
Cooperación e internacionalización: el caso de ALSA *

● BELÉN GONZÁLEZ-DÍAZ

Universidad de Oviedo

● CRISTINA LÓPEZ-DUARTE

Universidad de Oviedo

● MARTA MARÍA VIDAL-SUÁREZ

Universidad de Oviedo

Introducción

El presente trabajo pretende analizar el papel de los acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas como fórmula de crecimiento internacional de especial relevancia para las empresas que desarrollan su actividad en el marco del sector servicios. El análisis se desarrolla mediante el estudio del caso de una empresa de origen español: la empresa de transporte colectivo por carretera Alsa, actualmente integrada en la británica National Express (NE). Se trata, sin duda, de un ejemplo representativo tanto por la relevancia de la empresa —líder de su sector de actividad en el mercado español durante décadas y, desde 2005, en el mercado europeo—, como por lo dilatado de su trayectoria internacional —la compañía dio sus primeros pasos en los mercados europeos hace cinco décadas— en la que la cooperación constituye una constante.

El proceso de internacionalización empresarial abarca una amplia gama de fórmulas que van desde la exportación activa hasta la implantación de filiales de plena propiedad, pasando por fórmulas contractuales y cooperativas de diversa naturaleza. El crecimiento internacional constituye, por tanto, un proceso complejo que admite fórmulas institucionales diversas que difieren en función del nivel de compromiso adquirido por la empresa en los merca-

* El presente trabajo se ha beneficiado del apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (Proyecto Plan Nacional ECO09-7786). Los autores agradecen a D. Miguel Llinares y D. José Luis López, apoderados del Grupo Alsa durante la década de los noventa, y a D. Andrés Cosmen, en su momento director de la División Asia Pacífico de Alsa y actual presidente de Alsa China, su inestimable colaboración en la realización de este trabajo.

Fecha de recepción: marzo 2013

Versión definitiva: julio 2013

Revista de Historia Industrial

N.º 55. Año XXIII. 2014.2

dos internacionales. Estas fórmulas y niveles de compromiso son susceptibles de variación a medida que la actividad y los objetivos de la empresa evolucionan en el escenario internacional. No existe, por tanto, una forma de implantación en los mercados exteriores que pueda ser considerada óptima.

En los epígrafes que siguen a esta introducción se profundiza en el estudio de diferentes tipos de acuerdos de cooperación como fórmula de acceso a los mercados exteriores y del papel desempeñado por los diferentes socios participantes en ellos a través de la experiencia de Alsa. El trabajo se ha estructurado de la siguiente forma: tras analizar sucintamente el potencial papel que los acuerdos de cooperación pueden tener en el proceso de crecimiento empresarial, se presenta el caso de esta empresa de origen asturiano. Así, tras realizar una primera aproximación a la misma, se analiza su crecimiento internacional hacia las dos grandes áreas en las que ha concentrado la mayor parte de sus proyectos: Europa y China. Se estudian, para cada una de las regiones, los factores desencadenantes del proceso de crecimiento internacional, el abanico de fórmulas de cooperación utilizado por la compañía para implantarse en los distintos mercados receptores, sus rasgos distintivos y los factores contextuales que llevaron a la empresa española a optar por la cooperación como fórmula de acceso a tales mercados.

El papel de los acuerdos de cooperación en el proceso de expansión internacional

El proceso de crecimiento internacional de las empresas y la elección de la fórmula concreta para acceder a un nuevo mercado ha sido analizado desde diferentes perspectivas y enfoques teóricos; entre los más frecuentes podemos citar el Modelo Secuencial o Modelo Uppsala, la Teoría de Costes de Transacción, el Paradigma Ecléctico de la Producción Internacional, el Enfoque de Recursos y Capacidades, la Teoría Institucional o el Enfoque de Redes —una exhaustiva revisión al respecto puede encontrarse en Malhotra et al. (2003)—. La cooperación entre empresas constituye una fórmula de implantación internacional ampliamente analizada en todos ellos, si bien su rol y relevancia varía en función del enfoque considerado.

Desde la perspectiva más tradicional (por ejemplo, Modelo Uppsala o Teoría de Costes de Transacción) las alianzas estratégicas constituyen una opción *second best* utilizada por la empresa únicamente cuando su dotación de recursos y conocimientos no resulta suficiente para acceder con éxito en solitario a un nuevo mercado (consecuencia, por ejemplo, de las barreras culturales o políticas que este presenta) o cuando los costes de transacción resultan muy elevados. En este contexto, la cooperación se articula a través del desarrollo de alianzas que impliquen la participación de un socio local fami-

liarizado con el entorno institucional de la nación receptora (Gatignon y Anderson, 1988). Adicionalmente, en el caso concreto de las empresas de servicios en las que la proximidad esencial (necesidad de un contacto directo e imprescindible entre cliente y empresa) desempeña un papel relevante, la cooperación empresarial se erige en una fórmula alternativa a las exportaciones para el desarrollo de un primer contacto/acceso al mercado receptor que implique reducidos niveles de compromiso y exposición al riesgo.

Frente a esta visión tradicional, surge el análisis de la cooperación empresarial como una opción *first best* que permite a la empresa que se internacionaliza alcanzar sus objetivos estratégicos en términos de exploración y desarrollo de nuevos recursos y capacidades dinámicas (no únicamente explotación de los ya existentes), posicionamiento ante potenciales competidores o integración en redes que le garanticen el acceso a un amplio abanico de mercados internacionales. En este contexto, los acuerdos no se circunscriben a las tradicionales alianzas locales con un socio del país receptor; por el contrario, se desarrollan alianzas globales en las que los diferentes socios participantes coordinan sus actividades y crecimiento internacional en varios mercados —en García-Canal (2004), Narula y Duysters (2004) y Johanson y Vahlne (2009) puede encontrarse un detallado análisis al respecto—. En este contexto, la cooperación constituye una alternativa para todo tipo de empresas, con independencia de su tamaño o nación de origen. Sobre esta premisa de la cooperación como base para el desarrollo de ventajas competitivas y logro de la supervivencia empresarial se cimenta la idea del denominado capitalismo de alianzas (Dunning, 1997) en el que los acuerdos y redes sustituyen a las propias empresas u organizaciones individuales como principales actores económicos.

Si bien el abanico de estructuras y modos organizativos a través de los que se puede articular la cooperación entre empresas es particularmente amplio, los mismos pueden ser englobados en dos grandes categorías (Narula y Hagedoorn, 1999): acuerdos que implican participaciones de capital (por ejemplo, empresas conjuntas y acuerdos marco respaldados por participaciones minoritarias o cruces accionariales) y acuerdos que no suponen tal participación (acuerdos de licencia, intercambio de redes de distribución, desarrollo conjunto de actividades de I+D, producción o comercialización sin la creación de una nueva entidad, entre otros).

El papel de la cooperación en la internacionalización de Alsa

Alsa: Una primera aproximación a la empresa

Alsa es la empresa líder del transporte colectivo de viajeros por carretera en España contando en su cartera con negocios vinculados al transporte in-

ternacional, nacional, regional y urbano, así como con actividades relacionadas. En 2012, la facturación del grupo Alsa fue de 659,1 millones de euros, un 4% más que en 2011, ascendiendo su beneficio a 103,3 millones de euros. El número de usuarios alcanzó la cifra de 242,3 millones y los kilómetros recorridos por sus 2.573 vehículos superaron los 292,6 millones (National Express, 2012) —el cuadro 1 recoge la evolución de las principales magnitudes económicas de la compañía en cuatro momentos del tiempo: años 1990 y 1995 (que suponen la consolidación de su proceso de expansión internacional) y años 2006 y 2012 (una vez integrada en National Express).

La constitución de Automóviles de Luarca, S.A. (Alsa) data del 20 de abril de 1923,¹ si bien los primeros precedentes del grupo relacionados con el transporte de viajeros por las carreteras asturianas se remontan a varios siglos atrás.² Desde sus orígenes, la empresa fundada por la familia Cosmen ha mostrado una clara vocación innovadora que ha constituido el motor de su crecimiento hasta convertirse en la empresa líder en el sector del transporte de viajeros por carretera de nuestro país e integrarse en un gran grupo multinacional.³ Actualmente, la empresa desarrolla un amplio abanico de actividades relacionadas directamente con el transporte por carretera de viajeros —líneas nacionales e internacionales, transporte urbano y discrecional— o con actividades relacionadas —gestión de estaciones de autobuses, áreas de servicio

CUADRO 1 • Principales magnitudes del Grupo Alsa

Años	Ventas (millones de €)	Cash- flow (millones de €)	N.º de trabajadores	N.º de viajeros (millones)	N.º de kilómetros recorridos (millones)	N.º de vehículos
1990	101,6	16,8	684	37,4	37,2	508
1995	156,3	29,3	1.525	45	77,7	978
2006	365,6	58,8	3.500	62	n.d. ¹	2.100 ²
2012	659,1	125	7.465	242,3	292,6	2.573

¹ n.d.: no disponible.

