

**GRADO DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2019-2020**

**TRABAJO FIN DE GRADO**



**“ECONOMÍA DEL TRANSPORTE DE VIAJEROS POR CARRETERA”**

**“ECONOMICS OF ROAD PASSENGER TRANSPORT”**

Autor:

**Víctor Revuelta Marcos**

Directora:

**Marta de la Fuente Rentería**

Santander, a 6 de Julio de 2020



## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Resumen.....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>1.1 Summary.....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>2. Introducción .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2.1 ¿Qué es el sector transporte?.....</b>                                  | <b>3</b>  |
| <b>2.2 Sector transporte de viajeros por carretera: .....</b>                  | <b>3</b>  |
| <b>3 Historia de ALSA.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>4. Metodología: .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>4.1 Análisis específico:.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>4.2 ANÁLISIS DAFO .....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>4.3 Análisis DAFO de la empresa ALSA: .....</b>                             | <b>7</b>  |
| <b>4.4 Matriz DAFO:.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>5. Ratios financieros y económicos .....</b>                                | <b>9</b>  |
| <b>5.1 Ratios generales.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>5.2 Los ratios que la empresa ALSA presenta en 2018 son:<br/>        10</b> |           |
| <b>5.3 Evolución temporal desde el año 2011:.....</b>                          | <b>12</b> |
| <b>6. ¿Qué pasará tras el covid-2019?.....</b>                                 | <b>13</b> |
| <b>7. Conclusiones .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>  | <b>15</b> |

## 1. Resumen

Este trabajo trata sobre una de las ramas de la economía del transporte, en concreto, la de transporte de viajeros por carretera, donde vamos a ver qué es y cómo está el sector para continuar con el análisis a fondo de la empresa “Automóviles Luarca SA”, que es la compañía líder de este sector. La empresa se constituyó en 1923 y tras asentarse en Asturias comenzó su expansión por el resto del territorio nacional para posteriormente hacerlo de manera internacional. La situación de la empresa hoy en día es delicada debido al declive del sector y otros factores analizados. Los puntos fuertes de la compañía internamente están basados en que es la líder del sector, como debilidad cuenta con unos costes fijos muy elevados. Externamente tiene la oportunidad de asentarse internacionalmente frente a la amenaza que se genera en España con la aparición de algunos productos sustitutivos. Con todo ello, ALSA tiene opciones de seguir creciendo, pero requiere adaptarse a los nuevos tiempos.

### 1.1 Abstract

This paper deals with one of the branches of the transport economy, namely road passenger transport, where we will see what it is and how the sector is doing in order to continue with the in-depth analysis of the company “Automóviles Luarca SA”, which is the leading company in this sector. The company was set up in 1923 and after settling in Asturias began to expand throughout the rest of Spain and later internationally. The situation of the company today is delicate due to the decline of the sector and other factors analysed. The strengths of the company internally are based on the fact that it is the leader in the sector, while its weakness is the high fixed costs. Externally it has the opportunity to establish itself internationally in the face of the threat in Spain of the appearance of some substitute products. With all this, ALSA has the option of continuing to grow, but it needs to adapt to new times.

## 2. Introducción

### 2.1 ¿Qué es el sector transporte?

El sector servicios engloba varias actividades que incluyen transporte, ya sea de personas o de mercancías, es decir, el desplazamiento que se realiza de un lugar a otro para realizar la actividad. Para ello se utilizan determinadas redes de transporte como con la que cuenta la empresa ALSA (Ordoñez, 2016).

El transporte es un medio que contribuye al sector económico, ya que no solo ayuda a su propio desarrollo, sino que es vital para que otros sectores, como para la industria o para que otras actividades como el turismo y el comercio puedan desarrollar su actividad y generar beneficios.

Esta relevancia incrementa exponencialmente con el proceso de la globalización. España debido a su posición geográfica es el nexo perfecto para el comercio de América Latina y África con el resto de Europa, por lo que exige una mayor capacidad para poder atender a esta actividad, no solo de intercambios comerciales sino de pasajeros.

Al expandirse a nivel internacional, aumenta el nivel de competencia por lo que será necesario implementar un sistema de transporte más flexible y rápido para hacerse con el mercado. Este sector necesita también tecnología para transportar productos especializados, por lo que requiere de una innovación constante.

Este sector es bastante amplio, ya que no solamente está el apartado de viajeros por carretera, del que hablaremos más adelante, sino también incluye otros modos de transporte como el ferroviario, el marítimo o el aéreo.

### 2.2 Sector transporte de viajeros por carretera:

Esta rama del sector transporte se caracteriza por el servicio de movilidad que realiza, llevando a los pasajeros de un punto a otro, ya sea dentro del territorio nacional o en el ámbito internacional. Esta división del sector está regulada por una normativa específica para el desarrollo de la actividad.

