bienestar y de las sociedades actuales. Tampoco creemos en la desregulación, entendida como la eliminación del marco normativo que rige la movilidad. Apostamos por un modelo de gobernanza al servicio de las personas y la sociedad, con actividades económicas, en nuestro caso de transporte, que maximicen los impactos positivos y minimicen las externalidades negativas, y siempre dentro de los límites que marquen tanto la regulación como la agenda de desarrollo sostenible.

El transporte regulado debe ser sinónimo de transporte de calidad y que responda a las necesidades de las personas, ya que, de lo contrario, abogarán por la desregulación.

En paralelo a la regulación que ya conocemos, relativa a cuestiones tales como la ordenación de los servicios, el acceso al mercado, la financiación de servicios, los derechos de los consumidores, etc.,

surgirán espacios nuevos de gobernanza en áreas como la movilidad como servicio (MaaS), la gestión de datos públicos informados sobre movilidad, la intermodalidad y la comodalidad. Está claro, además, que los acontecimientos de fechas recientes han demostrado que, como parte del estado de bienestar, el derecho a la movilidad deberá formar parte de los conocidos como derechos sociales.

Limitaciones del modelo actual

El reto de adaptar la gobernanza y la regulación a la nueva movilidad es importante y complejo. El marco de ordenación evolucionará para cubrir los nuevos servicios de movilidad que van surgiendo, y para adaptarse a los actuales y a sus peculiaridades por territorios. El modelo vigente de financiación y compensación del coste de servicios es ineficaz, insuficiente en cuanto a dotación para las necesidades actuales, y desigual por territorios. Y es evidente que las normas de gestión de los servicios deberán ganar en flexibilidad para asegurar la adaptación de la oferta a las necesidades de las personas. La regulación tiene que cambiar al mismo ritmo que evoluciona el mercado y la demanda de servicios, y no ir por detrás. Desde Alsa apostamos por la transformación de la gobernanza de la movilidad y nos alineamos con nuestros reguladores para hacerla posible.

Nuevo marco para financiar el sistema de movilidad

En las últimas décadas, España ha alcanzado un nivel muy alto en cuanto a dotación de infraestructuras y dedicación presupuestaria a obra pública.



Contamos con la mayor red de autopistas y autovías de la Unión Europea, tenemos la tercera red ferroviaria de alta velocidad a nivel mundial y disponemos de sistemas logísticos de gran fiabilidad y competitividad. Pero el modelo español tiene paradojas y limitaciones muy importantes, derivadas de una evaluación de rentabilidad no siempre

eficiente al acometer inversiones, y de distorsiones en los objetivos de sostenibilidad económica, social y medioambiental a la hora de planificar los proyectos.

Si comparamos el modelo español con el de otros países europeos, estamos muy por detrás de algunos de nuestro entorno en cuanto

Una de las carencias más importantes de la gobernanza está en la financiación del transporte público. [...] Carecemos de infraestructuras propias del transporte público de superficie que son de gran importancia para mejorar nuestros sistemas de movilidad, como los carriles reservados de acceso a ciudades y áreas metropolitanas, estaciones y paradas de viajeros de nueva generación; o la propia renovación de material móvil y tecnologías de servicios a clientes, que van quedando obsoletas.

a presupuesto público dedicado a la movilidad. Esta es una limitación fundamental si se pretende mejorar la gobernanza y que el transporte público sea un elemento realmente vertebrador e inductor de cambios en los paradigmas de desplazamientos.

El gasto total dedicado en España a la movilidad respecto al PIB está entre los más bajos de Europa, con un desequilibrio modal muy importante a favor de los modos ferroviarios en detrimento del autobús y otros transportes de superficie, en términos de financiación por viajeros transportados y eficiencia en el conjunto del sistema. Tampoco se puede ignorar que hay desequilibrios significativos entre las administraciones implicadas (Estado, comunidades autónomas, entidades locales) en cuanto a dotaciones económicas y dedicaciones por servicios.

Los procesos nuevos de cambio regulatorio y normativo que se abordan en la movilidad son una gran oportunidad para mejorar la dotación presupuestaria y compensar adecuadamente las obligaciones de servicio público, reduciendo progresivamente y de forma eficiente el gasto de las personas para acceder a transportes sostenibles e inclusivos y con niveles de cobertura y servicio homogéneos en todos los territorios.

Obligaciones de servicio público

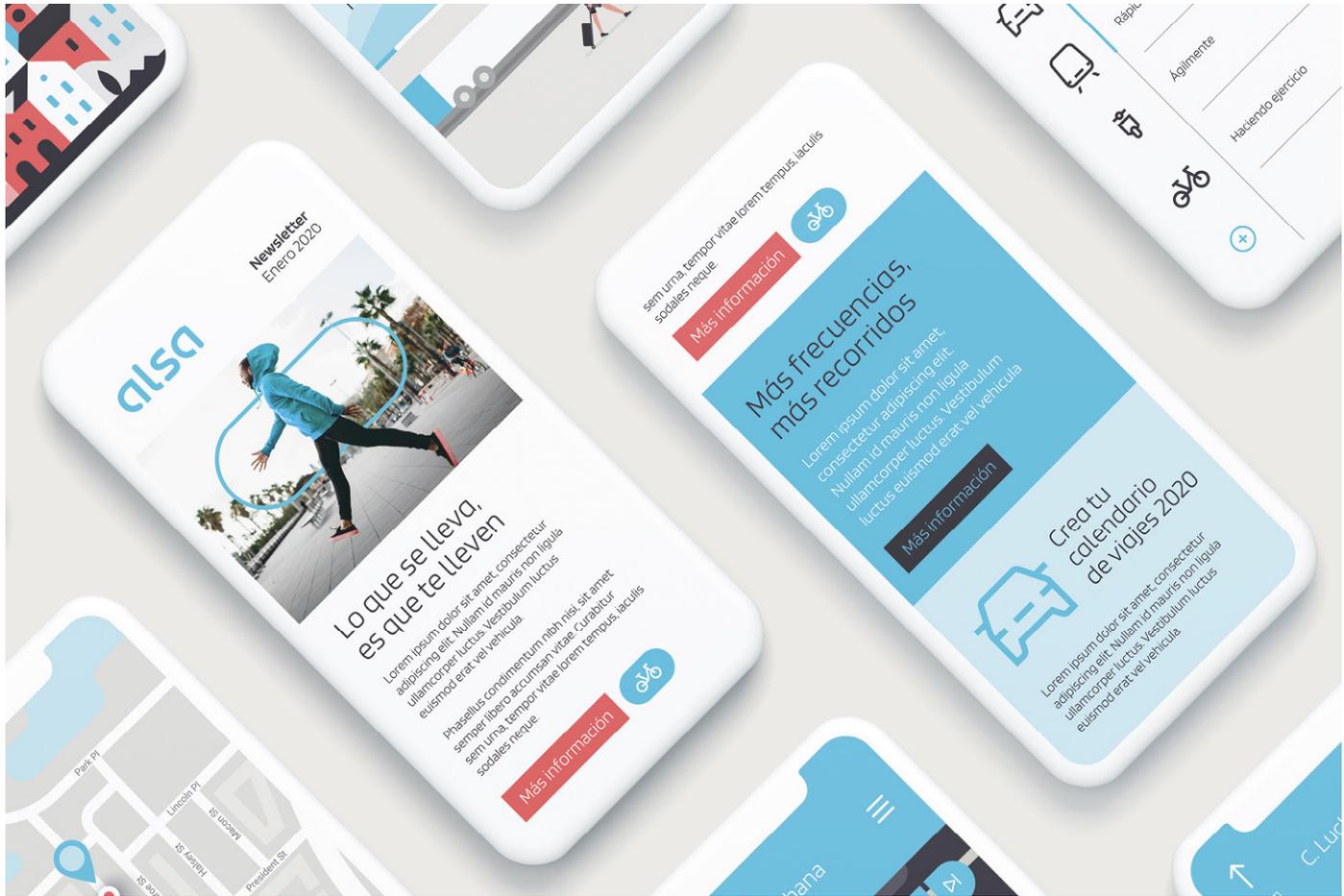
Una fortaleza del modelo de transporte actual reside en la capacidad de nuestras administraciones para definir los niveles mínimos de cobertura de servicios que deben ofrecerse en los territorios. Esta es la base del derecho a la movilidad, y es compatible con los principios de economía de mercado y de mercado único de nuestra sociedad.

La legislación define la obligación de servicio público (OSP) como toda aquella «exigencia definida o determinada por una autoridad competente a fin de garantizar los servicios públicos de transporte de viajeros de interés general que un operador, si considerase exclusivamente su propio interés comercial, no asumiría o no asumiría en la misma medida o en las mismas condiciones sin retribución».

Los nuevos modelos de gobernanza de movilidad se basarán en definiciones de OSP más evolucionadas y concretas que las actuales, por corredores y áreas territoriales. Creemos que las OSP son el instrumento para establecer niveles mínimos de oferta comunes para todos los territorios del país. Solo así podrá ser real el derecho a la movilidad, y todas las personas podrán acceder a soluciones de transporte con frecuencias, tiempos de viaje y sistemas tarifarios homogéneos entre sí. Este modelo demandará una coordinación plena de todas las administraciones con competencias de movilidad, con mapas de servicios públicos y de interés general coherentes entre sí, multimodales, y con un desarrollo armónico temporal y territorial.

En ALSA defendemos un modelo que sitúe a las personas en el centro de la toma de decisiones sobre movilidad, haciendo abstracción de cuestiones territoriales o competenciales, que el viajero ni conoce ni entiende.

En ámbitos urbanos, metropolitanos y de las conurbaciones, se generalizarán las autoridades únicas de movilidad, que concentrarán cada vez más las competencias de las entidades locales. La colaboración de las administraciones en la gobernanza de la red se optimizará y habrá más servicios que atenderán operadores zonales de transporte terrestre. La financiación de esos servicios con OSP deberá quedar resuelta, lo cual los hará más atractivos.



En la media y larga distancia, donde no lleguen las autoridades consorciadas, desde Alsa visualizamos una gobernanza asumida en colaboración desde el nivel estatal y las comunidades autónomas. Las OSP se revisarán y adecuarán por cada corredor en sus niveles mínimos de oferta, atendiendo al interés comercial de ciertas rutas o

tráficos, de forma que se asegure el derecho a la movilidad y la gestión más eficiente del conjunto del sistema. La tendencia actual de la regulación de la UE, unida al desarrollo de la alta velocidad ferroviaria en España, hacen que el negocio tradicional de larga distancia por carretera esté perdiendo volumen, y así continuará previsiblemente en los

Creemos firmemente en las ventajas de la colaboración público-privada en el transporte de personas. Visualizamos modelos nuevos de gestión, que implicarán un alto grado de adaptación y flexibilidad de administraciones y empresas; que solo serán posibles con una

regulación distinta a la actual y que aporte la seguridad jurídica adecuada.

La contratación pública evolucionará hacia procesos competitivos que incentiven la mejora del servicio y la diferenciación de licitadores en función de la calidad, la innovación y el valor del servicio aportado en sus ofertas. Se evitarán así procesos de compra basados en subastas o especulativos.

próximos años. Esta circunstancia y los cambios regulatorios nacionales y comunitarios han motivado que Alsa esté preparada para operar en mercados abiertos en los que mantener su liderazgo.

Colaboración público-privada en la prestación de los servicios

La Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas definió la colaboración público-privada como: «Los métodos innovadores utilizados por el sector público para contratar con el sector privado, que aporta su capital y su capacidad para ejecutar los proyectos a tiempo y de acuerdo con el presupuesto, mientras que el sector público conserva la responsabilidad de prestar estos servicios a la ciudadanía de una manera que beneficie el interés general y propicie el desarrollo económico y una mejora en la calidad de vida».

Los modelos de partenariado público-privado (PPP), bien instrumentados, generan una mayor movilización de recursos financieros, humanos y técnicos, así como mayor eficiencia en el uso de recursos y una mejora de la calidad en la prestación de los servicios. Aseguran un mayor nivel de innovación y mayor agilidad en la implementación de soluciones, favoreciendo la transferencia del conocimiento entre los agentes implicados, cuestiones todas ellas críticas para los proyectos de interés público de movilidad. Además, permiten distribuir los riesgos de ejecución de los proyectos de manera justa y equitativa, optimizando los costes de inversión y explotación, y constituyen una importante fuente de generación de empleo de calidad y alto valor.

La Administración se centrará en la regulación, planificación y coordinación modal de operadores

e infraestructuras. A partir de ahí, el horizonte de oportunidades de colaboración que se abre es amplísimo y va mucho más allá de los contratos y autorizaciones de servicios que conocemos en la actualidad.

El acceso a los mercados deberá producirse en equidad y sin distinción para las empresas operadoras, con exigencia de requisitos de solvencia y capacitación exigentes y adecuados al servicio a realizar.

Todos los modos tendrán un tratamiento armónico, con decisiones de planificación y gestión basadas en criterios de eficiencia económica, social y ambiental, asegurando también la neutralidad tecnológica.

La contratación pública evolucionará hacia procesos competitivos que incentiven la mejora del servicio y la diferenciación de licitadores en función de la calidad, la innovación y el valor de servicio aportado por sus ofertas. Se evitarán así procesos de compra basados en subastas o especulativos, que únicamente consiguen deteriorar servicios y generar desconfianza en el funcionamiento del sistema de movilidad.

La protección del empleo y de las personas afectas a la prestación de los servicios creemos que debe ser una prioridad en este proceso de transformación. En Alsa apostamos porque la movilidad sostenible sea sinónimo de empleo estable y de calidad, evitando el riesgo de la precarización y destrucción de puestos de trabajo de experiencias próximas en modelos desregulados.

Flexibilidad y adaptación de los servicios

La nueva gobernanza deberá conllevar una evolución de la normativa reguladora de la prestación de

los servicios, una vez establecidos los contratos o títulos habilitantes para su prestación.

La regulación de los contratos y del propio funcionamiento de la movilidad evolucionará con mecanismos nuevos que faciliten la adaptación inmediata de la oferta de servicios a las necesidades de la demanda y el mercado, y la modificación de términos esenciales de los contratos deberá asegurar el equilibrio económico y la viabilidad ante supuestos como los que hemos referido.

La pandemia ocasionada por la covid-19, y otros eventos como la guerra de Ucrania, nos demuestran que vivimos en un mundo que cambia de manera constante y con economías altamente dependientes de acontecimientos exógenos, poco o nada predecibles.

La tarificación de servicios también evolucionará. Visualizamos un modelo en el que la movilidad sostenible será cada vez más barata para las personas, con mayores niveles de cobertura por parte de las administraciones. Los precios serán más homogéneos a igualdad de servicios entre sí. Dejarán de tener sentido los sistemas de tarificación excesivamente rígidos (tarifas unitarias y únicas por distancia recorrida u otros factores) y se dará paso a tarifas flexibles que incentiven el aprovechamiento de los transportes, su uso eficiente y, por consiguiente, la racionalidad económica y social.

Los contratos incluirán cláusulas de incentivos que garanticen una ejecución excelente, y que, paralelamente, aseguren el buen gobierno corporativo de las empresas que presten los servicios, generando un clima de confianza total entre los actores públicos y privados. En este nuevo contexto deberá primarse a operadores que acrediten niveles de excelencia adecuados, a partir de ratios y KPI de gestión.

Los plazos de los contratos serán adecuados para acometer las cuantiosas inversiones que precisa el reto de la descarbonización y la mejora de los servicios en cuanto a oferta y capilaridad.

Movilidad sostenible: gobernanza y nuevas tendencias en la colaboración público-privada

Pablo Mayor Menéndez

Socio responsable del Departamento de Derecho Público y Sectores Regulados en Allen & Overly

Alsa cumple cien años. Es un buen momento para celebrar este hecho y la enorme contribución de esta compañía al desarrollo de la movilidad en España y otros países, basada en un liderazgo capaz de aunar unos resultados financieros sólidos con compromisos firmes para la efectividad, en el ámbito del transporte de las personas, de los principios básicos de seguridad, calidad, igualdad y protección del medio ambiente. Pero lo es también para que Alsa, como lo ha hecho hasta ahora, asuma en el medio y largo plazo los nuevos retos que plantean tanto la digitalización como la gobernanza de la movilidad, como nuevo concepto transversal, esencial para los ciudadanos y la sociedad en que viven.

Esos retos se concretan, en mi opinión, en tres puntos principales que han de marcar la imprescindible colaboración público-privada en estas materias:

En primer lugar, seguridad jurídica. Solo con ella se puede garantizar un sistema viable que, con el menor gasto público, asegure a los usuarios un servicio con las condiciones exigibles de precio, conectividad, calidad, seguridad y frecuencia. El nuevo marco legal de la movilidad sostenible y de su financiación, la fijación de un nuevo mapa concesional, coordinado entre el Estado, comunidades

autónomas y entidades locales, los procesos competitivos para las respectivas licitaciones, la fijación de obligaciones de servicio público y la eventual futura apertura de ciertos tráficos a todos los operadores que cumplan ciertos requisitos, requieren, para su viabilidad, un marco seguro, transparente, razonado y proporcionado, aceptado por todos.

En segundo lugar, lealtad recíproca. Exigencia en el cumplimiento de las obligaciones asumidas contractualmente, pero por parte de todos: por parte de los operadores desde luego, pero también por las administraciones, tanto en la imprescindible coordinación entre ellas, como para hacer frente a circunstancias sobrevenidas e imprevisibles, como la pandemia en 2020 o el alza de los carburantes por encima de toda previsión razonable.

Por último, visión a largo plazo. Los poderes públicos no han de actuar solo pensando en la respectiva legislatura, ni los operadores en los beneficios inmediatos. Pensar en grande, como en el hidrógeno como combustible alternativo, en la prestación interconectada de servicios por carretera y ferrocarril, o estar siempre abiertos y flexibles a lo que necesitan los usuarios, es lo que ha hecho siempre Alsa. Y seguro que lo seguirá haciendo en el futuro.

Para Alsa, la tecnología será un elemento fundamental para la excelencia de nuestros servicios, permitiéndonos innovar en la mejora de la movilidad y facilitar la disrupción necesaria en la oferta de productos de viaje frente a la movilidad individual.

