



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA TURISTICA.
ESTRATEGIAS DEL GRUPO ALSA S.L.U.**

Presentado por Anabel Rubial Llamas

Tutelado por César Gámez Alcalde

Segovia, 28/07/2014

ÍNDICE

Pag.

INTRODUCCIÓN.....	5
--------------------------	----------

CAPÍTULO I: OBJETIVOS Y VALORES DEL GRUPO ALSA.

1.1. La Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos del Grupo Alsa.....	9
1.1.1. La Misión del Grupo Alsa.....	9
1.1.2. La Visión del Grupo Alsa.....	9
1.1.3. Los Objetivos del Grupo Alsa.....	9
1.2. Los Valores y Líneas de Actuación del Grupo Alsa.....	10
1.2.1 Valores del Grupo Alsa _ Responsabilidad Social Corporativa.....	10
1.2.2 Líneas de Actuación del Grupo Alsa.....	14

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL GRUPO ALSA.

2.1. Análisis del Entorno del Grupo Alsa.....	16
2.1.1. Factores del Entorno que influyen en la empresa Alsa	16
2.2. Análisis del Entorno Especifico del Grupo Alsa.....	20
2.2.1. Los Componentes del Entorno Especifico.....	20
2.2.2. Las Cinco Fuerzas de Porter	22
2.2.3. Análisis de los Competidores.....	25

CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO DEL GRUPO ALSA.

3.1. El Diagnostico Interno del Grupo Alsa.....	31
3.1.1. La Identidad Corporativa de Alsa	31
3.1.2. La cadena de valor de Porter.....	33
3.1.3. El Análisis DAFO del Grupo Alsa.....	41

CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS DEL GRUPO ALSA.

4.1. Estrategias del Grupo Alsa.....	44
4.1.1. Estrategias competitivas.....	44
4.1.1.2. Estrategia de Liderazgo en Costes	44
4.1.1.3. Estrategia de Diferenciación del Servicio Alsa	44
4.1.2. Estrategias Corporativas basadas en el Desarrollo.....	48
4.1.2.1. Estrategia de Penetración en el Mercado.....	48
4.1.2.2. Estrategia de Desarrollo del Mercado.....	48
4.1.2.3. Estrategia de Desarrollo del Servicio.....	51
4.1.2.4. Estrategia de Diversificación del Servicio.....	52
4.2. Los Métodos de Desarrollo del Grupo Alsa.....	53
4.2.1. Fusiones con otras empresas y adquisiciones de Alsa.....	53
4.2.2. La Cooperación con otras empresas.....	54
4.3. La Estrategia de la Internacionalización del Grupo Alsa.....	55
5. CONCLUSIÓN.....	60
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
ANEXO I: Fotos	1-26

INTRODUCCIÓN:

ALSA cuyas siglas significan: **Sociedad de Automóviles Luarca, S.A** es, en la actualidad, un grupo empresarial destinado, principalmente, al transporte por carretera de viajeros y mercancías; tanto a nivel nacional como internacional, ya que se ha implantado en países tan diversos como: China, Chile o Marruecos. Hoy en día, el grupo Alsa es el operador de autobuses, privado, más importante de España.

Fue una empresa pionera en el sector servicios de nuestro país: Comenzó a desarrollarse a finales del siglo XIX en la región asturiana de Luarca, bajo la dirección de la empresa *La Ferrocarrilana*, una compañía de diligencias de carácter familiar (ver foto: 1 del anexo). Durante finales del siglo XIX y principios del XX, la aplicación de los avances tecnológicos a la automoción; tras la incorporación de la máquina de vapor (en 1899) a la flota y de los vehículos de combustión (en junio de 1916). (Ver foto 2 del anexo). Permitieron una mayor confortabilidad y agilización de los recorridos. Todo esto generó un aumento de la demanda de viajeros que vivían en las zonas rurales y tenían que desplazarse a la ciudad para trabajar en la industria emergente o llevar a cabo intercambios comerciales. (Ver fotos: 3, 4, 5, 6, 7, 8,9).

Desde mediados del siglo XX, se reconoció el potencial y calidad a nivel nacional del grupo Alsa, que apostó por la estrategia de crecimiento del desarrollo del producto en nuevos mercados geográficos; aumentando así su cuota de mercado. En 1964 comienza a desarrollar la primera línea internacional Oviedo-París-Bruselas (ver foto 11 del anexo) y el servicio regular Asturias-Madrid (ver foto10 del anexo). Los años 70 y 80 son claves en la diversificación y creación del grupo multinacional Alsa: Un fuerte apoyo de los bancos permite a una, por entonces, mediana empresa un rápido incremento y modernización de la flota y la renovación de los talleres e instalaciones de la compañía con la consiguiente consolidación de su supremacía en el sector. En el año 1984 continuará su proceso de internacionalización fuera de las fronteras europeas con su implantación en la República Popular China y en 1999 (ver foto 14 del anexo) acoge la gestión del transporte urbano de Marraquech (ver foto 22 del anexo).

A finales del siglo XX comienza a desarrollar estrategias pioneras en nuestro país: En 1982 realiza el primer servicio *Clase Supra* (ver foto16 de anexo) orientado a la comunicación intraurbana directa, sin paradas, permitiendo la máxima rapidez. En 1999 fue pionera en la venta de billetes por Internet (ver foto 20 del anexo).

Se fusiona con otras empresas de transporte de carácter internacional: Lleva a cabo la alianza estratégica con el gigante francés *Keolis*, en 1999 y en 2005 se integra con el operador británico *National Express Group* (ver foto 26 del anexo).

Durante este periodo destaca también la absorción de empresas españolas destinadas al transporte de viajeros, tales como: la adquisición en 1999 de la empresa pública de *Enatcar* (ver foto 21 del anexo) y en 2007 del grupo *Continental Auto* (ver foto 27 del anexo). Hasta convertirse en el segundo operador nacional de transporte por carretera, en 2007.

En la actualidad, la empresa ha diversificado su actividad al invertir en sectores como el ferroviario o el autobús turístico en Madrid con el proyecto *Madrid City Tour*. Alsa se ha convertido, a través de un proceso de expansión societaria, en un poderoso y complejo grupo multinacional dedicado, tanto al transporte de viajeros y mercancías, como a otras actividades relacionadas con el sector como agencias de viajes, negocios de hostelería o alquiler de vehículos.

CAPÍTULO I: OBJETIVOS Y VALORES DE LA EMPRESA.

1.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL GRUPO ALSA:

1.1.1. Misión del Grupo Alsa: Es presentarse como un producto diferenciado y de calidad para el viajero en el que todos los servicios están a disposición del cliente. Como por ejemplo en el año 1997 se efectúa la Instalación del ordenador de a bordo en los autobuses; en 1998 (ver foto 19 del anexo), se crea la tarjeta monedero Alsa, la Venta de billetes por internet(ver foto 20 del anexo).

1.1.2. Visión de Grupo Alsa: continuar siendo una empresa de referencia de transporte de viajeros por carretera, líder en España basándose en Políticas de Innovación Tecnológica, segmentación en nuevos mercados y productos además de incluir los programas de responsabilidad social corporativa. Es decir la visión de Alsa es la de permanecer en el mercado con calidad y competitividad, de tal forma que las siguientes generaciones adquieran el compromiso y disfruten de los beneficios de ello. Alsa obtiene la certificación efr, en conciliación e igualdad riesgo

1.1.3. Objetivo estratégicos del Grupo Alsa:

1. Incrementar la seguridad y calidad del servicio. Lograr la máxima calidad para el cliente y al mismo tiempo atender todas las obligaciones con los empleados, administración proveedores y accionistas. La implantación del cinturón de seguridad en todas las plazas y la renovación periódica de la flota y las Inspecciones Técnicas de los Vehículos (ITV) Para ofrecer el mejor servicio a sus clientes, Alsa Grupo ha centrado sus esfuerzos e inversiones: formación de personal, talleres, para lograr los mayores niveles de seguridad y calidad posibles en el desarrollo de su actividad empresarial.

2. Modernizar el sector y apostar por nuevas tecnologías y combustibles alternativos: El grupo Alsa siempre ha tenido presente la implantación de nuevas tecnologías a la flota tales como: televisión (cuenta con el canal de entrenamiento de a bordo *Ociobus*), radio o la presencia de redes wifi. También ha implantado métodos innovadores en sus canales de venta; tales como: la aplicación para móviles, internet, tarjetas de fidelización , puntos de venta..etc. Además el Grupo Alsa cuenta con talleres de mantenimiento preventivo de la flota y de renovación del parque.

3. Mejorar la conservación medioambiental. Gracias a los programas de formación en conducción eficiente impartidos a los conductores y a los resultados del Proyecto Clima de incorporación de vehículos híbridos a la flota de ALSA; por medio de combustibles alternativos tales como: la implantación de vehículos eléctricos y biodiesel lo que se traduce en un mayor respeto al medio ambiente y por tanto, una mejor imagen del sector. En España el autobús realiza el 56% de los viajes en transporte público; esto permite reducir los atascos y respirar un aire más puro. A lo largo del 2013, Alsa ha conseguido reducir, 3.085 toneladas de emisiones de CO2 a la atmósfera; gracias a la implantación de combustibles no contaminantes.

4. Desarrollar sistemas de comercialización y difusión en redes sociales: como en Facebook, Twitter, Tuenti o Youtube y además posee su propio blog. ALSA, es una multinacional que está implantada en toda Europa y lleva a cabo líneas de transporte regulares en países tan diversos como Marruecos o Chile.

5. Potenciar nuevos sistemas de transporte y la intermodalidad: ya que ha invertido en otros ámbitos como el turismo (*Alsa City*) y el transporte ferroviario (*Alsa Rail*). Actualmente gestiona además otro tipo de servicios bajo la marca *Exit* (ver fotos 37 y 38 del anexo), tales como estación de autobuses (tales como cafeterías, restaurantes...) y también ofrece servicios combinados vuelo + autobús (aerolínea; en colaboración con Iberia)

6. Mayor formación de los profesionales del sector. Está formado por un equipo de 5.500 profesionales, en nuestro país. Según el departamento de recursos humanos de la empresa se apuesta por la captación y desarrollo del talento. Para ello Alsa lleva a cabo programas de reclutamiento, formación y desarrollo. Apostando así por una formación continuada. Los conductores de ALSA reciben más de 7.500 horas de formación al año relacionada con la seguridad.

7. Personalizar el trato con el cliente para conseguir su confianza y fidelidad; ALSA cuenta con el servicio *Busplus*, que es un Club de Fidelización de Alsa (ver foto 24 del anexo); que permite acumular puntos canjeables por viajes, acceder a descuentos especiales, ofertas personalizadas (menores de 26 años, hasta el 20% de descuento en viajes) y solicitar la tarjeta de crédito *VISA Busplus* para obtener bonificaciones en compras.

8. Satisfacer las necesidades del cliente a través de investigaciones de mercado que permitan adecuarse a los deseos de una demanda cambiante. Este verano Alsa ha puesto en marcha una campaña de venta anticipada de billetes a precio *low cost*, a zonas de mayor reclamo turístico estival.

1.2. VALORES Y LINEAS DE ACTUACION DEL GRUPO ALSA:

1.2.1. Valores del Grupo Alsa_ La Responsabilidad Social Corporativa: Se consideran valores de la empresa a aquellos juicios éticos sobre situaciones hipotéticas o reales, a los cuales la empresa se siente más sensibilizada por su grado de utilidad social y personal; cabe destacar los siguientes:

1. **Rentabilidad Económica:** ALSA, como cualquier otra empresa, debe de ser una empresa rentable y competitiva. En 2012 la empresa ALSA facturó 659,1 millones euros.

2. **Protección Medioambiental:** Lleva a cabo compromisos sociales de promoción de uso de transporte público, a través de campañas publicitarias así como reducción de impactos medioambientales. En 1996 ALSA fue la primera empresa española de transporte de viajeros en obtener un Certificado de Calidad ISO 9000 (ver foto 17 del anexo). ALSA ofrece un servicio de autobuses híbridos (diésel y eléctricos), que consumen hasta un 38% menos de gasoil que los

vehículos convencionales. Además promueve la concienciación ciudadana al incluir en su página web una calculadora ecológica que permite descubrir el ahorro de emisiones de CO₂, al utilizar el autobús.

3. Desarrollo personal y profesional del empleado: ALSA ha de apoyar la mejora en el desarrollo personal y profesional de las personas para poder lograr un mayor incremento en su integración y proyecto común de hacer más fácil el viaje. ALSA cuenta con varias líneas de negocio en la que trabajan más de 6500 empleados en España, Europa y Marruecos. Cuenta con conductores Mecánicos, electricistas, chapistas, técnicos superiores entre otros que tienen cursos de formación inicial y continuada además permite la integración de personal con algún tipo de discapacidad personal y permite la conciliación familiar (colabora con la fundación Inegración Integra desde el año 2001).. También cabe destacar su colaboración con Unicef.

4. Calidad, transparencia y orientación al cliente: Alsa trata de potenciar una imagen de “marca” asociándola a la calidad a la transparencia en las transacciones y buen hacer; para que su imagen sea sinónimo de calidad. Alsa debe de ser transparente en todas sus acciones y honesta con sus proveedores y clientes. Alsa cuenta con una gran variedad de soportes publicitarios como son la televisión, la radio e internet. Su página web está entre las 10 páginas de viajes más visitadas en nuestro país (www.alsa.es registra más de un millón ochocientas visitas al mes).