² Dato para 2007.

Fuente: Elaboración propia a partir de *Dinero* (1993, n.º 42) y Guillen et al. (2013) para los datos de 1990; *Futuro* (1996, n.º 113) para los datos de 1995 y National Express (2006, 2007 y 2012).

1. Inició su andadura con un capital de 700.000 pesetas, 10 empleados y una flota de siete vehículos que le permitieron recorrer ese año 104.877 kilómetros (Archivos Alsa Grupo).
2. Véase Guillén et al. (2013) para una revisión exhaustiva de la historia de la compañía.
3. La sociedad con esta denominación continúa desarrollando su actividad en la actualidad (integrada en NE). Tal y como aparece en las cuentas anuales de 2011 depositadas en el Registro Mercantil de Asturias, el valor de su patrimonio era de 12.431.385 euros, el importe neto de su cifra de negocios, 24.844.495 euros y la plantilla media, 277 empleados.

y talleres de mantenimiento— para lo que cuenta con filiales localizadas en diversos países europeos —Alemania, Bélgica, Francia, y Portugal, entre otros—, China, Marruecos y Chile.

Las décadas de 1960, 1980 y 1990 han sido testigos de importantes hitos en la historia de la compañía, hasta su reciente integración en 2005 en National Express Group. La década de 1960 se vio marcada por un importante crecimiento en el mercado nacional, así como por el inicio de las actividades de ámbito internacional, con la inauguración en 1964 de la línea Oviedo-París-Bruselas. Tal y como se detalla en el epígrafe 3.2.2 del presente trabajo, la década de 1980 viene indiscutiblemente marcada por el inicio de la actividad en un mercado hasta el momento desconocido para las empresas españolas: China. A la consolidación en los mercados europeo y chino se une, en la década de 1990, una fuerte expansión en el mercado nacional fruto de numerosos procesos de adquisición a través de los que la compañía absorbió empresas líderes en sus respectivas comunidades autónomas;⁴ un hito de particular relevancia en este proceso lo constituyó la adquisición en 1999 de la privatizada Enatcar —Alsa fue el socio gestor y líder, con el 75% del capital, del consorcio adjudicatario (denominado Alianza BUS), también participado por Urbaser y Argentaria.⁵

Desde 2005 Alsa se encuentra integrada en NE, principal operador británico en el sector del transporte colectivo de viajeros que cuenta con presencia en el transporte por carretera, ferrocarril y metro. La integración de la española en NE (antiguo monopolio privatizado por el gobierno británico en 1988) presenta un ámbito fundamentalmente europeo con extensión a los negocios desarrollados por Alsa en el norte de África, en tanto que la actividad de la española en el mercado asiático —en concreto, en China— y latinoamericano —Chile— han permanecido al margen del acuerdo de integración.⁶

La operación ha erigido a la familia Cosmen en el principal accionista de referencia del grupo británico cotizado en bolsa, con representación en su Consejo de Administración a través de Jorge Cosmen (consejero dominical), considerado una figura clave por su experiencia y conocimiento del mercado. Dicho consejo está integrado por un total de 11 miembros que dirigen y controlan el grupo a través de cinco comités: auditoría, seguridad y medio am-

4. A modo de ejemplo, y tal y como figura en las cuentas anuales de 2011 de Alsa Grupo S.L., en el ejercicio 1996, la sociedad Eurobus Transport System, S.A. (denominada posteriormente Alsa Grupo, S.A.) se fusionó, mediante absorción de las sociedades Alsa Grupo, S.A. y Central de Informática y Asesoramiento, S.A.

5. A mediados de la década de 2000 Urbaser, filial centrada en la prestación de servicios medioambientales del grupo ACS, vendió a la propia Alsa su 15%, mientras que la entidad financiera vendió su participación del 10% a NE en 2006.

6. Las empresas del Grupo Alsa que afectan principalmente los resultados y los activos de National Express son Nex Continental Holdings, S.L., Tury Express, S.A. y General Técnica Industrial, S.L.U (National Express, 2012).

biente, nombramiento, remuneración y ejecutivo (National Express, 2011). Uno de los aspectos claves para tomar la decisión de integración fue detectar que para seguir creciendo era necesario estar en un grupo empresarial de dimensión europea. Así, en palabras de Andrés Cosmen,⁷ máximo responsable del negocio de la española en el mercado chino, la operación ha supuesto:

el establecimiento de las bases para asegurar el futuro de Alsa, al contar con un socio muy fuerte que tiene recursos más potentes que los nuestros y que nos apoyará para crecer. Nos da la seguridad para afrontar ese nuevo modelo económico globalizado, donde cada vez los actores tienen un tamaño mayor [...] National Express aportará a Alsa los recursos suficientes para crecer.

La integración de Alsa y NE ha dado lugar a la creación del primer grupo privado de transporte terrestre de la Unión Europea con proyección en otras regiones del mundo como, por ejemplo, Asia, Latinoamérica, Estados Unidos y Canadá donde ya opera alguna de las dos compañías. Se trató de una decisión estratégica dirigida a posicionar a la empresa española ante el mercado que suponían los países integrados en la Unión Europea en 2004 cuyo sector de transporte colectivo de viajeros (autobús y ferrocarril) recién iniciaba el proceso de liberalización y privatización.⁸ Asimismo, países como Francia y Alemania se han sumado a los postulados de la Comisión Europea dirigidos a conseguir una liberalización progresiva de todos sus modos de transporte. Existen, por tanto, grandes oportunidades para crecer en el mercado europeo. El acuerdo también sitúa al grupo en una posición privilegiada en el mercado español.⁹ A pesar de la integración en NE, Alsa continúa operando en el mercado nacional y en aquellos mercados que han permanecido ajenos a la integración como marca independiente.

La expansión internacional de Alsa

Hasta su integración en NE el desarrollo internacional de la compañía se había concentrado, principalmente, en Europa Continental y China, dos regiones claramente diferentes entre sí tanto en términos institucionales —sistema político, grado de desarrollo democrático, riesgo país, peso relativo del sector público en el conjunto de la economía, grado de desarrollo del sistema financiero y, por supuesto, legislación y regulación relativa al sector del trans-

7. Véase *Diario Expansión* de 14 de noviembre de 2005.

8. A la integración de Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia y la República Checa en 2004, habría de añadirse la de Bulgaria y Rumanía en 2007.

9. Entre las operaciones más recientes en el mercado español cabe señalar la compra por parte de NE de Continental Auto en 2007.

porte de viajeros por carretera y a la actividad inversora de empresas extranjeras—, como en términos de distancia psíquica —cultura, lengua, religión, estructura y evolución demográfica, grado de conectividad de la nación... Si bien a través de fórmulas claramente diferenciadas, el desarrollo en ambas regiones se ha cimentado sobre la base de la cooperación empresarial y el desarrollo de alianzas estratégicas. En concreto, las diferentes fórmulas susceptibles de ser catalogadas en la denominada cooperación horizontal¹⁰ han constituido una constante en la expansión internacional de la compañía: agrupaciones de empresas, intercambios bilaterales de infraestructuras y redes de distribución y creación de empresas conjuntas.

Si bien estas dos regiones concentran el grueso de los proyectos internacionales de la compañía, Alsa también se ha implantado en Marruecos y Chile. En el primero de estos mercados presta el servicio de transporte urbano en las ciudades de Marrakech —concesión conseguida en 1999 por un periodo inicial de 15 años recientemente prorrogado otros 5— y Agadir —concesión vigente desde 2010 y cuya vigencia alcanza 15 años—, así como el transporte periurbano o de cercanías de las tres prefecturas de la Wilaya de Marrakech. Tal y como se recoge en el *Annual Report and Account* de NE (National Express, 2011), los ingresos de la compañía en Marruecos superaron los 25 millones de euros en dicho año. Por su parte, la entrada de la española en el mercado chileno data del comienzo de la década de 2000, con la adquisición en 2001 del 51% de Autobuses Lit —la primera empresa del país en la explotación de líneas regulares de transporte de viajeros por carretera que, además, participa en otros negocios relacionados como la gestión de estaciones de autobuses y servicios de paquetería—. También en este mercado la cooperación desempeña un papel relevante, en la medida en que dicha adquisición es fruto de la alianza entre Alsa y Europroject Promogestión, ingeniería de origen catalán que ya contaba con experiencia en el mercado chileno¹¹ —ratificada en 2003 con la adquisición por parte de Alsa del 10% del capital de Europroject—. A este primer proyecto le han seguido la adquisición de una participación en la empresa Tas Choapas, al objeto de explotar líneas internacionales que comuniquen Chile con Argentina y Perú, y la integración en 2003 en la red de Transporte Urbano de Santiago de Chile, mediante la adjudicación de tres de las líneas del sistema Metrobus que comunica la periferia de Santiago con las principales cabeceras del metro de la ciudad.