Excelencia de nuestros servicios

Prestar el mejor servicio a los clientes con una operación eficiente y bien dimensionada en recursos ha sido determinante en la estrategia de Alsa. En el futuro, el desarrollo tecnológico y la digitalización aportarán oportunidades nuevas para desarrollar servicios nuevos de movilidad, pero al mismo tiempo implicarán retos importantes de gestión en cuanto a conocimientos y capacidades nuevas que precisará nuestra compañía, con impacto también en nuestros sistemas de producción.

La transición digital es una prioridad para todas las administraciones con competencias sobre movilidad. La Unión Europea elaboró en 2021 un itinerario hacia la década digital, definiendo una visión y vías para la transformación digital en Europa en el horizonte de 2030. En 2022, la Comisión ha propuesto una declaración institucional sobre los derechos y principios digitales para la década digital. Los derechos y principios que propone son claros y aplican perfectamente al entorno nuevo de gestión que contemplamos en Alsa para los próximos años:

- Situar a las personas y sus derechos en el centro de la transformación digital.
- Apoyar la solidaridad y la inclusión.
- Garantizar la libertad de elección en línea.
- Fomentar la participación en el espacio público digital.
- Aumentar la seguridad, la protección y el empoderamiento de las personas.
- Promover la sostenibilidad del futuro digital.

La Estrategia Española de Movilidad 2030 se asienta sobre tres pilares: la seguridad, la sostenibilidad y la conectividad. El Eje 5 de la estrategia se dedica a la movilidad inteligente, y contempla la

tecnología como una herramienta y no como un fin en sí mismo, asentando el principio de la neutralidad tecnológica (regulación *future proof*).

Sistemas de movilidad más conocidos, predecibles y accesibles

Nuestra visión de la excelencia se basa en soluciones de viaje a disposición de las personas y que estén interiorizados en nuestra forma de vida.

Los transportes deberán ser predecibles, con sistemas de aseguramiento de los niveles de servicio y de los tiempos de viaje totales puerta a puerta. La excelencia se basará en el cumplimiento de los básicos en la oferta de servicios de transporte público, incluyendo los tiempos de viaje informados y los estándares del producto contratado (confort, limpieza, servicios a bordo y en estaciones, etc.).

Creemos que los sistemas tarifarios evolucionarán cada vez más a modelos basados en suscripción, con tarifas planas, validación directa y medios de pago mucho más simplificados. Y ello en un contexto de movilidad de servicio público cada vez más barata, incluso gratuita para colectivos sociales y alineada con el derecho a la movilidad.

Visualizamos que tendrá lugar un «salto tecnológico» en la movilidad, que todavía no se ha producido y que probablemente surja en torno a la premisa de la Comisión de situar a las personas y sus derechos en el centro de la transformación digital.

Sistemas flexibles con alto nivel de ajuste de oferta a la demanda

Existe la incógnita de si la movilidad de personas tenderá a seguir creciendo, a estabilizarse o incluso



Para ser eficiente, la movilidad deberá resolver el problema de la última milla, dejando de concebirse los transportes como elementos aislados, pasando a integrar soluciones de movilidad siempre con el cliente en el centro de la toma de las decisiones. Será necesario

incrementar la ocupación media de los servicios sin reducir el confort. Esto será posible laminando las puntas de movilidad con medidas sociales y laborales.

a decrecer a medio y largo plazo. La pandemia ocasionada por la covid-19, en España y en ámbito mundial, motivó la aceleración de pautas sociales con traslación clara en la movilidad como el teletrabajo o el comercio electrónico. Las pautas de viajes cotidianos están cambiando, y también las tendencias en el ocio y el consumo. Las tecnologías de comunicación pueden frenar la movilidad, precisándose menos desplazamientos para actividades que hasta ahora exigían una presencialidad; pero a la vez abrirán la puerta a servicios nuevos, alternativos a la movilidad tradicional basada en el coche individual.

Este escenario pone en valor la importancia de la flexibilidad en la regulación de la movilidad, y de la adaptación necesaria y mucho más rápida de la gestión de la oferta a las necesidades de la demanda y el mercado.

La digitalización ofrecerá capacidades nuevas en cuanto a previsión y predicción de la demanda. Con modelos de IA en tiempo real. Asistiremos a paradigmas nuevos en la capacidad de cómputo gracias a las tecnologías del *big data*.

Otro reto será reducir drásticamente los tiempos de viaje en la movilidad de servicio público y compartida. No se incrementará la demanda de movilidad sostenible «forzando» el uso de los modos, la elección final estará siempre en las personas.

Las tecnologías DRT (*Demand Responsive Transport*) de transporte a la demanda ofrecerán soluciones nuevas frente al transporte regular convencional. No solo en áreas rurales y de menor tráfico, como hasta ahora, sino cada vez más en todo tipo de trayectos. Dejaremos de pensar en posiciones antagónicas como el transporte regular vs. ocasional, transporte basado en rutas fijas vs. variables, horarios preestablecidos vs. abiertos...

La flexibilidad de oferta se impondrá y deberá ser compatible con una movilidad regulada y basada en principios nuevos, frente a las opciones desreguladoras.

En el mundo rural será cada vez más un contrasentido que las personas tengan que pagar un mayor precio por la movilidad que en los medios urbanos. El derecho a la movilidad tenderá a igualar las oportunidades de acceso a los modos y las condiciones de la oferta.

Estos modernos paradigmas traerán consigo niveles nuevos de coordinación modal, mucho mayores que los actuales: sistemas masivos troncales + intermedios + micromovilidad. Asistiremos a una mejora sustancial de la eficiencia de los recursos en su explotación. Modelos de IA, gemelos digitales para la generación de escenarios *What-if* (vehículos, infraestructura, etc.).

Conducción asistida y semiautónoma: evolución de la figura del conductor

El transporte público y en especial el autobús son actividades intensivas en la contratación de personas. Y el empleo que generamos es de calidad y alto valor gracias a la regulación de la movilidad, y a la sensibilidad de las empresas operadoras y de los agentes sociales con el servicio público. Este círculo virtuoso se cierra en Alsa con la opinión de los clientes, que sitúan la seguridad en la conducción y el trato dado por nuestros conductores entre los aspectos que generan una mayor satisfacción.

En Alsa visualizamos un futuro en el cual los conductores y el personal de servicio a los clientes seguirán teniendo un papel determinante en la movilidad sostenible. No solo el personal de conducción: todos los puestos y categorías



La interacción entre vehículo e infraestructura hará posible la gestión de atascos en tiempo real, se generalizarán los carriles reversibles automáticos y temporales en función del estado de la circulación, así como la regulación semafórica preferente y regulada.

evolucionarán hacia una orientación mayor en el servicio a los clientes.

Esto será compatible con el desarrollo e implantación de tecnologías que faciliten la conducción asistida y semiautónoma, minimizando los riesgos de errores humanos (determinantes en la siniestralidad vial). El desarrollo del vehículo autónomo estará muy vinculado a los sistemas de *ridesharing*. Y el N4 y N5 de conducción, para servicios concretos, irá por delante en los vehículos compartidos y medios públicos. La conducción asistida y semiautónoma necesita mapeos precisos, que se podrán dar con los sistemas públicos, DRT y *ridesharing*. Creemos que es un escenario factible de cara al año 2030.

Ciudades e infraestructuras inteligentes

Estos conceptos se están desarrollando con gran rapidez y traerán ventajas importantes para la excelencia en el servicio y la seguridad. La interacción entre vehículo e infraestructura hará posible la gestión de atascos en tiempo real, se generalizarán los carriles reversibles automáticos y temporales en función del estado de la circulación, así como la regulación semafórica preferente y regulada. Todo ello con niveles nuevos de interacción con los vehículos.

Los vehículos en circulación (individuales y colectivos) estarán cada vez más conectados en la nube e interactuando en tiempo real según se desarrollen las circulaciones. Coexistirán los modos públicos y privados (*sharing*).

Será necesario entender y diseñar las infraestructuras de movilidad para activar el cambio modal, con nuevos paradigmas de retorno de las inversiones que prioricen los proyectos y

actuaciones que aseguren un trasvase modal más rápido y más amplio en cuanto a alcance.

Las personas se seguirán concentrando en las áreas urbanas, y cobrarán cada vez más importancia las ciudades de mediano tamaño que ganarán en servicios y calidad de vida, y que deberán ver mejorados sus sistemas de movilidad.

Movilidad como servicio (MaaS)

Creemos que la movilidad como servicio (MaaS), en cuanto a desarrollo real, está todavía en un estado muy primario (*early stage*). Vinculado quizá al «salto tecnológico» de la movilidad que hemos comentado anteriormente y que aún no ha llegado.

Las administraciones tratarán de tomar un control de clientes, pagos, estándares de uso, etc., generando rigideces. La evolución tecnológica estará por encima de la concepción actual. MaaS supondrá una interacción y conexión total y permanente: Operador + Flota + Cliente + Infraestructura.

Relaciones con los clientes

Alsa gestiona servicios en todos los segmentos de la movilidad de transporte colectivo y con presencia en varios países. Transportamos un gran volumen de personas (437 millones de pasajeros en 2021) que confían en nuestra compañía.

Hemos evolucionado para adaptar nuestra oferta a las necesidades de los clientes y el mercado.

El servicio que presta nuestro personal en contacto directo con los viajeros es el aspecto más valorado en las encuestas de satisfacción (los conductores con su conducción segura y el trato

Alsa, los próximos cien años

César Lanza Suárez

Presidente de Tecnova Ingeniería y Sistemas, S. A.

¡Quién fuera, como aquella sibila de la antigua mitología griega, capaz de profetizar el futuro! Aunque puede argumentarse que el arte de predecir no es en realidad un don, ni basta seguramente la inspiración del divino Apolo para acertar en estos tiempos de cambios profundos y en tantos aspectos sorprendentes. Bien se sabe que los vientos del cambio de hoy, que señalan lo que va a ser nuestro mañana, no son tanto fruto del azar, sino que en buena medida los crea la innovación tecnológica. Y dentro de ella, las dos fuerzas que en los últimos años se han revelado con mayor capacidad transformadora: la digitalización y la transición a las energías limpias, sin emisiones.

No es fácil encontrar áreas de actividad más expuestas a estos dos vectores de lo nuevo que las del

transporte y la movilidad. Y bien lo sabe una compañía como Alsa, que lleva décadas en constante evolución, invirtiendo en la modernización de sus sistemas informáticos, sus vehículos, el conocimiento de quienes en ella trabajan, los sistemas de gestión, el marketing, sus alianzas empresariales y la relación con clientes y usuarios.

¿Hacia dónde evolucionará la empresa en un entorno de cambios tan vivos? A mi juicio no hay duda de que será en la dirección que marcan las tendencias de los negocios en red, que han hecho posible multiplicar los efectos de internet hasta límites asombrosos. La conectividad sin límite, la inteligencia distribuida, la ciencia de datos, el aprendizaje automático, ya no son novedades que sorprenden, sino realidades cotidianas

a las que nos encontramos expuestas las personas y las empresas, en un entorno donde la continuidad del negocio se teje día a día con los hilos del cambio.

¿Y qué será del mundo de los sistemas físicos, de los medios de transporte, de las infraestructuras, de las estaciones, de los viajeros? No hay duda de que su futuro viene señalado por una especie de amalgama o fusión virtuosa con la superestructura digital, el gran sistema nervioso que la tecnología construye y sostiene como base de la sociedad de nuestro tiempo. Unir con acierto ambas facetas de la realidad del transporte, lo físico y lo digital, es lo que dará la medida del progreso de todos, usuarios y empresas. Y en ese afán, espero y deseo que sigamos encontrándonos con Alsa.

Movilidad: #Está Todo por Hacer

Javier Sirvent Ayala

Technology Evangelist

El 2020 fue el año más disruptivo para la tecnología y la innovación al que se ha enfrentado la raza humana en toda su historia sobre la Tierra. En tan solo dos años hemos superado una pandemia que podría haber provocado una extinción masiva, y que, por culpa, o gracias a las terapias de ARNm cambiarán exponencialmente el mundo en los próximos diez años, lo mismo que los antibióticos tardaron en hacer durante más de un siglo, algo que se planteaba urgente ante la resistencia que hemos desarrollado a este tipo de medicamentos, ahora tenemos una solución que curará enfermedades como el cáncer, el alzhéimer, el párkinson, la hemofilia o la poliomielitis.

¿Qué son 36.500 días para una compañía de transportes? Gracias a los avances en computación con algoritmos como GPT3, no solo obtenemos respuestas instantáneas que podrían provenir del mejor grupo

de expertos, sino que además podemos generar cualquier imagen que nos venga a nuestra creativamente, o bien obtener de inmediato un diseño fotorealístico que cientos de ingenieros, estudios de mercado, miles de entrevistas *focus groups* podrían haber tardado años en generar, y sin embargo con una breve descripción ha sobrado para tener un posible producto 100% operativo.

Uno de los movimientos geopolíticos más interesantes de esta década es la investigación y el desarrollo de nanocosas, de los supermateriales. Al igual que las vacunas «de toda la vida» no fueron las que nos salvaron del confinamiento de años, con toda probabilidad un supercombustible salido de un laboratorio de biogenética sintética conseguirá que nuestros actuales vehículos dejen de ser contaminantes e incluso sean capaces de generar ozono y revertir el

calentamiento global. ¿Imposible? Tal vez improbable; lo evidente es que después de siglos de grandes migraciones, jamás dejaremos de viajar, movernos, transportar materiales, alimentos o, simplemente, vivir experiencias viajando a lugares de ensueño.

Cojamos sitio en primera fila en ese medio de transporte que son los sueños para disfrutar de «la nueva pandemia de pesimistas» aportando soluciones a empresas y gobiernos que no ven las enormes oportunidades que se están abriendo. Donde hay gente quejándose, se necesitan respuestas y nuevas estrategias... y es donde están los grandes negocios. La resiliencia y la adaptación a los cambios es la nueva eficiencia. Siempre una buena crisis te pone a innovar.

#EstáTodoPorHacer

#Las3T : #Talento + #Talante + #Tecnología.

La digitalización nos ha permitido transformar nuestros canales de información y venta. Nuestros canales electrónicos son predominantes en nuestra relación comercial con los clientes. Todos nuestros procesos operativos están diseñados poniendo el foco en el cliente, con procesos de mejora continua en los que participan todos los colectivos de la compañía y que se basan en los comentarios de nuestros viajeros, que compartimos con cada área.

dado a los viajeros a bordo, el personal en andenes y estaciones, el sistema de atención a los clientes).

Un servicio hecho «por personas», «para personas», aprovechando las oportunidades que nos aportan las tecnologías y la digitalización para dar mayor valor. Esta es la clave del modelo de clientes Alsa y así seguirá siendo en el futuro.

En un mundo digitalizado, el tratamiento de datos personales avanzará hacia una mayor privacidad. La IA y el *big data* tendrán que evolucionar sin hacer uso de los niveles de personalización actuales, a efectos de gestión de oferta y demanda.

El valor de nuestra marca Alsa

«Alsa: Desde 1923, hasta donde tú quieras».

Nuestra marca ya centenaria es conocida y valorada en el mercado del transporte de personas. En los últimos años hemos transformado nuestra marca y la imagen corporativa, con un proyecto integral que va más allá de los cambios visuales y que refleja una compañía en transformación para abordar los retos de una movilidad que entendemos sostenible, multimodal y conectada.

La esencia de la marca Alsa no ha cambiado en cuanto a la vocación de servicio y los valores de humanidad, empatía y humildad que caracterizan a la compañía, y que continuarán en el futuro.

El valor humano seguirá siendo determinante, asegurando la importancia de nuestras personas y de las relaciones personales en un mundo digital. Digitalización «inteligente y humana», con tecnologías bien hechas al servicio de las personas.

Trabajamos para ofrecer servicios fáciles, inmediatos y para todos y todas: somos conscientes del reto que supone la inclusión y la movilidad

universal. Diseñamos una estrategia omnicanal, en la que Alsa sea cada vez más una marca de referencia como proveedor de servicios de movilidad (plataforma digital).

En la movilidad cotidiana, los cambios en el mercado continuarán y se acrecentarán (teletrabajo, *e-commerce*, *carsharing*...). Adaptaremos nuestros servicios, y en paralelo la forma de relacionarnos con los clientes, de modo que las personas continúen usando los servicios regulados de movilidad que habrán resuelto los problemas de accesibilidad, velocidad comercial, conectividad y frecuencia.

En los viajes no obligados, los viajes ocasionales por ocio se gestionarán cada vez más desde plataformas tecnológicas que integrarán los diferentes modos, y nuestra relación con los clientes podrá ser en el doble rol de gestor de la plataforma y/o operador del servicio de movilidad comercializado a través de la misma.

Interacción con nuestros clientes

Alsa interactúa con clientes diferentes a los que adaptamos nuestros servicios.

En este proceso de relaciones y servicios cada vez más personalizados aplicamos tecnologías de CRM (*Customer Relationship Management*) que iremos extendiendo a todos nuestros servicios y a los tres segmentos de clientes. Nuestra base de clientes fidelizados, a través del programa Alsa Plus, da soporte a toda la red de servicios interurbanos de media y larga distancia, y extenderemos sus ventajas a servicios urbanos y metropolitanos en colaboración con nuestros reguladores.

Trabajamos el ciclo de vida de los clientes con acciones de captación, retención y fidelización en todos nuestros mercados. Todo ello basado en un



En nuestra estrategia de relación con el mercado diferenciamos entre los viajeros que transportamos, las administraciones o entes públicos para los que gestionamos contratos de movilidad, y las empresas o instituciones con los que colaboramos prestando servicios.

El valor de nuestra marca y los principios de nuestra gestión son los mismos para los tres segmentos. Pero adaptamos y personalizamos nuestra relación a las necesidades de cada uno, entendiendo lo que nos demandan y priorizando su satisfacción.

Visualizamos un modelo en el que la movilidad sostenible será cada vez más barata para las personas. Dejarán de tener sentido los sistemas de tarificación excesivamente rígidos, dando paso a tarifas flexibles que incentiven el aprovechamiento de los transportes y su uso eficiente.

servicio excelente y adecuado a las necesidades en el que aportemos el valor que los clientes esperan de nuestra marca.

