

# **REALIDAD Y FUTURO DEL SECTOR DEL TRANSPORTE DE VIAJEROS POR CARRETERA EN CASTILLA Y LEÓN. UN ANÁLISIS EMPRESARIAL**

**José COSMEN MENENDEZ-CASTAÑEDO**

**Director General de la División de Transporte de Alsa Grupo.**

## **1.- ALSA GRUPO: IMPLANTACION NACIONAL E INTERNACIONAL Y DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL EN EL TRANSPORTE DE VIAJEROS**

### **1.A.- Breve reseña histórica**

Los orígenes de ALSA GRUPO se remontan al año 1728, a la época en la que se implantaron los primeros servicios de transporte que, con un carácter más o menos regular, unían las comarcas más occidentales de Asturias con su zona central, tanto por la costa como por el puerto de montaña de La Espina. Así mismo, y superando la Cordillera Cantábrica por los puertos de Somiedo y Leitiriegos, estos primeros servicios unían Asturias con la comarca de Ponferrada, en la vecina provincia de León. No obstante, la construcción de la primera carretera moderna de Asturias no se inició hasta el último cuarto del siglo XVIII. Se trataba de un proyecto que formaba parte de un amplio y ambicioso plan circunscrito a la política económica de la Monarquía Ilustrada, y cuya pretensión era abrir pasos desde la gran meseta agraria de Castilla-León a los puertos del Cantábrico, en concreto, hacia Bilbao, Santander y Gijón.

Este primer transporte regular de viajeros y mercancías resultó ser de vital importancia para comunicar la gran meseta agraria de Castilla y de León a los puertos del Cantábrico, propiciando el desarrollo e intercambio sociocultural entre comunidades a las que prestaban servicio, en concreto entre Asturias y León. Su puesta en funcionamiento marcó el inicio de una actividad de transporte de viajeros por carretera imparable, más aún, cuando los avances de la ciencia y de la técnica permitieron sustituir la tracción animal, por los motores de vapor primero y por los de explosión después.

Los comienzos de estas empresas pioneras en el desarrollo del transporte de viajeros por carretera fueron difíciles, de laboriosos trabajos, pero sirvieron para sentar las bases en las que se apoyaron diversas iniciativas empresariales que permitieron desarrollar el sector del transporte por carretera a lo largo del presente siglo. Así, en Asturias, varios empresarios de Lluarca fundaban en 1.923 la sociedad Automóviles Lluarca, S.A., ALSA, que se desarrolló como una empresa progresivamente más especializada y capacitada en el ámbito de las actividades propias del transporte colectivo

de viajeros por carretera, lo que permitió construir la realidad que hoy conocemos como Alsa Grupo.

Mientras en León, Martiniano Fernández se constituía en el empresario pionero del sector del transporte de viajeros por carretera, creando Empresa Fernández. Los primeros servicios organizados por Martiniano Fernández unían Cistierna con la ciudad de León. Con posterioridad, se producía la incorporación del transporte urbano de dicha ciudad y se desarrollaban los servicios que unían su centro con el alfoz. Así mismo, se establecieron líneas entre León, Villablino y Ponferrada, y más tarde Empresa Fernández se proyectó hacia Valladolid y Madrid.

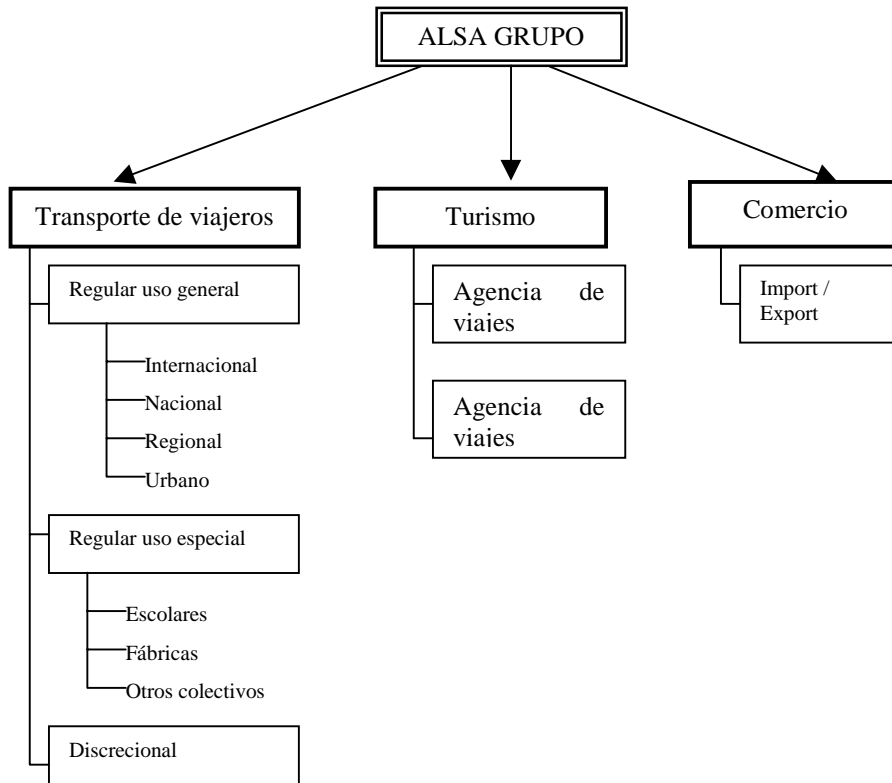
En 1.995 Empresa Fernández se incorpora a Alsa Grupo, que en la actualidad coordina la actividad de más de 80 empresas dedicadas al transporte de viajeros en autocar, las cuáles explotan líneas locales, provinciales, regionales, nacionales e internacionales.

#### 1.B.- Alsa Grupo hoy

Actualmente Alsa Grupo es una organización empresarial que centra su actividad en el sector servicios y, especialmente, en todo lo relacionado con la actividad del transporte de viajeros y el turismo.