El crecimiento internacional de la compañía se ha cimentado en el desarrollo de una fuerte imagen corporativa, claramente identificable en todo el

10. Cooperación entre empresas que desarrollan su actividad en el mismo sector de actividad o fase de la cadena de valor añadido, pudiendo ser, incluso, competidores directos en determinados mercados.

11. En concreto, esta ingeniería gestionaba, con anterioridad a la adquisición referenciada, una estación de autobuses en la ciudad de Viña del Mar.

territorio nacional y en numerosos mercados exteriores, que actúa como garantía de la calidad del servicio ofrecido al cliente y contribuye a reducir la incertidumbre afrontada por este. En consecuencia, toda la publicidad relativa a su negocio principal se ha realizado tradicionalmente (y hasta la integración en NE) bajo el logotipo Grupo Alsa, tanto en España como en el exterior, incluida China, si bien en este último mercado dicho logotipo figura acompañado de su traducción en el idioma local. Adicionalmente, la empresa ha vinculado el servicio a determinados elementos tangibles fácilmente reconocibles en cualquier lugar del mundo —color de los autocares, uniforme de los conductores, etc.—. También la capacitación y formación del personal en la cultura y los principios de la empresa ha sido uno de los elementos ampliamente utilizados por la empresa al objeto de garantizar un elevado grado de homogeneidad en la prestación del servicio en los diferentes mercados —desde conductores a directivos, pasando por mecánicos y personal de atención al público son formados con el fin de establecer estándares de actuación, comportamiento y profesionalización del servicio.

- La expansión en Europa: del intercambio de redes a las adquisiciones compartidas

Según se ha mencionado, la década de 1960 fue testigo de un notable impulso en el proyecto de crecimiento de la compañía en el ámbito nacional y del desarrollo de sus primeros proyectos en el exterior. Los primeros pasos en los mercados internacionales se circunscribieron al ámbito europeo, concretamente en el año 1964 se inauguró la primera ruta internacional explotada por la compañía: Oviedo-París-Bruselas. El objetivo de los primeros proyectos internacionales radicaba, principalmente, en «seguir» al cliente local, pres-tándole el servicio que el mismo requiriera. Estos primeros proyectos de crecimiento en un mercado cercano en términos de distancia geográfica —si bien no necesariamente en términos de distancia psíquica, cultural e institucional— no buscaban, por tanto, el acceso a los respectivos mercados domésticos de las naciones en las que la empresa se implantaba, sino ofertar a los clientes de la compañía los servicios internacionales que estos demandaban.

La cooperación horizontal fue la fórmula elegida por la compañía para materializar estos primeros proyectos, condicionada, fundamentalmente, por factores del entorno institucional y, más en concreto, por la legislación que regulaba el transporte de viajeros por carretera en los países europeos en aquel momento: así, el primer paso imprescindible para la explotación de una determinada línea regular de transporte colectivo por carretera radicaba en la obtención de la concesión administrativa correspondiente. A su vez, en el caso de líneas internacionales, la concesión administrativa implicaba la autorización por parte del gobierno de cada país implicado, así como la participación

de, al menos, una empresa procedente de cada uno de los países por los que transcurría dicha línea. La cooperación con otras empresas del sector localizadas en tales naciones se volvía, por ende, un requisito absolutamente imprescindible. Estos acuerdos de colaboración constituyen, por tanto, un caro ejemplo de la utilización de las alianzas como opción *second best* —tal y como se ha mencionado en el epígrafe 2 del trabajo. Tal colaboración se materializaba tradicionalmente en la constitución de lo que en el sector se denomina un *pool* de empresas que explotaba conjuntamente la línea. Los diferentes partícipes en el *pool* formalizaban un protocolo de explotación en el que se establecían las condiciones necesarias para la explotación de la línea —tarifas, frecuencias, kilómetros recorridos por cada uno de los partícipes, puntos de venta de los billetes, entre otros—. Este acuerdo de colaboración se completaba con un reparto de los costes y beneficios entre las empresas participantes en el *pool*.

La práctica habitual para la gestión del *pool* pasaba por la realización de una previsión del número de kilómetros a recorrer a lo largo de un año en una línea determinada, de forma que dichos kilómetros se repartían uniformemente entre el número de partícipes. La recaudación total de la línea se repartía, a su vez, en función de los kilómetros recorridos por cada uno de los partícipes, por lo que podía surgir un trasvase de recaudaciones entre las diferentes empresas, ya que cada una recaudaba la parte correspondiente a su país. Acuerdos de este tipo se llevaron a cabo con numerosas empresas como, solo a título de ejemplo, las entonces filiales de Eurolines en Bélgica, Francia e Italia, Autoturisme Lemman (Suiza), Orbis (Polonia), Sales (Luxemburgo) y Internorte e Intercentro (Portugal), para la explotación de diferentes líneas regulares de ámbito internacional.¹²

No obstante, el *pool* no implicaba la creación de una nueva empresa con entidad jurídica independiente, sino un protocolo contractual de explotación conjunta por el que cada partícipe aportaba su red de infraestructuras y distribución en su respectivo mercado. La presencia del partícipe doméstico en el *pool* permitía, por un lado, superar la barrera institucional facilitando el acceso a la concesión administrativa otorgada por el gobierno local y, por el otro, explotar la línea sin necesidad de llevar a cabo grandes inversiones, por cuanto cada socio aportaba en el marco de su país de origen toda la infraestructura necesaria para explotar la línea —desde las infraestructuras comerciales a los talleres de mantenimiento, pasando por la flota de autobuses—, así como el capital relacional que supone el contacto con la administración local, el conocimiento del mercado doméstico y la imagen y reputación de una empresa ya establecida y, por tanto, identificada como una empresa local o

12. En Vidal-Suárez (1998) puede encontrarse un exhaustivo listado de empresas europeas que han colaborado con Alsa en este tipo de acuerdos.

nacional por los consumidores. Las ventajas inherentes a esta fórmula de cooperación llevaron a la compañía a continuar con la política de alianzas estratégicas con otras empresas del sector como fórmula de crecimiento en el mercado europeo, incluso una vez eliminados los requisitos legales inherentes al partícipe local, fruto del proceso de liberalización y progresiva eliminación de barreras inherentes a la prestación de servicios iniciado en 1992 con la entrada en vigor del Tratado de la Unión Europea.

No obstante, el mencionado proceso de liberalización, unido a la experiencia acumulada por la empresa tanto en los diferentes mercados receptores, como en el propio proceso de expansión internacional, ha permitido a la compañía española evolucionar en su proceso de internacionalización mediante fórmulas que implican un mayor compromiso en los mercados receptores, pasando a controlar y explotar de forma directa y en solitario numerosas líneas. En diversos mercados, este paso ha sido dado mediante la adquisición de empresas locales, frecuentemente, los propios socios en el *pool* inicial, de tal forma que la cooperación inicial ha derivado en un proceso de absorción del socio local por parte de la compañía española. Fruto de esta evolución en el proceso de internacionalización nació el 5 de febrero de 1987 Alsa Internacional S.L., filial del grupo en la que se integraron las participaciones e inversiones en las filiales localizadas fuera de nuestro país —con excepción, según se verá más adelante, de las empresas creadas en China—, encargada de la explotación de las líneas internacionales de las que Alsa es titular.¹³

En 2002, por tanto con carácter previo a su integración en NE, Alsa se implicó en un primer proyecto de dimensión europea con el grupo francés Keolis, operador de transporte colectivo líder en el país vecino y con una dilatada experiencia en la explotación de metros, tranvías y trenes. La cooperación entre ambas compañías se materializó en la creación de una empresa conjunta denominada Alsa Keolis participada mayoritariamente (60%) por la española. El objetivo de este proyecto compartido radicaba en el desarrollo y gestión de grandes redes de transporte urbano —metros y ferrocarriles urbanos o de cercanías—, que implicaran el desarrollo de soluciones integrales a las necesidades de movilidad metropolitana y regional. Esta alianza con Keolis supuso una novedad en la estrategia de la compañía al utilizar la cooperación como opción *first best* al objeto de desarrollar nuevas ventajas competitivas y convertirse en un competidor de referencia internacional, más allá del mero acceso a determinados mercados locales. El proyecto conjunto

13. Tal y como aparece en las cuentas anuales de 2011 depositadas por la compañía en el Registro Mercantil de Madrid, esta sociedad continúa activa en la actualidad (integrada en NE), siendo su actividad principal el transporte de viajeros por carretera y la tenencia y gestión de diversas participaciones en sociedades extranjeras. En 2011, el valor de su patrimonio ascendía a 16.338.012 euros, su cifra de negocios alcanzó el importe neto de 11.823.595 euros y su plantilla media era de 6 empleados.

se centraba en el desarrollo de proyectos llave en mano que implicaban desde la realización de los estudios previos y la prestación de asistencia técnica, hasta la construcción y explotación de los sistemas de transporte. Alsa Keolis, en asociación con el operador británico Go Ahead, en cuyo accionariado participan tanto la española como la francesa, fue adjudicataria durante la primera mitad de la década de 2000 del proyecto inherente a la red de cercanías ferroviarias de la zona sur de Londres, denominado South Central. La alianza entre ambas compañías no continúa vigente en la actualidad.