Estableceremos relaciones cada vez más directas, sencillas y basadas en información en tiempo real en todos los procesos de interacción con los clientes. Tenderemos al ahorro de tiempo y a la sencillez, con la ayuda de tecnologías para conseguir una comunicación personalizada (IA, *chatbot*): «hacer las cosas fáciles» a nuestros viajeros.

La digitalización en la movilidad evolucionará y permitirá nuevas formas de interacciones con los clientes, en ámbitos fundamentales como los dispositivos de pago (tarjetas inteligentes EMV y sin contacto, soluciones diversas de *contactless* aplicadas por cada regulador), la web y app, y las comunicaciones bidireccionales con los clientes en cualquier momento de la cadena del viaje.

Experiencia de clientes y valor de uso de nuestros servicios

En Alsa tenemos implantada una estrategia de experiencia de clientes en la que venimos trabajando desde hace años para dar lugar a servicios cada vez mejores y que aporten un mayor valor de uso para nuestros usuarios. La experiencia de clientes no equivale a un departamento concreto dentro de la compañía, ni a una tecnología ni a una moda. «Experiencia de cliente somos todas las personas que hacemos Alsa en nuestro día a día»: creemos que esta frase identifica bien nuestra visión de la experiencia de clientes y cómo seguiremos avanzando en el futuro.

Nuestra compañía es un referente nacional en experiencia de clientes y hemos obtenido premios y reconocimientos en los últimos años. Lideramos

alsa

Atención al cliente



alsa



Una experiencia multimodal verdadera.

alsa.es

alsa



Hoy, autobús.
Mañana, coche.
Pasado mañana, tren.

alsa.es

Los procesos de disrupción de la oferta que esperamos en la movilidad partirán de la experiencia de los clientes, con el foco puesto en las personas y en sus necesidades, en saber comprender el valor de uso que demanda el mercado. Una base muy importante del conocimiento del cliente, en Alsa, reside en nuestra gente, a todos los niveles de la compañía y en especial en los equipos de gestión de los servicios y en la primera línea de operaciones. De ahí partirá nuestra mejora, con un foco claro en los «no clientes» que debemos captar para ensanchar la base de usuarios del transporte colectivo.

rankings y *benchmarks* de satisfacción de clientes en el sector del transporte de personas. En 2016 y 2021 dos iniciativas de Alsa fueron premiadas en la convocatoria de los premios nacionales de la asociación DEC (Asociación Española para el Desarrollo de la Experiencia de Clientes). Tenemos implantadas métricas de clientes (ISC, NPS, CSR, VFM) en nuestros servicios, con mediciones incluso diarias. Trabajamos con metodologías y herramientas de mejora continua (*Close the Loop*) basadas en estos KPI y en los literales de clientes. Estamos implantando indicadores de sentimiento emocional (NEV, *Net Emotional Value*) en nuestros servicios. Mejoramos nuestros compromisos de excelencia y de respuesta a los clientes. Compartimos nuestros datos de satisfacción entre toda la plantilla. Y así podríamos citar muchos proyectos y realidades que ya ofrecemos en Alsa para mejorar el servicio a nuestros clientes.

Nuestra realidad actual y los reconocimientos que conseguimos son importantes para nosotros, pero no nos distraen ni nos permiten ser conformistas. Tenemos por delante el reto de ofrecer productos y servicios mucho más personalizados, emocionales y orientados a mercados que actualmente no atendemos, como la movilidad individual con arquetipos de clientes muy distintos a los que son habituales del transporte público.

Seguiremos trabajando sobre la base del Pasillo del Cliente (*Customer Journey*), que venimos desarrollando desde hace años y que para nosotros es una herramienta de gran utilidad para entender y mejorar los servicios. Contamos con Pasillos del Cliente adaptados y personalizados para los servicios más relevantes, y anualmente los actualizamos con KPI de satisfacción que obtenemos de las valoraciones para cada fase y momentos de la relación con los clientes. Esto nos permite establecer objetivos de mejora, cuantificados, no solo

para la satisfacción general del viaje, sino para la satisfacción concreta con cada uno de los elementos que conforman el servicio recibido.

La movilidad también avanzará en los derechos de los pasajeros, con garantías nuevas en cuanto a accesibilidad y compensaciones.

Alianzas

A lo largo de su historia, Alsa ha crecido mediante alianzas financieras y adquisiciones. La compañía ha conseguido ser competitiva aumentando su tamaño, en un sector en el que no hay economías de escala claras, y esto ha sido posible gracias a una estrategia de crecimiento con economías de red y supresión de duplicidades estructurales históricas. Nuestro portafolio ha cambiado sustancialmente. De ser una empresa cuya actividad fundamental eran las líneas interurbanas de media y larga distancia con operaciones regionales en territorios concretos, a ser una compañía mucho más diversificada, en la que el negocio mayor ya son los viajes urbanos y metropolitanos, y que está presente en distintos países y continentes.

Alianzas con otras empresas, administraciones y entidades con las que compartir visión y valores: Alsa ha mantenido siempre un discurso coherente, sin contradicciones.

Crecimiento y desarrollo del negocio

El crecimiento continuo y la diversificación han sido claves en el liderazgo de Alsa en estas últimas décadas. Anticipándonos a otros competidores de tamaño incluso mayor al nuestro. En este proceso las alianzas han sido fundamentales.

Alsa: una ejemplar apuesta por la movilidad colectiva y sostenible

Amador Menéndez Velázquez

Doctor en Química. Investigador y divulgador científico.

Continuamos un viaje en el espacio y el tiempo, un viaje iniciado en 1923. Es el año 2050 y nos encontramos en París. Se cumplen 35 años del Acuerdo de París sobre el cambio climático. Celebramos haber alcanzado la neutralidad climática, es decir, que el dióxido de carbono (el principal gas causante del calentamiento global) liberado a la atmósfera por la actividad humana es equivalente al absorbido por sumideros naturales como los bosques. En el año 2015 este objetivo de neutralidad climática parecía demasiado ambicioso, dada la tremenda huella de carbono de sectores como el del transporte.

El viaje a París tuvo lugar en ecológicos autobuses de la empresa Alsa. Esta empresa acaba de ser galardonada y reconocida en la capital francesa por su compromiso social y medioambiental. Uno de los autobuses que viaja hasta París se detiene a repostar en una hidrogenera. Nos vino entonces a la mente el sueño de Julio Verne, cuando en su novela *La Isla Misteriosa* del año 1875 afirmaba: «Creo que un día el agua será un carburante, que el hidrógeno y el oxígeno que la constituyen, utilizados solos o conjuntamente, proporcionarán una fuente inagotable de energía... El agua será el carbón del futuro». Julio Verne tenía razón. Este ecológico vehículo es impulsado por hidrógeno y como residuo únicamente desprende vapor de agua. Durante el trayecto, otro de los autobuses Alsa hace una parada en una estación de servicio para reemplazar su batería. Se trata de un autobús eléctrico que, en vez de estacionar un largo rato para recargar su batería, simplemente la intercambia por otra ya cargada. Esto le lleva tan solo un par de minutos. Esta estrategia es una forma de hacer frente a los todavía elevados tiempos de carga de las baterías del vehículo eléctrico.

Pero para que el transporte sea verdaderamente ecológico no solo debemos pensar en «emisiones

ceros» en el punto de uso, sino en todo el proceso. En el caso del autobús impulsado por hidrógeno, este se generó en un electrolizador en el que, mediante una corriente eléctrica, el agua se disocia en hidrógeno y oxígeno. Esa electricidad proviene de energías renovables como la solar y la eólica. Y lo mismo sucede con la procedencia de la electricidad almacenada en las baterías del autobús eléctrico.

Este futuro puede parecer demasiado utópico, pero a buen seguro que llegará de la mano de compañías innovadoras y comprometidas como Alsa, que ya suma kilómetros con cero emisiones. Por supuesto, también se necesita el compromiso de otros actores, como los gobiernos, para la creación de las políticas e infraestructuras necesarias. Pero ya de por sí, incluso haciendo uso de combustibles fósiles, el transporte colectivo de pasajeros (como puede ser en autobuses) supone una importante reducción de la huella de carbono con respecto al transporte individual. Por ejemplo, la huella de carbono de un autocar de 80 personas es mucho menor que la de 20 coches en cada uno de los cuales viajan cuatro personas.

Este 20 de abril de 2023 la empresa ALSA cumple un siglo, lo cual es motivo de tremenda satisfacción y orgullo. Aprovechamos estas líneas para felicitar a su actual presidente, Jacobo Cosmen, a su equipo y a las diferentes generaciones que le precedieron por todo su buen hacer. Han sido capaces de crear de la nada una empresa ejemplar y han sabido reinventarla a lo largo de los tiempos. Por méritos propios se han convertido en líderes indiscutibles, promotores e impulsores de la «movilidad colectiva y sostenible». Esto es solo una parada. El viaje continúa y nos conduce a un futuro apasionante y esperanzador. ¡Enhorabuena, muchas gracias y buen viaje!

El transporte del futuro: nuevos paradigmas

Francisco Javier Gómez López

Director de Planificación Estratégica y Explotación (Consorcio Regional de Transportes de Madrid)

Los cambios que se producen en la sociedad son pequeños pasos que en el momento en que tienen lugar no se aprecian y, sin embargo, revisando la historia se aprecian como grandes modificaciones.

El transporte no es ajeno a estos cambios, es más, es un fiel reflejo de esta situación, baste pensar en que «antes» se hablaba de transporte y «ahora» de movilidad. Se podría creer que este cambio solo afecta a la denominación de un acto o una acción, y sin embargo no es así. La movilidad incluye no solo el hecho del desplazamiento, sino también la calidad del mismo y las nuevas formas de desplazarse que se están implantando, y ahí es donde radica la gran diferencia.

Se plantea, por tanto, un transporte de calidad en el que, dándose por descontada la posibilidad de desplazarse, se conozcan con antelación otras variables asociadas como son la disponibilidad del modo, los tiempos de espera, la duración del viaje, las incidencias en tiempo real... En resumen, conocer con antelación las alternativas posibles y la situación en que se va a producir el viaje.

Este conocimiento, en tiempo real, solo es posible apoyándose en nuevas tecnologías que aseguren la información y su fiabilidad: digitalización de la oferta de servicio, integración de los sistemas de información y comunicación, y desarrollo de aplicaciones para poder elegir en cada momento el modo que mejor satisfaga nuestras necesidades.

Y es en este sentido, en el que tanto la Administración como las empresas privadas, y en concreto Alsa, estamos trabajando de manera conjunta para conseguir que la movilidad actual, sin esperar a un futuro lejano, responda a estos retos en los que lo que surgen son oportunidades de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

 Somos una empresa acostumbrada a las alianzas y agrupaciones de diverso tipo, grandes y pequeñas, de largo o corto plazo. Las alianzas nos han aportado una posición financiera mejor para crecer y diversificar el negocio. Y así seguirá siendo en los próximos años, en que aspiramos a gestionar redes cada vez mayores y en entornos multinacionales.

Alsa trabaja para impulsar la cadena de valor de la movilidad y la experiencia del cliente a la hora de viajar, a fin de optimizarlas en términos de eficiencia y de conocimiento del cliente final. Tenemos una sensibilidad clara hacia la triple sostenibilidad: ambiental, económica y social.

La dirección de la compañía ha sabido gestionar una empresa moderna y bien reputada como empleador. Esto nos ha permitido siempre, y es un reto para los próximos años, contar con los mejores profesionales del mercado en puestos críticos para nuestra actividad como son los conductores y el personal operativo. Acompañados por un equipo de gestión excelente y muy comprometido, con orgullo de pertenencia. Nuestras personas encuentran en Alsa una compañía en la cual desarrollar proyectos de vida. Las personas son sin duda el mejor activo que tenemos, y nuestro aval para el futuro.

La colaboración de las administraciones en la gobernanza de la red se irá optimizando y habrá cada vez más servicios de movilidad atendidos por operadores zonales, con modelos nuevos de colaboración para la prestación de servicios entre las empresas. La nueva legislación de movilidad deberá resolver la financiación de estos servicios OSP y los hará más atractivos en cuanto a calidad de la oferta.

Las alianzas serán fundamentales para los grandes proyectos internacionales. Será la mejor forma de acceder a los mercados y además poder ser competitivos. Estamos generando una compañía cada vez más internacionalizada, integrada en un grupo de transporte multimodal surgido a su vez de alianzas financieras, con una gestión potente en su área natural en la que ha logrado crecer internacionalmente. Nos focalizamos en mercados mundiales de gran potencial como Oriente Medio o Asia, en los que los crecimientos futuros de la población vendrán acompañados de importantes

proyectos de movilidad con desarrollos tecnológicos de vanguardia.

Serán también muy importantes las alianzas para atender servicios de la nueva movilidad: vehículos de movilidad personal, servicios de última milla, transporte a demanda, etc. Nos adaptaremos a nuevos modelos de gestión, según las necesidades de cada territorio y cada cliente o administración que demande nuestros servicios. Nuestro core de negocio no cambia, independientemente del modelo de gestión y alianzas que desarrollemos: dar el mejor servicio a nuestros clientes (BTB y BTC), operación segura y excelente en prestaciones, creando valor local y con visión de permanencia y largo plazo.

Diversificación en sectores relacionados

Desde hace años, Alsa apuesta por desarrollar servicios de movilidad vinculados al turismo. Mantenemos alianzas sólidas con grandes turoperadores nacionales y de otros países, desarrollando todo tipo de servicios vinculados al turismo y ocio: contratos públicos de viajes de turismo social, traslados y última milla, receptivos, buses turísticos urbanos, excursiones, *tours* y otros servicios para cruceros, servicios en tierra para navieras y yates, etc. Continuaremos creciendo en España y en los mercados internacionales.

La colaboración público-privada abrirá nuevas oportunidades a medio y largo plazo. Las administraciones y el sector público empresarial encontrarán vías nuevas de relacionarse con empresas y entidades privadas, en las diferentes fases de la nueva cadena de valor que resultará de la transformación de la movilidad. En Alsa tenemos experiencias exitosas, y desarrollaremos más en los



próximos años, de colaboraciones con operadores públicos en la prestación conjunta de servicios urbanos, fomentando eficiencias y creando valor de cara a las personas que demandan los servicios. La gestión privada y la pública dejarán de ser antagónicas.

Concebimos las alianzas estratégicas estables y a largo plazo con proveedores de tecnología, material móvil, gestores y proveedores de servicios a consumidores, que estando en el *target* de

producto de Alsa, precisan para sus desplazamientos un operador multimodal.

Alsa también está presente en el sector del ferrocarril. Desde hace dos décadas, coincidiendo con los inicios de la liberalización del tren en España, hemos desarrollado una estrategia propia en este mercado, con operaciones de metro ligero, trenes turísticos, servicios de tracción y maniobras, centro de formación ferroviaria propio, centro de mantenimiento de material propio, gestión de servicios

En el futuro, Alsa impulsará el desarrollo de alianzas comerciales con marcas reconocidas por su público objetivo, a las que podremos acceder por nuestra condición de líder y para gestionar la movilidad de sus clientes, en áreas de turismo, cultura, música, deporte.

de plataformas logísticas, gestión de cambiadores de ancho de vía y operaciones auxiliares de mantenimiento para entidades públicas y privadas. El grupo National Express del que formamos parte gestiona también servicios ferroviarios regionales en Alemania. A medio y largo plazo visualizamos oportunidades de gestión en contratos de OSP ferroviarios regionales y de cercanías en España. Nuestra entrada en los servicios comerciales de larga distancia dependerá de la regulación de la competencia intermodal y del comportamiento competitivo de los operadores públicos que han copado el mercado.

Servicios ofrecidos y valor añadido al cliente

En la actualidad, Alsa es un operador muy eficiente, cercano a nuestros clientes y con vocación clara de mercado y crecimiento. Hemos orientado nuestra compañía al conocimiento del cliente: tantos viajes tienes (y conoces), tanto vales como compañía.

Avanzaremos en alianzas con gestores y operadores de centros de movilidad, estaciones, aeropuertos, aerolíneas y operadores ferroviarios, con las que asegurar operaciones logísticas y la coordinación de viajes sucesivos. Alsa fue pionera en el desarrollo de líneas regulares interurbanas desde los principales aeropuertos nacionales, y tenemos alianzas de colaboración con otros operadores como Iberia o Renfe. El crecimiento mediante alianzas con otros operadores de movilidad será fundamental en los próximos años, en la medida en que la regulación impulse en paralelo medidas nuevas de conectividad modal e intermodalidad.

En nuestra estrategia tienen importancia los conceptos de «red» y «plataformas», muy

relacionados con las alianzas. A corto y medio plazo identificamos alianzas con empresas tecnológicas líderes para desarrollar plataformas de movilidad, adaptando la marca al nuevo mercado sostenible de ocio en viajes interurbanos, en un mercado de gran competencia intermodal. Cuanta más presencia de contratos y servicios de transporte podamos tener integrados en plataformas y app de movilidad (propias y ajenas), mayor valor tendrán la compañía y la marca ante el cliente. Anticipándonos a este mercado, en Alsa hemos desarrollado nuestra propia plataforma de movilidad como servicio (app Mobi4U), que estamos implantando en las ciudades en las que operamos servicios urbanos y también en otras nuevas, integrando servicios propios y de otros operadores en la última milla urbana.

Transformación de la cadena de valor

Avanzaremos en el diseño de servicios nuevos de movilidad a través de alianzas con los constructores y proveedores de referencia que hayan resuelto mejor la transición energética (flota, energía, tecnologías). Alsa es una marca reconocida como operador excelente, comprometido con el medio ambiente y socialmente responsable, lo que nos permite ser competitivos en licitaciones y proyectos nacionales e internacionales, en los que podremos poner en valor estas alianzas transversales.

La disposición de la flota de vehículos se conseguirá cada vez más mediante acuerdos marco corporativos y alianzas estables con los principales fabricantes de ámbito mundial.