Para ello dispone del equipo humano y los medios técnicos y financieros que le permiten ser uno de los principales operadores europeos en esta actividad.

Gráficamente, la estructura de esta organización se podría reflejar en el cuadro adjunto.



Como se puede observar, nuestra actividad se desarrolla básicamente en las tres áreas mencionadas: turismo, comercio y transporte. Centrándonos específicamente en el transporte, Alsa Grupo ha desarrollado una estructura empresarial que permite atender los distintos subsectores del transporte de viajeros con un criterio de especialización, pero operando indistintamente con sus empresas en todos ellos. De este modo, se producen en nuestras explotaciones las sinérgias necesarias para poder programar nuestros servicios con el objetivo de lograr “LA MÁXIMA CALIDAD PARA EL CLIENTE” y, al mismo tiempo, atender todas las obligaciones con la Administración, los empleados, los proveedores y los accionistas. Para ofrecer el mejor servicio a sus clientes, Alsa Grupo ha centrado sus esfuerzos e inversiones en construir y mejorar las infraestructuras y los procedimientos necesarios –formación de personal, talleres, mantenimiento preventivo de la flota, renovación del parque, implantación de nuevas tecnologías, últimos avances en ofimática,... - para lograr los mayores niveles de seguridad y calidad posibles en el desarrollo de su actividad empresarial.

1.C.- Nuestros datos

- Líneas Regulares Autonómicas

Alsa Grupo gestiona un importante número de líneas urbanas y de corto recorrido en León, Zamora, Santander, Navarra, Zaragoza, Alicante, Murcia, Sevilla y la práctica totalidad del Principado de Asturias

- Líneas Regulares Nacionales

Barcelona-Gijón	Bilbao - Santiago
Ferrol – Algeciras	Ferrol-Madrid
Gijón – Irún/F. Francesa	Gijón – León – Valladolid
Irún – Tuy	León – Madrid
León – Santander	Llanes – Madrid
Madrid – Gijón	Murcia – Alicante
Murcia – Valencia	Palencia – Valladolid – Madrid
Pamplona – Bilbao	Pamplona – S. Sebastián
Pamplona – Vitoria	Salamanca – Santander
Santiago – Coruña – Madrid	Sevilla – Gijón
Valladolid – Sevilla	Vigo – Gijón
Zamora – Barcelona	Zaragoza – Bilbao

- Líneas Regulares Internacionales

Oviedo – París – Bruselas	Oviedo – Ginebra/Zurich
Barcelona/Madrid – Lisboa	Málaga/ Sevilla – Lisboa
Madrid – Oporto	Madrid/Valencia – Roma/Venecia
Coruña/Gijón – Calais/Londres	Gijón – Lisboa
Madrid – Varsovia	Madrid – París
Irún – Agadir	Zurich – Algeciras
Ginebra – París – Londres	Ginebra – Turín
Galicia – Suiza	Lagos – Lyon/Niza
Braga – Luxemburgo	Lisboa/Faro – Luxemburgo
Oporto – Lyon/Niza	Oporto – Ginebra/Zurich
Lisboa – Benidorm	Oporto – Londres
Bruselas – Braniewo	Oostende – Praga

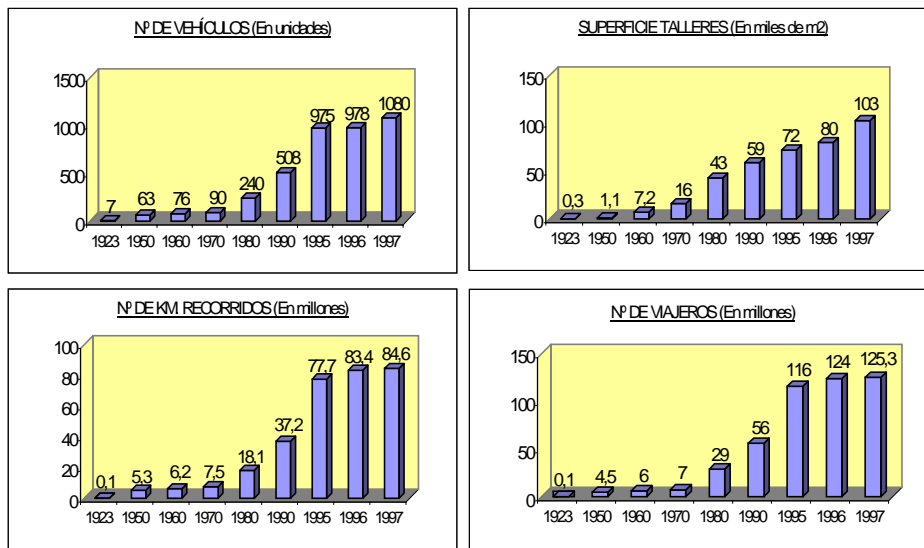
- Líneas China

La organización Alsa Grupo participa en 13 sociedades de capital mixto en la República Popular China, donde ha realizado una inversión de 10.000 millones de pesetas, generando 1.400 empleos. La principal actividad allí desarrollada es la explotación de líneas de transporte de viajeros de largo recorrido, transporte turístico y de personal de fábricas. Para ello cuenta con una flota de 500 vehículos, que el pasado año recorrieron 24 millones de Km., a una velocidad media de 50 Km./H, transportando 10 millones de viajeros en trayectos que oscilan entre los 30 y los 1.800 Km. y logrando una facturación en torno a los 4.000 millones de pesetas.