5. Flexibilidad: La empresa Alsa debe ser capaz de percibir, entender, anticipar y asumir los cambios para dar respuesta al entorno cambiante. Cabe destacar la capacidad de la empresa para adaptarse a las necesidades del mercado así por ejemplo durante el periodo estival refuerza las líneas a destinos costeros y durante el invierno a estaciones de esquí.

6. Eficacia: una buena consecución de los objetivos propuestos mediante la mejora de los recursos y alcanzando de forma óptima las necesidades de la demanda. Dando respuestas rápidas a los problemas y necesidades de los clientes que queda patente en su servicio de taxis y furgonetas así como el alquiler de autobuses. Utilizando la flota más antigua en trayectos cortos y destinando las más modernas a viajes de largo recorrido. Alsa, fue el transportista oficial por carretera de *Rock in Rio* 2008 y 2012.

7. Trabajo en equipo: Alsa opina que los mejores resultados se obtienen trabajando en equipo de forma coordinada y con creatividad.

8. La Responsabilidad Social Corporativa de Alsa: Alsa entiende la **Responsabilidad Social Corporativa** como la integración, por parte de su organización, de las preocupaciones socioculturales y ambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores. Conscientes de que las cuestiones relacionadas con la mejora de los impactos sociales y ambientales de su actividad empresarial son cada vez más importantes.

Desde hace años Alsa apoya **iniciativas socioculturales** de muy diversa índole -científicas, deportivas, benéficas,...- y desarrollando sus propias acciones de Responsabilidad Corporativa. Alsa colabora con el proyecto *“Un juguete, una ilusión”*; con el fin de recaudar fondos para la fabricación de juguetes que se distribuirán entre los niños más desfavorecidos. Alsa colabora, además, con Unicef financiando programas de apoyo a la supervivencia infantil en Marruecos. En el ámbito cultural, destaca la edición periódica de libros de bolsillo que se distribuyen gratuitamente entre los viajeros o la convocatoria anual del concurso literario *“Cuentos sobre ruedas”*. Además ofrece periódicos locales a sus clientes. En el año 2001 Alsa se incorpora a la fundación *Integra*, que tiene por objeto la búsqueda de un empleo normalizado para aquellas personas que por diversas circunstancias encuentran especiales dificultades para su inserción real en la sociedad. Considerando que éstas no se producen mientras dichas personas no consigan un trabajo.

En cuanto a las **iniciativas medioambientales** destaca la promoción del uso del transporte público y la gestión de sus actividades desde un punto de vista responsable. Sus actuaciones en este campo se dirigen a: Reducir progresivamente los impactos medioambientales de su actividad, el uso de energías y tecnologías limpias que reduzcan las emisiones, la implantación de sistemas de gestión medioambiental, la ecoeficiencia de sus operaciones y la promoción de la sensibilización medioambiental.

1.2.2. Líneas de Actuación del Grupo Alsa:

Las Líneas de Actuación, teniendo en cuenta los valores citados anteriormente y según el Grupo Alsa, son las siguientes:

1. La **Seguridad**: Todas aquellas actuaciones encaminadas a aumentar la seguridad de sus operaciones, para viajeros y empleados. Como por ejemplo la implantación del cinturón de seguridad en todas las plazas de los autobuses; según la normativa vigente.
2. El **Medio Ambiente**: La promoción del uso del transporte público y la gestión de sus actividades desde un punto de vista responsable. Sus actuaciones en este campo se dirigen a: Reducir progresivamente los impactos medioambientales de su actividad, el uso de energías y tecnologías limpias que reduzcan las emisiones, la implantación de sistemas de gestión medioambiental, la ecoeficiencia de sus operaciones y la promoción de la sensibilización medioambiental.
3. La **Excelencia Operativa**: Todas aquellas actuaciones encaminadas a mejorar su eficiencia operacional y que promuevan la mejora continua de la calidad de servicio a sus clientes.
4. Las Personas: **Iniciativas y buenas prácticas** desarrolladas para atender las expectativas de sus empleados. Desarrollo de actividades de formación, facilidades de acceso a colectivos específicos con dificultades de integración en el mercado de trabajo y medidas que contribuyan a la conciliación de la vida familiar y profesional. El Grupo Alsa se incorporó en el año 2001 al

patronato de la *Fundación Integra*, que tiene por objetivo la búsqueda de empleo para personas que, por diversas circunstancias, tienen dificultades para integrarse en la sociedad; mejorando así su autoestima personal, social y laboral.

5. El **Compromiso con la Comunidad**: Acciones que contribuyan a la consecución de objetivos de carácter general, en favor de la Comunidad en distintos terrenos como: Actuaciones encaminadas a la lucha contra la pobreza (Alsa ha colaborado con Unicef), ayudas que promuevan la integración social de colectivos con dificultad, la difusión y mecenazgo cultural mediante el apoyo a actividades culturales o deportivas, o acciones de difusión y concienciación medioambiental de la Comunidad.

CAPITULO II: ANALISIS DEL ENTORNO DEL GRUPO ALSA.

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO DEL GRUPO ALSA.

2.1.1. Factores del entorno que influyen en la empresa Alsa:

El entorno de una empresa se puede definir como el conjunto de factores externos a la organización empresarial que tienen una influencia en el desarrollo de la misma, y que esta no tiene capacidad para modificarlos o alterarlos. Ya que el entorno es dinámico y la empresa está vinculada a este; es necesario que la empresa realice análisis de mercado para poder dar una respuesta adecuada a las necesidades de una demanda que, continuamente cambia sus gustos, motivaciones y/o necesidades. Para poder analizar el entorno es necesario tener en cuenta una serie de factores:

1. Factores Demográficos o relativos a la población: Dentro de los factores demográficos a tener en cuenta están: el volumen, densidad y distribución de la población, los movimientos migratorios y el envejecimiento.

Según las previsiones del Banco Mundial, para el año 2030 el mundo tendrá 8.500 millones de habitantes, casi tres mil millones más de los que hay actualmente. La mayoría de estas personas nacerá en países pobres, esto producirá migraciones de gente hacia los países más desarrollados. En contraste, en los países desarrollados habrá un paulatino envejecimiento de la población y disminución de la misma. En estos países se está creando una nueva clase de población formada por personas de la tercera edad, población económicamente inactiva y con unas necesidades e inquietudes distintas a las de la población activa. Se prevé también una reducción de la clase media, a favor del aumento de la clase baja con un poder adquisitivo y una capacidad de ahorro muy inferior. Este cambio en la estructura de las clases sociales y en la distribución de la riqueza afectará a la economía de mercado y las empresas, como el Grupo Alsa, tendrán que adaptarse a estos cambios.

España tiene una superficie de 505.600 Km² cuenta con una población de 46.507.760 de habitantes y presenta una densidad de población de 92 habitantes por Km² (según los últimos datos del INE publicados en Enero del 2014); desigualmente repartida ya que la mayor parte de la población se concentra en las aéreas costa y en la ciudad de Madrid y su área metropolitana. Según esta misma fuente, se intensifica la caída de la población en España, que vuelve a perder habitantes por segundo año consecutivo. El número de habitantes cayó en todas las CCAA salvo en: Las Islas Baleares y Canarias y la ciudad autónoma de Melilla donde creció ligeramente. Aumenta en un 38% el número de españoles que emigrantes (casi 80.000 personas durante el 2013) y caen un 7,8% el número de extranjeros residentes en nuestro país (el número total de inmigrantes en nuestro país es superior a los 4,5 millones de habitantes, 400.000 menos que el año anterior). La mayor pérdida poblacional en datos absolutos, se ha producido entre los jóvenes de entre 15 y 39 años de edad; lo

que ha contribuido a un mayor envejecimiento de la población española. Siendo la edad media de la población española superior a los 42 años de edad.

El aumento de la población de la tercera edad ha hecho que las empresas del sector turístico español capten esta tendencia y diseñen un gran número de paquetes turísticos destinados a este sector de la población, tales como los viajes del Insero. Además se ha producido un cambio en la estructura familiar, como puede observarse en el incrementado del número de familias de un solo miembro o monoparentales; que también han visto cubiertas sus necesidades por medio de la organización de viajes para conocer gente. Como por ejemplo los viajes *Singles* para solteros y solteras o las *Caravanas de Mujeres*.

2. Factores Económicos: son importantes para la empresa que opera en España y conocer las tendencias mundiales de la economía son piezas claves para la creación y desarrollo del producto o servicio. Alguno de los factores a tener en cuenta son: el PIB, Balanza Comercial, Balanza de Pagos, déficit público, Renta per cápita, IPC, IVA, deuda pública, deuda pública y desempleo.

El PIB o Producto Interior Bruto es el conjunto de todos los bienes y servicios finales, producidos en un país durante un año y se utiliza habitualmente para medir el grado de bienestar de la población de un país. En España en el primer trimestre de 2014 ha crecido un 0,4%, respecto al trimestre anterior y es de 256.731 millones de euros.

La Balanza Comercial representa la diferencia entre exportaciones e importaciones. El déficit actual se explica principalmente por el aumento de las importaciones frente a las exportaciones. La balanza comercial actual, de nuestro país, fue en el acumulado de enero y febrero de 1.000 millones de euros; frente a los 600 millones de euros del mismo periodo del 2013.

La Balanza de Pagos, que mide las transacciones monetarias producidas entre España y el resto del mundo registró según ha publicado el Banco de España en el acumulado de enero y de febrero de 2014 un déficit de 6.400 millones de euros, un 21% más que en el mismo periodo de 2013. Sin embargo en la balanza de turismo y viajes el superávit acumulado para el mismo periodo ascendió a 3.700 millones de euros; cifra superior a la alcanzada en el mismo periodo del año anterior que fue de 3.400 millones de euros.

El déficit público, el concepto de déficit describe la situación en la cual los gasto efectuados por el Estado superan a los ingresos en un periodo determinado normalmente un año. Al contrario, existe **superávit** cuando dicha diferencia es positiva, es decir, los ingresos superan a los gastos. En España cuando hablamos del déficit público, nos referimos al **déficit** del conjunto de las administraciones públicas, es decir del Estado, de las CCAA y los Ayuntamientos. En España el déficit publico alcanzo en 2013 el 7, 10% del PIB según Eurostat. En términos absolutos es de 72. 577 millones de euros. España presenta uno de los déficit públicos más elevado de la UE, de ahí que empresas como

alsa hayan invertido en otros países de la Unión Europea (En Suiza, país en el que ha invertido alsa es del 0,31% del PIB).

La Renta per cápita de España establece la relación entre el PIB y el número de habitantes de un país. Según publica la oficina de estadística de la UE: Eurostat es de 22.700 euros anuales, por debajo de la media europea y muy desigual en función de las CCAA. así por ejemplo la renta per cápita media del país vasco es de 33. 500 euros mientras que la de Extremadura es de 16.700 euros. La de Madrid es de 31.500 euros y la de Cataluña es 28.400 euros se puede observar que las CCAA del norte tienen una renta per cápita superior a las del sur y las del este superior a las del oeste. Las rentas per cápita media de la CCAA del noreste es de 30. 3300 euros, mientras que la media de las s del sur es de 18.500 euros.

EL IPC es el Índice de Precios al Consumo, estimación estadística que mide la evolución del conjunto de precios de bienes y servicios, que consume la población de un país o región. Permite conocer cuánto se ha encarecido o abaratado, el precio del conjunto de artículos que constituyen el consumo familia tales como: la alimentación, el transporte o la educación. Se expresa por medio de porcentajes, que en caso de ser positivo refleja una subida de precios o **inflación** y si tiene un valor negativo indica un descenso de los precios, o **deflación**. En España la inflación actual (mayo 2014) es del 0,2%.

El IVA o impuesto sobre el valor añadido; cabe destacar la subida del IVA; que es un impuesto indirecto que ha agravado el consumo de productos y servicios; como el transporte. A pesar de aplicarse el IVA reducido (del 10%) ha experimentado encarecimientos debido a la subida del precio de la gasolina.

Deuda pública: es la suma de las deudas que acumula España y puede expresarse como una cuantía en millones de dólares o por medio de un porcentaje sobre el PIB español. La deuda española alcanzo en el primer trimestre de 2014, el 96,80% del PIB y se sitúa en los 989.925 millones de dólares. El nivel de endeudamiento de las familias españolas paso de un 69% de su renta disponible en el año 2000, hasta un 123% en 2012. Lo que supone escasa o nula capacidad de ahorro necesaria para el sector servicios, dentro del cual se integran los transportes.

Desempleo, es sinónimo de paro, los desempleados o parados de un país son aquellos que tienen edad, capacidad y deseo de trabajar (población activa); pero carecen de un puesto de trabajo. El nivel de desempleo se expresa por medio de la Tasa de desempleo, que es un porcentaje; que expresa la proporción de parados, frente al total de la población activa. La tasa de paro española registrada en mayo de 2014, es del 25,1% del total de la población activa; del cual el porcentaje de mujeres es ligeramente superior al de hombres.

La intensa crisis económica española de alcance internacional y originado en el ámbito de las finanzas está teniendo un gran impacto en las economías nacionales. Entre las consecuencias más directas están el descenso de la actividad económica, el declive de las inversiones, y por tanto, una fuerte caída del empleo y del consumo, que afecta directamente a sectores como el transporte.