Este apartado está sujeto a los cambios y regulaciones de las normativas que determinan tanto España como la Unión Europea en materia de tarifas, combustible o de personal. En España el organismo encargado es el Ministerio de Fomento a través de la Dirección general de Transportes por carretera.

Todo el sector se rige por la “Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres (LOTT) y el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres (ROTT)” en 1987, donde aparece definido que para el transporte de viajeros aparecen los autobuses o los autocares, los cuales deben tener capacidad para más de 9 plazas además del propio conductor, así como espacio para los equipajes.

Es importante matizar que, dentro del transporte, el que se lleva a cabo por carretera se alza como el modo mayoritario, tanto por pasajeros como para mercancías (Colomer Ferrándiz, 1998), una tendencia que se mantiene en la actualidad.

El modelo de crecimiento urbanístico o el ser un país periférico, son algunas de características nacionales que el mismo Colomer Ferrándiz (1998) apunta que han aumentado esta modalidad.

Los transportes de viajeros por carretera, a los que nos atenemos en este trabajo, se dividen en dos categorías, públicos o privados:

Son **transportes públicos** aquellos que se llevan a cabo por cuenta ajena mediante retribución económica. **Son transportes privados** aquellos que se llevan a cabo por

cuenta propia, bien sea para satisfacer necesidades particulares o como complemento de otras actividades principales realizadas por empresas y directamente vinculados al adecuado desarrollo de dichas actividades (observatorio de transporte,2018), como es el caso de ALSA.

Las autorizaciones de los vehículos para transportar viajeros pueden ser:

- **Ámbito Nacional:** Habilitan para realizar transporte en todo el territorio nacional.
- **Ámbito Comarcal:** Habilitan para realizar transporte en la provincia donde esté domiciliada la autorización y en cualquiera que sea limítrofe (independientemente que la provincia esté en otra Comunidad Autónoma).

En este trabajo explicaremos sus orígenes, como se creó y se convirtió en la gran compañía que es hoy en día. Analizaremos sus ratios financieros y económicos para ver la situación de la empresa, el nivel de deuda que tiene y la evolución que ha tenido a lo largo de los últimos años. Realizaremos un análisis DAFO para conocer cómo está la empresa, tanto interna como externamente, para ver la estrategia empresarial que está realizando la compañía puntera de transporte de viajeros de nuestro país, además de su desarrollo internacional. Buscando el objetivo de encontrar conclusiones de la empresa para poder aportar soluciones que mejoren el futuro de la compañía.

### 3 Historia de ALSA

En este trabajo nos vamos a centrar principalmente en la empresa “Automóviles Luarca SA” (ALSA), ya que es la mayor empresa de viajeros por carretera del país y de la que podemos obtener y analizar todos sus aspectos para ver cómo funciona el sector del transporte por carretera.

Según Gómez Mendoza (1989), el transporte de viajeros y de mercancías comienza a cobrar importancia hasta convertirse en un aspecto clave en el desarrollo de la industria y el comercio entre las diferentes zonas, por lo que la empresa tiene un origen a finales del siglo XIX, en Asturias donde la familia Cosmen empezaron con el trayecto que recorría desde Luarca hasta Oviedo en unas 15 horas de viaje.

Con la evolución de los automóviles, la empresa ya fundada bajo el nombre de “El Luarca, automóviles de viajeros” redujo el tiempo de trayecto a 8 horas, gracias las primeras adquisiciones de coches de vapor que realizó la compañía, y que continuaron avanzando con los motores de explosión (Samaniego, 1908).

Romero García (2004) señaló que, con estos avances, la región de Asturias comienza a crecer y a desarrollarse económicamente. “Automóviles El Luarca” participa en ese crecimiento realizando el primer viaje con un automóvil de motor de gasolina en junio de 1916.

En el año 1923 se constituye la sociedad Automóviles Luarca, S.A. (A.L.S.A.), asentando las bases de las actividades relacionadas con el transporte (Frax Rosales & Madrazo, 2001).

La década de los sesenta marca un punto de inflexión en la historia de ALSA: José Cosmen se incorpora a la compañía, y bajo su dirección y liderazgo inicia el mayor crecimiento de la empresa, hasta convertirla en el mayor grupo español de transporte

de viajeros por carretera y único presente en varios continentes (Gómez Mendoza, 1989).

Basándose en Ocampo Suárez-Valdés (2015), en 1964 se pone en marcha la primera línea internacional Oviedo-París-Bruselas y el servicio regular Asturias-Madrid. Estas nuevas incursiones hacen posible que sus vectores se dirijan a otros puntos de Europa (Suiza y Portugal), ampliando paso a paso su red de transporte en Europa y llegando a nuevas comunidades en España.