En una Alsa líder en la movilidad colectiva terrestre, habremos resuelto el problema de falta de conductores implicándonos en alianzas de formación con los principales centros educativos.

Desarrollo de la movilidad

Alsa forma parte y colabora con asociaciones y entidades a favor de la movilidad sostenible y la defensa de los intereses del transporte público. Defendemos posiciones similares en materia de

buen empleador y de respeto a las organizaciones sociales, empresariales y sindicales. Continuaremos integrando en nuestro modelo de negocio las tendencias sociales y los valores del cliente.

El medio ambiente, las nuevas energías limpias y la concentración de población en grandes áreas

Un futuro apasionante en el que todo es posible

Meinrad Spenger

Consejero delegado (CEO) de MÁSMÓVIL

En primer lugar, quiero felicitar al Grupo Alsa, a sus accionistas, empleados, clientes y socios por cumplir cien años.

¡Enhorabuena por este hito tan relevante! y por ser capaces de manteneros en el mercado durante tanto tiempo, siendo elegidos de forma continua por los clientes para satisfacer sus necesidades de movilidad.

A lo largo de la historia de MÁSMÓVIL, las alianzas con nuestros competidores y diferentes empresas de otros sectores han sido claves para acelerar el crecimiento del grupo manteniendo nuestra estrategia de generar valor a largo plazo para el mercado, nuestros accionistas y clientes.

Desde nuestros inicios, establecimos una serie de alianzas con todos nuestros principales competidores —algo innovador, puesto que fuimos los primeros en hacerlo— con el objetivo de desarrollar inversiones eficientes en redes, especialmente destinadas a aquellas zonas en las que realmente aportaban valor al mercado como, por ejemplo, el entorno rural.

Esa combinación de redes propias y acuerdos de uso de redes de terceros nos permitió diferenciarnos ofreciendo la mayor cobertura en móvil y fibra, aumentando la satisfacción de nuestros clientes, acelerar nuestro crecimiento y maximizar la rentabilidad.

Posteriormente, y en la era digital en la que vivimos, con la progresiva desaparición de barreras

entre los diferentes sectores, la diversificación y la innovación basadas en construir una relación de confianza con el cliente para ofrecerle nuevos servicios se convierten en una clave para el crecimiento, y de nuevo ahí las alianzas con otras empresas han ocupado un papel de vital importancia para nosotros.

Para conseguirlo, en MÁSMÓVIL hemos continuado con nuestra estrategia de alianzas en la que la relación con el socio deja de ser una relación de cliente-proveedor para convertirse en una relación de socios que buscan cómo responder mejor y más rápido a las necesidades del cliente, generando más valor para las tres partes.

En este sentido, ofrecemos a nuestros clientes servicios financieros, seguros, telemedicina, alarmas o energía apoyándonos en alianzas con los mejores socios que comparten esta visión y que tienen como objetivo ser los mejores en satisfacer las necesidades del cliente.

En relación con la movilidad, es uno de los principales retos a los que se enfrenta nuestra sociedad, así como una de las principales oportunidades de desarrollo futuro en términos de sostenibilidad y cohesión territorial, en que Alsa, como líder de su sector, tiene que jugar un papel fundamental.

La digitalización del sector del transporte, la sostenibilidad y la aplicación de la conectividad 5G serán factores críticos de éxito para avanzar en el modelo de ciudades hiperconectadas y

sostenibles, así como para revertir la despoblación en el entorno rural.

Para ello es necesario realizar un profundo proceso de transformación, que solo tendrá éxito si es compartido por las distintas industrias que están involucradas directa o indirectamente: fabricantes de vehículos, aseguradoras, compañías eléctricas, operadores de telecomunicaciones y administraciones públicas, entre otros, en el cual las alianzas y colaboraciones serán de nuevo estratégicas.

Este proceso de transformación debe llevar al desarrollo de nuevos modelos de servicio, con las personas en el centro, y en el que el dato, transparente y seguro, permita alinear la oferta y la demanda en tiempo real y dotar de una seguridad sin precedentes a la movilidad gracias a las comunicaciones entre vehículos y con las infraestructuras de las vías de transporte.

Finalmente, la sostenibilidad y hacer las cosas para mejorar nuestro planeta van a cobrar vital importancia en los próximos años. Por eso, en MÁSMÓVIL ponemos en marcha con nuestros socios iniciativas de movilidad como las mediciones no intrusivas de las emisiones reales de los vehículos con tecnológicas innovadoras para que circulen de acuerdo con las normas medioambientales y de esta manera se mejore la calidad del aire.

El futuro que nos espera es apasionante para todos y en especial para el Grupo Alsa.

¡A por otros cien años más llenos de éxitos!

La cultura de Alsa ha primado siempre el valor de nuestras personas, y esto es lo que hace realmente diferencial a nuestra compañía. Nunca ha sido una moda pasajera, es parte de nuestro ADN.

Actualmente, Alsa cuenta con más de 15.000 empleados

y empleadas, en nuestros servicios de España, Marruecos, Suiza, Francia y Portugal.

metropolitanas habrán modificado el servicio de movilidad y harán crecer el mercado potencial de viajes para los operadores. Este escenario requerirá un esfuerzo financiero muy grande, que podrá atenderse a través de alianzas como las que hemos mencionado para el desarrollo de la nueva movilidad.

Personas y talento

Nueva Propuesta de Valor al Empleado (PVE)

Alsa es una empresa global, intensiva en contratación de personas y con un proyecto sólido de crecimiento que genera una alta tasa de incorporaciones de nuevo personal al cabo del año.

La diversidad, la equidad y la inclusión social son valores fundamentales que estamos impulsando en nuestra estrategia de Personas y Cultura. La Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que estamos desarrollando y que marcará nuestra actuación en los próximos años, se basa en los siguientes principios:

- **Empoderamiento.** Seguiremos ofreciendo la máxima confianza, autonomía y visibilidad a nuestros equipos en cada tarea para que puedan desarrollarse y seguir creciendo con nosotros.
- **Cercanía.** Seguiremos activando continuamente acciones que favorezcan la cercanía en la relación entre todas las personas de la empresa (con independencia de su función, área o grupo).
- **Sostenibilidad.** Seguiremos impulsando cada día nuestro compromiso con la sociedad para ser más sostenibles, y sobre todo innovando para hacer visible este proceso dentro y fuera de Alsa, convirtiéndonos en un referente.

- **Igualdad.** Seguiremos desarrollando una política activa de búsqueda y promoción del talento femenino interno, y fomentando la incorporación de mujeres para promover el cambio cultural en Alsa hacia un entorno más equitativo.
- **Flexibilidad.** Aumentaremos la confianza en nuestros equipos mediante la mejora de las condiciones de conciliación, generando un impacto real en el equilibrio entre vida laboral y personal y en el nivel de compromiso con Alsa.
- **Desarrollo profesional.** Desarrollaremos un plan de carrera detallado y atractivo para todos los colectivos, que incluya bandas de remuneración competitivas y formación adaptada, para mejorar la atracción de talento nuevo y retener el actual de cara al futuro.
- **Diversidad.** Ampliaremos nuestra actividad a otros ámbitos distintos del género, como la nacionalidad, la ideología o cualquier otra condición personal.
- **Reconocimiento.** Valoraremos, escucharemos y reconoceremos los logros de nuestros equipos, no solo a nivel corporativo desde la empresa, sino también en el día a día con los directivos y compañeros de todas las áreas.

Retos y prioridades

En la actualidad, estamos evolucionando nuestra estrategia de Personas y Cultura para asegurar que Alsa continúe siendo líder en el nuevo mercado de la movilidad. No son palabras vacías, ya que afrontamos retos de primera magnitud y la base de nuestro éxito hasta este momento han sido las personas.

Nos centramos en tener una alta capacidad de adaptación y enfoque en el cliente/servicio como



factores diferenciales en el desempeño de nuestras personas. Crecimiento con éxito sostenido.

Para Alsa es fundamental preservar y apalancar el orgullo de pertenencia. No es sencillo en el contexto actual, tras una pandemia que generó una crisis mundial y en un entorno económico y social muy volátil. Retener y desarrollar el talento de nuestras mejores personas es determinante

para Alsa. Para ello estamos revisando nuestros planes y políticas de talento, reconocimiento y recompensa, a partir de nuestro programa de Voz del Empleado/a (encuestas de clima interno, entrevistas individualizadas y por colectivos, etc.) y de los *insights* de nuestras personas. Gestionamos un negocio sostenible en un entorno de movilidad multimodal, con una apuesta de valores por



el futuro. Estamos implantando planes de gestión de talento, individualizados y por colectivos.

Estamos adaptando nuestra propuesta de valor para las personas, al mismo ritmo que la sociedad se transforma y las necesidades de las personas cambian. Es un reto y al mismo tiempo una gran oportunidad para Alsa, con plantillas deslocalizadas, con diferencias culturales, perfiles,

edad.. Debemos asegurar que nuestras políticas contemplan y refuerzan estas diferencias, que nos han enriquecido en nuestros cien años de historia.

Continuaremos fomentando la movilidad interna, que ha sido siempre un factor diferencial del crecimiento de Alsa. Para ello no solamente se debe contar con políticas que fomenten la capacidad de crecimiento de nuestros profesionales,

sino también con el liderazgo que fomente y motive a nuestros equipos a mantener un espíritu imparable.

A medio plazo deberemos tener resuelta la escasez de perfiles (conductores, mecánicos, técnicos...) existente en el sector de la movilidad (viajeros, mercancías y logística). Son posiciones fundamentales para nuestra compañía. Para ello contamos con centros de formación propios, que estamos transformando, y diseñamos proyectos de empresa más atractivos y diferenciales en el mercado para estas categorías profesionales. Trabajamos actualmente con la asociación internacional IRU (*World Road Transport Organisation*) en el programa IRU Road Master, para la certificación del personal de conducción con los estándares más altos de seguridad y servicio a los clientes.



La travesía del talento

Pilar Llácer Centeno

Filósofa. Máster en Informática y Derecho. Especialista en Ética de los negocios

La movilidad se ha revelado, en el último año, como un eje esencial en la vida de las personas. Todavía con los efectos de una pandemia mundial, el ser humano anhela aún más viajar y desea una nueva experiencia de movilidad que sea sostenible. Todo desplazamiento requiere tiempo, anticipación, y en muchas ocasiones el trayecto es igual de importante que el destino. La tecnología y la pandemia han cambiado de forma radical la experiencia del viaje e igualmente la vivencia de los empleados en las organizaciones. Y lo que es aún más importante, ha descubierto que solo sobrevivirán aquellas empresas que comprendan que hay que adaptar la cultura y el estilo de liderazgo, de manera personalizada, al valor más importante, las personas.

Las empresas necesitan líderes inclusivos, ejemplares, innovadores, pero sobre todo que sean capaces de transmitir en cada una de sus acciones esa ilusión, ganas y pasión que son las que construyen el verdadero compromiso. La sociedad demanda líderes conductores de un talento que es diverso por el género, la generación y la geografía, y esto implica conocer el destino y saber alinear toda la fuerza de trabajo de forma diferencial en ese trayecto que no siempre es fácil y a menudo se encuentra lleno de baches y carreteras sin salidas. El buen líder no solo es el que sabe salir de un atasco, sino el que tiene la visión para evitarlos, y para ello son necesarias competencias como la anticipación, la actitud digital, la visión, el pensamiento crítico o la ejemplaridad,

que se traducen en una excelencia en la experiencia de todos los agentes de interés. El líder debe saber cómo interpretar las circunstancias, adecuar la velocidad y saber escoger la ruta apropiada en función del recurso más importante, que son las personas.

Y, por último, no podemos olvidar que el talento demanda que las empresas construyan una humanidad con menos desigualdades, concienciada con el cambio climático y que contribuyan, mediante el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a la creación de una sociedad más justa para todos, en la que las personas sean el valor que haga sostenibles en el corto, medio y largo plazo a las organizaciones.

Alsa es un referente por su estrategia de seguridad. Nuestros estándares están muy por encima de la normativa y las obligaciones de los contratos que gestionamos. Hemos recibido premios y distinciones tanto nacionales como internacionales. Trabajamos con objetivos de mejora continua y excelencia que revisamos cada año, identificando acciones para involucrar y concienciar a todos los niveles de la compañía.

Seguridad

La seguridad es el principal valor de Alsa y forma parte de nuestra estrategia. Gran parte de nuestros objetivos, planes y políticas se centran en mejorar la seguridad y fiabilidad. No tratamos solo de erradicar la siniestralidad con objetivos de cero víctimas en todos nuestros servicios. Además trabajamos para reducir al mínimo la accidentalidad en movimientos dentro del taller, posicionamientos, accidentalidad laboral, etc.

La Unión Europea ha elaborado la Estrategia Europea de seguridad vial 2021-2030, que plantea objetivos muy ambiciosos como es el tener cero fallecidos en las carreteras de la UE en 2050 y reducir a la mitad los fallecidos y heridos graves por accidentes de tráfico entre 2021 y 2030.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible incide en erradicar la accidentalidad asociada a la movilidad, con objetivos de seguridad vial. En el ODS n.º 3, de Salud y Bienestar, la meta 3.6 se plantea «reducir a la mitad el número de muertes y lesiones causadas por accidentes de tráfico en el mundo». Y en el ODS n.º 11, de Ciudades y Comunidades Sostenibles, la meta 11.2 plantea «proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad». Todo ello en el horizonte de 2030.

En España, la Dirección General de Tráfico (DGT) ha elaborado la Estrategia de Seguridad Vial 2030, con la ambición de ser el marco nacional de referencia para todos los agentes implicados en la política de seguridad vial del país, también que

el horizonte 2030. Además, el eje 3 de la Estrategia Española de la Movilidad 2030 se dedica a la Movilidad segura, y define la seguridad como un elemento transversal del derecho a la movilidad, que debe abordarse desde un punto de vista integral. Nos alineamos con el enfoque de la Estrategia de avanzar hacia un sistema seguro, que permita evitar que errores humanos provoquen muertos o heridos. La mayor parte de los siniestros son prevenibles, no podemos confiarnos ni bajar la guardia. La seguridad continuará siendo la prioridad principal para Alsa.

Retos a los que nos enfrentamos

La evolución de la seguridad vial que cabe esperar en los próximos años no dependerá solo de factores endógenos asociados a las políticas de seguridad vial, sino también de tendencias exógenas en la movilidad y la sociedad en conjunto. Entre estas tendencias destacamos:

- **Envejecimiento de la población.** Desafío de atender de forma segura a las necesidades de movilidad del segmento de personas mayores, cada vez más numeroso.
- **Los entornos urbanos están cada vez más concurrenciosos.** Con nuevas formas de movilidad, y en especial la generalización de vehículos de movilidad personal (VMP) como bicicletas o patinetes. En las ciudades el tráfico es cada vez más heterogéneo, conviven vehículos con tamaños, masas, velocidades y vulnerabilidades muy diferentes. Esto implica el desafío de garantizar la convivencia segura y la necesidad de armonizar las normas y exigencias de seguridad vial para todos los vehículos que





convivan en los mismos viarios, y para sus conductores.

- **Los vehículos son más tecnológicos y conectados.** Hay más fuentes de distracción.
- **Deberemos superar las dificultades para encontrar buenos conductores y retenerlos.** Lo mismo es aplicable para otras profesiones ligadas a la seguridad.
- **Aumento de la población urbana.**

Nuestra estrategia de futuro

La estrategia y los objetivos de la seguridad vial en Alsa están alineados con las estrategias, políticas y manifestaciones de nuestras administraciones.

Promovemos un enfoque integrado para la gestión de la seguridad vial que permita actuar en los siguientes elementos:

Personal de conducción

En el futuro, los sistemas de comunicación se integrarán cada vez más en el vehículo y desaparecerán las distracciones generadas por los móviles.

La formación se basará en la realidad aumentada y la realidad virtual, integrando los avances en inteligencia artificial (IA)

Avanzaremos todavía más en la monitorización permanente. Los sistemas actuales de monitorización podrán regularse por IA, detectando comportamientos y efectuando correcciones en la conducción.

También progresaremos en el comportamiento y en las reacciones de los conductores, con nuevos sistemas de concienciación que reforzarán la formación técnica recibida (actitud y aptitud).

Los sistemas predictivos de comportamiento y actitud en la conducción, previos a la selección o a la formación de conductores, serán cada vez más importantes.

Vehículos

En el horizonte del año 2030, los vehículos de transporte colectivo estarán equipados con los niveles más altos en seguridad activa y pasiva. Alsa es una empresa pionera en mejorar la seguridad de la flota, y muchos desarrollos de fabricantes se llevan a cabo a petición de nuestra compañía o con nuestra colaboración. En el futuro desarrollaremos este tipo de alianzas estratégicas con fabricantes y proveedores de flota y tecnología, para la mejora conjunta de la seguridad.

Los vehículos estarán totalmente conectados, con dispositivos IoT y comunicación 6G.

El factor humano seguirá siendo determinante y será el centro de la política de seguridad de Alsa. Dedicamos muchos recursos a las políticas de selección, formación, monitorización y concienciación de nuestras personas, y en especial de nuestro personal de conducción.





La seguridad vial exigirá abordar cuestiones más amplias como el acceso equitativo a la movilidad y la promoción de los medios de transporte sostenibles, en particular la seguridad del transporte público y de los desplazamientos a pie y en bicicleta.

Se generalizará la conducción asistida y semiautónoma, que permitirá la utilización de vehículos de mayores dimensiones o trenes de vehículos comandados en conjunto.

Se mantendrá el enfoque regulatorio de controlar los límites de velocidad, incluido el fortalecimiento de la aplicación de la ley para evitar los excesos por parte de los conductores.

Se mejorará todavía más la ergonomía de los puestos de conducción, la gestión inteligente de las alarmas, la priorización de los mensajes, y las actuaciones claras que realizar ante cada mensaje.

Los nuevos combustibles, como la energía eléctrica o el hidrógeno, motivarán la adaptación de los sistemas de explotación y de mantenimiento

(servicios, emergencias, paralizaciones, conservación, recarga/repostaje, riesgos, etc.).

Mantenimiento y conservación

Se generalizará el mantenimiento predictivo en línea.

