

ANDRÉS COSMEN, Presidente de ALSA China

‘Estar en pocos países y ser actores relevantes en su transporte’

Para este ejecutivo, el futuro del sector es optimista y pasa por ‘un transporte sin fronteras, pero basado en alianzas y cooperaciones; con servicios a la carta y a medida de lo que necesitan algunas aerolíneas’

La familia Cosmen lleva siglos vinculada al transporte. En su historia oficial reseña el año 1728, época de los primeros servicios de transporte que unían, de forma más o menos regular, el occidente y el centro de Asturias por la costa y por el puerto de montaña de La Espina; o aquellos que, por Somiedo y Leitariegos, enlazaban con Ponferrada. ALSA, Automóviles de Luarca S.A, la empresa de transportes cuyo emblema recorre toda España, buena parte de Europa, el norte africano, más Chile y China, se fundó en 1923. Hoy es un referente empresarial y económico en España y en el mundo, siempre con los Cosmen como impulsores.

Andrés, uno de los hermanos Cosmen, dirige ALSA China. Allí fue la primera empresa extran-

EXPANSIÓN VS. DIVERSIFICACIÓN

Andrés Cosmen declara que ALSA ha optado por la expansión de forma geográfica de su negocio integral de transporte por carretera, frente a la diversificación en otras áreas de actividad.

jera en abrir, en 1984, una vía de negocio a través de una empresa mixta de taxis. Lleva años dirigiendo la expansión de esta compañía en el gigante asiático, donde ha diversificado y extendido su negocio a las tres principales urbes, Pekín, Shangai y Tianjing, y opera 436 destinos en 16 provincias.

Este joven empresario, apasionado de la cultura china, pasa entre Pekín y Hong Kong ocho meses al año. En uno de sus frecuentes regresos a España -a un fórum sobre inversiones en China- ha valorado para SAVIA la situación del transporte por carretera, la singular trayectoria de su empresa y la última gran operación de expansión de ALSA: la compra de la empresa alemana titular de la mayoría de las concesiones para las rutas que unen el país germano con el Este Europeo. Ha sido el último golpe estratégico de esta empresa: expansión



sí, pero en países y zonas muy bien elegidas y para no ser comparsa, sino protagonista de peso en el sector del transporte del país donde se instalan. ALSA podrá liderar ahora los flujos viajeros entre el Este y el Sur de Europa.

SAVIA: La entrada de turistas por carretera compete con el avión en la llegada de turistas a España, aunque el avión es todavía el rey. ¿Usted cómo lo ve?

Andrés Cosmen: Creo que la gente tiene cada vez más tiempo libre y más ganas de viajar, y el mercado está aumentando. Y eso va a aumentar también para el avión, para el tren y para el autobús. Y, además, las líneas aéreas, sobre todo las de bajo coste, necesitarán un transporte de autobús adicional. Nosotros estamos colaborando con muchas

PIONERA EN EL GIGANTE ASIÁTICO

ALSA, que llegó a China hace diez años, considera que invertir en ese país es un riesgo y una oportunidad. Es la fábrica del mundo, pero mantiene lastres burocráticos y el peligro de revaluación de su moneda.

de ellas en eso. El futuro es bastante optimista, con servicios a la carta y a la medida de lo que necesitan algunas aerolíneas.

SAVIA: ¿Y la competencia del AVE?

A. C.: También es un aspecto muy interesante. Creo que el futuro pasa por un transporte sin fronteras, pero de alianzas y de cooperaciones.

Respecto a la industria turística en general, y desde el exterior, puesto que no somos hoteleros, somos conscientes de que el número de hoteles en España ha aumentado de una forma considerable. Más que un problema serio de saturación, lo que nos parece es que puede existir un problema de tiempo. No se van a llenar de repente; lo harán poco a poco; pero estoy seguro que la mayor parte tendrán buenos resultados en el futuro.



SAVIA: El sol y playa es la base de nuestro sector turístico, pero pierde cuota. ¿Hay que definir una nueva oferta complementaria?