El proceso de internacionalización fuera del ámbito europeo se inicia en 1984 con la implantación de la compañía en la República Popular China. El siguiente paso es la entrada en el Reino de Marruecos mediante la adjudicación de la gestión del transporte urbano de Marrakech, obtenida en 1999, al que siguió el de Agadir y, más recientemente, el de las ciudades de Tánger y Khouribga (Fernández Moya, 2008).

Empresas punteras en sus respectivas regiones (Galicia, Cantabria y Castilla y León) pasan a formar parte de ALSA en los años 90. En 1999, ALSA adquiere la empresa pública Grupo Enatcar (Lage Marco, 2005).

ALSA tiene actualmente su domicilio social en Gijón, Asturias.

|             |  |
|-------------|--|
| Presidente  | Jorge Cosmen   |
| Servicios   | Transporte de viajeros   |
| Ingresos    | Facturación 842.3 millones de euros en 2018, con un beneficio operativo de 98,5 millones de euros. |
| Propietario | Familia Cosmen   |

## 4. Metodología:

### 4.1 Análisis específico:

Ahora vamos a realizar un análisis específico del entorno en el que se va a desarrollar la actividad, así como del sector.

#### Competidores potenciales:

- Es bastante baja, ya que ALSA tiene una elevada cuota de mercado, debido a que fue absorbiendo y comprando a la competencia. Hoy en día solo quedan pequeñas empresas regionales.
- No existen barreras de movilidad en este sector ya que se basa en el transporte de viajeros, es decir, hay una baja probabilidad de que ingresen nuevas empresas en el sector.
- Existen barreras de salida debido a la inversión que se requiere en vehículos, aunque la opción del leasing hace más sencillo el hecho de que una empresa abandone el sector.

#### Productos sustitutivos:

- El fomento del transporte público debido al menor impacto medioambiental supone una amenaza para los transportes privados. Por lo que Alsa podría sacar ventaja de ello y conseguir nuevos trayectos interurbanos.

- El ave o trenes de cercanías RENFE – FEVE pueden ser productos sustitutivos que supongan otra amenaza.

#### Poder negociador de cliente:

Aquí el cliente no cuenta con mucho poder de negociación debido a:

- Son servicios diferenciados
- Son servicios esenciales para el cliente

#### Poder negociador con proveedores:

El proveedor tampoco tiene un alto poder de negociación:

- Suministran productos estándares.
- Bajos costes para cambiar de proveedor, es decir, si surge un problema con un distribuidor en concreto se puede cambiar a cualquier otro, ya que en este sector los proveedores ofrecen condiciones similares.
- El tamaño de la cifra de negocio de la empresa. Al ser una gran empresa le da poder de negociación, ya que cualquier proveedor querrá convertirse en el principal de ALSA debido a su gran negocio.

## 4.2 ANÁLISIS DAFO

En este análisis vamos a utilizar la herramienta de análisis DAFO, la cual permite realizar un estudio en profundidad de la empresa o del proyecto que se quiera desarrollar. Esta metodología permite analizar las características (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades).

Al realizar el DAFO, el empresario puede ver cuáles son los puntos fuertes de la empresa para poder desarrollar su estrategia empresarial en base a ellos. Conocer tus debilidades es útil para poder mejorarlas o saber cómo afrontarlas.

Puede darse el caso de que antes de crear una empresa, con el análisis DAFO la estudies y veas si será viable o no el negocio.

El análisis DAFO se divide en dos partes:

**Análisis interno (Fortalezas y debilidades).** En este apartado se estudia internamente la empresa, es decir, se observa de manera objetiva cuáles son sus virtudes, qué nicho de mercado es apropiado para que la empresa pueda desarrollarse y competir con otras, además de conocer los puntos débiles de la empresa, para evitar que cuando esté ya en marcha la estrategia, se venga abajo y pueda perderse la inversión realizada. Los factores que entran dentro de este apartado son: La producción, el marketing, la organización, el personal y las finanzas.

**Análisis externo (Amenazas y oportunidades).** Se analizan aquí las condiciones de contorno a las que se enfrentará la compañía en el desarrollo de su proyecto empresarial. Este aspecto no se puede controlar por la empresa ya que pertenecen al mundo exterior, pero si se pueden prevenir, por ejemplo, debe tenerse en cuenta el factor político y como eso va a afectar al transporte, ya que puede influir a la hora de establecer leyes. Hay que definir qué objetivo de mercado se adapta mejor a la empresa, debido a que puede tener oportunidades de mercado que si aprovecha bien le reportarán grandes beneficios (por ejemplo, las empresas de mascarillas han obtenido una gran oportunidad ya que debido al coronavirus la demanda de mascarillas se ha incrementado bastante).

Los factores para tener en cuenta son el mercado, el sector en el que operemos, la competencia y el entorno.

Una vez realizado el análisis, es necesario definir una estrategia que lleve a potenciar las fortalezas, superar o corregir las debilidades, controlar o afrontar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades.