Los vehículos contarán con alarmas centralizadas de elementos de seguridad (dirección, suspensión, frenos y neumáticos).

Todo ello exigirá nuevos retos y nuevos perfiles en el personal de mantenimiento, como conocimientos en IA, personal experto en movilidad eléctrica y también en nuevos combustibles.

Infraestructuras

El reto de avanzar hacia un mundo libre de muertes y lesiones graves causadas por accidentes de tráfico implica una responsabilidad compartida, de primer nivel, entre todos los agentes implicados en la planificación y gestión de la movilidad, en los sectores público y privado: administraciones y reguladores con competencias en estas materias, los operadores de movilidad, el mundo académico, las organizaciones profesionales, las organizaciones no gubernamentales, los medios de comunicación, etc.

En las infraestructuras, se producirán avances tecnológicos en los sistemas de vigilancia y gestión del tráfico a fin de reducir la siniestralidad atribuible a errores y conductas de riesgo.

Será necesario fomentar una inversión mayor que la actual en infraestructuras viales más seguras, teniendo en cuenta las necesidades del transporte motorizado y no motorizado y de otros usuarios vulnerables, especialmente en vías interurbanas, metropolitanas y urbanas de mayor riesgo y con tasas elevadas de accidentes.

Se generalizarán los conceptos y tecnologías de ciudades inteligentes (*smart cities*), que son una gran oportunidad para la seguridad al implicar una movilidad cada vez más digital y conectada, en infraestructuras y vehículos.

Se desarrollarán los carriles inteligentes, en los que los vehículos circularán conectados, minimizándose los alcances por errores humanos.

Los servicios de atención médica de emergencia, que en la actualidad ya tienen un altísimo nivel, seguirán mejorando.

Este nuevo escenario implicará una nueva regulación de la seguridad, de la misma forma que irá evolucionando la regulación y la propia gobernanza de la movilidad. Será necesaria una amplia

legislación sobre los principales factores de riesgo de accidentes, como la no utilización de cinturones de seguridad, sistemas de sujeción infantil y cascos, la conducción en estado de ebriedad y el exceso de velocidad. Y señalar asimismo otros factores de riesgo, como las condiciones médicas y los medicamentos que afectan a la conducción segura, la fatiga, el uso de estupefacientes y sustancias psicotrópicas y psicoactivas, los teléfonos móviles y otros dispositivos electrónicos.

Cien años de Alsa: Comprometidos con la movilidad segura, sostenible y conectada

Pere Navarro Olivella

Director general de Tráfico (Ministerio del Interior)

Es un privilegio poder compartir con Alsa la celebración de sus primeros cien años de existencia y expresar nuestro especial reconocimiento a todos los que lo han hecho posible.

Nos sentimos legítimamente orgullosos de que Alsa, una empresa española, haya conseguido situarse como un referente internacional en el transporte de viajeros por carretera.

Desde la Dirección General de Tráfico queremos destacar su largo y ejemplar compromiso con los valores de la seguridad vial. Habéis ido por delante de las administraciones y nos habéis ayudado en las iniciativas de normativas en seguridad vial. Sin lugar a dudas, el transporte de viajeros que lleváis a cabo es la forma más segura de desplazarse por carretera.

La celebración del centenario invita a mirar atrás y ver el camino recorrido con sus mil y una vicisitudes, pero también ofrece una buena oportunidad para intentar dibujar el futuro y aquí es donde aparece la importancia creciente de la movilidad en las políticas públicas, la lucha contra el

cambio climático y la digitalización como vectores sólidos de los cambios que estamos viviendo.

Sobre la movilidad, podemos afirmar que el transporte colectivo de viajeros, tanto en carretera como en el ámbito urbano, es una prioridad y una pieza básica y fundamental en las estrategias de movilidad de todas las administraciones.

Sobre el compromiso contra el cambio climático, podemos afirmar que la descarbonización del transporte está en el ADN de la empresa y que nos está permitiendo comprobar que los combustibles fósiles están siendo sustituidos por las diversas tecnologías que ya están en el mercado. Este es un viaje que promete ser sugestivo y que hay que seguir con interés.

Sobre la digitalización, podemos afirmar que está en la hoja de ruta de la empresa y así poder aprovechar las posibilidades que nos brindan las nuevas tecnologías, sabiendo que el objetivo siempre ha sido y es mejorar el servicio al ciudadano.

Estos primeros cien años de Alsa son la mejor carta de presentación y garantía de futuro.



Obra de Alfonso Iglesias, 1979.

Nuestra flota a través del tiempo: pasado, presente y futuro

09

De la «era Pegaso» a la «era Mercedes»

Siempre a la vanguardia en la mejora de nuestra flota

Nuestros vehículos en el futuro

De la «era Pegaso» a la «era Mercedes»

Como ya se ha señalado, el crecimiento de Alsa, tanto en el tiempo como en el espacio, no ha sido un simple proceso de naturaleza acumulativa o extensiva, es decir, basada en la integración de otras

empresas o en la ampliación de su flota. En el caso de esta última, su crecimiento no habría sido sostenible de no haberse sustentado sobre bases de carácter cualitativo, tanto tangibles (tecnológicas) como intangibles (capital humano). Son estas bases las que han acreditado a Alsa como empresa segura y comprometida con las directivas europeas e internacionales respecto al medio ambiente. Este ámbito de la historia empresarial —el de sus vehículos— será objeto del análisis que se ofrece a continuación.

Junto a las infraestructuras viarias, el binomio autobús-conductor constituye el eslabón más sensible en la cadena de valor del transporte público de viajeros. La evolución de la flota es reflejo directo tanto de la oferta disponible por parte de la industria de la automoción como de la demanda de la empresa, guiada esta última por la ampliación de su red de servicios y por la búsqueda de eficiencia operativa. En el caso de Alsa, esta evolución ha conocido cuatro etapas bien definidas (tabla 1).

1.ª etapa. 1916-1969: el dominio de los fabricantes europeos

Como ya se señaló, entre 1906 y 1929, el 80 % de los vehículos de motor matriculados en España eran importados. Hasta 1960, en Asturias las marcas Saurer, ACLO y De Dion-Bouton representaron hasta el 70 % de la flota en circulación. La escasa demanda nacional no estimuló, salvo en el caso de Hispano-Suiza, la creación de empresas de automoción. Incluso las principales industrias carroceras como Irizar (1899) y Ayats (1904) orientaron inicialmente su actividad hacia los sectores naval y ferroviario, y solo a partir de 1905 comenzaron a elaborar artesanalmente carrocerías para autobuses sobre chasis de camiones. Los primeros fabricantes españoles de automóviles lo harán bajo

Tabla 1. Composición de la flota de Alsa, 1916-2023

Años	Adquisiciones (unidades)	Participación (%)	Fabricantes
1916-1933	54	70	Saurer ¹ (35 %), De Dion-Bouton ² (23 %), GMC ³ (12 %)
		30	NAG, ⁴ Berliet, ⁵ Studebaker, ⁶ Gobron-Brillié ⁷
1933-1950	32	75	Saurer (34 %), ACLO ⁸ (22 %), De Dion-Bouton (19 %)
		15	NAG, Berliet, Chevrolet, GMC, MAN ⁹
1950-1960	67	70	Saurer (28 %), ACLO (25 %), Pegaso ¹⁰ (17 %)
		30	GMC, Dodge, ¹¹ MAN, Renault, ¹² Hispano-Suiza, ¹³ Ford ¹⁴
1960-1980	271	95	Pegaso
		5	Avia, ¹⁵ Barreiros, ¹⁶ Mercedes-Benz, ¹⁷ Sava-Austin ¹⁸
1980-2000	1.464	92	Mercedes-Benz
		8	Pegaso, Avia, Volvo, ¹⁹ Scania ²⁰
		47	Evobús (MB + Setra)
2000-2023	11.728	13	Scania
		8	Volvo
		32	Otros

Notas: ¹ Saurer (Arbon, Suiza, 1897) fabricó vehículos industriales y autobuses desde 1914; ² De Dion-Bouton (Puteaux, París, 1883), desde 1932 y hasta su cierre en 1954, fabrica autobuses; ³ GMC (General Motors C^o, 1908, Detroit, Michigan), además de la marca propia utiliza la de Chevrolet (Detroit, 1911) tras su absorción; ⁴ NAG (Neve Automobil Gessellschaft, Berlín, 1915), filial de AEG, desaparecerá en los años veinte; ⁵ Berliet (Francia, 1901), absorbida por Renault en 1978; ⁶ Studebaker Corp. (South Bend, Indiana, 1852), desde 1904 fabrica camiones y automóviles; ⁷ Gobron-Brillié (París, 1898), desde 1906 y hasta su desaparición en 1930 entró en el sector del autobús; ⁸ ACLO (Associated C^o Lorries and Omnibuses) fue la marca de exportación para España de la británica AEC (Associated Equipment C^o) fabricante de camiones hasta 1912 y de autobuses desde 1930. Como se verá, Alsa se convertirá desde 1949 en distribuidor de la marca en España; ⁹ MAN (Maschinenfabrik Augustus-Nurber, Múnich, 1758), en 1906, con R. Diese inicia la producción de motores y vehículos industriales; ¹⁰ Pegaso fue la marca comercial de Enasa (Empresa Nacional de Autocamiones S. A., 1946). En 1968 adquiriría a su rival Sava (Valladolid, 1957). En 1990, Enasa-Pegaso se integraba en Iveco (Fiat); ¹¹ Dodge (1911, Detroit, Michigan) fabricó motores de camión hasta su adquisición por Chrysler en 1928; ¹² Renault (1898, Boulogne-Billancourt, 1898), comienza a producir motores en 1903, que hasta entonces adquiriría a De Dion-Bouton; ¹³ Fueron aportados por la Empresa Cosmen. Hispano-Suiza (La Sagrera, Barcelona, 1904) fabricará ómnibus hasta su absorción por Enasa en 1946; ¹⁴ Ford (Detroit, Michigan, 1903), con filiales en Reino Unido desde 1906 y en Alemania desde 1926, fabricaba automóviles y camiones; ¹⁵ Avia fue desde 1950 la marca de vehículos industriales de Aeronáutica Española S. A. (1934). En 1960 se asoció con Ebro Motor Ibérica, surgida en 1954 tras la nacionalización de Ford; ¹⁶ Asociado a Berliet, en 1954 Eduardo Barreiros constituía Barreiros Diesel S. A. (Villaverde, Madrid, 1951) y fabricaba camiones y autobuses bajo licencia de AEC, sustituyendo a la marca ACLO. En 1969 fue adquirida por Chrysler España; ¹⁷ Mercedes-Benz (Stuttgart, 1884). En 1926 Daimler (DMG) y Benz & C^o se fusionan en Daimler Benz AC. En 1927 inician la fabricación de autobuses diésel de largo recorrido y urbanos de dos pisos. En 1995 se fusionan con SETRA (Ulm, 1951) de O. Kässbohrer. El término Setra deriva de «selbstraggen» (autoportante); ¹⁸ Sava-Austin. Sava (S. A. de Vehículos Automóviles, Valladolid, 1957), fabrica vehículos pesados desde 1961, con licencia de la británica Austin Motor C^o (1905); ¹⁹ Volvo (Gotemburgo, Suecia, 1927). Inicialmente fue filial de SKF y fabricaba exclusivamente rodamientos («volvo» deriva del latín «rodar»); ²⁰ Scania (Malmö, Suecia, 1900). Tercera marca mundial en camiones y autobuses. En 1969 se fusiona con SAAB. Tras el fracaso de su adquisición por Volvo en 1999 y por MAN en 2002, acabará integrándose en el Grupo Volkswagen.



Autobús descapotado construido en los años veinte por el prestigioso fabricante alemán NAG, y que por su peculiar diseño eran conocidos popularmente como «bañeras».



Superado el aislamiento comercial de la autarquía, se pudo renovar un parque móvil envejecido y obsoleto. Junto a los ACLO adquiridos en 1947, se importaron algunos modelos del fabricante japonés Hino, como el de la fotografía, carrozados por Seida en Zorroza, que llegaron a ser muy populares en la España de los años cincuenta.

Página siguiente.

Arriba. Tras la creación de la Empresa Nacional de Autocamiones (Enasa), se iniciaba la «nacionalización» de los suministros. Daba comienzo la «era Pegaso». En la fotografía, autocares Pegaso (modelo 6030-N Monotral) de 1964, de los que Alsa adquirió una serie de 22 unidades.

Abajo. Alsa sería una de las primeras empresas en adquirir los Setra fabricados en España tras el acuerdo de colaboración entre la firma alemana, el carrocer español Seida (Zorroza) y Enasa.

licencia extranjera: Darracq (1907, Vitoria), S. A. Española de Automóviles Renault (1908) y S. A. Española de Automóviles De Dion-Bouton (1909), esta asociada a José Barro González (Chavín, Vivero, Lugo).

El boom automovilístico de 1920-1930 propició un mayor crecimiento del parque de autobuses. La tendencia a la expansión de la flota, sin embargo, tocará techo con la crisis de 1929. Desde esa fecha se iniciaba una inflexión que se ampliará en Asturias entre 1934 y 1939. Durante los años de guerra, a la incautación de fábricas y destrucción de infraestructuras se sumarían las bajas del parque móvil. En los años de autarquía (1940-1953), el

aislamiento comercial internacional y la falta de divisas imposibilitaron la importación de combustibles, equipos y repuestos.

Pese a la adversa coyuntura, Alsa reanudó sus servicios desde 1939. Para ello procedió a carrozar de nuevo los Saurer y adquirió siete autobuses ACLO y MAN de dos pisos y provistos de gasógeno, todos ellos carrozados por Seida (Sociedad Española de Importación y Distribución de Automóviles; Zorroza, Bilbao, 1925). Seida, concesionario y carrocer también de Dodge, fue líder del mercado español en los cincuenta, y a partir de su patente Metalbloc se convertiría en el principal proveedor de chasis y bastidores para Pegaso. Tras adquirir siete nuevos ACLO en 1947, dos de ellos con carrocería de dos pisos, Alsa fue elegida por AEC, propietaria de la marca, como su distribuidora española. A tal efecto, Alsa se instaló en una nave de 1.749 m² y 4 plantas en la calle Alcántara de Madrid. Los ACLO marcaron una época en Asturias, especialmente en la línea Oviedo-Luarca-Ribadeo-La Coruña, explotada conjuntamente con la Empresa Ribadeo desde 1928.

2.ª etapa. 1960-1980: la «era Pegaso»

A partir de 1956, año en que se adquirieron los tres primeros Pegaso (Z-404), se inició un proceso acelerado de sustitución en la flota, hasta el punto de que los Pegaso carrozados por Seida, Irizar, Ayats y Castro Caride llegaron a representar el 95 % del parque móvil de la compañía. Desde 1960, coincidiendo con el despegue del turismo y de los movimientos migratorios, la demanda de transporte atrajo a nuevas empresas (Barreiros, Avia, Sava, Motor Ibérica). Fue entonces cuando Enasa (Empresa Nacional de Autocamiones, S. A., del grupo INI) llevó a cabo la reorganización productiva de Pegaso, plasmada en las gamas 5000, para autobuses y autocares con

bastidor rígido, y 6000, para carrocerías autoportantes de estructura integral o monocasco, esta última desarrollada bajo la patente Monotral de la firma turinesa Viverti. En los setenta, Viverti cedió a la carrocería Jorsa, integrada en Enasa, licencia para explotar la patente en sus tres versiones: autobús urbano (18 plazas), autocar interurbano (40 asientos) y autocar turístico (36 asientos).

Los modelos más representativos de Alsa en aquella época fueron:

- a) El Pegaso 6030-N Monotral, de 1964, con motor central horizontal y cambio semiautomático (Wilson), carrozado por Jorsa, con el que inauguró la línea Asturias-Madrid.
- b) El Pegaso 5020, de 1965, primero con motor bajo el bastidor, disposición que permitía un mejor aprovechamiento de la plataforma de pasajeros.
- c) Desde 1966, tras el contrato de Setra-Kässbohrer con Seida, arrancó la producción de los modelos 5070 a 5074, de 12 m, que disponían de una amplia bodega de equipaje y montaban un motor diésel de 170 CV vertical. El 5075 Sicar con motor de 170 CV horizontal, carrozado por Van Hool, presentaba la singularidad de poder transformar las 40 plazas en 20 literas en un momento en que la demanda migratoria multiplicaba los servicios internacionales. Desde 1950, tomaron el relevo los 31 autobuses Pegaso 5031 L3 y L4, carrozados por Irizar con el modelo Korosti —popularmente conocidos como «camellos»—, que cubrían el servicio regular más largo de España, el Irún-Tuy (1.017 km).
- d) A partir de 1970 se incorporaron los modelos 6031-N y 6031-N2, y en 1973 el Pegaso 6031-N2 fue pionero en incorporar un sistema de climatización.



Con los Pegaso recorriendo toda Europa, pocas veces dormí una noche completa, tratando de solucionar las incidencias por teléfono. Con la llegada de los Mercedes, a partir de 1982, cuando se compraron los cuatro primeros, empecé a dormir y fueron desapareciendo los problemas técnicos y mejorando la seguridad y fiabilidad.

Vicente Rivas.

- e) En 1978, en la Feria de París se expuso el coche 316 del Sporting de Gijón, un Pegaso 5031 L4 que causó gran sensación en el sector por su carrocería y prestaciones. Mecánicamente montaba un turbocompresor, suspensión reforzada y embrague neumático, y además fue el primer autocar equipado con televisión y vídeo con dos pantallas y tapizado especial. Asimismo, se reformó la alimentación eléctrica y se instaló un alternador de 200 amperios en sustitución del de 35 amperios de fábrica.
- f) En la década de los ochenta, la «era Pegaso» llegaba a su final: de los 243 autobuses comprados por Alsa, únicamente 54 fueron Pegaso frente a 184 Mercedes-Benz. En 1989, el Pegaso 5226 fue el último modelo de la marca antes de que en 1990 fuese adquirida por Iveco.

