



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Comercio Internacional

Curso 2022 / 2023

UN PROCESO CONSOLIDADO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EUROPA Y
CRECIENTE HACIA ZONAS EMERGENTES DEL GRUPO ALSA

A CONSOLIDATED PROCESS OF INTERNATIONALISATION IN EUROPE AND
GROWING TOWARDS EMERGING AREAS OF THE ALSA GROUP

Realizado por el Alumno Dña. Lucía Fernández González

Tutelado por el Profesor Dña. María del Pilar Sierra Fernández

León, 05 de julio de 2023

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA: Tribunal

ÍNDICE DE CONTENIDOS:

1.	RESUMEN.....	1
2.	INTRODUCCIÓN	3
3.	METODOLOGÍA	5
4.	MARCO TEÓRICO: CONCEPTUALIZACIÓN.....	6
4.1.	DEFINICIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN	6
4.2.	TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	7
4.2.1.	El modelo de Uppsala.....	7
4.2.2.	Modelo ecléctico de Dunning.....	9
4.3.	RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	10
4.4.	ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	12
4.5.	PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	14
4.5.1.	1ª etapa: análisis de la situación	14
4.5.1.1.	<i>Empresa y producto.....</i>	15
4.5.1.2.	<i>Análisis interno y externo.....</i>	15
4.5.1.3.	<i>Competidores.....</i>	15
4.5.2.	2ª etapa: selección de países objetivo	16
4.5.2.1.	<i>Zonas geográficas preferentes</i>	16
4.5.2.2.	<i>Criterios de selección.....</i>	16
4.5.3.	3ª etapa: formas de entrada.....	17
4.5.4.	4ª etapa: política de marketing internacional.....	20
4.5.5.	5ª etapa: plan económico	22
4.5.5.1.	<i>Establecimiento de objetivos.....</i>	22
4.5.5.2.	<i>Presupuesto de ventas</i>	23
4.5.5.3.	<i>Cuenta de explotación internacional</i>	23
5.	LA INTERNACIONALIZACIÓN DE ALSA GRUPO, S.L.U.	24
5.1.	EL SECTOR DEL TRANSPORTE EN ESPAÑA.....	24
5.1.1.	Caracterización del sector del transporte.....	24
5.1.2.	Análisis DAFO del sector transporte.....	27
5.2.	HISTORIA DE LA EMPRESA ALSA	30
5.3.	DATOS BÁSICOS DE ALSA	33
5.4.	ESTRATEGIA DE ALSA	34
5.5.	FORMAS DE ENTRADA DE ALSA	37
5.6.	DESTINOS EN LA EXPANSIÓN GEOGRÁFICA DE ALSA	38

5.6.1.	ALSA en Europa.....	39
5.6.2.	ALSA en Asia	43
5.6.3.	ALSA en África	46
5.6.4.	ALSA en Latinoamérica	48
5.7.	ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ALSA	50
5.8.	ANÁLISIS DAFO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE ALSA	51
6.	CONCLUSIONES	55
7.	REFERENCIAS.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 4.1 :	Proceso de internacionalización de la empresa.....	8
Figura 4.2:	Relación entre las ventajas del paradigma ecléctico	9
Figura 4.3:	Razones para la internacionalización	11
Figura 4.4:	Estrategias de internacionalización	13
Figura 4.5:	Zonas geográficas preferentes para un plan de internacionalización.....	16
Figura 4.6:	Esquema de un plan de internacionalización	23
Figura 5.1:	Opciones para el transporte de personas por carretera en España	25
Figura 5.2:	Resumen de las características y usos del autobús	27
Figura 5.3:	Matriz del análisis dafo del sector.....	29
Figura 5.4:	Resumen de algunas de las operaciones más importantes de ALSA a lo largo de su historia.....	33
Figura 5.5:	The Evolve Strategy.....	36
Figura 5.6:	Resumen de las formas de entrada utilizadas por ALSA en mercados extranjeros	38
Figura 5.7:	Resumen del proceso de internacionalización en Europa.....	43
Figura 5.8:	Resumen del proceso de internacionalización en China.....	46
Figura 5.9:	Resumen del proceso de internacionalización en Marruecos	48
Figura 5.10:	Resumen del proceso de internacionalización en Chile.....	49
Figura 5.11:	Matriz del análisis DAFO de la internacionalización de ALSA	54

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 5.1: Resumen de los datos básicos de ALSA.....	34
--	----

1. RESUMEN

La internacionalización de empresas se ha convertido en un tema de gran relevancia en el entorno empresarial actual, donde la globalización y los avances tecnológicos han abierto nuevas oportunidades y desafíos para las organizaciones. El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo investigar y analizar los procesos, estrategias y factores clave relacionados con la internacionalización de empresas, utilizando como caso práctico la internacionalización de una de las mayores empresas de transporte: ALSA.

A través de una revisión de la literatura existente y la aplicación de una metodología de investigación apropiada, se identifican y evalúan los diferentes enfoques utilizados por las empresas para expandirse. Se analizan los factores internos y externos que influyen, así como las estrategias seguidas. También se investigan los métodos de entrada llevados a cabo para ingresar en el extranjero y finalmente se desarrollan las partes que forman un plan de internacionalización para que las empresas puedan operar en el extranjero con éxito.

Mediante un enfoque descriptivo y la recopilación de datos se analiza el caso de ALSA repasando su historia y centrándonos en cada destino geográfico al que se ha dirigido, estableciendo la estrategia multinacional como medio para lograr una internacionalización exitosa.

Palabras clave: internacionalización, adaptación, métodos de entrada, sector del transporte, ALSA.

ABSTRACT

The internationalisation of companies has become a highly relevant issue in today's business environment, where globalisation and technological advances have opened up new opportunities and challenges for organisations. This Final Degree Project aims to investigate and analyse the processes, strategies and key factors related to the internationalisation of companies, using as a case study the internationalisation of one of the largest transport companies: ALSA.

Through a review of the existing literature and the application of an appropriate research methodology, the different approaches used by companies to expand are identified and evaluated. The internal and external influencing factors are analysed, as well as the strategies followed. It also investigates the entry methods carried out to enter abroad and finally develops the parts that make up an internationalisation plan for companies to operate abroad successfully.

Through a descriptive approach and data collection, the case of ALSA is analysed by reviewing its history and focusing on each geographical destination it has targeted, establishing the multinational strategy as a means to achieve successful internationalisation.

Keywords: internationalization, adaptation, entry methods, transport sector, ALSA.

2. INTRODUCCIÓN

En el actual escenario globalizado, la internacionalización de las empresas se ha convertido en un tema de gran importancia y relevancia. Las empresas se ven impulsadas a explorar y expandirse más allá de sus fronteras nacionales en busca de nuevas oportunidades de crecimiento, acceso a mercados más amplios y diversificación de riesgos.

La internacionalización empresarial implica el proceso estratégico de entrar en mercados extranjeros y adaptar las operaciones y estrategias a las condiciones y demandas específicas de cada país. Sin embargo, este proceso no está exento de desafíos y complejidades que requieren un análisis detallado y una planificación previa y cuidadosa.

Con el objetivo de este Trabajo Fin de Grado de explorar los desafíos y estrategias relacionados con la internacionalización se examinarán los factores clave que impulsan a las empresas a buscar oportunidades más allá de las fronteras nacionales y se analizarán las distintas etapas del proceso de internacionalización de las empresas y de ALSA, en particular. Este trabajo está dividido en dos partes: en la primera se analiza de manera teórica cómo llevar a cabo un proceso de expansión y en la segunda parte se explica de manera detallada cómo una de las mayores empresas de España ha conseguido efectuar con éxito dicho proceso de internacionalización.

En el primer apartado, se ha definido desde un punto de vista general el concepto de internacionalización, así como algunas de las diferentes teorías existentes. Hemos identificado las principales razones que llevan a que una empresa tome la decisión de expandirse al extranjero y las estrategias seguidas para ello. Todas aquellas empresas que deciden salir de sus fronteras nacionales se guían por dos elementos comunes para elegir la forma de internacionalización adecuada: la adaptación local y la reducción de costes. Una vez elegida la estrategia se pone en marcha el plan de internacionalización, el cual está formado por cinco etapas.

En el segundo apartado, analizamos el caso de ALSA y su complejo proceso de internacionalización. Previo al desarrollo de la empresa, se profundiza en el sector del transporte en España y dentro de éste la importancia del autobús como medio de transporte por carretera tanto de personas como de mercancías.

La parte del trabajo dedicada a la compañía ALSA comienza con un repaso de su historia, desde su creación en el año 1923, pasando por todo su crecimiento y expansión geográfica a lo largo de todo el mapa. Además, se comentan los datos básicos de la compañía, tanto sus ingresos y beneficio operativo como el número de empleados y de autobuses que actualmente posee.

Después, hablamos de la principal estrategia de ALSA como empresa y de las diferentes formas de entrada usadas en mercados extranjeros. Estas se resumen en: adquisiciones, contratos y concesiones, alianzas y asociaciones estratégicas, y establecimiento de filiales.

Más adelante nos introducimos en el desarrollo de su proceso de internacionalización, el cual ha llegado a lugares como China, Marruecos, Chile o la gran mayoría de países que conforman Europa. El éxito de ALSA en su expansión internacional radica, sobre todo en la adaptación y la cooperación a cada mercado. La empresa ha sabido adaptarse a la perfección a cada nuevo destino, pero sin perder su esencia.

Dentro de la explicación de cada mercado al que ALSA se ha internacionalizado, hacemos especial hincapié en los procesos que ha llevado a cabo dentro de cada territorio, así como su correspondiente forma de entrada; en el modelo de negocio desarrollado; y en el elemento de partida que le ha facilitado a ALSA la entrada en los diferentes mercados. Asimismo, mencionamos brevemente sus planes futuros en nuevos países.

Para concluir el trabajo, y después de haber analizado el proceso de internacionalización definimos la estrategia general que ha seguido ALSA para iniciar operaciones en el extranjero. En concreto, ALSA se ha decantado por seguir una estrategia multinacional estableciendo alianzas con socios locales para así ofrecer un servicio especializado y adaptado. Además, realizamos un análisis DAFO de la compañía que nos ha permitido conocer sus principales debilidades y fortalezas internas y las amenazas y oportunidades externas en su división geográfica.

El objetivo fundamental de este Trabajo de Fin de Grado es explorar el proceso de internacionalización del grupo ALSA.

Ya que este trabajo se encuentra dividido en dos bloques, encontramos objetivos específicos para cada parte.

En el primer bloque se trata de manera teórica el proceso de internacionalización que siguen las empresas a la hora de abrirse a nuevos mercados. Los objetivos correspondientes son:

- Analizar el concepto y principales teorías que justifican la internacionalización de empresas.
- Explorar las razones que guían a una empresa para querer empezar su incursión en mercados extranjeros.
- Identificar los modos de entrada y las estrategias utilizadas por las empresas para entrar en mercados internacionales y expandir sus operaciones globales.

En el segundo bloque se analiza de manera práctica la internacionalización de la empresa de transporte ALSA y sus objetivos son:

- Analizar el sector del transporte en España, destacando la importancia, trayectoria y caracterización del grupo ALSA.
- Explorar el proceso de internacionalización que ha seguido ALSA por los diferentes países en los que está presente destacando la forma de entrada usada, así como el modelo de negocio llevado a cabo.
- Elaborar un análisis DAFO para descubrir aquellas debilidades y fortalezas que ALSA ha tenido durante su expansión y aquellas amenazas y oportunidades a las que se ha visto enfrentada.

3. METODOLOGÍA

Con el fin de alcanzar los objetivos descritos previamente, se ha utilizado la revisión bibliográfica como forma principal de estudio, siendo todas las fuentes usadas en el trabajo fuentes secundarias.

Este Trabajo de Fin de Grado está formado por dos partes: una teórica y un estudio de un caso sobre una de las empresas de transporte de viajeros por carretera más importante a nivel global: ALSA.

Para la parte teórica del análisis de la internacionalización de empresas se ha llevado a cabo un proceso de revisión de páginas web y estudio de información recogida en

manuales y revistas. Dichos manuales trataban, sobre todo, las formas de entrada existentes y el plan de internacionalización que debe llevar una empresa para expandirse con éxito. Tal y como se puede observar en el apartado de referencias se han consultado diversos informes tanto nacionales como internacionales, publicaciones de distintos autores y páginas web dedicadas a la realización de estadísticas.

En la parte práctica se ha llevado a cabo la metodología de estudio de un caso. Tanto la información como los datos necesarios para redactar esta parte se han conseguido de la página web oficial de ALSA, así como de los últimos informes no financieros y memorias de sostenibilidad publicadas. También se ha revisado la página web de National Express y otros artículos y noticias de prensa publicadas acerca de ambas empresas.

4. MARCO TEÓRICO: CONCEPTUALIZACIÓN

4.1. DEFINICIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización empresarial se puede definir como la acción de desarrollar las actividades de la empresa fuera de la frontera nacional. Y a lo largo de la historia, la internacionalización ha recibido numerosas definiciones por parte de diversos autores, entre las que podemos destacar:

“La internacionalización de empresas es el proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales” (Andersen, 1993).

“La internacionalización de la empresa hace referencia a dos situaciones específicas. La primera se refiere a los flujos comerciales, es decir, exportaciones e importaciones de bienes y servicios. La segunda manifestación de la internacionalización de la empresa hace referencia a los flujos de inversión directa desde un país a otro” (Canals, 1994).

“La internacionalización es un fenómeno económico y social que implica avanzar hacia un mayor grado de integración e interdependencia entre los distintos países” (Pla & León, 2004).

“La internacionalización de la empresa es un proceso corporativo estratégico de crecimiento por diversificación geográfica internacional, que es evolutivo y dinámico a largo plazo, y que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente

de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento acumulativo “(Villareal, 2005).

Por ello, se podría considerar que la internacionalización empresarial engloba un proceso estratégico de crecimiento a largo plazo que implica la diversificación geográfica y afecta gradualmente a las diferentes actividades y estructuras de la empresa, exigiendo un compromiso creciente de recursos y capacidades, basado en el conocimiento acumulativo.

4.2. TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Existen muchas teorías acerca de la internacionalización como, por ejemplo: la Teoría Clásica (Ohlin, 1933); la Teoría del Ciclo de Vida del Producto (Vernon, 1966); el Paradigma de Porter (Porter, 1990); entre otras. En este trabajo hablaré más en concreto del Modelo de Uppsala y el Modelo Ecléctico de Dunning.

4.2.1. El modelo de Uppsala

El modelo de Uppsala, también llamado modelo sueco, trata la internacionalización como un proceso a través del cual las empresas incrementarán su presencia y recursos en un país a medida que vayan adquiriendo una mayor experiencia procedente de las actividades realizadas en dicho territorio.