Según se ha mencionado anteriormente, el crecimiento hacia los países de más reciente incorporación en la Unión Europea ha constituido uno de los ejes estratégicos de la integración entre Alsa y NE —en el anexo 1 se recogen las principales líneas internacionales que actualmente explota el grupo—; no obstante, la empresa española ya había fijado en los mercados del este europeo su objetivo de crecimiento internacional con anterioridad a su integración en el grupo británico, fruto del importante potencial de mercado que aquellos ofrecen a las empresas del sector. Adicionalmente, posicionarse en estos mercados anticipándose a otras multinacionales del sector permite crear una barrera de entrada que dificulte el acceso a futuros competidores. En este contexto se enmarca la adquisición en abril de 2005 —por tanto, previa a la integración a finales de ese año en NE— del grupo alemán Deutsche Touring (DTG), filial de transporte colectivo por carretera de la empresa pública de ferrocarriles alemana Deutsche Bahn.¹⁴ La filial, hasta el momento de propiedad pública, fue privatizada en 2005 por el gobierno alemán a través de un proceso de subasta en el que el grupo liderado por la española se impuso a otros grupos liderados por multinacionales del sector. En el momento de su adquisición, DTG centraba su actividad en la explotación de líneas internacionales (operaba más de 120 líneas que implicaban a un total de 34 países europeos) proporcionando a Alsa un posicionamiento estratégico para el transporte de viajeros en los grandes corredores desde Centroeuropa hacia los países de nueva integración en la Unión Europea y las Repúblicas Bálticas. Se trata, por tanto, nuevamente de un proyecto de colaboración estratégico que se corresponde con la visión de las alianzas como opción *first best* cuyo principal objeto radica en posicionar a la compañía en el mercado internacional y crear una barrera de entrada frente a competidores potenciales.

De nuevo la cooperación desempeña un papel principal en este proyecto acometido por la española —si bien no se trata de un acuerdo de colabora-

14. Cabe mencionar que Alsa desarrolló un primer intento de crecimiento hacia estos mercados ya en 1992, mediante la creación de una empresa conjunta (denominada Solvasa) participada por la española, su filial belga y una empresa rusa cuyo objetivo era la explotación de una línea regular entre Varsovia y Moscú. No obstante, diversas dificultades, fundamentalmente de índole político-institucional, condujeron al fracaso del proyecto que culminó con la cancelación de la línea y la disolución de la sociedad mixta.

ción en sentido estricto—, al tratarse esta inversión de un proyecto de adquisición parcial compartida (Jakobsen y Meyer, 2007; López-Duarte y Vidal-Suárez, 2008) por el que varias empresas establecen un acuerdo de cooperación al objeto de tomar conjuntamente una participación en el capital de una tercera empresa localizada en el mercado objetivo y que constituye una fórmula frecuentemente utilizada en los procesos de adquisición de empresas que son privatizadas. La realización de una adquisición compartida requiere, por tanto, el desarrollo de dos procesos consecutivos de diferente naturaleza: en primer lugar, debe desarrollarse un acuerdo de cooperación entre las diferentes empresas adquirentes en el que se pactan las condiciones en las que se llevará a cabo la adquisición y, en segundo lugar, se procede a la adquisición propiamente dicha de la empresa objetivo. Dicho acuerdo de cooperación suele materializarse en la creación de una empresa conjunta participada por las diferentes adquirentes, siendo dicha entidad compartida la que posteriormente realiza la adquisición. Alsa asumió el papel de líder o gestor del grupo de empresas implicadas en la adquisición (denominado Iberoeurosur) en el que se integraron un total de 5 empresas de transporte de viajeros por carretera españolas y portuguesas; así, junto a Alsa participaron en este proyecto inversor, la sociedad gallega Monbus/Socitransa, la valenciana Linebus y las lusas Internorte e Intercentro.¹⁵

- La expansión en el mercado chino: cooperación mediante inversiones compartidas

Alsa ha sido una de las primeras empresas españolas en realizar inversiones en el gigante asiático, anticipándose a los importantes cambios económicos y políticos experimentados por este país: el primer proyecto de expansión de la compañía española en el mercado chino data de 1984, remontándose, por tanto, a una etapa en la que la economía de la nación asiática distaba mucho de presentar los rasgos de apertura y liberalización que la caracterizan actualmente. De hecho, su pionera y exitosa implantación en este mercado ha otorgado a la compañía española un relevante papel institucional en las relaciones entre ambos países;¹⁶ así, Andrés Cosmen, presidente de Alsa China, es desde 2001 el presidente del Comité Bilateral Empresarial Hispano Chino auspiciado por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio en 1993 como

15. Tal y como aparece recogido anteriormente en este trabajo, ambas compañías lusas contaban con experiencia en la cooperación con Alsa mediante su participación conjunta en *pools* destinados a la explotación de líneas internacionales.

16. En Solana González (2008) se recoge la experiencia en el mercado chino de 18 empresas españolas de diversos sectores de actividad, muchas de las cuales consideran a Alsa un referente que en su momento catalizó el proceso de crecimiento de terceras empresas hacia el mercado chino.

una plataforma empresarial para el fomento del desarrollo de actividades económicas entre ambos países.¹⁷

Si bien la implantación de la compañía española en el mercado chino presenta una serie de rasgos claramente diferenciados respecto a su estrategia de internacionalización en el mercado europeo, resulta posible identificar dos elementos compartidos por ambos proyectos de expansión: el importante papel otorgado a las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación con terceras empresas/organizaciones —todas las alianzas realizadas en China se corresponden con la visión tradicional de la cooperación (opción *second best*)— y el papel desempeñado por los factores institucionales propios de la nación receptora. No obstante, en China los factores institucionales no se han limitado a condicionar la elección de la fórmula de implantación de la empresa en el mercado local; antes al contrario, la reforma institucional y económica iniciada por el gobierno chino a finales de la década de 1970 ha marcado la senda del proceso de implantación y posterior crecimiento de Alsa en este país.

La primera etapa del proceso reformista chino se inició a finales de los años setenta con un proceso de transición en el que se acometieron de forma progresiva una serie de reformas relativamente moderadas. Los dos hitos básicos de esta primera etapa fueron las Cuatro Modernizaciones¹⁸ y la Política de Puertas Abiertas (Naughton, 2007; Salvador, 2012). Si bien la primera de ellas no afectó, al menos directamente, al sector servicios, la progresiva apertura comercial y financiera que implicó la segunda supuso la creación de las primeras Zonas Económicas Especiales (ZEE) en las que empresas extranjeras procedentes de un amplio abanico de sectores de actividad acometieron sus primeros proyectos de inversión y/o acercamiento al mercado local. Estas ZEE constituían territorios dentro del país a los que se concedió una serie de privilegios económicos al objeto de atraer la inversión directa procedente de terceros países y erigirlas en zonas de ensayo en las que evaluar el impacto de las primeras medidas de apertura económica (Bustelo y Fernández Lommen, 1996; Salvador, 2012; Wang, 2009) —según se verá en los próximos párrafos, Alsa inició su actividad en este país en el marco de una de las primeras ZEE creadas por el gobierno chino.

Tal y como se recoge en Naughton (2007), la creación de las primeras ZEE se erigió en un símbolo o señal visible para terceros países (y sus empresas) del compromiso del gobierno chino con la apertura al exterior y el abandono de la autarquía. A estas primeras ZEE le siguieron durante la década de 1980 y principios de la de 1990 la creación de las Ciudades Costeras Abiertas, las

17. Véase Bueno y Merino (2006).

18. El término Cuatro Modernizaciones hace referencia a un conjunto de medidas de índole liberalizadora que se centraron en otros tantos grandes sectores de actividad: agricultura, industria, ejército y ciencia y tecnología. Los servicios no se encontraban, por tanto, entre los sectores prioritarios en esta primera oleada de reformas.