Una vez analizado esto obtenemos la matriz DAFO, que muestra el conjunto de factores DAFO: Debilidades, Amenazas, Oportunidades y Fortalezas. A raíz de ellos podemos realizar la estrategia de la empresa, existen 4 tipos:

Estrategias ofensivas: Se basan en fusionar las fortalezas con las oportunidades, buscan conseguir un crecimiento de la empresa combinando sus puntos fuertes, un ejemplo de este tipo de estrategia es el que comentábamos anteriormente del aumento de la demanda de mascarillas y el coronavirus.

Estrategias defensivas: Se obtienen con la relación de las fortalezas con las amenazas, es decir, relacionan los puntos fuertes de la empresa para contrarrestar las amenazas externas. Un ejemplo sería una empresa que es líder en su sector pero que se encuentra en un intervalo en el que baja la demanda, por lo que intenta estrategias como crear nuevos productos o bajar los precios.

Estrategias adaptativas: Son la relación de las debilidades con las oportunidades. Buscan darle un cambio a la estrategia a la empresa, es decir, se cambia algún elemento de las debilidades para buscar aprovechar las oportunidades. Por ejemplo, si hay un servicio postventa deficiente, y se detecta que es algo con gran valor en los servicios que se ofrecen, se puede potenciar y crear una campaña publicitaria para divulgarlo.

Estrategias de supervivencia: Cuando la empresa no va bien, intentar relacionar sus puntos débiles para analizar objetivamente cómo está la empresa respecto a la competencia y qué cambiar para revertir la situación. Pero en el caso de ALSA no siempre se puede realizar esto ya que en muchas ocasiones dependen de las medidas del gobierno, por ejemplo, a la hora de fijar las tarifas de destino con los ayuntamientos o gobiernos de cada región.

### 4.3 Análisis DAFO de la empresa ALSA:

#### Análisis interno

##### Debilidades

- Como observaremos posteriormente en los ratios, la compañía tiene unos costes fijos muy elevados, por lo que requerirá tener bastantes ingresos para ello.
- Al tener parte de sus viajes subvencionados por el estado, como por ejemplo la “unibus” para los estudiantes que estudian en la Universidad de Cantabria. La empresa está sujeta a las tarifas que le fije la autoridad competente, en este caso el gobierno de Cantabria.

##### Fortalezas

- Cuenta con grandes infraestructuras y dispone de una flota de vehículos propia y que va renovando año a año.
- Es la empresa líder en el sector de transporte de viajeros por carretera (CHEN, 2013).
- Sus conductores son expertos en el sector ya que ALSA solo contrata aquellos que tienen ya años de experiencia en la conducción de autobuses (ALSA empleados, 2019).

- Como veremos en los ratios, ALSA tiene poca deuda por lo que en ese sentido puede estar tranquila.
- En la medida de lo posible intenta mejorar la experiencia del pasajero incluyendo wifi gratis en el autobús, viajes directos sin paradas o incluso pantallas individuales para hacer el trayecto más entretenido.

### **Análisis externo**

#### **Amenazas**

- Cada año la empresa se encuentra con nuevos competidores. En España su política es ir absorbiéndolos, pero internacionalmente no le resulta tan fácil.
- Las nuevas leyes que han sido saliendo han sido orientadas a la comodidad y la limitación del número de pasajeros en un trayecto, por lo que ALSA ha tenido que ir reduciendo las plazas en sus trayectos.
- El sector de transporte de viajeros por carretera en España está estancado. Han aparecido otras alternativas para trayectos largos como el ave o el transporte aéreo.
- Nuevos productos sustitutivos como el hecho de que actualmente poder adquirir vehículo propio está al alcance de cualquiera.

#### **Oportunidades**

- Surgen nuevas tendencias en el transporte de viajeros por lo que la empresa podría innovar y adaptarse.
- Como decíamos en el apartado anterior, en España tiene pequeños competidores, por lo que tendrá un gran peso dentro del sector.
- La expansión internacional puede ser clave para hacer crecer la compañía.
- Las medidas de fomento en el transporte público pueden suponer una gran situación para ALSA.

#### 4.4 Matriz DAFO:

| <u>INTERNO</u>  | <u>EXTERNO</u>  |
|---|---|
| <b>DEBILIDADES</b>  | <b>OPORTUNIDADES</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costes fijos muy elevados.</li> <li>- La empresa está sujeta a las tarifas que le marque el gobierno.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptarse a nuevas tendencias de transporte.</li> <li>- Pequeños competidores en España.</li> <li>- Realizar una expansión internacional.</li> <li>- El fomento del transporte público.</li> </ul> |
| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa líder del sector.</li> <li>- Cuenta con grandes infraestructuras.</li> <li>- Conductores experimentados.</li> <li>- Poco endeudamiento.</li> <li>- Mejorar del viaje con sistema de wifi en los autobuses.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos competidores internacionales.</li> <li>- Nuevas leyes que limitan más el pasajeros a bordo.</li> <li>- Estancamiento del sector.</li> <li>- Productos sustitutivos</li> </ul>               |