A. C.: Sí. El problema del sol y playa es que a medida que aparecen otros mercados con mucho sol y unos costes más baratos, el sector español perderá competitividad. Ese otro turismo alternativo, natural, verde, gastronómico y cultural, crecerá más y captará un perfil de cliente de gasto mayor. Nosotros ya estamos posicionados en ambas partes.

SAVIA: ¿Qué representa para ALSA la compra de la principal empresa de transporte de viajeros de Alemania?

A. C.: Es un paso muy importante. Lo vemos como la mejor vía de penetración en todos los países del Este que se incorporan ahora a la UE y que van a tener un buen crecimiento en los próximos años. Habrá más tráfico de personas entre la Europa central y la del sur. Esta empresa es la principal en el transporte internacional de Alemania, la que tiene las concesiones de la mayor parte de estos países. Estamos muy ilusionados porque encaja muy bien en nuestra estrategia de transporte europeo y nos dará muchas sinergias y muchas alegrías.

SAVIA: La operación se ha hecho en asociación con otras empresas españolas y portuguesas. ¿Es esa la tónica a nivel europeo?

A. C.: Se ha montado un consorcio para hacer más atractiva la operación. Muchos ya éramos socios antes en temas internacionales y nos conocemos muy

EMPRESA LÍDER EN ESPAÑA

ALSA es una empresa grande en España, pero pequeña si se compara con sus competidoras europeas que tienen flotas de autobuses casi diez veces mayores.

bien. La pauta del sector, desde que hace 40 años se explotan las líneas internacionales de transporte, es que en cada país que circule un autobús extranjero se cuente con un socio local.

SAVIA: ¿Se plantean diversificar el negocio de la compañía hacia áreas distintas del transporte de viajeros por carretera?

A. C.: Nosotros hemos decidido especializarnos en ese tipo de transporte, bien sea en autobuses o en taxis, y en sus servicios relacionados, en estaciones de autobuses, talleres, áreas de servicio... Todo centrado en nuestra actividad principal. Hemos preferido expandirnos de forma geográfica.

Ya no hay fronteras en la UE para el transporte de viajeros, por lo que cada vez es más fácil hablar de un transporte doméstico nacional. Estamos en un mundo cada vez más globalizado y, salvo algunas excepciones, ya no hay fronteras para las empresas, aunque en cada sitio haya unos costes y unas condiciones distintas. Nuestra estrategia ha sido tener siempre una presencia importante allá donde vamos. Preferimos estar en pocos países, pero siendo un actor relevante en su sector del transporte.

SAVIA: ALSA fue una de las empresas españolas pioneras en expandir su negocio al gigante asiático ¿Es China un actor tan definitivo para el devenir económico mundial como dicen los expertos?

A. C.: Creo que sí. No olvidemos que la quinta parte de la población mundial vive en China, y si hoy el país está teniendo un papel económico grande como productor y consumidor de materias primas, y como suministrador de productos, no hay que olvidar que todavía las dos terceras partes de esa población china están en el sector agrario, en el campo. A medida que se vayan trasladando a la ciudad y demanden más industria y servicios, crecerá más todavía. Esas tasas de crecimientos del 9,5% que logra ahora son el resultado de incrementos mucho mayores en el sector industrial y en el de los servicios. China es hoy un actor relevante en el panorama económico mundial, pero lo va a ser mucho más en el futuro.

SAVIA: ¿Qué va a pasar si su moneda, el yuan, se desvincula del dólar?

A. C.: Hace diez años, cuando llegamos a China con ALSA, nuestro miedo era que el yuan se iba a devaluar. Entonces el dólar equivalía a 2,1 yuan. Ahora hay una paridad fija de un dólar por 8,3 yuan, pero todos los mercados prevén que China revalorará su moneda. En mi opinión, como en todas las decisiones que toman los chinos, lo van a pensar muy bien, lo van a hacer poco a poco y en el momento en que nadie lo espere.

SAVIA: ¿Los chinos se lo piensan todo mucho y hacen las cosas poco a poco?