Esta teoría, que surge de la mano de los autores: Johanson y Wiedersheim-Paul (1975); Johanson y Vahlne (1977, 1990); y Olson y Wiedersheim-Paul (1978), implica que las empresas seguirían cuatro etapas para aumentar el grado de implicación y culminar su entrada en un nuevo mercado:

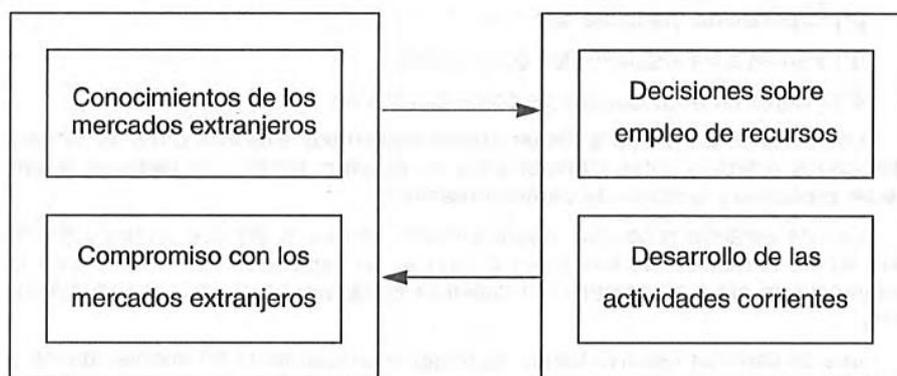
- 1) Exportación esporádica o no regular.
- 2) Exportación mediante agentes o representantes.
- 3) Establecimiento de filiales comerciales en el país.
- 4) Establecimiento de plantas de producción y comercialización en el país.

Para saber a qué mercados debe dirigirse la empresa, debemos conocer previamente el concepto de “distancia psíquica o psicológica”. Se define como el conjunto de factores que obstaculizan el flujo de información entre el mercado y la empresa, tales como el idioma, la educación, la cultura, o el sistema económico, entre otros (Johanson y Vahlne

1977, 1990). Si una empresa sigue este modelo, exportará primero a países en los que la distancia psíquica sea menor, y, tras ese proceso de aprendizaje, lo intentará en aquellos donde dicha distancia sea mayor.

Uppsala es un modelo dinámico en el que distinguimos entre aspectos estáticos y aspectos dinámicos. Los primeros hacen referencia a comprometer recursos en los mercados nuevos, y los segundos se refieren a la toma de decisiones para emplear esos recursos. “Los aspectos de cambio, a su vez, incrementan el conocimiento de mercado y estimulan un mayor compromiso de recursos en los mercados extranjeros en los ciclos subsecuentes” (Andersen, 1993).

Figura 4.1 : Proceso de internacionalización de la empresa



Fuente: elaborado a partir de Johanson y Vahlne

La hipótesis básica es que la falta de conocimiento es un obstáculo a la hora de llevar a cabo actividades internacionales, y, por tanto, cuanto mayor sea el conocimiento, mayor será la cantidad de recursos comprometidos.

Si bien este modelo Uppsala es útil en la planificación y toma de decisiones respecto a las operaciones internacionales, por otra parte, ha sido criticado a causa de algunos límites existentes:

- El proceso de las cuatro etapas se considera más teórico que real, puesto que hay empresas que pueden realizar saltos en las etapas debido a su grado de experiencia, o quizá, algunas no llegan a la etapa final por diferentes motivos.
- No se tiene en cuenta la interdependencia de los mercados.

- No es válido para empresas ya internacionalizadas.

El modelo Uppsala es útil en la planificación y toma de decisiones respecto a las operaciones internacionales.

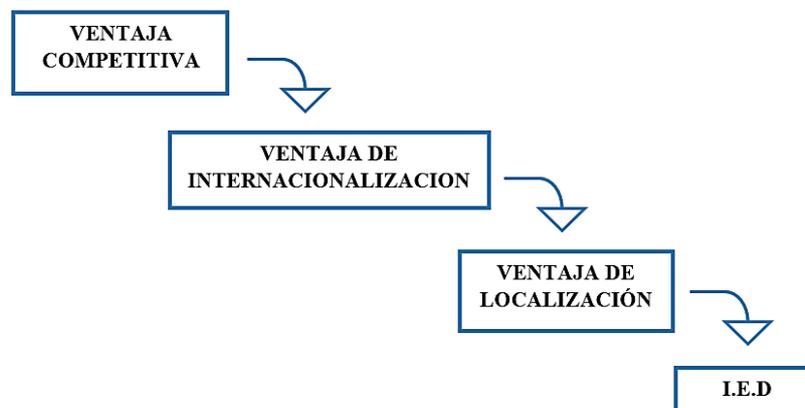
4.2.2. Modelo ecléctico de Dunning

El paradigma ecléctico, conocido también como el modelo OLI (Ownership Location Internalization), establece la importancia de los factores que influyen en el establecimiento de la producción en un mercado extranjero y analiza el crecimiento de dicha producción. “Su foco de interés siempre ha estado dirigido a explicar el nivel de las actividades de valor agregado extranjero de las empresas y/o países” (Dunning, 1991). Para ello, se establecen tres condiciones para que las empresas exploten al máximo sus ventajas competitivas en el exterior. Estas son:

- 1) Ventaja de Propiedad: cuanto mayor es, mayor es el incentivo de la empresa para explotarla ella misma.
- 2) Ventaja de Localización: cuanto más favorable sea la zona, mayor posibilidad de atraer Inversión Extranjera Directa.

Ventaja de Internacionalización: capacidad de la empresa para coordinar actividades de la cadena de valor añadido.

Figura 4.2: Relación entre las ventajas del paradigma ecléctico



Fuente: elaboración propia

4.3. RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Existen numerosas causas que llevan a una empresa a internacionalizar su actividad en nuevos mercados. Según Kotler (1984) hay dos factores que podrían llevar a las empresas a decantarse por la incursión en mercados extranjeros: ser empujadas hacia el comercio internacional debido al debilitamiento del mercado doméstico o por iniciativa del Gobierno para impulsar a los negocios hacia una expansión externa con el objeto de incrementar el intercambio para así reducir su déficit comercial.

Jarillo (1992) establece razones que justifican tomar la decisión de tornarse global: la búsqueda de utilidades adicionales en las organizaciones cuyo objetivo fundamental es crecer y ven una oportunidad de alcanzar ese crecimiento conquistando mercados extranjeros; la capacidad de ofrecer un producto exclusivo o una ventaja tecnológica exclusiva no disponible en los mercados internacionales; cuando los mercados nacionales en los que la empresa enmarca su acción están saturados; o porque posee exceso de capacidad de economías de escala.

En líneas generales podemos destacar:

- Fortalecer la imagen de empresa: si una empresa se internacionaliza, ésta crece y refleja una buena proyección de futuro.
- Saturación del mercado doméstico: el mercado nacional ha iniciado un declive y, con la internacionalización, las empresas se vuelven más competitivas. Esta causa está, en parte, relacionada con las crisis de los mercados internos. Es decir, al producirse una crisis, la internacionalización es la única oportunidad que tiene una empresa para salvarse y mantenerse a flote.
- Expansión del negocio: internacionalizarse implica empleos e ingresos nuevos y un aumento de los activos. Además, expandir el negocio ayuda a aprovechar la capacidad excesiva de producción, en caso de que una empresa la tuviera.
- Aparición de nuevos mercados: la aparición de mercados atractivos para una empresa puede ser un factor clave a la hora de decidir internacionalizarse. También algunas empresas buscan mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto.

- Diversificación del riesgo: si una empresa se internacionaliza, diversifica el riesgo al no depender de un solo mercado.

La globalización promueve la competencia, eleva la productividad y los estándares de vida de las personas de los países que se abren al mercado local (Lamb; Joe & Carl, 2006).

Si ahondamos en mayor profundidad en la materia podríamos clasificar las razones en internas y externas.

Las razones internas se relacionan con la propia empresa y el futuro que ésta quiere para su negocio.

La reducción de costes para alcanzar economías de escala y una mayor experiencia; la necesidad de crecer y sobrevivir en el mercado; la búsqueda de recursos para poder desarrollar su actividad; y la minimización del riesgo suelen ser los principales factores que impulsan a una empresa a entrar en un nuevo mercado.

Las razones externas, como su propio nombre indican, no dependen de la propia empresa y son independientes.

El aumento de la demanda externa, aprovechado por empresas para ofrecer a clientes extranjeros nuevas oportunidades; la explotación de oportunidades comerciales, así como recursos y capacidades de otros países; la propia globalización; la presión competitiva; y el ciclo de vida de la industria son causas que propician la internacionalización.

Figura 4.3: Razones para la internacionalización

RAZONES INTERNAS	RAZONES EXTERNAS
-Proceden de la propia empresa -Reducción de costes -Alcanzar economías de escala -Búsqueda de recursos -Minimización del riesgo -Necesidad de crecer y sobrevivir en el mercado	-No proceden de la propia empresa -Aumento de la demanda externa -Explotación de oportunidades comerciales -Presión competitiva -Ciclo de vida de la industria -La globalización

Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que, aunque existan numerosas razones para incentivar a las empresas a llevar a cabo un proceso de internacionalización, también están presentes diversos inconvenientes que pueden frenar el proceso. Entre ellos tendríamos la incertidumbre que supone entrar a un nuevo mercado y la enorme inversión que conlleva internacionalizarse.

4.4. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

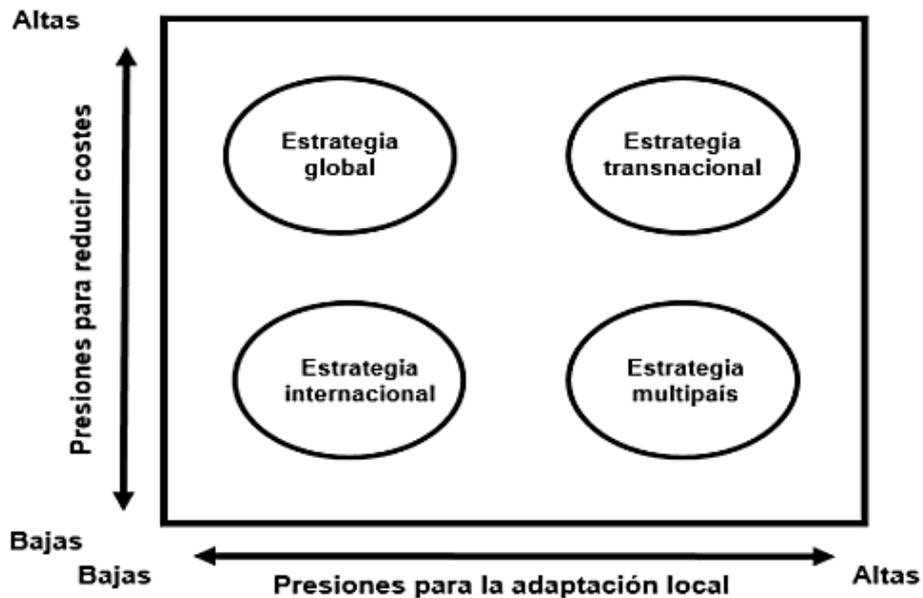
Para adentrarse en un mercado extranjero, la empresa puede elegir diferentes tipos de estrategias. Estas estrategias se deben analizar para comprobar cuál se ajusta mejor a las necesidades y objetivos de la empresa.

“Toda empresa que opera en más de un mercado tiene que tomar decisiones a lo largo de dos dimensiones claves: la localización de las actividades de la empresa en el mundo y el grado de coordinación de esas actividades” (Jarillo, 1992).

“También, uno de los principales dilemas de las organizaciones al salir a mercados extranjeros es decidir si les conviene adecuar sus ofertas a cada mercado para que armonicen con la satisfacción, gustos y particularidades de los consumidores locales, u ofrecer un producto estandarizado en todo el mundo” (Thompson & Strickland, 2004).

Actualmente, las empresas tienen en cuenta dos dimensiones a la hora de decidir la forma de internacionalizarse y son la reducción de costes y la adaptación local. Estos dos criterios, completamente opuestos, dan lugar a cuatro ejemplos principales de estrategias de internacionalización (Dess Gregory y Lumpkin G.T., 2011):

Figura 4.4: Estrategias de internacionalización



Fuente: elaborado a partir de Dess Gregory y Lumpkin G.T., 2011

- 1) Estrategia internacional: este tipo de estrategia se utiliza cuando existen grandes diferencias de cultura, económicas o políticas entre el país de origen y el país extranjero. “Contiene una mayor complejidad de la gestión empresarial debido a que envuelve todos los elementos de una estrategia puramente local: el desarrollo de personas, el posicionamiento en el mercado, desarrollo de ventajas competitivas, diseño de la organización, sistemas de control, sistemas de incentivos, etc” (Canals, 1994). Este alto grado de diferenciación implica el desarrollo de productos con altos precios, por lo que la reducción de costes no es un aspecto a tener en cuenta a la hora de elegir esta estrategia. El principal fin que se persigue con esta estrategia es explotar las capacidades más valiosas que posee la empresa (Guerras y Navas, 2015).
- 2) Estrategia global: la fabricación de productos estandarizados, la producción a escala global y el control centralizado de las operaciones son aspectos clave de este tipo de estrategia a través de la cual se busca reducir al máximo los costes y alcanzar economías de escala. Se considera al mundo como un único mercado.
- 3) Estrategia multinacional: “se centra en cada país y se basa en la habilidad de la empresa en diferenciar sus productos para satisfacer sus necesidades locales y

responder a diversos intereses nacionales” (Jarillo, 1992). Para poder ofertar productos o servicios adaptados a los mercados locales es necesario descentralizar la toma de decisiones. El objetivo principal que persigue una empresa al elegir esta estrategia es explotar al máximo alguna ventaja competitiva, alguna tecnología o algún producto especial (Caves, 1982).

- 4) Estrategia trasnacional: “una empresa que sigue una estrategia trasnacional tratará de aprovechar las ventajas de la estrategia global y la estrategia multinacional, esforzándose por equilibrar las ventajas entre eficiencia, adaptación local y aprendizaje global” (Bartlett y Ghoshal, 1989). El objetivo principal de esta estrategia es que la empresa actúe de manera global y, al mismo tiempo, satisfaga con efectividad las necesidades del mercado local.

4.5. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Un Plan de Internacionalización (PI) es una herramienta necesaria para aquellas empresas que quieren ampliar su actividad al extranjero. Es esencial porque sin una planificación previa y detallada de los objetivos que se quieren alcanzar será muy difícil obtener el éxito y alcanzar la rentabilidad deseada.

El PI puede ser creado de forma externa o interna. En la primera, la empresa contrata a una consultoría que aportará una visión externa del panorama internacional. La segunda opción se elegirá si la empresa ya cuenta con cierta experiencia internacional.

Podemos resumir el Plan de Internacionalización en cinco etapas, que tratarán de manera ordenada aspectos genéricos para, finalmente, llegar a aspectos concretos.

4.5.1. 1ª etapa: análisis de la situación

Lo primero que se debe realizar es un análisis de la empresa y, más en concreto, la situación de la empresa frente a nuevos mercados. En esta etapa se identifican las ventajas competitivas de la empresa, así como sus debilidades.

4.5.1.1. Empresa y producto

Los primeros pasos consisten en identificar aquellos productos o servicios que la empresa comercializa, así como su descripción. En el caso de que una empresa tenga una gran diversidad de productos se debe profundizar en aquellos que más ventajas competitivas poseen en relación con el mercado al que nos queremos dirigir.

4.5.1.2. Análisis interno y externo

Para llevar a cabo un buen análisis se debe delimitar el sector al que pertenece la empresa. Esto permitirá que la información obtenida sea relevante. Los análisis internos y externos de una empresa se realizan con numerosas herramientas de gestión. Por ejemplo:

- **PESTEL:** se valoran los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Es una herramienta útil para medianas y grandes empresas que actúan en mercados cambiantes.
- **Análisis DAFO:** esta herramienta permite, al mismo tiempo, realizar el análisis interno y externo de la empresa. En concreto, se utiliza para analizar las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades. Es conveniente para empresas pequeñas con poca experiencia internacional.
- **Matriz de BCG:** sirve para realizar un análisis estratégico basado en la especialización y las expectativas. Es útil en multinacionales con presencia en varias áreas.