Con este análisis podemos observar que la empresa sigue una estrategia defensiva, ya que busca relacionar sus fortalezas como su peso en el sector, y sus recursos con las amenazas externas como el estancamiento del sector que supone la baja demanda, por lo que debe aprovechar oportunidades como el fomento del transporte público para adaptarse. En base a esto, la empresa debería usar una estrategia ofensiva, ya que gracias a su liderazgo en el sector y su flota de autobuses podría expandirse internacionalmente y además hacerse con los trayectos públicos. Aunque siga dependiendo de las tarifas que le fije la autoridad competente de esa zona, podrá realizar una mayor cantidad de servicios en los trayectos dentro de las ciudades o trayectos cortos fuera de ella, lo que le reportaría más beneficios que intentar realizar largos trayectos y competir con otros medios de transporte como está haciendo hasta ahora.

## 5. Ratios financieros y económicos

### 5.1 Ratios generales

En este apartado vamos a analizar cómo es la situación de ALSA mediante sus balances contables, de los cuales podremos obtener los datos para saber cuál es la realidad económica y financiera de la empresa. Todos los ratios han sido obtenidos de los balances de ALSA de la base de datos "SABI" de la biblioteca de la Universidad de Cantabria (SABI, 2018).

Empezaremos explicando los ratios del año 2018 y después procederemos a observar cuál ha sido su evolución temporal desde 2011.

Con los balances contables se realizan las cuentas anuales, ya que todas las empresas están obligadas a realizarlas. Además, se dispone de información sobre el endeudamiento de la empresa y de dónde obtiene sus recursos económicos, si los genera la empresa o son externos. Si son externos permite conservar los recursos propios y recibir recursos ajenos para mejorar o renovar las infraestructuras, pero hasta

un límite, ya que pueden surgir problemas sino se usan eficientemente o si las condiciones de devolución se endurecen

Para ello vamos a calcular los ratios (un ratio es una razón, una relación entre dos magnitudes y se expresa mediante una fórmula). Tenemos, pues, los ratios financieros (también llamados indicadores financieros) y los ratios económicos, y la diferencia entre ambos es la siguiente:

- Con los ratios económicos se estudia la rentabilidad del negocio desde distintos puntos de vista y se parte, fundamentalmente, de los datos contenidos en la cuenta de pérdidas y ganancias.
- Con los ratios financieros se estudian los recursos propios y ajenos con los que se financia la empresa (dinero propio y dinero ajeno que tiene que devolver). Se calculan sobre los datos del balance de situación.

Con todo esto obtendremos conclusiones sobre si los medios de ALSA son los adecuados y si se están empleando de manera óptima.

## 5.2 Los ratios que la empresa ALSA presenta en 2018 son:

**La rentabilidad económica** (conocida como ROI, Return on investment) mide la capacidad que tienen los activos de una empresa para generar beneficios, sin tener en cuenta como han sido financiados.

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio bruto} / \text{Activo total}) * 100$$

Rentabilidad económica: -21,06%

En este caso al ser negativa indica que la empresa no solo no consigue rendimiento de sus activos, sino que estos activos generan pérdidas, lo cual indica que la empresa debe reestructurarse, reducir gastos o incluso abandonar la actividad habitual y buscar una más acorde a los recursos de los que dispone la empresa.

**La rentabilidad financiera** son los beneficios obtenidos por invertir dinero en recursos financieros, es decir, el rendimiento que se obtiene a consecuencia de realizar inversiones.

La rentabilidad financiera se conoce por las siglas ROE, por su expresión en inglés "Return on Equity".

$$\text{ROE} = (\text{Beneficio neto} / \text{Fondos propios}) * 100$$

Rentabilidad Financiera: -62,61%

Como es negativa quiere decir que, con el dinero de los accionistas, la compañía genera pérdidas en un ejercicio valoradas en 62% de esos recursos propios. Por esto que la empresa debería realizar una ampliación de capital para captar fondos y poder afrontar esta situación y hacer pago a los accionistas, ya que estos, si ven que pierden dinero, se llevarán sus inversiones a otra parte, por lo que ALSA quedaría aún peor.

**El ratio de liquidez** pone de manifiesto la capacidad de la empresa para hacer frente al pago de sus deudas que vencen a corto plazo. Indica cuantos euros tiene la empresa en bienes y derechos del activo corriente por cada euro que tiene de deuda a corto plazo.

$$\text{Liquidez} = \text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante}$$

Liquidez general: 1,30%

En este caso significa que la entidad cuenta en su activo corriente con 1,30 euros por cada euro que tiene de deuda que vence en menos de un año, por lo que la empresa podrá cumplir con sus obligaciones inmediatas. Además, al no estar muy por encima de 1,00 significará que ALSA tiene bienes invertidos, buscando ser productivos a la hora de reportar rentabilidad a la compañía.