- Areas de mantenimiento en España

La Coruña	Santiago
Tuy	Luarca
Gijón	Oviedo (2)
Sevilla	Cangas de Onís
Cangas del Narcea	Villablino
Santander	León
Pamplona	Alsasua
Vera	Zaragoza
Zamora	Salamanca
Madrid	licante
Murcia	Cartagena

- Cuadros resumen evolución de la actividad 1.923 – 1.997



- Relación oficinas de Información y Venta en España

Algeciras	Alicante
Almendralejo	Aspe
Astorga	Avilés
Badajoz	Barcelona
Béjar	Benavente
Bilbao	Burgos
Cáceres	Cádiz
Cartagena	Elche

Elda – Petrer	El Ferrol
Fuentedecantos	Gijón
Guijuelo	Irún
La Bañeza	La Coruña
Laredo	León
Logroño	Los Santos de Maimona
Lugo	Llanes
Madrid	Mérida
Mieres	Monesterio
Murcia	Orense
Orihuela	Oviedo
Palencia	Pamplona
Plasencia	Ponferrada
Pontevedra	Puebla de Sanabria
Salamanca	San Fernando
San Sebastián	Santander
Santiago	Sevilla
Tordesillas	Torrelavega
Valencia	Valladolid
Verín	Vigo
Villablino	Villafranca de Barros
Villena	Vitoria
Zamora	Zaragoza
Zafra	

**Relación de oficinas de información y venta en el extranjero**

**Bèlgica**

Bruselas	Mons
----------	------

**Francia**

Arles	Avignon
Bayona	Belfort
Besaçon	Beziers
Burdeos	Carcassonne
Chambery	Lannemezan
Le Cannet	Le Puget Sur Argens
Lourdes	Lyon
Marsella	Montpellier
Mulhouse	Narbone
Nimes	Niza
Orthez	Paris
Pau	St. Gaudens
San Juan de Luz	Tarbes
Toulouse	Tours

**Inglaterra**

Londres

**Italia**

Florencia

Milán

Roma

Turín

Verona

Ventimiglia

Genova

Padova

Savona

Venecia

Viareggio

**Marruecos**

Tanger

Kenitra

Larache

Rabat

Casablanca

**Polonia**

Czestochowa

Lodz

Warsawa

Katowice

Opole

**Portugal**

Albergaria

Celorico Da Beira

Elvas

Evora

Fátima

Lagos

Loule

Mont. O Novo

Oliveira Do Hospital

Portimao

S.B. Messines

Setubal

Viana Do Castelo

Viseu

Beja

Coimbra

Estremoz

Faro

Guarda

Lisboa

Mangualde

Oliveira De Frades

Oporto

Povoa Do Varzim

San Pedro Do Sul

Valenca Do Minho

Vilar Formoso

**Suiza**

Basilea

Lausanne

Zurich

Ginebra

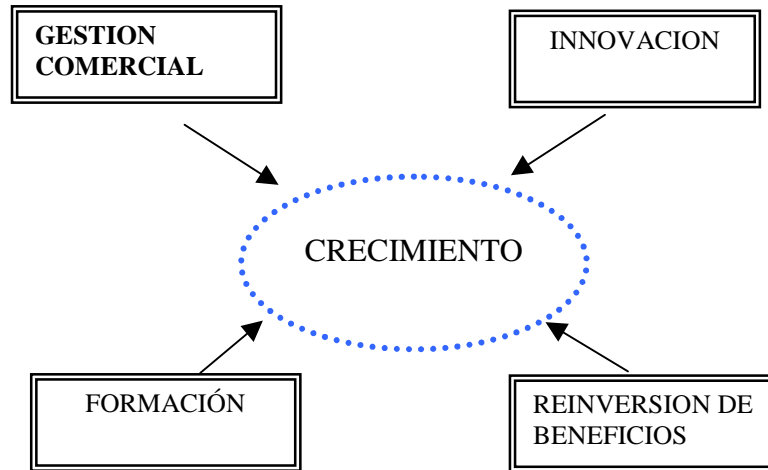
Thun

**1.D.- Pilares de nuestro desarrollo**

El proceso de creación de la infraestructura y diseño de los procedimientos necesarios para alcanzar el objetivo de ofrecer un servicio de calidad homogéneo y común a todas las empresas que forman parte de la organización Alsa Grupo, se ha sustentado en un programa de inversiones orientado a mejorar la organización interna y gestión de cada empresa.

Como bases del crecimiento de la organización, que se refleja en los gráficos y datos recogidos en el apartado anterior, podríamos señalar, básicamente los cuatro factores siguientes:

- 1/ GESTIÓN COMERCIAL. Enfoque al cliente
- 2/ APUESTA POR LA INNOVACIÓN. ♦ Tecnológica  
♦ De mercados  
♦ De sistemas de gestión
- 3/ FORMACIÓN DEL EQUIPO HUMANO. Interna y Externa
- 4/ REINVERSIÓN DE BENEFICIOS. Crecimiento Seguro.



## **2.- RELEVANCIA DE LAS ACTUACIONES E INVERSIONES EN CASTILLA Y LEON DENTRO DE ALSA GRUPO**

Alsa Grupo es en la actualidad uno de los principales operadores en transporte de viajeros por carretera en nuestra Comunidad. Para llegar a ello, desde aquellos primeros servicios entre Villablino y Cangas del Narcea, han pasado muchos años y mucho esfuerzo, tanto de gestión de los servicios iniciales, como de inversión en empresas y servicios ya existentes, gracias a un criterio de reinversión del excedente empresarial generado en toda la organización Alsa Grupo. De este modo, paulatinamente se han efectuado en esta Comunidad importantes inversiones que, garantizando un crecimiento sostenible de nuestra actividad, nos ha permitido llegar en ella a la situación que se refleja a continuación.



### Bases Logísticas en Castilla y León

- Burgos
- León
- Ponferrada
- Valladolid
- Zamora
- La Bañeza
- Palencia
- Salamanca
- Villablino

Número de empleados en Castilla y León: 371

Número de autocares en Castilla y León: 189

#### 2.1.- Actuaciones en transporte regular internacional.

Alsa Grupo gestiona los servicios internacionales con origen o destino en Castilla y León que enlazan diferentes puntos de Portugal, Francia, Suiza, Inglaterra y Marruecos, con varias localidades de nuestra Comunidad, según la relación siguiente:

Portugal con Avila, Ciudad Rodrigo y Salamanca

Francia y Suiza con Benavente, Burgos, La Bañeza, Ponferrada, Puebla de Sanabria, Salamanca, Tordesillas, Valladolid y Villafranca del Bierzo.