4.5.1.3. Competidores

Uno de los principales aspectos a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo la internacionalización es el competidor, es decir, aquellas empresas ya presentes en el mercado al que nos queremos dirigir.

Los clientes potenciales ya estarán comprando un producto similar o igual al que vamos a ofrecer en ese país por lo que debemos aprender de los competidores presentes para poder adaptarnos y conseguir nuestros objetivos.

4.5.2. 2ª etapa: selección de países objetivo

La segunda etapa consiste en elegir aquellos países potenciales en los que la empresa pueda aprovechar al máximo sus recursos. Uno de los principales objetivos perseguidos por una empresa a la hora de internacionalizarse es alcanzar la eficiencia, y para ello, se debe escoger un número reducido de países que estará entre los tres y los diez.

4.5.2.1. Zonas geográficas preferentes

El primer paso consiste en elegir aquellas zonas geográficas más interesantes en base a ciertos criterios como la geografía; el nivel de desarrollo de la zona; el crecimiento económico; los hábitos de compra y el idioma utilizado.

Figura 4.5: Zonas geográficas preferentes para un plan de internacionalización

ZONA GEOGRÁFICA	PAÍSES
Europa Occidental – grandes mercados	Alemania, España, Francia, Italia, Reino Unido.
Europa Occidental – mercados medianos	Austria, Bélgica, Dinamarca, Irlanda, Países Bajos, Suecia, Suiza.
Europa del Centro y del Este	Chequia, Hungría, Polonia, Rusia, Rumanía, Ucrania.
OCDE – grandes mercados	Australia, Estados Unidos, Canadá, Japón.
América Latina – grandes mercados	Brasil, México.
América Latina – mercados medianos	Argentina, Colombia, Chile, Perú.
Asia – grandes mercados	China, India.
Asia – mercados medianos	Corea del Sur, Filipinas, Indonesia, Malasia, Vietnam, Tailandia, Taiwán.
África Subsahariana	Angola, Nigeria, Costa de Marfil, Ghana, Senegal, Sudáfrica.
Países musulmanes	Arabia Saudita, Emiratos Árabes, Egipto, Irán, Marruecos, Turquía.

Fuente: elaborado a partir de Olegario Llamazares

Generalmente es preferible elegir grandes mercados ya que habrá más oportunidades de negocio en ellos.

4.5.2.2. Criterios de selección

Esta etapa comienza cuando ya han sido seleccionadas las mejores zonas geográficas. Se centra en la elección de países objetivo, preferiblemente de dos o tres zonas geográficas

distintas. Esta selección se suele realizar en varias fases que son: revisión preliminar; identificación; y selección final (Sakarya, Eckman y Hyllegard, 2007).

Para realizar la selección se tienen en cuenta otro tipo de criterios, clasificados en generales y específicos. Debe valorarse:

- Las perspectivas de crecimiento: en concreto, estudiar el crecimiento del PIB del país.
- La situación financiera: analizar si el país tiende a estar en riesgo de impago.
- Las barreras de acceso: conocer cualquier tipo de barrera existente que impida o dificulte la entrada de empresas en el país.
- Conocer el tamaño del mercado así como la competencia ya existente.

Además, se puede indagar más en profundidad y analizar la evolución de las exportaciones del principal competidor del producto que la empresa comercializa para así conocer las perspectivas del país como mercado potencial.

Una vez obtenida la información necesaria se debe realizar una comparación de los países preseleccionados para realizar una elección final de manera objetiva. En este último paso se suele hacer uso de otra herramienta de gestión conocida como Matriz de Selección de Países.

4.5.3. 3ª etapa: formas de entrada

La siguiente etapa del Plan consiste en elegir la forma de entrada más adecuada a los países objetivo o, dicho de otra manera, elegir cómo llegar al cliente final.

“La elección de la forma de entrada más adecuada dependerá principalmente de la intensidad de la penetración que se quiera alcanzar en el país de destino” (Guerra & Navas, 2015).

Actualmente existen multitud de formas de entrada a un nuevo mercado que dependerán de los intereses de la empresa. Distinguimos:

- 1) Exportación: es considerado el método tradicional, más sencillo y con menos riesgo. Consiste en mantener la producción en el país de origen y comercializar

los productos en mercados extranjeros. El producto puede sufrir algunos cambios según los requerimientos dependiendo del mercado (Peris-Órtiz, 2013). Suele darse cuando una empresa no dispone de suficientes recursos para fabricar en el extranjero o, cuando en dicho mercado extranjero, existe una alta incertidumbre. Se diferencian dos tipos principales de exportación:

- Exportación indirecta: se exporta a través de intermediarios independientes mientras que la empresa se limita a producir y vender. Este intermediario puede adoptar distintas formas como una Trading Company, un consorcio de exportación, un comprador extranjero, un bróker que pone de acuerdo a un vendedor y a un comprador, entre otras. La empresa exportadora aporta experiencia y se encarga de todos los trámites, incluidos la logística, el marketing y las negociaciones. Supone la forma más económica de abordar un mercado, pero implica no tener el control total sobre la actividad de la empresa.
- Exportación directa: la empresa contacta con intermediarios en el extranjero y, además, contrata a personal experto en comercio internacional. Los intermediarios pueden ser importadores, oficinas de representación, delegaciones comerciales o filiales de ventas. Existen gran cantidad de opiniones acerca de la exportación directa. Según López (2011), existen tres modalidades de exportación directa: la venta directa; la delegación comercial; y el agente o distribuidor. Sin embargo, entre todas las opiniones existentes hay un nexo y es que, la exportación directa permite un mayor control de la actividad empresarial, así como una mayor libertad. Además, es la opción más rentable a largo plazo.

2) Acuerdos de cooperación contractuales: dentro de este grupo diferenciamos tres opciones que son la licencia, las concesiones o agentes y las franquicias. Sin embargo, en el panorama internacional destacan las licencias y las franquicias.

- Licencias: contrato entre dos empresas de distintos países a través del cual una empresa concede a otra el derecho a hacer uso de un proceso productivo, una patente, una marca y otros activos a cambio de un pago inicial o un pago periódico. El licenciador es la empresa que otorga el

derecho y la licenciataria es la que lo recibe. Esta forma de entrada supone una pérdida de control sobre el negocio ya que, entre otras cosas, cedemos el conocido know-how de la empresa. “Este tipo de contratos se suelen enmarcar dentro de las actividades de producción y de I+D de las empresas implicadas” (Guerras & Navas, 2015).

- Franquicias: tipo especial de licencia en la que, además de permitir hacer uso del nombre, la marca y el know-how, se cede un sistema estandarizado de operaciones y de marketing. Se incluyen los procedimientos de comercialización, los sistemas administrativos y la publicidad. La franquiciadora es la empresa que concede el derecho y la franquiciada es la empresa que lo recibe. La franquiciada paga una cantidad de dinero fija más una comisión sobre las ventas. Se distinguen tres tipos de franquicia: franquicia internacional directa, franquicia internacional filial y franquicia internacional máster (Pla & León, 2004).

3) Acuerdos de cooperación accionariales: en el ámbito internacional destacan dos tipos de acuerdos de cooperación:

- Joint-venture: también llamada empresa conjunta. Es un acuerdo de cooperación entre dos o más empresas que tiene por objetivo crear una nueva empresa en el extranjero con personalidad jurídica propia compartiendo la propiedad y el control. Generalmente, la empresa extranjera aporta capital y tecnología mientras que la empresa local aporta capital, conocimientos y acceso al mercado. En este tipo de asociación se comparte el control, la toma de decisiones, los beneficios y el riesgo de manera proporcional a la aportación realizada. Al igual que otros métodos de entrada existen ventajas e inconvenientes. Entre las primeras se encuentran mayores beneficios, mayor conocimiento del mercado y mayor control de la empresa. Si hablamos de desventajas, la creación de una Joint-venture supone una mayor inversión inicial y un alto grado de dificultad a la hora de encontrar al socio adecuado.
- Filial propia: también conocida como inversión directa en el extranjero. Consiste en la creación de una filial, comercial o de producción, en el

extranjero por parte de una empresa que decide internacionalizarse por sus propios medios controlando todo el proceso. En estas filiales se realizan desde actividades simples como el embalaje y el acabado final del producto, hasta la fabricación total del producto. La mayor ventaja que implica este tipo de forma de entrada es que la empresa cuenta con el control total de su negocio en el extranjero. Sin embargo, implica también un mayor coste y riesgo.

La elección de una u otra forma de entrada deberá justificarse en base a ciertos criterios como el compromiso de recursos de la empresa, el número potencial de clientes o el grado de control sobre el negocio. Para llevar a cabo este análisis se hace uso de la Matriz de Selección de Formas de Entrada.

4.5.4. 4ª etapa: política de marketing internacional

El Marketing mix es el conjunto de las herramientas que la empresa utiliza para perseguir sus objetivos de marketing en el mercado objetivo (Kotler, Ang, Leong y Tan, 1999).

Esta etapa se resume en decidir las acciones de marketing que se realizarán en el nuevo mercado. Hay que decidir si se aplica un enfoque global que consiste en la estandarización de las políticas de marketing, o, una estrategia multidoméstica que implica la adaptación del producto o servicio. Las herramientas se pueden utilizar para desarrollar tanto estrategias a largo plazo como programas tácticos a corto plazo (Palmer, 2004). Esta adaptación o estandarización se realiza sobre cuatro variables. En concreto:

- a) Producto: es el conjunto de utilidades que aprecia el cliente en aquello que le ofrece la empresa. La estandarización supone un ahorro en costes y una simplificación de los procesos mientras que a través de la estrategia multidoméstica se ofrece un producto o servicio más adaptado al cliente.

La elección de una opción u otra dependerá de factores como:

- Homogeneización de los gustos y las necesidades: la uniformidad en los hábitos de consumo favorece la implantación de una estrategia global.

- Economías de escala: la estandarización permite alcanzar economías de escala en la producción, la distribución y el aprovisionamiento de materias primas.
- Ciclo de vida internacional del producto: cuando la fase de desarrollo de los productos es distinta, se obliga a la adaptación a las características de cada mercado.
- Normas y legislaciones: difieren según los países y esto afecta al precio, la distribución o la promoción.

Independientemente de la estrategia elegida, existen ciertas adaptaciones que son obligatorias si se quiere acceder a un nuevo mercado. Son adaptaciones en cuanto a salud, seguridad y medioambiente que tienen que ver con la protección del consumidor.

- b) Precio: es la única variable sobre la que se obtienen ingresos y es determinante para conseguir los objetivos de venta y rentabilidad. Las empresas tienen dos alternativas para competir en un nuevo mercado: la diferenciación y los costes. Para decidir la política de precios se deben tener en cuenta tres criterios: la competencia, los costes y la demanda.
- c) Distribución: esta variable del marketing-mix está condicionada a la elección de la forma de entrada. Permite poner en contacto el producto con el usuario final y, además, crea valor sobre la cadena. Para decidir la red de distribución se debe definir el mercado al que se dirige la empresa; el potencial de ventas de dicho mercado; la capacidad productiva máxima de la empresa; y la cuota prevista que se quiere alcanzar en ese mercado.

Las etapas típicas en la distribución de productos en un mercado extranjero suelen ser:

- Contrato con un agente de ventas que trabaja a porcentaje.
- Delegación de funciones y poderes.

- Establecimiento de una filial.
- Fabricación del producto en el mercado objetivo.

d) Promoción: la política de comunicación engloba la publicidad, el marketing directo, las relaciones públicas y el patrocinio. Es un campo en constante cambio que refleja la variación del comportamiento social. La clave de esta variable es crear campañas de publicidad para distintos mercados que evidencian diferencias en cuanto a desarrollo, lengua o cultura.

Las estrategias que se pueden aplicar vuelven a ser la estandarización, para conseguir una imagen de marca global fuerte, o la adaptación.

4.5.5. 5ª etapa: plan económico

Esta etapa tiene mucha relevancia ya que de ella depende la viabilidad del proceso de internacionalización. Se divide en:

4.5.5.1. Establecimiento de objetivos

Los más importantes son los objetivos de venta que deben cumplir cuatro requisitos:

- Delimitación geográfica.
- Precisión: lo habitual es multiplicar el precio medio de venta de los productos exportador por la cantidad vendida, sin incluir los gastos de transporte y seguro.
- Tiempo: establecer un periodo de tiempo determinado.
- Realismo: los objetivos deben estar basados en cifras y datos objetivos.

Pueden establecerse otro tipo de objetivos como el número de clientes o distribuidores, el número de puntos de venta o el precio medio de cada venta.

4.5.5.2. Presupuesto de ventas

Una vez establecidos los objetivos, se deben definir los gastos que implica vender en un nuevo mercado extranjero. Estos gastos se desglosan en descuentos y comisiones; gastos logísticos; y gastos de comunicación.

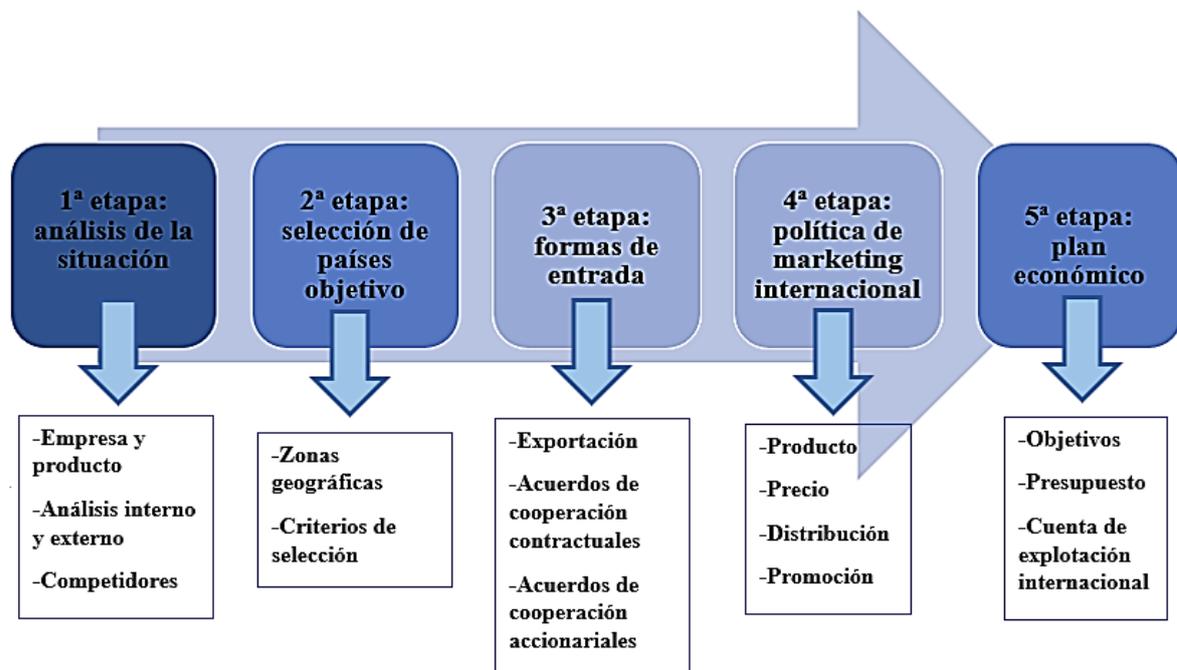
El presupuesto de ventas, al igual que el establecimiento de objetivos, debe realizarse para cada uno de los tres años que dure el PI.

