

EMPRESAS Y EMPRESARIOS ASTURIANOS

El caso Alsa

EMPRESAS Y EMPRESARIOS ASTURIANOS

El caso Alsa

JOAQUÍN OCAMPO SUÁREZ-VALDÉS

ESTEBAN GARCÍA-CANAL

MAURO F. GUILLÉN

Fundación Valdés-Salas
Ediciones Trea

FUNDACIÓN VALDÉS-SALAS
Colección Empresas y Empresarios Asturianos, 2

DIRECTOR
Joaquín Ocampo Suárez-Valdés

CONSEJO EDITORIAL
Presidente: Juan Velarde Fuertes
Secretario: Joaquín Lorences Rodríguez

Consejeros:
Rafael Anes Álvarez de Castrillón
Francisco Comín Comín
Antonio Escudero Gutiérrez
Antonio Gómez Mendoza
Mauro F. Guillén
Julio Segura Sánchez
Gabriel Tortella Casares

Primera edición: abril del 2013

© los autores de cada capítulo, 2013

© de esta edición: Fundación Valdés-Salas

FUNDACIÓN VALDÉS-SALAS
Palacio Valdés-Salas
Plaza de la Campa, s/n.
33860 Oviedo
fundacionValdesSalas@gmail.com

EDICIONES TREA, S. L.
María González la Pondala, 98, nave D
33393 Somonte-Cenero. Gijón (Asturias)
Tel.: 985 303 801. Fax: 985 303 712
trea@trea.es
www.trea.es

Impresión: Gráficas Ápel
Encuadernación: Encoastur

Depósito legal: AS-00069-2013
ISBN: 978-84-9704-709-8

Impreso en España – *Printed in Spain*

Todos los derechos reservados. No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo por escrito de la Fundación Valdés-Salas.

La Fundación, a los efectos previstos en el artículo 32.1 párrafo segundo del vigente TRLPI, se opone expresamente a que cualquiera de las páginas de esta obra o partes de ella sean utilizadas para la realización de resúmenes de prensa.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