Inglaterra con Benvente, Puebla de Sanabria, Tordesillas y Valladolid

Marruecos con Burgos.



Como consecuencia de esta gestión en el año 97 se ha rodado en estos tráficos un total de 1,2 millones de Km. y se han transportado 10.000 viajeros.

#### 2.2.- Actuaciones en transporte regular intercomunitario

Alsa Grupo gestiona los servicios entre poblaciones de nuestra Comunidad y núcleos de otras comunidades que se relacionan a continuación.

Valladolid – Madrid

Palencia – Madrid

León – Madrid

León – Santander  
 Salamanca/Valladolid/Palencia – Santander  
 Valladolid/Salamanca/León/Zamora – Sevilla  
 Zamora/Valladolid/Burgos – Barcelona  
 Salamanca/Zamora/León – Asturias  
 Valladolid/León – Asturias  
 León – Zaragoza/Barcelona  
 Ponferrada – Madrid  
 Valladolid/Palencia – Galicia  
 León – Galicia  
 León/Valladolid – Alicante  
 Ponferrada – La Manga  
 Ponferrada/La Bañeza – País Vasco



Como consecuencia de esta gestión en el año 97 se han rodado en estos tráficos un total de 10,2 millones de Km. y se han transportado 1.170.000 viajeros.

2.3.- Actuaciones en transporte regular intracomunitario.

Dentro de los servicios regulares que Alsa Grupo realiza en el área geográfica de nuestra Comunidad, hemos hecho la clasificación que sigue.

2.3.A.- Tráficos entre grandes núcleos de población

- León – Valladolid
- Ponferrada – León
- León y su alfoz

2.3.B.- Tráficos con zonas rurales

- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| León – Picos de Europa           | León – Sahagún                   |
| León – Villablino                | Astorga/La Bañeza – La Cabrera   |
| León – La Bañeza                 | León – Guardo                    |
| León – Astorga                   | León – Valencia D. Juan          |
| León – Boñar/Sabero              | León – La Robla/Villamanín       |
| Villablino – Ponferrada          | Zamora – Fermoselle/Vitigudino   |
| Zamora – Fonfría                 | Zamora – Bermillo/Ledesma        |
| Salamanca – Ledesma/Bermillo     | León – Guardo                    |
| Mayorga – Medina R. – Valladolid | Astorga – La Bañeza – Valladolid |
| Olmedo – Valladolid              |                                  |

Como se puede observar, nuestro ámbito de operación en tráficos autonómicos de Castilla y León se centra en tres zonas bien diferenciadas: zona de influencia de Valladolid (en el eje de la N-601), oeste de Zamora y casi toda la provincia de León.

Como consecuencia de esta gestión en el año 97 en nuestra Comunidad se han rodado en estos tráficos un total de 5.7 millones de Km. y se han transportado 5.080.000 viajeros.

#### 2.4.- Actuaciones en transporte regular de uso especial

Este tipo de actuaciones se desarrolla en aquellas zonas geográficas donde Alsa Grupo tiene establecidas bases logísticas. En ellas, durante el año 1.997 se rodaron un total de 1,2 millones de Km., generados básicamente en el transporte de escolares y de trabajadores a sus centros de trabajo.

#### 2.5.- Actuaciones en transporte discrecional

En la actividad del transporte discrecional de viajeros por carretera, los vehículos de la flota de Alsa Grupo han rodado durante el año 1.997 en nuestra Comunidad un total de 1 millón de Km., tanto en paquetes turísticos con destino a otras zonas y origen en Castilla y León, como en excursiones y rutas interiores. Este tipo de servicio está siendo desarrollado por Alsa Grupo como complementario de la potenciación del turismo rural en nuestra Comunidad.

Resumiendo, en el cuadro que figura a continuación se recogen las principales cifras sobre kilómetros y viajeros del año '97 señaladas en los apartados anteriores.

ACTIVIDAD	MILL. KM. '97	VIAJEROS '97
Transporte regular internacional	1,2	10.000
Transporte regular intercomunitario	10,2	1.170.000
Transporte regular intracomunitario	5,7	5.080.000
Transporte regular de uso especial	1,0	-
Transporte discrecional	1,2	-

### **3.- CARÁCTER DE SERVICIO PÚBLICO DEL TRANSPORTE DE VIAJEROS POR CARRETERA. INTERVENCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN**

Un simple razonamiento intuitivo permite a cualquier persona, sin que necesariamente deba ser un experto, apreciar el carácter de servicio público en el transporte de viajeros por carretera: satisface una necesidad general de la comunidad. Desde un punto de vista más riguroso, varios son los argumentos que se pueden aportar para apoyar esta idea.

La propia Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres lo define así en su artículo 69: “Los transportes públicos regulares permanentes de viajeros de uso general (...), tienen el carácter de servicios públicos de titularidad de la Administración, (...)”.

Además, dentro del Capítulo II de esta ley, “Principios Generales”, son varios los artículos que refuerzan esta idea. Así, el artículo 3 cita como principio de la

organización del funcionamiento del sistema de transportes la “satisfacción de las necesidades de la comunidad con el máximo grado de eficacia y con el mínimo coste social”. De igual forma, el artículo 4 vuelve a señalar que los poderes públicos deben promover la adecuada satisfacción de las necesidades de transporte de los ciudadanos, con especial atención a categorías sociales desfavorecidas, a personas con capacidad reducida y a zonas y núcleos de población alejados o de difícil acceso.

Cabe destacar, por último, que un buen sistema de transportes es uno de los elementos sin los que no se podría garantizar el acceso de los ciudadanos a una serie de derechos que en nuestro propio texto constitucional se contemplan cómo fundamentales:

- Educación (art. 27)
- Sanidad (art. 41)
- Libre elección de residencia y circulación por el territorio nacional (art. 19)
- Progreso social y económico y distribución de la renta regional y personal más equitativa (art. 40)

Por otra parte, en una aproximación al marco legal y administrativo en el que se desenvuelve la actividad del transporte por carretera en España y, por consiguiente, en la Comunidad de Castilla y León, podríamos señalar como factores determinantes de este marco los que se recogen a continuación.