**El ratio de endeudamiento** indica cuantos euros de financiación ajena tiene la empresa por cada euro de financiación propia. Es decir, señala el importe total de las deudas de la empresa respecto a sus recursos propios.

Endeudamiento = Pasivo/Patrimonio Neto

Endeudamiento: 66,36%

En este caso el ratio de endeudamiento nos indica que los recursos ajenos de la entidad suponen el 66% de los propios, es decir, por cada 66 euros de financiación ajena la empresa cuenta con 100 euros de financiación propia.

ALSA tiene el ratio un poco elevado ya que lo ideal es estar entre el 40% y 60%.

**El ratio de solvencia** indica cuantos euros tiene la empresa, entre bienes y derechos, por cada euro que tiene de deuda.

Solvencia = Activo / Pasivo

Solvencia: 1,30%

En este caso el ratio de solvencia es de 1,30, lo que significa que la entidad cuenta en su activo con 1,30 euros por cada euro que tiene de deuda.

Al ser un resultado inferior a 1,50 podemos saber que el nivel de solvencia de la entidad no es suficiente, ya que contra más bajo sea más desconfianza puede generar a posibles inversores a la hora de invertir en la empresa.

**La Autonomía financiera:** Este ratio muestra la relación entre los capitales propios de la compañía y el total de capitales permanentes que son necesarios para su financiación, lo que incluye los préstamos y los créditos pendientes a medio y largo plazo.

Autonomía financiera = Fondos propios / Pasivo total

Autonomía financiera a medio y largo plazo: 4,99%

Este bajo resultado de 5% nos indica la dependencia que tiene la empresa con respecto a los capitales ajenos, por lo que la empresa tiene poca autonomía financiera.

Como hemos podido ir observando con el resto de ratios anteriores, la empresa ALSA cuenta con riesgo financiero.

**Con el ratio de apalancamiento financiero** se calcula si interesa o no recurrir a financiación ajena para aumentar el importe de una inversión determinada.

Apalancamiento financiero = (Activo / Fondos propios) x (BAT / BAII)

Apalancamiento financiero: 26,45%

Como era de suponer, al ver el ratio podemos decir que el apalancamiento financiero indica que el coste de la financiación ajena hace que la rentabilidad sea inferior que, si solo se invierte capital propio, aunque la empresa no podría solo con su propio capital.

**El fondo de maniobra** es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, también se puede expresar como la parte del activo corriente que está financiada con patrimonio neto o pasivo no corriente.

Fondo de maniobra = activo corriente – pasivo corriente

Fondo de maniobra: 1.588.367 euros.

Un fondo de maniobra positivo indica que el importe del activo corriente es superior al del pasivo corriente, es decir, que parte del activo corriente está financiado con recursos permanentes.

Esta situación es la ideal porque va a permitir a la empresa hacer frente al pago de sus deudas que vencen a corto plazo y también acometer algunas inversiones. Concuera con los análisis anteriores que hemos ido realizando.

Sin embargo, hay que señalar también que un fondo de maniobra excesivamente alto puede indicar un elevado importe de fondos ociosos que podrían generar más rentabilidad si estuvieran invertidos adecuadamente.

**El margen de beneficio** es el último ratio, es la diferencia entre precio de venta (sin IVA) y el coste de producción o de adquisición de los productos. En el caso de ALSA los autobuses y sus materiales.

Margen de beneficio = Ingresos totales – Costo de los productos

Margen de beneficio: -6,43%

Al ser negativo podemos ver que los beneficios no alcanzan a generar los recursos necesarios, ni si quiera para cubrir sus costes.

### 5.3 Evolución temporal desde el año 2011:

En la siguiente tabla vamos a poder ver la evolución que ha tenido la empresa en los últimos años.

**Tabla 1.1: Evolución de ALSA**

| Ratios                                   | 2018     | 2017     | 2016     | 2015     | 2014     | 2013    | 2012      | 2011     |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|---------|-----------|----------|
| Rentabilidad Económica (%)               | -21,06   | -12,89   | -13,16   | -4,61    | 1,54     | -6,59   | -19,64    | -7,40    |
| Rentabilidad Financiera (%)              | -62,61   | -31,32   | -24,95   | -8,22    | 2,88     | -12,32  | -34,84    | -12,61   |
| Liquidez General                         | 1,30     | 1,37     | 1,74     | 1,90     | 1,81     | 1,97    | 2,04      | 2,39     |
| Endeudamiento (%)                        | 66,36    | 58,85    | 47,23    | 43,87    | 46,66    | 46,48   | 44,99     | 41,31    |
| Solvencia                                | 1,30     | 1,37     | 1,74     | 1,90     | 1,81     | 1,97    | 2,04      | 2,39     |
| Autonomía Financiera Corto y largo plazo | 4,99     | 54,03    | 56,42    | 28,93    | 8,10     | 5,85    | 4,84      | 4,86     |
| Apalancamiento Financiero (%)            | 26,45    | 1,85     | 4,15     | 6,59     | 16,55    | 22,14   | 25,13     | 23,99    |
| Fondo de maniobra                        | 1.588,37 | 2.474,41 | 2.127,98 | 1.953,38 | 1.802,24 | 1.519,2 | 2.770,858 | 2.053,51 |
| Margen de Beneficio (%)                  | -6,43    | -4,81    | -4,87    | -1,82    | 0,55     | -2,31   | -7,34     | -3,37    |