Índice

PRESENTACIÓN.....	9
<i>Joaquín Lorences e Isidro Sánchez</i>	
PREÁMBULO A DOS MULTINACIONALES ASTURIANAS	11
<i>Juan Velarde Fuentes</i>	
~~~~~	
LEITARIEGOS/ALSA/CHINA:	
COSMEN, UNA DINASTÍA EMPRESARIAL CENTENARIA .....	13
<i>Joaquín Ocampo Suárez-Valdés</i>	
1. Consideraciones previas: empresa y familia, geografía y economía .....	16
1.1. Empresa y territorio.....	17
1.2. La empresa preindustrial: la fortaleza de la empresa familiar .....	18
2. Caminos de herradura, caminos carreteros: Asturias, la Siberia del norte.....	19
2.1. Asturias, la Siberia del norte .....	20
3. La arriería: un sector estratégico en las economías preindustriales.....	21
3.1. Arrieros y carreteros en Asturias.....	23
3.2. ¿Arriería o ferrocarril, recuas o trenes? .....	25
4. Leitariegos: la fortaleza de una economía «de frontera».....	26
4.1. De los tiempos medievales a los modernos: explotando rentas de situación ..	26
4.2. Leitariegos, vivir para transportar: una economía de servicios .....	29
5. Los Cosmen: una empresa familiar centenaria.....	31
5.1. De feria en feria, de la arriería a la hidalgüía .....	32
5.2. Crecimiento, diversificación, diferenciación.....	33
5.3. En el siglo XIX: la fortaleza de una empresa familiar .....	35
6. De la arriería a las diligencias .....	37
6.1. Asturias: hacia el final de la Siberia del norte .....	38
6.2. Las compañías provinciales de diligencias .....	39

7.	De la tracción de sangre a la tracción mecánica.....	41
7.1.	España: primeros pasos de la tracción mecánica.....	42
7.1.1.	Asturias: la etapa experimental del autobús .....	43
7.1.2.	Asturias: las primeras líneas regulares.....	45
7.1.3.	Los Cosmen: pioneros del autobús.....	46
7.2.	El <i>boom</i> automovilístico de los años veinte .....	48
7.2.1.	Alsa en los años veinte .....	49
7.3.	1930-1950: tiempo de espera.....	50
7.3.1.	Empresa Cosmen y Alsa: suertes dispares .....	51
7.4.	Desde 1950: de la autarquía a la edad de oro de la economía española.....	52
7.4.1.	Cosmen-Alsa: un encuentro previsible .....	54
8.	Crecimiento e internacionalización (1960-2010).....	57
8.1.	Primeros escenarios de la expansión.....	59
8.1.1.	Transporte urbano.....	59
8.1.2.	Transporte regional.....	60
8.1.3.	Transporte nacional .....	61
8.2.	De transportista internacional a empresa multinacional .....	61
8.2.1.	Crecer en Europa: de Alsa a NX .....	61
8.2.2.	Alsa, una empresa global: China, Marruecos, Chile.....	65
9.	Conclusión .....	68
	Fuentes y bibliografía .....	68
	ALSA: UNA EMPRESA FAMILIAR ASTURIANA PIONERA EN LA EXPANSIÓN HACIA CHINA .....	75
	<i>Esteban García-Canal y Mauro F. Guillén</i>	
1.	Introducción.....	78
2.	Las nuevas multinacionales.....	79
3.	El caso de Alsa: antecedentes de la compañía.....	83
4.	Factores clave en el crecimiento de Alsa.....	84
5.	La inversión directa y la experiencia en China.....	85
6.	Conclusión e implicaciones .....	86
	Bibliografía .....	87

# Presentación

JOAQUÍN LORENCE

*Vicepresidente de la Fundación Valdés-Salas*

ISIDRO SÁNCHEZ

*Director del Aula de Extensión Universitaria Valdés-Salas*

La Fundación Valdés-Salas y el Aula de Extensión Universitaria Valdés-Salas, al editar la colección de monografías Empresas y Empresarios Asturianos que hoy presentamos, tratan de dar contenido a uno de sus objetivos fundacionales: el de fomentar el espíritu emprendedor entre los jóvenes y el de ofrecer a la sociedad la oportunidad de reflexionar sobre trayectorias empresariales singulares. Singulares no solo por la naturaleza del proceso creativo y de la actividad desarrollada, por su contribución a la generación de empleo y riqueza o por mejorar la visibilidad en el exterior de nuestra región, sino, y sobre todo, por lo que representan de esfuerzo, de sacrificio y de asunción de riesgos.

Para llevar adelante este proyecto editorial contamos con la generosa colaboración del profesor Joaquín Ocampo, al que también le hemos encargado la dirección del Aula de Emprendedores Valdés-Salas, desde la que se pretende desarrollar todo tipo de actividades complementarias —conferencias, talleres de trabajo, cursos de extensión universitaria...— orientadas al fomento de la vocación emprendedora.

En el caso concreto de esta colección, estimamos que existen en la actualidad sobrados argumentos para ofrecer al público experiencias empresariales singulares protagonizadas por empresarios contemporáneos capaces de inducir un efecto de emulación o demostración que anime a los jóvenes hacia el emprendimiento. Al asumir esta empresa editorial, hacemos nuestro aquel lema —*quid verum, quid utile* (a la verdad y a la utilidad pública)— que en 1794 presidía el escudo del Real Instituto Asturiano, sin duda la iniciativa más querida por Jovellanos de las muchas que logró poner en marcha para mejorar la capacidad productiva de la región. En este lema pretendía Jovellanos condensar la vocación de un proyecto eminentemente práctico y realista, un proyecto formativo que, alejado de la especulación, sirviese para insertar en el mundo del trabajo y de la empresa a los jóvenes asturianos.

Cada estudio o «caso» de esta colección se abordará desde una doble perspectiva: la histórica y la empresarial. Desde la primera, y a partir de archivos públicos y privados, se describe el origen, desarrollo y adaptación de la empresa a los sucesivos entornos o escenarios políticos y económicos bajo los que ha operado. Desde la segunda, se trata de identificar las claves estratégicas del éxito de la empresa. Al integrar ambos puntos de vista, se obtiene una valoración interdisciplinar que ayuda a la comprensión de cada caso de estudio de forma objetiva y documentada.

El presente volumen, que se consagra al estudio del caso Alsa, coincide con el reciente nombramiento de José Cosmen Adelaida, artífice de la expansión nacional e internacional de la firma, como doctor honoris causa por la Universidad de Oviedo, máximo reconocimiento que puede conceder cualquier universidad. Como en el caso de Francisco Rodríguez, hablamos de empresarios asturianos con fuertes vínculos hacia el mundo rural, y cuya trayectoria, talento y talante gozan de unánime respeto y reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional.

Resta por último señalar que la Fundación Valdés-Salas se siente honrada y orgullosa por el valor añadido que le reporta el poder contar con el asesoramiento científico de los miembros que, bajo la presidencia de don Juan Velarde Fuertes, forman parte del consejo editorial de esta colección: don Rafael Anes Álvarez de Castrillón, don Francisco Comín Comín, don Antonio Escudero Rodríguez, don Antonio Gómez Mendoza, don Mauro F. Guillén, don Joaquín Lorences Rodríguez, don Julio Segura Sánchez y don Gabriel Tortella Casares. Todos ellos acreditan una trayectoria académica e investigadora, profesional e institucional, sobradamente conocida y desarrollada tanto en España como en universidades europeas y norteamericanas. Su prestigio nos excusa de glosar sus dilatados méritos. Por lo mismo, la Fundación no puede pasar por alto la oportunidad de agradecerles su desinteresado consejo y colaboración.

# Preámbulo a dos multinacionales asturianas

JUAN VELARDE FUERTES

*Presidente de la Fundación Valdés-Salas*

Nunca se me olvidarán dos choques que tuve en el exterior. Uno de ellos, volando por encima del Pacífico, en un avión de la ya desaparecida empresa aérea norteamericana Braniff, aquella que pintaba cada uno de sus aviones de un color homogéneo diferente. Ofrecieron un desayuno a los pasajeros y cuál no sería mi sorpresa cuando la mantequilla que le acompañaba era de la marca Reny Picot. La otra se produjo en Ginebra. Había ido yo llamado por la Organización Internacional del Trabajo para unas aportaciones técnicas relacionadas con la seguridad social. Decidí dar un paseo nocturno y llegué a una plaza importante y, de pronto, en el suelo, veo señaladas unas marcas paralelas y este letrero: «Reservé Alsa». Meforcé a pasar por allí al día siguiente, y efectivamente, aquel espacio estaba ocupado por un autobús típico de Alsa, heredero directo de aquellos Luarcas de mi infancia en Salas.

De ahí que me sienta satisfechísimo con la salida de estos dos primeros volúmenes de la colección Empresas y Empresarios Asturianos, editados por la Fundación Valdés Salas: las historias empresariales de Ilas (Industrias Lácteas Asturianas), la productora de aquella porción de mantequilla del desayuno sobre el Pacífico, y la de Alsa. Historias empresariales completadas con un excelente estudio de economía de la empresa referido a la proyección de aquellas en el ámbito de las empresas multinacionales y en el poco estudiado escenario de la denominada «internacionalización discriminadora».

Resulta apasionante seguir la historia de estas dos grandes empresas multinacionales nacidas, la una en Anleo y la otra en Luarca. Y seguirla a través de dos grandes empresarios, Francisco Rodríguez y José Cosmen Adelaida. La vida de ambos descrita en las páginas de ambas obras realmente impresiona. También el encuentro de ambas no solo en China, sino también en el propio capital de Ilas, con la familia Cosmen como minoritaria desde 1996, y que ha producido una alianza entre ambas que conduce a mejorar su funcionamiento respectivo.

Estos dos volúmenes también ofrecen un punto de apoyo al conocimiento de otras multinacionales españolas que actúan en ámbitos internacionales. El éxito de ambas firmas en el exterior se ha logrado sin contar con tecnología propia —lo que proporciona siempre las ventajas de una situación monopolística—, y sin contar con marcas renombradas previamente a escala internacional.

Naturalmente, por motivos familiares que ascienden a mi bisabuelo Vicente Velarde, quien fundó su empresa en 1848, tengo que estar de acuerdo con el planteamiento que se hace en el libro sobre Ilas, del enlace entre la revolución industrial basada en el carbón, y la que se derivará de la industrialización láctea.

Resulta este tomo también apasionante por datos históricos complementarios que enlazan con aspectos de la vida intelectual española, concretamente en relación con la Institución Libre de Enseñanza. Pero esto, ampliarlo e incluso recalcarlo, debe quedar para investigaciones futuras, vinculadas al nombre, que como había ocurrido con el de Ultramarinos, apareció en el comercio con el apelativo de Mantequerías.

Y por lo que se refiere a Alsa, en realidad, como queda claro, de su nombre se desprende que nació en 1923 en Luarca, pero la raíz, como se insinúa al hablar de la empresa Cosmen, es mucho más antigua, posiblemente relacionada con la arriería y, desde luego, con el transporte desde Cangas del Narcea. Y es la empresa Cosmen la que va a dar todo el estilo multinacional, debido a José Cosmen Adelaida y sus hijos, a través de Alsa. Todo queda clarísimo en la aportación de Joaquín Ocampo.

Debo señalar que el lector no tiene ante sí dos libros hagiográficos. Son un trabajo en el que se entremezcla la ya señalada economía empresarial con la historia económica, y con capítulos a veces tan apasionantes como el que se titula «La inversión directa y la experiencia en China» referido a Alsa. Aunque no lo es menos lo que se expone en relación a la familia Cosmen, con antecedentes que se sitúan en el puerto de Leitariegos y en el siglo XII para llegar hasta ahora mismo. Es inmejorable lo que sobre todo esto se dice en relación con el transporte interior, sobre todo del occidente de Asturias. Así es como se obtiene un antecedente precioso del papel de José Cosmen Adelaida en la explosión hacia el exterior del Alsa.

Garantizo que esta es una obra doble conjunta que a los empresarios y a los economistas no se les caerá ni un segundo de las manos, pero también a todos los interesados por la Historia Contemporánea de Asturias, porque, por ejemplo, de los Cosmen Menéndez-Castañedo surgen mil flechas en multitud de direcciones que enlazan con aspectos poco conocidos hasta ahora de lo sucedido en el Principado de los siglos XIX y XX.

*Madrid, 28 de febrero de 2013*

Leitariegos/Alsa/China:

# COSMEN, UNA DINASTÍA EMPRESARIAL CENTENARIA

≈  
JOAQUÍN OCAMPO SUÁREZ-VALDÉS  
*Universidad de Oviedo*



## RESUMEN

Ventajas geográficas derivadas de un emplazamiento «de frontera» convirtieron a Leitariegos en paso obligado para el tránsito de personas y mercancías entre Asturias y Castilla. Sobre aquellas ventajas descansarán otras de carácter institucional y económico. Geografía, política y economía fueron las variables competitivas sobre las que los modestos arrieros del Puerto supieron cimentar su particular senda de crecimiento. El tiempo y los mercados operarían después un lento proceso de selección que condujo a una familia, la de los Cosmen, a la acumulación del *know-how* imprescindible para convertir los beneficios acumulados en una empresa dotada de continuidad y capacidad adaptativa. La historia empresarial de Alsa, una de las multinacionales del transporte global más reputadas en las escuelas de negocios, hunde sus raíces en el tiempo pero, sobre todo, en el espacio.

*Palabras clave:* Arriería, geografía, empresa, Cosmen, Alsa.

## ABSTRACT

Leitariegos became an inevitable transit-nucleus due to a number of geographic advantages mainly derived from its «frontier» position between Castile and Asturias, though it is also true that other advantages, of an economic and institutional nature, are to be added into the picture. It was upon them that the humble muleteers of the area set their initial growth. Time and markets, through a selective process, made of the Cosmen family a nucleus which ended up accumulating the «know-how» basic principles that made of their enterprise a model of adaptation and continuity. The history of Alsa, one of the most consolidated transport firms at a global level, finds its roots both in time and space.

*Key words:* Arriería, geography, enterprise, Cosmen, Alsa.

Ventajas geográficas derivadas de un emplazamiento «de frontera» convirtieron a Leitariegos en paso obligado para el tránsito de personas y mercancías entre Asturias y Castilla. Sobre aquellas ventajas descansarán otras de carácter institucional y económico. Geografía, política y economía fueron las variables competitivas sobre las que los modestos arrieros del Puerto de Leitariegos supieron cimentar su particular senda de crecimiento.

El tiempo y los mercados operaron después un lento proceso de selección que condujo a una familia, la de los Cosmen, a la acumulación del *know-how* imprescindible para convertir los beneficios acumulados en una empresa dotada de continuidad y capacidad adaptativa. El examen de los fondos del archivo del Grupo Alsa¹ y los de la familia Cosmen, hasta la fecha inexplorados, permite confirmar que la historia empresarial de Alsa —una de las multinacionales del transporte global más reputadas y «caso de estudio» habitual en las escuelas de negocios— hunde sus raíces en el tiempo, pero, sobre todo, en el territorio.

## 1. CONSIDERACIONES PREVIAS: EMPRESA Y FAMILIA, GEOGRAFÍA Y ECONOMÍA

Empresarios son los comerciantes, los panaderos, los carniceros, los artesanos y mercaderes de toda especie que compran a un precio cierto y revenden a un precio incierto [Cantillon, 1775].²

Corresponde a Richard Cantillon el primer esfuerzo por independizar la función del empresario de la del gerente o capitalista. Tras el *Ensayo general*, escrito alrededor de 1730, la figura del emprendedor, salvo contadas excepciones —Turgot, Say, Saint-Simon—, fue objeto de una doble extorsión histórica: o bien condenada al ostracismo en el ámbito del análisis económico clásico, o bien reducida a la categoría de «villano». Fue este último —el perfil del «empresario especulador»— el que, acuñado por Veblen, llegaría hasta la sociología marxista, tras un largo recorrido por la obra de Keynes, Galbraith y de la economía radical. Hay que acudir a las obras de Schumpeter y de Knight para hallar la rehabilitación del empresario como «héroe» y «mano visible» del crecimiento económico.

En 2006, Landes, como hiciera Cantillon, volvía a enfatizar la importancia de la empresa familiar y de «pequeño negocio» como fuente de crecimiento:

¹ Incluyen los archivos de Automóviles Luarca, S.A. (171 libros y 230 metros lineales que cubren el período 1923-1971), de Compañía de los Ferrocarriles Económicos de Asturias (251 libros) y de Alsa Grupo y de sus 180 empresas participadas (686 cajas y 233 metros lineales). El lector interesado podrá acceder a una descripción de estos fondos documentales en *Patrimonio Documental del Principado de Asturias*, web de la Consejería de Cultura, <<http://archivosdeasturias>>.

² Cfr. Cantillon, [1775] 1950: 39 y 41-42.

[...] El pensamiento económico que prevalece en la actualidad ha preferido ignorar las empresas familiares como materia de estudio. La ortodoxia económica actual considera que la empresa familiar es inapropiada e ineficaz como motor del crecimiento económico, y en su lugar favorece los modelos gerenciales corporativos. En mi opinión, este punto de vista es erróneo porque las estadísticas demuestran que la inmensa mayoría de las grandes compañías actuales son empresas familiares.³

Es decir, con independencia del tamaño de la firma y de la escala de sus operaciones, la asunción de riesgos en un entorno de incertidumbre supone una nota distintiva de la empresa. Señalamos este punto de vista por cuanto Alsa aparece indisociablemente unida a una empresa familiar, la de los Cosmen, sobre cuya presencia en el negocio del transporte se dispone de referencias documentales desde el siglo XII.

### 1.1. Empresa y territorio

Una secuencia de cambios económicos se denomina dependiente de la trayectoria cuando los acontecimientos remotos desde un punto de vista temporal pueden tener una gran influencia sobre los resultados finales.⁴

El caso del que se ocupa este estudio resulta paradigmático de una orientación empresarial guiada por el territorio, de una singular *path dependency* entre empresa y geografía, de ahí la invocación a P. A. David en la cita anterior y la necesaria mención de P. Krugman. Para este último, las transacciones en el mercado son, ante todo, transacciones en el espacio, y dado que este último incorpora costes, los empresarios hallan incentivos «para concentrar la producción de cada bien o servicio en un número limitado de lugares».⁵

Geografía y economía salían así de nuevo al encuentro después de que Adam Smith, dos siglos antes, estableciese el vínculo entre las economías de mercado y la «extensión» o dimensión espacial en la que se desarrollan las transacciones:

Así como la facultad de cambiar motiva la división del trabajo, la amplitud de esta división se halla limitada por la extensión del mercado. Cuando este es muy pequeño, nadie se anima a dedicarse por entero a una ocupación por falta de capacidad para cambiar el sobrante del producto de su trabajo por la parte que necesita de los resultados de la labor de otros.⁶

Una extensión que, además de intervenciones institucionales indirectas o reguladoras —fiscales o arancelarias, legales, monetarias...—, precisaba de caminos y medios de transporte que diluyesen la protección natural que la distancia y el aislamiento geográfico ofrecían a las distintas comarcas impulsándolas a la autosuficiencia. Los caminos cubrían así una función central en la vertebración del mercado nacional, en la intensificación de los intercambios y en la escala de negocios.

Era la tesis mantenida por Jovellanos al justificar la necesidad de un camino carretero entre Asturias y Castilla:

³ Cfr. Landes, 2006: 11.

⁴ En David, 1985.

⁵ Véase Krugman, 1992: 108. En las últimas décadas se han producido relevantes aportaciones por parte de la «nueva geografía económica» a las teorías del crecimiento, específicamente en lo relativo a la función desempeñada por las variables geográficas en la explicación de las disparidades económicas regionales o comarcales; véase Dobado González, 2004.

⁶ Cfr. Smith, [1776] 1958: 16.

Acaso se dirá que estas provincias no tienen en el día grandes sobrantes que extraer; pero el objeto del camino es que los tengan, como seguramente los tendrán cuando, por una parte, se abarate la conducción [...], y, por otra, se abra al tráfico una esfera de consumo y provisión dilatada [...]. Cuál sea el estado de estas provincias no puede esconderse [...]. Sin duda que son varias las causas de este atraso, pero la mayor y más conocida es la falta de comunicación con el mar.⁷

## 1.2. La empresa preindustrial: la fortaleza de la empresa familiar

Al hablar de empresas preindustriales se hace referencia a aquellas que desarrollaron su actividad en el escenario de las economías agrarias tradicionales, es decir, en los siglos que precedieron a la emergencia de la revolución industrial, de la economía de mercado y del orden liberal. La naturaleza de aquellas empresas fue el resultado de su adaptación a la singularidad del entorno económico e institucional en que se incardinaban: escasa dotación de bienes públicos, limitaciones en los mercados (costes de transacción, de información, de acceso...), bajos niveles de renta, papel determinante del ciclo agrario y condicionantes culturales, entre otras muchas.

De la adaptación a este entorno derivan algunas de las notas distintivas de la empresa preindustrial:

—En primer lugar, la segmentación de los mercados y las restricciones técnicas a la comercialización, al limitar el tamaño de las firmas y las economías de escala, impusieron el crecimiento extensivo de las mismas.

—En segundo lugar, la inseguridad jurídica y la derivada de los altos costes de transacción estimularon la organización descentralizada de los negocios, la falta de especialización funcional, la diversificación de inversiones, el recurso a la subcontratación de servicios, así como el fuerte componente familiar como solución a comportamientos fraudulentos u oportunistas.

—En tercer lugar, el escaso desarrollo del mercado de capitales explica, junto a las pautas dominantes de autofinanciación y de reinversión de beneficios, la hegemonía de la empresa comercial y su posición central en el mercado del crédito y en la oferta de circulante.

Estos y otros factores incidieron en un tejido empresarial dominado por sociedades familiares que, además de unir propiedad y gestión, ofrecían una estructura organizativa ágil y flexible, y un estímulo para mejorar la dedicación y rendimientos de sus miembros. En el caso de los Cosmen, la empresa familiar y la red tejida entre sus miembros en una diáspora mercantil que llegaba desde Leitariegos a Madrid, supuso el mejor recurso para hacer frente a los riesgos e incertidumbres derivados de la ampliación del radio de negocios más allá de su mercado natural. El reclutamiento familiar, además de facilitar la cohesión y lealtad interna del grupo y de minimizar costes laborales, reforzaba la imagen social de una empresa cuyo principal activo —en una economía con fuertes imperfecciones en los mercados— descansaba sobre la confianza otorgada por quienes contrataban sus servicios. La pertenencia a una misma comunidad rural y los lazos de sangre facilitaron la codificación de unas pautas internas de conducta que facilitaban información y eliminaban los «costes políticos» derivados de acudir a fuentes o tribunales externos de autoridad.⁸

Cabría, por último, recordar que un entorno como el descrito condicionaría igualmente el «espíritu de empresa». En algunos casos, la debilidad de este último se ha venido atribuyendo a factores históricos: prejuicios hacia el trabajo manual, desconfianza

⁷ Cfr. «Representación sobre la necesidad de una carretera de Pajares a Castilla», en Jovellanos, [1796] 2008: 98-101.

⁸ Sobre la naturaleza de la empresa preindustrial, véanse, entre otros, García Sanz, 1996; Manera, 2003; Pérez Sarrión, 2012; y Ocampo Suárez-Valdés, 2012a.

católica hacia el capitalismo, «pasividad intelectual», tradición mercantilista, bajos niveles educativos...—. Otros analistas han preferido subrayar explicaciones más próximas y tangibles: la baja productividad agraria como factor limitante del desarrollo urbano y del mercado interior.⁹ También se han enfatizado los aspectos intangibles que presidían el proceso de toma de decisiones: la existencia de contextos u horizontes culturales específicos gobernados por jerarquías de valores que, más allá de simples representaciones mentales o normativas, se insertaban, condicionándola, en la cotidiana toma de decisiones de los agentes económicos.¹⁰

## 2. CAMINOS DE HERRADURA, CAMINOS CARRETEROS: ASTURIAS, LA SIBERIA DEL NORTE

Los especialistas en historia del transporte han subrayado unánimemente el peso o lastre que los condicionantes geográficos han impuesto a las comunicaciones en España y en Asturias. La orografía y las características de la red hidrográfica han estimulado secularmente el aislamiento y fragmentación de los mercados: cada comarca, cada región, tendía a producir «un poco de todo» con vistas a minimizar unos intercambios penalizados por los elevados costes del transporte. El peso de aquellos condicionantes ha sido tanto mayor cuanto las sociedades afectadas han carecido de los medios técnicos y financieros necesarios para superar esas restricciones. Bajo estas circunstancias, las vías de comunicación acababan por adaptarse a las rutas naturales.¹¹

Por los repertorios y guías de viajeros —Meneses, 1526, y Villuga, 1546, entre otros— sabemos que la infraestructura caminera de la España moderna, de unos 18.000 km, seguía siendo la heredada de la época romana y medieval. Era el correlato a la falta de organismos públicos que planificasen y fincasen una red cuyo mantenimiento corría a cargo de la iniciativa vecinal (sextaferias) o de las sisas y otros arbitrios municipales. No eran los únicos obstáculos al comercio: la inseguridad jurídica, la inexistencia de un sistema uniforme de pesos y medidas y la vigencia de una compleja maraña de trabas feudales o señoriales —derechos de tránsito, «barcages», portazgos, «puertos secos» entre diferentes reinos, aduanas interiores...— contribuían a elevar los costes de transacción y negociación en el comercio.¹²

La consolidación del Estado moderno en los siglos XVII y XVIII supondrá una inflexión en materia de obras públicas. La creciente competencia entre potencias mercantiles y coloniales en un horizonte económico, el del mercantilismo, que consideraba como dada la oferta de recursos, introducirá nuevas prioridades en la gestión del territorio. En esa dirección, las monarquías absolutas tomarán conciencia sobre la importancia estratégica de espacio nacional como fuente de riqueza. Y tal control, lo mismo que la reactivación del comercio, pasaban por la creación de redes de infraestructuras terrestres y marítimas. Aunque los Austrias no desatendieron las obras públicas, fundamental-

⁹ Cfr. Tortella, Quiroga y Moral-Arce, 2011.

¹⁰ Véase Yun Casalilla, 2005.

¹¹ Para una visión más amplia, véanse Madrazo, 1977 y 1984; y Cabo y Vigil, 1983.

¹² «Hasta los trabajos de R. Coase en 1937, la teoría del comercio internacional suponía que los costes de transacción por operar en los mercados eran nulos porque los agentes económicos disponían de información perfecta a la hora de explotar sus ventajas. La historia económica, por el contrario, prueba que durante siglos aquellos costes eran tan elevados que dificultaron las relaciones comerciales. Desde el siglo XIV se irán produciendo cambios incrementales que habrían de reducir los costes del comercio: la letra de cambio mejoró la movilidad de capitales a distancia; las mejoras en la construcción naval, en la cartografía, en las técnicas e instrumental de navegación y, en general, en las ciencias, redujeron riesgos e incertidumbres; lo mismo cabría decir de las innovaciones en materia de seguros, legislación mercantil, de difusión de noticias (imprenta)... Todo ello contribuyó a la consolidación de redes comerciales y diásporas mercantiles». Cfr. Manera, 2003: 419. Sobre la naturaleza de la empresa preindustrial, véanse las referencias de la nota 8.

mente las militares, será el reformismo borbónico el que, en el siglo XVIII, formule una política de infraestructuras moderna y dotada de bases administrativas, técnicas y financieras para su implementación.

El real decreto de 1761 constituye la primera pieza de un proyecto destinado a establecer un sistema radial de «caminos rectos y sólidos» que, «en derechura», comunicasen la corte con las fronteras y principales puertos marítimos. En esa línea, la apertura en la cordillera Central del puerto de los Leones (Guadarrama) en 1749, la de la carretera de Reinosa (1749-1752), la de Bilbao a Pancorbo por Orduña (1764) y el inicio de la «carretera de Pajares»¹³ contribuirían a asegurar la conexión comercial entre la Meseta y su fachada marítima cantábrica. No obstante, Jovellanos, en el *Informe de ley Agraria*, será pionero en denunciar un centralismo radial que priorizaba los imperativos políticos y estratégicos (comunicaciones) sobre los económicos (transportes): la vertebración del mercado, señalaba, exigía una red reticular que conectase las regiones productoras con las consumidoras con vistas a explotar las complementariedades existentes entre sus dotaciones de recursos.

El *Itinerario* de Matías Escribano recogía en 1760 una red caminera de 24.000 km, de ellos, 14.000 de herradura y 10.000 de rueda. En posteriores guías, se constata la ampliación de la red carreteril: la de Santiago López, en 1808, describe 13.000 km de carreteras, y 22.000 km, la guía de Javier Cabanes (1830).

## 2.1. Asturias, la Siberia del norte

La apertura de las carreteras que por Reinosa y Orduña daban salida a las lanas y harinas castellanas por los puertos de Santander y Bilbao no hacían más que evidenciar el carácter «periférico» del Principado respecto a aquellas provincias. Una marginalidad que se hará más evidente desde 1764, año en que la corona autorizaba al puerto de La Coruña para el comercio directo con la región del Plata a través una empresa pública, la de los Correos Marítimos. Desde entonces, La Coruña atraerá capitales y empresarios asturianos dispuestos a aprovechar las ventajas de participar en el mercado americano sin necesidad de acudir a Cádiz o de invertir en una flota mercante propia.

Por todo ello, cuando los decretos y reglamentos de 1765 y 1778 liberalicen definitivamente el comercio colonial, Gijón, sin consulado y sin una burguesía mercantil equiparable a las de los puertos citados, apenas se beneficiará de la ampliación del mercado, pese a los esfuerzos de Jovellanos por atraer negocios a su villa natal. Por todo ello, no debe extrañar que en 1770 Jacinto Abella, comisionado por el Gobierno para el reconocimiento de los puertos de montaña asturianos, aludiese a nuestra región como la Siberia del norte por «las angosturas y asperezas que dificultan sus comunicaciones y comercio».¹⁴

Aislamiento geográfico y pobreza se daban la mano. La carencia de buenos puertos naturales y la falta de caminos interiores suponían dificultades añadidas al comercio. Jovellanos, en el *Informe* ya citado, señalaba que los vinos catalanes llegados por mar se consumían en el Principado con preferencia a los de Rueda u otras comarcas castellanas, debido al alto coste que suponía su transporte a través de los puertos de montaña. Otro tanto cabría decir de los granos: las frecuentes crisis agrarias o de subsistencias acrecentaban la necesidad de importar cereales y, ante la dificultad de abastecerse de trigo castellano, se

¹³ La influencia de Campomanes como fiscal del Consejo de Castilla hizo posible que en 1769 se liberasen los primeros fondos para la carretera de Castilla. En 1779, se habían invertido 4,7 millones de reales en los 21 km del trazado Oviedo-Mieres. A finales de siglo, se habían construido 48,2 km con una inversión de 8,7 millones. Las dificultades financieras finiseculares y la coyuntura abierta por la invasión francesa alargarán las obras hasta 1834. Véase Ocampo Suárez-Valdés, 1990: 263-287.

¹⁴ Fundación Universitaria Española, Archivo Campomanes, ms. 35/7.

recurría al «trigo del mar», así llamado por ser adquirido e importado por mar desde los puertos atlánticos europeos.