Zonas de Desarrollo Económico y Tecnológico y las Zonas de Alto Desarrollo Tecnológico. Todas ellas constituyen versiones más o menos desarrolladas de las ZEE localizadas en diferentes zonas del país y dirigidas a fomentar la actividad económica, la exportación y la atracción de inversión extranjera. La proliferación de zonas y la progresiva descentralización de las negociaciones con las empresas extranjeras derivaron en cierta competencia entre ellas al objeto de atraer inversión extranjera, lo que, a su vez, incrementó de forma notable los flujos de inversión hacia el país. También a principios de los noventa se establecieron las dos primeras Zonas de Libre Comercio en las que las empresas gozaban de libertad para exportar e importar. El importante crecimiento de la actividad económica y comercial en estas áreas, junto con la atracción de importantes flujos de inversión extranjera, favoreció su expansión por la práctica totalidad de la geografía china. La creación de estas zonas también contribuyó a eliminar paulatinamente las barreras culturales e ideológicas de la población china hacia las inversiones y empresas extranjeras.¹⁹

El éxito económico de estas zonas sentó el precedente para el inicio a mediados de los noventa de una segunda etapa reformista dirigida a fomentar la apertura y liberalización del conjunto del país y estimular el desarrollo de una economía de mercado (lo que incluyó la creación de nuevas instituciones y la privatización de empresas públicas) que culmina en diciembre de 2001 con la integración del país en la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Tal integración implicó la asunción de una serie de compromisos adicionales de apertura que ha derivado, a su vez, en una tercera oleada de reformas que alcanza hasta nuestros días. Entre estas se encuentran la modificación de las principales leyes que regulan las fórmulas al alcance de las empresas extranjeras para invertir en el país,²⁰ así como las sucesivas transformaciones del denominado Catálogo para la Guía Industrial de la Inversión Extranjera en el que las inversiones procedentes de terceros países son clasificadas en diferentes categorías en función del sector de actividad en que se enmarquen. La clasificación sectorial recogida en el último catálogo diferencia cuatro tipos de inversiones: prohibidas, restringidas —la participación extranjera está limitada y debe ser aprobadas por el gobierno local—, fomentadas —las empresas extranjeras reciben ventajas fiscales y gozan del acceso a un proceso de autorización más sencillo— y permitidas (no cuentan con restricciones, pero tampoco con apoyos o ventajas). La modificación del catálogo refleja la prioridad

19. Un exhaustivo análisis de este proceso y sus implicaciones puede encontrarse, entre otros, en Labrador (2006) y Salvador (2008, 2012). La creación de zonas económicas especiales de diverso tipo ha continuado hasta nuestros días, de tal forma que actualmente la práctica totalidad de las provincias del país cuentan con una de ellas.

20. Ley de Empresas Mixtas que regula los dos tipos de empresas conjuntas que pueden ser creadas en el país (empresa conjunta por acciones o empresa conjunta contractual) y Ley de Empresas de Capital Íntegramente Extranjero.

del gobierno local en atraer inversiones extranjeras vinculadas a sectores de alta tecnología, agricultura moderna y servicios —adicionalmente, el desarrollo del sector servicios figura como prioritario en el 11.º Plan Quinquenal para el Desarrollo Económico y Social de la Nación (Bustelo, 2005)—. Cabe señalar que el sector de transporte colectivo por carretera permanece a día de hoy integrado en la categoría de inversiones restringidas. Este cambio experimentado por el marco institucional local ha sido el principal factor desencadenante del importante crecimiento de la inversión extranjera directa en China, así como de la diversificación geográfica de su procedencia.²¹

Junto a los factores institucionales, el grueso de la literatura al respecto²² apunta a una serie de factores económicos, entre ellos el tamaño del mercado local y el potencial para la explotación de economías de aglomeración, como elementos clave para la atracción de inversión extranjera de un amplio abanico de sectores de actividad. En este sentido, Alsa es una de las multinacionales que se ha implicado en un proceso inversor en el país al objeto de explotar tal mercado; así, frente a la política de «seguir al cliente nacional» que propició los primeros proyectos internacionales en el marco europeo, el objetivo de la expansión en el mercado asiático radica claramente en el acceso al mercado local. En palabras del propio Andrés Cosmen:²³

Cuando en 1984 inauguramos nuestra primera empresa mixta en China, el único motivo era, y sigue siendo, el mercado doméstico. Un mercado de más de mil millones de potenciales clientes, de los cuales una parte muy pequeña dispone de vehículo privado. A pesar del importante aumento de la venta de automóviles en China durante los últimos años, todavía apenas el 2% de la población dispone de vehículo privado, lo que motiva que la inmensa mayoría de los desplazamientos se realicen en transporte público.

Alsa inició sus contactos con el mercado chino a comienzos de la década de 1980, fruto de una actividad de prospección de mercado inicialmente relacionada con el sector de la salud, por lo tanto, totalmente ajena al sector del transporte colectivo. Tales actividades de prospección se desarrollaron al amparo de la ya mencionada Política de Puertas Abiertas iniciada por el gobierno local. La decisión de iniciar el proceso de crecimiento hacia tal mercado

21. Véanse Collado (2002), Correa y González (2006), Labrador (2006) y Salvador (2012) para un análisis al respecto. Por su parte, en Durán (2004, 2008) puede encontrarse un análisis sobre la diversificación geográfica de la inversión directa española y el progresivo incremento del peso de China como nación receptora, mientras que en Durán y Úbeda (1997) puede encontrarse un estudio pionero sobre la propensión a la inversión en la región por parte de las empresas españolas y en Solana (2008) un análisis más reciente.

22. Véase Quer et al. (2007) para una exhaustiva revisión de los principales estudios empíricos sobre gestión de empresas en China.

23. Véase Cosmen (2008).

fue del fundador del grupo José Cosmen Adelaida,²⁴ cuya intuición y visión empresarial le permitieron anteponer las posibilidades económicas de un mercado potencial de 1.200 millones de personas e importantes perspectivas de crecimiento futuro a las barreras institucionales y culturales. Los primeros contactos desarrollados en el marco de la prospección de mercado fructificaron en 1984 con el desarrollo de un primer proyecto inversor en Schenzen, una de las cuatro primeras ZEE creadas por el gobierno chino en la costa sur del país; en concreto, en la provincia de Guangdong, próxima, a su vez, a la ciudad de Hong Kong. La puesta en marcha de este primer proyecto empresarial estuvo condicionada por la legislación china en diversos aspectos, que abarcan desde el tipo de actividad a desarrollar hasta la forma de implantación en el mercado. Así, en primer lugar, dado que en el catálogo de inversiones vigente en el momento la inversión en el sector del transporte colectivo por carretera se enmarcaba en la categoría de prohibidas para las empresas extranjeras, Alsa optó por desviarse de su negocio principal creando una empresa cuya actividad se centraba en la prestación de servicios de taxi —categoría de inversiones restringidas— y cuya licencia inicial le permitía desarrollar tal actividad durante un periodo de 10 años. Adicionalmente, la legislación local no permitía que un inversor extranjero ostentara la totalidad o mayoría en el capital de una empresa local, lo que condicionó no solo la elección de la fórmula para implantarse en el mercado, sino la estructura de propiedad de la inversión. Así, Alsa optó por la creación de una empresa conjunta —denominada Nanyio Vehicles Transportation Services Co.— en la que mantenía el 49% del capital social, permaneciendo el 51% restante en manos de dos socios locales.

La participación en el proyecto de los dos socios locales, además de cumplir con el objetivo básico de respetar la legislación vigente, permitió a la empresa española desarrollar un primer contacto con el mercado receptor que, a su vez, le facilitó el acceso a conocimientos específicos difícilmente adquiribles a través del mercado: acceso a la demanda local e información de primera mano sobre la situación y el potencial del transporte de viajeros por carretera en el país, acceso a la administración local y aprendizaje de los trámites necesarios para la obtención de concesiones administrativas y conocimiento inherente a la cultura y los métodos y pautas de trabajo domésticos. Así, los directivos de Alsa accedieron a través de este primer proyecto conjunto a aspectos básicos de la cultura de cooperación china, caracterizada, fundamentalmente, por una extrema lentitud en las negociaciones y los trámites administrativos que obligan a las empresas extranjeras a desarrollar un concepto alternativo de los plazos y tiempos al objeto de alcanzar el éxito en un proyecto conjun-

24. Véase la entrevista a Andrés Cosmen publicada en *La Voz de Asturias* el 15 de abril de 2012.

to.²⁵ 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 *know who*: el proceso de selección del socio adecuado para el desarrollo del proyecto constituye una clave para garantizar la continuidad y supervivencia de la empresa conjunta. El grueso de la literatura al respecto apunta al *guānxi* o énfasis en las relaciones personales, la afinidad y el conocimiento y respeto mutuo como factor clave para el desarrollo de negocios en el país.²⁶ La confianza con los interlocutores locales, la convergencia de intereses a medio y largo plazo y la flexibilidad en los planteamientos empresariales al objeto de adaptar determinadas pautas a los parámetros y costumbres locales se erigen en clave para el correcto desarrollo de la actividad empresarial. Consecuencia de todo ello, el plazo de tiempo necesario para culminar la negociación con el socio local y desarrollar los trámites administrativos necesarios para constituir una empresa e iniciar la actividad puede dilatarse durante años, lo que:

ratifica la necesidad de dotarse de grandes dosis de paciencia y perseverancia para operar en China, pues el concepto de tiempo es muy distinto al nuestro [...] El principal obstáculo no es el idioma, sino la diferencia de mentalidad empresarial [...] 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 sí.²⁷

Esta acumulación de experiencia y conocimientos específicos al mercado receptor constituyó, unida a la convergencia de los ya mencionados factores de índole institucional y económica que han transformado el país, el germen del desarrollo de Alsas en la nación asiática.