A. C.: En el aspecto económico, sí. Si se observan los cambios de los últimos veinte años, los han hecho

poco a poco, sin brusquedad. Primero experimentan; si ven que funciona bien, lo hacen más rápido; y si no, rectifican y prueban de otra manera. Y el resultado de su apertura económica está a la vista.

SAVIA: ¿Las trabas burocráticas que aún quedan son parte de ese proceder pausado?

A. C.: Sigue siendo una de las mayores barreras para la inversión extranjera en China. Se ha avanzado en los últimos años, pero falta mucho por hacer.

China es hoy un riesgo y es una oportunidad. Conocemos que exporta de todo, pero se habla menos de que el año pasado equilibró importaciones y exportaciones. China es la fábrica del mundo, pero todo lo que hace lleva materias primas, instalaciones, tecnología, etc. que han de importar. Tal vez las exportaciones están ahora demasiado fuer-

COMBUSTIBLE MÁS BARATO

Cosmen señala que en algunos países de la UE el gasóleo es subvencionado. Cree que si se aplicase una medida similar en España ayudaría a reducir los precios del transporte por carretera para los usuarios.

tes, pero a medida que más chinos se incorporen al consumo, tendrán que importar más cosas.

SAVIA: Su empresa es la mayor de España en su segmento. ¿Sigue habiendo demasiada atomización en el sector?

A. C.: Somos grandes en España, pero pequeñitos si nos comparamos con nuestros colegas europeos. En España tenemos una flota de 1.300 autobuses, y la National Express de Inglaterra tiene más de 10.000. Pero es cierto que somos un sector muy atomizado, a pesar de que ha ido ganando tamaño medio en los últimos años.

SAVIA: ¿Y dónde radica la clave de futuro para esta industria? ¿En la calidad de servicio, en competir en precios...?

A. C.: Opino que la competencia en precios, según en qué sectores, no es la herramienta más adecuada para prosperar. En el transporte de viajeros por autobús hay que dar un nivel de calidad para que el consumidor esté dispuesto a pagar un precio; hay que buscar ese equilibrio.

SAVIA: ¿Ese punto de equilibrio está más alto ahora que cuando todo eran líneas regulares?

Cosmen sostiene que la clave de futuro para esta industria radica en ‘encontrar el equilibrio entre calidad y precios’

1/2 Pág. a sangre

210x145 mm

(+ sangre, mínimo 3 mm.)

➤ **A. C :** Ha subido tanto por los mayores costes como porque el consumidor se ha hecho más exigente. Antes, la comodidad de los autobuses era muy distinta: no tenían aire acondicionado, baño, vídeo, etc. Ahora, el autobús que no tenga ese equipamiento básico, como mínimo, no vale.

SAVIA: ¿La subida del precio del crudo y los carburantes les aprieta el negocio? ¿Interesaría crear en España un gasóleo profesional más barato?

A. C : Esa subida nos afecta mucho, puesto que es uno de nuestros principales costes. Hay pocos medios para evitarlo y produce una subida de tarifas, que es algo muy duro de hacer.

Respecto al carburante más barato, señalar que en otros países de la UE tienen el gasóleo subvencionado en el transporte público. Aquí no se ha logrado todavía, y no me parece justo. Si queremos que la gente utilice este tipo de transporte habrá que darle alguna ventaja. Si el precio del carburante fuera menor no sólo nos permitiría no subir precios, sino que se podría hablar de alguna reducción.

SAVIA: ¿Cómo se gestiona una empresa familiar de las dimensiones de ALSA y con su marcada vocación internacional?

A. C : Lo que hemos hecho es profesionalizar la gestión. Aunque a nivel de Consejo están los miembros de la familia, en la gestión, el consejero delegado y todos los directores generales no son de la familia. Mi hermano Jorge es presidente de ALSA y yo de ALSA China, pero el consejero delegado no lleva el apellido Cosmen.

Es cierto que en el Consejo se toman las decisiones, pero se separan siempre los asuntos que pueden ser de familia de lo que es la gestión empresarial. En esta asignatura pendiente para las empresas familiares se está avanzando mucho. Si hace años era difícil incorporar como máximo ejecutivo a una persona ajena a la familia, ahora lo estamos haciendo.