Las guías e itinerarios camineros son unánimes al describir el mal estado de los cinco caminos de rueda existentes en el siglo XVIII: el de León a Oviedo por Pajares, con ramales a Avilés y Gijón; el de Siero a Piloña; el de Infiesto a Llanes; el de la costa, de 40 leguas, entre Unquera y Vega de Ribadeo; y el de Oviedo a Leitariegos por Cornellana, Salas, Grado y Cangas de Tineo. A esta red se unían los caminos de herradura que vertebraban las comunicaciones entre concejos, y los veintitrés pasos, sendas o puertos de montaña que, descritos en el *Mapa del Principado de Asturias* (Tomás López, 1777), atravesaban la cordillera hacia la Meseta: los de Piedrafita, Pajares y La Mesa en la zona central, los de Beza y Arcenorio en la oriental y los de Ventana, Somiedo, Leitariegos y Cerredo en la occidental eran los más transitados y los que comunicaban con las comarcas y ferias de la Tierra de Campos, La Seca, Rueda, Carrión, Laciana, El Bierzo y el Alto Sil. Todos ellos permanecían intransitables entre octubre y marzo a causa de las nieves, lluvias, inundaciones y desprendimientos que los cerraban al tráfico.¹⁵

El aislamiento, además de incidir sobre los costes y la frecuencia del transporte, suponía desventajas añadidas. Por un lado, el comercio estival con Castilla, debido a las altas temperaturas, reducía el radio de comercialización de los productos perecederos, con importante peso en las exportaciones asturianas. Por otro lado, al desplazarse la oferta de medios de transporte hacia las estaciones intermedias del año —cuando mayor era la demanda de fuerza de tiro para las labores del campo—, se encarecían los portes. Por último, las dificultades del tránsito invernal limitaba la comercialización de las cosechas recogidas en otoño, cuya monetización resultaba esencial para equilibrar los ingresos de las economías familiares.

### 3. LA ARRIERÍA: UN SECTOR ESTRATÉGICO EN LAS ECONOMÍAS PREINDUSTRIALES

Hace algunos años, J. Fontana se refería al desconocimiento del mercado interior en la España de los siglos XVIII y XIX:

[...] resulta más difícil de analizar porque las corrientes que lo cruzan son más complejas y porque sus flujos no han sido registrados con la misma precisión que los que pasan por las aduanas.¹⁶

Bourgoing, un viajero francés que recorría los caminos de España en 1782, anotaba:

No se ve otro comercio que el de los vinos y aceites que, en odres, llevados por mulas o por asnos, pasan de una provincia a otra; que el de los granos que, también con el solo auxilio de los animales de carga, compensa con lo superfluo de una comarca el hambre de otra vecina.¹⁷

Con la llamada revolución industrial se consagraría el tópico de que, hasta la irrupción del ferrocarril, el pésimo estado de los caminos y la escasa capacidad de carga del transporte a lomos habían sido causa del escaso volumen del comercio. De ahí que se considere al camino de hierro como el agente último de la creación del mercado nacional. El tópico será especialmente aceptable en aquellos países en los que, como en España, la ca-

¹⁵ El viajero inglés Joseph Townsend, [1791] 1988: 154, refiriéndose a estos caminos de herradura, anotaba: «Si Shakespeare hubiese pasado por aquí, su imaginación jamás habría prestado atención a los acantilados de Dover».

¹⁶ Cfr. Fontana, 1986.

¹⁷ Cfr. Bourgoing, 1788: 155.

rencia de vías fluviales naveables tendía a enfatizar el papel de los trenes. La acuñación de esa visión simplista se vio facilitada tanto por el desconocimiento de los flujos reales de personas y mercancías en los tiempos preestadísticos, como por la concentración de las investigaciones en los sectores líderes de la industrialización.

La explotación de fuentes documentales directas y los recientes estudios llevados a cabo en otras economías europeas probarán, por el contrario, la importancia determinante de la tracción de sangre —transporte a lomos— en el crecimiento urbano al constituirse en garantía del abastecimiento de las ciudades. Del mismo modo, y dados los condicionamientos que pesaban sobre el tráfico fluvial y el cabotaje —asociadas a las limitaciones propias de la propulsión a vela y remo—, la arriería siempre constituyó una alternativa eficaz y competitiva.¹⁸ Y así, ya en 1865, Fermín Caballero destacaba en su *Reseña geográfico-estadística de España* la importancia que para el crecimiento económico nacional suponían los 446.000 vehículos (carruajes y carretas de cuatro y dos ruedas), las 530.879 caballerías mayores y menores¹⁹ y los 341.275 transportistas profesionales: la arriería y los caminos de herradura representaban el 47,9 % de la oferta de transporte, además de ser la de mayor regularidad y la de mayor radio comercial.

Los estudios de Gómez Mendoza sobre la arriería y carretería españolas durante la segunda mitad del siglo XIX prueban que el ferrocarril no supuso el declive de la tracción de sangre, cuyos servicios se mantuvieron hasta la década de 1920-1930, cuando la tracción mecánica, esta vez de la mano del camión, acaparó el transporte de mercancías.²⁰ Hasta esas fechas, la tracción de sangre recibirá nuevas demandas. Por un lado, debido a que el ferrocarril, a medida que progresaba la integración del mercado, estimulaba los intercambios intrarregionales y extrarregionales. Y por otro, porque el ferrocarril, lejos de monopolizar la oferta de transporte, introdujo un nuevo reparto de competencias en los tráficos, con los correspondientes procesos de complementariedad y de sustitución.

De complementariedad, porque arrieros y carreteros demostraron ser indispensables en la atención del servicio entre estaciones, servicio demandado por las propias compañías de ferrocarril. Para mayores distancias, la ventaja del transporte a lomos residía en no hallarse sometida a la rigidez de horarios en las operaciones de carga y descarga y en los servicios de puerta a puerta.

En lo que se refiere a las relaciones de sustitución, cabe establecer tres matices. El primero, referido al hecho de que, para pequeños tonelajes facturados a corta distancia, el ferrocarril incurría en deseconomías de escala, de ahí la competencia de la arriería en ese tramo de demanda. El segundo, en relación a que los trenes tenían condicionantes —regulaciones fiscales, tarifas elevadas para amortizar gastos de establecimiento, retrasos...— de los que carecía la tracción a lomos —baja o nula carga fiscal, laxitud horaria y bajo coste de oportunidad del equipo empleado, susceptible de ser aplicado a las faenas agrarias—. El tercer matiz, relativo a que muchas capitales de provincia y villas urbanas, además de carecer de acceso directo al ferrocarril, disponían de una baja densidad de red carreteril: en 1890, según la *Revista de Obras Públicas*, la densidad viaria en diecisiete provincias españolas era inferior a 50 km de caminos de rueda por 1.000 km². Por lo mismo, y en ausencia de arriería y carretería, aquellos núcleos urbanos habrían quedado desabastecidos.

Así pues, pese a la escasa capacidad de carga de asnos y caballerías mayores, la arriería —tanto la estacional, como la profesional o practicada a tiempo completo— compitió eficazmente en radios comerciales cortos y medios y en mercancías no voluminosas ni perecederas. De hecho, entre los censos de 1877 y 1900 —y pese a la extensión de la red

¹⁸ Sobre esta materia, véase Frax y Madrazo, 2001.

¹⁹ Las caballerías menores (asnos, burras, mulas) cuentan con una capacidad de carga en torno a los 70-90 kg; las mayores (yeguas, machos, caballos), entre 90 y 120 kg; los carros de mulas y bueyes cargan hasta 600 kg; y las carretas, además de viajeros, podían portar hasta 400 kg.

²⁰ Véase Gómez Mendoza, 1999.

ferroviaria y los primeros pasos del automóvil—, el número de arrieros y carreteros tan solo descendió en un 14%, descenso únicamente atribuible a su desplazamiento por el ferrocarril en los largos recorridos. Ello no obstante para que, a largo plazo, los límites de la tracción a lomo no dejasen de acentuarse y evidenciarse: lentitud, inseguridad, estacionalidad, limitada capacidad de carga y elevados costes de mantenimiento de la fuerza de tiro —crecientes en la medida en que las áreas de pasto se destinaban a la ganadería de leche y carne—, entre otros.

### 3.1. Arrieros y carreteros en Asturias

Entre 1712, año en que se concluye el Vecindario de Campoflorido, y 1787, en que se fecha el censo de Floridablanca, la población asturiana pasó de 213.155 a 347.336 habitantes, situándose Asturias, tras Galicia, entre las regiones más densamente pobladas de España (34 hab/km²). Los «Estados generales» del Catastro de Ensenada permiten una aproximación a la distribución funcional de la renta regional: el 73,9 % de la riqueza asturiana era aportada por el sector agrario, el 1,7 % por el pesquero, el 11,1 % por las manufacturas y el 12,9 % por el comercio.

El abastecimiento de las villas y la comercialización de las cosechas para el pago de rentas e impuestos convertía la arriería en un sector relevante en diferentes sentidos: para vertebrar las ferias y mercados que ponían en contacto a los concejos de montaña, valle y marina; para dar salida a la producción de los distritos manufactureros —calderería de cobre avilesina, metalurgia de la comarca Oscos-Eo, curtidos y zapatería de Noreña...—; para la distribución de los géneros coloniales y materias primas (sal, hierro, bacalao...) que entraban por cabotaje; y, por último, para el comercio con las provincias interiores.

Al margen de la arriería local/ocasional al servicio de los intercambios en mercados y ferias de la región,²¹ cabe subrayar otros dos tipos de desplazamiento.²² Por un lado, los de carácter estacional o «golondrina», de ciclo corto: entre tres y cinco meses, de abril o mayo a septiembre, en función del propio ciclo agrario y de la demanda de brazos en la explotación familiar, con inicio, generalmente, tras la siembra del cereal de primavera (maíz). Era el caso de los canteros y tejeros —los «tamargos» de Llanes y Ribadesella—, de los caldereros de Miranda y de Avilés, de los viñadores y segadores: en cuadrillas contratadas por capataces o mayordomos, y provistos de mulas o machos, completaban los ingresos de las ventas y/o del trabajo con los del transporte por cuenta de tratantes y mayoristas.

Un segundo tipo de arriería era la de ciclo medio o largo, con desplazamientos de seis a diez meses, de carácter «semiprofesional» y asociado a transportistas de aldeas y comarcas donde la orientación agraria y la explotación familiar eran menos exigentes en brazos —específicamente, era el caso de los concejos de montaña, con escasa disponibilidad de tierras de labor, y cuyas características edafológicas y climáticas imponían la orientación ganadera.

Aunque la arriería constituía una actividad ubicua en toda la Asturias preindustrial, únicamente a partir del siglo XVIII disponemos de indicadores que ayuden, aunque sea indirectamente, a establecer su significación económica. Uno de ellos es la *Balanza de comercio activo y pasivo del Principado* (1780),²³ ilustrativa del secular carácter deficitario de la balanza comercial asturiana. El valor de las exportaciones (5,9 millones de reales) no cubría más que un tercio del de las importaciones (16 millones de reales). Las primeras

²¹ El Catastro de Ensenada (1752) registraba 40 mercados semanales y 37 ferias. En 1826, el *Diccionario geográfico-estadístico* de S. Miñano contabilizaba hasta 40 ferias, y 62 el *Diccionario* de P. Madoz (1850).

²² Véase Carmona Badía, 1990.

²³ Fundación Universitaria Española, Archivo Campomanes, ms. 29/14; se reproduce y analiza en Ocampo Suárez-Valdés, 1990: 305-308.

estaban representadas principalmente por las ventas de ganado vacuno y caballar (42,5 %) y por las salazones de carne y de pescado (19,3 %). Del valor de las importaciones, un 31,5 % correspondía a los vinos y un 20,5 % a los cereales castellanos. El hecho de que Castilla absorbiese el 80 % de las ventas asturianas y fuese el origen del 65 % de las compras constituye el mejor exponente del peso del comercio terrestre frente al marítimo, y por ende, del peso de la arriería y carretería.

En términos de volumen transportado, se ha estimado que anualmente entraban en Asturias desde Castilla mercancías con un peso equivalente a seis millones de kilos, frente a 950.000 kg de salidas en la dirección inversa. Estas últimas representaban 65.000 unidades de carga de caballería/año, lo que suponía que cada día cruzaban la divisoria con la Meseta 178 animales cargados.²⁴ Cabe recordar que estos valores excluyen el tráfico interior y el que se dirigía hacia Santander y Galicia.

El comercio con Castilla y el mercado interior español se canalizaba a través de las ferias de Palencia, Valladolid y León. Las entradas de vino y cereales se compensaban parcialmente con las salidas de ganado vivo, salazones de pescado y manufacturas metálicas —calderas, potes, aperos de labranza, clavazón, herrajes...—. Las ferias de Salas, Tineo y Cangas del Narcea actuaban como centros de negociación del ganado vacuno y caballar que se vendía en las de Laciana, Bofnar, Babia y Quintanilla. En estas últimas y entre 1750 y 1796, un 30 % de las cabezas vendidas eran de origen asturiano. También en los mercados de León y en las ferias gallegas de Fonsagrada, Valdeorras y Ribadavia, era sobresaliente la presencia de arrieros y carreteros del suroccidente asturiano.²⁵

El Catastro de Ensenada (1752), pese a incurrir en subestimaciones derivadas del carácter fiscal de la fuente y de la propia metodología con la que se elaboró —por ejemplo, solo se computaron como actividades «profesionales» aquellas que se desarrollaban durante todo el año—, constituye un segundo indicador del peso de la arriería. En los concejos de la marina declaraban dedicarse al tráfico una media de entre treinta y cuarenta arrieros²⁶ —en casos específicos, como el de Avilés, se registraban 216 caballerías mayores al servicio de más de un centenar de tratantes de calderas de cobre.

Estos valores se elevaban notablemente en los concejos de montaña por las razones apuntadas: mayor oferta de pastos, orientación ganadera y rentas de situación derivadas de su proximidad a los mercados castellanos, abastecedores preferentes de Asturias. En algunos concejos, la arriería suponía más del 30 % de las actividades declaradas por los vecinos: así ocurría en Piloña, con 216 arrieros, en Ponga, con 166, en Caso, con 134, en Cabrales, con 67, y en Amieva con 48, que ofrecían los mayores valores en términos absolutos. En otros lugares, aquella proporción superaba el 50 %: era el caso de Somiedo, con 50, el de Villayón, con 32, el de Páramo de Focella, con 20, o el de Gua y Caunedo, con 17. Excepcional resultaba la situación del Coto de Leitariegos: contaba con 38 arrieros y la arriería daba trabajo e ingresos a más del 70 % del vecindario,²⁷ convirtiéndose así las actividades de transportes en un caso único y singular de especialización laboral.

Un dato más, obtenido también del Catastro de Ensenada, avala el peso de la tracción de sangre: frente a los 62.721 reales que declaraban de utilidad anual las embarcaciones

²⁴ Las estimaciones, en Madrazo, 1984: II, 684-694.

²⁵ Véase Fernández Álvarez, 1998; y Cubillo de la Puente, 1998.

²⁶ Además del tráfico entre las villas litorales y las ferias y mercados de su *hinterland*, la arriería resultaba imprescindible para alimentar el cabotaje marítimo: desde 1770, daba salida a los carbones exportados por Gijón, Avilés y San Esteban de Pravia, conducidos por carretas y caballerías desde los concejos hulleros. Por los puertos de Ribadesella y Gijón, se exportaban anualmente a Inglaterra y Holanda avellanas por valor de dos millones de reales, cuya conducción a los citados puertos era contratada anualmente por compañías de comercio de las citadas villas. Otro tanto cabría decir de las recuas de arrieros y trajineros que por Puerto de Vega, Castropol y Vegadeo daban salida a la producción lencera (tejidos de lino) y ferretería de la comarca Oscos-Eo.

²⁷ Para datos desagregados por concejos, véase Manzano Ledesma, 2010.

dedicadas al cabotaje regional, los procedentes de la arriería se elevaban a 434.594 reales.²⁸ En el mismo sentido cabe reseñar la evolución de la recaudación en concepto de portazgos que, según Santos Madrazo, pasó de 10.000 reales en 1780, a 452.637 en 1864.

Para el siglo XIX, disponemos de indicadores procedentes de nuevas fuentes fiscales. Los datos de la Contribución Industrial y de Comercio son igualmente reveladores. En 1850 —ocultaciones fiscales al margen—, se contabilizaban 613 contribuyentes bajo la rúbrica «transportes»: un 84% de los mismos eran arrieros —190 por cuenta propia y 321 por cuenta ajena, con un total de 1.675 caballerías—, y sus cuotas representaban el 76% de la recaudación fiscal por aquel concepto. El resto de la contribución del sector correspondía a tres empresas de diligencias, a 30 coches y calesas y a 69 carretas de bueyes. Trece años más tarde, cuando ya el ferrocarril había hecho acto de presencia en Asturias, las mismas fuentes, constataban el incremento de los contribuyentes por arriería —800—, así como del número de caballerías.²⁹

El peso de la arriería se confirma de forma indirecta si se utilizan datos de otros sectores de actividad que incorporaban el transporte en su cadena de valor. La fuente antes citada ofrece para 1859 unas «utilidades» por comercio de 939.849 reales, de las que únicamente un 21,5% se imputaban a «mercaderes con tienda abierta». El resto se atribuía a «tratantes» y «comercio por mayor», es decir, a dos subsectores de la distribución que se valían de las recuas y caballerías para comercializar de forma ambulante sus mercancías en ferias y mercados, y para distribuirla entre el comercio minorista estante o «de tienda abierta». Aunque en la segunda mitad del siglo XIX el desarrollo urbano e industrial tendió a modificar la estructura del comercio, la evolución fue lenta y, en cualquier caso, no pondrá en cuestión la función del transporte a lomos y en carros: así, en 1863, las «utilidades» o cuotas del comercio ambulante suponían el 26,7% del conjunto del comercio, frente al 34,1% de las «tiendas» instaladas en villas y ciudades.³⁰

### 3.2. ¿Arriería o ferrocarril, recuas o trenes?

Traspasado el umbral del siglo XIX, la «resistencia» y funcionalidad de la arriería dejará huella estadística en los censos de población. En el de 1900, y en la clasificación de la población por profesiones, se contabilizaban en Asturias 869 arrieros —frente a 2.200 empleos en el comercio marítimo y 363 en el ferrocarril—. En el censo de 1910, se registraban 739 arrieros —por 1.382 y 300 empleos en las rúbricas antes citadas—.³¹ Cabe señalar que la presencia de arrieros y carreteros se mostraba concordante con la propia estructura de la economía regional. Así, el citado censo de 1900 computaba en Asturias 627.000 habitantes y 334.970 activos, de los que un 82% eran labradores, un 9% se inscribía en el sector minero y fabril y un 9% en actividades de servicios. Para la misma fecha, únicamente dos ciudades superaban los 20.000 habitantes —Gijón contaba con 27.000 y Oviedo con 23.000—, sin que ninguna villa superase los 8.000, y con solo un 16% de la población viviendo en núcleos de más de 1.000 vecinos.

Aunque la red ferroviaria había alcanzado los 263 km, su trazado básico se subordinaba a los núcleos mineros e industriales del centro de la región. Por lo mismo, el resto del territorio seguía vinculando su abastecimiento a la carretería y arriería, y ello era así en la misma medida en que ferias y mercados seguían siendo los centros de contratación más concurridos por tratantes y mayoristas. El comercio estante se limitaba a las villas y estaba representado por «casas de comercio» polivalentes y que compatibilizaban las activida-

²⁸ Cfr. Ocampo Suárez-Valdés, 1990: 287-328; y Archivo Histórico Nacional, Hacienda, legajo 7.456.

²⁹ Fuente: *Estadística(s) administrativa(s) de la Contribución Industrial y de Comercio*, 1850 y 1863.

³⁰ Cfr. Erice, 1995: 1, 138 ss.

³¹ Fuente: *Censo(s) de población*, 1900 y 1910: 76-77 y 85-86, respectivamente.

des minoristas con las de banca y, en ocasiones, con las manufactureras —en este sentido, son representativas las de los Vigil Escalera, en Siero, o las de Vicente Velarde, en Salas.³²

#### 4. LEITARIEGOS: LA FORTALEZA DE UNA ECONOMÍA «DE FRONTERA»

Los moradores de las montañas fabrican ruedas, labran maderas, elaboran quesos; la manteca es exquisita [...]. La parte de la montaña queda en el invierno casi desierta de hombres. Se dedican casi todo el año a la arriería, conduciendo vino blanco de Rueda y La Seca, y granos, y retornando pescados y carnes saladas [...]. Han buscado en la arriería y en el comercio la subsistencia que les niega el infecundo y quebrado suelo en que habitan [Madoz, 1846].

Su emplazamiento geográfico en la «frontera» de comarcas con economías complementarias —las tierras altas del Navia-Eo, las de la confinante provincia de Mondoñedo, las de Laciana y El Bierzo y las del *hinterland* occidental asturiano, desde Cangas y Tineo a la fachada litoral extendida entre Valdés, Vegadeo— será, junto a otros factores que ahora se comentarán, un hecho determinante de su particular senda de crecimiento. Se trataba de un territorio, el del suroccidente y las comarcas limítrofes, densamente poblado —con 34 hab/km², Asturias y Galicia, como ya se dijo, figuraban en el siglo XVIII a la cabeza de las regiones españolas con mayor ocupación demográfica—, y en el que el maíz y la patata habían arrinconado el barbecho y propiciado cosechas estables que alejaban la aleatoriedad de las subsistencias y las consiguientes hambrunas.

En los once concejos del suroccidente asturiano, la población alcanzaba los 71.597 habitantes en 1787 (censo de Flordablanca). La provincia de Mondoñedo, por las mismas fechas, censaba 89.000 habitantes. Aquellos once concejos, limítrofes con las comarcas del alto valle del Navia y del Sil, constituyan el eje de un poderoso distrito manufacturero apoyado en la lencería y la metalurgia. Los puertos de Vegadeo, Puerto de Vega y Luarca, además de dar entrada al cabotaje cantábrico (sal, mineral de hierro, bacalao, lino, géneros coloniales...), constituían la salida natural de la producción de las comarcas interiores —lienzo de lino, salazones de carne, mantecas y quesos, manufacturas de hierro...— que se derramaba hacia la costa a través de la red de ferias.

##### 4.1. De los tiempos medievales a los modernos: explotando rentas de situación

Las aldeas y lugares de Brañas de Arriba, Brañas de Abajo, El Puerto y Trascastro, integradas en la parroquia de Santa María de Leitariegos y con una extensión de 20 km², constituyeron durante siglos las únicas entidades de población del Principado que, además de ser las situadas a la mayor altitud —1.525 m sobre el nivel del mar—, se hallaban habitadas todo el año. Su poblamiento inicial se hace partir de la época romana, vinculándolo a la ruta que desde Ponferrada, por Villablino, enlazaba El Bierzo con las explotaciones mineras del occidente de Asturias. Documentalmente, los testimonios sobre aquella parroquia remiten a los tiempos bajomedievales, cuando el Coto de Leitariegos se hallaba bajo la jurisdicción del monasterio benedictino de Corias.³³

³² Más detalles en Erice, 2000.

³³ El monasterio de Corias fue fundado en 1032. Entre los siglos XII y XIII, alcanzó su máximo esplendor, llegando a poseer tierras en la mayor parte del occidente de Asturias e incluso de la vecina provincia de León. El Coto de Brañas o de Leitariegos, que también en la Edad Media había dependido de los monjes de Corias, pertenecía desde el siglo XVI a los «vecinos y moradores» de los pueblos de El Puerto, Brañas de Arriba, Brañas de Abajo y Trascastro. Leitariegos se constituyó en ayuntamiento en 1821, con el nombre de concejo de Leitariegos. En 1827 pasó a depender de Cangas y, más tarde, volvió a ser independiente hasta 1925, en que se integra definitivamente en

En los siglos siguientes, la fortaleza económica de Corias no dejará de acrecentarse. El protagonismo repoblador del monasterio acabará articulando toda la economía de la comarca asturleonesa entre Cangas del Narcea y Laciana. En efecto, por el libro registro del cenobio se sabe que, en 1043, recibe donaciones de tierras en Laciana, Babia y Omaña, y, en 1082, la villa de El Guadeño (Villager) y diversas heredades en Llamas (Villager) y Veiga (Ferrera). La colonización agraria del territorio se completa en el siglo siguiente con la creación de una red de fundaciones asistenciales tanto en la vertiente asturiana —albergues y hospitales de Brañas, San Juan del Puerto (Leitariegos), Retuertas y Corias—, como en la leonesa —Cafrenal y La Ferrera, en Caboalles de Abajo—, todas ellas en las rutas que desde León conducían, por el puerto de La Espina, a Oviedo y a Luarca, ya en la fachada marítima del occidente asturiano. Será en torno a este frente colonizador sobre el que se edifique la suerte económica de los vecinos de Leitariegos en la medida en que sus recuas se convertían en transportistas y abastecedoras de cereales y vino para el monasterio y su red de alberguerías.

Esta inicial función comercial se verá reforzada por la política repobladora de la monarquía, materializada en la creación de pueblas, villas y mercados.³⁴ Así, en 1255, Alfonso X fundaba la puebla o pola de Cangas de Tineo —hoy Cangas del Narcea—. Con la creación de las polas, la monarquía pretendía atraer habitantes hacia aquellos enclaves considerados determinantes para la articulación del tejido social y económico de la región. La concesión del fuero o carta puebla iba asociada a la autorización para establecer ferias y mercados, además del otorgamiento de exenciones y franquicias a la circulación y venta de mercancías. La fundación en el siglo XIII de otras polas en el occidente asturiano —Luarca, Castropol y Navia— y en la comarca de Laciana —San Mamés de las Rozas (1270)— permitió potenciar el eje comercial que, desde los concejos de la fachada marítima del occidente asturiano, enlazaba por Leitariegos con los tráficos que por el valle del Sil llegaban al Bierzo, y con los que, por el puente de Rioscuro, Babia y Las Omañas, se dirigían a Castilla. Un comercio que se veía animado por la presencia estacional de los ganados merinos de la Mesta.

En 1326, el Coto de Leitariegos recibía con carácter excepcional el llamado privilegio de Leitariegos. Se trataba de una carta de franquicia o fuero que pretendía evitar la despoblación del Puerto y asegurar los servicios de alojamiento y de tránsito invernal que los vecinos venían prestando. Como contraprestación, garantizaba a sus moradores la exención tanto de cargas personales de carácter señorial, como la exoneración de prestaciones de tipo militar a condición de que

Cumplan con dar albergue a todo pasajero de balde y facilitarle su sustento, que corre a cargo del tabernero, a quien la justicia obliga a tener prevención de pan y vino [...], rompan El Puerto en abundancia de nieves, mantengan de trecho en trecho unos postes de palo altos para dirección de los caminantes...³⁵

El privilegio será confirmado y ampliado por los sucesivos monarcas: así, Carlos IV (1788-1808) añadirá a las franquicias citadas la de «no contribuir con cosa alguna a S. M., ni con soldados». De este modo, los habitantes del término alcanzaban un estatuto jurídico y social próximo a la hidalgía, institucionalizándose así ventajas fiscales y de movilidad consustanciales para quienes vivían del tráfico y del comercio.³⁶ Para esas fechas

Cangas del Narcea (*Gaceta de Madrid*, 3/06/1925). Cfr. Faya Díaz, 1992: 58, 155 y 197; García, 1980; López Álvarez, 2010; y Anes, 1989: 116-120.

³⁴ Sobre estos extremos, así como sobre la historia medieval de Leitariegos, consultense García, 1980; Ruiz de la Peña Solar, 1992; Uría Maqua, 1995; y García Graña y Fernández Suárez, 1994: 36-45.

³⁵ Cfr. Ruiz de la Peña Solar, 1992: 12-17.

³⁶ El privilegio se mantendrá hasta 1879, cuando la apertura de la carretera de Cangas del Narcea a Villablino, al eliminar los riesgos de tránsito, anulaba la función de aquel fuero.

los arrieros del Coto ya habían consolidado redes mercantiles regulares en las tierras de Laciana y Babia, extendiendo su actividad a las ferias de Sahagún (1155) y de León (1270). En los dos siglos siguientes, la oferta de servicios de transporte se intensifica y especializa al verse reforzada por la coyuntura abierta por el ciclo ferial castellano —ferias de Medina del Campo (1404), Medina de Rioseco (1423), Villalón (1434), Zamora (1476) y Salamanca (1467)— y por la consolidación comercial del Camino Francés.³⁷

En 1556, el coto jurisdiccional de Corias, con 19,79 km², incluía la villa de Corias y las feligresías de Santa María de la Regla, Carceda, San Tirso, Santa Marina de Obanca, Besullo, San Pedro de la Montaña, Bergame, San Damás y Aguera. Por los recuentos de población de los lugares monásticos efectuados en 1553-1554, se estima que el Coto contaba entonces con 404 vecinos, 83 de ellos en la villa de Corias. Entre los privilegios jurisdiccionales del señorío eclesiástico de Corias, además de la provisión de oficios, escribanías y percepción de penas de cámara, se contaban los servicios y prestaciones que obligaban a los vasallos dependientes —transporte de cal, piedra, madera, construcción de cubas para vino o pagos por usos forestales, entre otros—. En términos monetarios, la valoración de aquellos derechos se ha estimado que ascendía a unos 150.000 maravedís/año, lo que representaba una media de 268 maravedís por vecino, valor que situaba a Corias entre los más valiosos señoríos eclesiásticos de la región.

Durante los tiempos modernos, por razones orográficas y climáticas, Leitariegos quedará excluido de la llamada revolución del maíz. De las tierras del Coto, con una superficie de 1.589 días de bueyes, únicamente 175 eran susceptibles de labor. El resto estaba constituido por prados de secano y regadío (444 días de bueyes), «tierras bravas y ásperas» (402 días de bueyes), tierras comunes de pasto a diente (310 días de bueyes) y la braña de Valdeculabre, que los vecinos arrendaban a los rebaños trashumantes de los vaqueiros de Salas y de Tineo. Aunque no hay datos relativos al producto agrario, su composición puede conocerse indirectamente a través de las series decimales. Del valor de los diezmos, más del 75 % correspondía al centeno, porcentaje que se elevaría al 90 % si se incluyese el mijo. En los concejos de los valles y de la costa —donde el trigo y el maíz suponían más del 80 % del total diezmado—, «sus naturales» consideraban el centeno y mijo como «inferiores» y «no los tenían por grano apetecible ni su pan les gustaba». Además, el centeno, mijo y panizo ofrecían menores rendimientos por unidad de superficie y en términos de la harina obtenida por la molturación del grano. La presencia en el pago de los diezmos de avena, hierba, manteca y lana avalan el papel compensatorio de la ganadería. Las 1.017 cabezas de vacuno censadas en el Coto ofrecían una de las mayores densidades ganaderas de la región. El vacuno se completaba con el caballar (178 cabezas), con el ganado menor (1.356 cabezas de ovino, 62 de cabrío, 278 de cerda) y con otros esquilmos (colmenas, caza mayor y menor).

Dado que la tierra de labor no alcanzaba la décima parte del territorio y no llegaba a satisfacer las necesidades de subsistencia de la población, se hizo indispensable la búsqueda de alternativas compensatorias al desequilibrio entre población y recursos.³⁸ Se hallarán en estrategias vinculadas a la pluriactividad estacional —ganadería, manufacturas domésticas, emigración estacional (segadores), transporte— y en la explotación de las ventajas derivadas tanto de la disponibilidad de materias primas de alta demanda (monte arbollado y dehesas, abundantes pastos, reservas de madera y de leña y otros aprovechamientos forestales), como de su emplazamiento. Será este último factor el que se demuestre determinante para que la arriería se convierta en el vector económico articulador de aquella comunidad rural. Inicialmente se practicaba como actividad estacional y a tiempo parcial, en combinación con el ciclo de trabajo ganadero y con vistas a rentabilizar los ac-