FACTORES ECONOMICOS DEL ENTORNO GENERICO DEL GRUPO ALSA:

FACTORES ECONÓMICOS	España año 2014
PIB	256.731 millones de euros
Balanza Comercial	1000 en millones de euros
Balanza de Pagos	6400 en millones de euros
Déficit Público	7,10% del PIB
Renta per cápita	22.700 Euros anuales
IPC	INFLACION DEL 0,2%
IVA	Reducido del 10%
Deuda Publica	96,80 % del PIB
Desempleo	25,1%

Fuente: Eurostat.

3. **Factores Socioculturales:** son el conjunto de valores creencias y normas sociales que influyen en el consumidor o usuario casi de forma inconsciente; tales como la incorporación de la mujer al trabajo, cambio de valores, estilo de vida, orígenes étnicos, creencias religiosas, papel de la familia. En España la importancia del turismo siempre ha sido clave y esto ha influido en nuestra cultura y hábitos. La incorporación de España a la UE en 1982, supuso una gran apertura social y cultural para nuestro país que dio lugar a importantes cambios.

Hay que tener en cuenta que España ha pasado de ser un país inmigrante para convertirse en un país Emigrante, es decir que hemos pasado de recibir población de otros países como África a emigrar a regiones de centro Europa; con todo el intercambio cultural que ello supone. Además España ha pasado de ser un estado católico a convertirse en un estado laico, donde todo tipo de religiones tienen cabida.

4. **Factores Políticos y Legales:** El transporte es un sector estratégico de desarrollo; de ahí la importancia de este factor ya que en muchos casos depende de las ayudas estatales. Para la empresa es clave conocer el entorno político donde va a actuar ya que las decisiones políticas que tome el gobierno tendrán un impacto directo en las operaciones de la empresa. Estos factores son: situación política y actividad del gobierno, política económica, legislación económico-administrativa, déficit presupuestario, nivel de impuestos, aranceles, restricciones que cambiarán en función del país en el

que se implante la empresa y cuya decisión final dependerá de los estudios de rentabilidad previos llevados a cabo por la misma. Otros factores de carácter legal a tener en cuenta son: Ley del salario mínimo; leyes de seguridad en el empleo, leyes sindicales, legislación sobre propiedad industrial e intelectual, legislación anti-monopolio, licencias municipales, legislación que incentiva la inversión.

5. **Factores Tecnológicos:** Los factores tecnológicos a tener en cuenta son: La eficiencia de infraestructura y vías de comunicación: como por ejemplo el desarrollo de carreteras vías férreas o área portuarias; los procesos y métodos productivos, conocimientos científicos y tecnológicos como ejemplo el nivel cultural de la población: el porcentaje de la población con estudios superiores o universitarios; política y ayudas al la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías. Presupuestos de investigación (I+D).

6. **Factores relativos al Medio Ambiente** que influyen en las decisiones de la empresa, son por ejemplo: la polución del aire, las materias primas, fuentes de energía y la escasez del agua. Se trata de preocupaciones ecológicas que afectan a la empresa, así como a los hábitos de compra del consumidor o usuario; que dependen de su nivel de sensibilización.

2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO:

2.2.1. Los Componentes del Entorno Específico:

Los componentes del entorno específico son:

El mercado, proveedores, Intermediarios, competencia y grupos de interés.

El mercado es donde confluye la oferta y la demanda, es decir es el conjunto de consumidores reales y potenciales de un producto o servicios. Pero más concretamente Se puede hablar del mercado meta que es el segmento de mercado al que una empresa se dirige sus productos o servicios, esto es el conjunto de consumidores o usuarios que tienen necesidades o características comunes a los que la empresa decide servir sus producto.

La competencia de una empresa, son todas aquellas empresas que rivalizan ya sea porque comparten un mismo nicho de mercado, por la proximidad geográfica, o porque poseen el mismo concepto empresarial. En España el sector de transporte autobuses se gestiona a través de concesiones Administrativas que conceden las regiones o el Estado para realizar servicios públicos de transporte en autobús. Actualmente existen en España más de 37.000 empresas de autobús autorizadas para realizar servicios de transporte de pasajeros.

Factores del entorno que han afectado al sector:

1. **La situación Socioeconómica** por la cual está pasando el país: la crisis Económica Española ha traído consecuencias al sector tales como el incremento del precio del carburante lo que se traduce en una subida de los precios de billetes de los viajeros; cambios en la normativa legal, al incorporarse al ordenamiento jurídico español; Varias directivas europeas que inciden directamente

en la gestión del sector tales Como la formación profesional de los empleados, los tiempos de conducción...etc.; cambios en los valores culturales y naturales, así como una mayor sensibilización;

2. **En aspectos Medio Ambientales.** Muchas empresas tienen un apartado dedicado a la Responsabilidad corporativa social. Aparece el concepto de sostenibilidad; cambios en las tendencia, necesidades del viajero. Para ello es necesario un análisis continuo de la demanda y de la competencia.-aparición de nuevas oportunidades de mercado.

3. **Factores Económicos:** La facturación de la compañía superó los 300 millones de euros en el año 2000, año en el que transportó a 88 millones de viajeros con una flota compuesta por casi 1.300 vehículos. Actualmente la plantilla de la empresa se aproxima a los 3.000 empleados. Los últimos datos económicos publicados por el Grupo Alsa, pertenecen al año 2012 y se reflejan en la siguiente tabla:

TABLA I: **DATOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA ALSA EN 2012.**

CONCEPTO	GRUPO ALSA (AÑO 2012)
Facturación	659,1 millones de euros
Número de viajeros	243,9 millones
Empleados	7.465
Número de vehículos	2.573

Fuente: www.alsa.es

En la actualidad numerosas fuentes consultadas, entre ellas el INE, recogen una disminución de la facturación del sector, al menos a nivel nacional; así como la consiguiente disminución del número de trabajadores; fruto de la crisis económica actual. Sin embargo, los usuarios eligen el autobús como primera opción de transporte, seguido del transporte ferroviario.

2.2.2. Las cinco Fuerzas Competitivas de Porter:

Las cinco **Fuerzas de Porter** son una herramienta estratégica cuyo objetivo es calcular la rentabilidad de un sector, teniendo en cuenta el valor actual y su proyección. Permite elaborar un análisis de mercado y analizar la rivalidad competitiva del sector, que está en continua evolución. Según el economista Porter a la hora de llevar a cabo el estudio del entorno específico de una empresa, hay que tener en cuenta una serie de fuerzas, que en el caso del Grupo Alsa se podrían resumir en las siguientes:

1. **Productos sustitutivos** es decir los principales factores que generan una mayor competitividad y disminuyen la rentabilidad del sector. En el caso del Grupo Alsa, cabe destacar la sensibilidad del cliente a sustituir el producto por otros a un menor coste. Los coches privados compiten con el transporte público, ya que son más rápidos y cómodos. Sin embargo el transporte público genera menos CO₂, es decir contamina menos el Medio Ambiente, y también es más económico que el transporte privado. Por otro lado, Los cercanías como RENFE y FEVE resultan más caros, hacen menos paradas y sus horarios son menos flexibles. Además este tipo de transporte se limita a aquellas aéreas que disponen de vías ferras, sin embargo, el autobús llegan a mas zonas.

2. La **rivalidad entre los competidores**. A medida que haya menos empresas compitiendo en el sector, menor rivalidad existirá y mayor será la rentabilidad del mismo. Alguno de los factores que determinan la rivalidad entre los competidores son: las barreras de salida del mercado, el nivel de crecimiento del mercado, la sobrecapacidad industrial y/o el poder de los Competidores/proveedores. Existen barreras burocráticas que obstaculizan la creación de empresas en nuestro país; además en cuanto al sector transportes están ligados a las concesiones administrativas otorgadas por el Estado. Las grandes rutas gestionadas por Alsa han soportado bien la competencia del AVE, ya que, su implantación no generó un gran descenso en la demanda de viajeros, salvo en las rutas regionales.

3. Otra de las fuerzas competitivas es la **amenaza de nuevos competidores**, existen en nuestro país numerosas empresas a diferentes escalas pero sobre todo en el ámbito local que compiten con Alsa. A nivel internacional grandes multinacionales expanden sus canales de distribución. Empresas.

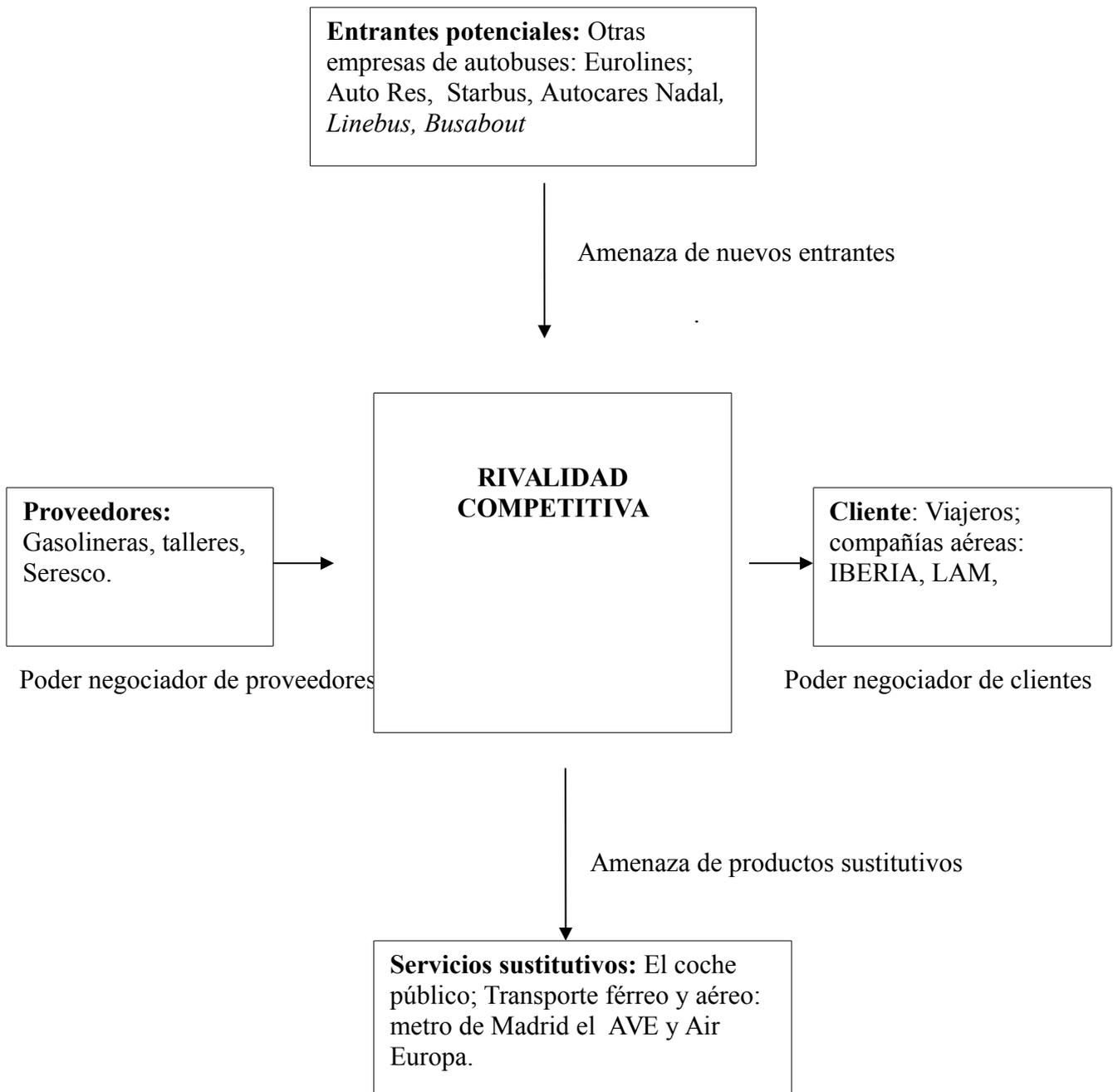
4. La cuarta fuerza competitiva es el **poder de negociación de los proveedores**, determinado por el grado de concentración, el impacto del coste de los proveedores en el coste total del servicio y/ o las características específicas del servicio. En el caso del Grupo Alsa y tras una primera etapa marcada por la externalización de servicios en el centro de cálculo del proveedor *Seresco*. A comienzos de la década de los 80, la compañía se decidió a adquirir sus propios sistemas de proceso (NCR Tower) y a desarrollar aplicaciones de negocio muy relacionadas con uno de los factores más críticos para la toma de decisiones dentro del grupo, el control de las jornadas de trabajo y las estadísticas necesarias para llevar una correcta administración de las mismas.

Todas las aplicaciones de negocio son de desarrollo interno, no tanto por política, como por necesidad, ya que, es difícil encontrar en el mercado soluciones adaptadas al mundo del transporte; sin embargo, para el resto de los programas contables y de recursos humanos, la compañía busca el apoyo constante del mercado. En este sentido, *Seresco* es su principal socio tecnológico.

5. Por último, última fuerza competitiva es el **poder de negociación de los clientes y proveedores**, es decir el volumen de compra de los clientes, el grado de dependencia de los canales de distribución y la sensibilidad al precio son alguno de los factores que determinan esta fuerza competitiva. Los competidores de Alsa.

