

Entrevista a: **Javier Carbajo de la Fuente, Consejero Delegado de ALSA**

# «La adaptación al entorno local, clave en la estrategia de internacionalización de ALSA»

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Bilbao y MBA por el IEDE. Ha realizado el *Senior Management Program de IE* y el Curso en Control de Gestión y de Desarrollo Directivo de ESADE. Actualmente es el consejero delegado de ALSA, donde ha desempeñado su actividad profesional desde 1978, trabajando en todas las áreas de gestión de la organización y participando en los procesos de internacionalización de la compañía en Chile, Portugal, Marruecos, Suiza y Alemania. Asimismo, es asesor del Comité Ejecutivo del Instituto de Empresa y, dentro del sector de transportes, colabora con varias asociaciones, siendo en la actualidad vicepresidente de Fenebús y patrono de la Fundación Francisco Corell. Participa habitualmente en distintos foros y cursos especializados en transporte de viajeros organizados por las Administraciones e instituciones académicas.



Javier Carbajo de la Fuente  
Consejero Delegado de ALSA

Ana Domínguez

ALSA (Automóviles Luarca, S.A.) es una empresa que cuenta con más de cien años de experiencia y ocupa una posición de liderazgo dentro del sector del transporte de viajeros por carretera en España. Se configura como un operador integral, ofreciendo diversos servicios de transporte en autobús, a la vez que gestiona algunas infraestructuras conexas (estaciones de autobuses,

áreas de servicio y áreas de mantenimiento de vehículos). En los años 60 inició su andadura internacional y actualmente cuenta con una destacada presencia en los mercados europeo y norteafricano.

**Aunque sus orígenes se remontan a 1889, época de “La Ferrocarrilana”, ALSA como tal está este**

**RENTING UNICAJA**

**RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO**



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Exceso coche cuando quiera
- 2. Pagar una sola cuota y no se tiene sorpresas
- 3. Libre el número de viajes físicos
- 4. Daños del tipo consumo
- 5. Todos los servicios incluidos



Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!

**año de aniversario, cuando cumple 90 años al servicio de los viajeros por carretera. En esta larga trayectoria, ¿cuáles son los pilares que han sustentado el buen hacer de la compañía?**

Nuestra vocación de crecimiento y nuestro respeto al compromiso con el cliente de prestarle un servicio de transporte de calidad por encima de sus expectativas en términos de seguridad, frecuencia y comodidad.

Estos pilares están en nuestra cultura y son impulsados desde hace muchos años por la familia Cosmen, fundadora del grupo ALSA.

Para ello nos apoyamos en unos sólidos valores: procuramos la máxima seguridad en nuestras operaciones; ponemos al cliente en el centro de nuestra actividad; fomentamos que las personas que forman ALSA alcancen su máximo potencial; y que nuestras actividades mejoren las condiciones sociales, ambientales y económicas de la comunidad en la que prestamos nuestros servicios.

**Hace casi 50 años que ALSA realizó su primera ruta internacional. Desde entonces, ha ido ampliando las conexiones con destinos fuera de España, primero en Europa y más tarde con la implantación en otros mercados. ¿Cuáles han sido las principales motivaciones que le llevaron a emprender este proceso de internacionalización? ¿Qué líneas estratégicas han marcado esa andadura internacional?**

ALSA es una compañía que tiene como una de sus señas de identidad el crecimiento continuo, siguiendo el principio de que la empresa que no crece tiende a desaparecer. Por ello, en la década de los 60 iniciamos nuestros primeros proyectos internacionales, con la inauguración en 1964 de la línea internacional Oviedo-París-Bruselas, a la que siguieron otras muchas, con el objetivo de atender a los españoles que en aquellos años emigraban a Europa en busca de oportunidades. El éxito de

nuestra implantación en nuevos mercados ha residido en el control de riesgos y la adaptación al entorno local. Personalmente me siento muy satisfecho de haber participado en los principales procesos de internacionalización que ha emprendido ALSA en los últimos años.



**La llegada a Marruecos en 1999, para gestionar el transporte urbano de Marrakech, ¿ha conllevado importantes exigencias en cuanto a la adaptación a las características específicas del reino alauí? ¿Difieren los procesos de licitación para la prestación de servicios de transporte en mercados emergentes como el marroquí de los habituales en España?**

Indudablemente es necesario adaptarse a las especificidades culturales de cada país, pero en el sector del transporte por carretera los procesos para la obtención de los contratos y los concursos no difieren en lo sustancial a los habituales en España. Existe competencia y procesos muy serios, con total transparencia y seguridad jurídica para los operadores que concurren.

**Otro importante hito para ALSA se produjo con la integración, en 2005, con el operador *National Express Group*. ¿Este hecho ha tenido algún impacto en el proceso de internacionalización de la empresa?**

**RENTING UNICAJA**

**RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO**

Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Exceso coche cuando quiera
- 2. Paga una sola cuota y no te llevas sorpresas
- 3. Libera el máximo de ventajas fiscales
- 4. Daño de todo consumo
- 5. Todos los servicios incluidos

Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!

Sin duda. Estar integrado en un gran operador internacional multimodal como el Grupo *National Express* nos aporta un mayor pulmón financiero, nos permite aumentar nuestras posibilidades de internacionalización y de diversificación, especialmente gracias a la experiencia ferroviaria del Grupo.