La totalidad del sector del transporte por carretera y, en concreto, el transporte de viajeros por carretera está sujeto a una normativa legal específica, recogida en la Ley 16/87, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres, en el Real Decreto 1211/90, de 28 de septiembre por el que se aprueba el Reglamento de esta ley y en disposiciones de desarrollo de las anteriores. En dicha normativa legal se establecen como requisitos generales para el ejercicio de la actividad la capacitación profesional, la honorabilidad y la capacidad económica. Además, se construye un régimen de autorizaciones según el cuál, para el ejercicio de la actividad del transporte por carretera es necesaria la obtención de un título administrativo habilitante, otorgado o revocado por la Administración competente en la materia. En el caso del transporte de viajeros por carretera, en este régimen de autorizaciones cabe la distinción de varios supuestos:

- ◆ Autorizaciones genéricas para el desarrollo de la actividad, con libre concurrencia en el mercado para su desarrollo, en el caso del transporte discrecional.
- ◆ Autorizaciones expresas de la administración para la prestación del servicio, en el caso de transporte regular de uso especial.
- ◆ Servicios cuya titularidad pertenece a las Administraciones Públicas, que realizan una gestión indirecta mediante un régimen de concesiones administrativas, en el caso del transporte regular de uso general.

Por último, es importante señalar que, de forma general a través del procedimiento concesional, son empresas privadas las que resultan adjudicatarias de estas concesiones administrativas y autorizaciones y, en consecuencia, gestionan el transporte de viajeros por carretera.

#### **4.- EL ENTORNO JURÍDICO ADMINISTRATIVO, LAS INVERSIONES PÚBLICAS, LA REALIDAD MACROECONÓMICA DE LA REGIÓN Y LA ESTRATEGIA DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE VIAJEROS**

Como ya se ha mencionado en los apartados anteriores, los Servicios Públicos Regulares de Uso General de Transporte de Viajeros por Carretera son titularidad de la Administraciones Públicas y, en nuestro caso concreto, en lo que a servicios intracomunitarios se refiere, de la Junta de Castilla y León. Son a estos servicios y a este ámbito geográfico de actuación a los que nos vamos a referir a continuación.

En base a lo dicho, es la Junta de Castilla y León quien establece en cada concesión las condiciones mínimas de prestación de los servicios regulares objeto de la misma, tanto en lo referido a itinerarios, expediciones, vehículos, etc. Sin embargo, dado que estos servicios se prestan por las carreteras existentes, es clara la interrelación entre las políticas de inversión en infraestructuras y la evolución de los servicios de transporte, pues aún con las mejores condiciones en precios, expediciones, vehículos... , si no existen infraestructuras viarias adecuadas, los servicios se prestarían a bajas velocidades comerciales, perdiendo su utilidad para el ciudadano y generando una aplicación ineficiente de recursos en transporte, con los consiguientes déficits de explotación.

Los autocares son una mínima parte de los usuarios de las inversiones que, con carácter general, se realizan en carreteras y que, indirectamente, generan un beneficio inmediato en los ciudadanos que eligen este modo de transporte, consiguiendo además garantizar su continuidad. Otros modos de transporte, sin embargo, precisan de cuantiosas inversiones en infraestructuras que sólo son utilizables por los mismos, sin aportar ese claro beneficio social que se ha señalado para la carretera.

La realidad de nuestra región en cuanto a superficie, 94.224 km<sup>2</sup>, número de habitantes 2.490.203 (población de derecho a 1/7/95), junto con una complicada orografía

	KM2	POBLACION	DENSIDAD
Total Castilla y León	94.224	2.490.203	26,43
Valladolid+Salamanca+León+Burgos	390,80	640.179	1638,12
Resto	93.833,20	1.850.024	19,72

Fuente: ANUARIO ESTADÍSTICO DE CASTILLA Y LEÓN. AÑO 1.997

y, según se puede apreciar en el cuadro adjunto, una desigual distribución de la población, al concentrarse en las

principales capitales de nuestra región (Valladolid, Salamanca, Burgos y León) un total de 640.179 de estos habitantes, traen como consecuencia una de las densidades de

población más bajas de Europa. La propia Administración regional tiene en cuenta esta realidad y la Orden de 30/3/98 de la Consejería de Fomento establece una serie de ayudas a la explotación de servicios deficitarios de transporte público regular de viajeros de carácter rural, fijando como objeto de la subvención los servicios a zonas rurales con una densidad de población menor de 25 hab/km<sup>2</sup>, excluyendo la población de mayor censo de las paradas fijas del itinerario.

Esta situación ha dado lugar a que el potencial de viajeros de los servicios regulares de uso general que atienden la mayor parte del territorio de nuestra comunidad no garantice el equilibrio económico de su explotación, por lo que la intervención de la Administración que se realiza mediante la aportación de fondos públicos parece imprescindible para el mantenimiento de estos servicios públicos.

Como alternativa a lo expuesto, cabría plantear la inversión en infraestructuras ferroviarias o aéreas por parte de las Administraciones Públicas con el objetivo de satisfacer las necesidades de transporte en las zonas rurales de la Comunidad, pero, como ya se ha señalado, no parece lo más adecuado para este tipo de demandas de transporte, además de ser, en muchos casos, prácticamente inviables por las condiciones geofísicas de nuestra región.