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI (2018).

En líneas generales podemos observar en la tabla que la empresa está en declive, cada año ofrece menos rentabilidad, menos beneficios y aumenta cada vez más su nivel de endeudamiento.

Esto se debe a varios factores:

- Una mala gestión de la empresa. ALSA no cuenta con apenas competencia en el ámbito nacional ya fue absorbiendo a todas las demás compañías hasta hacerse con gran parte de la cuota de mercado, lo que puede haber derivado en un exceso de confianza por no tener competencia, lo que siempre es negativo de cara a los consumidores.
- El sector transporte por carretera está en declive. Hoy en día con la mejora de las infraestructuras y modos de transporte, muchos consumidores usan transportes como el “ave” para desplazarse en menor tiempo a media distancia.
- Hoy en día todo el mundo tiene acceso a coche privado. En la actualidad el hecho de permitirse comprar un coche particular hace que mucha gente se transporte por su cuenta en vez de usar el transporte en autobús. Esto se debe a que muchas veces las rutas son ineficientes, es decir, yendo en autobús tardas más por tener que realizar paradas programadas que en coche las podrías saltar.
- Otro factor para tener en cuenta es la dura crisis económica que ha sacudido nuestro país en los últimos tiempos, lo que ha llevado a la empresa a tener que reducir plantilla y a no poder renovar o realizar mejoras necesarias en sus infraestructuras.

## 6. ¿Qué pasará tras el covid-2019?

En los últimos meses el mundo ha sufrido una pandemia como nunca antes se había conocido. La globalización ha hecho que sus efectos se extiendan por todo el planeta, y el impacto en la economía mundial ha sido grande, siendo España uno de los países más perjudicados.

Ahora que parece que lo peor ha pasado, la OMS y las autoridades sanitarias nos advierten de no bajar la guardia, por lo que será necesario que nos acostumbremos a vivir la “nueva normalidad”, tomando medidas de precaución que afectaran a todas nuestras rutinas anteriores a la pandemia, como por ejemplo, la forma en que usaremos el transporte público, que hasta la fecha estaba siendo fomentado por el gobierno y ahora se ha convertido en uno de los sectores más afectados por esta crisis sanitaria.

Desde el inicio del estado de alarma se ha producido en nuestro país una gran reducción de los trayectos, tanto urbanos como interurbanos. Muchas regiones han sufrido que ya apenas tienen líneas de transporte entre la ciudad y la periferia. Además de los escasos transportes que hay, han supuesto que se realicen rutas completas sin recoger pasajeros, sobre todo las que comunican con la periferia. Aquí en nuestra región hemos podido observar un gran descenso de viajes disponibles en el recorrido Santander-Torrelavega, una de las líneas más concurridas de la zona. Ya no solo es reducir o restringir la actividades de estos transportes, sino que desde el gobierno también se ha hecho un llamamiento a los ciudadanos para que eviten en la medida de lo posible usar el transporte público, lo que choca frontalmente con la idea de fomentarlo que había antes del brote de covid-2019.

Se han tomado más medidas como restringir el pago en efectivo, con la finalidad de evitar la transmisión del coronavirus, lo que puede generar algún problema a la hora de viajar sobre todo para la gente más mayor que no suele usar tarjeta. Otra medida que se ha tomado, aparte de no poder estar cerca del conductor, es limpiar el autobús después de cada trayecto y la contratación de equipos de limpieza que periódicamente desinfectan a fondo el autocar.

Con todo esto podemos afirmar que el transporte público se encuentra en un punto crítico para la propagación del coronavirus. Sin embargo, el hecho de suspenderlo completamente supondría más problemas, además de los ocasionados ya por el virus. España está sufriendo ya problemas de movilidad de personal sanitario o personas afectadas, por lo que si se cancelase el transporte público, sería un agravante peor para la situación actual.

## 7. Conclusiones

La empresa ALSA lleva en el sector desde 1923, incrementando en gran medida no solo el tamaño de la empresa sino su dominio del territorio nacional, ya que cuando empezó su ámbito de actuación era meramente regional y ahora controla gran parte del territorio nacional, incluyendo cualquier tipo de recorrido ya sean trayectos cortos interurbanos hasta grandes desplazamientos a lo largo del territorio español. Tiene infraestructuras suficientes como para poner sus miras a nivel internacional y competir con otras marcas extranjeras asentadas en el mercado como por ejemplo "FlixBus".