**A lo largo de los años las demandas de los viajeros han ido evolucionando, exigiendo una adaptación de los servicios de la empresa para cubrir esas necesidades cambiantes. En este sentido, ¿cuáles han sido los principales obstáculos a los que han tenido que hacer frente?**

En épocas de crisis hay que mantener unas estructuras operativas flexibles para trabajar su ajuste inmediato a la demanda así como profundizar en el conocimiento de los cambios que se observan en los hábitos de los consumidores. Por ello dedicamos importantes recursos a realizar estudios y en-

cuestas que nos permiten conocer las necesidades de los clientes sobre nuestros productos y servicios. De ellos surgen nuevas ideas para responder adecuadamente a sus requerimientos y desarrollar productos novedosos. Los mayores retos están en seguir trabajando con estas palancas y seguir pensando en la empresa a largo plazo.

**¿Es el actual momento de crisis económica uno de los que ha supuesto mayores retos para el negocio de ALSA? ¿Cómo afronta su empresa el presente? ¿Cuál es el próximo destino de la ruta internacional que tienen previsto emprender?**

Evidentemente el actual entorno económico nos está generando problemas. Los altos índices de paro y la escasa actividad económica afectan negativamente a las tasas de movilidad y, en definitiva, al número de viajeros. Nuestro modo se está viendo afectado por la competencia de otros modos que están aplicando tarifas muy competitivas,



## RENTING UNICAJA

**RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO**



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Exceso coche cuando quiera
- 2. Pagar una sola cuota y no se tiene sorpresas
- 3. Libre el número de viajes locales
- 4. Seguro del tipo completo
- 5. Todos los servicios incluidos

Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!



en algunos casos con ayudas públicas, lo que distorsiona la competencia.

Pero los momentos de crisis también ofrecen oportunidades y creo que a medio plazo habrá más oportunidades, tanto por la externalización de los transportes urbanos como por la apertura a la operación privada del ferrocarril de viajeros.

En el desarrollo internacional estamos observando oportunidades en distintas áreas geográficas y permanecemos atentos a oportunidades que puedan surgir en Europa, Norte de África y Oriente Medio.

### ¿Qué importancia tienen las nuevas tecnologías y las redes sociales en el desarrollo del negocio de ALSA?

Para nosotros tienen una importancia fundamental y siempre nos hemos preocupado por incorporar a nuestra gestión las principales innovaciones en el área de operaciones y del cliente. Los procesos de innovación tecnológica nos dan mayor ca-

pacidad para ofertar un servicio de mejor calidad y obtener índices de actividad que dan una mayor eficiencia a la empresa.

Las redes sociales, por su parte, suponen una oportunidad única para acercarnos a los clientes actuales y potenciales, y para establecer nuevos canales de comunicación y servicio, permitiéndonos reforzar los atributos positivos de la marca mediante la activación de un diálogo permanente con ellos.

### Para abordar los procesos de internacionalización en España existen distintos organismos públicos que ofrecen ayudas a las empresas, aunque se han limitado en el actual contexto económico. ¿ALSA ha recurrido ALSA a estos apoyos públicos? ¿Qué valoración tiene del apoyo oficial a la exportación y/o inversión en el exterior?

ALSA no ha acudido a ayudas públicas en su proceso de internacionalización. Valoramos muy positivamente los apoyos que pueden dar la embajadas y



## RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS  
QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Exceso coche cuando quiera
- 2. Paga una sola cuota y no te llevas sorpresas
- 3. Libera el máximo de ventajas fiscales
- 4. Daño del tipo consumo
- 5. Todos los servicios incluidos

Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!

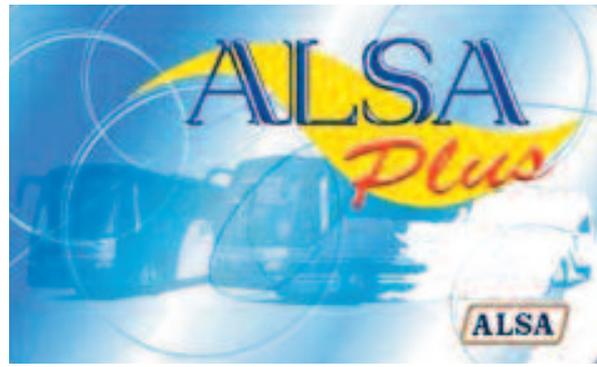




sus oficinas comerciales a las empresas, ya que con su experiencia y conocimiento local evitan errores de enfoque y facilitan un mejor conocimiento de la cultura local, siempre muy importante a la hora de definir proyectos e inversiones.

**Como conocedor de la operativa internacional, ¿qué consejo podría trasladar a otros empresarios que desean salir al exterior?, y ¿cuáles son las habilidades profesionales más valiosas para poner rumbo hacia otros mercados?**

Los procesos de internacionalización son muy difíciles. En mi opinión, lo más importante es disponer de muy buenos equipos humanos, y si se quiere tener éxito es necesario trabajar con mucha antelación ::



## RENTING UNICAJA

**RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO**



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Entrega coche cuando quiera
- 2. Pague una sola cuota y no se le lleve sorpresa
- 3. Libre el momento de recogerlo
- 4. Seguro del impuesto
- 5. Todos los servicios incluidos

Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!