A modo de ejemplo sobre la rentabilidad social de las inversiones públicas en ayudas al transporte regular en zonas rurales, tanto por carretera como por otros modos de transporte, cabe citar que en el año 1.997 para el transporte por carretera, que atiende más del 90% de las zonas rurales de la región, se habilitaron un total de 125 millones de pesetas para la concesión de ayudas (Fuente: Memoria Anual 1.997. Consejería de Fomento de la Junta de Castilla y León). En cambio, en el caso del tren, sólo la línea León-Guardo de FEVE, que atiende aproximadamente a 165.000 habitantes de zonas rurales, que, por otra parte, también están atendidos por servicios regulares de transporte por carretera, recibió ayudas por importe de 193 millones de pesetas (Fuente: Convenio de colaboración entre la Consejería de Fomento de la Junta de Castilla y León y FEVE de 12/11/97)

En este punto y conocido el marco general de actuación, cabe plantearse que puede hacer una empresa gestora o concesionaria de un Servicio Público Regular de Uso General de Transporte de Viajeros por Carretera en nuestra Comunidad. No existe la menor duda sobre que la prestación correcta y de calidad del servicio mínimo previsto por la administración dará lugar a una mayor utilidad del servicio público que se presta. Para ello, el concesionario debería de ser un buen conocedor de las técnicas de gestión en transporte, garantizando la correcta adaptación de la oferta a la demanda, con el menor coste posible, logrando la eficiencia económica en la prestación del servicio.

Tradicionalmente, los gestores de empresas concesionarias de servicios de transporte regular por carretera centraron sus esfuerzos en medidas de optimización en el uso de sus recursos y control de costes, ignorando por completo cualquier actuación

desde el punto de vista comercial o de marketing, lo cual originó un distanciamiento entre los servicios ofertados y los deseos e incluso las necesidades reales de los usuarios. No existían actuaciones cara al cliente porque en realidad se consideraba que los usuarios eran clientes cautivos.

En la segunda mitad de nuestro siglo, el desarrollo de la “cultura del automóvil”, la mejora del nivel de vida de la población y, consecuentemente, la mayor exigencia de calidad de servicio, y la articulación de la demanda en grupos especializados de viaje, atendidos por los servicios de transporte discrecional, ha dado lugar a un lento y progresivo declive de los servicios de transporte público regular de viajeros por carretera.

En este marco estructural, las empresas de Alsa Grupo han optado por una orientación estratégica en sus medidas de gestión encaminada a lograr no sólo los mayores niveles de calidad en la prestación del servicio, si no la percepción que de ellos tiene el cliente.

Este modelo de gestión orientado al cliente se fija como principal concepto-objetivo maximizar su satisfacción; se trata de gestionar recursos y costes y, al mismo tiempo articular medidas que propicien una recuperación de la demanda.

Así, en Alsa Grupo hemos hecho un importante esfuerzo en formación de nuestras bases operativas, conductores y agentes de venta, de forma que puedan satisfacer a nuestros clientes en todas sus necesidades; hemos desarrollado importantes medidas comerciales de marketing y promoción, con descuentos y reducciones de precio, venta de abonos multiviaje, etc., en un esfuerzo por fidelizar al cliente; hemos realizado fuertes inversiones en tecnología, creando nuevos sistemas de pago a bordo de vehículos y en estaciones, nuevos sistemas de ventas, más rápidos y con más información para el cliente y, a corto plazo, un Sistema de Gestión Integral, que permitirá satisfacer la demanda con mayor eficiencia y seguridad; por último, hemos realizado una constante reinversión de nuestros excedentes empresariales, con el fin de mantener una flota moderna, con los últimos adelantos técnicos, que le aporte al cliente comodidad y seguridad en sus viajes.

Como reflexión final, nos gustaría señalar que, a pesar de todo lo expuesto en los párrafos anteriores, si no se dan las condiciones de colaboración de la Administración apoyando económicamente los servicios en los que a pesar del esfuerzo de gestión exista un déficit de explotación y facilitando la posibilidad de adaptación de las condiciones de la prestación del servicio a las necesidades reales, evitando lentos trámites administrativos, difícilmente puede el operador garantizar la supervivencia del servicio.

Es por todo ello, que entendemos que existe una confluencia de intereses entre la Administración, como titular del servicio y garante del mismo en las condiciones que marca la ley, y las empresas de la organización Alsa Grupo, como concesionarias y prestatarias de este servicio.

## **5.- ESCENARIOS POSIBLES PARA NUESTRO FUTURO EMPRESARIAL EN CASTILLA Y LEÓN EN EL HORIZONTE DEL AÑO 2.000**

Hasta este momento, hemos intentado definir e identificar los factores que conforman la realidad coyuntural en la que se desenvuelve la actividad de una empresa de transporte de viajeros por carretera en la Comunidad de Castilla y León, así como las medidas y objetivos estratégicos que hemos ido tomando para adaptarnos a su evolución. Todo esto lo hemos hecho con una orientación totalmente práctica; lejos de utilizar complicados modelos matemáticos sobre transporte o proponer intrincadas redes de transporte en la Comunidad, hemos intentado explicar nuestro modelo, sancionado por la práctica, de gestión de los recursos necesarios para que una actividad fundamental para el desarrollo de la vida diaria sea posible, con el máximo de satisfacción hacia quien recibe el servicio y el rendimiento suficiente hacia quién lo presta.

En este último apartado, vamos a abandonar el análisis de la realidad actual y, sobre la base de todos los factores que hemos identificado, intentaremos hacer una proyección en el tiempo, "pintando" el escenario en el que se desenvolverá nuestra actividad en los primeros años del próximo siglo.

### **5.1.- Necesidades que debe resolver el transporte de viajeros**

En primer lugar y aunque parezca obvio, debemos empezar señalando que la existencia de un sistema de transporte eficaz es condición necesaria para el desarrollo económico de cualquier área geográfica y, en concreto, de Castilla y León. En nuestra Comunidad, cualquier política que persiga el desarrollo de sectores como la industria, la agricultura o el turismo debe tener en cuenta esta premisa. Esta tesis parece ratificada por los responsables de la Administración de nuestra Comunidad, ya que la Junta de Castilla y León, a través de la Consejería de Fomento, ha realizado en 1.997 actuaciones de mejoras de firmes y trazados y de conservación preventiva sobre 1.195 Km., invirtiendo 19.861 millones de ptas. e iniciando este año la puesta en práctica del PLAN DE ACTUACIONES PRIORITARIAS DE INFRAESTRUCTURAS DEL TRANSPORTE (P.A.P.I.T.), con una inversión de 174.862 millones y el objetivo de contar en el año 2.000 con más del 96% de la Red Básica y más del 60% de los itinerarios preferentes de la Red Complementaria totalmente renovados y modernizados.