SAVIA: ¿Tienen un protocolo familiar para salvaguardar la gestión de los asuntos de familia?

A. C : Sí. Lo hicimos hace unos cuantos años. Es un documento muy trabajado y pensado, que requirió más de un año de preparación, que está vigente y que tenemos voluntad de mantenerlo durante muchos años.

SAVIA: ¿Cree en la utilidad de los consejeros independientes?

A. C : Creo que tienen la misión de dar una visión externa a los que estamos dentro del negocio, que podemos tener unas ideas preconcebidas de todo y/o un poco distorsionadas. La visión exterior de una persona que no está en el día a día puede ser muy interesante. Nosotros tenemos independientes en el consejo asesor que nos dan una visión muy útil de todo. ■

ALSA REFERENTE MUNDIAL Y LÍDER NACIONAL DEL TRANSPORTE DE VIAJEROS POR CARRETERA

Servicio Integral. Esta centenario empresa de transportes por carretera se define como operador integral.

Actualmente su oferta de servicios incluye el transporte nacional e internacional de larga distancia; transporte regional; urbano; discrecional y turístico; y también está en la operación de sistemas ferroviarios. Y de forma paralela, ALSA realiza otras actividades complementarias: la gestión de áreas de mantenimiento, estaciones de autobuses y áreas de servicio, y un servicio de alquiler de autobuses. En 1999 esta firma de raíz asturiana compró el Grupo Enatcar.

Presencia en el globo. ALSA es la líder indiscutible en el transporte de viajeros por carretera en España, donde ofrece la más amplia y completa red de rutas transporte de viajeros por carretera del territorio nacional. En 1964 inicia su proyección internacional, estableciendo la línea internacional Oviedo-París-Bruselas. Y, desde esa década de los 60, emprendió una selectiva internacionalización que la ha llevado a estar presente en Europa (Suiza, Portugal, Alemania, etc), China, (opera en 16 provincias y atiende 436 destinos) Marruecos, o Chile.

Sus grandes cifras. En el pasado ejercicio, 2004, facturó 401 millones de €, transportó 95 millones de viajeros con un total de 1.259 autobuses que recorrieron 182 millones de kilómetros. Emplea a casi 3.000 personas y cuenta con 136.000 m² para sus talleres.

Otros datos de la compañía.

ALSA es pionera en el sector de transporte de viajeros por carretera en I+D+I y en implantar esas nuevas



FOTO: MARIO ROJAS

tecnologías en beneficio de sus clientes; pone su oferta de plazas y rutas a la venta a través de Internet, dispone de un Sistema Integral de Gestión para empresas de transporte que contempla la integración de todos sus sistemas de ventas y gestión; utiliza GPS y Sistemas de Apoyo a la Explotación; va a instalar un ordenador móvil a bordo de cada autocar que comunicará su posición vía satélite; cuenta con una Tarjeta Monedero ALSA, tarjeta *chip* financiera con monederos electrónicos compatible con todos los sistemas de otras tarjetas; dispone de un Copiloto Tecnológico que mide el grado de concentración del conductor y avisa de posible somnolencia o despistes, y de un Simulador de Conducción, para formar y entrenar a sus trabajadores, etc. Por otra parte, ALSA cuenta con dos centros de formación, en Oviedo y Madrid, y 20 aulas de formación repartidas por España, para ofrecer una formación continuada, así como aulas de formación en el extranjero (China, Marruecos, Chile y Portugal). Además lidera en su sector los esfuerzos por defender el medio ambiente y protagoniza iniciativas a favor de un desarrollo sostenible. Toda la flota de ALSA presenta altos porcentajes de elementos reciclables, y la empresa es pionera en la construcción de estaciones de autobuses "ecológicas", dotadas de energía solar, y en la recuperación del agua de lavado de los vehículos para su posterior reaprovechamiento. Asimismo, ALSA sitúa la seguridad de sus viajeros como su principal prioridad, y colabora activamente y patrocina diversos proyectos de I+D en los ámbitos de la formación y de la tecnología con el objeto de ofrecer cada día a sus clientes mayores niveles de seguridad.