En lo que respecta al análisis de la empresa, tiene bastante solidez debido a sus diversas fortalezas, como la liquidez que tiene y el objetivo marcado de mejorar la experiencia de viaje con sistema de wifi o pantallas individuales, aunque siempre tiene que moverse en las tarifas de viaje que le marque el órgano competente de la zona, por lo que no puede invertir excesivamente en esto, o no le serán rentables los trayectos que realice a corta y media distancia.

El sector de transporte de viajeros por carretera está en una fase de declive debido a los avances tecnológicos, que han supuesto que muchos consumidores usen productos sustitutos en algunos trayectos como por ejemplo el ave. También hoy en día la mayoría de conductores cuentan ya con vehículo propio con lo que en muchas ocasiones perjudica a esta rama del sector, ya que los posibles clientes van por su cuenta y eso obviamente se reporta en un descenso de beneficios.

La compañía necesita, en parte, adaptarse a la situación actual, ya que necesita mejorar sus rentabilidades tanto económicas como financieras, y lo tiene que hacer en la crisis sanitaria actual que sufrimos, la cual ha impedido que la empresa tenga la oportunidad de hacerse con los transportes públicos y rentabilizar esos trayectos, ya que se están dando poco más que servicios mínimos. Cuando pase debe estar lista para introducirse en ese mercado del transporte urbano, sobretudo en grandes ciudades donde más mercado tendría.

## BIBLIOGRAFÍA

CHEN, J. (2013). *Implantación de cuadro de mando integral*. ALSA GRUPO SLU.

COLOMER FERRÁNDIZ, J.V. (1998): “*El transporte terrestre de mercancías: organización y gestión*”. Fundación Instituto Portuario de Estudios y Cooperación, Valencia.

COSMEN MENÉNDEZ-CASTAÑEDO, A. (2008): “Claves para trabajar en China”, en G. SOLANA (coord.): *China: una necesidad para una empresa global Experiencia e internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes*. Cátedra Nebrija, Madrid, pp. 105-110.

FERNÁNDEZ MOYA, M. (2008): “Internacionalización de la empresa familiar en China: algunos casos de éxito”. IESE, *Cátedra de Empresa Familiar*, nº 36.

FRAX ROSALES, E. y S. MADRAZO (2001): “El transporte por carretera (siglos XIX y XX)”. *TST*, nº 1, 31-53.

GÓMEZ MENDOZA, A. (1989): “Transportes y comunicaciones”, en A. Carreras (coord.): *Estadísticas Históricas de España (s. XIX y XX)*. Fundación Banco Exterior de España, Madrid, pp. 269-327.

GRUPO ORDOÑEZ. (2016): *Normativas y definiciones. Definición de transporte*.

INFORMACIÓN TRABAJADORES ALSA (2019): Empleados y formación. <<https://alsa.es/sobre-alsa/personas>>

LAGE MARCO, M. (2005): “*Historia de la industria española de automoción*.” Fitisa, Madrid.

OBSERVATORIO DE TRANSPORTE (2018): Transporte público y privado. Ámbito de actuación. <<https://observatoriotransporte.mitma.es/recursosotle/informeotle2018.pdf>>

OCAMPO SUÁREZ-VALDÉS, J. (2015): “De la arriería al autobús: Cosmen/ALSA, de empresa familiar a firma internacional.”. *TST*, nº 28, pp. 40-63.

ROMERO GARCÍA, F. (2004): *Viajeros en el tiempo. Asturias, tránsito e historia: transportes y comunicaciones por carretera*. Madú Ediciones, Oviedo.

RUBIAL LLAMAS, A. (2014). *Estrategias del grupo ALSA SLU*.

SABI (2018): *Balance de situación de la empresa Automóviles Luarca S.A. Ratios financieros*. <<https://sabi.bvdinfo.com/version 2020417/Report.>>

SAMANIEGO, J. M. (1908): “La nueva línea de automóviles de San Esteban de Pravia a Vega de Ribadeo”, en *España automóvil. Revista técnica de automovilismo*, p.240.

### **Otras fuentes consultadas**

FERNÁNDEZ, Z. y M. J. NIETO (2008): “La internacionalización del Grupo ALSA”, en J. C. Casillas (coord.): *La internacionalización de la empresa familiar*. Universidad de Sevilla, pp. 199-215.

GUILLÉN, M. F. y E. GARCÍA-CANAL (2013): “ALSA: una empresa familiar pionera en la expansión hacia China”, en VV. AA., *El caso ALSA*. Fundación Valdés-Salas, Oviedo, pp. 75-89.