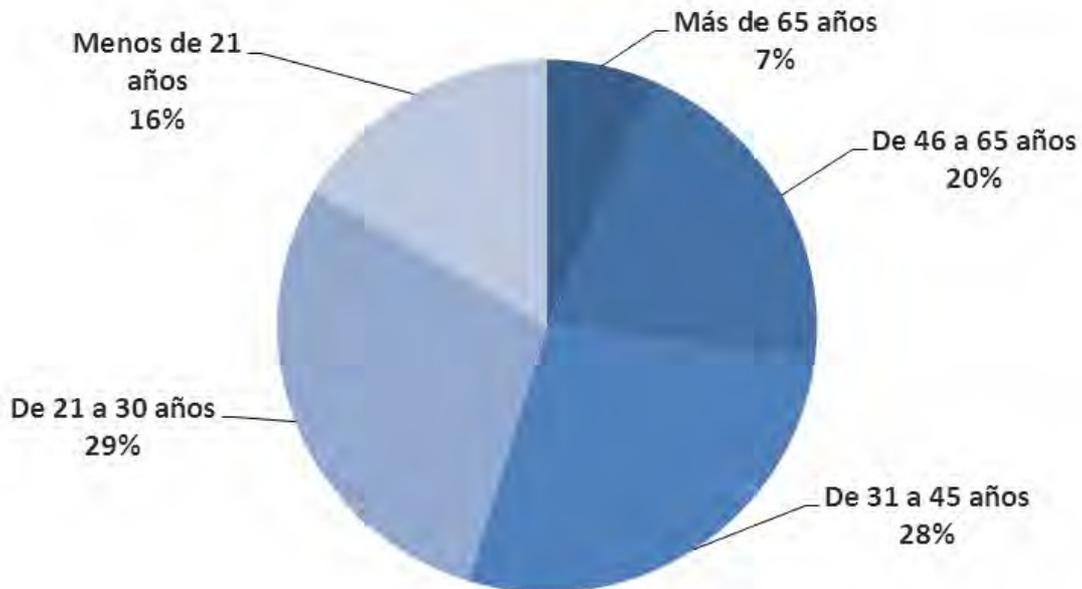
Más de **200 millones de viajeros al año**, de los cuales 60 millones son de larga y media distancia **64%** mujeres y **36%** hombres.

EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER:



¹ Fuente: Elaboración propia.

DIAGRAMA I: PORCENTAJE DE VIAJEROS DE ALSA, EN FUNCION DE SU EDAD.



Fuente de perfil viajero: ISC 2013 (Larga y media distancia).

En cuanto al alquiler de autobuses, Alsa cuenta con más de 150 clientes, entre ellos:
Nos centramos en el alquiler de vehículos con conductor en el **segmento de turismos de alto nivel**.
Flota de vehículos **Mercedes Benz** de gama alta.
Gestionamos entre otros, el servicio **Madrid Amigo** de provisión de servicios de transporte con conductor para **Iberia en el Aeropuerto de Madrid – Barajas**.



2.2.3. Análisis de los Competidores.

Los datos del *Ministerio de Fomento* señalan que, en España, hay 4.000 empresas destinadas al transporte de viajeros en autobús, de los cuales 3.584 tienen una flota inferior a 20 vehículos y apenas 34 superan el centenar. Los primeros dominan los servicios especiales o el transporte

escolar; mientras las grandes se reparten las concesiones de rutas regulares de Estado y Comunidades Autónomas.

Las empresas competidoras de Alsa son, tanto las destinadas al transporte de viajeros y mercancías por carretera, como al transporte férreo, por cuyas concesiones Alsa está compitiendo actualmente. También cabe destacar la competencia que ejercen en empresas destinadas al transporte aéreo y marítimo. En la actualidad y según el Instituto Nacional de Estadística todos los tipos de transporte han perdido viajeros en nuestro país, como consecuencia de la crisis económica. Sin embargo, el transporte urbano y metropolitano en autobús se ha mantenido e incluso ha aumentado.

España cuenta con un total de 325.333 Km de carretera, que propicia el uso del transporte tanto de pasajeros, como de mercancías. El transporte en autobús es el modo de transporte colectivo más utilizado en España. Dentro de las principales **empresas de autobuses** competidoras de Alsa en el ámbito europeo destacan: *Eurolines*; *Auto Res*, *Starbus*, *Autocares Nadal*, *Linebus*, *Busabout*.

Eurolines es una Compañía de autocares con la mayor red de conexiones de Europa y a Marruecos.

Auto Res: es la compañía de Servicios regulares a Portugal y entre distintos puntos de España.

Starbus ofrece servicios regulares a Andorra, Bélgica, Francia y Holanda desde Murcia, Valencia y Cataluña.

Autocares Nadal ofrece servicios regulares a Andorra desde Valencia y Barcelona y desde Andorra a Toulouse.

Linebus la cual realiza servicios regulares a Bucarest, Francia y Marruecos.

EMT Madrid, la Empresa Municipal de Transportes de Madrid es una sociedad anónima, propiedad del Ayuntamiento de Madrid, encargada de la prestación del servicio de transporte público urbano colectivo de, superficie, mediante autobús en la ciudad de Madrid. La EMT está integrada en el Consorcio Regional de Transportes de Madrid, entidad suprainstitucional encargada de la planificación del transporte público en la ciudad y en la comunidad autónoma de Madrid.

Grupo Avanza integra los distintos ámbitos del transporte de viajeros por carretera con una sólida presencia en el ámbito nacional que los convierte en el mayor grupo privado español en la gestión de transporte urbano, el primer operador de estaciones de autobuses y el segundo por facturación en el transporte de largo recorrido. El *Avanza Grupo* nace en marzo de 2002 de la unión del prestigio y la experiencia de tres grandes empresas del transporte de viajeros por carretera: tuzsa, vitrasa y auto res. La integración de Grupo **La Sepulvedana** en julio de 2003 y la obtención de las concesiones para operar en el servicio urbano de Segovia en 2004 y de Ourense en 2005. Actualmente continúa con un proceso que pretende afrontar con garantías el reto de ganar el futuro y satisfacer las nuevas demandas del mercado.

Norbert Dentressangle adquirió la empresa británica *Christian Salvesen* en 2007. Se así, convierte en líder europeo del sector del transporte y de logística; con 30.000 empleados, un volumen de negocios de 3.083 millones de euros, obtenidos entre 14 países europeos y con un total de 370 delegaciones.

En cuanto al **transporte marítimo y aéreo** suele ser más caro y está limitado a áreas portuarias y aquellas que dispongan de aeropuertos, respectivamente. Entre las principales empresas competidora de **transporte aéreo** del grupo Alsa destaca:

Air Europa fundada en 1986, es la división aérea de *Globalia Corporación*. Desde 1991 *Air Europa* ha orientado toda su actividad hacia un posicionamiento que le permita establecerse como una de las compañías aéreas más modernas de Europa. Su flota se compone de 34 aeronaves Boeing de última generación y tres modernos Airbus A330. La red de vuelos de **Air Europa** abarca gran parte del territorio nacional español, así como destinos europeos y del Norte de África (París, Milán, Roma, Varsovia, Praga, Budapest, Túnez, Marrakech...), transoceánicos (Argentina, Brasil, Cuba, México, República Dominicana, Venezuela,...). Además Air Europa ha firmado acuerdos de colaboración con *Aerpostal, Air France, Portugalia, Alitalia, Continental Airlines, KLM, Malev, China Eastern* y *Tunisair*.

Iberia es la compañía aérea más importante de España. El 8 de Abril de 2010, *Iberia* y *British Airways* (BA) firmaron su contrato de fusión.

Lufthansa con sede en Colonia (Renania del Norte-Westfalia), es la mayor aerolínea que existe en Alemania y una de las compañías aéreas más seguras y fiables del mundo. Su aeropuerto base es el de Fráncfort y poco a poco el Aeropuerto Internacional de Múnich se está convirtiendo en un segundo eje neurálgico de la compañía aérea.

El transporte marítimo:

El Grupo Marmedsa tuvo sus inicios en 1963 con la creación de Marítima del Mediterráneo, S.A. En Barcelona, siendo su primera actividad la de agencia marítima. A lo largo de estos años ha tenido un crecimiento constante enfocado a dar servicio a todos sus clientes, tanto exportadores e importadores como armadores de buques.

Acciona mediterránea. Es la Compañía marítima de transporte de paisaje y vehículos. Ofrece trayectos en la zona del Mediterráneo, Estrecho de Gibraltar e Islas Canarias...

La construcción de las vías férreas supone un mayor coste que la construcción de carreteras. España cuenta con un total de 14.000 Km de vía férrea; de los cuales 1.700 pertenecen al AVE. Sin embargo

permite transportar un mayor volumen de carga. Dentro de las principales **empresas férreas** competidoras de Alsa destacan:

Metro de Madrid es una empresa de transporte público suburbano de Madrid. Más de 7.000 personas trabajan para que alrededor de 2,5 millones de personas al día puedan realizar sus desplazamientos de la forma más cómoda, rápida y segura por una red que, en la actualidad, cuenta con 283 Kilómetros y 293 estaciones.

Renfe es la empresa de servicios de transportes ferroviarios de viajeros y mercancías depende Ministerio de Fomento de España. Renfe operadora tiene como misión la prestación de servicios de Viajeros y mercancías, bajo el principio de seguridad, desarrollando su actividad con una clara orientación al cliente, con criterios de calidad, eficiencia, rentabilidad e innovación, persiguiendo el incremento de la cuota de mercado del ferrocarril, sobre la base del compromiso con la sociedad y el desarrollo de sus empleados.

Alsa es una de las principales compañías de transporte de viajeros de España. Aparte de sus rutas internacionales y nacionales, ofrece un práctico servicio a los aeropuertos de Alicante, Asturias, Barcelona, Santander y Valladolid. Los destinos en Europa: Alemania, Andorra, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chequia, Eslovaquia, Francia, Holanda, Hungría, Italia, Marruecos, Polonia, Portugal, Rumanía, Suiza, Ucrania.

CAPITULO III: ANALISIS INTERNO DEL GRUPO ALSA.

3.1. DIAGNOSTICO INTERNO DEL GRUPO ALSA.

3.1.1. Identidad Corporativa de la empresa Alsa. La Imagen de la marca Alsa.

Una marca es un signo distintivo que indica que ciertos bienes o servicios han sido producidos o proporcionados por una persona o empresa determinada. Su origen se remonta a la antigüedad, cuando los artesanos reproducían sus firmas o "marcas" en sus productos utilitarios o artísticos. A lo largo de los años, estas marcas han evolucionado hasta configurar el actual sistema de registro y protección de marcas. El sistema ayuda a los consumidores a identificar y comprar un producto o servicio que, por su carácter y calidad, indicados por su marca única, se adecua a sus necesidades.

la imagen corporativa de una empresa se compone de la parte teórica como misión, visión, objetivos, filosofía, briefing, estudio de mercado, identificación del mercado etc. elaborado por mercadólogos, ya citados en apartados anteriores del presente trabajo y la parte gráfica como son logotipo, imago tipo.

La empresa Alsa está inscrita en el Registro Mercantil de Madrid y la última renovación de la concesión se ha efectuado el 02/09/2009; bajo la denominación “**ALSA S.L.U**” y asociada al **CIF: A79199691**. Según la Clasificación CNAE: 4931 - Transporte terrestre urbano y suburbano de pasajeros.

Como **objetivo social** dejo reflejado: prestación de toda clase de servicios de transporte en cualquier modalidad y por cualquier medio. Alquiler de todo tipo de vehículos y demás medios o elementos de transporte, con o sin conductor.

Con domicilio en: Miguel Fleta,nº 4; CP.28037 Madrid. (Madrid).

En base a los anuncios publicados en el Boletín Oficial del Registro Mercantil en formato digital desde el 1 de enero de 2009, actualmente constan 3 cargos activos. Constan como directivos:

Francisco José Iglesias Campos (Apoderado desde el 17/10/2012).

Camblor & Jameson S.L (Auditor desde 27/09/2011).

Naiara Pascual Aroyo (Apoderada desde el 20/04/2011).

José Cosmen Menéndez Castañedo (Ceso como apoderado el 24/05/2013).

Uno de los principales objetivos de Alsa siempre ha sido: “ser reconocido por nuestra capacidad de liderazgo, de vanguardia de crecimiento”; es decir el objetivo fundamental de la empresa ha sido potenciar su marca.

La palabra utilizada a la hora de represar su marca no podía ser otra sino “**ALSA**”, debajo del logotipo ha incluido el eslogan “*Hacemos tu viaje más fácil*”; que resume la idea que la empresa quiere hacer llegar al cliente. El significado de los colores del diseño de su **logotipo principal** son:

El **Azul** que expresa la autoridad, calma, confianza, dignidad, consolidación, lealtad, poder, éxito, seguridad, confianza. Aunque el color azul representa la calma, también puede suscitar imágenes de autoridad, éxito y seguridad. La mayoría de las personas puede decir que les gusta al menos un tono de azul. Es probablemente el color más popular en el diseño de logos.