Ahora bien, un eficaz sistema de transporte por carretera puede contribuir en gran medida al crecimiento económico de nuestra Comunidad, incrementar la movilidad de sus habitantes e incluso estimular el empleo; pero por el contrario, la gran cantidad de siniestros que cada año registran nuestras carreteras, las graves congestiones de tráfico de las principales capitales y los problemas de contaminación y disminución de la calidad de vida que esto acarrea, son el contrapeso en la balanza a esta visión optimista del desarrollismo que se ha querido plantear.



En nuestra opinión, un buen sistema de transporte es uno más de los elementos que deben integrar una política global de transportes que aproveche al máximo las ventajas citadas y, simultáneamente, reduzca en la mayor medida posible los factores negativos. El objetivo de esta política sería conseguir una MOVILIDAD SOSTENIBLE, que refuerce la cohesión económica y social y la movilidad de las personas y bienes en las mejores condiciones sociales, medioambientales y de seguridad posibles.

Pero es bueno señalar que en el futuro también se plantean múltiples incertidumbres generadas por temas como las decisiones político-administrativas que puedan discriminar a distintos modos de transporte, el nuevo entorno legal que surgirá con la implantación del Mercado Unico y la necesaria regulación europea del sector de transporte de viajeros o las nuevas tecnologías y su implicación en las costumbres de los usuarios y en los costes y las explotaciones de las empresas. Todos estos temas son los que se estudian a continuación.

## 5.2.- Nuevas tecnologías

Todo el desarrollo tecnológico producido en la década de los 90 ha supuesto una verdadera revolución en el campo de las comunicaciones. Los cambios y las novedades tecnológicas se han implantado con una velocidad que ha dado muy poco margen a las empresas para adaptarse. La radio tardó 38 años en llegar a 50 millones de usuarios, la televisión 13, el PC 16; Internet ha alcanzado esta cifra en sólo 4 años. En este contexto, una empresa de transporte de viajeros debe ser permeable a los cambios tecnológicos y, dada la rapidez con que se extienden, no puede demorar mucho tiempo la decisión de adoptarlos, pero, por otro lado, debe valorarlo muy detenidamente, dada su importancia estratégica y de coste.

En Alsa Grupo desde 1.997 se ha venido desarrollando un ambicioso proyecto de I&D que hemos denominado Sistema Integral de Gestión de Transporte de Viajeros por Carretera. En este programa, que se ha ido ejecutando en fases y estará completado en el año 1.999, se realiza una inversión total de 3.600 millones de pesetas, logrando incorporar a la gestión y explotación de las empresas de transporte de viajeros las últimas tecnologías informáticas y de telecomunicaciones. En él se ha desarrollado la nueva tarjeta monedero Alsa Grupo, como medio de pago y de obtención de descuento para nuestros clientes, y la tecnología de programas y equipos necesaria para lograr implantar a bordo de los vehículos de nuestra flota potentes ordenadores que gestionan la información sobre ventas, recaudaciones, viajeros, situación (a través de un sistema GPS), conductor, coche, mantenimiento, tiempo de servicio y un gran número de otros datos importantes de gestión. Esta información es enviada a través de un sistema GSM a una Sala Central de Control, donde se analiza y, en tiempo real, se pueden tomar las decisiones que permitan optimizar los recursos disponibles; además el sistema de comunicación permite enviar a los vehículos mensajes, obteniendo así una comunicación continua con los mismos. Así pues, el Sistema Integral de Gestión de Viajeros por Carretera introduce mejoras en el área del marketing promocional, al facilitar la

posibilidad de diseñar nuevas formas de oferta segmentada; permite alcanzar mejoras en cuanto a la seguridad, al afianzar los procedimientos de revisión y control del estado de conservación de cada unidad de la flota; permite alcanzar mejoras en la gestión de recursos humanos y técnicos, al facilitar datos como el posicionamiento, ocupación, velocidad, recorrido de los vehículos, o tiempo de conducción o descanso de los conductores. Con este sistema, Alsa Grupo ha afrontado el reto de desarrollar la cultura de empresa del siglo XXI, orientada al máximo aprovechamiento de todas las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías informáticas y de las comunicaciones.

Por otro lado, la globalización de los mercados y la introducción de tecnologías I\*net, están dando lugar a cambios en el comportamiento de los consumidores que también pueden tener su efecto en nuestro mercado. Todos estos nuevos sistemas de comunicación pueden alterar en un futuro próximo las necesidades de desplazamiento de los ciudadanos; cabe plantearse si el siglo que viene será necesario desplazarse para solventar determinados trámites administrativos, o si los sistemas educativos no aprovecharán estas tecnologías para evitar desplazamientos de los alumnos. Apuntamos, por tanto, la posibilidad de “efectos cuantitativos” en la demanda de los usuarios de transporte a causa de estas nuevas tecnologías. Pero además, tampoco sería descabellado pensar en “efectos cualitativos”; las nuevas redes de comunicación se han convertido en verdaderos mercados, donde los usuarios acuden a comprar prácticamente todo lo que necesitan, y dentro de sus necesidades también se encuentra el transporte. La posibilidad de comprar sus títulos de transporte en la red hará cambiar las características de la demanda y este es un condicionante de futuro que las empresas de transporte no deben olvidar. En nuestro caso, ya estamos elaborando las herramientas necesarias para que en un plazo de meses nuestros clientes puedan efectuar la compra de sus billetes a través de la página WEB de Alsa Grupo.