³⁷ Sobre el alcance de las mismas, véanse Ladero Quesada, 1982; y García Baón, 2005.

³⁸ Cfr. Ocampo Suárez-Valdés, 1990: 26-89.

tivos ociosos. Igualmente, ofrecía la posibilidad de integrar el transporte y comercialización de los excedentes propios con portes de retorno por encargo de instituciones o comerciantes.

Su emplazamiento geográfico, el estar regularmente habitada y la experiencia secular acumulada por sus vecinos en el tráfico con Castilla explica que Leitariegos mantuviese su hegemonía como ruta comercial estratégica entre las tierras castellanas, la fachada marítima del occidente astur y la ruta que por La Espina y Salas llevaba a Oviedo. Una real provisión de 1525 se refería al Puerto como «camino real fragoso y estrecho, y no hay otro por donde pasar al Bierzo por vino y otras mercaderías». En 1674, una descripción del concejo de Cangas subrayaba que aquella «era tierra de paso y de mucho trato, y de donde se proveían los puertos de dicho Principado». En efecto, desde Castilla, por Leitariegos, entraban los cereales, vinos y lino que se comercializaban por todos los concejos del occidente asturiano, desde los de montaña y los valles intermedios a los de la *mariña* (Valdés y Navia). Desde estos últimos, a su vez, se remitían a Castilla salazones de carne y pescado, potes, clavazón y aperos de labranza de hierro, lienzos, cal para usos industriales (curtidos) y agrarios y bacalao.

#### 4.2. Leitariegos, vivir para transportar: una economía de servicios

Los hombres apenas se ocupan de las labores del campo, abandonándolas a las mujeres que aran las pedregosas tierras y recogen sus menguadas cosechas. Maridos e hijos constituyen un pueblo de arrieros, y considerarían casi como una desgracia ocuparse en otros quehaceres. En cuadrillas de cinco o seis, casi todo el comercio del norte está en sus manos.³⁹

En 1752, según las Respuestas Generales del Catastro de Ensenada, 36 de los 52 vecinos del Coto declaraban como principal actividad su dedicación a «traficar en las provincias de Castilla». Empleaban una media de seis meses al año en cubrir de cinco a siete viajes por las tierras castellanas —únicamente seis miembros de la familia Cosmen, con recuas de seis a diez caballerías, se ocupaban todo el año en el tráfico—. La población femenina —con una elevada tasa de celibato temporal y definitivo— se ocupaba en las labores domésticas y del campo, así como en la elaboración de lienzos «bastos».⁴⁰ La dinámica del Coto era, como se ha visto, inseparable de aquella trama de redes de tráfico y de comercio urdidas con las comarcas fronterizas.

Desde el siglo XVIII, la tendencia a sustituir el pago de rentas en especie por los pagos en metálico acentuará la comercialización de excedentes por las economías campesinas. Del mismo modo, el incremento de la población —favorecido por la difusión del maíz y de la patata, por la extensión de los cultivos forrajeros y por la estabulación del ganado— contribuirá a la intensificación de los intercambios en ferias y mercados. Las villas, y la de Cangas del Narcea en primer lugar, serán las primeras favorecidas por esta dinámica. En efecto, el concejo de Cangas verá incrementarse su base manufacturera con fábricas de curtidos y de manteca, con la presencia de batanes para la elaboración de lienzos y con la de martinetes para fabricar potes, calderos, aperos y ferretería. Las concurrencias ferias de Vallado, Civea, Arbás y Cangas dan fe de un auge mercantil que contó con un factor añadido: la demanda protagonizada por el arsenal del Ferrol desde 1728. Entre esa fecha y 1790, más del 44 % de la madera para construcción naval exportada al arsenal procedía de los montes de marina de los concejos del suroccidente. Los

³⁹ Cf. Borrow, [1843] (1983): 117.

⁴⁰ Archivo General de Simancas, Dirección General de Rentas, 1.^a Remesa, Respuestas Generales del Principado de Asturias, libro 376: Coto de Leitariegos.

asientos y contratas para cortas, talas y arrastres demandaron empleos que venían a sumarse a los inducidos por la demanda de lienzos, clavazón y duelas con destino al propio arsenal.

Desde 1780, las bases agrarias del crecimiento secular comenzarán a dar señales de agotamiento. La fuerte presión demográfica sobre la tierra dará paso a una sobreexplotación de los recursos agrarios y a un minifundismo insostenible. Las crisis agrarias finiseculares —reiteradas desde 1790 hasta más allá de 1805—, la pérdida de los mercados coloniales y la invasión francesa, con la quiebra de la Hacienda y la paralización de la construcción naval, abren para el suroccidente asturiano una etapa de estancamiento que se prolongará hasta más allá del primer tercio del nuevo siglo.

Sin embargo, más que las crisis finiseculares, serán los cambios en los sistemas de propiedad, estimulados por las reformas liberales, los que acaben por definir una nueva jerarquía social en el mundo rural. Desde 1798 (desamortización de Godoy), el proceso desamortizador estimulará la concentración de la propiedad, las roturaciones y la extensión del área cultivada, cambios contractuales en la cesión de la tierra (pagos en metálico) y la privatización de muchas tierras comunes y de propios o concejiles. De la intensidad de los cambios en la propiedad da idea el hecho de que en estos años el 40 % del capital movilizado por el crédito rural en los concejos del occidente asturiano procediese de Cangas: labradores ricos y comerciantes negociaban con censos, obligaciones, empeños (venta con pacto de retro) y otros instrumentos de endeudamiento.⁴¹ Del mismo modo, el aumento de las ventas de ganado vacuno y de casco en las ferias de Salas, Cangas y Tineo respondían a la demanda de fuerza de tiro exigida por la ampliación del terrazgo y por la roturación de tierras de monte bajo para destinarlas a pastos y/o grano.

La proletarización rural reforzó la secular corriente migratoria que ya no se detendrá durante el resto del siglo.⁴² Además de las salidas hacia ultramar y hacia los centros fabriles y mineros del centro de la región, se acentuará Madrid como destino secular. La emigración hacia la corte ha sido considerada como un ejemplo excepcional de especialización profesional. Si en la primera mitad del siglo el destino laboral preferente había sido el de aguadores, criados y serenos, desde finales de siglo, otras dedicaciones tomarán el relevo, y así los naturales de Leitariegos y Cangas destacarán

[...] como bolsistas, cobradores, ayudantes de caja en el Banco de España y en muy acreditados bancos particulares y comercios, siendo notoria su honradez e inteligencia...⁴³

Desde la segunda mitad del siglo, los cambios en la propiedad de la tierra y el incipiente proceso industrializador de la región actuarán como reactivadores de la economía de Cangas y de Leitariegos. En 1852, la Contribución Industrial y de Comercio⁴⁴ recogía la existencia de treinta ventas o posadas, cuatro martinetes y más de una docena de mercaderes mayoristas de paños, entre otros contribuyentes. El sector primario no fue ajeno a este crecimiento: la ganadería y los derivados lácteos suponían el 50 % del producto agrario, y el viñedo alcanzaba una extensión de 1.000 ha.⁴⁵ La especialización ganadera se vio com-

⁴¹ Véase Moro Barreñada y Erice, 1999.

⁴² Desde 1880, se verá acentuada por la crisis agraria finisecular. La integración del mercado agrario internacional provocará en toda Europa una caída generalizada de los precios de los cereales y de la carne por la competencia de las materias primas ultramarinas. En Asturias en general, y en Cangas en particular, la prensa local se hará eco reiterado de la crisis. Véase «La cuestión de los consumos», en *El Occidente de Asturias*, Cangas de Tineo, año IV, núm. 277, 21/05/1885.

⁴³ Cfr. Quirós Linares, 1971; Martínez Cachero, 1959: III, 21-36; *La Maniega. Boletín del Tous pa Tous*, núms. 5 (1926) y 7 (1927); y Rodríguez Riesco, [1900] (1987).

⁴⁴ Cfr. *Boletín Oficial de la Provincia*, suplemento al núm. 73, 28/06/1852.

⁴⁵ Las variedades verdejo, albarín, carrasco, moscatel, negrón... y la comercialización de sus caldos impulsaron la creación de bodegas —N. Sánchez Canto, A. González del Valle, J. Gómez y L. Braña, M. Rodríguez González,

pletada por la forestal. Las reservas forestales de Muniellos (2.695 km²) atrajeron desde 1847 el interés de empresas catalanas y extranjeras. En la década siguiente serán los recursos mineros los que atraigan las primeras inversiones propiamente industriales.⁴⁶

La comarca verá igualmente fortalecida su posición económica en el suroeste asturiano de la mano de su progresiva integración en el mercado regional y leonés merced a la construcción de las carreteras de Ponferrada a La Espina, la de Venta Nueva a Corba por Rengos y Degaña, la de San Antolín de Ibias a Vega de Ribadeo por Ouviaño, y la de Mestas a Caboalles.⁴⁷ En las ferias del concejo, aunque seguían predominando las ventas de ganado vacuno y caballar, podían encontrarse cereales de Laciana, legumbres de Toreno y Ponferrada, salazones de pescado de Luarca y Cudillero y manufacturas de hierro de Besullo y Castañedo, además de las producciones locales.⁴⁸

## 5. LOS COSMEN: UNA EMPRESA FAMILIAR CENTENARIA

Su fidelidad es tal que cuantos han utilizado sus servicios no vacilarían en confiarles el transporte de un tesoro desde el Cantábrico a Madrid. Pero aunque son fieles, distan mucho de ser desinteresados. Acumulan grandes sumas de dinero. Muchos han dejado al morir fortunas considerables, y no es raro que dejen una parte de sus caudales para erigir o embellecer casas religiosas.⁴⁹

La cita de Borrow, referida a los arrieros asturianos, se ve confirmada para Asturias por una amplia tradición oral y escrita que enfatiza la honestidad de aquellos transportistas, pero también sus fortunas:

El arriero astur era quien llevaba entonces los fondos de un banco a otro, los capitales para pagar las tropas. Y quien se los entregaba sabía perfectamente que el arriero era incapaz de distraer un céntimo y, en cambio, era capaz de defenderlos aunque tuviera que asegurar su propia vida.⁵⁰

Y es que, tanto en los ciclos de crecimiento como en las coyunturas más críticas, los servicios ofertados por la arriería no dejaban de demandarse: en unos casos, para movili-

Flórez, Llano... — que llegarán a gozar de reconocimiento en las exposiciones agropecuarias de Madrid (1872) y Asturias (1875). A finales de siglo, la producción superaba los 29.000 hL, exportándose una parte de la misma a los mercados ultramarinos. Cfr. Arbas, [1900] 1987; y R. Fuertes Arias, [1902] 1999: 354-363.

⁴⁶ Las medidas desamortizadoras de 1855 supusieron la liberalización del uso y explotación de los montes particulares y concejiles. La demanda de madera para construcción naval y residencial, como combustible para fraguas y «ferrerías» y para el tendido ferroviario explican la presencia en la comarca del Crédito Mobiliario Barcelonés, que acabaría haciéndose en 1855 con los derechos sobre Muniellos durante quince años. Además del empleo generado por talas, arrastres y transporte hasta Cangas de la madera para su conducción en balsas a San Esteban de Pravia, la empresa levantó forjas para fundir mineral de hierro aprovechando los desechos madereros para elaborar carbón vegetal.

Desde 1866, nuevas empresas minero-forestales compitieron por aquellas reservas, entre ellas la Sociedad Minero-Forestal-Ferroviaria —constituida en 1900 y entre cuyos planes figuraba construir una línea férrea entre Cangas y San Esteban de Pravia— y la Sociedad General de Explotaciones Forestales y Mineras Bosna Asturiana, S. A., creada en 1902 y que pretendía el aprovechamiento de 8.000 ha de bosque (Muniellos y Rengos), la explotación de las reservas de mineral de hierro y carbón (Rengos, Gedrez y Venta Nueva) y el trazado de un tranvía a vapor entre Cangas y Cornellana, para lo que llegaría a adquirir camiones a vapor de fabricación inglesa. Véanse López Álvarez, 2003; y Fuertes Arias, [1902] 1999: 354-363.

⁴⁷ En 1884, cuando la población del concejo alcanzaba ya los 22.742 habitantes, el tejido fabril y comercial seguía renovándose y contaba con dos fábricas de manteca salada (J. R. Blanco y A. Gil), una de conservas alimenticias (G. Magadán), tres de aguardientes y vinos y otras de cal, tejidos, quincallería y curtidos, además de numerosas tiendas de ultramarinos. A lo que habría que añadir los prometedores comienzos de la actividad extractiva. Véanse Román Cartavio, 1884: 140 ss.; y Gutiérrez Mayo y Álvarez Uría, 1904: 107 y 187.

⁴⁸ Cfr. «Nuestros mercados», en *El Narcea*, núm. 153, 26/12/1908.

⁴⁹ Borrow, [1843] 1983: 33.

⁵⁰ Cfr. Cabal, 1962.

zar bienes estratégicos para el consumo y, en otros, coincidiendo con los ciclos de éxodo rural, para completar el transporte de mercancías con el de pasajeros.

### 5.1. De feria en feria, de la arriería a la hidalgua

En 1796, Jovellanos, de paso por Cangas del Narcea, conocía de primera mano y leía el manuscrito titulado *Descripción de la real jurisdicción de Leitariegos*.⁵¹ Tras la descripción geográfica del Coto,

Hállase en el extremo del concejo de Cangas de Tineo. Su montaña es una de las más elevadas y encumbradas de la Europa, y el lugar del Puerto, consistente en una llanura, es extremo y división del Principado de Asturias con el reino de León,

y la exposición del ya citado privilegio de Leitariegos —que exoneraba a los vecinos del pago de alcabalas, martiniegas, servicios y portazgos por la entrada o salida de mercancías—, el manuscrito refería una tradición oral —aún viva en tiempos de Jovellanos— según la cual la reina doña Urraca (1081-1126) había concedido a los vecinos del Puerto una dotación anual de cincuenta fanegas de pan con la condición de que poblaran el lugar, mantuviessen la alberguería y dispusiesen de víveres para los transeúntes. Añadía Jovellanos que la reina había «hecho alto en la casa José Cosmen», quien habría sacrificado una vaca de dos años para alimentar al séquito real.

Los Cosmen aparecen así desde los tiempos medievales como pioneros en la colonización del Puerto. Sirviéndose de familias extensas, combinaban la dedicación ganadera con el comercio ordinario de trigo, vino y paños con destino al monasterio de Corias y con el abastecimiento de la red de alberguerías y hospitales de él dependientes. El crédito adquirido por sus servicios a los abades de Corias facilitó la contratación de sus de recuas por los monasterios de San Pedro de Montes, San Andrés de Vega de Espinadera, Santa María de Carracedo y San Miguel de las Dueñas.⁵² Todas estas actividades los pondrán en contacto desde el siglo XIII con tratantes y mayoristas de las ferias asturianas (Cangas del Narcea y Salas) y leonesas (Laciana y El Bierzo). Sobre estas bases y a medida que se ampliaba su red clientelar —instituciones monásticas, tratantes y lonjistas de las villas—, se operará una paulatina ampliación de sus portes y tráficos: a los cereales y al vino, se añadirán cebada, paja, velas, lienzos, curtidos y ganado vivo. Con todo, las operaciones más lucrativas y con mayores márgenes de beneficios serán los acarreos extraordinarios de cereales con ocasión de las frecuentes hambrunas que, asociadas a las malas cosechas, asolaban el Principado. En esas coyunturas, a las rentas de situación se sumaban los beneficios deparados por los precios especulativos de los granos durante la estación invernal:

El trigo, comprado en el mercado de León, tiene en la capital y puertos de mar de Asturias de 20 a 24 reales de sobreprecio en fanega porque el precio ordinario de los portes entre estos puntos es de 5 a 6 reales en arroba.⁵³

⁵¹ Para el manuscrito y las citas que de él se hagan, véase Jovellanos, [1794-1797] 1999: 591-602.

⁵² Archivo Familiar Cosmen Adelaida, «Colección de fondos parroquiales, municipales y notariales de Leitariegos y Cangas del Narcea» y «Colecciones documentales del Archivo General de Simancas y del Archivo Histórico Provincial de León». Véanse, igualmente, Rodríguez Cosmen, 1985: 99 ss.; y Álvarez Rubio, 2004: 78-88.

⁵³ Cfr. Jovellanos, [1795] 2008: 808.

## 5.2. Crecimiento, diversificación, diferenciación

La consolidación de los Cosmen en el negocio de los portes y del comercio llevó asociada la formación de redes de crédito y de distribución, así como el establecimiento de factores o corresponsales en las principales ferias leonesas. Tales redes se asocian a la movilidad de mercaderes ambulantes que operan a partir de un mercado interior conocido y que se irá ampliando en fases sucesivas:

Las redes informales autónomas aprovechan las ventajas comparativas que reporta la pertenencia a una comunidad diferenciada: la diáspora se convierte entonces en una de las palancas más eficientes para reducir costes de transacción: costes que no solo incluyen los que se originan directamente de la celebración de contratos y acuerdos, sino también los, por así llamarlos, «costes políticos» de inventar un conjunto de normas internas al grupo y de aplicación permanente en los pactos.

El activo más relevante de la diáspora estriba en su capacidad para garantizar el cumplimiento de las obligaciones establecidas entre sus miembros a través de códigos éticos mucho más eficientes que la ley. Los agentes que operan en este marco gozan de una confianza que se relanza sobre un compromiso moral derivado de la cohesión del grupo. En tales casos, la aplicación de las leyes mercantiles por los poderes públicos pasan a un segundo plano, cuando no son ignoradas. De hecho, la empresa resuelve los conflictos inherentes a la realización de transacciones internas por la vía de la autoridad, sistema menos costoso y más rápido que el recurso a tribunales de justicia o a las instituciones de arbitraje externas.⁵⁴

El núcleo de tales redes, como ya se anticipó, era reclutado dentro de la propia familia mediante una deliberada estrategia matrimonial y reproductora orientada a contrarrestar los riesgos e imperfecciones de los mercados, los comportamientos oportunistas y, en general, los costes de transacción.

El trato frecuente con mayoristas y almacenistas castellanos de granos y paños, y su condición de proveedores de tratantes y de instituciones monásticas, redundó en el reconocimiento social y empresarial de los Cosmen. Ya en 1614, el monasterio de Corias otorgaba en exclusiva a Bernardo Cosmen la facultad para trajinar en los mercados de todo el territorio bajo su jurisdicción. De la expansión de la red comercial y del trato comercial con mayoristas y almacenistas castellanos, da prueba el hecho de que, en 1622, Juan Pedro Cosmen otorgase poder notarial para sustanciar pleitos ante la Chancillería de Valladolid relativos a cobros por deudas pendientes. Para estas fechas, el ámbito de su giro se había ampliado notablemente. Distintos miembros del grupo familiar se habían establecido como agentes de comercio en las principales plazas comerciales —Vega de Espinareda, Caboalles de Abajo y Rioscuro, entre otras— en las que disponían de ventas y almacenes propios, molinos y otros bienes raíces. La disponibilidad de casas-venta y almacenes permitía integrar las operaciones de aprovisionamiento en las ferias con las de transporte, distribución y venta, reduciendo así los costes de intermediación en los tratos con los proveedores de grano y vino, y asegurar los retornos hacia Asturias.⁵⁵

En una Asturias en la que —en palabras de Jovellanos—, «mayorazgos, monasterios e iglesias eran casi los únicos propietarios»,⁵⁶ el comercio constituyía la única vía de acumulación de capital al margen de la tierra. Y esa fue la vía ensayada por numerosos emprendedores de origen hidalgo que vieron favorecida su promoción y prestigio social por el propio interés de la corona en estimular las empresas privadas de comercio y de

⁵⁴ Cfr. Manera, 2003.

⁵⁵ Archivo Familiar Cosmen Adelaida: «Protocolos notariales del Archivo Histórico de Asturias» y «Fondos del Archivo de la Real Chancillería de Valladolid, Registro de Ejecutorias». Véanse también Álvarez Rubio, 2006; Rodríguez Riesco, [1900] 1987: 185; y *A Parpayaega*, núm. 37 (07/2011).

⁵⁶ Cfr. «Carta sobre la agricultura y propiedades de Asturias» (h. 1795), en Jovellanos, [1795-1797] 2008: 314.

manufacturas.⁵⁷ Por tal motivo, entre las políticas económicas del reformismo borbónico ocupará un lugar preferente la dispensación de franquicias, exenciones fiscales y todo tipo de honores y favores a los promotores de compañías de comercio. Se trataba de compensar y estimular a quienes invertían en un tipo de actividad no exenta de dificultades.

A los riesgos e incertidumbres inherentes a cualquier negocio desarrollado en un entorno agrario y con bajos niveles de renta, se añadían resistencias de carácter moral y cultural. Entre otras, los prejuicios hacia el mundo de la empresa por parte de una sociedad que había consagrado el rentismo como fuente de prestigio social. De hecho, todavía a finales del siglo XVIII, Jovellanos juzgaba con dureza y desdén a aquellos empresarios —a quienes llamará «terrazgueros»— que, una vez se habían enriquecido con el comercio, sepultaban sus capitales en la adquisición de tierras, títulos y blasones para asimilarse a la oligarquía rural. Para los Cosmen, el comercio de granos se había convertido en la fuente más regular y estable de beneficios. Los precios especulativos que estos alcanzaban en una región deficitaria en cereales como Asturias no solo operaban en años de malas cosechas, escasez y hambrunas; también las nieves y las dificultades del tránsito hacia la Meseta les otorgaba un valor añadido que se alejaba de los márgenes comerciales ordinarios.

En las economías agrarias preindustriales, como ya se dijo, el capital mercantil constituía la fuente más dinámica de acumulación. Por tratarse de sociedades con escasa capacidad de ahorro y con un crónico endeudamiento rural, la disponibilidad de circulante constituía una pieza esencial en la oferta de crédito. Dada su disponibilidad de liquidez, desde el siglo XVIII los Cosmen habían entrado en los circuitos del crédito local. Las vías para hacerlo fueron las habituales: arriendo de abastos municipales y de rentas decimales, venta «al fiado» de granos, vino o lino en rama. La venta de lino era la más frecuente y se dirigía tanto a comerciantes como a las propias familias, pues en todas las parroquias y en la mayor parte de los hogares se hilaban y tejían lienzos de lino que los emigrantes temporales a Castilla y los tratantes de ferias comercializaban.

A los beneficios así obtenidos se irán sumando los procedentes de la conducción de pasajeros y emigrantes con destino a Castilla. El resultado final será la ampliación del patrimonio familiar, tanto el comercial como el rústico y pecuario —caserías, tierras de viñedo, ganado vacuno y caballar...—. A su vez, disponer de un patrimonio rural saneado les otorgaba ventajas estratégicas en sus negocios: les permitía establecer obligaciones hipotecarias sobre las que ampliar sus operaciones comerciales, y contribuía a diversificar los activos puramente comerciales —almacenes, efectos, ganado, carrozados.

Para los Cosmen —al igual que para otros empresarios españoles de su tiempo—,⁵⁸ la adquisición de tierras, lejos de convertirse en una inversión-refugio o en una desinversión desde la que iniciar su transición a la condición de «terrazgueros» o rentistas, constituyía una estrategia que permitía mantener abiertas las puertas al crédito que alimentaban el ciclo de sus operaciones y giro comercial. Cosa bien distinta es que, andando el tiempo y consolidada su fortuna, la posesión de un patrimonio rural acabase por convertirse en un signo externo de riqueza que, además de elemento identificador del éxito y prosperidad en los negocios, comportaba valores simbólicos añadidos relacionados con la honorabilidad y la confianza. Prueba del éxito empresarial, y también del proceso de diferenciación social operado en el Coto, será la solicitud y obtención, en 1754, por la familia Cosmen de la ejecutoria de hidalgía, para lo que era preciso disponer de casa solariega y blasones.⁵⁹

⁵⁷ Para un análisis más en detalle, véase Ocampo Suárez-Valdés, 2012.

⁵⁸ Sobre esta cuestión, véase Carmona Badía, 2012.

⁵⁹ Archivo Familiar Cosmen Adelaida. El expediente, en Archivo de la Real Chancillería de Valladolid, Sala de Hijosdalgo, caja 1.309/36. Los blasones eran un «árbol en campo de oro, un león atado a una cadena y cinco flores de lis de oro en campo rojo». Cfr. Rodríguez Riesco, [1900] 1987: 185.

A los privilegios fiscales propios del Coto, se sumaban ahora los inherentes a la hidalgüía, con la ventaja de que ambos podían ser acreditados en cualquier parte del territorio de la corona de Castilla.

La naturaleza de los servicios ofrecidos por los Cosmen y la movilidad de los miembros del grupo familiar motivó, sin duda, aquella solicitud. Desde mediados de siglo, la red logística de la familia Cosmen integraba almacenes y correspondientes en las principales plazas feriales leonesas —Astorga, Caboalles de Abajo, Villablino, San Miguel Carrascal, Quintanilla, Riello, Ponferrada, Toreno, Bembibre, Cacabelos, Valdepiélagos, Vega de Espinareda, Astorga...—. Por las mismas fechas, era ya una constante observable el éxodo rural. La caída de la mortalidad y la paulatina orientación ganadera y forestal, menos exigente en brazos, estimularon aquella corriente migratoria. Desde 1780, los arrieros del Puerto (Leitariegos) organizaban ya dos viajes periódicos desde Cangas a Madrid en Semana Santa —viaje «de la cera»—, y en Navidad, en ambos casos con final en la plaza de la Cebada, donde se hallaba la venta de La Madera.⁶⁰ De este modo, ya antes de 1800, los Cosmen habían acertado a diversificar su empresa en líneas de negocio diferenciadas y que proveían de fuentes de ingresos complementarias.

### 5.3. En el siglo XIX: la fortaleza de una empresa familiar

Las dificultades con que se iniciaba el nuevo siglo —invasión francesa, emancipación colonial...— no interrumpieron las actividades de los arrieros. Lo prueba el hecho de que, ante el temor a que el espíritu antiescorial que se adueñaba por momentos de los debates parlamentarios gaditanos, los Cosmen instasen a la Diputación de la Junta General del Principado de Asturias y al jefe político de la provincia para que hiciesen valer ante las Cortes de Cádiz los privilegios históricos de que gozaba Leitariegos. El asunto fue tratado en la comisión de Hacienda de las Cortes que acordaría eximir a los arrieros «del pago de toda contribución, inclusa la extraordinaria de guerra, conforme al privilegio que les otorgó el rey don Alonso».⁶¹

Por las estadísticas de la Contribución Industrial y de Comercio, consta que Leitariegos seguía siendo, como en el siglo anterior, el municipio asturiano con mayor proporción de arrieros entre los declarantes por la cuota de transporte —más del 50 % del conjunto de renta imponible—. En 1850, como ocurría en 1750, los miembros de la familia Cosmen monopolizaban la arriería profesional. Además de contribuir por la tarifa de tráfico, muchos de ellos —los Cosmen-Feito, los Cosmen-Castro y los Cosmen-Bueno, entre otros— declaraban una riqueza patrimonial que incluía propiedades rústicas, molinos harineros, ventas y posada, almacenes, fincas desamortizadas y solares en la villa de Cangas.⁶² Desde 1858, el hecho de figurar entre los mayores contribuyentes del ayuntamiento de Leitariegos, y dado el carácter censitario del sufragio, explica la entrada de distintos miembros del grupo familiar en las listas de electores de diputados a Cortes.

Junto a las actividades de comercio y transporte, las vinculadas al crédito irán adquiriendo una mayor presencia a lo largo del siglo, especialmente en las coyunturas más críticas para las economías campesinas. En el medio rural del occidente asturiano, la demanda de crédito para adquirir fincas rústicas y urbanas desamortizadas, así como la demanda de servicios financieros para remesar las rentas percibidas por la población emigrante, fueron habituales, particularmente en el concejo de Cangas. Tales requerimientos ofrecían una

⁶⁰ Véase *La Maniega. Boletín del Tous pa Tous*, núms. 5 (1926) y 8 (1927).

⁶¹ Véanse *Diario de Sesiones de las Cortes Generales y Extraordinarias*, 8/07/1813, p. 5647; y Archivo Histórico de Asturias, Junta General del Principado, *Cuaderno de los acuerdos de la Diputación Provincial*, 1813.

⁶² Archivo Histórico de Asturias, Protocolos Notariales y Fondo del Juzgado de 1.ª Instrucción, tomo III.

vía de inversión rentable para quienes disponían de liquidez y experiencia en las operaciones de crédito y trasferencia de capitales.⁶³

En relación con esta cuestión, merece la pena recordar que el sistema financiero «formal» —bancos y sociedades de crédito—, tanto por su asignación de recursos, como por su distribución espacial, no dio respuestas a las demandas de intermediación que la economía española demandaba. Menos aún en el ámbito rural. Y si a pesar de esta limitación la economía pudo crecer y financiarse, la explicación ha de buscarse en el desarrollo espontáneo de un sistema alternativo que satisfizo las necesidades de financiación que la banca ordinaria o «moderna» no llegaba a cubrir. Los «comerciantes-banqueros» llenarán ese vacío. Los Velarde (Salas) o los Trelles (Luarca), entre otros muchos,⁶⁴ pertenecían a esas «sagas» de comerciantes, transportistas y/o industriales que combinaban su negocio principal con las operaciones a escala local de intermediación financiera. Su *know-how* partía de la propia experiencia en operaciones a pequeña escala —giro, negociación, préstamo, descuento...— con las que satisfacían las necesidades propias de sus negocios. Pau-latinamente, tales operaciones se irán ampliando a un círculo de clientes cada vez más amplio:

Para realizar esta «industria de banca», disponían de todo lo necesario: capital, establecimiento abierto al público, técnica comercial, amplias relaciones mercantiles y un sólido crédito personal, basado en una solvencia y seriedad largamente probadas. En estos cinco atributos, todos ellos esenciales en los negocios bancarios, residía su fuerza.⁶⁵

Como ya se ha dicho, desde mediados de siglo, la mayor movilidad de la población fue rentabilizada por la Compañía de los Cosmen para ampliar los servicios de transporte de viajeros:

La Compañía estaba integrada por Basilio Cosmen, el tío Provisor, el tío Xipín, el tío Cuatrinos, el tío Tomásillo, el tío Juanillo y el tío Alonso, hijo del tío Basilio, todos ellos vecinos del Puerto. Cada uno disponía de una recua compuesta de diez machos, distribuyéndose por mitad los turnos Cangas-Madrid y viceversa; encontrándose los que iban con los que venían en el pueblo de Ataquines (Valladolid), donde pernoctaban.

Para los viajeros existían tres clases de tarifas: de primera clase o a «burra completa», a «media burra» los de segunda y los de tercera, que hacían todo el trayecto a pie. Los viajeros de la primera clase eran contadísimos. El precio de esta clase era de cien reales. Los de segunda, como su título indica, recorrían una legua a pie y otra sobre el macho.

Nueve días invertían en el recorrido, verificando una jornada diaria, que solía representar una distancia de nueve a diez leguas. La salida de Cangas era al anochecer del sábado, con paradas diarias en las ventas de Carballo, Caboalles, Omañón, Carrizo, Toral de la Vega, Villalpando, Becerro, Ataquines, Labajos, Villalba y Madrid, con final en la plaza de la Cebada, donde se hallaba la venta de La Madera.

Los que se dirigían a Madrid en busca de trabajo no siempre contaban con el dinero necesario para hacer el viaje; pues sabido es que, además de su coste, teniendo que pernoctar nueve días en trayecto, necesitaban realizar otros gastos de posadas, y sucedía que un mozo de tal o cual aldea canguesa se acercase con su padre a uno de los Cosmen manifestándole sus deseos de ir a la corte en busca de trabajo, no siendo óbice para realizarlo ni la falta de dinero ni la posibilidad de encontrar la deseada colaboración. Bien conocida de los arrieros la honradez de sus paisanos, los llevaban de fiado a Madrid, y las más de las veces sin otro reconoci-