4.5.5.3. Cuenta de explotación internacional

Documento que recoge los datos de ventas y gastos. Sirve para evaluar el coste de implantación del PI y los rendimientos económicos.

Para llevar a cabo esta quinta y última etapa del PI se usa la herramienta de gestión conocida como Cuenta de Explotación Internacional.

Figura 4.6: Esquema de un plan de internacionalización



Fuente: elaboración propia

5. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE ALSA GRUPO, S.L.U.

5.1. EL SECTOR DEL TRANSPORTE EN ESPAÑA

5.1.1. Caracterización del sector del transporte

El sector del transporte de viajeros y mercancías en España es un sector estratégico de gran importancia para la industria, el comercio y la movilidad de personas. Juega un papel fundamental en la economía española gracias a la potente red de infraestructuras existente. Dentro del transporte, el llevado a cabo por carretera, tanto de personas como de mercancías, es el mayoritario (Colomer Ferrándiz, 1998).

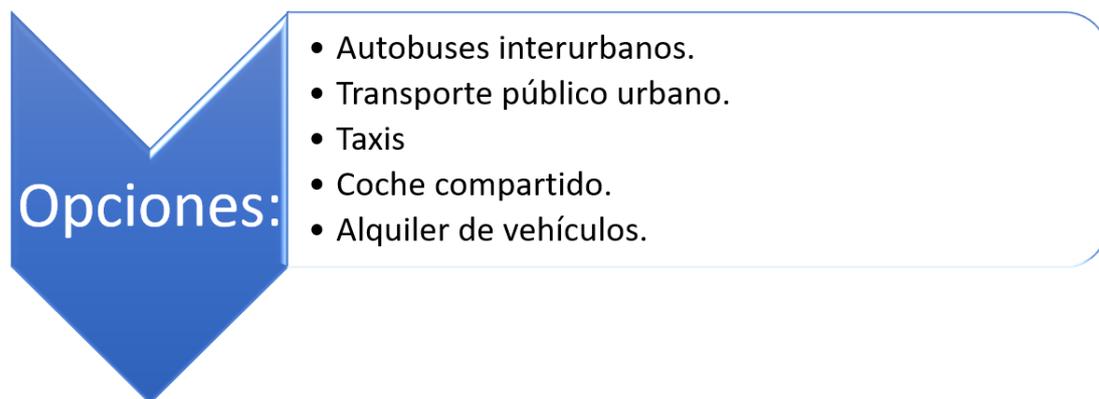
Los datos económicos clave sobre el sector del transporte en España son:

- En el año 2021, el sector del transporte en España representó aproximadamente el 5% del PIB, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).
- El sector del transporte en España es un gran generador de empleo. En el cuarto trimestre del año 2021, había alrededor de 1,1 millones de personas empleadas en dicho sector, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).
- El transporte desempeña un papel fundamental en el comercio internacional de España. En 2021, el valor de las exportaciones españolas de bienes ascendió a 290 mil millones de euros, y el valor de las importaciones fue de 303 mil millones de euros, aproximadamente, según datos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. En este caso, el transporte por carretera y el transporte marítimo son los medios más utilizados para el comercio de mercancías.
- España ha realizado numerosas inversiones en infraestructuras de transporte. Por ejemplo, el Gobierno Español invirtió en la construcción y expansión de la red de alta velocidad ferroviaria (AVE), que ha mejorado la conectividad entre las principales ciudades del país. Además, se han realizado inversiones en carreteras, puertos, y aeropuertos para mejorar la eficiencia y la capacidad del transporte.
- Dentro del sector transporte se pueden incluir las operaciones logísticas. Según datos de la Asociación Española de Operadores de Productos Petrolíferos (AOP), en 2021, el sector logístico representó aproximadamente el 2,5% del PIB español y empleó a alrededor de 900.000 personas.

Dentro del sector transporte destaca la red de transporte de viajeros por carretera, la cual es una de las más eficientes a nivel global como consecuencia de su gran cohesión y sostenibilidad. Existen varias opciones disponibles para el transporte de personas por carretera en España:

- Autobuses interurbanos: estos vehículos conectan ciudades y pueblos, ofreciendo alternativas para aquellos que no disponen de vehículo o prefieren no conducir.
- Transporte público urbano: los autobuses, tranvías y metros son una opción muy popular para moverse por las áreas metropolitanas. En las grandes ciudades las redes de transporte público son extensas y eficientes.
- Taxis: es una opción muy común y generalizada en todas las ciudades españolas.
- Coche compartido o alquiler de vehículos: es una opción para aquellas personas que deseen una mayor flexibilidad y autonomía.

Figura 5.1: Opciones para el transporte de personas por carretera en España



Fuente: elaboración propia

El autobús es el segundo medio de transporte menos contaminante por detrás del tren y su gran importancia dentro del sector viene explicada por varias razones:

- Accesibilidad, cobertura y conectividad: los autobuses son medios de transporte accesibles y ampliamente disponibles. Llegan a lugares que están fuera del alcance de otros medios de transporte y por ello es un medio que asegura que las personas tengan acceso a cualquier zona independientemente de su ubicación.

- Coste: si comparamos con otros medios de transporte como el avión o el tren, los autobuses suelen ser más económicos. Esto los convierte en una opción asequible para muchas personas, en especial para aquellas que viajan con un presupuesto limitado. En relación al precio encontramos la seguridad como una característica imprescindible. Por ejemplo, un billete de bus León-Madrid tiene un precio fijo de 27 euros (web ALSA). Sin embargo, un billete de tren León-Madrid puede variar desde los 20 euros hasta los 150 euros aproximadamente, dependiendo de la antelación con la que se reserve el billete y la época del año.
- Flexibilidad: los servicios de autobús suelen tener horarios frecuentes y rutas muy variadas, lo que brinda a los pasajeros una mayor flexibilidad en términos de elección de horarios y destinos. Además, pueden detenerse múltiples veces a lo largo de una misma ruta, permitiendo que los pasajeros suban y bajen en lugares específicos según sus necesidades.
- Sostenibilidad: los autobuses son una opción más ecológica en comparación con los vehículos privados, ya que transportan a muchas personas al mismo tiempo, lo que reduce el número de vehículos en la carretera y por tanto las emisiones de carbono. Además, muchas compañías de autobuses están incorporando autobuses eléctricos o de bajas emisiones para avanzar más en su responsabilidad social corporativa.

Los usos del autobús como medio de transporte son muy variados:

- Transporte público urbano: es una forma popular de transporte para desplazarse dentro de las áreas metropolitanas. Las empresas de transporte público operan redes extensas que cubren las diferentes zonas de una ciudad, proporcionando una forma fácil y asequible de moverse.
- Conexiones interurbanas: existen compañías de autobuses que ofrecen servicios regulares de larga distancia, conectando ciudades y pueblos en toda España, Estas rutas son usadas tanto por residentes locales como por turistas que desean explorar diferentes regiones del país.
- Turismo: el autobús desempeña un papel fundamental en la industria turística de España. Muchas agencias de viajes organizan excursiones y recorridos en autobús

para visitar destinos turísticos populares como ciudades históricas, parques naturales o regiones vinícolas.

- Servicios escolares y universitarios: los autobuses son el medio de transporte usado por colegios y universidades. Muchas instituciones contratan servicios de autobús para los viajes de ida y vuelta a la escuela o a la universidad.
- Eventos y festivales: durante conciertos o festivales se suelen establecer servicios de autobús especiales para facilitar el transporte de grandes cantidades de personas hacia y desde el lugar dónde se celebre el evento, evitando así la congestión del tráfico y ofreciendo una opción segura.

Figura 5.2: Resumen de las características y usos del autobús



Fuente: elaboración propia

5.1.2. Análisis DAFO del sector transporte

Como herramienta estratégica para conocer los aspectos internos y externos del sector del transporte realizaré un análisis DAFO. A través de este método se identifican las fortalezas y debilidades del sector y las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan a la hora de llevar a cabo cualquier objetivo (Informe del Ministerio de Transportes, movilidad y agenda urbana, 2021).

Debilidades:

- El transporte supone numerosos costes operativos como son el combustible, el mantenimiento de los vehículos, la contratación de seguros y personal, entre otros. Todos estos costes afectan a la rentabilidad de las empresas pertenecientes al sector.
- Impacto medioambiental: el transporte genera emisiones de gases y contribuye al cambio climático. Por estas razones muchas empresas se han visto obligadas a adoptar prácticas sostenibles con el fin de reducir la huella medioambiental.
- Congestión y seguridad vial: la congestión vial y los retrasos afectan a la eficiencia de los servicios prestados.

Amenazas:

- Alta competencia: el sector del transporte está formado por un amplio abanico de empresas que compiten por conseguir los mismos contratos y clientes. Además, la tendencia actual a compartir el gasto de un viaje entre varias personas sin ningún tipo de relación entre ellas supone una gran amenaza para los medios de transporte clásicos (Editec, 2010)
- Cambios regulatorios: las restricciones de emisiones o los cambios en las regulaciones laborales afectan de forma directa a las empresas del sector y aumentan en la mayoría de los casos sus costes operativos.
- Crisis económicas y fluctuaciones de precios: las crisis económicas y el aumento de los precios del combustible afectan a la demanda del transporte y de forma directa a la rentabilidad obtenida.

Fortalezas:

- Demanda constante: actualmente el transporte es una necesidad en la sociedad impulsado por el continuo movimiento de personas y mercancías. Además, la adaptación de las líneas de transporte en zonas turísticas suple de manera eficaz las necesidades de ocio de multitud de turistas (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud, 2002).

- Contribución económica: el sector del transporte es clave en el desarrollo económico al facilitar el comercio, la actividad empresarial y generar empleo.
- Innovación tecnológica: el avance en la tecnología ha mejorado la eficiencia operativa, la seguridad y la sostenibilidad. Las nuevas tecnologías implantadas en el sector del transporte como por ejemplo el pago mediante NFC o programas informáticos de rotación de empleados facilitan en gran medida la actividad diaria de las empresas (Editec, 2010)
- Infraestructura desarrollada: en la gran mayoría de países, el sector del transporte cuenta con una infraestructura altamente desarrollada y modernizada facilitando así la movilidad y la logística.

Oportunidades:

- Crecimiento del comercio internacional: el aumento del comercio ha impulsado la creación de servicios de transporte para el movimiento de personas y mercancías entre países.
- Innovación en vehículos autónomos: esta innovación ofrece oportunidades para mejorar la eficiencia, reducir costes y aumentar la seguridad en el transporte.

Figura 5.3: Matriz del análisis dafo del sector



Fuente: elaboración propia

5.2. HISTORIA DE LA EMPRESA ALSA

ALSA es una empresa dedicada al transporte por carretera de viajeros y mercancías, tanto a nivel nacional como internacional.

Su historia se remonta a finales del siglo XIX cuando se creó una empresa familiar dirigida por la organización La Ferrocarrilana en la región asturiana de Lluarca. Esta empresa hacía el trayecto de Lluarca-Oviedo en 15 horas y para el año 1899 consiguió reducir ese tiempo a 8 horas gracias a los coches de vapor.

El 20 de abril de 1923 se constituye la sociedad Automóviles Lluarca S.A. (ALSA) la cual desarrolló una serie de operaciones asentando así las bases de las actividades relacionadas con el transporte (Frax Rosales & Madrazo, 2001). La década de los sesenta estuvo marcada por la incorporación de José Cosmen a la compañía, con el que se inició un constante crecimiento hasta convertir a ALSA en el mayor grupo español de transporte de viajeros por carretera y único presente en varios continentes (Gómez Mendoza, 1989).

A lo largo de su historia, ALSA ha llevado a cabo un crecimiento continuo con integración de otras empresas españolas:

- Desde 1928, ALSA explotaba junto a la empresa Ribadeo la línea Oviedo-La Coruña.
- Una de las primeras decisiones fue la adquisición en 1959 de la empresa Viajes Cafranga, una de las agencias de viajes más importantes de España en ese momento. Tras esta adquisición se crearon las marcas ALSA-Viaca y Viaca Tours para organizar viajes turísticos.
- En 1963 en consorcio con Autos Sama y Autos Vega, ALSA creó la empresa TUNISA para operar los servicios urbanos de la ciudad de Gijón.
- También en el año 1963, José Cosmen obtuvo de Renfe el contrato de la línea Oviedo-Madrid. A partir de este momento ALSA pasó de ser una empresa regional a una empresa nacional.
- Para llevar a cabo el transporte discrecional y turístico ALSA adquirió Autos Pelayo (VIPSA).
- En 1999, ALSA compró la empresa estatal Enatcar (Lage Marco, 2005).

- En 2007 compró la empresa Continental Auto, uno de sus mayores competidores hasta el momento.

En 1964 se inicia el primer servicio internacional Oviedo-París-Bruselas en pool con la Société Générale des Transports Départementaux, L'Epervier (Bélgica) y la cántabra Turismo y Transportes, el cual supuso un éxito que radicaba en la oferta de servicios, itinerarios, frecuencias y horarios regulares.

Durante las dos siguientes décadas, ALSA, gracias al apoyo de los bancos, fue capaz de modernizar su flota y renovar talleres e instalaciones consiguiendo así la consolidación de su liderazgo en el sector y la diversificación de su actividad. Desde aquella época hasta hoy en día ofrece además de los servicios regulares de autobuses, líneas de larga distancia, servicios turísticos y transporte escolar, entre otros. También ha invertido en tecnología y ofrece servicios en línea, como la venta de billetes a través de internet.

Desde el año 2005 ALSA está integrada en el National Group (antiguo monopolio privatizado por el gobierno británico). La empresa era al 100% filial de la marca británica, pero con el paso del tiempo la familia Cosmen se convirtió en propietaria absoluta de National Express, controlando el paquete accionario y la vicepresidencia de la multinacional. Sin embargo, a pesar de su integración, ALSA sigue operando en España como marca independiente con más de 3.500 destinos entre trayectos suprarregionales, locales, regionales y nacionales.

Hoy en día, ALSA también es un actor representativo en el sector ferroviario. Algunas de sus operaciones son:

- Participación en la sociedad Metros Ligeros de Madrid a través de empresas como Alsa Raíl y Alsa Ferrocarril.
- Gestión de trenes turísticos en Madrid y Cataluña.
- Opera el funicular de Bulnes en Asturias.
- Opera trenes chárter en Andalucía, Extremadura, Aragón, Castilla y León y Castilla-La Mancha.
- En 2013, ALSA obtuvo la Licencia de Operador Ferroviario y el Certificado de Seguridad, ambos imprescindibles para poder prestar servicios ferroviarios en la Red Ferroviaria de Interés General española.

Sin embargo, la unión de ALSA con otras empresas de locomoción ya se dio durante la década de los sesenta. En concreto junto a Renfe cuando ésta última quiso establecer una línea de autobuses entre Asturias y Madrid.