El **Rojo** que expresa acción, aventura, agresividad, sangre, peligro, energía, emoción, amor, pasión, fuerza, vigor. El rojo es un color intenso. Puede evocar emociones conflictivas que van desde la sangre y la guerra hasta el amor y la pasión. Usualmente es utilizado en el diseño de logos como una manera para llamar la atención del observador.

Logotipo del grupo Alsa.



www.alsa.es.

Determinados servicios que presta la empresa tales como: *Pequebus, Alsa Premium Class o Centro Bus*, también presentan una imagen de marca diferenciada, dentro de la empresa; recogidas en su respectiva inscripción dentro del Registro Mercantil.

Alsa cuenta con una gran variedad de soportes publicitarios, que potencian su imagen de marca; tales como: La Web oficial: www.alsa.es, que registra más de veinte millones de visitas al año; la rotulación en autobuses, en los cabeceros de los asientos, en el canal de entretenimiento de a bordo *Ociobus*, en las carpetillas de los billetes, en la cartelería digital de las estaciones de autobús, en los Sistema Bluetooth para móviles, las cuñas Alsa de la Radio, en Redes Sociales como: Facebook, Tuenti y Twitter. Alsa además cuenta con un Blog en el que se recogen las noticias actuales más destacadas, escapadas, rutas, fiestas eventos; promociones y ofertas, venta de billetes,... Newsletter como la tarjeta busplus, voucher billete o recibo impreso del billete de [alsa.es](http://www.alsa.es); o en las App para móviles Iphone, y Android.

La primera empresa española de transporte de viajeros en obtener un Certificado de Calidad ISO 900; gracias a sus políticas. El **Estudio de Benchmark de Experiencia de Cliente (BCX)** es el mayor estudio de Experiencia de Cliente en Iberoamérica que evalúa la relación cliente-empresa

para más de 130 compañías en: Brasil, Chile, Colombia, España, México, Perú y Venezuela. ALSA ha obtenido el nivel más alto en el índice del BCX, lo que significa que, esta compañía es la mejor

valorada por sus clientes durante el segundo trimestre de 2013 en el sector de Transporte y Turismo en España. Así se ha posicionado por delante de otras compañías de transporte tanto aéreo como ferroviario y de viajeros por carretera. “Los sellos BCX son un reconocimiento a la excelencia, las mejores prácticas y la innovación en experiencia de cliente”. El estudio se realiza trimestralmente a través de un panel online y se basa en el análisis de la experiencia del cliente y de las opiniones de ALSA respecto a las dimensiones de marca, producto y servicios:

Cumplimiento de la Promesa de Marca: En qué medida la compañía ha cumplido las expectativas que tenía el cliente antes de trabajar con la empresa, generadas por la imagen de marca y publicidad

Satisfacción con el Servicio prestado: En qué medida el cliente está satisfecho con los servicios contratados

Interacción con la compañía: Determina si las interacciones con la compañía son fáciles y sencillas.

3.1.2. La cadena de valor de Porter.

La cadena de Valor es empleada por muchas empresas, así como el grupo Alsa; que le permitirá a los directivos de la misma directivos de la empresa descubrir cuáles son las actividades que le aportan mayor valor y cuáles no. Una cadena de valor describe las categorías de actividades dentro y entorno a una organización que conjuntamente crea un producto o servicio. Las **actividades primarias** se encuentran *directamente* involucradas en la entrega de un servicio. Por ejemplo los servicios que ofrece el grupo de autobuses Alsa:

Logística interna, que son actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los inputs para el producto o servicio incluyendo manipulación de materiales.

Operaciones, que transportan tales inputs en el servicio final como la flota más antigua se destina a trayectos de corto recorrido y la nueva a largo recorrido.

Logística externa, que se ocupa de recoger almacenar y distribuir el producto al cliente como Bus&Fly; Seresco y google.

“**Marketing**” y **ventas**, que proporcionan los medios mediante los cuales los usuarios conocen el servicio y pueden adquirirlo. Esto incluye administración de ventas, publicidad y venta; como la *Promoción en punto de venta*: Cartelerita Digital, en la que la publicidad puede ser fija o animada en las principales estaciones: Madrid, Barcelona, Oviedo, Granada, La Coruña y Valencia; Bluetooth, que es un Sistema de mensajería que permite insertar campañas en las estaciones: Madrid, Valencia, Bilbao, Barcelona, Alicante, Granada, León, Oviedo y Gijón; *Promoción On Line* como la *web oficial* de Alsa (www.uva.es) a través de Distintos formatos: *banner* (170x90), *megabanner* (728x90), *roba páginas* (200x200); Mobile;

Redes Sociales (Facebook: 44.000 Fans; Twitter: 13.000 Followers; Tuenti: 21.000 Seguidores; Blog: 11.000 visitas/mes). *Newsletter* se Envían a los titulares de la tarjeta Bus Plus (Más de 200.000 e-mail's) con autorización para enviar publicidad. La *Promoción Soportes Exterior* como la rotulación de los autobuses interurbanos de Alsa (largo recorrido y media distancia). Diferentes impactos: semitrasera, trasera integral, semitrasera.

Vinilado bus integral



www.alsa.es

Rotulación autobuses urbanos



www.alsa.es

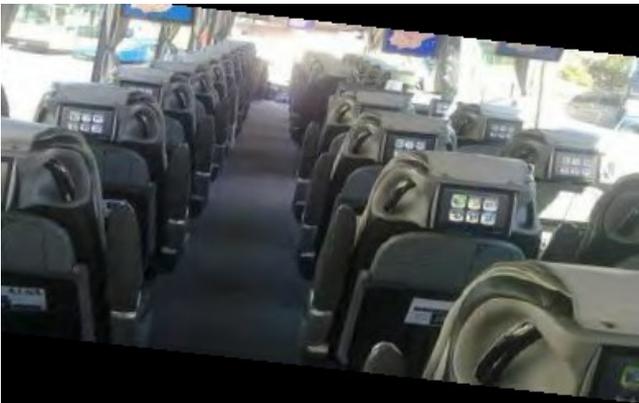
Promoción On Board como el canal de entretenimiento a bordo, *OcioBus* que cuenta con los siguientes formatos disponibles: spot de 20 y 30 segundos y publirreportajes de 1 y 3 minutos; Canal entretenimiento individual, *servicios Premium* (Mas de 50.000 impactos mensuales directos); Canal entretenimiento individual, *servicios clase Supra* (Mas de 100.000 impactos mensuales directos); El Canal entretenimiento de servicios metropolitanos de Madrid (Mas de 350 autobuses, 50 millones de viajeros/año y más de 3200 pases/bus mensuales)

El canal de entretenimiento *OcioBus*



www.alsa.es

Canal entretenimiento individual, *servicios clase Supra*



www.alsa.es

Canal entretenimiento individual, *servicios Premium.*



www.alsa.es

El Canal entretenimiento de servicios metropolitanos de Madrid



www.alsa.es

Promoción On Board: Las cuñas de Alsa Radio Reproducción en streaming en alsa.es y mobile (más de 10.000 oyentes diarios) Canal propio de radio en toda la flota de buses de largo recorrido. (Más de 9 millones de impactos anuales) Los formatos disponibles: cuñas de 20 y 30 segundos. En los *cabeceros de los asientos* se dispone de un espacio reservado para la colocación de publicidad. Los que tienen un alto impacto visual (más de 9 millones de viajeros anuales).

Cabeceros de los asientos Alsa.

El servicio, que incluyen aquellas actividades que mejoran o mantienen el valor del servicio como la instalación, reparación, formación y recambios, como la clase supra, Alsa Premium, pequeBus, euroBus,..etc.

Cada uno de estos grupos de actividades primarias se encuentran vinculadas con una actividad de apoyo. Las **actividades de apoyo** ayudan a mejorar la actividad o eficiencia de las actividades primarias:

Aprovisionamiento. Es la actividad de compra de factores que van a ser utilizados.

El Desarrollo de la tecnología. Alsa pone a disposición de los viajeros diferentes canales de venta para comprar los billetes de autobús tales como la venta telefónica (El teléfono de información y venta de billetes de Alsa). Las 24 horas al día y 365 días al año; La compra de billetes de autobús en la web de Alsa; les permite Consultar los horarios y comprar los billetes de autobús desde el móvil.

Dirección de los recursos humanos: Alsa lleva a cabo un plan de formación de sus empleados: las aplicaciones telemáticas y sistemas de comunicación en el transporte.

El curso de conductor de autocar: R.D. 1998/1996. Certificado de profesionalidad de la ocupación del conductor. Los procedimientos aplicados por el grupo Alsa son: Formación selección del personal y plan de acogida del personal de conducción.

Infraestructuras: cada unidad de gestión identifica, proporciona y mantiene las instalaciones necesarias para poder proporcionar el servicio de forma que se puedan satisfacer las necesidades del cliente, incluyendo:

La estación de autobuses, el material móvil, las áreas de mantenimiento y los almacenes, el sistema informático de gestión integral, la red comercial; Oficinas, restaurantes exit, cadena de hoteles AC, actividades de RSC; poseen una flota de 2.573 vehículos; la Colaboración entre Fundación Integra y Alsa; colabora con Unicef y también con el proyecto clima para reducir las emisiones de co2, sistema de gestión de seguridad vial.²

² La cadena de valor de porter ver referencias bibliográficas que se corresponden con el manual” Fundamentos de las Estrategias.

LA CADENA DE VALORES DE PORTER.

Actividades de apoyo

<p>Infraestructuras de la empresa: oficinas, restaurantes exit, cadena de hoteles AC, actividades de RSC; poseen una flota de 2.573 vehículos; Colaboración entre Fundación Integra y Alsa; colabora con Unicef. Alsa colabora con el proyecto clima para reducir las emisiones de co2, sistema de gestión de seguridad vial.</p>					
<p>Administración y recursos humanos: cuenta con 7.465 empleados, formación continuada para empleados y cursos iniciales para nuevos trabajadores: Área de Conductores Área de mantenimiento: mecánicos, electricistas y chapistas, Técnico de Transporte; la inserción laboral, en su plantilla, de personas que pertenecen a colectivos de exclusión derivadas. 7.500 horas de formación al año.</p>					
<p>Desarrollo de tecnología: Ordenadores de a bordo; GPS, WIF; APP para móviles, puntos de auoventa, 7.500 cajeros de la Caixa, invirtio19millones de euros en tecnologia de la informacion</p>					MARGEN
<p>Aprovisionamiento: Autobuses,</p>					
<p>Logística Interna: la flota más antigua se destina a trayectos de corto recorrido y la nueva a largo recorrido</p>	<p>Operaciones o Producción: Venta de billetes, alquiler de autobuses y conductores; Cursos de formación para empleados, investigación de mercados.</p>	<p>Logística externa: Bus&Fly; Seresco y google, auriculares servicio supra, el pequebus</p>	<p>Comercial/ Marketing: Rotulación autobuses; Cuñas ALSA Radio, Carpetillas de billetes Cartelería Digital, Sistema Bluetooth; Spot en el canal ocio bus</p>	<p>Servicio post-venta: La hoja de reclamaciones; La pagina web: www.uva.es; el Club ALSA Busplus</p>	MARGEN

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3. Análisis DAFO de la empresa Alsa:

El análisis DAFO ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa; ya que su objetivo consiste en centrarse en un gráfico o en una tabla que resume la evaluación de los puntos fuertes o débiles de la empresa, es decir la competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas. En coherencia con las estrategias debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

El nombre de la matriz lo adquiere de sus iniciales DAFO: D: Debilidades; A: Amenazas, F: Fortalezas; O: Oportunidades.

Las Debilidades y Fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizarse el análisis de los recursos y capacidades de la empresa debe tenerse en cuenta una gran variedad de factores relativos a la producción, marketing y financiación.

Las Amenazas y Oportunidades pertenecen siempre al entorno externo debiendo superarlas o aprovecharlas anticipándose a la competencia. A continuación se citan una serie de Debilidades, Fortalezas, Amenaza y Oportunidades, que se han detectado en la empresa Alsa.³

³ Análisis DAFO, ver referencias bibliográficas correspondientes al manual: "fundamentos de dirección estratégica de la empresa.

LA MATRIZ DAFO.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Entrada de Alsa en nuevos mercado como: China, Chile, Europa del Este, Marraquech, Reino Unido, es decir la llamada internacionalización.</p> <p>Entrada de Alsa en nuevos segmentos así como: trenes, restaurantes, autobuses a nivel nacional regional y urbano.</p> <p>Ampliación de la gama de servicios Alsa para satisfacer las necesidades de los clientes así como la <i>Clase Supra, Premium</i>, acceso a la web y redes sociales.</p> <p>Asociación con ONG como Unicef.</p> <p>Responsabilidad social corporativa que potencia la sensibilización con el medioambiente.</p> <p>Facilidad de acceso a la información.</p>	<p>Entrada de nuevos competidores con precios más bajos.</p> <p>Incremento en el uso de transporte alternativo.</p> <p>Crecimiento lento del mercado, debido a la crisis económica española.</p> <p>Cambios en los gustos y necesidades de los consumidores, a los que ALSA no pueda hacer frente.</p> <p>Requisitos reglamentarios costosos.</p> <p>La existencia de servicios sustitutivos.</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Dispone de una dirección estratégica clara.</p> <p>Gran capacidad para financiar y adaptarse a los cambios necesarios para llevar a cabo estrategias.</p> <p>Equipamiento e instalaciones modernas.</p> <p>Fuerte imagen de marca en el mercado.</p> <p>Posee una gran actividad de I+D.</p> <p>Alto nivel formativo de los profesionales de ALSA.</p> <p>Implantación de nuevas tecnología.</p> <p>Rentabilidad superior a la media.</p> <p>Alta cuota de mercado.</p> <p>Posee una gran variedad de canales de información y venta, así como página web, App para dispositivos móviles...etc.</p>	<p>Exceso de oferta, pues el sector está muy atomizado.</p> <p>Escasa negociación con otras empresas del sector.</p> <p>Elevados costes de producción.</p>

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 1V: ESTRATEGIAS DEL GRUPO ALSA.