⁶³ Véase Moro y Erice, 1999: 116-137.

⁶⁴ Los Cotarelo (Vegadeo), los Fernández Caunedo y los Pérez Villamil (Puerto de Vega), los Vigón (Colunga), Cuesta Barredo (Villaviciosa), Caso (Ribadesella), González Posada y Ernesto Junco (Cangas de Onís), Carbajal (Infiesto), Vigil Escalera (Siero)..., entre otros. Véase García López, 1987: 50-61.

⁶⁵ Cfr. García López, 1985.

miento de la deuda que la verbal manifestación del mozo que buscaba anchos horizontes para su vida.⁶⁶

La Compañía, que venía cubriendo los viajes entre Cangas y Madrid, intensificó sus servicios al recoger viajeros procedentes de otras compañías de arrieros del noroccidente: la de los Maurines (El Couz, Salas), que prestaban servicios entre Luarca, Tineo y Cangas, y la de los Clavinas (Busmente, Villayón), que cubrían rutas a Cangas por Pola de Allande.⁶⁷ En 1863, la apertura del ferrocarril Galicia-León-Madrid concentró los servicios de viajeros a lomos entre Cangas y León, desde donde se proseguía el viaje en tren. No obstante, los precios más competitivos de la arriería mantuvieron la demanda de sus servicios. Respecto a estos últimos, los Cosmen habían añadido a las operaciones habituales de crédito, comercio y transporte de mercancías y viajeros el traslado de los capitales remesados por los emigrantes cangueses en la capital. Por otro lado, las mejoras en la red carreteril no tardarán en ser explotadas por aquella familia para iniciar el empleo de diligencias.

## 6. DE LA ARRIERÍA A LAS DILIGENCIAS

Hasta la Gran Guerra, todos los puntos de carga y descarga —estaciones, puertos, almacenes, fábricas— estaban siempre rodeados de decenas o centenares de carros. Mulas, machos y carreteros daban una estampa inconfundible a estos centros. Las ciudades, los suburbios fabriles y los pueblos algo distantes del ferrocarril dependían plenamente del transporte carretero.⁶⁸

Aunque en 1828 se liberalizaba la constitución de sociedades de diligencias para el transporte de viajeros, inicialmente el desarrollo de servicios regulares se vio limitado a las grandes ciudades, donde a la mayor movilidad y niveles de renta de la población, se unía la disponibilidad de caminos carreteros.⁶⁹ En el año citado, la red de carreteras cubierta por diligencias ascendía a 350 km, siendo 73.000 los kilómetros anuales recorridos, y 2.000 el número de viajeros transportados —el número de viajeros por kilómetro y año era de 5,7—. Desde entonces, los datos no dejaron de mejorar, a pesar de que, fuera de las grandes urbes, la apertura de caminos de rueda se vio penalizada por la preferencia otorgada por la inversión pública al ferrocarril.⁷⁰ En efecto, la ley de Carreteras de 1857 consideraba estas vías como subsidiarias de los caminos de hierro. Por tal motivo, no debe extrañar que en el Plan General de Carreteras de 1864 se aconsejase suprimir «los caminos que han sido o vayan a ser reemplazados con ventaja por el ferrocarril». En la misma línea, la memoria que precedía al Plan General de Ferrocarriles de 1867 señalaba como prioridad que

En la elección de las trazas de las carreteras se atienda de manera capital a ligar del mejor modo posible con la red de ferrocarriles todos los centros productores y consumidores.

Y en consonancia con ese espíritu, la orden de 7 de abril de 1870 ordenaba el abandono de treinta y ocho tramos programados de carreteras que no se adecuaban a aquella direc-

⁶⁶ Véase S. R., «Los arrieros del Puerto», en *La Maniega. Boletín del Tous pa Tous*, núm. 6 (06/1927). Más información en los núms. 5 (1926) y 8 (1927); y en «Del occidente de Asturias a la Meseta. La arriería como medio de transporte y comunicación», en *A Parpayega*, núm. 37 (07/2011).

⁶⁷ Véanse Rodríguez Cosmen, 1985: 145-156; y Álvarez Rubio, 2004: 139-142.

⁶⁸ Cfr. Carreras, 1988: 93-133.

⁶⁹ Véase «El tráfico y los servicios», en Madrazo, 1984: II, p. 30.

⁷⁰ En 1840, la red cubierta ascendía a 1.825 km, a 380.000 los kilómetros recorridos al año y a 12.000 los viajeros transportados anualmente (6,6 viajeros/km/año). En 1852, esos mismos indicadores alcanzaban los siguientes valores, respectivamente: 5.000, 2.190.000, 150.000, y 30 viajeros/km/año, respectivamente. En 1860, 6.500, 8.400.000, 825.000 y 127 viajeros/km/año. Cfr. Madrazo, 1991: 104.

triz.⁷¹ Antes de 1850, de las empresas que prestaban servicios interprovinciales, únicamente llegaban a Oviedo los coches de las Diligencias del Poniente de España (línea Madrid-Valladolid-León-Oviedo). Desde 1847, y para el tráfico de mercancías, funcionaban las Mensajerías del Norte —filial de la sociedad de ferrocarriles Compañía Norte—: realizaba un viaje semanal de cinco días de duración y empleaba tiros de ocho caballos con quince relevos durante el viaje. Ambos servicios desaparecerán en 1884 al abrirse la línea ferroviaria Madrid-Gijón-Oviedo por Pajares.⁷²

### 6.1. Asturias: hacia el final de la Siberia del norte

En 1826 solo podían circular coches de caballos por la carretera Gijón-Oviedo-León, aún sin concluir, y por los ramales Oviedo-Avilés y Oviedo-Piloña. En 1846, siendo ministro de Gobernación el asturiano Pedro José Pidal, se avanzaba en el trazado de la carretera Villaviciosa-Pola de Siero-Oviedo. A la relación anterior añadía Pascual Madoz en 1850 el camino real que recorría la costa desde Unquera a Vegadeo.

Durante la segunda mitad del siglo, al menos hasta la crisis de 1868 y el «pinchazo» de la burbuja ferroviaria, la aprobación de la ley general de Ferrocarriles (1855) acaparó fondos y privilegió las inversiones en los caminos de hierro. Un año antes, Llano Ponte calificaba como deplorables las carreteras asturianas: «Menos a Gijón, Avilés y Villaviciosa, hay que usar del viaje a caballo». En la década siguiente, con la llegada en 1860 a la Dirección General de Obras Públicas del asturiano José Francisco Uría, se ponían en marcha los caminos carreteros de Ribadesella a Cangas de Onís, de Oviedo a Grado, con prolongación a Salas y Luarca, y el que iba de la capital a Ribadesella.

En 1865 se aprobaba el Plan de Carreteras Provinciales. En él se contemplaba el trazado de la carretera de Cangas de Tineo a Lugo por San Antolín de Ibias. Por último, el Plan General de Carreteras del Estado de 1877 definía para Asturias una red de 1.376 km, de los que 696 se hallaban concluidos en 1880. Este último plan clasificaba las carreteras asturianas en tres órdenes. Al primero correspondía el tramo asturiano de la vía Adanero-Gijón. De segundo orden, se contaban cuatro: Villalba-Oviedo-Ribadeo, Ponferrada-Luarca por Cangas de Tineo y La Espina, Torrelavega-Oviedo y Lugones-Avilés. De entre las dieciocho carreteras de tercer orden, tres de ellas contribuirán a articular el territorio del occidente asturiano: la de Grandas de Salime a Cangas de Tineo por Pola de Allande, la de Vegadeo a Lugo por Grandas y la de Pola de Allande a Luarca. Por entonces, Lino J. Palacio, director provincial de carreteras, consideraba que Asturias tenía ya definidos sus ejes transversales con el Cantábrico y la Meseta.

La articulación del espacio central se vio completado con el progresivo avance del trazado del ferrocarril Gijón-Langreo: abierto al tráfico en 1852, se prolongará en los siguientes años hasta La Felguera-Sama (1854-1856), El Entrego (1875), Lena (1874) y Pajares (1884). En 1887 entraba en funcionamiento la línea Oviedo-Infiesto de la Compañía de los Ferrocarriles Económicos —con ampliaciones a Arriondas (1891) y Llanes (1905)—, la línea Villabona-Avilés (1890), la de Oviedo-Grado (1900) y la explotada por la Sociedad General del Ferrocarril Vasco-Asturiano entre Oviedo y San Esteban de Pravia (1904).⁷³

⁷¹ Cfr. Rodríguez Lázaro, 2001.

⁷² Fue inaugurada el 15 de agosto de 1884 por Alfonso XIII. Previamente se completaron los tramos Gijón-Pola de Lena y Pola de Lena-Puente de los Fierros. Por último, el de Busdongo a Puente de los Fierros. En *El Comercio* del día siguiente se publicaba un artículo con este esperanzador titular: «Ayer se ha abierto [sic] el tren del porvenir de Asturias».

⁷³ Una síntesis, en Ojeda, 1977.

## 6.2. Las compañías provinciales de diligencias

La demanda de empleo que acompañó a los procesos industrial y urbano, y la mejora en la red de infraestructuras, incentivó la oferta de servicios de transporte para cubrir la creciente movilidad de la población. En la mayoría de las ocasiones, las compañías de diligencias daban continuidad o completaban negocios anteriores asociados a la arriería. Se trataba, por tanto, de empresarios con un *know-how* previo, aunque no faltaron los inversores ocasionales procedentes de otros sectores y que se sintieron atraídos por las expectativas suscitadas por el éxito de las primeras iniciativas. En algunos casos, la competencia entre empresas favoreció acuerdos en materia de tarifas, de explotación de líneas o de mancomunación de activos.

Durante la primera mitad del siglo XIX, la oferta de servicios de diligencia se limitó a los prestados entre las tres ciudades asturianas del centro de la región. Desde 1833, operaba una línea diaria entre Oviedo y Gijón que desaparecía en 1874 al cubrirse ese mismo tramo por el ferrocarril. Desde 1856, Oviedo, Gijón y Avilés quedaban unidos por dos compañías: La Unión Asturiana y La Villa de Avilés. En el occidente de Asturias, las compañías de diligencias comenzarán a prestar servicios desde 1855, a medida que progresaban las obras de la carretera Oviedo-Luarca, concluida en 1864. Una de las pioneras será la Empresa de Diligencias del Occidente de Asturias, más conocida como La Ferrocarrilana, que cubría el trayecto entre Oviedo y Salas. Se había constituido en Luarca bajo la dirección de José María García Gamoneda, con un capital social de 100.000 reales. Entre sus activos, además de almacenes e instalaciones auxiliares, figuraban cuatro carruajes con tiros de ocho mulos (pareados o al tercio) y con capacidad para diecinueve viajeros distribuidos en tres clases: tres asientos en primera o berlina, diez en el interior y seis en la vaca.

A las empresas que funcionaban a mediados de siglo y que operaban entre Luarca, Tineo, Cangas del Narcea y Pola de Allande —Los Maurines (El Couz, Salas) y Los Clavinas—, se irán uniendo desde 1880 nuevas sociedades, como La Luarquesa y La Montañesa, que cubrían los trayectos entre Vegadeo-Luarca, Luarca-Salas, Luarca-Tineo y Luarca-Canero-Avilés.⁷⁴ En muchos casos, el mal estado de los firmes obligaba a combinar el camino de herradura y el transporte a lomos con el camino de rueda. La información procedente de los archivos de empresa conservados⁷⁵ permite constatar que entre 1870 y 1880 operaban en el occidente de Asturias siete compañías de diligencias: La Luarquesa, J. Horga y Compañía (Carruajes La Esperanza), Los Maurines y Compañía (Francisco y Gregorio Maurín), La Ferrocarrilana, La Ovetense, Llanos y la de los Cosmen (Pepe El Puerto).

Las mismas fuentes permiten una valoración realista de la entidad económica de aquellas compañías de diligencias. Por término medio, los activos de cada empresa estaban representados por 104 caballos (50.020 pesetas), 104 aparejos (3.120 pesetas) y 9 coches o carruajes (22.500 pesetas). Los ingresos anuales se estimaban en 169.230 pesetas, y los gastos en 97.666, lo que arrojaba unas «utilidades» o beneficios anuales de 71.564 pesetas. Es decir, una rentabilidad anual del 9 % sobre el capital invertido, capaz por tanto de resistir cualquier comparación con posibles inversiones alternativas en otros sectores.

Los Cosmen —como ocurría con otras empresas familiares, los Castro, de Bodenaya, o los Rodríguez, de Laciana— habían visto crecer y diversificarse sus negocios sin apartarse de los mercados atendidos durante generaciones: los que conectaban Cangas del Narcea, a través de las comarcas de Laciana y El Bierzo, con las ferias castellanas y con Madrid. Ese era su mercado natural, y en él —dentro de una organización con una cultura empresarial que, apoyada en la cooperación familiar, consideraba prioritaria la continui-

⁷⁴ Más detalles en Casariego, 1973: 55-75; y Romero García, 2004.

⁷⁵ Archivo Histórico de Asturias, Fondo Maurines, 1883-1913.

dad en el sector—, habían construido una sólida red de crédito, de información y de capital relacional que les otorgaba solvencia, seguridad y competencia. El crecimiento extensivo de las actividades de comercio y transporte con recuas se amplió a los coches o carruajes mixtos de mercancías y viajeros tan pronto como los caminos carreteros ofrecieron garantías para mantener servicios seguros y regulares.

En 1880, concluían las obras de la carretera Ponferrada-La Espina, y poco después, en 1890, el tramo León-Villager-Caboalles, que enlazaba con Ponferrada.⁷⁶ Pues bien, ya en 1885, Cándido Cosmen y Cosmen, de la casa Provisor (El Puerto, Leitariegos), constituía una sociedad mercantil con vistas a explotar la primera línea regular de viajeros de la comarca, la que unía Rioscuro y León a lo largo de 88 km. Las diligencias salían de León a las seis de la mañana, paraban en Aguasmestas para cambiar el tiro y, por Camposagrado y Riello, llegaban a Rioscuro a las seis de la tarde.⁷⁷

Fiel igualmente a su estrategia de reinversión de beneficios, Cándido Cosmen, conocedor de los avances tecnológicos que en el centro de la región se venían produciendo en materia energética, no tardó en apostar por la electricidad. En sociedad con Francisco Suárez Dóriga —vecino y propietario de Cangas— y Román Rodríguez-Arango y Menéndez —oriundo del concejo y notario en Cartagena—, escrituraba en 1897 una compañía regular colectiva para «la instalación y explotación del alumbrado eléctrico» de Cangas del Narcea. En 1902, con proyecto del ingeniero Enrique Galán, solicitaban licencia para construir un embalse. El capital de la sociedad ascendía a 12.000 pesetas.⁷⁸

En la década finisecular, varios hijos de José Cosmen y de Manuela Castro —Pedro, José y Manuel— comenzaron a explotar la línea de diligencias entre Cangas del Narcea y Ponferrada por Leitariegos, de 110 km. Salía de Ponferrada a las nueve de la mañana —tras recoger el correo procedente de Madrid, de cuya concesión disfrutaban— y efectuaba cambio de tiros en Fresnedo, Corbón, Caboalles y en El Puerto o en El Otero. Se trataba de un servicio exclusivo de viajeros, mientras que para las mercancías —cebada, vino, salazones— utilizaban una línea de carruajes que unía Ponferrada, La Robla, León y La Espina, y que facturaba a Madrid, donde otros familiares regentaban una reputada mantequería. Estas diligencias y carruajes se mantuvieron activas hasta 1928 en que comienzan a ser desplazadas por camiones y ómnibus.

Un hermano de los anteriores, Francisco, aprovechando la apertura de la carretera entre la capital del Bierzo, Ponferrada y La Espina, creaba en 1904 un servicio diario de diligencias que recogía a los viajeros procedentes de Madrid o Galicia. En los anuncios que insertaba en la prensa local, podía leerse: «Gran economía: coches todos los días a la misma hora, ventaja que no puede obtenerse por ningún otro punto por el que se vaya».⁷⁹ Otro de los hijos de José Cosmen y Manuela Castro, Basilio Cosmen, siguiendo una tradición familiar, vinculaba parte de los beneficios del negocio del transporte y comercio a la ampliación del patrimonio rústico familiar y a las operaciones de crédito. Casado en 1876 con Manuela Bueno, su hijo, Secundino Cosmen Bueno, continuará esa misma trayectoria.⁸⁰

En los albores del siglo XX, las distintas líneas familiares y empresariales de los Cosmen se habían consolidado social y patrimonialmente, figurando entre los principales contribuyentes del concejo.⁸¹ Y así, en 1903, mientras Cándido Cosmen era concejal

⁷⁶ Véase *El Occidente de Asturias*, Cangas de Tineo, año IV, núm. 273, 7/04/1885.

⁷⁷ Véase «La saga de los Cosmen y el transporte de viajeros en Laciana», en *A Parpayega*, <[www.fundacionlaciana.com/lacianegos/lacianegos.html](http://www.fundacionlaciana.com/lacianegos/lacianegos.html)> (consulta: 7/03/2013).

⁷⁸ Archivo Histórico de Asturias, Protocolos Notariales, M. Rodríguez Peláez, 1902, caja 53.288.

⁷⁹ Cfr. Álvarez Rubio, 2004: 187.

⁸⁰ Archivo Histórico de Asturias, Fondos Juzgado de Instrucción de Cangas del Narcea, cajas 21.523 y 21.219, entre otras.

⁸¹ Archivo Municipal de Cangas del Narcea, «Repartimiento de la contribución territorial y pecuaria. Contribución de inmuebles, cultivo y ganadería», 1894-1895, caja 817/13. En la relación figuraban, entre otros,

del ayuntamiento de Leitariegos, otros parientes —Basilio Cosmen Castro, José I. Cosmen García o Tomás Cosmen Santos— figuraban como los principales contribuyentes en los ramos de riqueza rústica, urbana y comercial. Otros miembros de la familia se habían instalado en Madrid, donde regentaban negocios de comercio, hostelería y banca.⁸² En 1912, en el banquete con el que la villa de Cangas celebraba la elección a Cortes de su diputado Luis Martínez Kleiser, compartían la mesa presidencial tres miembros de la familia Cosmen: Cándido Cosmen (Leitariegos), Secundino Cosmen (Cangas del Narcea) y Francisco Cosmen (Llanera).

## 7. DE LA TRACCIÓN DE SANGRE A LA TRACCIÓN MECÁNICA

Los camiones dieron una estocada de muerte al transporte de mercancías a corta distancia mediante carros. Las caballerías urbanas, que no habían dejado de crecer en la segunda mitad del siglo XIX, ya habían recibido un primer golpe con el tranvía eléctrico.

El camión no solo compitió con los asnos, sino que también rivalizó con el ferrocarril. En eso le acompañaban los ómnibus o autocares de línea. Viajeros y mercancías podían desplazarse a distancias medias (de 20 a 200 km) que habían representado un gran mercado para el ferrocarril, a costes competitivos y con trayectos más flexibles.⁸³

Si la Exposición Universal de Londres (1851) puede considerarse como el mejor escaparate de la primera revolución industrial —ferrocarril, máquina de vapor, carbón mineral, alto horno—, la celebrada en París en 1900 tendrá un significado similar respecto a la segunda revolución industrial —electricidad, petróleo, automóvil...—. Fue esta última fuente energética la que liberó a los sectores productivos de las rigideces de la fuerza motriz del vapor. La electricidad y el motor de combustión interna ofrecían mayor versatilidad de uso, mayores potencias y eficiencia energética. La posibilidad de transportar a distancia y bajo coste la nueva energía y la de desplazar materias primas y recursos por todo el territorio liberó la industria de su anclaje geográfico respecto a las cuencas hulleras, posibilitó el crecimiento urbano y la ampliación de los mercados.

En efecto, si a lo largo del siglo XIX el ferrocarril había sido determinante en la integración de los mercados y en la movilización de los factores productivos, el automóvil completará aquella tarea de forma más flexible: no padecía las servidumbres de los caminos de hierro ni de las estaciones, y su capilaridad terminal le permitía ahorrar tiempo en las operaciones de distribución. Por otro lado, el mismo proceso de urbanización, además de estimular la demanda de servicios básicos —gas, alumbrado, saneamiento, abastos—, espolpeará la movilidad laboral.

El motor de explosión, más eficiente y ligero que la máquina de vapor, comenzó su puesta a punto en 1890 con dos aplicaciones iniciales, la deportivo-turística y la militar. En ambos casos, las series producidas eran cortas y muy artesanales, con precios elevados y con una demanda restringida. Aun así, en estas primeras etapas, los ensayos y mejoras permitieron progresos en los mecanismos de dirección y transmisión y en los sistemas de cambio, frenado, suspensión y refrigeración. Pero el sector, aunque emergente y con futuro, no atraía capitales por la falta de mercados. Por tratarse de un bien de inversión, la demanda de vehículos industriales se halla estrechamente ligada al ciclo económico, es

Basilio Cosmen Castro, José Cosmen Feito, Francisco Cosmen Cosmen, Cándido Cosmen García y Andrés Sierra Cosmen.

⁸² Para seguir las diferentes trayectorias familiares y empresariales, véase Archivo Histórico de Asturias, Protocolos Notariales de Rodríguez Arango y Rodríguez Peláez, cajas 14.021-14.123, 53.285-53.300 y 87.690-87.700, respectivamente.

⁸³ Cfr. Carreras, 1988: 93-133.

decir, a la evolución de la renta y de los procesos de urbanización y terciarización. No obstante, y durante la fase experimental del motor de combustión interna, aquella demanda quedaría mediatizada por la lenta implantación de las industrias de automoción y de sus sectores auxiliares —responsables de hasta el 50 % del valor final del vehículo.

El salto adelante para la nueva industria se producía en 1908, cuando H. Ford comenzaba en Estados Unidos la producción de automóviles en serie y en cadenas de montaje de automóviles. La reducción de costes permitió democratizar su consumo y ampliar su demanda. En Europa, la adaptación por L. Renault del «sistema americano» de fabricación se vería interrumpida por la Gran Guerra. Por lo mismo, hubo de esperarse a los años veinte para que se produjese un cambio positivo de tendencia que solo se vería interrumpido por el crac de 1929.

### 7.1. España: primeros pasos de la tracción mecánica

En nuestro país, la primera aplicación del motor de combustión interna, el automóvil, no arraigó hasta después de la primera guerra mundial —la aplicación de aquel mismo motor a la navegación y al transporte aéreo será aún más tardía—. Con anterioridad, y a pesar del proteccionismo y de las prematuras iniciativas empresariales españolas, coetáneas a los primeros ensayos europeos, la evolución del parque móvil, tanto en términos de matriculación como de unidades producidas, se hará con lentitud.⁸⁴ El mejor ejemplo lo ofrecerá la Hispano-Suiza, que, pese a contar con talleres y tecnología de nivel equiparable a los de las mejores firmas europeas, hubo de instalarse en Francia por la falta de clientes nacionales.

Las tentativas iniciales para la introducción de la automoción sufrieron los costes propios de una tecnología sin consolidar y en fase experimental. Los primeros motores de gasolina y diésel se resintieron de la inexistencia de lubricantes, de la falta de aceros resistentes y de bombas de inyección, del escaso desarrollo de la termodinámica de fluidos, de las deficiencias en los chasis, en las zapatas de frenado, en las trasmisiones, en los neumáticos y del propio peso, tamaño y potencia de los motores. Por el contrario, los motores de vapor, que ya contaban con una dilatada evolución, ofrecían soluciones aparentemente atrayentes: economía de mantenimiento, durabilidad, disponibilidad de repuestos, combustible barato... Pero, como contrapartida, eran lentos, voluminosos, pesados, peligrosos en caso de accidente y poco eficientes —el carbón hipotecaba la capacidad de carga y velocidad de los vehículos, y las calderas tardaban en calentarse.

En 1898 se creaban en Madrid y Barcelona las primeras empresas para explotar las nuevas patentes de motores eléctricos y de combustión interna aplicados al automóvil: Sociedad General de Coches Automóviles y de Tracción Eléctrica (1898), Compañía General Española de Coches Automóviles E. de la Cuadra (1899), Anglada y C.ª (1901), Fénix (1901), Hispano-Suiza, S.A. (1901)... Más que fábricas, eran grandes talleres que combinaban la fabricación en muy pequeña escala de carroajes de motor eléctrico con la de camionetas y autobuses eléctricos.

De esta etapa merecen destacarse cuatro iniciativas. La primera, la que llevará a la creación de la Hispano-Suiza, de cuyos talleres en La Sagrera (Barcelona) —además de turismos deportivos de reconocimiento internacional— saldrían desde 1908 los primeros autobuses con motorizaciones de 12/15, 25/30 y 30/40 CV.⁸⁵ Para potenciar su difusión, la

⁸⁴ La media anual de matriculaciones fue de 800 vehículos en 1905-1910, de 1.500 en 1910-1919, de 13.000 en 1920-1925 y de 25.000 en 1925-1929. En la década de los años veinte, se alcanzaba la producción de 2.000 vehículos al año, la mitad salida de las factorías de la Hispano-Suiza. Cfr. Gómez Mendoza, 1989: 269-327.

⁸⁵ Llevaban hasta 22 asientos o plazas, alcanzaban los 30 km/h con un consumo medio de 30 L/100 km y con un precio que oscilaba entre las 20.000 y las 33.000 pesetas. Para una visión más amplia, véanse Ciuró, 1970; y Lage Marco, 1992 y 2005. En 1911, la Hispano-Suiza se establecía cerca de París. Además de ceder su tecnología a fabrican-

Hispano participará con socios externos en la creación de las primeras líneas regulares por carretera —Hispano Aranesa, Hispano Igualadina, Hispano Montañesa...—, y así hasta veinticinco empresas. La segunda iniciativa correspondió al establecimiento en 1907, en Vitoria, del fabricante francés Darracq, quien, un año antes, había fundado en Milán la factoría que alumbrará la futura Alfa Romeo. La tercera partió de la fundación, en 1908, de S. A. Española de Automóviles Renault, para la distribución de la producción de la matriz francesa. Por último, en 1909 nació la S. A. Española de Automóviles De Dion-Bouton, cuyos autobuses alcanzarían una gran difusión en el norte y noroeste de España.⁸⁶

En 1899 se registraban las primeras compañías de transporte urbano colectivo (tranvías, metropolitanos). Una década más tarde, en 1910, ya se contabilizaban treinta y seis sociedades de tranvías con un capital medio de dos millones de pesetas por sociedad. En algunos casos, las empresas se diversificaban para explotar las economías externas asociadas al negocio eléctrico o a otros servicios.⁸⁷ También desde 1899 se iniciaba la explotación de líneas regulares de transporte de viajeros por carretera —Vitoria-Bilbao, Oviedo-Luarca, La Coruña-Santiago, Pamplona-Estella...—. En la mayoría de los casos, los problemas relacionados con la inadecuación de los firmes sin asfaltar, con las averías o con los errores de previsión en materia de costes de explotación acabaron haciendo fracasar buena parte de los proyectos pioneros, subsistiendo únicamente las empresas de autobuses que limitaban la oferta de servicios al medio urbano. No es extraño aquel fracaso inicial si se considera que, por esas fechas, en la *Revista de Obras Públicas*, los técnicos seguían sin ponerse de acuerdo sobre la idoneidad de los tipos de motor a emplear en la tracción (eléctricos, de vapor o de explosión).

Aun así, antes de finalizar la primera década del nuevo siglo, se habían regularizado algunas líneas: la de Cáceres-Trujillo, desde 1907, que operaba con autobuses alemanes SAG; desde 1908, las de Ávila-El Barco, Vigo-Bayona, con ómnibus Hispano-Suiza, y Vega de Ribadeo-San Esteban de Pravia, con vehículos Schneider. Desde entonces, irán añadiéndose nuevas empresas de transporte interurbano —Castromil, Continental Auto, La Montañesa, La Sepulvedana, Alsina Graells..., además de las veintiocho empresas participadas por Hispano-Suiza— que tratarán de ofrecer sus servicios en los mercados no cubiertos por el trazado ferroviario. Su expansión, como se comentó, se vio limitada por la debilidad de la oferta de infraestructuras viarias, estaciones de suministro de combustible, servicios de recambios y reparaciones, así como por la necesidad de recurrir a la importación de vehículos (Dodge, Ford, Chevrolet).⁸⁸

#### 7.1.1. ASTURIAS: LA ETAPA EXPERIMENTAL DEL AUTOBÚS

Las compañías asturianas de diligencias del occidente se hallaban al corriente de las novedades tecnológicas citadas y no tardaron en reaccionar ante los cambios que se anuncianaban en el sector. A medida que se popularizaba en otras regiones españolas el «sistema de

tes checos (Skoda) y suizos, aquel mismo año montará los primeros ómnibus de 40-50 CV y 30 plazas. En 1916, abrirá la factoría de Guadalajara —que se mantendrá en activo hasta el traspaso de sus activos y capital humano al INI (1946) para la creación de Enasa/Pegaso—, y en la que consolidará la fabricación de autobuses. En la década de los veinte, aparecen los de 50-60 CV y de 35-40 asientos; y entre 1929 y 1930, los modelos Hispano T60, T60R y T69 bis, de 56, 63 y 107 CV, respectivamente. En 1935 salían los primeros autobuses con motor de aceite pesado (diésel).

⁸⁶ Se debió a la entrada en la filial española de De Dion-Bouton como socio comercial de J. Barro González, quien, desde 1905, venía importando el modelo Q de 6 CV. Poseía una fábrica en Chavín (Vivero, Lugo) desde la que no solo vendía turismos y autobuses Dion, sino que adquiría componentes y montaba los chasis completos. En 1907 creará su propia compañía de transportes de viajeros para explotar las líneas Vivero-Baamonde y Lugo-Ribadeo con dos autobuses Dion. En 1909, la factoría de Barro era, tras la Hispano-Suiza, la segunda fabricante española.

⁸⁷ Sobre este tema, véase Núñez Romero-Balmás, 1996.

⁸⁸ Para esta etapa, véase López Carrillo, 1996.

tracción por automóviles», algunas de las citadas empresas comenzaron a entablar negociaciones con vistas a afrontar las nuevas condiciones de competencia que se adivinaban en un futuro no muy lejano. En 1901, los propietarios de las principales compañías elaboraron un informe de gran interés en el que podía leerse:

[Las compañías] no descuidaron el estudio de los adelantos en el sistema de tracción por automóviles. Cuando se creyó que este podría reemplazar con ventaja al antiguo, se constituyó una junta para estudiar el nuevo servicio en los puntos donde se había ya instalado. Cumplido esto, y en vista de los informes presentados, la junta ordenó que se adquiriese un carroaje para hacer con él las pruebas necesarias en las mismas carreteras en que había de prestar servicios.

Hízose así, encargando a la casa De Dion-Bouton de París la construcción de un carroaje, comprometiéndose a hacer entrega del mismo en primero de marzo último a fin de que las pruebas se pudiesen efectuar durante la época de las lluvias [...]. Se hicieron las pruebas estando las carreteras llenas de grava sin aprisionar y en días de lluvia [...]. Se fue a Trubia, Avilés, Gijón, La Espina y Tineo, atravesando las pendientes más ásperas y las curvas de menor radio, y los resultados fueron del todo satisfactorios.⁸⁹

A la vista de los resultados del informe, se reconocía la necesidad de incorporar la nueva tracción con la advertencia de que

Si hasta ahora y para el negocio actual bastaba el capital y fuerza moral de los socios para imponerse a otras empresas que se quisieran dedicar al mismo negocio, no ocurría así con los automóviles, que, aunque de mayores rendimientos por su economía de gastos, necesitan también mucho mayor capital [...]. Es conveniente proceder con urgencia para anticiparse al pensamiento de otras empresas y estar así en las mejores condiciones.

En el mismo informe se formulaban previsiones económicas precisas sobre inversión y beneficios esperados. Frente al capital medio de una compañía de diligencias tradicional —77.620 pesetas—, el desembolso preciso para una empresa de tracción mecánica se cifraba en 370.000.⁹⁰ Se estimaba en ocho años el plazo medio de amortización del capital a un interés del 10 %.

En los cálculos formados se trataba de dibujar un horizonte lo más realista posible, de ahí que se omitiese el hecho de que «con el nuevo servicio de automóvil, por su comodidad y economía de tiempo, ha de aumentar considerablemente la recaudación». Igualmente, no se consideraban otras ventajas de la tracción mecánica, como la posibilidad de desestacionalizar la oferta al poderse prestar servicios regulares en invierno. Un efecto final añadido que redundaría en los beneficios derivaba de que el automóvil haría insostenible el mantenimiento «de los pequeños industriales con carroajes que, naturalmente, habrán de desaparecer», y cuyos tráficos serían capturados por las nuevas empresas.

Aunque el proceso de sustitución tecnológica se vio favorecido tanto por las políticas proteccionistas y el apoyo estatal al sector, como por la disponibilidad de capitales,⁹¹ los hechos se encargarán de señalar límites a aquellas iniciativas pioneras. La primera empresa en ensayar la tracción mecánica fue El Luarca: Automóviles a Vapor. Constituida por Cipriano Rico en 1899 con un capital de 65.000 pesetas y siguiendo el modelo de las