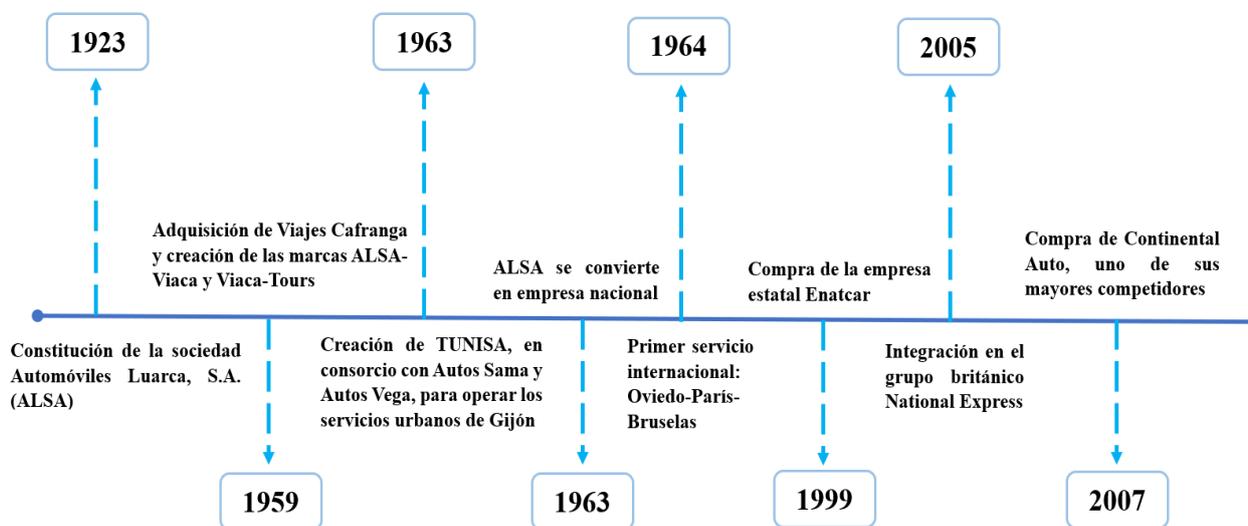
Establecimos conversaciones con Renfe y les demostramos que la gestión de esa línea mejoraría en manos de Alsa, y también le garantizamos el 50% más de ingresos. Aceptaron. El itinerario se realizaba por Valladolid y regalábamos a los viajeros un vale para un bocadillo de jamón en la parada de la estación (José Cosmen Adelaida).

La extensión de las redes de ALSA se ha debido a dos razones: en el caso de España obteniendo nuevas concesiones o absorbiendo empresas ya existentes, y en el caso internacional, ALSA se ha adaptado a las exigencias específicas de cada país.

La historia de ALSA es un claro ejemplo de cómo una pequeña empresa familiar puede crecer y convertirse en un auténtico referente a nivel mundial. En palabras de (**José Cosmen**):

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

Figura 5.4: Resumen de algunas de las operaciones más importantes de ALSA a lo largo de su historia



Fuente: elaboración propia

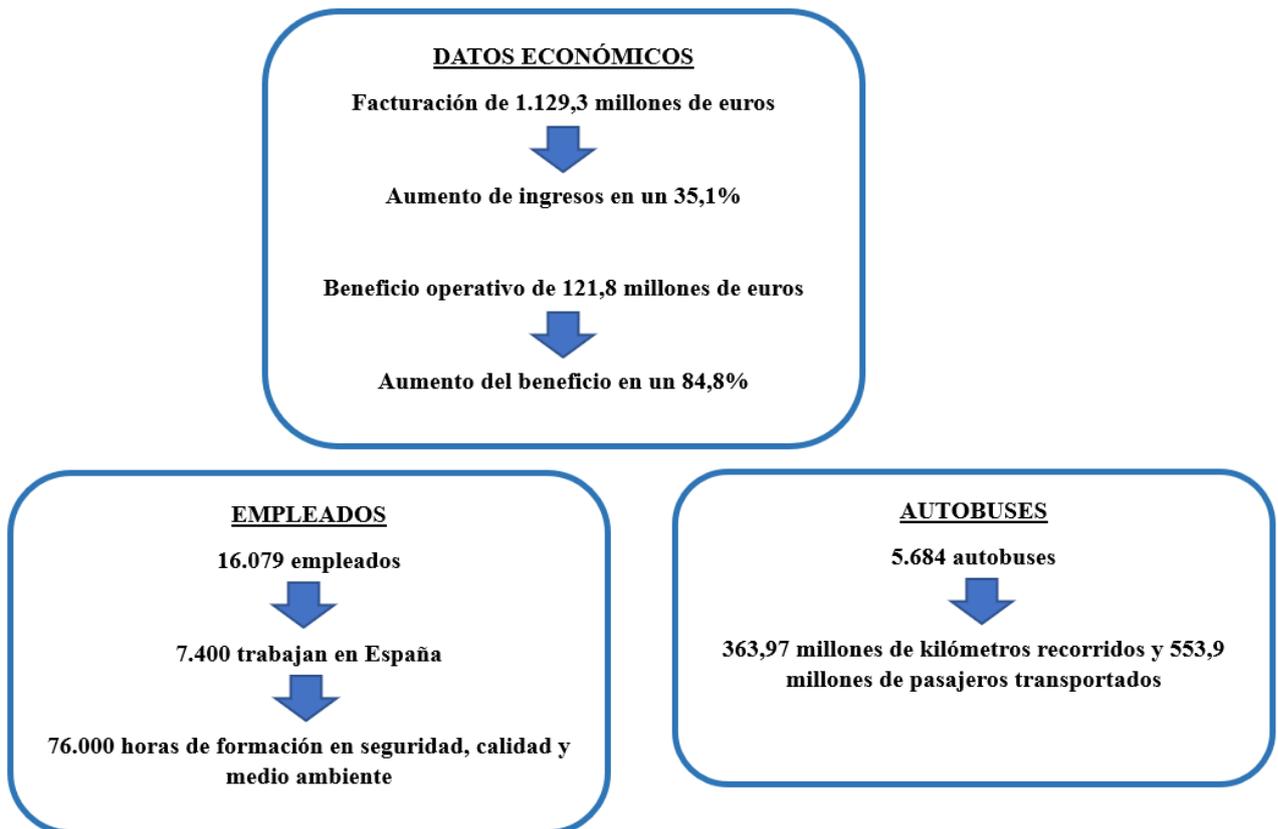
5.3. DATOS BÁSICOS DE ALSA

Si hablamos de datos económicos, al cierre del ejercicio del año 2022, ALSA consiguió una facturación de 1.129,3 millones de euros, aumentando sus ingresos un 35,1% y obteniendo un beneficio operativo de 121,8 millones de euros, creciendo así en un 84,8%. a pesar de haber tenido pérdidas extraordinarias antes de impuestos de 237,4 millones de euros. Ha sido la primera vez que ha superado la barrera de los 1.000 millones de euros. Actualmente ALSA está aportando el 28% de los ingresos de National Express y el 46% de su beneficio.

Según los últimos datos publicados, el número total de empleados del grupo ALSA es de 16.079 de los cuales 7400 trabajan en España. En sus trabajadores se han invertido 76.000 horas de formación en seguridad, calidad y medio ambiente. Además, uno de los compromisos de ALSA es invertir 1,7 millones de euros de su presupuesto anual en desarrollo profesional, formación, conciliación, igualdad de oportunidades y prevención de riesgos laborales.

Además, la empresa cuenta con 5.684 autobuses a lo largo de todo el mundo los cuales recorrieron, durante el año 2022, 363,97 millones de kilómetros (Informe anual National Express, 2022) y transportaron a una media de 553,9 millones de pasajeros.

Tabla 5.1: Resumen de los datos básicos de ALSA



Fuente: elaboración propia

5.4. ESTRATEGIA DE ALSA

La consolidación de ALSA, durante toda su historia, se ha conseguido a través de un crecimiento orgánico y el seguimiento de iniciativas como:

- Orientación al cliente: el objetivo perseguido ha sido siempre ofertar nuevos servicios al cliente.

- Modelo de gestión concesional con el fin de aumentar la oferta y las frecuencias obteniendo así sinergias de red.
- Búsqueda de una buena reputación e imagen entre proveedores.
- Seleccionar profesionales con vocación, leales y “pegados al negocio” (José Cosmen).
- Realización de actividades de acción social.

No obstante, ha desarrollado en los últimos años una nueva estrategia con el principal objetivo de alcanzar un alto grado de sostenibilidad. Para ello, han redefinido la Misión y la Visión de la empresa e introducido cinco propuestas de valor enfocadas a los clientes.

“Garantizar la sostenibilidad de los resultados a largo plazo en un entorno cambiante, cumpliendo con el objetivo de ser un operador multimodal de movilidad segura, involucrado con el desarrollo de la comunidad y el cuidado del medio ambiente” (Informe ALSA, 2021).

La Misión de ALSA se centra en la creación de valor a largo plazo a sus accionistas y a la sociedad en general a través de la prestación de unos servicios seguros, eficientes y de calidad. A través de su estrategia, la empresa busca consolidarse en los mercados y extenderse a otros nuevos asegurando una buena rentabilidad y mejorando siempre la calidad de vida de las zonas en las que opera.

La Visión de ALSA pretende conseguir una fidelización de los clientes brindándoles un servicio excelente en cuanto a seguridad, frecuencia y comodidad.

Además, como ya he mencionado anteriormente, ALSA ha introducido cinco valores centrados en su mayoría en el cliente (Informe ALSA, 2021):

- Excelencia operativa: uno de los objetivos de la organización es mejorar la eficiencia operacional para así promover la mejora continua de la calidad.
- Seguridad: las operaciones de ALSA se centran en asegurar que los servicios prestados son seguros.
- Clientes: son el punto central de todas las acciones llevadas a cabo por ALSA.
- Personas: ALSA ha implantado iniciativas y prácticas para cumplir las expectativas de sus empleados. Por ejemplo: actividades de formación: acceso a

colectivos con dificultades en su integración en el mercado laboral o medidas para garantizar la conciliación en la vida familiar y laboral, entre otras.

- Medio ambiente: la empresa promueve el uso del transporte público para así reducir los impactos medioambientales.

Figura 5.5: The Evolve Strategy



Fuente: Elaborado a partir de Informe ALSA 2021

Aunque ALSA haya querido mejorar para brindar un mejor servicio al cliente, también sigue otro tipo de estrategias que la definen como empresa:

- Expansión geográfica: uno de los fines más importantes que ha perseguido la empresa desde su creación ha sido expandir su presencia a nivel internacional.
- Diversificación de servicios: aunque el punto fuerte de la empresa ha sido desde siempre el transporte de viajeros por carretera, ALSA ha prestado otro tipo de servicios como el transporte de larga distancia; servicios turísticos; servicios de transporte escolar; entre otros.

- Mejora de la calidad y la experiencia del cliente: la empresa se ha centrado en invertir en tecnología, en flotas de vehículos modernas; y en comodidades para proporcionar un excelente servicio al cliente.

5.5. FORMAS DE ENTRADA DE ALSA

En su expansión internacional, ALSA ha hecho uso de diversas formas de entrada para establecerse en diversos países. Entre ellas encontramos:

- Adquisiciones: ALSA ha llevado a cabo adquisiciones estratégicas de empresas de transporte de pasajeros para expandir su presencia internacional. Esta forma de entrada le ha permitido ingresar de una manera rápida y eficaz en los nuevos mercados, así como aprovechar al máximo las redes ya existentes. Un ejemplo de ello fue la adquisición en el año 2005 de la compañía británica National Express, hecho que desarrollaré más adelante.
- Contratos y concesiones: ALSA ha conseguido diversos contratos y concesiones a través de licitaciones para operar servicios de transporte de pasajeros en diferentes países. Esta forma de entrada le ha permitido establecerse y operar de manera regular en numerosos mercados. Un ejemplo sería la prestación del servicio de transporte urbano de numerosas ciudades de Marruecos.
- Alianzas y asociaciones estratégicas: ALSA ha establecido alianzas con otras compañías de transporte para así expandir su alcance y compartir recursos. Como ejemplo tenemos la joint venture creada junto a un socio local chino.
- Expansión orgánica: ALSA ha optado también por la creación de nuevas filiales. Esta forma de entrada supone el desarrollo de una infraestructura propia, una flota de vehículos y equipos locales, etc. Aunque este proceso implique un mayor tiempo, brinda un enorme control sobre las operaciones. Como ejemplo encontramos la filial establecida en Polonia conocida como Orbis y la filial establecida en Luxemburgo conocida como Sales.

La forma de entrada utilizada varía según el mercado al que se quiere acceder y las condiciones de éste, y también dependiendo de los objetivos perseguidos por ALSA.

Figura 5.6: Resumen de las formas de entrada utilizadas por ALSA en mercados extranjeros

Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante esta forma de entrada, ALSA ha ingresado de manera rápida y eficaz en nuevos mercados. • Ejemplo: adquisición de la compañía británica National Express.
Contratos y concesiones	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos y concesiones a través de licitaciones para operar servicios de transporte de pasajeros en diferentes países. • Ejemplo: Prestación del servicio de transporte urbano de Marruecos.
Alianzas y asociaciones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • ALSA ha creado alianzas con otras compañías de transporte para expandirse y, además, compartir recursos. • Ejemplo: Creación de una Joint Venture con un socio local chino.
Expansión orgánica	<ul style="list-style-type: none"> • ALSA ha creado numerosas filiales sobre las que tiene un gran control de las operaciones. • Ejemplo: filial Orbis en Polonia o filial Sales en Luxemburgo.

Fuente: elaboración propia

5.6. DESTINOS EN LA EXPANSIÓN GEOGRÁFICA DE ALSA

ALSA decidió aventurarse más allá de las fronteras nacionales, aprovechando oportunidades de crecimiento y diversificación en el ámbito internacional. Mediante una combinación de visión empresarial, innovación y adaptabilidad, ALSA ha logrado establecer una posición sólida y competitiva en diferentes países, ofreciendo soluciones de transporte de gran calidad y contribuyendo al desarrollo de una movilidad sostenible a nivel global.

Los beneficios económicos resultantes de la estrategia de internacionalización han sido un aumento de los ingresos ya que al acceder a nuevos mercados los costes adicionales se han compensado con el aumento de su base de clientes, y una diversificación de las fuentes de ingresos, es decir, al expandirse, ALSA se ha expuesto a una mayor variedad de mercados y condiciones económicas reduciendo así su dependencia a un solo mercado

y minimizando los riesgos. Cabe destacar que la empresa también ha aprovechado las economías de escala que la expansión internacional le ha brindado y optimizar así su eficiencia operativa, reducir costes y obtener ventajas competitivas al beneficiarse de una mayor producción y una distribución más eficiente de sus servicios.

Aunque el proceso de internalización de ALSA ya comenzó en el año 1964 con su primera línea internacional Oviedo-París-Bruselas, su verdadera consolidación en mercados extranjeros se da cuando comienza su expansión hacia dos grandes territorios muy diferentes entre sí: Europa Continental y China.

En ambas regiones, ALSA decidió desarrollar su actividad basándose en la cooperación horizontal¹ para establecer alianzas estratégicas. Sin embargo, en China esta cooperación supuso el elemento de partida, mientras que en Europa Continental fue un aspecto secundario.

Independientemente del mercado en el que se introducía, ALSA mantuvo siempre su modelo de diversificación relacionada y empresa multiproducto, es decir, asegurar su presencia en todos los modos posibles y eslabones de la cadena de valor del transporte.

5.6.1. ALSA en Europa

El proyecto de expansión internacional se extendió a lo largo de todo el continente europeo. La cooperación horizontal² fue el criterio elegido para entrar en nuevos mercados, pero estaba condicionado por la legislación existente en el momento en cuanto al transporte de viajeros por carretera. Así, ALSA decide crear lo que se conoce como un pool de empresas. Las organizaciones que formaban parte de este pool establecían un protocolo de explotación para operar conjuntamente una línea y, además, fijaban las condiciones necesarias como las tarifas, frecuencias, kilómetros recorridos, etc. Asimismo, los beneficios y costes eran repartidos entre los miembros.

¹ Cooperación entre empresas pertenecientes al mismo sector de actividad, pudiendo ser competidores en ciertos mercados.