Por lo que respecta a los factores de naturaleza económica, además del ya referenciado tamaño del mercado local, el crecimiento de la renta per cápita local y el esfuerzo inversor dirigido a la construcción de infraestructuras, y más en concreto autopistas, han constituido los grandes motores de la expansión de Alsas en China²⁸ —a finales de 2011 China se había erigido en el país

25. Véanse los trabajos de Hofstede y Bond (1988) y Hofstede et al. (2010) para un exhaustivo análisis sobre el papel que la orientación a largo o corto plazo desempeña como factor determinante de las diferencias culturales entre naciones y, más en concreto, entre los países occidentales y las naciones asiáticas.

26. Véase Solana (2008).

27. Véase Cosmen (2002, 2008).

28. También desde el gobierno español se han desarrollado diversas líneas de acción con el objeto de favorecer la actividad empresarial española en el país asiático; así, en el año 2003 se creó el foro España China con el fin de promover el conocimiento mutuo, el intercambio y la cooperación; en 2004 se puso en marcha el denominado Plan China para el desarrollo de tal mercado y en 2005 los gobiernos de ambos países establecieron un Acuerdo de Asociación Estratégica integral otorgándose recíprocamente el carácter de socios privilegiados en ámbitos

líder mundial en kilómetros de autopista, contando con más de 70.000; por el contrario, cuando la empresa española comenzó a desarrollar su actividad en el país, existía una única autopista de unos 360 kilómetros conectando las ciudades de Shenyang y Dalian—. Tal y como se recoge en Ceballos (2008) y Salvador (2012), la inversión realizada en infraestructuras por el gobierno local se encuentra entre los factores que más han contribuido al desarrollo industrial y económico del país.

La primera empresa de transporte de viajeros colectivo por carretera creada por Alsa en China se remonta a 1990: la Tianjin Alsa Co. Ltd. circunscribió su actividad a la explotación de una línea regular que comunicaba las ciudades de Tianjin y Pekín. Alsa se erigió, así, en la primera empresa extranjera en constituir una empresa mixta —es decir, una empresa conjunta en la que uno de los socios es el gobierno de la nación receptora a través de una empresa de propiedad pública o de una institución— en este sector de actividad en el marco del país asiático. A este primer proyecto le siguieron otros similares durante las décadas de 1990 y 2000, de tal forma que la compañía española contaba a finales de 2011 con presencia operativa en 19 provincias que le permitían explotar más de 180 líneas de largo recorrido atendiendo a 21 millones de viajeros —solo a título de ejemplo, Alsa gestiona empresas de transportes en Shénzhen, Pekín, Tianjin y Shanghai; existen bases de operaciones en las grandes ciudades y se cubren trayectos de largo recorrido con líneas regulares entre Pekín y Tianjin, Tianjin y Wuxi, Pekín y Tayuan y Tianjin y Tayuan.

Algunos de los proyectos desarrollados durante la década de 2000 han seguido un proceso diferente, si bien mantienen la cooperación con terceras empresas/organizaciones como requisito clave para su desarrollo. Así, por ejemplo, la participación de la española en la actual Zhongyun Alsa Transportation que explota diversas líneas regulares en la provincia de Hebei fue adquirida al consorcio coreano Halla; mientras que la participación en Nanjing Starley Transportation, una de las principales operadoras de transporte regular de viajeros que enlaza la ciudad de Naijing —con más de cinco millones de habitantes— con las principales ciudades del país, es fruto de un proceso de adquisición compartida desarrollado conjuntamente con Daewoo.

Cabe mencionar a tal efecto que si bien el sector del transporte colectivo de viajeros por carretera no permaneció al margen del proceso de cambio institucional y apertura económica referido en los primeros párrafos de este epígrafe, no fue incluido en el Protocolo de Adhesión a la OMC, por lo que los compromisos de liberalización y apertura asumidos por la nación no se aplican íntegramente a tal sector. Por ello, según se ha mencionado, la participación de empresas extranjeras ha mantenido un carácter restringido (que no

económicos, políticos, culturales y de cooperación —China solo cuenta con un acuerdo de este tipo con Alemania, Francia y el Reino Unido en el marco de la Unión Europea.

prohibido) que ha llevado a Alsa a seguir apostando por la cooperación como principal vehículo de crecimiento en la nación asiática.²⁹ Así, en el marco de este sector la legislación existente mantiene el requisito de que las empresas extranjeras inviertan en el país a través de una empresa conjunta con un socio local que, en la práctica totalidad de los casos, es una empresa pública o una institución (ayuntamiento, organización gubernamental...). No obstante, requisitos tales como el que aquella no pudiera mantener una participación mayoritaria en el capital del proyecto conjunto o que el presidente de la empresa mixta sea un nacional del país receptor se han eliminado. En palabras del propio Andrés Cosmen: «por imperativo legal, nuestra actividad en China se realiza a través de empresas mixtas con socios locales».³⁰ En la mayor parte de estas empresas conjuntas Alsa ha mantenido una participación mayoritaria, garantizándose con ello la capacidad para nombrar a la mayoría de los miembros del Consejo de Administración —máximo órgano decisor de la empresa— y, por ende, el control de las empresas. Asimismo, con el fin de controlar directamente la gestión de la empresa conjunta se suele nombrar como gerente a una persona formada según el estilo y filosofía empresarial del grupo. En una primera etapa estos gerentes fueron expatriados españoles, si bien actualmente el grueso son personal local al que se proporciona formación *in company*, bien en España, bien en alguna de las empresas mixtas ya operativa en el país. De hecho, uno de los principales problemas con los que se encuentran las empresas extranjeras que desarrollan actividad en este país es la gestión de recursos humanos (Ahlstrom et al., 2001), dado que tanto el número de trabajadores cualificados, como el grado de cualificación que ostentan suele ser inferior al de sus colegas occidentales (Hartmann et al., 2010). Ello obliga a las empresas a realizar un fuerte esfuerzo en la formación de sus empleados locales a lo que Alsa no ha sido ajena. Así, todas las empresas mixtas participadas por Alsa en el país son coordinadas desde la sede central de la compañía española en Hong Kong y desde un segundo centro de operaciones localizado en Pekín.

La empresa española optó desde el primer momento por explotar el segmento concreto del mercado en el que percibió el mayor potencial de crecimiento y rentabilidad: el segmento de alta calidad, ofreciendo a los viajeros un servicio diferenciado por el que carga un sobreprecio al cliente. Dicho segmento permanecía apenas explotado por las empresas locales en el momento en que la compañía española inició su expansión en el país asiático; antes al contrario, el sector mostraba en conjunto unos estándares de calidad sensi-

29. De hecho, la cooperación empresarial y, en particular, las empresas conjuntas continúan constituyendo la fórmula predominante de la inversión extranjera en China, incluso en aquellos sectores catalogados como fomentados y permitidos (Ng et al., 2007).

30. Véase Cosmen (2008).

blemente inferiores a los presentes en los mercados europeos. La compañía española ha desarrollado en este mercado una actividad totalmente innovadora, introduciendo conceptos desconocidos hasta el momento por los consumidores locales como la utilización de autobuses de gama alta para el transporte en líneas regulares, el establecimiento de horarios fijos y la oferta de billetes de ida y vuelta. Adicionalmente, fue pionera (adelantándose a la legislación local) en la instalación de tacógrafos dirigidos a controlar la velocidad de los autobuses o los kilómetros recorridos por cada conductor, así como en la utilización de herramientas informáticas para la gestión de las compañías y la venta de los billetes. En última instancia, el objetivo de Alsa radicaba en desarrollar un sistema de transporte colectivo de viajeros por carretera susceptible de ser comparado al existente en los países europeos —de hecho, ha sido la primera empresa de transporte del país en conseguir el Certificado ISO 9001 para las actividades de transporte de viajeros y explotación de estaciones de autobuses—. En otras palabras, la compañía española ha trasladado su modelo de negocio desarrollado en España y Europa al país asiático, si bien adaptándolo a la cultura, idiosincrasia y costumbres locales.

La actividad de Alsa en el mercado chino no se ha circunscrito estrictamente al transporte colectivo de viajeros por carretera, sino que la empresa se ha diversificado implicándose en un amplio abanico de actividades, la mayor parte de ellas relacionadas con dicho transporte.³¹ Esta actividad relacionada se enmarca en la filosofía de la compañía que entiende el transporte del viajero como un proceso integral que traspasa el mero desplazamiento en autobús, para convertirse en una experiencia completa que abarca desde la búsqueda de información y compra del billete al desarrollo de actividades de descanso y ocio en el marco de un trayecto de largo recorrido. Actualmente, al negocio de transporte de viajeros por carretera se une la explotación de una red de talleres de mantenimiento y reparación de vehículos (similar a la existente en el mercado español), la explotación de estaciones de servicio y la gestión de estaciones de autobuses, así como el negocio inmobiliario vinculado al alquiler de las oficinas, galerías y espacios de diversa índole en tales estaciones.³² Fruto de todo ello, en 2011, Alsa dirigía 14 compañías que factura-

31. A título de ejemplo, y tal como aparece recogido en el Directorio de ICEX de empresas españolas establecidas en China en 2013, son cinco las empresas de Alsa Grupo, S.L. que realizan su actividad en el sector del transporte: Beijing Xiang Long Alsa Passenger Transport Service Co., Beijing Alsa Passenger Transport Co. Ltd., Tianjin Alsa Coach Co. Ltd., Shijiazhuang Alsa Automovil Passenger Transport Co. Ltd. y Nanjing Starley Transportation Co. Ltd.