⁸⁹ Archivo Histórico de Asturias, Fondo Maurines, caja 9.888.

⁹⁰ Representaban el importe de nueve carroajes o coches (28.000 pesetas cada uno) e instalaciones de agua y carbón (10.000 pesetas), entre otros conceptos (repuestos, seguros...). Archivo Histórico de Asturias, Fondo Maurines, caja 9.885.

⁹¹ Recuérdese la repatriación de capitales indianos desde 1898. Entre ese año y 1913, se constituirán en Asturias 497 nuevas sociedades mercantiles con un capital de 251 millones de pesetas. De ellas, un 24 % eran anónimas y representaban el 91 % de los fondos escriturados. En esa misma coyuntura económica finisecular, Asturias asiste al despegue del primer sector terciario moderno: banca (Masaveu, Herrero, Crédito Industrial Gijónés, Banco Asturiano), compañías eléctricas, construcción naval y residencial... Véase Erice, 1980 y 1995.

primeras empresas navarras que utilizaron aquel tipo de convertidor, adquirió un carroaje locomotor con capacidad para 24 plazas y con una velocidad de 12 km/h —suponía reducir en ocho horas el recorrido Luarca-Oviedo, en el que las diligencias empleaban cañones—. Sin embargo, el peso de la máquina, la inadecuación de las carreteras y la falta de resistencia del puente de madera de Canero abortaron este primer ensayo. La misma empresa repetiría las pruebas en 1900 y en 1903, sin tampoco alcanzar buenos resultados.

En 1900, será Maurín. Horga y Compañía quien adquiera un ómnibus a vapor De Dion-Bouton —23.000 pesetas, 24 plazas, 25 km/h— para la línea Oviedo-Tineo. Los problemas con las pendientes y el exceso de peso le hicieron correr la misma suerte que la empresa anterior. Entre 1903 y 1907 hubo nuevos ensayos sin éxito, esta vez con motores de bencina. Corrieron a cargo de los socios de los Luarca —Maurín, Horga, Gamoneda y Riesgo— y de los empresarios Celestino García y Liborio Rico.⁹²

En general, las dificultades de estas y otras empresas, tanto en Asturias como fuera de la región, eran las propias de la incorporación de una tecnología que daba sus primeros pasos y sobre la que gravitaba la falta de factores de acompañamiento indispensables:⁹³ infraestructuras viarias e industrias auxiliares y de mantenimiento —radiadores, carburadores, neumáticos...—. Dificultades a las que habría que añadir la competencia de la tracción de sangre.

#### 7.1.2. ASTURIAS: LAS PRIMERAS LÍNEAS REGULARES

En 1907, Rosalía Malgor Núñez, Benito Castro y Diego de Aris, con un capital de 100.000 pesetas, constituyán en Navia la empresa de automóviles El Progreso Asturiano para explotar la línea entre Vega de Ribadeo y San Esteban de Pravia. Desde esta última villa, los viajeros que se dirigían a Oviedo podían enlazar con el Ferrocarril Vasco-Asturiano. En 1908 contaba con tres autobuses Schneider de 40 CV, de 18 plazas y con ruedas de llantas de goma maciza.⁹⁴ Cuando, en 1912, la sociedad pasa a manos de Francisco Ochoa Malgor, contaba ya con seis ómnibus, tres de 24 plazas y tres de 16. En esa misma línea, hubo de competir con el servicio de diligencias que explotaba F. García Gamoneda. No obstante, y pese a las mejoras en los tiros, la tracción animal ya se batía en franca retirada, resistiendo únicamente en líneas secundarias no cubiertas por el autobús —caso de los trayectos Luarca-Treviñas, Navia-Boal-Grandas o Tineo-Cangas del Narcea.

En 1913 se registraban dos nuevas empresas: la ya citada sociedad Maurin, Horga y C.ª constituía Automóviles de Grado a Cangas de Tineo, y Julio Villamil y Lanza, la sociedad Empresa de Automóviles El Castropol. Esta última, para explotar las líneas Oviedo-Vega-deo, San Esteban de Pravia-Vegadeo y Oviedo-Cangas de Tineo. Contaba con oficinas en Oviedo, en el número 15 de la calle Toreno. Al transporte de viajeros añadía el negocio de «alquiler de automóviles industriales y de turismo», así como el de talleres mecánicos.⁹⁵

Como es sabido, el estallido de la Gran Guerra (1914-1919) iba a proporcionar a los países neutrales —como fue el caso de España— un ciclo de negocios sin precedentes. Sobre la base de los beneficios asociados al mismo, se pondrá en marcha una amplia política de industrialización sustitutiva de importaciones. Será en esos años cuando la His-

⁹² Al parecer, entre 1905 y 1910 se registró también la creación de una empresa de viajeros por Francisco Flórez Sierra, descendiente de Valentín Flórez y María Sierra, con negocios vinculados a la arriera y a la casa-venta de comercio establecida en Vallado.

⁹³ Cfr. Hernández Marco, 1996.

⁹⁴ La carrocería constaba de dos compartimentos: el anterior, de primera clase, era una berlina tapizada con cinco asientos; el posterior, con doce asientos forrados en cuero; y ambas, con alumbrado por acetileno. Véase Samaniego, 1908: 240.

⁹⁵ En 1920, contaba con tres autobuses Sauver y trasladaba sus oficinas al número 68 de la calle Uría.

pano-Suiza levante su segunda factoría en Guadalajara (1916), a la par que se creaban nuevas empresas de automoción —como Batlló, Loryc, Ricart o Elizalde, entre otras—. En Asturias, los años de la primera guerra mundial serán los del Dorado del sector minero, pero también de gran bonanza para la metalurgia, el naval y los servicios.⁹⁶

Y será en este contexto en el que se gesten nuevos proyectos de compañías de transporte de viajeros. En 1914, La Montañesa, fundada por Francisco Cosmen Pérez dos años antes, explotaba la línea entre Cangas del Narcea y Ponferrada, y en 1915 la que transcurría entre Cangas del Narcea y León por Villablino, Murias de Paredes y La Magdalena. Desde 1917 y hasta 1922, creada por Ladislao Menéndez, de Salas, comenzaba a prestar servicios —con autobuses de la casa De Dion-Bouton— la Empresa de Automóviles a Cangas y Pola de Allande.⁹⁷

En 1915, Francisco García Gamoneda, junto a otros socios inversores —Vicente Treilles, Liborio Rodríguez, Manuel Riesgo y Fernando Álvarez-Cascos—, sentaba las bases del acuerdo que llevará a la creación, en junio del año siguiente, de Automóviles Luarca. Su objetivo era el de absorber paulatinamente las empresas que venían operando en el occidente asturiano y, en su defecto, llegar a acuerdos de reparto de líneas y servicios. Dentro de ese proyecto de expansión, adquiría en 1916, por 400.000 pesetas, los activos de El Progreso Asturiano, trasladando a Luarca sus talleres y almacenes. En 1917 se hacía con una parte de El Castropol y con la empresa La Villa de Tineo, pasando así a explotar sin competencia las líneas de Vegadeo a San Esteban de Pravia y de Luarca a Oviedo. Simultáneamente, se abordaba un plan de modernización de la empresa que afectaba tanto a sus servicios administrativos —servicios de horarios y de expedición de billetes, tarifas...—, como al propio personal técnico de los talleres.

No fueron estas las únicas iniciativas, pero sí las más destacadas. Cabe igualmente recordar la creación, en 1917, de la sociedad Automóviles Scar, S.A., en Oviedo —en la plaza del 17 de Marzo (Escandalera)—, con un capital social de 100.000 pesetas. Además de talleres mecánicos y de venta de accesorios y neumáticos, vendía y alquilaba automóviles. Por último, en 1918, la Empresa Tapia-Figueras, de Isidro Bobis (Tapia) y L. Sanjurjo (Figueras), adquiría parte de los vehículos de El Castropol, así como los derechos sobre la línea regular de la costa. Algo posterior será La Mantequera (1923), empresa mixta de Ángel Arias, que combinaba el transporte de mercancías en camiones con el de pasajeros.

#### 7.1.3. LOS COSMEN: PIONEROS DEL AUTOBÚS

La apertura en 1890 de la línea de diligencias entre Ponferrada y Cangas del Narcea —prolongada hasta La Espina en 1904— había representado para los Cosmen el punto de llegada en el crecimiento del negocio del transporte de tracción de sangre. La siguiente etapa, vinculada a la propulsión mecánica, se iniciaba con Francisco Cosmen Pérez, quien, tras fundar La Montañesa en 1912, adquiría en Madrid dos autobuses de la marca Hispano-Suiza —bautizados por su propietario como la Chana y la Montañesa— para explotar la línea Ponferrada-Cangas, y que pudieron beneficiarse de «la riada de emigrantes a Madrid» que se producía durante aquellos años.⁹⁸ La empresa disponía de almacenes para aceite, gasolina, carburo para los faros, además de talleres.

⁹⁶ Véase Nadal, 1992, así como los trabajos ya citados de Erice, 1980, y S. Coll y C. Sudriá, 1987. El boom minero se extenderá a León: a las compañías de capital vasco creadas desde 1890 a la sombra del trazado del ferrocarril de La Robla —Hulleras de Sabero, Hullera Vasco-Leonesa, Sociedad Hullera del Bernesga...—, se añadía en 1918 la Minero Siderúrgica de Ponferrada, S.A., que construirá el ferrocarril Ponferrada-Villablino. Véase Moreno Lázaro, 2001.

⁹⁷ Más noticias en *El Narcea*, año IX, núm. 429 (1914), y en *El Distrito Cangués*, año III, núm. 108 (1915).

⁹⁸ Cfr. Álvarez Rubio, 2004: 190-191.

El cambio en el sistema de tracción no modificó la estrategia que tradicionalmente había presidido la dirección y gestión de las empresas de tracción de sangre. En primer lugar, la incorporación de miembros de la familia a los distintos ámbitos en que el negocio se desarrollaba como medio de promoción y de experiencia profesional. Así, en el contrato de adquisición de los autobuses citados, Francisco Cosmen incorporaba cláusulas que contemplaban cursos de conducción y de mantenimiento mecánico para sus tres hijos, Manuel Pedro y Gerardo. En segundo lugar, y a diferencia de otras empresas ya referidas, el empresario, a fin de evitar los riesgos y costes asociados a la innovación, demoró la entrada en la tracción mecánica hasta constatar el «efectos-demostración» de la nueva tecnología; es decir, hasta que, una vez cubierta la etapa experimental, se mostraba como una inversión segura.

En tercer lugar, y dentro de los mismos parámetros de seguridad en la toma de decisiones, Francisco Cosmen, a diferencia de otras empresas del sector, no trató de compensar la inversión inicial con la ampliación de líneas o mediante acuerdos de fusión o absorción con grupos rivales con vistas a minimizar la competencia. Por el contrario, permaneció en el mercado tradicional en que venía operando y en el que, por su secular presencia, gozaba de condiciones próximas al monopolio natural. Además, la implantación de rutas y servicios de autobús para los desplazamientos de mayor radio en ningún momento supuso el abandono de las rutas comarcales servidas por la tracción de sangre —carros y diligencias—, y para las que existía una demanda que nunca desatendió.

A la explotación desde 1914 de la línea Ponferrada-Cangas del Narcea, se añadía en 1916 la de León a Caboalles de Abajo. Como ya se comentó, los años de la Gran Guerra supusieron un ciclo expansivo para la minería leonesa y para la economía asturiana que, al actuar sobre la demanda de mano de obra y la movilidad laboral, afectó positivamente a los servicios de transporte. En efecto, desde 1914, los precios del mineral se elevarán hasta un doscientos por ciento como consecuencia del bloqueo de comunicaciones entre los países beligerantes y del encarecimiento de los fletes. Será entonces cuando las cuencas hulleras de Villablino y Sabero atraigan el interés de los empresarios siderúrgicos vascos —presentes ya en la provincia desde 1892 (Hulleras de Sabero y Vasco-Leonesa) y 1894 (apertura del ferrocarril La Robla-Valmaseda)—. En 1918 se constitúa la Minero Siderúrgica de Ponferrada y, simultáneamente, comenzaban las obras del ferrocarril Ponferrada-Villablino —con los ramales San Miguel-Villager y Villablino-Caboalles—. Abierto al tráfico en 1919, sus obras llegarían a dar trabajo a cuatro mil operarios. Pese a la concurrencia representada por el ferrocarril minero, que también ofrecía servicio de viajeros, «la competencia del transporte por carretera impidió que aquel experimentara grandes avances».⁹⁹

Antes de finalizar el conflicto bélico, en 1918, Secundino Cosmen Bueno,¹⁰⁰ junto con su tío, el citado Francisco Cosmen Pérez, y con otros socios de Cangas del Narcea —Román Rodríguez-Arango y Méndez Castrillón, Porfirio Ordaz y Sammarfús, Manuel Flórez Sierra, Miguel Muñiz Menéndez— y de Oviedo —Celso Rodríguez Arango—, el 23 de mayo de aquel año, constituyan ante el notario Rafael Rodríguez González La Popular, S. A. El capital social desembolsado era de 100.000 pesetas distribuidas en doscientas acciones, de las que un cincuenta por ciento correspondían a los citados Cosmen. El objeto social de la empresa fijado en los estatutos fundacionales era «el transporte en automóvil de viajeros y mercancías, y el servicio de correos y mensajerías entre dicha villa (Cangas de Tineo) y la de Grado», pudiendo extender aquel objeto a otras líneas y negocios.¹⁰¹

⁹⁹ Cfr. Vega Crespo, 2003: 90.

¹⁰⁰ Empresario mayorista de comercio de productos cárnicos, con almacenes en Cangas y con distribución en Castilla y puntos de venta en Madrid. Era hijo de Basilio Cosmen y Manuela Bueno. En 1924 se casaba con doña Amalia Adelaida, fruto de cuyo matrimonio nacerían siete hijos, entre ellos José Francisco Cosmen Adelaida.

¹⁰¹ Archivo del Registro Mercantil, tomo 20, folio 89, hoja 922.

Aquel mismo año, Secundino Cosmen se hacía con la contrata pública de los servicios de correos entre Cangas de Tineo y Pola de Allande, con hijuela a Cangas del Narcea. En 1922, obtenía los servicios de correos y de transporte de viajeros en la línea entre Cangas del Narcea y Villablino, villas a las que ya desde 1920 había conectado mediante un servicio mixto de mercancías y viajeros servido con camiones Reanult. Posteriormente, los autobuses se extenderán al tramo entre Villablino y Candanedo. Ambas líneas se mantendrán en activo a lo largo de las dos décadas siguientes, aumentando la frecuencia de sus viajes.

## 7.2. El *boom* automovilístico de los años veinte

El progreso automovilístico se acelerará notablemente en la década de los veinte. Un indicador como la evolución del número de matriculaciones así lo corrobora: de las 13.000 anuales entre 1920-1925 se pasa a las 25.000 en el siguiente quinquenio. El parque móvil español registraba 40.000 vehículos en 1920, 100.000 en 1925 y 200.000 en 1935. Pese a todo, España era, en términos automovilísticos comparados, un país «atrasado»: en 1935, contaba con diez automóviles por mil habitantes, frente a los 44 del Reino Unido o los 220 de Estados Unidos. Otro indicador relevante, como el consumo de litros de petróleo por habitante y año, arrojaba similares resultados para 1935: 37 en España, frente a los 159 de Francia, los 230 de Reino Unido, los 65 de Alemania o los 1.060 de Estados Unidos. Por su parte, el parque de vehículos industriales crecía de las 6.880 unidades de 1919-1922, a las 30.598 de 1923-1929. Tras un máximo de 37.199 unidades en 1930-1935, las cifras caen, tras la guerra civil, a 6.373 vehículos en 1936-1946. Desde entonces, la recuperación será lenta, sin que se alcancen los máximos citados hasta los años sesenta.¹⁰²

Para responder a la expansión del transporte mecánico, la dictadura de Primo de Rivera afrontará un amplio programa de infraestructuras —asfaltado de viejas carreteras, nuevos trazados...—, acompañado de regulaciones en materia de seguridad, señalización, redes de surtidores y de la creación de Campsa. El Plan Nacional de Firmes Especiales (1926) fue uno de los emblemas económicos de una década en la que el principal protagonista no fue el coche turismo, sino el ómnibus (autobús de línea) y el camión.

En 1924 se contabilizaban en España 456 líneas regulares de viajeros en régimen de concesión exclusiva. En 1930 eran ya 1.196 líneas, de las que solo 65 superaban los 100 km: los servicios de mayor distancia eran el Sevilla-Lisboa (509 km), el Oviedo-La Coruña (361 km), el Madrid-Cáceres (300 km a cargo de la Compañía de Autobuses del Oeste) y el de Madrid a Burgos (240 km, Continental Auto, S.A.). Dominaba la atomización empresarial, con una media de una a dos líneas por empresa, con la excepción de Alsina-Graells y de Alsa, que disponían, cada una, de 27 líneas que cubrían 863 km.

Ahora bien, el auge del transporte de mercancías y pasajeros por carretera en la década de los veinte no estuvo exento de problemas legales. En efecto, en estos años alcanzaba su punto álgido el llamado «problema ferroviario». Desde 1914 y en diversos países europeos, las compañías ferroviarias se veían sacudidas por graves crisis financieras asociadas a los altos costes de explotación y a la competencia de la carretera. El transporte por carretera añadía a sus conocidas ventajas —flexibilidad horaria y de rutas, adaptabilidad, menores gastos de distribución (ahorro de tiempo en carga/descarga, mayor capilaridad), menores barreras de entrada, captación de remitentes...— el menor peso del capital fijo en su estructura de costes. Además de contar con menores cargas financieras, a diferencia del

¹⁰² Cfr. Carreras, 1988: 131; López Carrillo, 1996; Hernández Marco, 1996: 134; y Gómez Mendoza, 1989: 305-306.

ferrocarril, el autobús no integra el coste de la vía en sus costes de explotación.¹⁰³ La crisis de 1929 y la caída de las inversiones públicas no harán sino agravar el problema.

En España, en aquella década, el ferrocarril trasvasaría a la carretera un diez por ciento de su tráfico de mercancías y un quince por ciento del de pasajeros. Por lo mismo, no debe extrañar que se mantuviese el debate sobre competencia y coordinación entre ambos modos de transporte. Pero se trató de un debate desequilibrado por la influencia y capacidad negociadora del *lobby* ferroviario. Y así, el real decreto de 4 de julio de 1924, por el que se creaba la Junta Central y las Juntas Provinciales de Transportes Mecánicos Rodados, consideraba subsidiarias las carreteras respecto al ferrocarril.¹⁰⁴ En igual sentido, el real decreto de 22 de febrero de 1929 —tras anunciar que «ante la competencia que el automóvil hace al ferrocarril, se tomarán medidas conducentes a sostener la vida de este, tan seriamente amenazada»— declaraba taxativamente que «los transportes por carretera se deben considerar complementarios a los que prestan los ferrocarriles». Y para que no hubiese dudas sobre la posición hacia la que se decantaba el legislador, se modificaba la composición de la Junta Central de Transportes nombrando presidente de la misma al director general de Ferrocarriles.

#### 7.2.1. ALSA EN LOS AÑOS VEINTE

La creación en 1915 de Automóviles Luarca le permitió a la empresa beneficiarse del ciclo expansivo vivido por la economía asturiana durante los años de la Gran Guerra. A la explotación de sus rutas regulares tradicionales, se sumará en 1922 la línea Luarca-Gijón-Avilés. El año siguiente, 1923, ante el notario de Gijón, Mariano Reguera, se constitúa Automóviles Luarca, S. A., figurando como socios industriales Fernando Álvarez-Cascos, Francisco García Gamoneda, Antonio Rodríguez Avello y Suárez y José García Vidal de la Uz. El primero de los citados actuaba como apoderado de Vicente Trelles González, Amadora García Polavieja y Antonio González Vega.

Los estatutos fijaban en diez años la vinculación societaria y en 700.000 pesetas, el capital fundacional. Este último, dividido en 1.400 acciones al portador de 500 pesetas cada una: 120 se asignaban a Fernando Álvarez-Cascos como propietario del edificio que servía de garaje y que se valoraba en 60.000 pesetas; otras 1.008 acciones fueron adjudicadas, previo desembolso, a los socios; y el resto, colocadas entre el público.¹⁰⁵ El objeto de la firma era el transporte de viajeros y correos «en la provincia de Oviedo», así como «la compra y venta o alquiler de automóviles, accesorios o repuestos, y la construcción y reparación de carrocerías y automóviles».

En 1923, fruto de distintas adquisiciones y acuerdos, Alsa se hacía con la explotación de la línea interior Oviedo-La Espina-Tineo. En 1924, obtenía la concesión del servicio de correos entre La Espina y Luarca, y, en 1925, la concesión para explotar la línea Oviedo-Vegadeo por Luarca y La Espina. Esta última, recurrida por J. Villamil, obligó a que durante unos meses la línea fuese explotada conjuntamente por El Castropol y Alsa. Al año siguiente, ambas sociedades llegaban a un acuerdo de fusión por el que Alsa adquiría los activos de Villamil, entre los que se incluían seis ómnibus que hacían las rutas Oviedo-Vegadeo y Oviedo-Cangas del Narcea. A todos estos servicios regulares se añadirán servicios discrecionales o específicos para transporte de ganado, paquetería, mensajería y excursiones.

En 1928, Alsa llegaba a un acuerdo de colaboración con la Empresa Ribadeo para la explotación conjunta de la línea Oviedo-La Coruña. En 1930 adquiría a los hermanos

¹⁰³ Sobre esta cuestión, véase Martínez Vara y Cobos Arteaga, 2006.

¹⁰⁴ Véase Vives, 1925.

¹⁰⁵ Archivo del Registro Mercantil, tomo 23, folio 83, hoja 1224.

Laureano y Baldomero García Pérez los derechos de explotación de las líneas Oviedo-Villaviciosa y Gijón-Ribadesella. En consonancia con esa política inicial de expansión, la junta general de Alsa aprobaba en 1926 la ampliación de su capital social hasta 1.500.000 pesetas, parte de las cuales se dedicaron a la renovación de la flota, hasta entonces repartida entre diferentes modelos —De Dion-Bouton, Hispano-Suiza—. A fin de estandarizar tanto la provisión de repuestos como las reparaciones, se decide la adquisición de tres nuevos autobuses Sauver de 40 plazas y un coste de 45.000 pesetas cada uno.

### 7.3. 1930-1950: tiempo de espera

Los efectos de la crisis de 1929, además de afectar a la inversión pública en infraestructuras, contrajeron las ventas de automóviles y pusieron fin al *boom* de los veinte. Desde 1931, el escenario de inestabilidad social y política y de incertidumbre económica no contribuyó a mejorar la marcha del sector de la automoción. Y así, en 1931, Hispano-Suiza, en serios apuros económicos, vendía a Fiat su paquete accionarial en la fábrica de Guadalajara. Otros fabricantes nacionales —Elizalde, Lada, Ricart— padecieron la misma contracción de ventas, lo que facilitará una mayor penetración de las importaciones norteamericanas y europeas (Ford, General Motors, Citroën, Berliet y Fiat, principalmente).¹⁰⁶ Durante los años de la República y en el resto de la década, se mantendrá la competencia y coexistencia conflictiva entre el ferrocarril y la carretera. Todavía en 1932, la Conferencia Nacional de Transportes Terrestres incrementaba la presión fiscal sobre los vehículos industriales, a la vez que mantenía el derecho de tanteo de las compañías ferroviarias en la concesión de líneas regulares de viajeros por carretera que fuesen concurrentes con el trazado de las líneas férreas. En 1934 se creaba una Comisión de Coordinación de Transportes que tampoco introduciría cambios normativos sustanciales.

Se estima en unos 60.000 vehículos de cuatro ruedas las destrucciones asociadas a los años de guerra civil (1936-1939), destrucciones equivalentes a un 34 % de un parque móvil que quedaría reducido a 115.595 unidades.¹⁰⁷ A las destrucciones habría que añadir las incautaciones, así como la nacionalización de empresas de autobuses, de reparaciones y de suministros. La falta de componentes y de combustible redundará en el envejecimiento de las flotas y en el difícil retorno a las condiciones prebélicas. La contracción de la renta y de la demanda y la menor movilidad laboral y espacial explican que, entre 1940 y 1953, la matriculación de nuevos vehículos de cuatro ruedas —una media anual que no superaba las 187 unidades— fuese inferior a la registrada entre 1931 y 1936.

Finalizada la contienda, el Estado concentró sus menguados recursos en las labores de reconstrucción de las infraestructuras dañadas. Los suministros básicos para la industria de automoción únicamente se hallaban en el mercado negro o acudiendo al sector militar. Los gasógenos, con las cartillas de racionamiento, formarán parte del paisaje económico de la autarquía. Los gasógenos, pese a ofrecer menor potencia, a reducir la carga útil del vehículo y a incrementar su peso —además de los mayores riesgos de pinchazo o explosiones—, se constituyeron en la única alternativa disponible para muchos transportistas. Algunas empresas, como Alsa, llegaron a disponer de talleres para fabricar e instalar aquellos motores de gas. En el medio urbano, el trolebús con motor eléctrico alimentado por cable aéreo se convirtió en la opción sustitutiva del motor de combustión interna. Por las razones apuntadas, y temporalmente, el ferrocarril recuperaba su pasada hegemonía como modo de transporte colectivo.

¹⁰⁶ Cfr. López Carrillo, 1996.

¹⁰⁷ Cfr. Hernández Marco, 1996: 131-148.

La gravedad de la situación y el valor estratégico de las comunicaciones forzaron la intervención pública. En 1941, se aprobaba la ley de Bases de Ordenación Ferroviaria y de Transportes por Carretera, por la que se procedía a la nacionalización de las compañías ferroviarias y a la creación de Renfe. Ese mismo año nacía el INI, desde el que se impulsaría la creación de Enasa (Empresa Nacional de Autocamiones, 1946) tras adquirir los activos de Hispano-Suiza de la fábrica de Barcelona. Inmediatamente se sentaban las bases para la fabricación de ómnibus de ocho toneladas con motor de gasolina y bajo la marca Pegaso. En 1949 se lanzaba al mercado el primer modelo diésel de 120 CV.

En congruencia con esa política de sustitución de importaciones, se procedía a declarar como «empresas de interés nacional» a los fabricantes españoles que habían subsistido tras la guerra (Butrau, David, Febres y Campa, E. Cortés). A la vez, se negociaba con Ford Motor Ibérica para dar entrada a capitales españoles en la empresa y se establecían los contactos entre el INI, Fiat y el Banco Urquijo que acabarán en la creación de la Seat (1950). Así y todo, la producción conjunta española entre 1940-1949 no superó los 3.500 vehículos/año, frente a los 5.150 de los años veinte. Buena parte de aquella producción procedía de la reconstrucción de vehículos dañados y de la reconversión para usos civiles de vehículos de origen militar.

Dentro de la política interventora y reguladora de estos años, deben recordarse la ley de Ordenación del Transporte Mecánico por Carretera y la ley de Coordinación del Transporte Terrestre, ambas dictadas en 1947, y con las que se pretendían equilibrar los intereses de usuarios y empresas de ambos modos de transporte, así como evitar la competencia indiscriminada entre los mismos. En ambas normas, vigentes hasta 1987, se reconocía la necesidad de estimular la iniciativa privada en el transporte por carretera en la medida en que el ferrocarril no llegaba a cubrir la demanda de tráficos. Pero, pese a que se hablaba de «complementariedad», de facto seguía manteniéndose el derecho de tanteo a favor del tren, y se gravaba al tráfico rodado de pasajeros con un canon para los casos de trazados «coincidentes». ¹⁰⁸ Y, sin embargo, al margen de la voluntad del legislador, los hechos acabarán por imponerse: desde 1955, dos de cada tres viajeros se desplazarán en autobús.

### 7.3.1. EMPRESA COSMEN Y ALSA: SUERTES DISPARES

En 1928, Automóviles El Puerto, como también era conocida la Empresa Cosmen, mantenía sus salidas diarias desde Cangas del Narcea a Villablino.¹⁰⁹ Las dificultades que atravesó el sector durante las dos décadas siguientes se vieron compensadas para Secundino Cosmen no solo por la buena marcha de sus otras líneas de negocio —almacenes de cereales, fábrica de embutidos...—, sino por dos hechos diferenciales. En primer lugar, porque León y Castilla, a diferencia de Asturias, padecieron menos los conflictos asociados a la guerra. Y en segundo lugar, porque fueron dos décadas brillantes para el sector más dinámico de las comarcas de Laciada y El Bierzo: el minero.

En efecto, entre 1936 y 1958, el número de empleos en la minería pasó de 7.207 a 23.000, con un aumento de la producción del 222 %. La actividad extractiva se extendió a numerosos cotos en Caboalles, Genestosa, Toreno y Quintanilla de Babia.¹¹⁰ Cuando en 1927 se replanteaba un viejo proyecto ferroviario, el del ferrocarril Cangas del Narcea-Cornellana-Pravia, en el informe que lo acompañaba se estimaba que el flujo anual de

¹⁰⁸ La preferencia que suponía el derecho de tanteo —mantenida en los Estatutos de Renfe (1964) y Feve (1967)— solo será derogada en 1987 por la ley de Ordenación de los Transportes Terrestres y ante las exigencias de armonización que imponían los tratados de adhesión a la CEE. Véase Seijo Marcos, 2006.

¹⁰⁹ Cfr. *La Maniega. Boletín del Tous pa Tous*, núm. 13 (04/1928); y Archivo Histórico de Asturias, Fondo Maurines, caja 1.934. En ese mismo ámbito, operaba la empresa Beltrán.

¹¹⁰ Véase Vega Crespo, 2003: 111.

viajeros entre aquellas villas y León ascendía a 200.000, y a más de 50.000 las cabezas de ganado transportadas por diversos medios.¹¹¹ Los datos permiten, aunque sea indirectamente, valorar el mercado en que se desenvolvía la Empresa Cosmen.

La suerte empresarial de Alsa no fue comparable. Entre 1932 y 1940, el capital social de Alsa se ampliará en dos ocasiones, hasta alcanzar los cuatro millones de pesetas.¹¹² En el último año citado, se acordaba modificar el objeto social fijado en los primeros estatutos de la sociedad: dadas las limitaciones del mercado regional, los servicios, hasta entonces limitados al ámbito provincial, pasaban al «transporte por toda España». Uno de los destinos de la recapitalización fue la renovación y ampliación de la flota, parte de la cual había sufrido daños o había sido confiscada durante los años de guerra. La ampliación de servicios —Gijón-Soto del Barco-San Esteban de Pravia— y la explotación de nuevas líneas —Gijón-Oviedo, en colaboración con Renfe, y Gijón-Infiesto— se vería entorpecida por los problemas de un parque móvil obsoleto y por la dificultad para obtener combustible y repuestos mecánicos. De hecho, la empresa llegó a contar con talleres para la instalación de gasógenos. Como tantas otras empresas, Alsa padeció aquellos años tanto las restricciones económicas propias de la autarquía como las derivadas de la incertidumbre y falta de expectativas que rodeaban la toma de decisiones a medio y largo plazo.

#### 7.4. Desde 1950: de la autarquía a la edad de oro de la economía española

La revocación por la ONU del aislamiento diplomático español en 1950 propiciaría la paulatina reintegración de la economía española en el ciclo de la europea, del mismo modo en que el Pacto de Madrid (1953) supondría el comienzo de los préstamos estadounidenses. Si a ambos factores se añaden el *boom* económico asociado a la guerra de Corea y el crecimiento de las economías europeas, se comprende que para España finalizasen las restricciones a la importación: entre 1949 y 1952, crecían en un 260 % las de bienes de equipo.

Con el cambio de Gobierno de 1951, se iniciaba una rectificación de la estrategia de crecimiento autárquica y una relajación de los mecanismos de intervención, especialmente acusados en el mercado energético. Simultáneamente, se sentaban las bases de un modelo de crecimiento basado en la sustitución de importaciones y en la configuración de un «capitalismo nacional».¹¹³ Y esta apuesta por la sustitución de importaciones será la principal explicación al hecho de que, en 1958, la participación de la industria nacional en la producción de bienes de equipo se elevase al 70,6 % —especialmente significativa en el caso de la industria mecánica.¹¹⁴

El retorno al crecimiento se traducirá tanto en mejoras en el nivel de renta —el PIB por habitante sumará tasas anuales del 4,9 % entre 1950-1958, frente al 0,7 de los años 1935-1950—, como en cambios estructurales asociados a la ampliación del consumo y de la inversión. El protagonismo volvía a corresponder al sector industrial: entre 1950-1960, frente a tasas anuales medias de crecimiento del 3,7 % para la agricultura y del 5,3 % para los servicios, la industria crecía al 8,8 % —la tasa anual de crecimiento del índice de producción industrial pasaba del 4,9 al 7,2 % en la citada década—. España recuperaba parte del terreno perdido. Y, sin embargo, se trataba de un éxito efímero. La vía de sustitución de importaciones, como advirtiera Manuel Jesús González, colapsaría por los dos desequi-