Como ya he mencionado en múltiples ocasiones anteriormente, el primer proyecto internacional data del año 1964 y fue la creación de la ruta Oviedo-París-Bruselas. A este le siguieron el establecimiento de numerosas filiales:

- Filial Autoturisme Lemán en Suiza y filial Autotours Leader en Bélgica. A través de ambas ALSA obtenía conexiones con países del centro y el este de Europa.
- Filial Orbis en Polonia.
- Filial Sales en Luxemburgo.
- Filiales Internorte e Intercentro en Portugal.

Posteriormente, ALSA colaboró con el consorcio europeo Eurolines, el cual era una red integrada por 32 empresas europeas con servicio de billete único.

Dicha restricción al transporte explica que la primera forma de entrada usada por ALSA para penetrar en los diferentes países de Europa fuera la creación de alianzas estratégicas con empresas locales.

Sin embargo, a partir de la liberalización proclamada por el Tratado de la Unión Europea en 1992, la cooperación derivó en la absorción del socio local por parte de ALSA. Como consecuencia, el 5 de febrero de 1987 nace Alsa Internacional S.L., filial del grupo español en la que se integraron las distintas sociedades localizadas fuera de España.

Si seguimos cierto orden cronológico, algunos ejemplos de planes desarrollados por ALSA en Europa son:

- Adquisición de la empresa portuguesa J. Dos Santos convirtiéndose en transportista local y operando líneas internacionales que tenían como punto de salida Portugal.
- En 1979 se creó SAIA (Internacional de Autocares, S.A.), en la que participaba Renfe, Ribertransa y ALSA. Fue el medio para poder entrar en el transporte de Alemania y en el eje Portugal-Francia.
- En 1983 se crea la “línea verde” Tuy-Cork en Irlanda formada por dos ramas: internacional e intermodal.

- A finales de la década de los ochenta, se forma una alianza entre ALSA y Julià y Trapsa para explotar la línea Barcelona-Madrid-Lisboa y crear una nueva Madrid-Roma.
- En 1991 se implanta en Francia y en 2002 se une al grupo Keolis para crear la empresa mixta Alsa Keolis en la que participa mayoritariamente ALSA con el 60% del capital. El objetivo de esta organización era el desarrollo de grandes redes de transporte urbano. Esta alianza, no está vigente en la actualidad.
- En 1992 ALSA se alió con la empresa soviética Sovinter y crearon la empresa mixta Sovalsa para explotar la línea Madrid-Varsovia-Moscú. Sin embargo, esta operación no tuvo éxito y se terminó explotando únicamente el tramo entre Polonia y Bielorrusia.
- En 2004 ALSA adquirió dos empresas y 120 vehículos para prestar el servicio de transporte en el área metropolitana de Oporto.
- En 2005, ALSA adquirió la empresa pública alemana Deutsche Touring (DTG), privatizada por el gobierno alemán a través de subasta. La forma de entrada volvió a estar basada en la colaboración lo que le permitió desarrollar el transporte de viajeros desde Centroeuropa a las Repúblicas Bálticas. Cabe destacar que en este caso la cooperación no es íntegra ya que la forma real de entrada a Alemania fue un proceso de adquisición parcial compartida.
- En 2016 adquirió AlpyBus y Odier Excursions para operar en el mercado de transfers entre el aeropuerto de Ginebra y las estaciones de esquí de los Alpes.
- En 2017 adquirió la empresa francesa Chamexpress dedicada al servicio de transfers privados y compartidos entre el aeropuerto de Ginebra y las estaciones alpinas del valle de Chamonix.
- Prestación del servicio de transporte urbano en Malta desde el año 2014 y en Chipre desde 2020.
- En 2020 comenzó a prestar el servicio de transporte urbano en Oporto y Lisboa.

La internacionalización de ALSA en Europa ha sido un proceso exitoso que ha fortalecido su posición como líder en el sector del transporte a nivel continental. Gracias a una combinación de factores clave, ALSA ha logrado establecerse como una marca

reconocida y confiable en diversos países europeos. Su experiencia y reputación en el mercado nacional han sido fundamentales para ganarse la confianza de los usuarios en el ámbito internacional. La empresa pretende continuar su expansión y buscar nuevas oportunidades en otros países de Europa con el principal objetivo de ofrecer servicios de transporte de calidad.

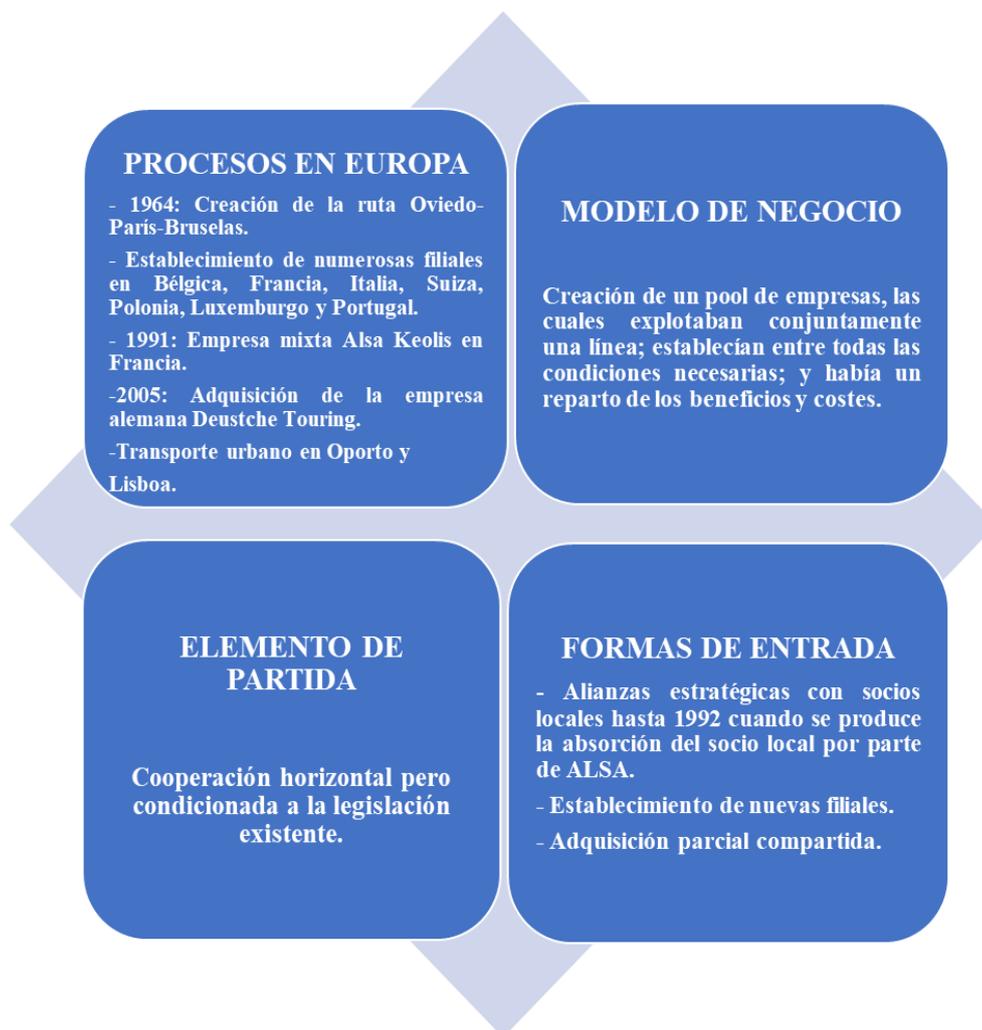
Por último y no menos importante, el hecho más significativo en el proceso de internacionalización de ALSA fue su integración en el grupo británico National Express³ en el año 2005. Realmente, este proceso fue una adquisición. NE adquirió la empresa ALSA por 381 millones de euros, mediante la emisión de 13,5 millones de acciones nuevas (9,9% del capital). Sin embargo, la familia Cosmen, fundadora de ALSA, seguía participando en el negocio convirtiéndose en el principal accionista de National Express. A partir de este momento, España se convirtió en el segundo gran mercado para el operador británico.

National Express vino a comprarnos. Les dijimos: “No vendemos, nos integramos” (José Cosmen).

El resultado de la unión de ambos gigantes fue una flota de 20.900 vehículos y una plantilla de 43.300 empleados.

La integración de ambas empresas fue una decisión estratégica que tenía por objetivo posicionar a la española en diferentes regiones del mundo como Estados Unidos y Canadá. Además, el acuerdo aseguraba que ALSA actuaría como una división independiente y autonómica en ciertos territorios a pesar de su integración en NE. Así consiguió mantener su marca, el Consejo de Administración, el equipo directivo y sus actuaciones en China y Latinoamérica quedaron excluidas de esta unión.

³ Antiguo monopolio privatizado por el gobierno británico en 1988.

Figura 5.7: Resumen del proceso de internacionalización en Europa

Fuente: elaboración propia

5.6.2. ALSA en Asia

La implantación en el gigante asiático data del año 1984, época del primer proceso reformista chino, el cual supuso la creación de Zonas Económicas Especiales (ZEE). En una de estas zonas, ALSA realizó su primera inversión ya que estas estaban destinadas a atraer inversión directa de terceros países y a fomentar la actividad económica.

La segunda etapa reformista provocó la apertura y liberalización del país culminando en la integración de China en la Organización Mundial del Comercio (OMC).

No obstante, ALSA encontró un gran inconveniente en China, el cual se mantiene actualmente y, es que, el sector del transporte colectivo por carretera está integrado en la

categoría de inversiones restringidas. Por lo tanto, el objetivo de ALSA en este mercado fue desde el principio el acceso al mercado local. En palabras de (Andrés Cosmen):

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

Como ya he mencionado anteriormente, la inversión en el sector del transporte colectivo estaba prohibida por lo que ALSA decidió desarrollar una actividad dedicada a la prestación de servicios de taxi durante un periodo de 10 años. Al mismo tiempo, China no permitía que un inversor extranjero contara con la totalidad del capital de una empresa local por lo que ALSA decidió crear una empresa conjunta llamada Nanyio Vehicles Transportation Services and Co. De la que poseía el 49% del capital (González et al., 2014) Los socios con los que colaboró le permitieron adquirir conocimientos del mercado y aspectos de la cultura de cooperación china. Concretamente, las claves del éxito de un negocio en China son las relaciones personales y el respeto mutuo.

La adquisición de un alto nivel de experiencia llevó a que en el año 1990 ALSA creara su primera empresa de transporte de viajeros colectivo por carretera denominada Tianjin Alsa Co. Ltd. Y dedicada a realizar la línea regular que unía las ciudades de Tianjin y Pekín. Esta organización era una empresa mixta en la que uno de los socios era el propio gobierno de la nación. Este primer paso dio lugar a otros tantos hasta que ALSA contaba con presencia en 19 provincias y gestionaba las empresas de transporte de diversas ciudades como Shénzhen, Pekín, Tianjin y Shangháí.

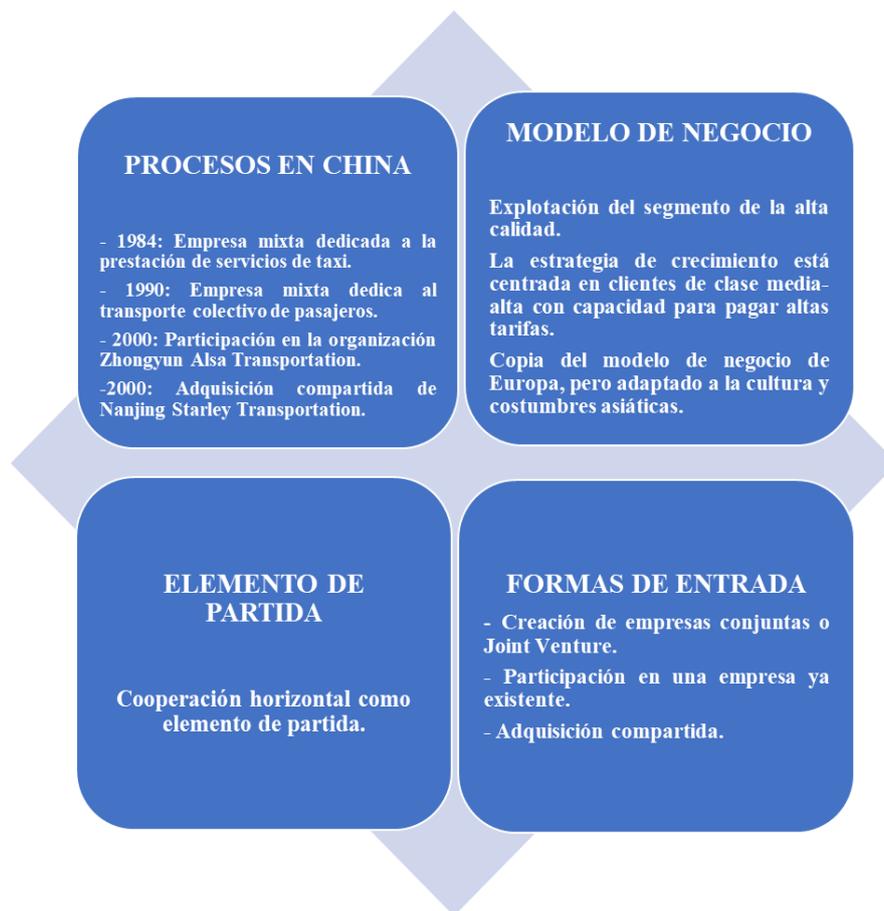
A partir de la década de los 2000, ALSA inició otros proyectos diferentes, aunque siempre basados en la cooperación. En concreto:

- Participación de ALSA en la organización Zhongyun Alsa Transportation, adquirida al consorcio coreano Halla.

- Proceso de adquisición compartida de la mano de Daewoo que derivó en la organización Nanjing Starley Transportation.

Todos estos planes tienen una característica común y es que ALSA ha mantenido siempre una participación mayoritaria lo que le permite nombrar a los miembros del Consejo de Administración y, además, poseer el control de las empresas.

El modelo de negocio llevado a cabo en el país asiático estuvo centrado desde el principio en explotar aquel segmento del mercado con mayor potencial: el segmento de la alta calidad. Así, el mercado real de ALSA en China ha sido siempre los ciudadanos que viven en poblaciones urbanas ya que en ellas se obtienen las mayores rentas per cápita y cuentan con las mejores redes de carreteras y autopistas. Esto significa que la estrategia de crecimiento llevada a cabo estaba centrada en clientes de clase media-alta que tuvieran capacidad para pagar altas tarifas. A través de la innovación, ALSA introdujo autobuses de alta gama; horarios fijos; billetes de ida y vuelta; tacógrafos para controlar la velocidad o los kilómetros recorridos; entre otros. Este modelo de negocio es una copia del utilizado en España y Europa, pero adaptado a la cultura y costumbres asiáticas. Siguiendo este modelo, “el mercado objetivo de ALSA aumenta en 13 millones de personas anualmente” (Andrés Cosmen).

Figura 5.8: Resumen del proceso de internacionalización en China

Fuente: elaboración propia

5.6.3. ALSA en África

Tras este primer contacto internacional, ALSA continuó adentrándose en territorio extranjero. En concreto, inició su expansión hacia Marruecos.