4.1. ESTRATEGIAS DE GRUPO ALSA:

La **estrategia** se puede definir como los medios y herramientas que una empresa emplea para poder alcanzar sus objetivos, lo que le llevará, ha obtener una ventaja competitiva, la cual se puede definir como la característica que diferencia a la empresa de su competencia y la posiciona en un nivel superior obteniendo mayores beneficios que las otras.⁴

Estrategias empleadas por el Grupo Alsa:

La clave del éxito del grupo Alsa ha sido su continua innovación; adaptándose a los continuos cambios del entorno y a los deseos de la demanda actual y la demanda potencial. Las Estrategia básicas están basadas en **estrategias de ventaja competitiva**. Alsa, como medio de transporte forma parte del sector servicios, compite con otros trasportes mediante el bajo coste ya que es más económico que el tren, el avión, el taxis o vehículos alquilados.

4.1.1. Estrategias competitivas

4.1.1.1. **La Estrategia de Liderazgo en Costes:** con esta estrategia se intentan satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo el mismo servicio a un coste inferior al de la competencia. Esta estrategia es llevada a cabo por el Grupo Alsa a través de acciones de promoción, así como los viajes del Inerso, el descuento del 20 % en billetes de ida y vuelta.

4.1.1.2. **Estrategia de Diferenciación del Servicio en el Grupo Alsa:**

La aplicación de la **estrategia**, de la ventaja competitiva, **basada en la diferenciación** del servicio; supone en el caso del Grupo Alsa, una serie de ventajas frente a la competencia, tales como: La posibilidad de establecer precios superiores a los de la competencia y posicionar a la empresa por encima de sus competidores, ya que garantiza la calidad y fiabilidad de sus servicios a los clientes generando lealtad a la marca.

Alsa ha desarrollado en la última década un avanzado sistema de medida de calidad: Conocer las necesidades y expectativas de los clientes, impulsar sus índices de satisfacción, aplicar programas de fidelización y actuaciones para captar nuevos clientes; son algunas de sus estrategias que perfilan tres tipos de calidad: percibida o esperada, programada y real. Este tipo de gestión subjetiva permite el diseño de un servicio adaptado a las necesidades de la mayor parte de los usuarios y por lo tanto más rentable.

Para conseguir la fidelización de sus clientes el grupo Alsa ha adoptado estrategias como: **Busplus**, que es un Club de Fidelización del Grupo Alsa, con el que se pueden acumular puntos canjeables

⁴ Estrategias en la empresa, ver las referencias bibliográficas que se corresponden con el manual: "Fundamentos de Estrategia"

por viajes, acceder a descuentos especiales, ofertas personalizadas y solicitar la tarjeta de crédito VISA *Busplus* (ver en detalle), para hacer más cómodos los pagos y obtener bonificaciones en las compras. Así por ejemplo, ofrece descuentos del 20% en billetes, para socios menores de 26 años y 30% de descuento en grupos de entre 5 y 20 viajeros. Además, permite en una gran variedad de espectáculos, teatros y conciertos.

Alsa crea ***Bus & Fly***, el primer producto intermodal que combina en un solo billete el viaje en autobús y avión.

Otros ejemplos de diferenciación de los servicios que ofrece Alsa basado en la calidad son: La ***Clase Supra*** que cuenta con asientos de piel sin acompañante para viajar de una forma totalmente individualizada, hasta cuenta con reposa-piernas para un mayor descanso. Ofrece conexión a Internet a través de WIFI, prensa y revistas de actualidad, además del canal *Ociobus*. En la *Clase Supra* se puede acceder a *películas de actualidad, documentales y una variada oferta musical. Auriculares gratuitos, conexión eléctrica*. Este servicio exclusivo de Alsa, cuenta con dos modalidades:

Supra +: que Incluye, servicio de catering o control de equipaje entre otros servicios adicionales.

Supra Economy que da un trato más personalizado a sus clientes y en el cual se puede disfrutar de la comodidad de la *Clase Supra* a un precio más económico.

Eurobus suprime varios asientos, Para que el cliente este más cómodo y disfrute de más espacio. Además de que los asientos son más largos.

Pequebús es el primer servicio de transporte colectivo en autobús para bebés y niños menores de cinco años, especialmente adaptado para garantizar la seguridad y comodidad de los más pequeños.

Alsa Premium surge con la idea de poner a su disposición un completo y extraordinario servicio en todos los aspectos. Dispondrá de todo lo necesario para disfrutar de un agradable y cómodo trayecto, donde cada detalle está pensado para convertir el viaje en toda una experiencia. Se trata de un servicio exclusivo en las líneas Madrid - Bilbao y Madrid - Soria - Logroño (A partir del 1 de agosto).

Kmtriko: La tarifa plana de autobús para viajar a casi cualquier punto de España.

También desarrolla una destacada actividad en el transporte laboral y en el transporte escolar en áreas de baja densidad de población y de difícil acceso. Con ello cumple con la función social de servicio público, garantizando el acceso a un transporte de calidad a todos los ciudadanos, independientemente de su lugar de residencia.

En cuanto a diferenciación del servicio también cabe destacar la rápida adquisición de nuevas tecnologías por parte de la empresa, que le han permitido estar a la vanguardia del sector y ser una

referencia para sus competidores. En 1988, el grupo abrió su primera línea de comunicaciones entre Oviedo y Gijón; facilitando la posibilidad de poder trabajar on line entre ambas ciudades. "A partir de ese momento conseguimos algo que no tenían ni las compañías aéreas de transporte, es decir, la capacidad para poder vender billetes entre esos dos puntos con antelación y además con reserva de asiento", aseguró lvarez. Un cambio de gestión que se vio favorecido por la incorporación de los primeros servidores *Alpha* que, en su día, *Digital* sacó al mercado. "Sabíamos que incurriamos en un riesgo al migrar nuestros equipos desde el entorno propietario de NCR al mundo Unix, pero creo que esta capacidad de anticipación nos ha permitido llegar hasta la fecha actual con algunas ventajas de conocimiento y experiencia sobre uno de los sistemas operativos más importantes del mercado. Los nuevos equipos nos permitieron, junto con la ampliación de nuestras líneas de comunicaciones, extender progresivamente el concepto de reserva previa de billete y asiento a toda la organización".

Un objetivo, que se vio plenamente satisfecho cuando, en 1994, se tomó la decisión de conectar todos los puntos de venta de billetes (actualmente 197) distribuidos por la geografía nacional a la red de comunicaciones del grupo, ampliando los anchos de banda y las capacidades de dicha infraestructura. La contratación de servicios *FrameRelay* y *RDSI* fue la doble solución encontrada. Durante este periodo, todos los autobuses con los que cuenta la empresa, incorporan una tecnología valorada en casi 1,2 millones de pesetas, que incluye sistema **GPS**, **comunicaciones GSM** y sistemas de gestión muy útiles para el control de las jornadas de trabajo, incidencias, reparación Alsa.

Hasta el año 1997, Alsa había desarrollado un sistema de gestión que le permitía la reserva de billetes y la asignación de asientos, pero faltaba la capacidad para gestionar desde el mismo autobús todos los datos referentes a un transporte concreto. Cuando la flota empezó a contar con un **ordenador a bordo**, las capacidades de gestión se multiplicaron hasta límites insospechados, los conductores podían introducir toda la información sobre los servicios prestados y obviar los informes manuales que anteriormente se cumplimentaban al final de la jornada laboral. Por otra parte, se controlaban en línea variables de servicio como la puntualidad, la velocidad o los puntos de paso, entre otros; Y se empezó a gestionar el mantenimiento de los autobuses. En definitiva, el ordenador a bordo ha permitido optimizar no sólo el servicio sino, también, controlar los dos capítulos de coste más importantes que son el soporte del Grupo Alsa: nómina y vehículos. Y todo ello, desde un concepto de gestión integrada, por el que los datos fluyen desde el ordenador situado en cada vehículo hasta la cuenta de explotación del grupo.

Cuenta además con un sofisticado sistema de comunicaciones: en un principio, el equipamiento incorporado a cada autobús lo proporcionaba Amper, ahora Alsa está desarrollando un nuevo modelo de servidor a bordo con muchas más capacidades que el anterior, dentro del proyecto Starpa. Alsa pretende convertir el ordenador de a bordo en un servidor de comunicaciones que facilite a cada viajero una mesa de trabajo en cada uno de los asientos. Se trata de que un viajero utilice el tiempo de transporte de manera productiva, es decir, que si lo desea pueda trabajar con Internet, enviar un correo electrónico o utilizar todo tipo de contenidos de entretenimiento o formación durante el recorrido. Pero Alsa se está anticipando al futuro.

La compañía ha invertido, durante los últimos cuatro años, cerca de 19 millones de euros en Tecnologías de la Información. Buena parte de este dinero ha ido a parar al ordenador implantado en cada autobús, pero otra partida se ha derivado a ampliar la potencia de proceso central, al desarrollo de nuevos sistemas de gestión y a la adquisición de nuevas soluciones. Desde la perspectiva de los servidores centrales, se han adquirido dos equipos AlphaServer G60 de Compaq, con seis procesadores cada uno. Configurados en cluster, ambos superordenadores están especializados en el sistema de ventas y en el de administración. Además, Alsa ha creado un Centro de Respaldo en Valladolid, que es espejo del anterior aunque con algo menos de capacidad. Ambos centros están comunicados con una línea dedicada de comunicaciones de 2 Mb de capacidad.

Otra forma de completar las estrategias competitivas de las empresas que actúan en el mercado dependerá de su cuota de mercado y de las acciones que llevan a cabo frente a los competidores; Alsa opera como empresa líder con relación a las otras compañías de autobuses españolas, ya que ocupa una posición dominante en los transportes terrestres en España, este dominio es reconocido como tal por sus competidores y se convierte a veces en el punto de referencia de otros transportes.

Esta empresa de servicios está desarrollando para Alsa la segunda versión de su Intranet Corporativa, dotándola de una mayor capacidad de servicios. Entre estas aplicaciones, destacan la reserva de salas de reuniones y la gestión dinámica de noticias. Además ha desarrollado la aplicación *Milena*, potente plataforma de gestión de nóminas y Recursos Humanos; preparada para la conexión a internet que permite una personalización de la misma por parte de cada empleado

4.1.2. Estrategias Corporativas basadas en el Desarrollo del servicio Alsa en el Mercado:

Existen tres tipos de estrategias basadas en el crecimiento. **Estrategias de Crecimiento:** El mercado está en constante cambio, el grupo directivo de Alsa utiliza los recursos y medios necesarios de la empresa, para adaptarse a los nuevos deseos y necesidades de la demanda, para favorecer el crecimiento de la empresa. Alsa intenta dar una buena imagen de marca a través de la calidad de sus servicios, accesibilidad a través de la Web.

4.1.2.1. **La Estrategia de Penetración en el Mercado**, cuyo objetivo es tener una mayor presencia en el mercado. Se intenta aumentar la utilización del servicio actual, a través la publicidad y promociones. Esta estrategia va a permitir la captación de nuevos clientes de la competencia mediante la diferenciación del servicio. En el caso de Alsa, basado principalmente en la calidad de sus servicios y la captación de nuevos clientes. Ejemplos de promociones: ALSA, fue el transporte oficial por carretera de *Rock in Rio* 2008 y 2012.

4.1.2.2. **La Estrategia de Desarrollo del Mercado**, cuyo objetivo se basa en la venta de servicios actuales en nuevos mercados con dos posibles alternativas: Alsa continuamente está buscando nuevas oportunidades de mercado. Destaca su gestión del transporte urbano de la ciudad de Marrakech y ha sido pionera en nuevos mercados, como: China, Marruecos y Chile.

Alsa ha crecido adaptándose siempre a las nuevas tecnologías y buena prueba de ello es el hecho de haberse convertido en la primera empresa del sector del transporte en poner en marcha un servicio de venta de billetes a través de Internet en el año 1999. En la actualidad, Alsa pone a disposición de sus clientes, diferentes canales de venta para comprar los billetes de autobús. Además de los sistemas convencionales de **adquisición de billetes** en los puntos de venta; cuenta con maquinas de autoventa, venta telefónica, aplicaciones para móviles Iphone y Android y en la Web oficial Alsa. Cuenta con más de 7.500 cajeros de La Caixa, donde se puede realizar la compra de billetes, y sin necesidad de ser cliente de la entidad. El precio de los billetes se encuentran disponibles en la página Web y en cada uno de ellos se detalla la hora de salida, origen y destino, fecha y hora de salida, dársena y número de asiento; el tipo de servicio y el precio (ver foto 36 del anexo). También cabe destacar el servicio **Monedero Alsa** (ver foto 19 del anexo) y la venta de billetes por Internet, por medio de **La Target Web Alsa** (ver foto 24 del anexo). Destaca además la disposición de un nuevo punto de venta de ALSA en la T4 del Aeropuerto de Barajas.