3.ª etapa. Desde 1980: la «era Mercedes»

Aunque en 1971 Alsa ya había adquirido microbuses Mercedes carrozados por Ferqui (E. Quince y O. Fernández, El Berrón - Siero, 1957), a partir de 1980 la marca de la estrella se convirtió casi en el proveedor único de Alsa, con el 92 % de las compras. Entre 1981 y 1988 se adquirieron 137 unidades del modelo O-303 —carrozados principalmente por Maiso (Logroño) con la carrocería tipo Cóndor Stuka, aunque algunas unidades se encargaron a Irizar (gamas Urko y Everest), Van Hool e Hispano (gama Alcotán)—. Este modelo, presentado por Mercedes en 1974, supuso un récord de ventas para la marca. Ofrecía hasta siete longitudes, alturas y diferentes equipamientos, y fue objeto de una constante actualización: en los años ochenta se le incorporó el sistema antibloqueo de frenos (ABS) y posteriormente el control de tracción (ASR) y la servoasistencia del cambio eléctrico-neumático (EPS).

Página siguiente. En la imagen, uno de los Pegaso 6031-N2 carrozados por Ayats saliendo de la estación de Gijón. Este modelo fue muy popular en prácticamente todos los servicios de la empresa hasta los años ochenta.

STACION





Arriba. Mercedes-Benz O-303 carrozado en 1983 por la riojana Maiso, modelo Condor Stuka y con el característico diseño «camello».

Derecha. La Clase Supra fue el laboratorio de pruebas de los sucesivos modelos Mercedes. En la imagen, el modelo O-404 con carrocería Stylo de Sunsundegui, que realizó las líneas de Galicia a Madrid operadas por Intercar.

En 1988 nació la Clase Supra en los servicios Asturias-Madrid. En la imagen, una de las primeras unidades Mercedes-Benz O-404.



Pero la «eclosión» de la marca en Alsa llegaría en julio de 1988, cuando se invirtieron más de 500 millones de pesetas para poner en funcionamiento la Clase Supra, que se inauguró con el servicio Gijón-Oviedo-Madrid con el modelo O-303-15R, de 390 CV, que incorporaba novedades hasta entonces desconocidas: videos con tres monitores, catering, aseo, neveras, prensa, teléfono público y reserva telefónica de billetes. El éxito del servicio se tradujo en su extensión a otras líneas (Asturias-Sevilla, La Coruña-Madrid, a los servicios de Turytrans) y en la mejora de motores (biturbo) y de equipamientos.

La Clase Supra fue el laboratorio de pruebas de los sucesivos modelos Mercedes que, entre 1988 y

La Clase Supra, que se inauguró con el modelo O-303-15R, de 390 CV, incorporaba novedades hasta entonces desconocidas: vídeos con tres monitores, catering, aseo, neveras, prensa, teléfono público y reserva telefónica de billetes.

la actualidad, conocieron hasta seis generaciones. La segunda —modelo O-404 con carrocería Stylo de Sunsundegui— incorporaba tren de rodaje de suspensión independiente en el eje delantero, frenos de disco en todas las ruedas, sistemas de ventilación/calefacción renovados, pintura anticorrosión (KTL), asientos de cuero con conexión de auriculares e hilera de asientos 2+1, que reducía a 30 el número de plazas disponibles. Al haber reducido a 4,5 horas el trayecto Asturias-Madrid, recibió el apelativo de «AVE del norte».

Entre 1989 y 1990, se carrozaron cuatro autocares en Portugal con la firma portuguesa Caetano.

La cuarta generación —O-404 Bogue, carrocería Touring, de Noge (Gerona)— adoptaba la nueva normativa europea y alcanzaba los 15 m. La cuarta y quinta, de 2003 y 2007 respectivamente, se apoyaron en los modelos Setra S-417 HDH y O-580 Travego, con sistema de asistencia a la conducción, regulador de distancia Tempomat (ART), asistente de carril (SPA), limitador de freno (DBL), programa electrónico de estabilidad (ESP), además de pantallas planas individuales. Con el Travego, la Clase Supra cambiaba de diseño exterior e interior y adoptaba los colores blanco y gris en lugar de los azules. La sexta y última generación, desde 2010, volvía al modelo Setra-519 GT-HD dotado de motor ecológico Euro VI. En 2019 adoptaron el nuevo logotipo e imagen corporativa.

Autocar de cuarta generación de los Supra: Mercedes O404 Bogue con carrocería Touring, de Noge (Gerona), que alcanzaba los 15 m de longitud.







Página anterior. La quinta generación del Supra, de 2007, utilizaba el modelo O 580 Travego. Con este, se cambiaba el diseño exterior e interior y el color gris metalizado sustituía a los tradicionales azules.

Izquierda. El modelo Mercedes O 580 Travego fue el representativo de la nueva Clase Eurobús que ofrecía un servicio de calidad diferenciada superior a los servicios estándar. Desde 2001, estaría disponible en las líneas Gijón-Barcelona, Madrid-Barcelona y Gijón-Irún, entre otras.

Abajo. Desde 2003, dando cumplimiento a la normativa europea en materia de descarbonización, sostenibilidad ambiental y cambio climático, ALSA iniciaba una nueva «era» en su flota de autobuses urbanos, con los Citaro (Mercedes-Benz) con homologación Euro IV y tecnología diésel BlueTec (en la imagen, por las calles de León).

4.ª etapa. Llega una nueva generación

Más allá de la Clase Supra, ALSA no ha dejado de incorporar a sus flotas urbana e interurbana autobuses dotados de las últimas tecnologías en materia de sostenibilidad: desde 2005, los Citaro urbanos que, el año 2011 fueron dotados del Sistema Pasivo de Seguridad (Front Collision Guard) y ESP, y en 2018 con motores híbridos y la primera unidad en prueba del e-Citaro 100 % eléctrico.

En 2017 se incorporaron las primeras unidades de autobuses eléctricos de batería en Bilbao de la mano del fabricante Irizar.

En 2020, un acuerdo de colaboración público-privada entre la DGT, la UAM, el Consorcio de Madrid y ALSA permitió la entrada en funcionamiento del primer servicio de línea regular operado con el primer autobús autónomo de España (nivel de autonomía 4), que circula en tráfico abierto por el campus de la Universidad Autónoma de Madrid. Este proyecto, una experiencia única pionera en







España y Europa, está permitiendo atesorar un valioso conocimiento para el desarrollo de los sistemas más avanzados de automatización de vehículos, no solo para el ámbito urbano sin conductor, sino también para el autocar y el turismo.

En 2022 y tras un año de pruebas, incorporamos el primer autobús de hidrógeno (pila de combustible) de Toyota-Caetano en Torrejón de Ardoz, en una línea urbana del CRTM. Se trata del primer

autobús de hidrógeno que opera una línea urbana de forma permanente en España y que nos permite recorrer la curva de aprendizaje de esta nueva tecnología, tanto por la experiencia con el vehículo, como en lo relativo a la incorporación de la infraestructura de suministro de hidrógeno.

En Marruecos y en relación con las nuevas tecnologías para reducir las emisiones de partículas contaminantes y de CO₂, en 2017 incorporamos los

Desde 2020 Alsa solo incorpora en sus operaciones urbanas vehículos Eco o «cero emisiones». Dentro de su estrategia para liderar la transición a flotas cero emisiones, se han realizado pruebas con autobuses de hidrógeno en distintas ciudades españolas.

Página anterior. En 2021, Alsa iniciaba la fase experimental del primer vehículo autónomo en España, un EZ10 fabricado por Easy Mile, en un recorrido de 3,8 km abierto al tráfico real en el Campus de la Universidad Autónoma de Madrid.

Página siguiente. Alsa ha puesto en operación el primer autobús de hidrógeno que funciona en España en una línea urbana de forma estable y permanente, en concreto en el servicio urbano de Torrejón de Ardoz (Madrid). En la imagen, el autobús H2City Gold, del fabricante portugués Caetano Bus, en la hidrolínea ubicada en las instalaciones de Alsa en Torrejón.



En 2009 Alsa incorporaba los primeros autobuses Scania con motor de etanol de tercera generación, un biocombustible de bajas emisiones. En 2013, le siguieron los Scania Interlink propulsados por gas natural (GNL).

Los nuevos autobuses urbanos que Alsa ha incorporado a las operaciones de Casablanca, saliendo de la cadena de montaje.



cuatro primeros autobuses turísticos de doble piso totalmente eléctricos en Marrakech, y en 2019 dos unidades también de doble piso pero híbridas para recorridos turísticos por la ciudad de Tánger.

En lo que respecta a la flota para transporte interurbano, cabe señalar como hitos más relevantes:

- a) Desde 2006, la incorporación de la segunda generación del Travego Safety Coach, con sistema de frenado automático (Active Brake Assist), y del Turismo, el autocar de piso elevado más vendido de Europa.
- b) Entre 2008 y 2016, se adquieren más de 90 unidades de los modelos Setra-419 GT-HD y 519H. El primero, con motor Euro VI BlueTec, sistema

de ayuda de trazada (SPA) y de control de frenado (DBL); el segundo, dotado de Attention Assist (detección de cansancio), wifi, pantallas táctiles, conexión USB y adaptado para personas con movilidad reducida.

- c) A partir de 2016 se incorporaron a la flota los autocares Scania clase 2 propulsados con gas natural comprimido, primeros en el mercado de 15 m, a los cuales se sumaron a partir de 2019, en desarrollo conjunto con Scania, los primeros Scania Interlink propulsados por gas natural licuado (GNL). Estas unidades van equipadas con depósitos criogénicos en la bodega que les permiten tener una mayor autonomía que las propulsadas con GNC.







En paralelo a las soluciones ECO de GNL, se desarrollaron soluciones complementarias con vehículos híbridos. En 2016 se incorporaron los primeros autocares Scania Clase 2 Citywide y a partir de 2019 los Scania Interlink, ambos híbridos, que permiten obtener mejoras en cuanto a la descarbonización al reducirse el consumo de combustible.

En 2022 se incorporó el primer vehículo de baterías completamente eléctrico para cercanías clase II 15 m del fabricante CAF-Solaris, como primera experiencia fuera de las líneas puramente urbanas.

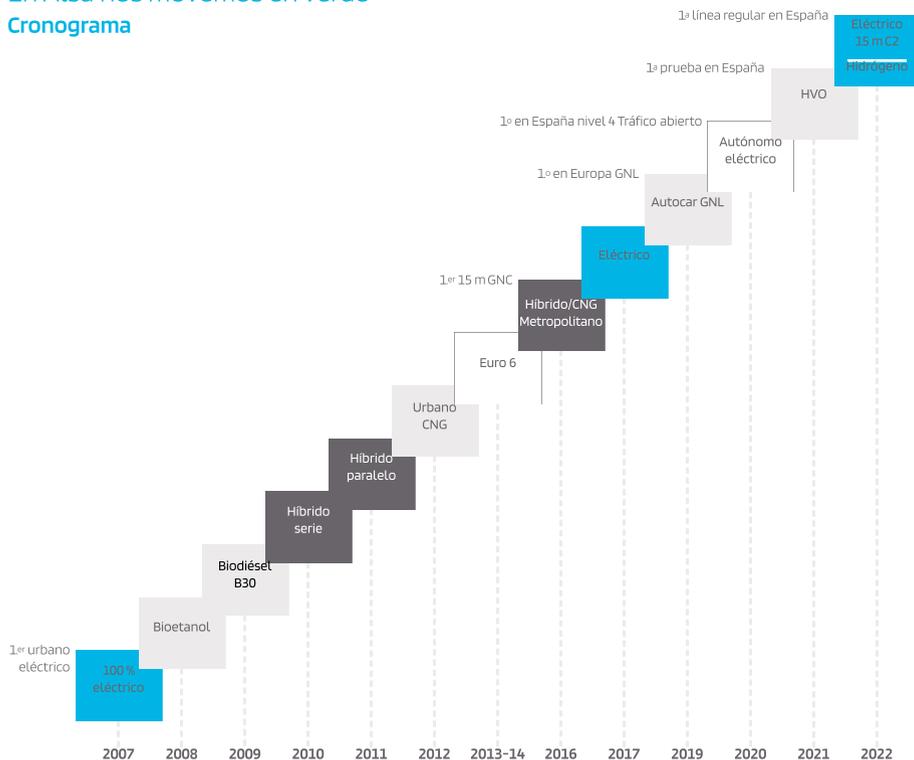
Además, y centrados en el autocar de largo recorrido, en 2016 y 2017 se incorporaron los primeros autocares de doble piso en las líneas pertenecientes al Ministerio de Transportes. Se empezó con el doble piso Setra S431DT y debido a la exigencia por parte del regulador de cumplir la nueva normativa antivuelco R66.02 en este tipo de vehículos, se desarrolló *ad hoc* con el carroceros Beulas y el fabricante Scania el primer y único autocar de doble piso que cumple con esta exigente normativa de seguridad.

Los autocares de la línea Madrid-Guadalajara fueron los primeros en estrenar la nueva imagen de marca de la compañía en 2020.

Página anterior. En la imagen, primer autobús 100 % eléctrico (CAF-Solaris) que opera en un servicio interurbano de cercanías (Madrid-Tres Cantos). Cuenta con un 90 % de eficiencia energética frente al 30 % de los vehículos propulsados por combustible.

En Alsa nos movemos en verde

Cronograma



Siempre a la vanguardia en la mejora de nuestra flota

Como hemos visto, a lo largo de su historia Alsa ha liderado la mejora tecnológica y los avances en flota en el transporte por carretera en España, especialmente en el segmento de transporte interurbano, en el que los autobuses de Alsa son un referente internacional por los estándares que se ofrecen.

Estos avances e innovaciones no se han limitado a aspectos relacionados con la tecnología,

sino que también han sido muy destacados en lo referente al diseño interior de los vehículos, con especial incidencia en elementos que aportasen un mayor confort y mejora de los sistemas de entretenimiento a bordo para los viajeros.

Para ello, Alsa mantiene alianzas estratégicas con algunos de los principales fabricantes a escala mundial, lo cual nos permite abordar desarrollos conjuntos de mejora continua en los que nuestros departamentos técnicos trabajan con los distintos proveedores de equipos.

La seguridad es nuestro valor principal, y este ha sido el campo en el que más hemos innovado, tanto con desarrollos propios de Alsa, como conjuntamente con nuestros proveedores, que han liderado la industria del autobús y el autocar de flota en cuanto a elementos de seguridad activa y pasiva.

En movilidad urbana y metropolitana, nuestro segmento de mayor crecimiento actual, el esfuerzo se dirige a la transformación del aspecto energético para dar cumplimiento a los horizontes de descarbonización que contemplan los reguladores. En este sentido, el gráfico adjunto muestra la evolución en los últimos años de la flota de Alsa en lo que hace referencia a la incorporación de nuevas tecnologías de propulsión para reducir las emisiones y el consumo energético.

Nuestros vehículos en el futuro

La estrategia de flota de Alsa se ha basado en optar por los mejores fabricantes y la gama más alta de vehículos existentes en el mercado para cada segmento de movilidad, con el claro objetivo de conseguir la mayor eficiencia y el mejor TCO (*Total Cost of Ownership*) durante la vida del vehículo. Nuestros

Página siguiente. Los responsables de flota de Alsa han promovido numerosas innovaciones en el diseño interior de los autocares para mejorar el confort de los viajeros. En la imagen, interior de un autocar de la Clase Premium, que incorpora una novedosa distribución de las butacas de dos y un asiento, y pantalla de entretenimiento individual en cada butaca.



La estrategia de flota de Alsa se ha basado en optar por los mejores fabricantes y la gama más alta de vehículos existentes en el mercado para cada segmento de movilidad, con el claro objetivo de conseguir la mayor eficiencia y el mejor TCO (*Total Cost of Ownership*) durante la vida del vehículo.

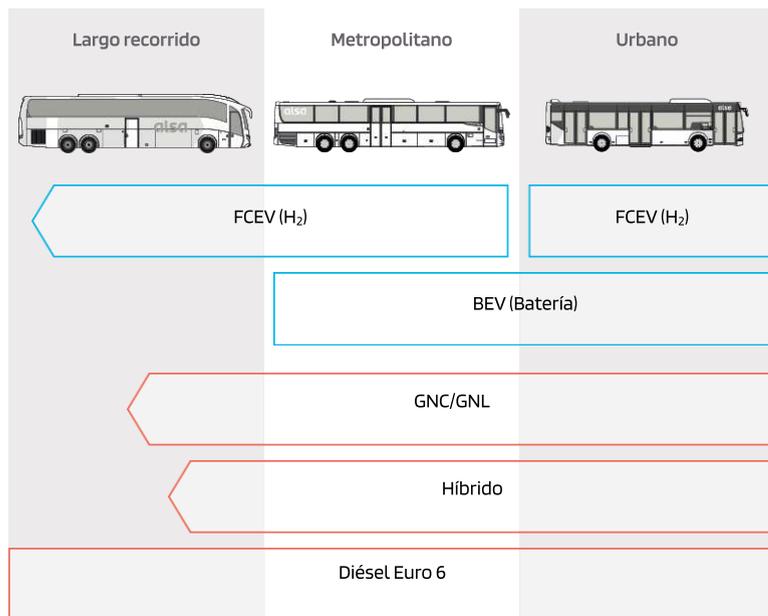
estándares de compra son propios de la compañía, acordes con los niveles de seguridad, confort y prestaciones que queremos ofrecer a nuestros clientes (BTB y BTC). La «Marca Alsa» se asocia a los mejores autobuses y vehículos del mercado. Nuestra estrategia de diferenciación en calidad implica grandes inversiones para la renovación y modernización de nuestra flota.

La flota actual de Alsa supera las 5.800 unidades. El mix de vehículos ha ido evolucionando conforme lo ha hecho nuestra oferta de servicios, y dos tercios de nuestra flota actual son ya autobuses urbanos o metropolitanos. Para dar idea del ritmo de crecimiento y renovación de la flota en Alsa, solo en los últimos cinco años, entre 2018 y 2022, hemos incorporado una media de 1.038 vehículos/año, y hemos ido reduciendo la edad media

de los mismos progresivamente, que a fecha actual se sitúa en ocho años para el conjunto de nuestros contratos y servicios. Si miramos atrás, por ejemplo, hace diez años, entre 2008 y 2012, la tasa de incorporación y renovación era mucho más baja, 287 unidades/año, y la flota total en 2012 no llegaba a los 2.600 vehículos. Estas cifras dan idea de la transformación que ha experimentado Alsa en pocos años, en tamaño y en recursos dedicados a la modernización de nuestros servicios.