Desde el año 1995 ALSA operaba la línea internacional Irún-Agadir pero no fue hasta el año 1999 cuando se implantó de manera definitiva en territorio marroquí. Adquirió la empresa de autobuses SATCAR con sede en Tánger, lo que le permitió comenzar a prestar servicios de autobús dentro del propio país. También, en ese mismo año consiguió prestar el servicio de transporte urbano en las ciudades de Marrakech a través de una concesión por una duración de 15 años que fue prorrogada durante 5 años más; y Agadir, concretamente desde el año 2010, también mediante una concesión de 15 años de

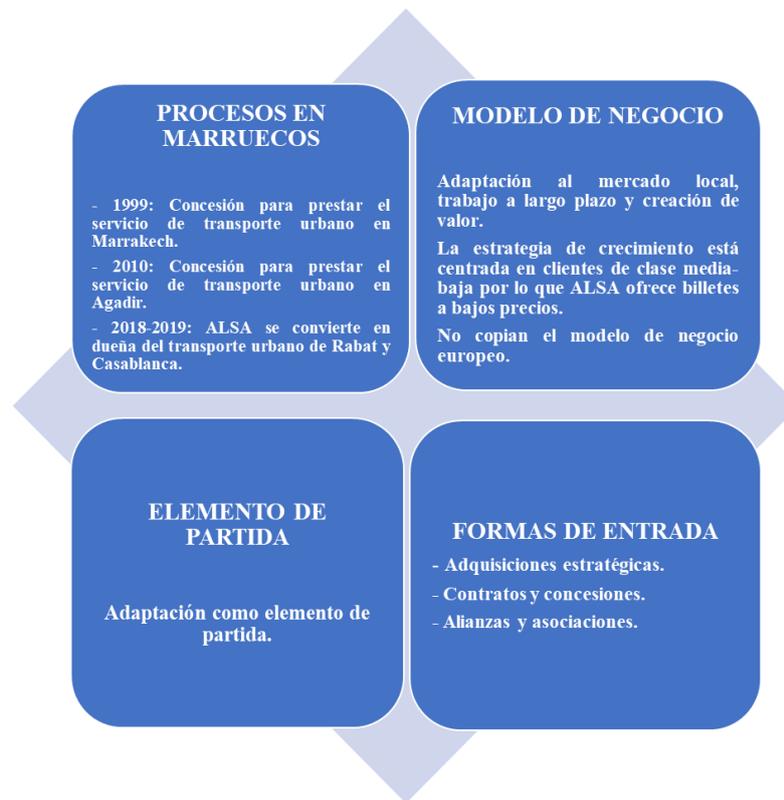
permanencia. Sin embargo, sus actividades en territorio magrebí no se frenaron ahí ya que ALSA también llevaba a cabo el transporte periurbano de la Wilaya de Marrakech.

En el año 2005, ALSA recibió una nueva adjudicación: el Marrakech Tour, operado por Alsa City Sightseeing con cuatro autobuses híbridos de dos pisos; y en 2015 obtuvo la concesión de los servicios urbanos de Khouribga.

Además, entre los años 2018 y 2019, ALSA se hizo dueña del transporte urbano de Rabat y Casablanca. La empresa también opera servicios turísticos y de transporte escolar en el país.

El modelo de negocio desarrollado en territorio magrebí ha estado basado, desde el inicio, en la adaptación al mercado local, tanto a las condiciones como al cliente o a las autoridades. En este caso, a diferencia del anterior, el objetivo principal es no copiar el modelo de negocio seguido en España. El cliente potencial es el ciudadano de renta media-baja por lo que ALSA ofrece billetes baratos, cuyo precio es de 5 dirhams o 0,46 euros, comparados con el resto de los territorios en los que la empresa está presente.

La implantación en Marruecos ha sido considerada un gran éxito por parte de la compañía fundamentado en el trabajo a largo plazo y la creación de valor. Gracias a esto, sus ingresos en el continente africano superan anualmente los 25 millones de euros (Annual Report and Account de National Express, 2011).

Figura 5.9: Resumen del proceso de internacionalización en Marruecos

Fuente: elaboración propia

5.6.4. ALSA en Latinoamérica

ALSA también ha sido protagonista de numerosas operaciones en el continente americano, en concreto en América del Sur. La entrada en Chile se produjo en el año 2000 a través de un proceso de adquisición de la empresa Autobuses Lit obteniendo el 51% del capital convirtiéndose así en socio mayoritario. Esta adquisición se llevó a cabo mediante una alianza estratégica entre ALSA y Europroject Promogestión⁴. Al igual que en el mercado chino, este primer proyecto derivó en otras acciones:

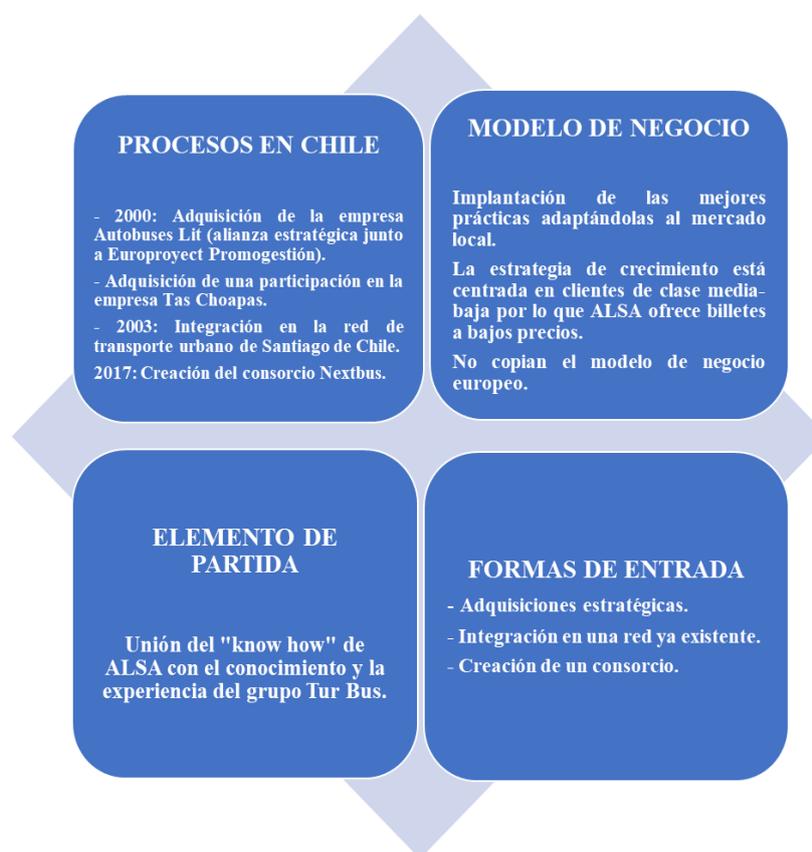
- Adquisición de una participación en la organización Tas Choapas para explotar líneas que comunican Chile con Argentina y Perú.
- Integración en la red de transporte urbano de Santiago de Chile en el año 2003 a través de la adjudicación de tres líneas de 48etrobús.

⁴ Empresa ingeniera catalana con experiencia en el mercado chileno.

Sin embargo, estas filiales duraron poco en territorio chileno, concretamente estuvieron presentes entre el año 2000 y el año 2005 hasta que ALSA se retiró del país para regresar de nuevo en 2017 y crear el consorcio conocido como Nextbus junto al grupo Tur Bus.

A partir de su última entrada en Chile, ALSA ha llevado a cabo un modelo de negocio basado en la implantación de las mejores prácticas adaptándolas al mercado local. Este modelo se ha conseguido gracias a la unión del “know how” de ALSA con el conocimiento y experiencia del grupo Tur Bus.

Figura 5.10: Resumen del proceso de internacionalización en Chile



Fuente: elaboración propia

ALSA se caracteriza por estar en búsqueda constante de nuevos escenarios en los que actuar. Asimismo, en el año 2019 obtuvo el contrato del transporte entre San Juan de Puerto Rico y Caguas, en Puerto Rico. Sin embargo, esta operación se pausó temporalmente a raíz de la pandemia mundial.

Como planes de futuro destaca su inminente entrada en Arabia Saudí, territorio en el que operará a partir del cuarto trimestre de 2023 con 129 autobuses en 27 rutas de larga distancia y 80 destinos. También, ha presentado una oferta para una concesión en Singapur. Según (**Andrés Cosmen**):

“ALSA está constantemente analizando nuevas oportunidades, tanto en Europa como en Oriente Medio, Asia y Latinoamérica”

A pesar de su enorme expansión por diferentes lugares del mundo, ALSA ha conseguido mantener una fuerte imagen corporativa, identificable a nivel global. En consecuencia, toda la publicidad se realiza bajo el logotipo del Grupo Alsa; la empresa se asocia con elementos tangibles como el color de los autobuses o el uniforme de los trabajadores; se mantienen los principios y valores; existe la homogeneidad en la prestación del servicio; entre otros.

En resumen, la trayectoria internacional de ALSA, de casi cinco décadas de duración, ha sido un completo éxito a nivel mundial. La cooperación con las diferentes naciones ha sido la clave de su triunfo, así como los métodos usados para introducirse en nuevos mercados. Así, la empresa ha llevado a cabo acuerdos de intercambio bilateral, creación de empresas mixtas, adquisiciones parciales compartidas y, el proceso conocido como fusión-adquisición, el cual ha permitido alcanzar los objetivos planteados y desarrollar nuevas ventajas competitivas. Sin embargo, el hecho que ha marcado un antes y un después en la historia de la empresa fue la unión al grupo británico National Express, ya que gracias a ello ha conseguido convertirse en un competidor de referencia internacional, así como posicionarse estratégicamente en el sector.

5.7. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ALSA

En el marco teórico he desarrollado cuatro tipos de estrategias de internacionalización que una empresa puede llevar a cabo a la hora de adentrarse en nuevos mercados: estrategia internacional; estrategia global; estrategia multinacional; y estrategia transnacional.

En su incursión internacional ALSA ha optado por seguir una estrategia multinacional a través de la cual se ha centrado en adquirir o establecer alianzas con empresas locales de

otros países, en vez de exportar su propio modelo de negocio español. Además, un punto clave de la estrategia de ALSA ha sido adaptar sus servicios y operaciones a las necesidades y características específicas de cada mercado.

Ejemplos de su estrategia multinacional ha sido la adquisición de empresas de transporte en Reino Unido, Marruecos, China y América Latina, así como la creación de asociaciones en otros países europeos.

Gracias a estas alianzas, ALSA ha podido aumentar su presencia global y diversificar sus operaciones.

5.8. ANÁLISIS DAFO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE ALSA

Con la información obtenida del director de comunicación y RSC de ALSA y de las últimas memorias publicadas por la propia empresa, se pueden conocer las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa en su proceso de internacionalización. Mediante este análisis, ALSA podrá desarrollar nuevas estrategias o mejorar sus capacidades para proceder al ingreso de nuevos mercados extranjeros.

Debilidades:

- Los costes que experimenta la compañía se han visto incrementados a causa de su expansión a nuevos mercados, lo que implica obtener unos ingresos altos para poder compensarlos.
- La larga duración de ciertos viajes como por ejemplo la línea Madrid-París supone una gran debilidad ya que muchos clientes elegirán otros medios de transporte más rápidos como el avión con el único objetivo de ahorrarse tiempo.
- En su incursión extranjera ALSA se enfrenta también a barreras lingüísticas y culturales que implican una adaptación o diferenciación de las prácticas comerciales y hábitos de consumo.
- Asimismo, las regulaciones de otros países suponen esfuerzos adicionales para ALSA en términos de trámites administrativos, obtención de licencias y permisos y cumplimiento normativo.

- La empresa se enfrenta a desafíos continuos en la gestión de rutas e infraestructuras, mantenimiento de flotas y coordinación de operaciones cada vez que accede a una nueva ubicación geográfica. Es decir, expandirse a nivel internacional implica gestionar de manera eficiente la cadena de suministro y las actividades logísticas.

Amenazas:

- La entrada de nuevos competidores con precios bajos supone un problema ya que ALSA deberá adaptar sus tarifas para no perder a sus clientes potenciales.
- La empresa debe también adaptarse cuando se produzca un cambio en los gustos y necesidades de la población.
- Actualmente hay un exceso de oferta en el mercado debido a la existencia de muchos competidores directos como por ejemplo Flixbus y Avanza Grupo, por lo que ALSA debe diferenciarse para obtener una cuota de mercado mayor respecto al resto.
- El incremento en la existencia de servicios sustitutivos lleva a ALSA a ofrecer un servicio único y distinguido para evitar que el consumidor elija otro medio de transporte diferente.
- La inestabilidad económica y política de los países supone una gran amenaza para ALSA en su proceso de internacionalización ya que los cambios gubernamentales, las crisis económicas o las fluctuaciones de los tipos de cambio tienen un impacto negativo tanto en las operaciones como en los resultados de la compañía.

Fortalezas:

- ALSA posee infraestructuras sólidas y una flota de vehículos moderna y segura. Esto supone una ventaja competitiva al expandirse internacionalmente ya que puede ofrecer servicios de calidad y confiabilidad a sus clientes.
- El alto nivel formativo de los empleados diferencia a ALSA de otras empresas a nivel global.

- Su cuota de mercado es muy elevada lo que hace posible, unido a su enorme capacidad de financiación, la realización de numerosos proyectos a lo largo de todo el mapa.
- La experiencia y el conocimiento de la industria le permite comprender las necesidades de los clientes, identificar oportunidades de mercado y adaptar sus operaciones de manera efectiva a los diferentes países a los que accede.
- Posee el sello Best Customer Experience (BCX) concedido por ser la empresa de transporte con mejor experiencia de cliente. Asimismo, su reputación y prestigio permite construir una confianza y un atractivo entre los clientes internacionales, lo que le facilita la entrada en nuevos mercados.
- Las alianzas estratégicas que ALSA ha establecido con otros socios internacionales le han brindado acceso a recursos adicionales, conocimientos locales y oportunidades de expansión conjunta en nuevos destinos.
- Además del transporte de pasajeros por carretera, ALSA ha diversificado su oferta de servicios como el transporte turístico, servicios de larga distancia y transporte urbano. Esta diversificación le permite adaptarse a las necesidades de cada mercado y aprovechar las oportunidades adicionales de crecimiento.