Su amplia red comercial -con 1.200 puntos de venta-, una moderna flota de autocares en permanente proceso de renovación, la incorporación de las nuevas tecnologías al servicio del viajero, el diseño de servicios de alta calidad... son características que definen la forma que tiene Alsa de entender el transporte nacional e internacional.

Actividades desarrolladas por el Grupo Alsa

Alsa es un operador de transporte integral que ofrece una moderna concepción del servicio de transporte de viajeros por carretera. Desde un planteamiento empresarial actualizado. La experiencia del Grupo Alsa, se extiende a todas las áreas del ámbito del transporte de viajeros por carretera. El Grupo Alsa no se centra en una única actividad, sino que engloban actividades tan diversas como el transporte urbano, regional, nacional e internacional o el transporte ferroviario y la actividad turística.

1. Transporte nacional e internacional:

En España (mapa 1). Alsa gestiona la más completa red de servicios regulares nacionales en autobús, que comunican entre sí la práctica totalidad de las Comunidades Autónomas peninsulares. Alsa conecta importantes ciudades españolas como son: Madrid, Guadalajara, Ciudad Real, Albacete, Alicante, Benidorm, Valencia, Cartagena, Murcia, Almería, Granada, Jaén, Córdoba, Málaga, Algeciras, Cádiz, Sevilla, Huelva, Badajoz, Mérida, Cáceres, Plasencia, Salamanca, Zamora, Benavente, León, Orense, Vigo, Pontevedra, Santiago de Compostela, A Coruña, Lugo, Oviedo, Soria, Zaragoza, Lleida, Barcelona, Girona, Tarragona, Castellón de la Plana Gijón, Santander, Bilbao, San Sebastián, Irún, Pamplona, Vitoria, Logroño, Burgos, Palencia, Valladolid (ver mapa 1 del anexo).

Ofrece una amplia gama de horarios y servicios diferenciados, como son *la Clase Supra* (que efectúa viajes directo) y *la Clase Eurobus* (permite disfrutar de una mayor comodidad, mediante un mayor espacio entre los asientos).

En Europa (ver mapa 2 del anexo), Alsa opera una amplia red de conexiones intraeuropeas, mediante la explotación de 65 autorizaciones internacionales que unen España, con la mayor parte de la Unión Europea y el Norte de África además de estar en Portugal, Francia, Bélgica suiza y Alemania y forma parte de *Eurolines* (compañía de viajes que opera en Europa). Ofrece más de 300 destinos internacionales en 16 países de Europa y Marruecos. Además lleva a cabo rutas regulares con Andorra y Oporto. Estos son todos los países a los que puedes viajar con Alsa: Alemania, Andorra, Bélgica, Eslovaquia España, ucrania, Francia, Italia, Luxemburgo, Marruecos, Moldavia, Polonia, Portugal, Reino unido, República checa, Rumania y suiza. Empresas del grupo ALSA: National Express, eurolines Uk (ver mapa 2 del anexo).

2. Transporte regional

La Cifra de viajeros en el año 2012 fue de más de 50 millones. La red de servicios regionales de Alsa engloba numerosas concesiones de servicios interurbanos que se extienden por las

Comunidades Autónomas de Asturias, Cantabria, País Vasco, Castilla y León, La Rioja, Madrid, Castilla-La Mancha, Cataluña, Aragón, Navarra, Comunidad Valenciana, Murcia y Andalucía (ver mapas 3, 4, 5,6, 7,8 del anexo).

También desarrolla una destacada actividad en el transporte laboral y en el transporte escolar en zonas de baja densidad de población y de difícil acceso, prestando un servicio público que garantiza el acceso a un transporte de calidad a todos los ciudadanos, independientemente de su lugar de residencia. Asimismo, ante la consolidación de nuevas áreas metropolitanas participa -de acuerdo con las entidades reguladoras- en el desarrollo de Consorcios Regionales, que aportan soluciones específicas de movilidad a las necesidades de transporte de estas zonas.

3. Transporte urbano metropolitano (ver mapa 9 del anexo).

Alsa es el mayor operador privado de autobuses en el ámbito urbano en España; donde ha desarrollado el servicio de transporte urbano, *Alsa City*. Este servicio está especializado en el diseño de sistemas de transporte urbano y de cercanías, gestiona un total de 27 redes en distintas ciudades españolas, además de en Marraquech (Marruecos).

Está presente en el transporte urbano de las siguientes ciudades: Oviedo, Avilés, León, Palencia, Santander, Ladero, Torrelavega-Viernoles, Bilbao, Castro Urdiales, Tres Cantos, Torrejón de Ardoz, Berga, Manresa, Elda-Petrel, Mallorca, la Manga del Mar menor, Cartagena, Almería, Roquetas de Mar, Vélez-Málaga, Marraquech, Oporto y Guadalajara (España);

La red de servicios regionales de Alsa engloba numerosas concesiones de servicios interurbanos. Estos servicios se extienden por las Comunidades Autónomas de Asturias Cantabria País Vasco Castilla y León, la Rioja, la Comunidad de Madrid, Castilla-la Mancha, Cataluña Aragón, Granada, Extremadura, Comunidad valenciana, Región de Murcia y Andalucía. Asimismo, ante la consolidación de nuevas áreas metropolitanas participa -de acuerdo con las entidades reguladoras- en la creación de Consorcios Regionales, que aportan soluciones específicas de movilidad a las necesidades de transporte de estas zonas. Transporte internacional: ofrece más de 300 destinos internacionales en 16 países de Europa y Marruecos.

Los nuevos modos de vida urbana y las mayores necesidades de movilidad que exigen un transporte público más eficaz. Para ello, *Alsa City* aporta soluciones a la medida de las entidades locales, con un planteamiento en el que priman las innovaciones tecnológicas (SAE, tarjeta chip sin contacto), el respeto al Medio Ambiente y la accesibilidad al transporte público. Una forma de entender el

transporte urbano que se traduce en soluciones para las ciudades y en beneficios para la calidad de vida de los ciudadanos.

Alsa gestiona el **Transporte Urbano y Periurbano** en 28 ciudades y áreas metropolitanas. Cuya cifra de viajeros en el año 2012, fue de más de 140 millones.

4. Transporte ferroviario

En el ámbito ferroviario, por medio de *Alsa Rail* desarrolla una incipiente actividad en la explotación de sistemas ferroviarios y en el diseño de proyectos de tranvías y metros ligeros, metros convencionales y automáticos, y ferrocarriles periurbanos y de cercanías. Como operador participa en la gestión del Metro Ligero Pinar de Chamartín-Sanchinarro-Las Tablas (ML1) que, integrado en la red de Metro de Madrid, une este nuevo desarrollo urbanístico del norte de Madrid con la red de Metro, y opera el Tranvía de Vélez-Málaga, que une las localidades de Torre del Mar y Vélez-Málaga. También gestiona el Funicular de Bulnes, un sistema de transporte que soluciona el acceso al Parque Nacional de Picos de Europa (Asturias) en armonía con el Medio Ambiente. Actualmente compite con otras empresas por, las concesiones del AVE.

5. Transporte turístico:

Además en las áreas urbanas combina el transporte urbano con el turismo. Cabe destacar el proyecto de Madrid *City Tour* (ver foto 33 del anexo).

4.1.3.3. Estrategia de Desarrollo del Servicio: El objetivo de esta estrategia se basa en el desarrollo de otros servicios para los mercados actuales. El Grupo Alsa dispone de servicio especiales como la clase supra, la supra plus, la eurobus y Premium.

El grupo Alsa, está especializado en el alquiler de autocares con y sin conductor, de diferentes tamaños empleando una amplia variedad de vehículos ligeros y autocares: minibuses, autobuses, convencionales, para excursiones, viajes turísticos, congresos, convenciones, transporte de empresa, de colegios y circuitos. Otros ejemplos de desarrollo de servicios que ofrece Alsa basado en la calidad son:

La **Clase SUPRA**, (ver foto 29 del anexo) es el primer servicio de alta calidad en el transporte de viajeros por carretera y permitió que Alsa fuese la primera empresa española de transporte de viajeros, en obtener un Certificado de Calidad ISO 9000 (ver foto 17 del anexo). La **Clase Supra** que, cuenta con asientos de piel sin acompañante para viajar de una forma totalmente individualizada, hasta cuenta con reposa-piernas para un mayor descanso. Ofrece conexión a Internet a través de WIFI, prensa y revistas de actualidad, además del canal se puede acceder a

películas de actualidad, documentales y una variada oferta musical. Auriculares gratuitos, conexión eléctrica. Este servicio exclusivo de Alsa, cuenta con dos modalidades:

Supra +: que Incluye, servicio de catering o control de equipaje entre otros servicios adicionales.

Supra Economy que da un trato más personalizado a sus clientes y en el cual se puede disfrutar de la comodidad de la *Clase Supra* a un precio más económico.

Eurobus suprime varios asientos, Para que el cliente este más cómodo y disfrute de más espacio. Además de que los asientos son más largos.

Pequebús (ver foto 34 del anexo) es un proyecto pionero en España para el transporte en autobús de bebés y niños menores de cinco años, especialmente adaptado para garantizar la seguridad y comodidad de los más pequeños.

Alsa Premium: Implantación del servicio ALSA Premium en la ruta Bilbao-Madrid.

Kmtriko: La tarifa plana de autobús para viajar a casi cualquier punto de España.

4.1.4. Estrategia de Diversificación del Servicio:

Además de la actividad de nuevas tecnologías y poner en marcha prácticas de comercio electrónico entre empresas y clientes. La trayectoria profesional de la familia Cosmen ha estado ligada siempre al **sector turístico, bancario y comercial**; como ya se ha citado en apartados anteriores. Por este motivo, ha defendido la diversificación del grupo.

En los últimos años, la compañía ha desarrollado una estrategia de diversificación, abriendo nuevas vías de negocio centradas en la gestión de áreas de descanso, estaciones de autobuses o agencias de viajes bajo la marca Viaca. Cuenta además con la **cadena de restaurantes Exit**, presente en muchas estaciones de autobuses como la de León. Además el pasado año, los Cosmen se hacían con el 17% del accionariado del **Grupo Hotelero AC**, después de llegar a un acuerdo con SCH y la cadena presidida por Antonio Catalán.

Los Cosmen han invertido en el **negocio vinícola** como socio del *Spanish Wine*, parte de los beneficios generados de la integración Alsa-National Express. Con este negocio del vino, Cosmen persigue promocionar la exportación de los vinos españoles a otros países.

Alsa, además es dueño de la **tintorería Press To** y propietaria de concesionarios de vehículos. Está presente en el sector de las **tecnologías** a través de *AquaMobile*, y en el **industrial**, con el grupo **electrónico Temper** o en negocio de **calefacciones**, con *Climastar*.

El Grupo Alsa tiene también **intereses inmobiliarios** a través de la sociedad Interprovincial, con activos que van desde suelo residencial hasta edificios y talleres, y son accionistas de *Realia*, con un 5%.

4.2. LOS MÉTODOS DE DESARROLLO:

4.2.1. Fusiones con otras empresas y adquisiciones de Alsa.

Alsa adquiere en 1999 de la empresa pública del grupo *Enatcar*. En 2005 se integra con el operador *National Expres Group*, y en 2007 con el grupo *Continental Auto*.

La compra de *Enatcar*, supuso un cambio radical para Alsa, era titular de una importante red de líneas por toda España y Europa ya que, al ser filial de Renfe, tenía prioridad para las concesiones., al tratarse de una empresa pública.

La estrategia de crecimiento culminó con la integración con *National Expres*.

Tienen lugar además las siguientes integraciones, asociaciones, uniones, fusiones con otras empresas tales como:

Automóviles Luarca, S.A.U. (ALSA)

Autocares Murcia-Valencia, S.A.U.

ALSA Interprovincial, S.A.U.

Interurbana de Autocares, S.A.U.

Grupo ENATCAR, S.A.

Alianza Bus, S.A.

Turismo y Transportes, S.A. (Turytrans)

Transporte de Viajeros de Aragón, S.A. Viajes por Carretera, S.A. (Viacarsa)

Rutas del Cantábrico, S.L.

La Albaterense, S.A.U.

Transportes Bacoma, S.A.

Autocares Castilla y León, S.A.U.

Técnicas de Autobuses Autónomas, S.L.U.

Transporte de Viajeros de León, S.L.U.

Iniciativas Concesionales, S.L.U.

La Noveldense, S.A.U.

La Unión de Benisa, S.A.U.

Autolineas T.M., S.L.U.

Irisbus, S.A.U.

Astibus, S.L.U.

Transportes Urbanos de Cantabria, S.L.U. (Turcan)

Transportes Terrestres Cántabros, S.A.
ALSA metropolitana, S.A.U.
T.U.A., S.A.
Compañía de los Transportes Económicos de Asturias, S.A.
Autos Llanera, S.A.U.
Renfe Íñigo, S.A.
DAINCO, S.A.
Tibus, S.A.U.
Compañía del Tranvía Eléctrico de Avilés, S.A.
Transportes Urbanos de Cartagena, S.A.
Bus del Mediterráneo, S.L.U.
Nex Contiental Holdings, S.L.U. (Continental-Auto)
Autocares Discrecionales del Norte, S.L. (ADNOR)
S.A. Alsina Graells de Auto Transportes
Transportes colectivos, S.A. (TCSA)
Autobuses urbanos de León, S.A. (ALESA).
Ramos, S.A. Rutas provinciales de León.
La integración de Autobuses Fernández, de León.