De cara al futuro, identificamos las siguientes tipologías de flota, en un mercado de gran complejidad técnica y constantes cambios tecnológicos y normativos a los que nos iremos adaptando:

Tipología de vehículos



- **Vehículos eléctricos de pila de combustible (FCEV)**, que utilicen energía 100 % eléctrica procedente de pila de combustible de hidrógeno y baterías recargables. Son vehículos cero emisiones.
- **Vehículos eléctricos de batería (BEV)**, propulsados al 100 % por motorización eléctrica y que utilicen energía procedente de las baterías internas, necesitando la recarga de energía de una fuente exterior (red eléctrica por medio de conexión o pantógrafos, u otras modalidades). Esta categoría, conforme al Reglamento General de Vehículos (RGC), no excluye la posibilidad de incluir un sistema de frenado regenerativo que cargue las baterías durante las retenciones y frenadas. Son vehículos cero emisiones.
- **Vehículos eléctricos de autonomía extendida (REEV)**, con propulsión 100 % eléctrica (vehículos eléctricos de baterías) y que además incorporan un motor de combustión interna. Son vehículos cero emisiones.
- **Vehículos híbridos enchufables (PHEV)**, propulsados de forma híbrida por motores eléctricos



y de combustión interna, con baterías que pueden ser recargadas mediante una fuente de energía eléctrica exterior. Conforme a normativa, si el vehículo tiene autonomía igual o superior a 40 km en modo exclusivo eléctrico (ciclo NDEC) será de cero emisiones, y si es inferior de tipo ECO.

- **Vehículos híbridos eléctricos no enchufables (HEV)**, propulsados total o parcialmente por

motores de combustión interna de gasolina, gasóleo o gas y eléctricos, cuya energía proceda de la energía cinética del vehículo en funcionamiento, recogida, almacenada y reutilizada en forma de electricidad en sus baterías, sin recarga a través de fuente exterior. Son vehículos ECO.

- **Vehículos propulsados por motores de combustión interna que utilicen combustibles fósiles alternativos**, biocombustibles (con origen en

Autobús de hidrógeno circulando por las calles de Oviedo.

Los vehículos ofrecerán cada vez más prestaciones en conectividad y en sistemas de ocio embarcado. Las tecnologías de posicionamiento y geolocalización ofrecerán información actualizada sobre la puntualidad. Todo esto es ya una realidad, y en el futuro los

desarrollos serán fundamentales para mejorar la experiencia y el confort a bordo en los transportes colectivos.

fuentes orgánicas), combustibles sintéticos (con origen en H₂), o directamente H₂. Son combustibles cero emisiones netas, e incluso en algún caso el balance de CO₂ podría llegar a ser negativo (mayor captura de CO₂ del que se emite).

Servicios a clientes

Los vehículos ofrecerán cada vez más prestaciones en conectividad (wifi gratuito y de alta capacidad, enchufes y conectores USB, etc.) y en sistemas de ocio embarcado (pantallas individuales en asientos y soluciones de *streaming* para acceder a canales de televisión, contenidos a la carta, películas, noticias, series, etc.). Las tecnologías de posicionamiento y geolocalización ofrecerán información actualizada sobre la puntualidad. Todo esto es ya una realidad, y en el futuro los desarrollos serán fundamentales para mejorar la experiencia y el confort a bordo en los transportes colectivos.

El valor del tiempo para las personas será determinante en la elección modal frente al coche privado. Los interiores y la disposición de los espacios en los vehículos de transporte colectivo evolucionarán para asegurar el mayor confort y privacidad posibles. Asimismo, cada vez dispondrán de más equipos o sistemas con la última tecnología en seguridad, tanto pasiva como sobre todo activa. Entre otros sistemas, se generalizarán los sistemas ADAS, que aumentarán el nivel de autonomía de la flota, pasando a niveles 3-4 (el nivel 5 lo visualizamos para operaciones muy concretas y con carriles dedicados).

En el desarrollo tecnológico de Alsa, destacamos nuestra apuesta por vehículos integrales, que han supuesto un avance fundamental en el concepto de explotación de nuestras operaciones

y un cambio de modelo de suministro, que ha evolucionado de los chasis carrozados a vehículos integrales. Esto ha sido especialmente relevante para conseguir la optimización de las prestaciones, condiciones dinámicas, reducción de peso, etc., pero sobre todo para asegurar una integración total de todos los sistemas y componentes claves, como por ejemplo los circuitos eléctricos, sensores, electrónica, cadena cinemática, sistemas de seguridad, etc. Alsa incorporó en 1999 su primer vehículo integral urbano (MB Citaro), y en 2003 lo hizo en el segmento interurbano (Setra).

El desarrollo de las infraestructuras y las tecnologías permitirán generalizar los vehículos de gran capacidad, articulados y de doble piso, en ámbitos urbanos e interurbanos, a semejanza de los llamados «trenes de carretera» en el ámbito de las mercancías, también denominado *platooning*, que dispondrán de un solo conductor en el primer autobús y que el autobús o autobuses conectados que le sigan lo hagan sin conductor.

Nuestros compromisos con la descarbonización

Las incorporaciones de flota en Alsa priorizan los vehículos de cero o bajas emisiones, de acuerdo con las exigencias de nuestros contratos y las prioridades de los reguladores. Hemos hecho público nuestro compromiso de que los autobuses urbanos que operamos en Alsa sean cero emisiones en 2035. Y trabajamos con los fabricantes para impulsar los desarrollos tecnológicos para hacer viable técnica y comercialmente la incorporación de flota cero en nuestros servicios interurbanos.

El mix de flota y tecnologías irá evolucionando, en un contexto hoy todavía incierto. Nuestro

Objetivos de flota cero emisiones





compromiso es ir transicionando hacia vehículos cada vez más ecológicos con el objetivo de llegar a que toda la flota sea cero emisiones. Como operadores, necesitaremos disponer por parte de los OEM de la tipología de vehículos necesaria, algo que todavía presenta muchas limitaciones en el segmento cero emisiones.

En esta transición, en Alsa hemos apostado por ser pioneros en la introducción de nuevas

tecnologías, realizando pruebas piloto de forma coordinada con los reguladores, y así poder recorrer lo antes posible la curva de aprendizaje y desarrollos asociados.

En soluciones cero emisiones visualizamos los BEV como respuesta óptima para el tráfico más urbano, y el hidrógeno será clave para el desarrollo de soluciones interurbanas (largo recorrido y regional) en las que la autonomía deberá ser muy

La flota actual de Alsa supera las 5.800 unidades, la cual se ha basado, desde sus inicios, en optar por los mejores fabricantes y la gama más alta de vehículos existentes en el mercado.

En paralelo a las tecnologías de flota, será necesario contar con infraestructuras de recarga energética adecuadas para las explotaciones. Esto tendrá implicaciones muy importantes en cuanto a planificación urbana, de tipo logístico y de adecuación de las instalaciones técnicas de explotación.

elevada. Ambas serán complementarias e incluso existirán soluciones híbridas cero emisiones (BEV + FCEV) como las que hemos mencionado.

En este proceso de transformación, desde Alsa apostamos por la neutralidad tecnológica y fiscal por parte de las administraciones. Creemos que ninguna tecnología de por sí será la ganadora, sino que todas serán complementarias entre sí, sobre todo para operadores como Alsa, que deberán disponer de todas las tipologías de vehículos para dar respuesta a la diversidad de contratos que gestionamos.

En paralelo a las tecnologías de flota, será necesario contar con infraestructuras de recarga energética adecuadas para las explotaciones. Esto tendrá implicaciones muy importantes en cuanto a planificación urbana (contar con redes de distribución y acometidas adecuadas), de tipo logístico (para el aprovisionamiento a las empresas operadoras)

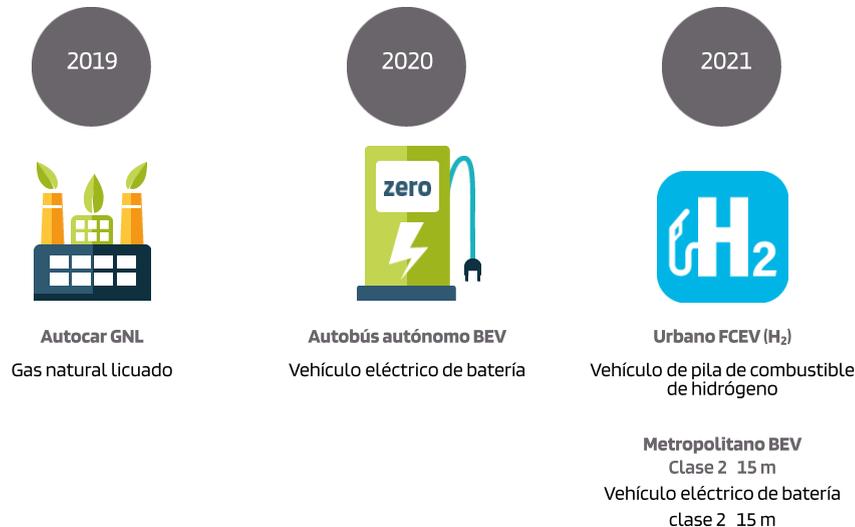
y de adecuación de las instalaciones técnicas de explotación (bases de flota, talleres, puntos de recarga en cabeceras o puntos intermedios).

En Alsa trabajamos para conseguir los vehículos más sostenibles del mercado, y siempre apoyados en los conceptos de TCO y LCC (*Life-Cycle Cost*). Y con los estándares más altos de seguridad, tecnologías y valor de uso para los clientes.

La transformación de la flota asociada a los objetivos de descarbonización precisará de una lógica económica, un razonamiento en la regulación y la gestión de los contratos de servicio público que haga viable el proceso. Cumplir los objetivos implicará:

- Un alineamiento de los agentes implicados (Administración y reguladores de movilidad y medio ambiente, industria, OEM, operadores..).
- Desarrollo de alianzas estratégicas que faciliten el conocimiento compartido.
- Una adaptación en los contratos de gestión de servicios, con flexibilidad para modificar la flota y con dotación económica suficiente.
- Equilibrar los objetivos de niveles de emisiones, rentabilidad económica, seguridad, tiempos de implantación, eficiencia y productividad.
- Equilibrar las necesidades de CAPEX y OPEX, teniendo en cuenta los costes reales de implantación y gestión de las tecnologías ambientales, y considerando sus impactos en cuanto a dimensionamiento real de vehículos necesarios y necesidades operativas (paralizaciones, movimientos en vacío, eficiencia, etc.).
- Incorporar personal técnico con los perfiles y conocimientos adecuados, e implantar un plan de formación continua y *ad hoc*, que asegure el mayor nivel de conocimiento del personal, con relación al estado del arte de los vehículos.

Nuevas soluciones pioneras y sostenibles

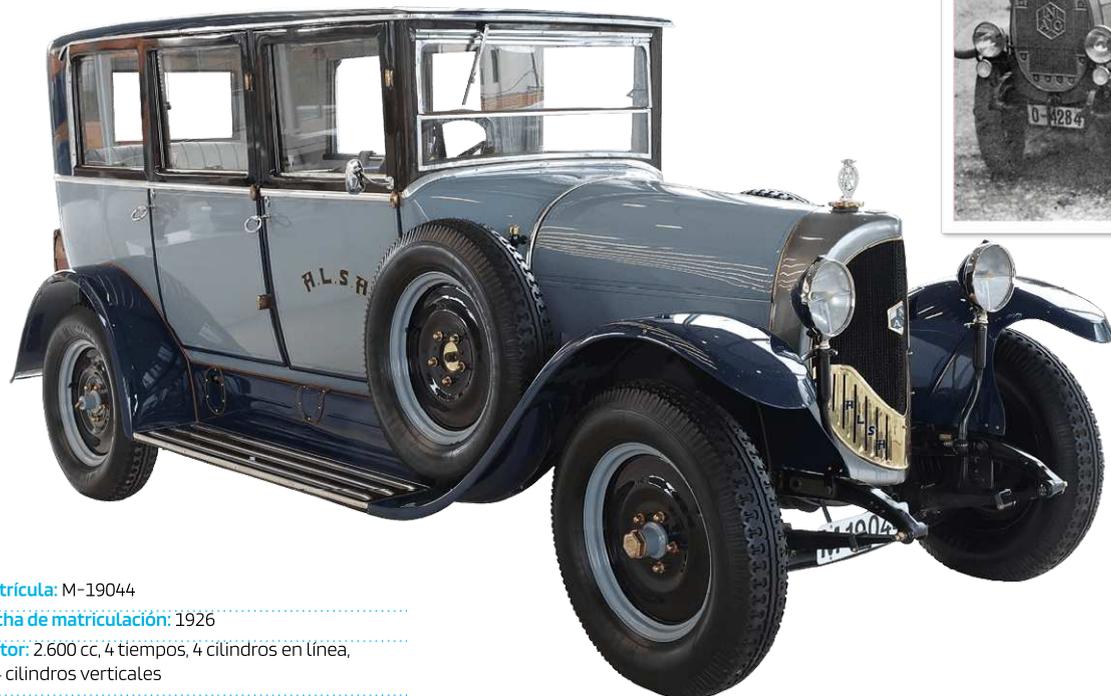




Javier Sirvent

Con motivo de su centenario, Alsa ha procedido a la restauración de alguna de las piezas más valiosas de su colección de vehículos históricos.

N.A.G. C4, 1926



Matrícula: M-19044

Fecha de matriculación: 1926

Motor: 2.600 cc, 4 tiempos, 4 cilindros en línea,
4 cilindros verticales

Potencia: 40 CV

El coche N.A.G. C4 de 1926 evoca una etapa de gran importancia para la automoción, los felices años veinte, tras la I Guerra Mundial y hasta la gran depresión de 1929. En esta etapa se desarrollaron importantes avances en la mecánica y el diseño de los vehículos, en consonancia con la prosperidad económica y social de los continentes americano y europeo.

El vehículo restaurado, matriculado en 1926 a nombre de Guaferman y Steifer, pasó en los años cincuenta a poder de Automóviles Luarca, S. A., y fue dedicado a cubrir servicios de viajes con chófer en trayectos de Asturias. En aquella época, viajar en un turismo de estas características era todo un lujo y, gracias a él, Alsa podía ofrecer servicios muy rápidos y a demanda.

La Neue Automobil Gesellschaft (Nueva Sociedad Automovilística), N.A.G., fue una compañía alemana de automóviles y vehículos industriales fundada en 1901 y que centró su producción en la primera mitad del siglo pasado. Alsa dispuso de otros vehículos de N.A.G. que circularon en nuestro país, como las célebres «bañeras» de los años veinte.



Chevrolet, 1927



Matrícula: A-4438

Fecha de matriculación: 1929

Motor: 1.700 cc, 4 cilindros en línea vertical

Potencia: 35 CV

Los Chevrolet Capitol fueron vehículos muy populares desde mediados de los años veinte hasta los primeros treinta, en especial carrozados como camionetas y furgonetas, pero también hubo un importante número de pequeños coches de línea conocidos entonces como «viajeras».

La carrocería de este vehículo fue obra de Ciscar y Cía, con un estilo que recuerda en gran manera

a las diligencias tiradas por caballos; ya en 1929 era uno de los últimos ejemplares de ese tipo, puesto que en la década de los treinta ya se impusieron totalmente las carrocerías con forma de grandes turismos.

Alsa dispuso de varios vehículos similares a este, que fueron habituales en las líneas de Asturias y el noroeste peninsular que atendió la

compañía en sus orígenes. El vehículo que presentamos fue restaurado por Alsa, procedente de La Noveldense, y circuló en los años treinta en el interior de la comarca del Vinalopó en Alicante, década que marcó los inicios de los transportes mecánicos por carretera.

Cottin & Desgouttes (R381), 1929



Matrícula: BU-1623

Fecha de matriculación: 1929

Motor: Barreiros (no original)

Potencia: 90 CV

Este vehículo tiene su origen en un primer autobús de la marca francesa Cottin et Desgouttes de Lyon, matriculado en 1929, y que fue objeto de reconstrucciones en los años cincuenta y sesenta para dar lugar a su configuración actual.

Es un claro ejemplo de la sufrida vida del material rodante de las empresas de transporte en los años posteriores a la I Guerra Mundial y tras la Guerra Civil española. A los daños propios de la

contienda se añadió la escasez de materiales, repuestos y carburantes, lo cual forzó a las compañías a realizar todo tipo de transformaciones sobre vehículos anteriores para prolongar su vida útil. Los vehículos se alimentaban con gasógeno, procedente de la quema del carbón o la leña, en lugar de con gasolina. Alsa no fue ajena a esta situación y muchos vehículos, que fueron reconstruidos con gran ingenio y esmero en los talleres de Luarca,

pudieron continuar rodando por las carreteras del norte del país durante décadas.

La carrocería del vehículo restaurado está construida con una estructura de madera y revestida con chapa de acero y fue realizada por Carrocerías Burgalesas. Fue empleado por la Empresa Guijarro en la línea de Aranda de Duero a Salas de los Infantes hasta bien entrados los años sesenta.

Pegaso Z 408, 1959



Matrícula: M-228775

Fecha de matriculación: 1959

Motor: 10.170 cc, 6 cilindros en línea vertical

Potencia: 156 CV

Este modelo es la tercera evolución del bastidor para autobús y autocar de la Empresa Nacional de Autocamiones, S.A. y se reveló como una mecánica técnicamente madura y de gran rendimiento, que obtuvo un resultado muy satisfactorio prestando servicio en varias líneas como Oviedo-Cangas del Narcea, Gijón-Ribadesella o Gijón-Ribadeo.

Del bastidor Hispano Suiza 66G del inicio de los cuarenta derivaron las diferentes actualizaciones de motor, pasando así del original de gasolina Hispano al diésel 125 CV de 1953 y el 140 CV de 1955 para terminar con el potente 165 CV que monta este Alsa, que conserva prácticamente todos sus elementos originales salvo la dirección hidráulica.