32. No directamente relacionadas con el sector del transporte, si bien fruto de la actividad desarrollada por Alsa en el mismo, la empresa española creó en el mercado local empresas como Cofinex y Hover Century, que operan desde Hong Kong y cuya actividad se enmarca en el desarrollo de actividades de *trading* o de importación/exportación. Estas empresas fueron creadas al objeto de superar los obstáculos enfrentados por la empresa española fruto de la no convertibilidad de la moneda china durante las décadas de 1980 y 1990. Ante la falta

ban más de 220 millones de euros y controlaban 8.200 empleados y 5.120 vehículos que llegaban a 538 destinos en 18 provincias chinas.³³

El acuerdo alcanzado con las autoridades chinas de diversas provincias y ciudades para el desarrollo y explotación de estaciones de autobuses con parámetros occidentales en lo que a servicios para vehículos y pasajeros se refiere,³⁴ constituyó una gran novedad en el sector introducida por la compañía española durante la década de 1990. Actualmente Alsa explota varias estaciones, dos de ellas en Pekín, y ha inaugurado en 2012 la primera fase de un macrointercambiador de transportes (alberga servicios de bus, metro y tren) en la ciudad de Tianjin —este proyecto está siendo desarrollado por la compañía española a través de una empresa mixta participada por el propio ayuntamiento de la ciudad.

También en el marco de estas actividades relacionadas con su negocio principal se enmarcó la creación en 1995 de la empresa Tianjin Irizar Coach participada por Alsa (de forma minoritaria), el fabricante vasco de carrozado de autobuses Irizar y un socio local, cuya actividad se centraba en la fabricación de los autobuses utilizados por la compañía española para prestar sus servicios en el país asiático. Si bien la compañía sigue existiendo como tal, su estructura accionarial ha sufrido grandes cambios, de tal forma que la empresa de transportes ha salido de su accionariado y desde 2006 se encuentra totalmente integrada en el grupo Irizar.

A modo de reflexión

A través del análisis en profundidad de la experiencia de la empresa Alsa, este trabajo se ha centrado en el estudio de la cooperación como alternativa para materializar los procesos de crecimiento internacional de empresas cuya actividad se enmarca en la prestación de servicios en los que la proximidad esencial o contacto directo entre empresa y cliente constituye un requisito indispensable para el desarrollo en el mercado receptor. La compañía de origen asturiano cuenta con una dilatada trayectoria de casi cinco décadas de expansión internacional en las que la cooperación ha sido una constante. El abanico de alianzas desarrollado por Alsa abarca la práctica totalidad de fórmulas de cooperación horizontal identificadas en la literatura; así la empresa ha participado en acuerdos de intercambio bilateral de redes de distribución e infraestructuras, agrupaciones y asociaciones de empresas de diversa naturaleza,

de divisas internacionales, la repatriación de beneficios se llevaba a cabo a través de mercancías de diversa naturaleza —productos manufacturados, materias primas, etc.

33. *La Voz de Asturias*, 15 de abril de 2012.

34. El desarrollo y diseño de estos proyectos fue llevado a cabo por técnicos españoles del Grupo Alsa que, además, se encargaron de realizar el seguimiento de su ejecución.

empresas conjuntas participadas por socios privados, empresas mixtas participadas por entidades públicas y procesos de adquisición parcial compartida.

Una parte de los acuerdos desarrollados por la empresa responde al modelo tradicional en el que la cooperación se considera una opción secundaria susceptible de ser utilizada cuando la empresa que se expande no cuenta con los recursos necesarios para desarrollar en solitario el acceso a nuevos mercados, fruto de las barreras institucionales o políticas que estos presentan o de la propia carencia de experiencia internacional de la empresa. De este modo, tanto los primeros proyectos desarrollados por Alsa en los mercados europeos a través de la creación de *pools* de empresas para la explotación conjunta de una línea, como su crecimiento en China responden a este modelo en el que la cooperación se articula mediante el desarrollo de alianzas con socios locales que proporcionan el conocimiento específico del mercado receptor y los contactos necesarios para crecer en el mismo. Mientras en el caso europeo los socios locales han sido otras empresas privadas que compiten en el sector, en el caso chino el socio local responde al perfil de empresa pública o institución —por ejemplo, ayuntamiento.

El desarrollo, no obstante, ha sido diferente en ambas regiones. En el caso de los mercados europeos, dos factores han llevado a la empresa a evolucionar en su proceso de expansión internacional hacia el crecimiento en solitario (procediendo, incluso, a la adquisición de sus socios en el acuerdo): la acumulación por parte de la empresa de experiencia relativa al propio proceso de crecimiento internacional y a las naciones receptoras y la eliminación de las barreras legales que obligaban a la cooperación con una empresa de la nación receptora y acumulado. Tal evolución no hace sino constatar el hecho de que en este contexto la cooperación ha sido entendida por la compañía como una opción secundaria que permite a la empresa acceder a los recursos necesarios para introducirse con éxito en determinados mercados locales. En el caso del mercado chino, la empresa española continúa con la formación de empresas mixtas como alternativa única de implantación, fruto de las restricciones legales a la inversión extranjera en solitario. De hecho, la temprana implantación de Alsa en este mercado y la dilatada experiencia acumulada en él la han erigido en un referente en el sector y en un modelo para otras empresas españolas que desean internacionalizarse hacia el gigante asiático; no obstante, la cooperación constituye un «imperativo legal».

Por el contrario, otros proyectos responden a la visión de las alianzas como opción *first best* o alternativa estratégica que favorece el desarrollo de ventajas competitivas, el posicionamiento estratégico en un sector y la creación de barreras de entrada al mismo, así como la integración en redes de empresas que facilitan el acceso simultáneo a diversos países. En este contexto se enmarcan proyectos como la empresa conjunta creada con la francesa Keolis a principios de la década de 2000 y el proceso de adquisición parcial compar-

tida de la alemana DTG. El primero de estos proyectos no parece haberse consolidado satisfactoriamente; así, los socios apenas llegaron a desarrollar proyectos concretos de forma conjunta y la alianza no continúa vigente en la actualidad. Lo contrario ha sucedido con el segundo, si bien cabe matizar que el mismo no responde a un proceso de cooperación en sentido estricto, dado que implica la adquisición de una segunda empresa.

La integración de Alsa en NE a mediados de la década de 2000 parece poner de manifiesto que la conversión de Alsa en un competidor de referencia internacional, su posicionamiento en el sector y el desarrollo de nuevas ventajas competitivas ha sido materializada, en última instancia, a través de un proceso de fusión/adquisición. Siguiendo estos objetivos, Alsa se integró en el grupo National Express a finales de 2005. La familia Cosmen es el principal accionista de referencia de NE y cuenta con un puesto en el Consejo de Administración de la compañía.

Cabe concluir, en definitiva, que si bien la cooperación tradicional ha proporcionado a Alsa una exitosa trayectoria de crecimiento internacional, el desarrollo de alianzas susceptibles de ser calificadas como globales y que responden a objetivos estratégicos que van más allá del acceso a un mercado local no parece haber derivado en los resultados esperados por la compañía. Fruto de ello, Alsa ha optado por una estrategia alternativa de combinación empresarial: la fusión-adquisición.

BIBLIOGRAFÍA

- AHLSTROM, David, BRUTON, Garry, y CHAN, Eunice S. (2001), «HRM of foreign firms in China: The challenge of managing host country personnel», *Business Horizons*, pp. 59-68.
- BUENO CAMPOS, Eduardo, y MERINO MORENO, Carlos (2006), «La vocación internacional como espíritu emprendedor: la presencia de Alsa en China», *Economía Industrial*, n.º 362, pp. 143-146.
- BUSTELO GÓMEZ, Pablo (2005), «China 2006-2010: ¿hacia una nueva etapa de desarrollo?», *ARI* vol. 127, pp. 1-5, Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos.
- BUSTELO GÓMEZ, Pablo, y FERNÁNDEZ LOMMEN, Yolanda (1996), *La economía China hacia el siglo XXI. Veinte años de reforma*, Madrid, Síntesis.
- CEBALLOS, Miguel (2008), «La República Popular China: la última revolución industrial», en SOLANA GONZÁLEZ, Gonzalo (coord.), *China: una necesidad para una empresa global. Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes*, Madrid, Servicio de Publicaciones de la Universidad Antonio de Nebrija, pp. 89-102.
- COLLADO ARMENGOL, Albert (2002), «La inversión directa extranjera en China: implicaciones derivadas de su entrada en la OMC», *Información Comercial Española, Revista de Economía*, vol. 797, pp. 77-91.