¹¹¹ Archivo Histórico de Asturias, Fondos de la Diputación Provincial, caja 200/34.

¹¹² Registro Mercantil de Asturias, libros 23, 29, 48 y 58, folios 83, 104, 150 y 298.

¹¹³ Véanse González, 1979; y Carreras y Tafunell, 2011: 304-333.

¹¹⁴ En esa década se constituyen en el sector de producción de turismos Seat (Barcelona, 1950), Fabricación de Automóviles, S. A. (FASA, Valladolid, 1951) y Citroën Hispania (Vigo, 1957), entre otras; y en el de vehículos industriales, Enasa (1946), IMOSA (1950), ENMASA (1951), Lanz Ibérica (1953), Motor Ibérica (1954) y Barreiros Diésel, S. A. (1954), entre otras. Cfr. García Ruiz y Santos Redondo, 2001: 48-50.

librios macroeconómicos que incorporaba: uno interior, la inflación, y otro exterior, el déficit comercial.

En 1957, España se hallaba en práctica suspensión de pagos exteriores. La opción de liberalizar el comercio exterior, de atraer capital extranjero y de integrarse en los organismos europeos de cooperación serán los objetivos del Plan de Estabilización (1959). La liberalización comercial (arancel de 1960) y financiera ponen a la economía española a las puertas de un «círculo virtuoso» de crecimiento asociado a la apertura exterior: entre 1960 y 1974, el PIB conocía tasas de crecimiento anual del 8,3% —únicamente superadas por Japón en el área de la OCDE— y tasas del 6,9% de incremento anual en el PIB por habitante. El turismo, las remesas y la inversión extranjera cimentarán las bases de una industrialización acelerada: el sector secundario crecía entre aquellos años a un 11,3% anual, con un especial liderazgo para las industrias de construcción de material de transporte (automoción) —la tasa anual de crecimiento medio de su valor añadido bruto entre 1959-1972, un 15,5%, situaba a este subsector a la cabeza de las diferentes ramas de la industria española—. Era el correlato del éxodo rural, de la mayor movilidad espacial y de las nuevas pautas de demanda —en la composición del gasto de los consumidores, la demanda de transportes alcanzaba en 1973 el 9,4%, frente al 1% de 1958.¹¹⁵

La década de los sesenta fue también la «década de la movilidad»:¹¹⁶ a los movimientos migratorios internos e internacionales, comenzaban a sumarse los relacionados con el tráfico escolar y el turismo.¹¹⁷ Todo ello obligará a las autoridades a acometer un amplio plan de infraestructuras —leyes de Carreteras de 1960 y 1974, Plan de Autopistas (PANE, 1967) y Plan Redia (1970) de itinerarios asfálticos...—. El período 1950-1970, debido a los factores apuntados —urbanización, éxodo rural, crecimiento de la renta—, conocerá una expansión sostenida del autobús, que había sido sustituido por tranvías y trolebuses en los años de posguerra. Desde 1950, además de incrementar el número de usuarios, las empresas de transporte colectivo por carretera no cesarán de extender la longitud total de la red por ellas servida —en 1960, únicamente 4.800 km de esa red (menos del 4,8% del total de kilómetros atendidos y autorizados al autobús) eran «coincidentes» o competían directamente con el ferrocarril—. Las menores barreras de entrada al sector facilitaron la creación de empresas, la multiplicación de servicios y la ampliación del mercado: entre 1940 y 1975, el transporte de pasajeros en autobús se incrementó en un 1.011%, por un 85% en el caso del ferrocarril.¹¹⁸

Sin embargo, crecimiento no fue sinónimo de modernización. Todavía en 1960, el 46% de la flota de autobuses en circulación sobrepasaba los veinte años de antigüedad media —en 1976, la edad media de la flota se había reducido a ocho años—, en tanto que solo un 6% de los 9.599 autobuses matriculados tenía 45 plazas —en 1970, de los 24.311 autobuses matriculados, el 51% superaba aquel listón—. De igual modo, en 1958, los autobuses con motor de explosión superaban a los que instalaban diésel¹¹⁹ —en 1966, los diésel suponían el 90% de la flota—. Otros indicadores ratifican la misma imagen inicial del «atraso» con que partía la motorización del transporte público español: el número de vehículos matriculados por mil habitantes era de diez en 1960 —alcanzará los 164 en 1975—. Entre ambas fechas, los kilómetros de autopista construidos pasaban de 34 a 1.500.

¹¹⁵ Cfr. Carreras y Tafunell, 2011: 347.

¹¹⁶ Más detalles en Hernández Muñiz, 2002.

¹¹⁷ Véanse Fernández Fuster, 1991; y Bayón Mariné (dir.), 1999. En los años cuarenta ya operaban veinte agencias de viajes —Meliá, Marsans, Iberia o Cafranga, entre otras—, y en 1951 se creaba el Ministerio de Información y Turismo.

¹¹⁸ Cfr. Seijo Marcos, 2006; Barreiro Gil, 2009.

¹¹⁹ En 1952 daban sus primeros pasos los motores Pegaso y Barreiros, en competencia con los importados Leyland y Guy. Hay que esperar a 1954 para que aparezcan los motores diésel de los fabricantes Perkins y MAN. Cfr. Montes Cañete, 1999.

El panorama empresarial, dominado por el minifundismo, era un reflejo de cuanto se comenta: en 1970, las 1.700 empresas de transporte de viajeros por carretera, con una media de 5,7 autobuses por empresa, explotaban 2.900 líneas con una longitud media de 44,7 km. Por lo mismo, la expansión del transporte de viajeros se realizó incrementando la ocupación por autobús, sin que la mejora de rentabilidad se trasladase a la calidad del servicio. Los datos referidos a Asturias siguen la misma tendencia: el número de autobuses —tanto de servicio regular como discrecional— creció desde 303 en 1956, a 782 en 1970. Las líneas explotadas eran 138, mientras que la media de autobuses por empresa era de 3,5.¹²⁰

#### 7.4.1. COSMEN-ALSA: UN ENCUENTRO PREVISIBLE

La década comenzaba para la empresa Alsa con el traslado de su domicilio social a Gijón¹²¹ y con una nueva ampliación de capital —hasta alcanzar los nueve millones de pesetas— que le permitió la adquisición de autobuses modelo Aclos de gasolina y de los primeros motores diésel. Otras inversiones se dirigieron a la construcción de la nueva estación de autobuses de Gijón. Asturias se convertirá en aquellos años en un escenario de oportunidades para el crecimiento.

Las prioridades del INI en materia energética e industria pesada hacían de la región un polo estratégico para ensayar el citado programa industrial de sustitución de importaciones. A la creación de Ensidesa en 1950, seguirá un trato arancelario privilegiado para la minería del carbón local, responsable de hasta el 70 % del abastecimiento hullero nacional. Sobre ambos pilares, acero y carbón, se sustentará el tejido fabril del centro de Asturias. La atracción de mano de obra y el crecimiento urbano y del sector terciario redundarán en una redistribución espacial y residencial de nueva planta —la conurbación central asturiana—, correlato de las fuertes corrientes migratorias internas. El transporte no faltará a esa cita.

En 1955, Alsa, tras una nueva ampliación de capital hasta llegar a los dieciocho millones de pesetas, absorbía la empresa El Avilés y, poco después, la línea Avilés-Luanco-Gijón, explotada hasta entonces por José Rodríguez Menéndez. En 1956 obtenía la concesión de la línea Ribadeo-Ribadesella —con las hijuelas Canero-Villaviciosa, La Espina-Cangas del Narcea, Tineo-Pola de Allande, Cornellana-Soto del Barco, Villaviciosa-Infiesto, Carcedo-Piedras Blancas, Colunga-Lastres, Brieves-Muñás y El Pito-Cudillero—, y en 1957, compraba y remodelaba en Oviedo los edificios entre las calles 19 de julio y Covadonga para destinarlos a estación de autobuses. Y sin embargo, la empresa debía afrontar de nuevo dificultades relacionadas con la insuficiencia de su flota. En 1957, su director gerente, García Gamoneda, solicitaba de forma apremiante a la Diputación Provincial su mediación ante el Ministerio de Comercio con vistas a obtener las preceptivas autorizaciones para la importación de material móvil. En el expediente instruido al efecto, se señalaba que Alsa recorría diariamente 4.500 km y se hallaba presente en 47 de los 78 municipios asturianos. Pese a la «creciente aglomeración de viajeros en toda la provincia», no podía atender la demanda con un parque móvil que superaba los treinta años de edad media, insuficiente en número y poco eficiente por las costosas y constantes reparaciones a que se veía sometida.¹²²

En buena medida, el proceso de capitalización de Alsa desde su etapa fundacional se asoció a un crecimiento extensivo orientado a absorber las pequeñas empresas familiares

¹²⁰ Cfr. Seijo Marcos, 2006; y Barreiro Gil, 2009. Para Asturias, pueden consultarse Martínez Argüelles, 1994; y Hernández Muñiz, 1994.

¹²¹ A los solares situados entre los números 1 y 3 de la plaza de los Mártires.

¹²² Archivo Histórico de Asturias, Fondos de la Diputación Provincial, caja 330/17.

que competían en los mismos itinerarios, hasta alcanzar una posición dominante en el mercado regional de los servicios de transporte de viajeros por carretera. Sin embargo, ni las dimensiones de aquel mercado ni sus perspectivas de crecimiento a medio plazo parecían viables para rentabilizar las inversiones desembolsadas. Como factor añadido, la otra gran empresa en el sector, la Empresa Cosmen, consolidada en las líneas del suroccidente y en los tráficos entre Asturias y León, se opuso desde el principio a la venta de sus activos y concesiones pese a las reiteradas ofertas de Alsa.

Desde los años cincuenta, cuando el transporte colectivo por carretera entraba en una fase de expansión sostenida, la adquisición de la empresa de los Cosmen resultaba estratégica para los planes de Alsa. En primer lugar, se trataba de una compañía financieramente saneada y con un fondo patrimonial diversificado, nutrido a partir de fuentes de ingresos diferenciados y, por lo mismo, a salvo de los ciclos particulares que pudiera atravesar el sector del transporte. En segundo lugar, era la única firma asturiana con clara implantación en las conexiones entre Asturias y Castilla-León y con una amplia cuota de mercado en una región que, gracias a la minería, albergaba perspectivas claras de crecimiento. En tercer lugar, los fundadores de la Empresa Cosmen —a diferencia de lo que ocurría con Alsa— no eran inversores ocasionales o ajenos al sector, sino empresarios con una larga presencia profesional en el mismo. Por último, el modelo de dirección familiar —además de las ventajas de gestión, promoción interna y control— era fuente de fortalezas competitivas: dotaba de continuidad a los planes empresariales al garantizar una política permanente de reinversión de beneficios. Estas y otras ventajas que convertían a la Empresa Cosmen en una opción estratégica para Alsa constituían para los Cosmen su propia razón de ser y, por lo mismo, la justificación de su rechazo a las diversas ofertas de venta formuladas. Las dificultades para la integración estaban servidas.

En 1954, José Cosmen Adelaida,¹²³ en competencia con la Empresa Beltrán, de León, había obtenido la concesión de la línea Degaña-Villablino. Al año siguiente, la adquisición de la empresa Asua —propiedad de A. Suárez, Z. Blanco y J. Cabezas— le permitía explotar los servicios de viajeros entre Pola de Somiedo y Grado, con la hijuela de Puente de San Martín-Tuña y los servicios que cubrían las rutas entre Belmonte y los mercados semanales de Oviedo, Grado, Avilés, Salas y Tineo. En 1956, negociaba y obtenía la ampliación de la concesión Pola de Somiedo-Grado con prolongaciones a Villablino y Oviedo. Completaba así el eje Villablino-Grado-Oviedo. En Villablino, capital del Bierzo, confluían las tres principales líneas de la compañía que partían, respectivamente, de Oviedo, Cangas del Narcea y Degaña, y que articulaban e integraban el espacio económico que se extendía desde las comarcas leonesas de Laciana y El Bierzo hasta el área central y costera del Principado a través de los concejos del suroccidente. En los años siguientes, la rentabilidad de las líneas permitió llevar a cabo una profunda renovación del parque móvil.

Aquel mismo año, 1956, Francisco García Gamoneda y Fernando Álvarez-Cascos establecían negociaciones con Secundino Cosmen, padre de José Cosmen Adelaida, con vistas a la comentada y fallida operación de absorción empresarial. Desde 1959, se incorporaba a las mismas Vicente Trelles Pérez-Abad. Al final, será la Empresa Cosmen la que acabe por imponer las condiciones finales del acuerdo alcanzado a finales del mes de julio de 1959. Por el mismo, se establecía un plan de fusión entre ambas sociedades que contem-

¹²³ Nacido en 1928, había cursado estudios de bachiller en el colegio de los jesuitas de Mondariz y Vigo entre 1938 y 1945. Posteriormente, completaba su formación en la Escuela de Ingenieros Industriales de Gijón (1947-1950). Desde 1958, iniciaba su experiencia profesional en la Empresa Muniellos, encargándose de la dirección de la central eléctrica y de la serrería mecánica. Desde 1953, asumía la dirección y administración de los negocios familiares (almacenes de cereales, fábrica de embutidos y transportes, entre otros), además de participar en la gestión de otras empresas en las que la familia contaba con participación accionarial: Viajes Henschel, Chocolates La Cibeles, Motores Sura, Tranvía de Gijón, Invasa, Cofinex y Pribeco, entre otras.

plaba dos fases de ejecución. En la primera, que se haría efectiva desde el 1 de enero de 1960, se integraban las líneas de Somiedo y, en la segunda, al año siguiente, las de Villablino a Cangas del Narcea y a Degaña. Como contrapartida a la integración de activos —talleres, parque móvil, concesiones, técnicos y empleados—, los Cosmen entraban en el accionariado y en la gestión de la empresa resultante, que conservaría su razón social. Coincidiendo con la entrada de los Cosmen, en 1959, y anticipándose al auge turístico posterior, Viaca adquiría Viajes Cafranga.¹²⁴ En 1962, dando continuidad al proceso de capitalización, se acordaba una nueva ampliación del capital social hasta los 36 millones de pesetas.¹²⁵

La decisión de aceptar la integración societaria y su plasmación final ponían de relieve dos notas propias de la idiosincrasia empresarial que había presidido la trayectoria de los Cosmen. En primer lugar, el rechazo a la disgregación o venta de los activos patrimoniales, secularmente utilizados para diversificar riesgos en previsión de crisis o como aval en operaciones de ampliación de capital. Y, en segundo lugar, un acusado sentido de la oportunidad a la hora de adoptar decisiones estratégicas. En efecto, la fusión entre las empresas de transporte de los Cosmen y Alsa llegaba justamente en el momento en que la economía española y regional, dejando atrás las secuelas del Plan de Estabilización (1959), comenzaba un ciclo expansivo sin parangón. Como ya se comentó, la respuesta a los retos de la mayor movilidad laboral y espacial y a la creciente motorización de la sociedad española se plasmó en un plan de infraestructuras entre cuyas previsiones se contemplaba la «*i griega*» asturiana —abierta al tráfico en 1976— y el tramo Campomanes-León de la autopista del Huerna —abierto en 1985—,¹²⁶ con el complemento de otras muchas ofertas: desde la apertura del aeropuerto de Asturias (1968), hasta la construcción de las primeras rondas de circunvalación y la mejora de los accesos a las grandes ciudades.

Asturias, que entraba en la década de los sesenta como la quinta provincia española en el *ranking* de renta por habitante, será, como ya se dijo, un caso paradigmático del llamado «milagro español». En efecto, en 1961 se había constituido Uninsa (Unión de Siderúrgicas de Asturias) y se construía la planta de Veriña (Gijón); en 1967 nacía Hunosa, Ensidesa se hallaba en plena producción y finalizaban las obras en los principales embalses —Grandas de Salime, Arbón, San Isidro...— y centrales térmicas —Lada, Soto de Ribera— a cargo de Electra de Viesgo, Hidroeléctrica del Cantábrico y Compañía Eléctrica de Langreo.

Por efecto de aquella industrialización acelerada, el área metropolitana central de la región —el llamado «ocho» asturiano— acogía en el 7,7 % de la superficie regional el 60 % de la población y el 63 % de los empleos de la región, constituyéndose en generadora de externalidades asociadas a las economías de escala en el transporte y en la localización.¹²⁷ Los desplazamientos diarios desde los núcleos residenciales a los industriales, el éxodo rural y los movimientos migratorios de estos años, junto a la generalización de los servicios educativos y sanitarios, constituirán la base de una creciente movilidad y demanda de transporte sobre la que se asentará el liderazgo regional de Alsa. Para cubrir aquella demanda, la empresa procederá a lo largo de la década a sucesivas ampliaciones de su capital social, que pasará de 36 millones en 1960 a 108 en 1973.¹²⁸

En 1961, el nombramiento de José Cosmen Adelaida como director gerente de Alsa constituía la mejor garantía para dotar a la compañía de un estilo «histórico» de gestión en el que la toma de decisiones a corto y medio plazo se compatibilizara con los compromisos de crecimiento a largo plazo. Aquel mismo año, el fallecimiento de Vicente Trelles

¹²⁴ Sobre los primeros pasos de las agencias turísticas y de viajes, consultese la bibliografía recogida en Vaca y Landeta, 2009.

¹²⁵ Registro Mercantil de Asturias, libro 58, folio 296.

¹²⁶ Para una visión de detalle, véase Ocampo Suárez-Valdés, 2002.

¹²⁷ Véase Hernández Muñiz, 1999.

¹²⁸ Registro Mercantil de Asturias, libro 84, folios 91-96, 105, 113-117, 184.

llevará provisionalmente a Francisco García Gamoneda a la presidencia del consejo de administración. En 1962, cesaban como consejeros García Gamoneda y Antonio Rodríguez García, sustituyéndolos Fernando Álvarez-Cascos en la presidencia y José Cosmen Adelaida y Salvador Rodríguez García en el consejo. Ya en 1971, por fallecimiento de su padre, era nombrado consejero José M. Álvarez-Cascos Suárez. En 1972 entraba como consejero de la compañía Manuel Cosmen Adelaida.¹²⁹ A lo largo de la década, la retirada progresiva de Alsa de los socios e inversores fundadores permitía a la familia Cosmen ampliar sus posiciones accionariales y asegurar la continuidad de la sociedad.

## 8. CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN (1960-2010)

Nuestro crecimiento se realizó siempre atendiendo al equilibrio financiero de la empresa y a las posibilidades de su equipo humano. Tratamos de no aventurarnos en proyectos que no pudiéramos asumir —o cuyos retornos tardaran en producirse sin dar tiempo a la amortización—, y cumpliendo siempre escrupulosamente con los bancos. Jamás llegábamos al endeudamiento. Si era necesario, dejábamos de invertir o, si fuese preciso, desinvertíamos... Es posible que Alsa haya perdido oportunidades, pero dormíamos tranquilos porque no solo se trataba de ganar dinero [J. F. Cosmen Adelaida, 2011].¹³⁰

Consolidado su liderazgo en el mercado regional, la expansión posterior —véase el cuadro 1— obedecerá a una lógica presidida por criterios que, aunque funcionalmente diferenciados, en términos agregados resultaban complementarios:¹³¹

CUADRO 1. LA EXPANSIÓN DE ALSA, 1960-2000

Años	km recorridos (10 ⁶ )	Viajeros transportados (10 ⁶ )	Plantilla/empleos (núm.)	Flota de autobuses (núm.)
1960	2,9	6	206	76
1970	8,4	7	361	90
1980	18,1	29	454	240
1990	37,2	56	684	508
2000	180,9	88	2.561	1.276
2010	306,4	206	6.738	2.422

Fuente: Archivo Alsa Grupo.

1.º En el caso español, al tratarse de un sector habitualmente regulado —tanto por tratarse de un servicio público, como por la existencia de fallos de mercado que pueden abocar al monopolio—, el crecimiento de la empresa solo podía realizarse bien obteniendo nuevas licencias, bien absorbiendo a empresas que ya disponían de ellas. Fuera de España, la empresa se ha adaptado a las exigencias del marco regulador específico de cada país (concesión, autorización, preferencia por el ferrocarril...). En todo caso, Alsa ha desarrollado en Europa una estrategia atenta tanto a la liberalización del sector —iniciada a partir de 2010—, como a la aparición de grupos intermodales que combinan el transporte ferroviario con la carretera.

¹²⁹ Desde 1980, fundador y director de Empresa Cosmen, S. A. (ENCOSA), con domicilio en Villapérez, y que contaba con una flota de quince camiones dedicada al transporte discrecional de mercancías, a la explotación de maquinaria y vehículos industriales y a las operaciones de importación-exportación de repuestos. Cfr. Archivo del Registro Mercantil, tomos 281 y 1.274.

¹³⁰ Véase Cuartas, 2011.

¹³¹ Sobre esta materia, véanse Fernández y Nieto, 2008: 199-215; y Guillén y García-Canal, 2011: 189-217.

2.º El crecimiento, tanto nacional como internacional, se asoció siempre a la captura de mercados nuevos que permitiesen el aprovechamiento de las economías de escala y complementariedades de red como vía para impulsar los niveles de eficiencia y competitividad, así como para mejorar su posición negociadora con los proveedores o con las autoridades reguladoras. Además, la expansión internacional, dados los elevados grados de intervención y discrecionalidad por parte de las administraciones, ha contribuido a diversificar los riesgos.

Esa expansión, partiendo de la aplicación a terceros países de los recursos y capacidades específicas de la empresa, ha seguido dos direcciones: en algunos casos, como el de China o el de Marruecos, se optaba por países con bajos niveles de competencia y con altas expectativas de crecimiento; en otros, como el de Suiza o Alemania, que ya contaban con un sector consolidado, la presencia de Alsa en consorcios o alianzas con empresas locales, ha estado guiada por las posibilidades de utilizar el primer establecimiento como plataforma para acceder a mercados del centro o del este de Europa.

3.º La búsqueda de la eficiencia operativa se vinculó a la estandarización de los servicios en términos de calidad y seguridad. Para ello, la empresa ha puesto en juego su «cultura organizativa».¹³² Ambos guardan relación con la matriz familiar de la empresa y con una «reputación» —legitimación social y reconocimiento externo— alcanzada a través de compromisos con valores en los que priman la lealtad, la continuidad de proyectos en el largo plazo, la reinversión de beneficios, la innovación y la profesionalidad en la gestión y reclutamiento de su capital humano.

La propiedad familiar del grupo no ha impedido una gestión y control altamente profesionales. Los protocolos familiares,¹³³ fruto de «consejos» y «asambleas» periódicas, establecen pautas estables en materia de derechos, obligaciones, políticas retributivas e inversoras, distribución de competencias y responsabilidades estratégicas por áreas de negocio, así como procesos estrictos de formación directiva —estancias en el extranjero, formación superior, amplio dominio de idiomas...—. Junto a los directivos de la familia, el consejo de administración cuenta con consejeros independientes y dotados de autonomía para crear su propio *staff*.

En lo que se refiere a la formación del personal de la empresa, Alsa ha destinado parte de sus excedentes empresariales a la inversión en escuelas y centros de formación profesional propios —destinados a la cualificación del personal en contacto permanente con el consumidor—, así como a la creación de una red también propia de infraestructuras de control del tráfico, de centros de mantenimiento y reparación del equipo móvil y de estaciones de autobuses. Todo ello ha permitido fortalecer la identidad de la firma a partir de intangibles que refuerzan su solvencia.

4.º La expansión se ha visto favorecida por un rejuvenecimiento generacional en la dirección. Este hecho ha permitido incorporar nuevas «capacidades dinámicas» materializadas en iniciativas para desarrollar actividades emprendedoras en mercados nuevos, en una adaptación flexible de la empresa a entornos culturales y legales diferentes, en su política de alianzas con socios externos o en su capacidad para captar oportunidades de negocio en mercados apenas explotados. En esa misma línea, Alsa, al tomar en consideración el hecho de que el transporte de viajeros por carretera se halla sometido a la constante presión de su sustitución por otros medios alternativos, no ha dejado de orientar su inversión a la incorporación de innovaciones con vistas a ofrecer servicios personalizados y de mayor valor añadido, y, por lo mismo, capaces de retener al cliente.

Entre tales innovaciones cabe recordar la incorporación de instalaciones de vídeo (1978), la creación de la clase Supra (1982) o la sustitución de los autobuses Pegaso por los

¹³² Cfr. Fernández y Nieto, 2008: 205 ss.

¹³³ Véase Cosmen Menéndez-Castañedo, 2005.

Mercedes. En la década de los noventa, la instalación de TRV (ordenadores portátiles con terminales de punto de venta) o la creación de la tarjeta monedero harán a la empresa acreedora en 1996 del primer certificado de calidad ISO 9000 otorgado en España en el sector. Ya desde el año 2000, se instalan motores de combustible biodiésel y Euro 3, de baja emisión de gases. En 2002 la web de Alsa recibe el certificado Aenor de buenas prácticas en el comercio electrónico. Desde 2006 los autobuses se equipan con el sistema Ocibus (sistema de control por GPS), y la empresa oferta las tecnologías de comunicación digital disponibles (localizador de billetes por SMS, venta de billetes por teléfono móvil, Wi-Fi a bordo...), a la par que crea instrumentos tendentes a fidelizar o ganar clientes: tarjeta Alsa Bus Plus, pase Kmtriko (tarifa plana para viajar en los autobuses del Grupo), servicios diferenciados por segmento de mercado (servicios de transporte a empresas, servicios de aeropuerto, transporte escolar y universitario, alquiler de autobuses, excursiones...).

## 8.1. Primeros escenarios de la expansión

Guiada por los criterios citados, la expansión de la empresa evolucionará ampliando de forma escalonada y progresiva su área de negocios hacia segmentos de mercado diferenciados geográfica y funcionalmente —urbanos, interurbanos, regionales, nacionales...—, y cuya gestión dará lugar a las distintas divisiones en las que, desde 1989, se estructura el Grupo Alsa.

### 8.1.1. TRANSPORTE URBANO

En la actualidad, Alsa City coordina las líneas de transporte urbano en más de veinte ciudades españolas —Oviedo, Avilés, León, Palencia, Santander, Almería, Palma de Mallorca, Cartagena, Vélez-Málaga, Martorell...—, bien en régimen de concesión, o cediendo las flotas de autobuses bajo la fórmula de *renting*. El interés de Alsa por el transporte urbano en Asturias se puso de relieve ya en los años sesenta con la adquisición de importantes participaciones en las sociedades Compañía del Tranvía Eléctrico de Avilés y Transportes Reunidos, S. A., empresas encargadas del trasporte urbano de Gijón. La experiencia acumulada desde 1981 en la Compañía de los Transportes Unidos de Asturias (TUA), en Oviedo, se constituirá en referencia para la extensión posterior de los servicios urbanos de transporte a otras ciudades.

En 1983, con vistas a mejorar la dirección, control y logística de su red, Alsa promueve el Polígono Espíritu Santo, entre Cerdeño y Colloto —en la confluencia de la A-66 con las rondas exteriores de la capital y con la antigua carretera nacional a Santander—, especializado en servicios a industrias y empresas vinculadas al transporte, automoción y logística de bienes y servicios. Desde 2004, y dentro de su estrategia de integración de los diferentes niveles de la cadena de valor en la producción del servicio, Alsa —en lo que también se constituirá en experiencia piloto extensible a otras ciudades— contrataba con las autoridades municipales la gestión y explotación de la nueva estación de autobuses de Oviedo.

Fuera de Asturias, la presencia de Alsa en el transporte urbano ha ido acompañada de la oferta de servicios específicos —transporte a aeropuertos, a polígonos industriales, transporte universitario...— y de la participación en los diferentes consorcios regionales de transporte. En 2008, adquiría la empresa Transportes Colectivos, S. A., especializada en la gestión de servicios urbanos de transporte y líder del sector en el País Vasco.¹³⁴

¹³⁴ Transportes Colectivos, S. A. (TCSA) es una empresa dedicada al transporte colectivo interurbano de Vizcaya y concesionaria de los servicios urbanos de viajeros de Bilbao (Bilbobús) y de los antiguos tranvías de Bilbao.

Desde 2010, Alsa gestiona treinta y cinco estaciones de autobuses en otras tantas ciudades españolas.

### 8.1.2. TRANSPORTE REGIONAL

En la actualidad, esta división de Alsa engloba servicios interurbanos que se extienden a trece comunidades autónomas.¹³⁵ En 1979, para centralizar su gestión se constituyó Intercar. Como en el caso anterior, se trató de un crecimiento escalonado.

En Asturias, cabría destacar tres hitos en ese proceso de expansión de la red de líneas. En los años sesenta, Alsa adquiría dos empresas familiares en el centro y oriente de la región: Autos Llanera y Autocares Mento. La ampliación de servicios en el oriente, donde históricamente la empresa no había tenido implantación, se vio favorecida en 1972 por la adquisición a la Compañía de los Ferrocarriles Económicos de Asturias de las líneas Oviedo-Infiesto-Arriondas.¹³⁶ En 1983, tras adquirir Alsa las citadas líneas, creaba EASA, lo que le permitirá a la primera entrar —junto a Ferrocarriles de Langreo, Ferrocarril Vasco-Asturiano, Ferrocarril Santander-Unquera y Tranvía San Sebastián-Irún— en el consorcio Turytrans. En 1991, Alsa, tras hacerse con las participaciones de las citadas empresas, completaba su proyección territorial en el ala este del Principado. Una tercera etapa de este crecimiento regional vendrá representada por el acuerdo de colaboración alcanzado con Alcotán —antiguo Carbonero—, y del que nacerá Asturbús, para la explotación de la línea Pola de Laviana-Cudillero.

Fuera de Asturias, el crecimiento se apoyó en la apuesta por la adquisición de compañías familiares y líneas en provincias o regiones con baja oferta de servicios pero con perspectivas de crecimiento —La Albaterense, Muvasa, Transportes de Viajeros de Aragón, Autobuses de León, La Noveldense, entre otras—, hasta prestar servicios en trece comunidades autónomas a través de treinta y siete filiales, empresas y marcas del Grupo.¹³⁷

---

Inicialmente denominada TUB (Tranvías Urbanos de Bilbao), fue creada a finales del siglo XIX, siendo la primera empresa en contar con tranvía eléctrico de España y también pionera en iniciar el servicio de microbús (1960). Absorbió a otras compañías, como Bilbaína de Autobuses, S. A. —que explotaba las líneas del Alto Nervión—, Saipal —a cargo de las conexiones entre Bilbao y la Margen Izquierda con el campus de la Universidad del País Vasco (UPV) en Lejona— o Ramos —que conectaba este mismo centro universitario con Erandio y Guecho—. Transportes Colectivos cuenta con una flota de unos 130 autobuses, aparte de vehículos auxiliares, y gestiona 36 de las líneas de Bizkaibus, principalmente realizando las conexiones entre Bilbao, la Margen Izquierda, el Alto Nervión, la Margen Derecha, el aeropuerto de Bilbao y la UPV. Durante 2006 transportó cerca de 44 millones de viajeros.

¹³⁵ Para la expansión regional y nacional de Alsa, véase Cosmen Menéndez-Castañedo, 1988.

¹³⁶ La Compañía de los Ferrocarriles Económicos de Asturias, S. A. se constituye en Oviedo en 1887 para explotar la concesión de la línea Oviedo-Infiesto (desde 1891), ampliada hasta Arriondas en 1903 tras un acuerdo con la S. A. Ferrocarril del Cantábrico. Posteriormente, y por razones estratégicas, adquiría líneas de viajeros por carretera coincidentes con el trazado ferroviario. En 1972, la crisis de la compañía lleva a la segregación de ambos negocios, traspasando a Feve las líneas ferroviarias. Desde entonces, Ferrocarriles Económicos mantendrá el transporte por carretera junto a otros activos (parque móvil, terrenos, viviendas...) y pervivirá con personalidad jurídica propia pero integrada accionarialmente en Alsa.