Hasta mediados de los sesenta se mantuvieron las tres clases de billete para el pasaje: la de 1.ª y más cara la formaban los asientos desde el eje trasero a la delantera; la 2.ª, del eje trasero para atrás, y la 3.ª en el imperial descubierto, donde además se colocaban los abundantes bultos que en esa época se transportaban de manera habitual.

Premios y distinciones

1. Premio «Mejor empresa del año» de la revista Autobuses y Autocares. 1992.
2. Medalla de Plata de Asturias (Gobierno del Principado de Asturias) a D. José Cosmen Adelaida. 1994.
3. Medalla de Plata al Mérito Turístico (Ministerio de Industria, Turismo y Energía) a D. José Cosmen Adelaida. 1994.
4. Medalla de Oro al Mérito del Trabajo (Ministerio de Trabajo) a D. José Cosmen Adelaida. 1995.



2. Medalla de Plata de Asturias a D. José Cosmen, 1994.



5. Mejor empresario del año, 1995.

5. Premio al Mejor empresario del año de la revista Actualidad Económica. 1995.
6. Nombramiento de D. José Cosmen Adelaida como Hijo Adoptivo de Oviedo (Ayuntamiento de Oviedo). 1996.
7. Medalla al Mérito del Transporte Terrestre (Ministerio de Fomento) a D. José Cosmen Adelaida. 1997.
8. Gran Cruz del Mérito Civil (Ministerio de Asuntos Exteriores) a D. José Cosmen Adelaida. 2004.
9. Premio de la Fundación Consejo España-China (FCEC). 2006.
10. VIII Premio Ateneo Jovellanos (Gijón) al Desarrollo Económico e Industrial de Asturias a D. José Cosmen Adelaida. 2012.
11. Nombramiento como Doctor Honoris Causa por la Universidad de Oviedo de D. José Cosmen Adelaida. 2012.
12. Placa al Mérito del Transporte Terrestre a Alsa por su contribución al desarrollo y mejora del sector. 2014.
13. Nombramiento de D. José Cosmen como «Personaje Ilustre de la Automoción Española» por la Asociación Española de Profesionales de la Automoción (ASEPA). 2015.
14. XX Premio Astur Manager a Jacobo Cosmen Menéndez-Castañedo por su trayectoria empresarial. 2015.
15. II Distintivo Turístico Matilde Torres de la Confederación Española de Agencias Viajes (CEAVE). 2015.
16. Premio de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente (DEC) a la Mejor Iniciativa Interna dirigida a empleados por la campaña «Cada viaje lleva tu nombre». 2014.
17. Premio Nacional de Seguridad del Ministerio de Transportes de Marruecos. 2016.



11. Doctorado Honoris Causa por la Universidad de Oviedo de D. José Cosmen, 2012.



13. Nombramiento de D. José Cosmen como «Personaje Ilustre de la Automoción Española», 2015.

18. Encomienda de la Orden del Mérito Civil (Ministerio de Asuntos Exteriores) a Andrés Cosmen Menéndez-Castañedo. 2017.
19. Premio Fundación Randstad por el programa de integración de personas con discapacidad. 2017.
20. Premio Capital a la Gestión de Recursos Humanos. 2017.
21. Sello de Excelencia Europea EFQM 500+ (European Foundation Quality Management - Fundación Europea de Gestión de la Calidad). 2017.
22. Premio de la Fundación Mapfre a la mejor iniciativa en seguridad vial por el programa «Máster Driver». 2017.



22. Premio de la Fundación Mapfre a la mejor iniciativa en seguridad vial, 2017.



31. Premio Príncipe Michael de Kent a la seguridad vial a Alsa en Marruecos, 2019.

- 23. Premio de la Fundación CNAE (Confederación Nacional de Autoescuelas) a la Seguridad Vial.
- 24. Premio PREVER de la Fundación Española para la Seguridad Vial (FESVIAL). 2017.
- 25. Premio Fundación Ranstad a la integración laboral de personas con discapacidad por el programa «¿De qué eres capaz?». 2017.
- 26. Premio Figura de Prestigio de la Automoción de la Fundación Barreiros a Jorge Cosmen Menéndez-Castañedo. 2018.
- 27. Premio de la revista Capital Humano a la Gestión Integral de Recursos Humanos. 2018.

- 28. Premio de la ONG Plena Inclusión Madrid. 2018.
- 29. Reconocimiento del Ministerio de Trabajo e Inserción Profesional de Marruecos a la Igualdad Profesional. 2019.
- 30. Premio Estrella Luike Motor/Fundación Mashumano y revista *Capital* al programa «Master Driver». 2019.
- 31. Premio Príncipe Michael de Kent a la Seguridad Vial Internacional a Alsa Marruecos 2019.
- 32. Premio Vocento a La Expansión Internacional. 2019.
- 33. Premio «European Sport and Healthy Company Award» (DCH y Aces Europe). por promover los deportes y la salud de los empleados. 2019.
- 34. VI Premio Internacional Empresa Saludable del Observatorio de Recursos Humanos) por el programa «por tu salud» 2019.
- 35. Medalla de Oro de la Facultad de Comercio y Turismo de Gijón (Universidad de Oviedo). 2019.
- 36. Reconocimiento del Ejército de Tierra por su colaboración en la «Operación Balmis» frente al covid-19. 2020.
- 37. Premio de la Fundación Integra al compromiso con la integración laboral. 2020.
- 38. XIª Edición Premios Cegos a las mejores prácticas en Recursos Humanos por el programa «Plan Equilibra». 2020.
- 39. Premio Nacional de Movilidad 2020 por su estrategia medioambiental concedido por la plataforma Empresas por la Movilidad Sostenible.
- 40. VIII Premio DEC (Asociación de Experiencia de Cliente) por el programa Alsa Movilidad Segura 2021.
- 41. Premio de la Alianza para la FP Dual a Alsa y ASTIC por su proyecto de dualización del ciclo formativo de Transporte y Logística en la Comunidad de Madrid. (2021).
- 42. Premio de la Fundación Integra al Compromiso con el Voluntariado (2012).

- 43. Premio Expansión a la Innovación en Recursos Humanos. 2021.
- 44. Sello BCX a la compañía de transporte con mejor experiencia de cliente en el sector de transporte en 2021 (España y Latinoamérica). 2022.
- 45. Premio Titula a Alsa Casablanca por la campaña «Bkoul Houria». 2022.
- 46. Premio «Embajador de la Asturias 2022» de la Asociación Hostelería y Turismo de Asturias (OTEA). 2022.
- 47. Alsa en Marruecos «Best Place to Work. 2022.
- 48. Premio Empresarial Avanza 2023 de *El Comercio*, a la trayectoria empresarial. 2023



32. Premio Vocento a La Expansión Internacional, 2019.



39. Premio Nacional de Movilidad 2020.

Fuentes y bibliografía

Fuentes

Archivo Histórico Nacional (Madrid)
Archivo General de Simancas (Valladolid)
Archivo Grupo ALSA
Archivo Cosmen Menéndez-Castañedo
Archivo Histórico de Asturias
Archivo del Registro Mercantil de Asturias
Archivo del Museo del Ferrocarril (Gijón)
Archivo del Museo del Pueblo de Asturias (Gijón)

Bibliografía

- Alberich González, J.** (2016). *Los tranvías de vapor del norte peninsular*. Barcelona.
- (2012): «Los tranvías de vapor en España: una historia (casi) desconocida», VI Congreso de Historia Ferroviaria, Vitoria.
- Alvargonzález Rodríguez, R. M.** (1999): «Los tranvías de Asturias», en *Asturias y el ferrocarril*. Museo del Ferrocarril de Asturias, Gijón, págs. 97-115.
- Ariño Planchería, C.** (2008). *De Hispano a Pegaso: 100 años de transporte público en España*. Barcelona.
- Armengol Ferrer, F.** (2012): «La regulación de los transportes urbanos en España: intervencionismo estatal contra autonomía local, 1859-1987», VI Congreso de Historia Ferroviaria, Vitoria.
- Barquín Gil, R.** (2019): «El sector del transporte en la Guerra Civil española», en C. Larrinaga (ed.): *El impacto de la Guerra Civil en el sector servicios*. Universidad de Granada, págs. 131-151.
- Boscá, J. E. y Doménech, R.** (2022): *Crisis y recuperación de la economía española tras dos años de COVID-19* Estudios sobre la Economía Española. Madrid.
- Bueno Campos, E. y Merino Moreno, C.** (2006): «La vocación internacional como espíritu emprendedor: la presencia de ALSA en China», en *Economía Industrial*, n.º 362.
- Casariego, J. E.** (1973): *Caminos y viajeros de Asturias*. Oviedo.
- Ciuró, J.** (1970): *Historia del automóvil en España*. Barcelona.
- Comisión Nacional de la Competencia** (2007): *Informe expediente de concentración económica c106/07 National Express/Continental Auto*. Madrid.
- Consejo Económico y Social** (2021): *Memoria sobre la situación socioeconómica de España*. Madrid.
- Coronado Tordesillas, J. M.** (2013): «El transporte regular de viajeros por carretera en España, 1924-1936», en *Revista de Historia Industrial*, 52.
- Cosmen Adelaida, J.** (2013): *José Cosmen Adelaida, 1928-2013*. Fundación Valdés Salas, Oviedo.
- (2013): «José Cosmen Adelaida», en *Los que dejan huella*. Madrid.
- Cosmen Menéndez-Castañedo, A.** (2002): «Perspectivas para la empresa española en China: la experiencia de ALSA», en *Información Comercial Española, ICE*, n.º 797.
- (2004): «Los sistemas de gestión de las empresas de transporte en China», en *Economía Exterior*, n.º 30.
- (2005): «Estar en pocos países y ser actores relevantes en su transporte», en *Savia*, n.º 8.
- (2008): «Paciencia y perseverancia, claves para trabajar en China», en G. Solana González (coord.): *China: una necesidad para una empresa global. Experiencia e internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes*. Cátedra Nebrija y Grupo Santander, Madrid.
- Doménech, R.** (2020): «Análisis Económico de España», en *Capital* (BBVA Research, mayo/junio). Madrid.
- Fernández, Z. y Nieto, M. J.** (2008): «La internacionalización del Grupo ALSA», en Casillas, J. C. (coord.): *La internacionalización de la empresa familiar*. Universidad de Sevilla.
- Fernández Moya, M.** (2008): «Internacionalización de la empresa familiar en China: algunos casos de éxito». IESE, Cátedra de Empresa Familiar, Newsletter, n.º 36.
- Frax Rosales, E. y Madrazo, S.** (2001): «El transporte por carretera en España en los siglos XVIII y XIX», en *Transportes, Servicios y Telecomunicaciones*, 1.
- García Ruiz, J. L.** (2001): «La evolución de la industria automovilística española, 1946-1999», en *Revista de Historia Industrial*, 19.
- Gómez Mendoza, A.** (1999): «Caballo de sangre, caballo de vapor en el transporte de fines del siglo XX», en A. Carreras et al. (eds.): *La industrialización y el desarrollo económico de España. Homenaje a J. Nadal*. Universidad de Barcelona, I, págs. 720-736.
- Gómez Vázquez, M.** (2014): *Automóviles. Luarca S. A. Cien años de Historia*. ALSA, Ribadeo.
- González Díaz, B., López-Duarte, C. y Vidal-Suárez, M.** (2014): «Cooperación e internacionalización: el caso de ALSA», en *Revista de Historia Industrial*, n.º 55.
- Hernández Marco, J. L.** (1996): «La oferta automovilística en España antes del Seat 600, 1907-1957», en *Economía Industrial*, 307.
- (2002): «La primera reacción de las compañías ferroviarias españolas al inicio de la competencia automovilística antes de la Guerra Civil», en *Revista de Historia Económica*, n.º 2.
- (2006): «La derrota provisional de los ferrocarriles urbanos frente al autobús: la eliminación del tranvía y el triunfo del autobús en España a mediados del siglo XX». IV Congreso de Historia Ferroviaria, Málaga.
- Herranza Loncán, A.** (2005): «La reducción de los costes del transporte en España, 1800-1936», en *Cuadernos Económicos del ICE*, n.º 70.
- Lage Marco, M.** (1992): *Hispano-Suiza/Pegaso: Un siglo de camiones y autobuses*. Madrid.
- (2005): *Historia de la industria española de automoción*. Madrid.
- López Carrillo, J.** (1996): *Los orígenes de la industria de automoción en España y la intervención del INI a través de ENASA*. Universidad Europea de Madrid.
- López Cueto, J.** (2022): *Historia de la clase Supra*. Grupo ALSA, Oviedo.
- Madrazo, S.** (1984): *El sistema de transportes en España, 1750-1850*. Colegio de Ingenieros de Caminos, Madrid.
- (1991): *La edad de oro de las diligencias*. Madrid.
- Martínez López, A. y Mirás Araujo, M.** (2015): «The Conquest of Urban Mobility. The Spanish Case, 1843-2012», en Kopper, C. (ed.). *The organization of transport: A History of Users, Industry, and Public Polycy*. Routledge, Nueva York, págs. 135-153.
- Martínez López, A.** (2011): «Cambio técnico y modelo de negocio: las compañías de transporte urbano en España, 1871-1989». X Congreso Internacional de la AEHE, Sevilla.
- (2012): «Energy innovation and transport: The electrification of trams in Spain», en *Journal of Urban Technology*, n.º 3.
- Martínez Vara, T. y Cobos Arteaga, F.** (2006): «Competencia y coordinación ferrocarril-carretera: Una visión de la década de los treinta», en IV Congreso de Historia Ferroviaria, Actas, Málaga.
- Ministerio de Fomento** (2019): *El transporte urbano y metropolitano en España*. Secretaría de Estado e Infraestructuras. Madrid.
- Nadal, J.** (2020): *La Hispano Suiza. Esplendor y ruina de una empresa legendaria*. Barcelona.
- Ocampo Suárez-Valdés, J.** (2013): «Los Cosmen, una dinastía empresarial centenaria», en J. Ocampo Suárez-Valdés, E. García Canal y M. F. Guillén (eds.). *El caso ALSA*. Oviedo.
- Olaizola Elordi, J.** (1999): «Los orígenes de la tracción eléctrica en España, 1890-1936», en *Carriil*, n.º 52.
- (2017): *La Compañía del Tranvía de San Sebastián, 1887-2012: 125 años de transporte público en la capital guipuzcoana*. Madrid.
- Rodríguez Bugarín, M. R., Novales Ordax, M. y Orro Arcau, A.** (2003): *Evolución de los sistemas tranviarios*. Universidad de La Coruña.
- Rodríguez Lázaro, F. J.** (2002): «Caminos ordinarios y caminos de hierro: El Estado y las compañías ferroviarias ante el desarrollo del transporte por carretera mediante vehículos de tracción mecánica en España, 1924-1936». II Congreso de Historia Ferroviaria, Madrid.
- Rodríguez Martín, N.** (2016): «La aparición del "problema de la circulación" y los orígenes de la gestión del tráfico urbano en España», en *Historia Contemporánea*, n.º 55.
- Romero García, F.** (2004): *Viajeros en el tiempo. Asturias, tránsito e historia: transportes y comunicaciones por carretera*. Oviedo.
- Ruiz de la Peña Solar, J. I.** (1992): *Leitariegos, una comunidad de la montaña asturiana en la Edad Media*. Oviedo.
- Rus, G.** (1989): «El transporte público urbano en España: comportamiento de los costes y regulación de la industria», en *Investigaciones Económicas*, vol. XIII, n.º 2.
- Rus, G. y López, F.** (1995): «Privatización y competencia en el transporte público urbano de viajeros», en *Economistas*, n.º 63.
- Seijo Marcos, B.** (2006): «Del tren al autobús: la modernización del transporte público en España en la década del desarrollismo». IV Congreso de Historia Ferroviaria, Málaga.
- Tartajo Garrido, J. A.** (2006): «El ocaso de los tranvías españoles». IV Congreso de Historia Ferroviaria, Madrid.
- Uriol Salcedo, J.** (1992): *Historia de los caminos de España*. Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, Madrid.

Agradecimientos

Este libro no hubiera sido posible sin la participación y aportaciones de un equipo muy amplio de personas que han enriquecido la obra con sus testimonios, conocimientos y reflexiones sobre la compañía, en su pasado, presente y futuro. Nuestro agradecimiento más sincero a:

Carlos Acha, Miguel Ángel Alonso, Elena Álvarez, Isaac Álvarez, Alfredo Asenjo, Francisco Barco, Ibai Barinagarrementeria, Borja Bermúdez, Nacho Betancourt, Paula Bouzada, Iván Bue, Antonio A. Caamaño, José Cadenas, José Calzón, José Fernando Castro, Angelín Castrillón, Marina Cereijo, Valeriano Díaz, Rocío Escondrillas, Ángela Esteve, César Fernández, Iván Fernández, Juan de la Fuente, Leoncio Fernández, Luis Fernández, Tania Fernández, Francisco García, Marcos García Hidalgo, Francisco Javier Gómez, Ruth Hernández, Víctor Hernando, Carlos Huesa, Francisco Iglesias, César Lanza, May López, José Luis López, Víctor López, Jorge López Cueto, Mario Llamazares, César Llana, Antonio Llansó, Pilar Llácer, Miguel Ángel Marqués, Javier Martínez, Pablo Mayor, Eduardo Mayoral, Amador Menéndez, Pere Navarro, María Neira, Cristina Ortega, Julio Ortega, Manuel Parra, Manuel Parrondo, Luis G. Panizo, Víctor Pendás, Alberto Pérez, Ignacio Pérez-Carasa, María Pérez, Miguel Pérez-Juez, Rubén Prada, Javier de los Ríos, Vicente Rivas, Montserrat Rodríguez, Manuel Ron, Elías Rubio, Daniel Rubio, Antonio Sánchez, Salvador Santos, José Serrano, Javier Sirvent, José Ignacio Sotura, Meinrad Spenger, José Ramón Suárez, José Manuel Suárez, Ana Urda, Emilio Urrusuno y José Antonio Vigil.