- CORREA LÓPEZ, Gabriela, y GONZÁLEZ GARCÍA, Juan (2006), «La inversión extranjera directa: China como competidor y socio estratégico», *Nueva Sociedad*, vol. 203, pp. 114-117.
- COSMEN MENÉNDEZ-CASTAÑEDO, Andrés (2002), «Perspectivas para la empresa española en China: la experiencia de ALSA», *Información Comercial Española, Revista de economía*, n.º 797, pp. 71-76.
- (2008), «Paciencia y perseverancia son claves para trabajar en China», en SOLANA GONZÁLEZ, Gonzalo (coord.), *China: una necesidad para una empresa global. Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes*, Madrid, Servicio de Publicaciones de la Universidad Antonio de Nebrija, pp. 105-108.
- DUNNING, John (1997), *Alliance capitalism and global business*, Londres, Routledge.
- DURÁN HERRERA, Juan José (2004), «Empresa multinacional e inversión directa española en el exterior», *Universia Business Review*, n.º 3, pp. 114-123.
- (2008), «La geografía de la empresa multinacional española», *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 63, n.º 193, pp. 17-44.
- DURÁN HERRERA, Juan José, y ÚBEDA MELLINA, Fernando (1997), «Experiencia internacional e intención de inversión directa de la empresa española en el Sudeste asiático», *Información Comercial Española, Revista de Economía*, n.º 761, pp. 109-124.
- GARCÍA-CANAL, Esteban (2004), «El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de la empresa española», *Universia Business Review*, n.º 3, pp. 70-83.
- GATIGNON, Hubert, y ANDERSON, Erin (1988), «The multinational corporation degree of control over subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation», *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, n.º 2, pp. 305-336.
- GUILLÉN, Mauro F., GARCÍA-CANAL, Esteban, y OCAMPO SUÁREZ-VALDÉS, Joaquín (2013), *El caso Alsa*, Asturias, Trea.
- HARTMANN, Evi, FEISEL, Edda, y SCHÖBER, Holger (2010), «Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness», *Journal of World Business*, vol. 45, pp. 169-178.
- HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE Gert Jan, y MINKOV Michael (2010), *Cultures and organizations: Software of the Mind, Third Edition*, Londres, McGrawHill.
- HOFSTEDE, Geert, y BOND, Michael H. (1988), «The Confucius connection: from cultural roots to economic growth», *Organizational Dynamics*, vol. 16, n.º 4, pp. 5-21.
- JAKOBSEN, Kristian, y MEYER, Klaus E. (2007), «Partial acquisition: the overlooked entry mode», en DUNNING, John, y GUGLER, Phillippe, (eds.), *Recent advances in international business research*, Elsevier Science, pp. 203-226.
- JOHANSON, Jan, y VAHLNE, Jan, E. (2009), «The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership», *Journal of International Business Studies*, vol. 40, pp. 1411-1431.
- LABRADOR SALAS, Lorena (2006), «Determinantes y efectos de la inversión directa extranjera en China», *Economía Industrial*, n.º 362, pp. 79-92.
- LÓPEZ-DUARTE, Cristina, y VIDAL SUÁREZ, Marta María (2008), «Las adquisiciones parciales como fórmula de inversión exterior: tipología e implicaciones», *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad (GCG)*, vol. 2, n.º 3, pp. 64-75.

- MALHOTRA, Naresh K., AGARWAL, James, y ULGADO, Francis M. (2003), «Internationalization and entry modes: A multitheoretical framework and research propositions», *Journal of International Marketing*, vol. 11, pp. 1-31.
- NARULA, Rajneesh, y DUYSTERS, Geert (2004), «Globalisation and trends in international R&D alliances», *Journal of International Management*, vol. 10, pp. 199—218.
- NARULA, Rajneesh, y HAGEDOORN, John (1999), «Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements», *Technovation*, vol. 19, pp. 283-294.
- NATIONAL EXPRESS (2006), *Annual Report and Accounts 2006*. Disponible en <http://www.nationalexpressgroup.com/lib/docs/094113-annual2006.pdf> [consultado: 16 de junio de 2013].
- (2007), *Annual Report and Accounts 2007*. Disponible en <http://www.nationalexpressgroup.com/lib/docs/094020-ar2007.pdf> [consultado: 12 de diciembre de 2012].
- (2011), *Annual Report and Accounts 2011*. Disponible en <http://www.nationalexpressgroup.com/lib/docs/112057-national-express-group-annual-report-2011.pdf> [consultado: 12 de diciembre de 2012].
- (2012): *Annual Report and Accounts 2012*. Disponible en http://www.nationalexpressgroup.com/ar2012/downloads/files/NEXAR2012_for_web.pdf [consultado: 16 de junio de 2013].
- NAUGHTON, Barry (2007), *The Chinese economy: transitions and growth*, Cambridge (MA), The MIT Press.
- NG, Paul, LAU, Chung-Ming, y NYAW, Mee-Kaw (2007), «The effect of trust on international joint venture performance in China», *Journal of International Management*, vol. 13, pp. 430-448.
- QUER RAMÓN, Diego, CLAVER CORTES, Enrique, y RIENDA, Laura (2007), «Business and management in China: A review of empirical research in leading international journals», *Asian Pacific Journal of Management*, vol. 24, pp. 359-384.
- SALVADOR CHAMORRO, Ana (2008), «El proceso de reforma económica de China y su adhesión a la OMC», *Pecunia*, vol. 7, pp. 257-284.
- (2012), «El proceso de apertura de la economía China a la inversión extranjera», *Revista de Economía Mundial*, vol. 30, pp. 209-231.
- SOLANA GONZÁLEZ, Gonzalo (coord.) (2008), *China: una necesidad para una empresa global. Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes*, Madrid, Servicio de Publicaciones de la Universidad Antonio de Nebrija.
- VIDAL SUÁREZ, Marta María (1998), *Análisis de la estrategia de internacionalización de las empresas de servicios: La experiencia del Grupo ALSA*, Comunicación publicada en las actas del XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano-Francés de AED-DEM, pp. 973-980.
- WANG, Jin (2009), «The Economic Impact of Special Economic Zones: Evidence from Chinese Municipalities», Job Market Paper, London School of Economics.

ANEXO 1 - Principales líneas internacionales de ALSA

PAÍS ORIGEN	PAÍS DESTINO																						
	España	Alemania	Andorra	Austria	Bélgica	Bielorrusia	Chequia	Eslovaquia	Eslovenia	Francia	G. Bretaña	Holanda	Hungría	Italia	Luxemburgo	Marruecos	Polonia	Portugal	Rumanía	Rusia	Suiza	Ucrania	
España	P						P			P													
Alemania		P																					
Andorra			P																				
Austria				P																			
Bélgica					P																		
Bielorrusia						P																	
Chequia							P																
Eslovaquia								P															
Francia									P														
G. Bretaña										P													
Holanda												P											
Italia														P									
Luxemburgo															P								
Marruecos																P							
Polonia																	P						
Portugal																		P					
Rumanía																			P				
Rusia																				P			
Suiza																					P		
Ucrania																						P	

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.alsa.es> (consultado: 18 de junio de 2013).



Cooperation and internationalization: the case of ALSA

ABSTRACT

By focusing on the case of Alsa, this paper analyzes the role of cooperative agreements in internationalization processes on the part of service companies. Alsa, which is now part of the British National Express, has been the Spanish road passenger transport industry's leader for years and has achieved extensive international growth. Over five decades, cooperation has played a key role in its international growth, mainly due to institutional and cultural factors. Alsa has developed a wide range of horizontal strategic alliances with local partners in host countries: from network exchange to joint ventures, including shared acquisition processes.

KEYWORDS: Internationalization, cooperation, business history, transport

JEL CODES: F320, M160, N740



Cooperación e internacionalización: el caso de ALSA

RESUMEN

El presente trabajo analiza el papel que los acuerdos de cooperación desempeñan en la internacionalización de las empresas de servicios a través del estudio de un caso, el de la empresa Alsa. Actualmente integrada en el gigante National Express, Alsa ha liderado el sector del transporte colectivo de viajeros por carretera en nuestro país durante décadas, al tiempo que ha desarrollado una extensa presencia internacional. La cooperación ha constituido una constante en los casi cincuenta años de crecimiento exterior de la compañía, consecuencia, principalmente, de factores institucionales y culturales que han hecho necesaria la participación en sus proyectos de socios locales con los que ha abordado un amplio abanico de fórmulas colaborativas: desde la participación en alianzas horizontales dirigida a facilitar el intercambio de redes de atención al cliente, a la constitución de empresas mixtas con socios procedentes del mercado receptor o la realización de procesos de adquisición compartida.

PALABRAS CLAVE: Internacionalización, cooperación, historia empresarial, transporte

CÓDIGOS JEL: F320, M160, N740