Por último, no debemos olvidar la creciente importancia que en nuestras sociedades se le está dando a los temas medioambientales. Las nuevas tecnologías deben de respetar el medio ambiente y, si es posible, contribuir a mejorarlo. El usuario demanda a las empresas de transporte un servicio de calidad y, dentro de los atributos de este concepto incluye el respeto al medio ambiente. Las empresas de transporte deben hacer un continuo esfuerzo de inversión y adaptación de sus recursos, incorporando todos los avances que en esta campo vayan apareciendo, y, además, deben de preocuparse de que sus clientes tengan conocimiento de estos esfuerzos.

### 5.3 .- El entorno de la Unión Europea.

La implantación del Mercado Unico en el ámbito de la Unión Europea supondrá para las empresas de transporte, la posibilidad de acceder a mercados de terceros países pertenecientes a la U.E., a la vez que operadores de terceros países podrán gestionar sistemas de transporte dentro de España; se producirá una globalización del mercado, con mayores potencialidades y más competidores. Esta situación nos abre nuevas perspectivas en nuestro negocio y provoca incertidumbres acerca del futuro del mismo.

Un buen posicionamiento y conocimiento de los nuevos mercados y sus operadores, permitirá a las empresas españolas, bien por vía de alianzas o con establecimientos propios, competir con posibilidades para la gestión de sistemas de transporte en todo el ámbito de la Unión. Pero si nuestros sistemas de gestión no son lo suficientemente eficaces, nuestra capacidad tecnológica, financiera y organizativa no está al nivel de los grandes operadores del transporte de la Unión Europea, las actuales empresas del transporte de viajeros en España tendrán serias dificultades para sobrevivir en este nuevo entorno.

La situación actual en cuanto a dimensión de las empresas de transporte de viajeros en nuestro país, con un gran número de empresas de reducida dimensión (el 96% de las empresas dispone de menos de 20 autocares) plantea una situación de partida para operar en este nuevo mercado global de gran vulnerabilidad, dado que el factor tamaño limita en gran medida las inversiones y estrategias de estas compañías. No obstante, también existen un pequeño número de empresas con experiencia internacional, tamaño y capacidad logística y de gestión para competir en igualdad de condiciones en el nuevo marco.

Otra consecuencia de nuestra pertenencia a la U.E. es la adaptación de la normativa legal española a las normas y directrices europeas. Ello producirá, sin duda alguna, cambios en el actual marco legal; aquellos que den agilidad y resten trámites burocráticos a nuestra normativa actual serán positivos. Si bien, en la nueva normativa legal debería persistir de algún modo nuestro actual sistema de transporte de viajeros por carretera, basado en el régimen concesional, con exclusividad de tráfico, que hasta la fecha ha resuelto muy satisfactoriamente las necesidades de transporte de viajeros en España, a pesar de la complejidad orográfica y la dispersión de población, sin necesitar de grandes aplicaciones de fondos públicos. Directivas como la que en noviembre entrará en vigor, que contempla la posible competencia a través del cabotaje de las líneas internacionales que trabajan de Francia a Portugal, hacen necesario plantear que la Administración y los transportistas, en "interés mutuo", hagan un frente común para la defensa del régimen concesional.

#### 5.4 .- Desarrollo Equilibrado de los distintos modos de transporte. Implicaciones

Aunque defendemos que frente a otros modos el autocar alcanza más fácilmente la eficiencia económica, al necesitar para ello menos pasajeros por unidad dispuesta (lo cual, a su vez, hace posibles más frecuencias y beneficia al usuario), también estamos de acuerdo en que todos los modos pueden coexistir, si bien la eficacia de los mismos dependerá, entre otros factores del tiempo de viaje, de la orografía, las infraestructuras disponibles y la dispersión de la demanda. Por ejemplo, para trasladar diariamente 150 viajeros entre Valladolid y Moscú cualquiera intuye que el modo más eficaz es el avión. Pero para que el transporte aéreo sea eficiente debe concentrarse la demanda en un área donde ejecutar las infraestructuras portuarias necesarias y la distancia a recorrer debe de sobrepasar un mínimo de Km. Esta concentración necesaria de demanda se podría

ejecutar mediante otros modos como es el ferrocarril o el autocar, logrando así el mayor aprovechamiento de recursos mediante un sistema intermodal de transportes.

El problema surge cuando coexisten dos o más modos en tráficos donde se dan las necesarias infraestructuras, demandas, etc., para hacerlos viables simultáneamente. Nuestra opinión en este caso es que cada uno de ellos debería generar su propia supervivencia económica, sin elementos distorsionadores que causen competencias desleales entre ellos y modificación de las decisiones que el mercado tomaría. Esta distorsión se produciría en el caso de que la Administración apoyase económicamente sólo a uno de ellos en detrimento del resto.

Una solución para el caso de que la Administración, en su ánimo de servicio público, decida intervenir con apoyos económicos en corredores donde se dan la circunstancias objetivas (distancia, infraestructuras, demanda, etc.) para poder operar simultáneamente dos modos de transporte colectivo, sería apoyarlos por igual en función del número de viajeros que transporte cada modo. En otro caso, se perjudicaría el servicio público, pues el que no contase con apoyos tendería a desaparecer, y con él la oferta de servicio que ponía a disposición de los ciudadanos.

#### 5.5.- Conclusiones

La llegada del siglo XXI, en nuestra opinión, no traerá consigo la desaparición de la necesidad de los transportes colectivos de viajeros, por el contrario, éstos serán tanto o más necesarios que en la actualidad. Para garantizar la satisfacción de esta necesidad, el transporte de viajeros por carretera seguirá siendo un modo imprescindible en zonas de baja densidad de población o de alta concentración urbana, y un modo eficiente en recorridos de tráficos interurbanos.

La capacidad de gestión de los operadores, la visión integral por parte de las Administraciones de las redes de transporte, con aprovechamientos intermodales, y, en el caso de nuestras empresas, una estrategia de modernización, eficacia e inversión, son las claves para que el sistema de transporte de viajeros en autocar sea capaz de seguir siendo una opción interesante para el usuario y la Administración.