4.2.2. La Cooperación con otras Empresas.

Desde 2008 las tres grandes empresas del transporte de viajeros por carretera que cooperan con Alsa, en España son: *Grupo Avanza y Arriva*. Las cuales han conseguido ocupar gran parte de la cuota de mercado del sector transportes. Las tres empresas implantadas en Reino Unido con una facturación de 1.200 millones de euros, han obtenido el control de casi la tercera parte del negocio del transporte de viajeros en autobús. Un negocio que, según los datos de la consultora DBK, movió 3.800 millones en 2007.

Proceso de consolidación de los tres grandes grupos empresariales: La integración ha permitido a **Alsa** elevar su beneficio de explotación un 41% (de 74,3 a 105 millones) e incrementar su cifra de negocio un 39%, lo que le da una cuota de mercado del 16%, que aumenta al 40% si de lo que se habla es de las concesiones públicas de rutas regulares de transporte de viajeros.

Arriva se ha consolidado ya como el tercer operador del mercado con una cuota del 5%, tras la compra de la empresa madrileña *De Blas y Cía*. La operación no sólo le permitió controlar 34 rutas

interurbanas en el área metropolitana de la capital de España, sino que duplicó su flota de autobuses y disparó su facturación de 2008 a 190 millones.

Grupo Avanza, propiedad del fondo de capital riesgo británico Doughty Hanson, ha ganado dos puntos de cuota de mercado en 2008 (del 7 al 9%) con la integración de *Alosa y Portillo*, dos importantes empresas de implantación regional. Facturó 349,8 millones.

Alsa, Arriva y Avanza continúan buscando oportunidades de mercado. Las diferentes firmas que operan bajo la denominación de **Grupo Alsa** aglutinan una flota que supera los 2.100 autobuses. Su implantación va más allá de las fronteras españolas, ya que realizan algunas rutas internacionales que llegan hasta Europa del Este.

Alsa pidió a Lantern su colaboración para configurar una oferta diferencial y comercialmente viable para su nuevo servicio de *Autobuses Premium*. Este nuevo producto debía ser plenamente competitivo frente a otras alternativas como el automóvil, el avión o el tren en un segmento de viajeros que prima la comodidad, la personalización y la exclusividad por encima de otros factores. Todo esto, además, había que hacerlo en un tiempo récord. *Lantern* trabajó con Alsa para crear una experiencia integral de viaje capaz de equilibrar las demandas de los usuarios con aspectos operacionales y requisitos de inversión. El primer piloto, puesto en marcha en el corredor Madrid-Bilbao, ha provisto de valiosa información que de base para la expansión del servicio al corredor Madrid-Granada y Madrid-Logroño.

Iberia y Alsa cooperan bajo la denominación *Bus & Fly*, para facilitar el viaje. Conecta ciudades como: Albacete, Burgos, Lorca, Soria, Valladolid, Ponferrada, Zaragoza o Vitoria, en autobús con la terminal 4 del aeropuerto de Madrid, para que los viajes internacionales resulten más cómodos para los clientes. Además con el billete *Bus & Fly*: se puede comprar todo, el autobús + el avión, con un único billete *Bus & Fly*. (Ver foto: 35; detalle en anexo).

La **cooperación de Renfe y Alsa** supondrá reeditar un servicio que ambas compañías ofrecen en el AVE Madrid-Málaga y Madrid-Valencia, en este último caso con las localidades alicantinas de Denia y Jávea. Por poco más de 80 euros, los viajeros de cuatro servicios AVE entre Madrid-Puerta de Atocha y Valencia-Joaquín Sorolla pueden continuar su viaje hasta Denia y Jávea en autobús. Renfe y ALSA ponen en marcha en breve lanzaderas de autobús para permitir a los viajeros de la LAV Madrid-Alicante prolongar su viaje desde la terminal de la avenida de Salamanca en Alicante hasta su destino final, concretamente en Torrevieja.

Además Alsa coopera con otras empresas tales como: SURBUS, Servicio Urbano de Almería Participaciones procedentes de la adquisición del Grupo *Continental-Auto* (UTE con el grupo Damas); Travicoi, S.A. y Biobide (UTE con transportes PESA).

Alsa coopera con las organizaciones para mejorar el **Medio Ambiente**. En 2012, Alsa y el Ministerio de Agricultura y Medio Ambiente firmaron el **Proyecto Clima** para fomentar la reducción de emisiones de CO2 a través de la incorporación de vehículos de tecnología híbrida en su flota. El proyecto tiene el compromiso de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero con la puesta en servicio de autobuses híbridos (diésel - eléctricos), que consumen hasta un 38% menos de gasoil que los vehículos convencionales. En el año 2008 el grupo Alsa se adhiere al Sistema de Compromisos Voluntarios para reducción de emisiones de Gases Efecto Invernadero.

Alsa Acredita que ha implantado un Sistema de Gestión de la **Seguridad Vial** que cumple con los requisitos de la norma internacional ISO 39001, reduciendo el riesgo de posibles impactos sobre el tráfico. Alsa es la primera empresa con certificado AENOR de gestión de la seguridad vial, que Acredita que ha implantado un Sistema de Gestión de la Seguridad Vial que cumple con los requisitos de la norma internacional ISO 39001, reduciendo el número de posibles impactos sobre el tráfico. La norma cubre diferentes aspectos que pueden influir en la seguridad, desde tener en cuenta el diseño y estado de las carreteras, hasta la velocidad de conducción, pasando por una planificación segura del viaje o el uso de equipos personales de seguridad vial dependiendo de cada agente.

4.3. LA ESTRATEGIA DE LA INTERNACIONALIZACION.

Con José Cosmen Adelaida al frente de la empresa, se consolida la supremacía de Alsa en el mercado regional frente a una competencia poco innovadora. La década de los años sesenta marcó un punto de inflexión en la historia de Alsa y supuso un enorme avance y el inicio del constante crecimiento de la empresa.⁵

Experimentó, a partir de los años 60, un gran crecimiento que la llevó a ampliar su negocio con la introducción de líneas internacionales. En 1964 se puso en marcha la primera línea internacional Oviedo-Paris-Bruselas, y ese mismo año, el servicio regular Asturias-Madrid. Estas nuevas incursiones hicieron posible que sus vectores se dirigieran a otros puntos de Europa como, Suiza,

⁵ La internacionalización del grupo Alsa, ver las referencias bibliográficas correspondientes al libro: "Empresas y Empresarios Asturianos: José Cosmen Adelaida-1928-2013.

Portugal, ampliando paso a paso su red de transporte y llegando a nuevas comunidades. En la actualidad, la compañía no sólo cubre la mayoría de las líneas regulares españolas, sino que además dispone de líneas internacionales que comunican los principales países de Europa, diferentes regiones de China, áreas de Chile y Marruecos.

En 1969 comienza el servicio regular entre Oviedo y Madrid, y también en pleno auge de la emigración asturiana a Francia, Bélgica y Suiza, es cuando Alsa entra de lleno en el negocio de las **rutas europeas**. Los años 70 y 80 son claves en la diversificación y creación del gran grupo multinacional que es Alsa en la actualidad. Un fuerte apoyo de los bancos permitió, a una por entonces, mediana empresa un rápido incremento y modernización de la flota y la renovación de los talleres y las instalaciones de la compañía con la consiguiente consolidación de su supremacía en el sector.

El proceso de internacionalización fuera del ámbito europeo se inició en 1984 con la implantación en la **República Popular China**; mediante un contrato de explotación de taxis; convirtiéndose así en la primera empresa española en instalarse en el país asiático. La empresa asturiana opera en 18 provincias de China, atiende a casi 550 destinos y cuenta con una flota de 5.166 vehículos dedicados al transporte terrestre. Se dedica principalmente a líneas de largo recorrido, transporte urbano, taxis, transporte turístico y de personal de fábricas. Es cuando el pequeño grupo de empresas de transporte que era Alsa se convierte, a través de un proceso de expansión societaria, en un poderoso y complejo grupo multinacional dedicado, tanto al transporte de viajeros y mercancías, como a otras actividades relacionadas con el sector como agencias de viajes, negocios de hostelería o alquiler de vehículos.

Después vinieron **Marruecos y Latinoamérica**. Los Cosmen se quedaron con el transporte urbano de Marrakech y adquirieron una empresa en Chile. La entrada en Marruecos se produjo mediante la adjudicación de la gestión del transporte urbano de Marrakech, obtenida en 1999.

En **2005** Alsa se integra en el *Grupo National Express*, primer operador británico de trenes y autobuses. Entrando de este modo en el mercado Británico. Fue entonces cuando Cosmen volvió a echar mano de su estrategia de negocios y vendió Alsa a *National Express* a cambio de quedarse con un 9,9% del capital y los activos que tenía en China. Los **británicos** pagaron 217 millones de euros en efectivo y 164 millones en acciones de *National Express*. La familia Cosmen tiene ya un 18,6% del capital de Alsa. Y nuevamente aspira a quedarse con el 100% de la compañía.

En la actualidad el Grupo sigue creciendo y se acentúa aún más su proceso de diversificación en negocios, como muestran la participación en los procesos de privatización de las autopistas, de la empresa pública de transportes *Enatcar*, o la alianza estratégica con el gigante francés Keolis para acudir conjuntamente a licitaciones de grandes contratos en España o en otros países. Ambas compañías han constituido la sociedad **Alsa Keolis** en la que la asturiana controla el 60% del capital mediante una alianza clave que permitirá al Grupo de los Cosmen el acceso al muy restrictivo mercado de las prestaciones denominadas soluciones integrales en transporte intermodal urbano, periurbano y de cercanías.

Alsa ha incorporado a su gestión todas las herramientas tecnológicas que le han permitido alcanzar un concepto integral de transporte. El objetivo es que un viajero que decida efectuar un recorrido, lo haga con toda la información previa disponible y teniendo cubierta cualquier tipo de necesidad logística que se pudiera producir entre un punto de origen y su destino final. Para conseguirlo, se han modernizado los sistemas y las aplicaciones y se han introducido en los autobuses tecnologías para su seguimiento, lo que ha permitido cerrar el ciclo completo de gestión, tanto desde el punto de vista de los recursos humanos (conductores), como del mantenimiento de vehículos. Un esfuerzo que todavía no ha concluido, como lo demuestra el hecho de que Alsa este promoviendo proyectos para mejorar aún más estas infraestructuras. Hasta poder alcanzar este grado de sofisticación tecnológica, la historia informática del Grupo Alsa se ha sometido a un proceso continuo de integración de sistemas.

5. CONCLUSIÓN.

Desde mi punto de vista, con el paso del tiempo la empresa ha ido evolucionando, adaptándose a las necesidades de la demanda y a los cambios del entorno. Eso le ha permitido diferenciarse y posicionarse frente a la competencia.

Un contacto más personalizado con el cliente para conseguir su confianza y fidelidad. El satisfacer las necesidades del cliente a través de la calidad y la innovación constante en sus servicios con una buena imagen marca y buenas prácticas garantizando la seguridad al viajero y lograr su fidelización son algunos de sus fuertes.

Cabe destacar la colaboración de Alsa con Unicef o el empleo de energías alternativas, que generan una mayor sensibilización de la población y una mayor aceptación ciudadana.

Además creo que la empresa ha diseñado una oferta eficaz, cercana, accesible, eficiente, fiable, económica; que unida a la transparencia en su gestión hace que no tenga competidores en nuestro país.

Conocer las necesidades del cliente, así como la presencia de Alsa en la web y Redes sociales, refuerzan los atributos positivos de la marca ofreciendo un canal de servicio de atención al cliente más inmediato y cercano.

Alsa es una empresa que no se ha conformado con un solo ámbito de acción, ya que ha tocado diversos campos desde el transporte en autobús, pasando por el ferroviario y el turístico. Incluso en aquellos sectores donde no tenía experiencia, se ha sabido desenvolver de manera satisfactoria. Ampliando así su capital.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Belio, José Luis y Sainz Andrés, Ana (2008): *Claves para gestionar precio, producto y marca: Como gestionar una guerra de precios*. Ed. Especial Directivos.

Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard (2010): *Fundamentos de Estrategia*. Ed. Pearson.

Navas López, José Emilio y Guerras Martín Luis Ángel. (2012): *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Ed. Civitas.

Suarez-Valdes Ocampo (2014): *Empresas y Empresarios Asturianos; José Cosmen Adelaida (1928-2013)*. Ed. Fundación Valdés-Salas: Trea

RECURSOS ELECTRÓNICOS:

www.alsa.es (Consulta: 29 de junio de 2014)

<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4210/tv0414.pdf> (consulta: 3 de julio de 2014)

http://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/TRANSPORTE_TERRESTRE/Apli1/bus-es.htm (consulta: 6 de julio de 2014)

<http://www.101viajes.com/Espana/Transporte-autobus-Espana> (consulta: 9 de julio 2014)

<http://www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/>(consulta 12 de julio)

