

Capítulo 5

ALSA

En 1984 inauguran su primera empresa mixta en China. La actividad principal de ALSA en China se centra en el transporte de viajeros por carretera y sus servicios relacionados.

Tiene en China más de 1.000 vehículos, que utilizaron 18 millones de pasajeros en el año 2007 en 128 líneas que llegan a más de 400 destinos. Además, gestiona estaciones de autobuses y talleres de mantenimiento, que dan también servicio a otras empresas.

“Paciencia y perseverancia son claves para trabajar en China”

*Por Andrés Cosmen
Presidente de ALSA-China*

La actividad principal de ALSA en China se centra en el transporte de viajeros por carretera y sus servicios relacionados. ALSA cuenta en China con una extensa red de transporte interprovincial formada por 128 líneas, que llegan a más de 400 destinos, que en 2007 utilizaron 18 millones de viajeros, y cuenta para ello con una flota superior a los mil vehículos. Además tenemos actividad en la gestión de estaciones de autobuses y talleres de mantenimiento, que dan también servicio a otras empresas. Dado el carácter restringido, que no prohibido, de la participación de empresas extranjeras en el sector de transporte de viajeros, por imperativo legal nuestra actividad en China se realiza a través de empresas mixtas junto a socios locales.

Nuestra actividad en China se enmarca en el nicho del sector de transporte de alta calidad, que con unas tarifas más altas que el transporte standard, ofrece unas mayores prestaciones. Para ello utilizamos autobuses del máximo nivel, equipados con aire acondicionado, vídeo, WC y un nivel de servicio similar al europeo. En la actualidad nuestro mercado real potencial son los aproximadamente 400 millones de Chinos que viven en las grandes poblaciones urbanas y la zona costera. Estas zonas son las que disponen de mayores rentas per cápita y de las mejores redes de carreteras y autopistas, requisito fundamental para la prestación de un buen servicio y obtener buena productividad. Estimamos que cada año un 1%

de la población rural se incorpora a este nicho, por lo que el tamaño de nuestro mercado objetivo aumenta en 13 millones de personas anualmente. Si bien inicialmente la competencia era fundamentalmente empresas estatales con un nivel muy bajo de calidad y anticuados vehículos, estas se han modernizado en los últimos años y además han aparecido nuevas empresas de capital privado chino.

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.

A la hora de desarrollar nuestra labor empresarial, la principal dificultad es la compleja y lenta burocracia china, con multitud de normativas a nivel local, provincial y nacional, a veces contradictorias entre ellas. Sirva de ejemplo que nuestra primera empresa mixta en China, establecida en el año 1984, tuvo que registrarse como empresa de taxis, ante la imposibilidad de obtener autorización para establecerse como empresa de transporte en autobús. Hoy en día, sí se permite el establecimiento de empresas de transporte en autobús, pero con bastantes limitaciones, pues este sector no fue incluido en los compromisos de apertura de mercado de China con motivo de su entrada en la OMC en el año 2001. Dada la peculiaridad de que el transporte de viajeros doméstico es un sector altamente regulado, los trámites para la obtención de nuevas líneas se pueden prolongar mucho en el tiempo, habiéndose dado el caso de transcurrir hasta cinco años desde la solicitud de alguna línea hasta la obtención de la correspondiente licencia. Esto ratifica la necesidad de dotarse de grandes dosis de paciencia y perseverancia para operar en China, pues el concepto del tiempo es muy distinto al nuestro.

Hay otras dificultades como el idioma, la diferencia de mentalidad, la búsqueda de las personas adecuadas, que en nuestro caso las hemos superado apostando por personal local. A día de hoy, todas nuestras empresas mixtas son dirigidas por ciudadanos chinos, que habiendo demostrado buenas capacidades de gestión y pasando el periodo de formación adecuado en España o en otras de nuestras empresas en China, son los que gestionan el día a día de las empresas. Únicamente tenemos dos expatriados trabajando en nuestra oficina corporativa en Pekín, donde también tenemos nuestro Centro de Formación, y que se encarga de coordinar y supervisar nuestras empresas chinas.

Dada nuestra temprana llegada a China, hace ya 24 años, tenemos ya una fama acreditada dentro del sector, e incluso en algunas provincias nos consideran como empresa local. Nuestra estrategia de ofrecer un nivel de transporte de alta calidad nos sitúa como referente para otras empresas y contamos con importantes hitos como haber sido la primera empresa extranjera con autorización para operar líneas regulares interprovinciales o el ser la primera empresa china de transportes en obtener la certificación de calidad ISO. A medida que el país continúa con su desarrollo y que la población aumenta su nivel de rentas, aumenta también el número de personas chinas que debe realizar viajes por motivos de trabajo, familiares o de turismo, y que están dispuesta a pagar un precio superior por un servicio de mayores prestaciones, que es precisamente el nicho de mercado en el que ALSA opera en China. Recientemente hemos introducido en China la Clase Imperial, similar a la que en España denominamos Clase Supra, que es un servicio de prestaciones similares a la Primera Clase de los aviones y con un precio mas alto que nuestro servicio base. Este servicio Clase Imperial ha sido muy bien recibido por nuestros clientes chinos y continuamos introduciéndolo en nuevas líneas.

Una gran ayuda a nuestro desarrollo en China y al aumento de la productividad de nuestra flota, ha sido el impresionante plan de construcción de autopistas puesto en marcha por el Gobierno Chino, que ha supuesto pasar de 360 kilómetros de autopistas operativos en 1987 a contar con mas de 53.600 kilómetros a finales del año 2007.

A pesar de nuestra importante presencia en China, todavía nuestra cuota de mercado nacional es inferior al 2%, por lo que aún tenemos un largo camino por recorrer y nos hace ser optimistas de cara al futuro. Nuestra estrategia es continuar desarrollando la red de líneas y estaciones, para llegar a crear una red con presencia en las principales provincias del país. A este fin, aparte del crecimiento orgánico de las empresas ya existentes, también vamos a participar en algunas de las privatizaciones de empresas de transporte que el Gobierno Chino tiene previsto poner en marcha próximamente.