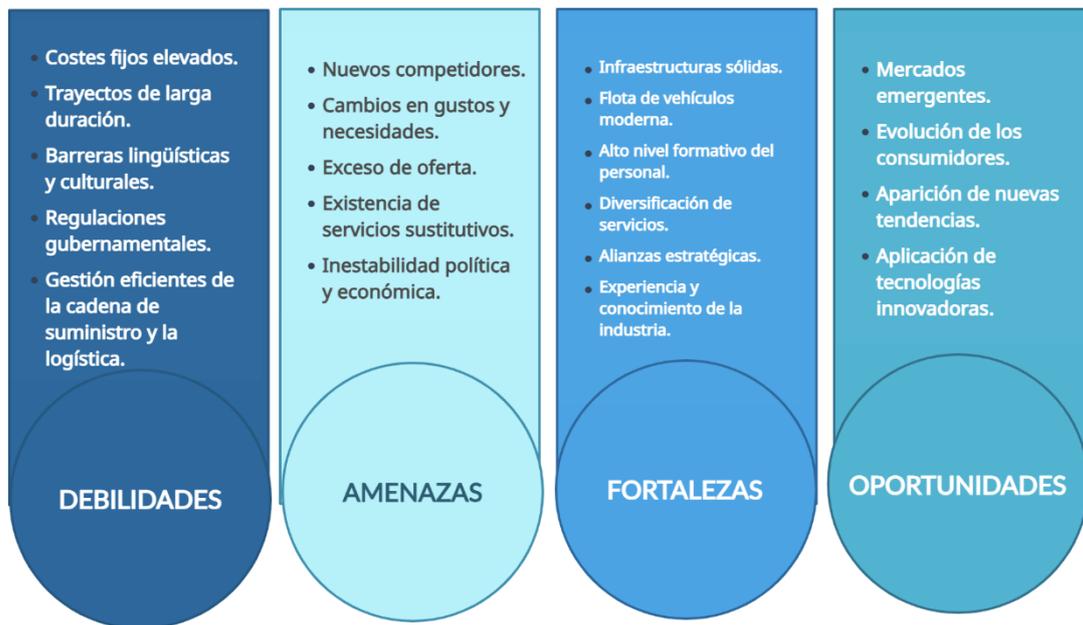
Oportunidades:

- ALSA cuenta con una fuerte presencia internacional, como ya he mencionado anteriormente, pero todavía puede explorar muchos territorios en los que desarrollar su estrategia y obtener nuevas ventajas competitivas para así expandir su alcance. Existen numerosos mercados emergentes con un crecimiento significativo en la demanda de servicios de transporte de pasajeros por lo que la empresa puede aprovechar estas oportunidades al expandirse a países donde el sector del transporte todavía se encuentra en desarrollo y existe un potencial para captar una base de clientes en expansión. Además, la internacionalización permite que ALSA pueda diversificar el riesgo de sus operaciones.
- Las alianzas estratégicas son una fortaleza como ya he mencionado anteriormente, pero la colaboración con otros socios internacionales supone una oportunidad ya que ALSA puede crear asociaciones con dichos socios que brindarán

conocimientos locales, redes de distribución ya establecidas y oportunidades de crecimiento conjunto.

- La propia evolución de los consumidores y la aparición de nuevas tendencias permite a ALSA innovar. La aplicación de tecnologías innovadoras puede brindar oportunidades para mejorar la eficiencia operativa, optimizar la experiencia del cliente y diferenciarse de la competencia. ALSA puede introducirse en nuevos métodos en términos de sistemas de reserva en línea, soluciones de movilidad inteligente, pagos digitales y análisis de datos para mantenerse a la vanguardia de la industria.
- La internacionalización brinda a ALSA la oportunidad de acceder a talento diverso y expertos en diferentes mercados, lo que impulsa la innovación y la competitividad.

Figura 5.11: Matriz del análisis DAFO de la internacionalización de ALSA



Fuente: elaboración propia

6. CONCLUSIONES

Diferentes factores suscitan la internacionalización de empresas, si bien todas comparten la búsqueda continua de recursos y oportunidades que no se encuentran disponibles en el mercado local, así como el impulso de un crecimiento que se ha estancado y su reactivación en un nuevo mercado. En el proceso de selección de países se siguen una serie de pasos para elegir el lugar a dónde dirigirse. Una vez seleccionado el mercado objetivo, la empresa examina cómo penetrar en ese país, evaluando los diferentes métodos de entrada disponibles (exportación, acuerdos de cooperación contractuales y acuerdos de cooperación accionariales) y determinando cuál se adapta mejor a sus objetivos y recursos disponibles.

Dentro del sector del transporte en España, un sector competitivo en constante crecimiento y uno de los más importantes a nivel económico y social de nuestro país, se ha detectado la importancia de la empresa ALSA, empresa polivalente y presente en numerosos territorios a lo largo del mapa.

El proceso de internacionalización de ALSA se caracteriza por seguir una estrategia multinacional. Esta compañía, familiar en sus inicios, se ha convertido en un referente mundial en cuanto al transporte de viajeros por carretera. Su éxito en todo el mundo se ha basado en la adaptación al mercado local, característica que ha sido una constante en toda su trayectoria. A través de esta adaptación, ALSA ha sabido ofrecer servicios afines a cada consumidor y fidelizar así a un amplio abanico de clientes. Esto ha sido posible gracias a la experiencia de ALSA en el transporte combinada con los conocimientos aportados por empresas locales de cada país. Asimismo, su modelo de negocio difiere según el territorio en el que nos encontremos ya que éste se adapta a las características particulares de cada lugar.

Este proceso internacional también ha tenido un impacto positivo en el rendimiento de ALSA, permitiendo un crecimiento sostenido de sus ingresos y beneficios, reforzando así la idea de la internacionalización como una estrategia para el crecimiento empresarial.

Para expandirse al extranjero, la compañía se ha basado también en una combinación de distintas formas de entrada, incluyendo la adquisición de empresas locales, la participación en licitaciones internacionales y el establecimiento de alianzas estratégicas con actores clave en los mercados objetivo. Una vez elegida la forma de entrada, ALSA

ha demostrado una capacidad notable para adaptar sus servicios y modelos de negocio a las necesidades y preferencias locales de los mercados internaciones en los que opera. La adaptación cultural y la comprensión de las particularidades de cada mercado han sido fundamentales para lograr un rotundo éxito.

Aunque la internacionalización de ALSA ha enfrentado también desafíos, como la competencia local y las diferencias regulatorias de cada país, la empresa ha demostrado una capacidad sólida para superar estos obstáculos, gracias a su enfoque estratégico, su capacidad de adaptación y su enfoque en la calidad del servicio al cliente.

Además, la inversión en tecnología e innovación han sido elementos clave en el proceso de internacionalización de ALSA. La implementación de sistemas de gestión avanzados, el uso de soluciones tecnológicas y la digitalización de sus servicios han permitido a la empresa ofrecer una experiencia de transporte de alta calidad y eficiencia.

En resumen, el caso práctico de ALSA demuestra que una adecuada planificación estratégica, la adaptación a los mercados locales, la inversión en tecnología y la búsqueda de alianzas estratégicas son factores clave para lograr una exitosa internacionalización de las empresas.

7. REFERENCIAS

- ALSA. (s. f.). *ALSA*. Recuperado de <https://www.alsa.es/>.
- ALSA. (2020). *Memoria de sostenibilidad 2020*. Recuperado de https://www.alsa.es/documents/21643679/28980938/memoria-sostenibilidad-2020.pdf/b12c9e26-d762_2dd0_5600_cce8293f020f?t=1626849657467.
- ALSA. (2021). *Memoria de sostenibilidad 2021*. Recuperado de <https://www.alsa.es/documents/21643679/42621537/memoria-sostenibilidad-2021.pdf/223d740e-7d3f-1a16-0865-df038439d95d?t=1665071656717>.
- Araya Leandro, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), 18-25.
- Baena Graciá, V., & Cerviño Fernández, J. (2009). La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12(40), 47-82.
- Bueno, E., & Merino, C. (2005). La vocación internacional como espíritu emprendedor. La presencia de ALSA en China. *Economía industrial*, 362, 143-146.
- Canals Margalef, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. McGraw Hill.
- Cátedra Santander de empresa familiar. (2017, junio). *Motivos para internacionalizar a tu empresa familiar*. Universidad de Cantabria. Recuperado de <https://catedraempresafamiliar.unican.es/motivos-internacionalizar-empresa-familiar/>
- CEDEC. (2021, marzo). *¿Qué es la internacionalización de la empresa?* CEDEC. Recuperado de <https://cedec-group.com/es/conocimiento/que-es-la-internacionalizacion-de-la-empresa->
- Chen, J. (2013). *Implantación de cuadro de mando integral. ALSA Grupo S.L.U.* (Trabajo Fin de Máster). Universidad de Oviedo, Oviedo.
- Cillero, A., & Bouzada, P. (2021, julio) *Adaptación de servicios de movilidad al nuevo escenario de la COVID-19: La experiencia del grupo ALSA con el programa "ALSA movilidad segura"*. Burgos, España: Universidad de Burgos. Servicio de Publicaciones e Imagen Institucional.

- Cuartas, J. (2017). Alsa vuelve a Chile un decenio después y se alía con un grupo local. *lne.es*. Recuperado de <https://www.lne.es/economia/2017/11/16/alsa-vuelve-chile-decenio-despues-19162658.html>.
- De Matías Batalla, D. (2013, marzo). *El modelo de Uppsala*. Nociones de economía y empresa. Recuperado de <https://nocionesdeeconomaiayempresa.wordpress.com/2013/03/09/el-modelo-de-upsala/>
- Domínguez, A. (2013). La adaptación al entorno local, clave en la estrategia de internacionalización de ALSA. *Empresa Global*, 129, 26-30.
- Domínguez, J. (2019). Así se ha convertido Alsa en la mayor empresa de autobuses de España. *elpais.com*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2019/11/13/actualidad/1573639457_923374.html.
- Economía3 infonif. (2021). *ALSA Grupo SL*. Economía3.com. Recuperado de https://infocif.economia3.com/fucha-empresa/alsa-grupo_sl.
- EFE. (2017). Alsa llega a Latinoamérica al competir por el servicio metropolitano de Santiago de Chile. *publico.es*. Recuperado de <https://www.publico.es/economia/alsa-llega-latinoamerica-competir-servicio-metropolitano-santiago-chile.html>.
- eInforma. (2023). *Alsa Grupo SLU en Madrid*. einforma.com. Recuperado de <https://www.einforma.com/informacion-empresa/alsa-grupo#:~:text=Comentarios%20de%20los%20ratios%20de%20ALSA%20GRUPO%20SLU&text=La%20rentabilidad%20financiera%20en%20el,14%2C26%20%25%20de%202020>.
- El País. (2005). National Express compra Alsa por 600 millones y crea el mayor operador de tren y bus europeo. *elpais.com*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2005/10/11/actualidad/1129015973_850215.html.
- Fernández, B. (2014). *Proyecto Alsa* [Diapositivas]. slideshare.net. Recuperado de <https://es.slideshare.net/BeatrizFeralo/proyecto-alsa-41006236>.
- Fernández, J. (2022). Alsa volvió a beneficios en 2021 y National Express recortó las pérdidas hasta los 43 millones de euros. *cincodias.elpais.com*. Recuperado de

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/03/10/companias/1646911441_873964.html

- Fernández, J. (2023). ALSA, una historia de éxito en Marruecos. *atalayar.com*. Recuperado de <https://www.atalayar.com/articulo/economia-y-empresas/alsa-una-historia-de-exito-en-marruecos/20230125143746159905.html>.
- Fundación Cetmo. (2005). *El transporte en España, un sector estratégico. Informe sobre la aportación del transporte y sus retos futuros*. mitma.gob.es. Recuperado de https://www.mitma.gob.es/recursos_mfom/pdf/C346E695-BF68-45D8-9F4C-EED25AE522F9/19638/SakiAciman.pdf.
- Galán, J. I., González, J., & Galende, J. (2000, enero). Factores determinantes del proceso de internacionalización: el caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Economía industrial*, 333, 33-48.
- Gallardo Vera, L. (2013). El significado de las variables del marketing-mix para los públicos objetivo. *Razón y Palabra*, 83.
- Gómez, L. (2021). Alsa ya nota la recuperación y cierra 2021 con beneficios de 35 millones. *elEconomista.es*. Recuperado de <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/11658702/03/22/Alsa-sale-de-perdidas-y-gana-35-millones-en-2021-gracias-a-la-progresiva-recuperacion-del-trafico.html>.
- Gómez, M. (2014). *Automóviles Luarca, S.A. Cien años de historia*. Lugo, España.
- González, B., López, C., & Vidal, M. M. (2014). Cooperación e internacionalización: el caso de ALSA. *Revista de Historia Industrial*, 55, 169-195.
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones* (5.ª ed.). Madrid, España: Civitas.
- Hita, E. (2019). “Liberalizar el transporte de largo recorrido no es sostenible”. *elconfidencial.com*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-06-10/transporte-movilidad-alsa-pwc-sostenibilidad-bra_2058542/.
- ICEX. (2017). *Alsa, internacionalización de la empresa de transporte de viajeros* [vídeo]. Youtube.

- ICEX. (s. f.). *Logística y Transporte*. investinspain.org. Recuperado de <https://www.investinspain.org/es/sectores/logistica-transporte>.
- Inclán Juárez, V. (2018). *Estrategia corporativa. Casos Renault y Volkswagen*. (Tesis de grado). Universidad de León, León.
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Estadística de transporte de Viajeros*. ine.es. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=20240#!tabs-grafico>.
- Kubicki, M. (2016). *El marketing mix: Las 4Ps para aumentar sus ventas*. 50minutos.es.
- Martínez González, J.A. (s. f.). El proceso estratégico de internacionalización de la empresa. Teorías y propuestas para la dirección. *Congreso online sobre los Tratados de Libre comercio*. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2016/libre-comercio/jamg2.pdf>.
- Máster de la Cámara de Comercio de Málaga. (2022, junio). *4 pasos para internacionalizar una empresa*. Cámara Málaga.
- Merubia, M. J. (2019). Teorías de la internacionalización de empresas. *Illustro*, 10, 21-51.
- Mobicogroup. (2023). *Alsa*. Mobicogroup.com. Recuperado de <https://www.mobicogroup.com/about-us/our-businesses/alsa/>.
- National Express, matriz de ALSA, reduce sus pérdidas a 93 millones de euros. (2022, 10 marzo). *lavanguardia.com*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/vida/20220310/8113663/national-express-matriz-alsa-reduce-perdidas-93-millones-euros.html>.
- Novas, A. (2016). *Análisis económico-financiero del sector del transporte de viajeros por carretera*. (Tesis de grado). Universidad de A Coruña, A Coruña.
- Pareja, M. del C. (2021). *La internacionalización de las empresas extranjeras en China*. (Tesis de grado). Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*. riunet.upv.es.
- Pla Barber, J., & León Darder, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid, España: Pearson Educación.

- Puerto Becerra, D.P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y Gestión*, 28, 171-195.
- Quiroa, M. (2020). Estrategia de internacionalización. *Economipedia*.
- Rave Gómez, E.D. (2010). La internacionalización de las empresas. *Lupa empresarial*, 11, 1-28.
- Renau Piqueras, J. J. (1996). El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa. *Revista Asturiana de Economía*, 6, 41-62.
- Rendon, N. (2015, julio). *Paradigma ecléctico de John Dunning*. [Diapositivas]. Prezi. Recuperado de <https://prezi.com/v2ruhelajvde/paradigma-electico-de-john-dunning/>
- Revuelta, V. (2020). *Economía del transporte de viajeros por carretera*. (Tesis de grado). Universidad de Cantabria, Santander.
- Rubial Llamas, A. (2014). *Estrategias de la empresa turística. Estrategias del grupo ALSA S.L.U.* (Tesis de grado). Universidad de Valladolid, Segovia.
- Simón Otero, M. Á. (2008). *Internacionalización: Cómo iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. La Coruña, España: NETBIBLO.
- Solano, M. (s. f.). *6 motivos por los que se produce la internacionalización de la empresa*. EAE Business School. Recuperado de <https://www.eaprogramas.es/blog/internacionalizacion/seis-motivos-por-los-que-se-produce-la-internacionalizacion-de-empresa>
- Suárez, J. O. (2015). De la arriería al autobús: Cosmen/ALSA, de empresa familiar a firma internacional. *TST. Transportes, Servicios y Telecomunicaciones*, 28, 40-63.
- Vega, L. (2020). *La internacionalización de las empresas españolas a los principales países germanohablantes*. (Tesis de grado). Universidad de Oviedo, Gijón.
- Villarreal, O. (2003). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de gestión*, 5(2), 55-73.
- Zohra, F. (2019). Alsa, una historia de éxito en Marruecos al saber adaptarse al mercado local. *lespañol.com*. Recuperado de

https://www.lespanol.com/invertia/economia/20190821/alsa-historia-exito-marruecos-saber-adaptarse-mercado/423208869_0.html.