¹³⁷ Autocares Murcia-Valencia, S. A. U.; Alsa Interprovincial, S. A. U.; Interurbana de Autocares, S. A. U.; Grupo Enatcar, S. A.; Alianza Bus, S. A.; Turismo y Transportes, S. A. (Turytrans); Transportes de Viajeros de Aragón, S. A.; Viajes por Carretera, S. A. (Viacarsa); Rutas del Cantábrico, S. A.; Transportes Bacoma, S. A.; Autocares Castilla y León, S. A. U.; Técnicas de Autobuses Autónoma, S. L. U.; Transportes de Viajeros de León, S. L. U.; Iniciativas Concesionales, S. L. U.; La Unión de Benisa, S. A. U.; Autolíneas T.M., S. L. U.; Irisbus, S. A. U.; Astibus, S. L. U.; Transportes Urbanos de Cantabria, S. L. (Turcan); Transportes Terrestres Cántabros, S. A.; Alsa Metropolitana, S. A. U.; Compañía de los Transportes Económicos de Asturias, S. A.; Autos Llanera, S. A. U.; Tibus, S. A.; Compañía del Tranvía Eléctrico de Avilés, S. A.; Transportes Urbanos de Cartagena, S. A.; Bus del Mediterráneo, S. L. U.; Continental Holdings, S. L. U. (Continental Auto); Autocares Discrecionales del Norte, S. L. (ADNOR); S. A. Alsina Graells de Auto Transportes; Transportes Colectivos, S. A. (TCSA); Autobuses de León, S. A. (ALESA); Ramos, S. A.; Bus Tránsito del Aeropuerto Madrid-Barajas (UTE con TRAPSA); Surbus (Servicio Urbano de Almería); Travicoi, S. A.; Renfe Íñigo, S. A.; Dainco, S. A., entre otras.

### 8.1.3. TRANSPORTE NACIONAL

En 1964, la línea Oviedo-Madrid —inicialmente con carácter semanal y mediante contrato de cesión con Renfe, titular de la concesión— suponía para Alsa el primer paso en su proyección hacia los servicios nacionales. Posteriormente, su participación en Turytrans le permitiría entrar en la línea Ribadeo-Tuy, más tarde prolongada hasta Irún. Estos itinerarios venían a dar respuesta a la demanda protagonizada tanto por las corrientes migratorias internas, como por la movilidad estacional ligada a las actividades marítimo-pesqueras entre las costas gallegas y cantábricas.

La progresión hallará continuidad en la década de los noventa, cuando las conexiones entre regiones del norte se completen con los servicios hacia el sur —adquisición de las líneas Ferrol-Algeciras y Gijón-Sevilla—.¹³⁸ En 1999, la adquisición de Enatcar a la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) venía a confirmar una estrategia orientada a ampliar la cuota de mercado de Alsa en un mapa empresarial dominado por empresas familiares de escasa capitalización.

Todavía en 2008 se contabilizaban en el sector cuatro mil empresas, de las que un 60 % disponía de menos de cinco autobuses y solo unas trescientas superaban los veinte. En los últimos años, el proceso de concentración, además de ampliarse, ha dado entrada en el negocio del transporte a firmas procedentes de otros ámbitos de actividad —caso de la adquisición por ACS de Continental Auto—. En 2007, la compra por NX de esta última empresa y de su filial, Alsina Graells, junto a las sociedades que las integraban, ha permitido a Alsa alcanzar el liderazgo en el transporte nacional de viajeros por carretera con una cuota de mercado del 15 % —seguida, según estimaciones de la consultora DBK, por Avanza (9 %) y Arriva (5 %).

## 8.2. De transportista internacional a empresa multinacional

[...] Empresarialmente, fuimos paso a paso, pero había llegado el momento en que no podíamos seguir solos porque una familia no podía afrontar en solitario tantos retos [...]. Y se estaba anunciando la liberalización del ferrocarril, sector en el que queríamos estar. Aunque disponíamos de apoyos bancarios para seguir creciendo en solitario, ya no teníamos capacidad para seguir asumiendo cada vez más riesgos. Dimos el paso en el momento oportuno, cuando Alsa tenía, antes de la crisis, una valoración adecuada [J. F. Cosmen Adelaida].¹³⁹

### 8.2.1. CRECER EN EUROPA: DE ALSA A NX

Cuando, en 1989, se constitúa el Grupo Alsa, la sociedad ya explotaba sesenta y cinco concesiones internacionales que unían a España con la mayor parte de los países que hoy se integran en la Unión Europea. En aquel año, contaba con delegaciones y agencias comerciales en Portugal, Francia, Suiza, Alemania y Bélgica.

El arranque de aquella internacionalización se remonta a 1964, con la apertura de la línea Oviedo-París-Bruselas, a la que, a lo largo de la década, se irán añadiendo servicios hacia Zúrich, Lisboa y Londres, entre otros. De este modo, la empresa se posicionaba en el mercado con vistas a aprovechar el ciclo alcista con el que la economía española daba los primeros pasos hacia su progresiva integración en la economía europea. Como se recor-

¹³⁸ En esta última ciudad, Alsa obtendrá el concurso para prestar servicios como transportista oficial de la Exposición Universal de Sevilla (1992), lo que contribuirá decisivamente a afirmar su imagen corporativa.

¹³⁹ Cfr. Cuartas, 2011.

dará, por aquellos años, el éxodo rural y las corrientes migratorias internas se vieron acompañadas de una intensa emigración hacia los países de la Europa comunitaria.¹⁴⁰ El éxito de Alsa frente a la competencia representada por el ferrocarril radicó tanto en la oferta de servicios, itinerarios, frecuencias y horarios regulares como de rutas continuas de larga distancia servidas por un eficaz sistema de reservas. En definitiva, Alsa logró dignificar unos desplazamientos que hasta entonces los emigrantes afrontaban en penosas condiciones de incertidumbre, comodidad y tiempo.

La penetración en el mercado europeo del transporte será fuente de nuevas oportunidades. En 1980, Alsa se incorporaba al *pool* empresarial suizo Autoturismo Leman, S.A., que le permitiría abrir conexiones hacia nuevos países del centro y este de Europa, llegando a abrir líneas a Moscú (Sovalsa Moscú) y Polonia. Posteriormente, entrará en el consorcio europeo Eurolines, red en la que se integran treinta y dos empresas europeas de autobuses con servicio de billete único y que permite la conexión entre rutas y destinos.

El crecimiento extensivo mediante la ampliación de líneas y servicios, la adquisición y/o participación en empresas familiares con reducidas flotas de autocares en varios países —como en los casos de Portugal y Suiza— o a través del establecimiento de alianzas de colaboración y *pool* de transportes para mancomunar la gestión de rutas supranacionales se verá pronto acompañado de un crecimiento intensivo, asociado a la implantación comercial y empresarial en los países con los que ya operaba.

Analizada retrospectivamente, la penetración empresarial de Alsa en el mercado europeo fue resultado de una doble estrategia. En primer lugar, como respuesta defensiva a la previsible entrada de operadores o grupos europeos en el mercado español —caso de la compañía británica Arriva y del grupo francés de servicios Vivendi—. Entrada que se verá favorecida a medida que, en los próximos años, lleguen a su vencimiento las concesiones administrativas para la explotación de líneas nacionales y regionales —y ello con independencia de que se mantenga el sistema concesional español (convocatoria de nuevos concursos) o de que se imponga el criterio de libre competencia, como ocurre en otros países de la Unión Europea.

En segundo lugar, y tal como resalta J. Cuartas, existía un impulso añadido a la internacionalización: la necesidad vital de alcanzar

[...] una masa crítica suficiente de volumen de negocio que permitiese obtener economías de escala en el desarrollo de inversiones tecnológicas, mejoras en el servicio, personalización y especialización de la oferta e impulso de departamentos de innovación:

A comienzos del año 2000, con 1.259 vehículos, Alsa, la mayor compañía española del sector, se hallaba lejos de poder equipararse con competidores europeos como la británica National Express, que poseía más de 14.000 autocares, o la francesa Keolis, que rebasaba los 8.000. La suma de los cinco mayores grupos españoles no superaba a los líderes ingleses y franceses. La integración de Alsa en NX (National Express Group) en 2005 no pudo ser más oportuna. De hecho, en abril de 2010, la compañía alemana de ferrocarriles Deutsche Bahn llegaba a un acuerdo con el segundo grupo británico de autobuses y operador de ferrocarriles Arriva —competidor de National Express en el Reino Unido y de su filial asturiana Alsa en España—, para asumir el 100 % de su capital por un importe de 1.800 millones de euros. Con esta operación, el grupo resultante destronaba al grupo francés SNCF como líder europeo en el transporte de viajeros por carretera. Arriva está presente en España como titular de líneas de autobús en Galicia, Mallorca y Comunidad de Madrid, y ha mantenido una estrategia sostenida de adquisiciones, la última de las cuales se produjo en julio de 2008.¹⁴¹

¹⁴⁰ Según las estadísticas ofrecidas por el Instituto Español de Emigración, entre 1960 y 1973 habrían salido de España 1.066.440 emigrantes, a un ritmo de 73.000 por año. Sin embargo, esos valores hacen únicamente referencia a la emigración oficial o censada, estimándose que esta última solo acierta a cubrir un 51 % de la emigración real.

¹⁴¹ Cfr. J. Cuartas (2010): *La Nueva España*, 24/04/2010, y J. Cuartas, 2005.

—En **Portugal**, en donde venía operando con servicios desde Madrid, Galicia y Andalucía, la presencia se irá ampliando de forma paulatina tanto a través de delegaciones y agencias comerciales en las principales ciudades, como por la toma de participaciones en empresas locales (Rodoviaria do Tejo, Moreira Gomes e Costa) y, desde 2002, con la entrada en el transporte de cercanías e interurbano en la zona central del país. En 2004, adquiría dos empresas y 120 vehículos para el transporte de mercancías en el área metropolitana de Oporto.

—De **Alemania a la Europa del Este**. En 2005, en la mayor operación del sector llevada a cabo hasta ahora en el continente, el consorcio Iberoeurosur, liderado por Alsa e integrado por la gallega Monbus/Socitran, la valenciana Linebus y las portuguesas Internorte e Intercentro, imponía su oferta a las presentadas por las compañías de autocares filiales de los monopolios públicos de los ferrocarriles de Francia (SNCF) y Austria (OSB), que también pujaban para hacerse con la adjudicación de la empresa pública alemana DTG.¹⁴²

Esta última —con 127 líneas y 800 destinos en 34 países— constituía el mayor grupo alemán en servicios internacionales. La privatización de Deutsche Touring suponía para Alsa la oportunidad de hacerse con el control de una densa red de rutas regulares internacionales con implantación estratégica en los flujos de viajeros entre Centroeuropa y los países del Este europeo de reciente incorporación a la Unión, así como con las repúblicas bálticas. Igualmente, aquella alianza venía a consolidar las expectativas de los operadores ibéricos para hacerse con una cuota de participación significativa en la gradual configuración del mercado único europeo del transporte por carretera.

—La presencia de Alsa en **Inglatera** obedeció a los mismos incentivos. En el año 2000, ante la perspectiva de la desregulación europea del sector del transporte y de la posibilidad de introducirse en el transporte multimodal, adquiría una empresa mixta británica que operaba en el sector ferroviario. Se hizo con vistas a adquirir experiencia en este nuevo mercado.

—Alsa desembarca en **Francia** en 2002 a raíz de la toma de una participación accionarial del 60 % en Keolis. Esta última sociedad, con una dilatada trayectoria en la gestión de grandes redes de transporte y ferrocarriles urbanos de cercanías, cuenta con una flota de 8.000 autobuses, gestiona 85 redes urbanas en Francia y está presente en Inglaterra, Suiza, Alemania, Holanda y Canadá. Con esta alianza, Alsa accede al restrictivo mercado de las prestaciones denominadas «soluciones integrales» en el transporte intermodal urbano, periurbano y de cercanías.

—El 11 de octubre de 2005, se sellaba el acuerdo de integración entre Alsa y National Express Group. La firma resultante se convertía en el segundo mayor operador de transporte terrestre de Europa.¹⁴³ Tanto el consejero delegado de National Express, Phil White, como el presidente de Alsa, Jorge Cosmen Menéndez-Castañedo, coincidieron en destacar la «complementariedad en la gestión y en la cultura empresarial» existente entre ambas compañías. Quedaban excluidas del acuerdo las actividades de Alsa en Asia y Latino-

¹⁴² Deutsche Touring GmbH (DTG), fundada en 1948, era hasta ahora la filial de autocares de la empresa pública de los ferrocarriles alemanes Deutsche Bahn AG (DB). Con sede en Fráncfort, DTG gestiona 127 líneas de transporte internacional que atienden ochocientos destinos en treinta y cuatro países europeos. Cuenta con una plantilla de trescientos trabajadores y su flota de autocares recorrió, en 2004, 37,4 millones de kilómetros. En 2003, facturó 57 millones de euros. Por su tamaño, DTG equivale al 14,21 % de Alsa en facturación, al 10,48 % en empleo y al 20,56 % en kilómetros anuales recorridos. En su oferta por DTG, la alianza Iberoeurosur ha contado con el asesoramiento de Ahorro Corporación. El consorcio hispano-portugués ha expresado que con esta adjudicación aspira también a contribuir al desarrollo en Centroeuropa de un sistema de transporte regular similar al modelo concesional español. Cfr. *Viajeros*, núm. 130, 2-8/04/2005, y *CincoDías.com*, 5/03/2005.

¹⁴³ Sumaban una facturación conjunta de 4.095 millones de euros, según los datos de las dos compañías al cierre del ejercicio de 2004, así como una flota de 20.900 vehículos (1.400 de Alsa) y una plantilla de 43.300 empleados (3.100 de la empresa española).

américa, que conservaban su marca y permanecían en manos de los actuales accionistas de la empresa española, así como Alsa Rail.¹⁴⁴

El balance de la operación permitía a la familia Cosmen Menéndez-Castañedo acceder al 9,9 % de participación accionarial en NX, convirtiéndose así en el segundo mayor accionista —tras Barclays Global Investors— y en el primero a nivel industrial. Los accionistas de Alsa han hecho realidad su intención de permanecer en el accionariado de la compañía inglesa y de aumentar su participación en ella. De hecho, la liquidez liberada por la integración fue aplicada a ampliar su cuota participativa hasta el 18,6 %, lo que les convertía en los accionistas de referencia.

Tras la fusión, y cumpliendo con el objetivo de reforzar su presencia en España, NX se hacía en 2006 con un paquete accionario del 10,2 % en Enatcar, hasta entonces en manos del BBVA.¹⁴⁵ En 2007, NX adquiría Continental Auto a la constructora ACS, convirtiéndose así en líder español del transporte de viajeros por carretera —15 % de cuota de mercado, 2.100 autobuses, 142 millones de pasajeros al año y más de 6.000 empleados—. En los dos años siguientes, el grupo británico aplazaba su expansión y se despren-día de algunas filiales —autobuses urbanos de Londres, ferrocarril de la costa este del Reino Unido—, para reducir deuda y frenar las pérdidas en las que incurrió a partir del primer semestre de 2009. Este mismo año, la familia Cosmen Menéndez-Castañedo, apoyada por CVC Capital, intentó hacerse con el control pleno de NX con la intención de deshacerse de la división ferroviaria para concentrarse en el negocio del transporte por carretera en Reino Unido, España y Estados Unidos. La opa fue retirada tras la auditoría previa a la adquisición.

En 2011, restablecida su rentabilidad, NX reemprendía su expansión internacional y alcanzaba un acuerdo para la adquisición de la quinta compañía estadounidense de transporte escolar, Petermann Partners Inc., ampliando así su implantación en Norteamérica.¹⁴⁶ Ese mismo año, Alsa seguía siendo una de las divisiones más pujantes de NX: en los nueve primeros meses, Alsa aumentó su facturación en un 7 % respecto al mismo período del año anterior —frente al 5 % alcanzado por la multinacional—, lo que mejoraba sus resultados en un 5 %; solo la división de transporte escolar de Estados Unidos y Canadá, con un crecimiento del 10 %, superaba a la filial asturiana de NX, que, como es sabido, opera sobre todo en España y el norte de África. Una posible explicación debe atribuirse al hecho de que, en España, la crisis económica y la pérdida de renta en las economías familiares ha favorecido la demanda de servicios de transporte colectivo por carretera —especialmente en rutas interurbanas y en el transporte urbano, en particular en Madrid y zona de influencia—, en detrimento del transporte particular o de otros medios colectivos.

Por otro lado, Alsa no se está resintiendo de la competencia entablada por las compa-nías aéreas de bajo coste (*low-cost*) y por las líneas ferroviarias de Alta Velocidad Española (AVE). Así lo avalan los datos de los últimos ejercicios, que suponen para Alsa un incre-miento del 19,53 % en la facturación y del 14,89 % en los resultados. Con ello, el negocio

¹⁴⁴ Alsa Rail constituye una de las divisiones de Alsa Grupo orientada a la explotación de sistemas ferroviarios, metropolitanos y ferrocarriles periurbanos y de cercanías. Participa igualmente en planes de diseño de tranvías, metros ligeros y metros automáticos convencionales. Como operador, participa en la gestión de la línea 1 del Metro Ligero de Madrid y en el de Vélez-Málaga. Asimismo, gestiona el funicular de Bulnes que da acceso al parque nacio-nal de los Picos de Europa (Asturias).

¹⁴⁵ Alsa ya poseía el 75 % del capital de Enatcar desde el año 2000, cuando esta empresa fue adjudicada a un consorcio en el que también participaron Urbaser —filial de Dragados, absorbida por ACS, que tenía un 15 %— y el Banco de Negocios Argentaria —integrado en BBVA—, que poseía el 10 % restante.

¹⁴⁶ El grupo británico ya poseía las sociedades Durham School Services (Estados Unidos) y Stock Transporta-tion (Canadá). Con más de 17.400 autobuses escolares, ambas compañías prestan servicio en 376 distritos escolares de treinta estados y dos provincias. Peterman cuenta con más de 3.351 vehículos, con lo que con su anexión a NX aumentaba el tamaño de su flota en Norteamérica un 20 %. Cfr. Cuartas, 2011b.

en España supera en crecimiento al del conjunto del grupo NX en Europa. Algunas de las claves de la buena marcha del negocio de NX en España han residido en la mejora de los resultados del transporte urbano —en especial en el área del Levante español—, en el buen comportamiento de las filiales internacionales —sobre todo la de Marruecos— y en el de algunos servicios discrecionales y de transporte turístico.¹⁴⁷

#### 8.2.2. ALSA, UNA EMPRESA GLOBAL: CHINA, MARRUECOS, CHILE...

Hemos dedicado mucho tiempo y esfuerzos a fomentar nuestras relaciones tanto con nuestros socios chinos como con la administración [...]. Es importante adaptar el modelo empresarial a las características de China, pero es más importante aún saber qué aspectos o procesos de nuestro negocio son intocables [Andrés Cosmen Menéndez-Castañedo, 2004].¹⁴⁸

Para Mauro Guillén y Esteban Canal, la internacionalización empresarial de Alsa responde al modelo de competencia característico de los servicios no separables: a diferencia de los «servicios duros» —la producción del servicio puede ser separada de su consumo—, los llamados «servicios blandos» requieren la producción y consumo simultáneo del producto, «por lo que la empresa y los clientes deben encontrarse en el mismo lugar».¹⁴⁹

La verdadera implantación multinacional de Alsa como operador local en otros países —y no solo como gestor de rutas internacionales— se había producido desde los años ochenta siguiendo dos directrices. Por un lado, apostando por países con grandes expectativas de crecimiento económico pero también con acusadas carencias de transporte moderno y eficiente —caso de China y Marruecos—. Por otro, haciéndose presente en economías maduras y avanzadas pero con una red de servicio público de viajeros extremadamente atomizada —caso de Chile.

—En el caso de China, ha sido Andrés Cosmen Menéndez-Castañedo, director de operaciones de Alsa en Asia, quien ha detallado las razones de una presencia que se remonta a 1984.¹⁵⁰ Pues bien, dos fueron las razones que determinaron aquella audaz y temprana apuesta: las oportunidades para el transporte de viajeros por carretera en un país con gran demanda potencial y escasa oferta y la posibilidad de asociarse a empresas locales con conocimiento directo de aquel mercado. Junto a esos criterios, se trazaba una estrategia de crecimiento clara: no competir en precios con las empresas locales de transporte —con tarifas de operación hasta un 50% más bajas—, sino en materia de servicios y calidad: prestaciones (aire acondicionado, vídeo, wc a bordo...), rutas por autopista, líneas hacia la costa y hacia los centros financieros, industriales y turísticos. Tal opción suponía apostar por un nicho de mercado integrado por consumidores de renta media-alta, con elevada demanda potencial de servicios y capaz de asumir tarifas más altas que las ofertadas por el transporte estándar.

Cuando Alsa llegaba a China, este país iniciaba la transición hacia una economía de mercado desde otra planificada e intervenida en materia de precios y mercados, con fuerte base agraria y con unas infraestructuras escasas y obsoletas: en 1987 disponía de 360 km de autopistas, frente a los 65.000 de 2010, y únicamente el 2% de la población disponía de vehículo propio. Desde 1978, Deng Xiaoping sentará las bases de una política gradualista de reformas —reducción de aranceles, armonización del sistema legal, apertura a la participación de capital exterior en determinados sectores de actividad...— que le llevará, en 2001, a integrarse en la Organización Mundial de Comercio y a consolidar un modelo

¹⁴⁷ Cfr. J. Cuartas (2011): *La Nueva España*, 8/03/2013.

¹⁴⁸ Cfr. Cosmen Menéndez-Castañedo, 2004.

¹⁴⁹ Cfr. Guillén y García-Canal, 2011: 190.

¹⁵⁰ Véase Cosmen Menéndez-Castañedo, 2002, 2004, 2005 y 2008.

peculiar de crecimiento que ha sido designado como «autoritarismo de mercado» o «capitalismo de estado».¹⁵¹ Cuando Alsa se establece en China como primera empresa española, solo estaban presentes en aquel mercado 500 empresas extranjeras; hoy son ya 450.000.

Las restricciones de la regulación se referían tanto a las áreas geográficas y modalidades de transporte en las que prestar servicios, como a las fórmulas jurídicas que gobernaban la organización de la empresa. Alsa, fiel a su visión tradicional largoplacista del negocio y a su vocación de permanencia, se adaptó a las exigencias y entró en una *joint-venture* con socios locales para constituir, con una participación del 49 %, la compañía de taxis Shenzhen Nanyio Transportation Services Co. Ltd., localizada en la zona económica especial de Shenzhen, próxima a Hong Kong. Se trataba de una plataforma empresarial experimental sobre la que iniciar la adaptación a las condiciones de gestión propias de la idiosincrasia oriental. Por lo mismo, se aceptaba como punto de partida que iba a ser un proceso lento, dadas las características específicas de una cultura empresarial en la cual la confianza, la reciprocidad y las conexiones sociales constituyen el núcleo central de los contratos.¹⁵²

Los resultados de aquel modesto paso inicial se cosecharán cuando, a partir de 1990, China liberalice parcialmente la inversión exterior en el transporte por carretera. La experiencia acumulada posicionaba a Alsa con ventaja sobre hipotéticos competidores. Aquel mismo año, creaba una empresa de autobuses para conectar Pekín con la ciudad costera de Tianjín mediante servicios horarios regulares y autobuses modernos (Clase Imperial). A aquella ruta, la seguirán otras entre Shanghái y Pekín y entre provincias «menos pobladas» —caso de Jiangsu, capital de la provincia de Hebei (66 millones de habitantes), y de Shijiazhuang, capital de la provincia de Nanjin (72 millones de habitantes)—. Poco después, en sociedad con la coreana Daewooen, adquiría la Nanjing Starley Transportation Co. Ltd.

En toda esa evolución, Alsa se mantendrá fiel a las señas de identidad de su propia cultura empresarial: trasladar a terceros países el modelo de negocio ya experimentado en España.¹⁵³ Lo que se traducirá, por ejemplo, en el hecho de que en las empresas mixtas en que participaba solo tres gerentes eran españoles, correspondiendo el resto del *staff* a gestores y cuadros técnicos locales formados en España —una formación que incluye desde cursos de posgrado al dominio de las lenguas española e inglesa—. Esa misma formación se hace extensiva a los conductores, cuya capacitación se desarrolla en los centros de formación de Alsa en China y España.

Dando un paso más, y ante el déficit de infraestructuras existente, Alsa pasa a constituir empresas mixtas para construir y explotar estaciones de autobuses, para carrozar vehículos industriales y para desarrollar talleres e instalaciones de equipo y mantenimiento en colaboración con la firma Irizar. Antes de finalizar la década de los noventa, la empresa había establecido su sede central de operaciones en Hong Kong, desde donde aplicaba un sistema de gestión integral y unificado basado en aplicaciones informáticas innovadoras. En el 2000 se convertía en la primera empresa de transporte en China en obtener el certificado de calidad ISO 9001. El crecimiento del negocio generó sus propias externalidades y, así, la experiencia en el mercado chino le permitió a Alsa crear empresas subsidiarias de comercio exterior para apoyar y transferir *know-how* a empresas extranjeras que deseaban operar en aquel mercado.¹⁵⁴

En 2009, tras veinticinco años de permanencia en el transporte chino, Alsa contaba con 14 empresas participadas, 5.182 vehículos —además de una extensa flota de taxis—,

¹⁵¹ Una visión más detallada en Wong, 1997; Pomeranz, 2001; y Halter, 2010.

¹⁵² Sobre esta cuestión, véase Ordóñez de Pablos, 2004.

¹⁵³ Véase Fernández y Nieto, 2008: 199-215.

¹⁵⁴ Véanse Bueno Campos y Merino Moreno, 2006; y Fernández Moya, 2008.

8.300 empleados y 147 líneas que unían 538 destinos en 17 provincias. Aunque su cuota de penetración en aquel mercado apenas superaba el 1%, en términos monetarios representaba un 30 % del negocio conjunto de Alsa.

—La diversificación geográfica de Alsa se orientó hacia Marruecos en un momento en que la expansión en España parecía haber tocado techo, a la vez que la economía de aquel país —la más pujante del Magreb, con tasas de crecimiento anuales del PIB superiores al 5%— padecía un gran déficit en infraestructuras y servicios. En 1998, obtenía en concurso público la licitación del transporte urbano de Marrakech, que incluía diecisiete líneas que cubrían 178 km. Como en otros casos, la empresa, antes de iniciar la prestación de servicios, desarrolló un programa de formación en España de los cuadros técnicos y gestores, así como de mecánicos y conductores. Se trataba de garantizar que aquellos servicios se ajustasen a los estándares de calidad, seguridad y atención al cliente propios de los niveles europeos. Dado que Marrakech constituía un destino turístico de primer orden, las previsiones de transporte —cifradas en movilizar cincuenta millones de pasajeros al año— exigieron una flota de setenta autobuses, completada con una red de estaciones y talleres de mantenimiento. Desde el 2000, Alsa recibirá nuevas adjudicaciones para servicios regionales.

En 2009, la experiencia acumulada y los buenos resultados obtenidos la llevarán, junto con Continental Auto —ambas filiales de NX—, a contratar durante quince años el transporte urbano de Agadir. Esta ciudad, además de segundo destino turístico del país, constituye el principal puerto pesquero y exportador de un país que lidera la producción mundial de fosfatos. Las previsiones de transporte para el área del Gran Agadir, previstas en torno a cuarenta millones de viajeros al año, se cubren con una flota de 156 autobuses y 430 empleados que sirven las 28 líneas contratadas. Alsa ha construido en Tassila el centro de operaciones y las instalaciones de mantenimiento.

En 2010 llegó a un acuerdo de colaboración con City Sightseeing —operador turístico internacional presente en setenta ciudades de todo el mundo y experto en circuitos panorámicos— para prestar servicios con autobuses descapotados de dos plantas en Fez, Casablanca, Rabat y Marrakech. A comienzos de 2011, Marruecos suponía ya el 7 % de la facturación total de la filial española de NX. También aquel año Alsa había comenzado a explotar la primera línea ferroviaria de mercancías al servicio de la actividad portuaria.

—Chile supone el último destino internacional y el primero latinoamericano ensayado por Alsa. Se inició en 2001 con la adquisición de una participación del 51 % en Autobuses Lit —principal operador de Chile junto a Condor Bus, Pullman Bus y TurBus, y especializada en líneas regulares en el interior del país— y de la Empresa de Transportes y Estaciones, de Santiago de Chile.

Desde 2003, Alsa tratará de consolidar su presencia con una doble apuesta. Por un lado, tomaba el 49 % de Tas-Choapa, con vistas a acceder a servicios nacionales e internacionales —líneas Santiago de Chile-Mendoza-Córdoba, Puerto Montt-Bariloche, y Santiago-Lima, entre otras—. Por otro, obtenía la licitación para tres áreas del transporte urbano de Santiago —Pajaritos, Lo Ovalle Oriente y Lo Ovalle Occidente— y se integraba en la red de transporte urbano de la capital que conecta los barrios periféricos con las cabeceras de metro —sistema Metrobús—. Sin embargo, la acusada regulación del sector, los excesos burocráticos, la falta de transparencia institucional y los elevados costes de transacción han sido factores que han aconsejado, temporalmente, congelar los planes de crecimiento en aquel país.

## 9. CONCLUSIÓN

A primera vista, podría parecer que nada tienen que ver aquellos Cosmen que con recuas y carros surcaron desde el siglo XIII el puerto de Leitariegos camino de Castilla, con los Cosmen que actualmente dirigen los destinos de una empresa transnacional. Es cierto que el tamaño importa. Pero no lo es menos que en el mundo de la empresa, al hacer el balance final de sus resultados, la simple incorporación de activos solo puede dar cuenta y explicación de una fracción mayor o menor de aquél, pero no la explicación de «todo» el balance.

Del mismo modo en que el análisis de las cuentas del crecimiento exige considerar lo que Robert Solow designara en su día como «factor residual», la evaluación del «éxito» empresarial debe incorporar la consideración de elementos no mesurables de la función de producción —eficiencia en la asignación de recursos, transparencia, calidad de la tecnología aplicada, capital humano y organizativo, estabilidad, promoción interna...— que constituyen el núcleo del intangible más valioso de las firmas, la «cultura empresarial».

Es indudable que, por lo general, el crecimiento interno de las empresas lleva asociadas deseconomías de escala. También lo es el hecho de que la «cultura empresarial» de una firma resulta más factible de ser conservada y transmitida cuando aquella tiene un acusado carácter familiar, tendiendo por el contrario a diluirse en el caso de los *big business*. Por ello, uno de los méritos más reconocidos de Alsa es el de haber sabido conciliar crecimiento e identidad empresarial, el de haber sabido crecer sin renunciar a una memoria histórica que se remonta a más de siete siglos. Un pasado que, además de reforzar la imagen corporativa de la empresa, la legitima socialmente.

## FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

### Archivos

- Archivo de Simancas
- Archivo de la Real Chancillería de Valladolid
- Archivo Histórico de Asturias
- Archivo Municipal de Cangas del Narcea
- Archivo del Registro Mercantil de Asturias
- Archivo Familiar Cosmen Adelaida
- Archivo Grupo Alsa

### Hemeroteca

- Boletín Oficial de la Provincia de Oviedo* (siglo XIX)
- El Distrito Cangués* (1915)
- El Narcea* (1908-1914)
- El Occidente de Asturias*, Cangas de Tineo (1885)
- A Parpayega*, periódico semestral de la Asociación Cultural Virgen de las Virtudes, Villayón
- La Maniega. Boletín del Tous pa Tous*, boletín de la Sociedad Canguesa de Amantes del País (1925-1928)

### Webs

- El Tous p@ Tous*: <[www.touspatous.es](http://www.touspatous.es)>.
- Alsa*: <[www.alsa.es](http://www.alsa.es)>.

## Fuentes bibliográficas

- ARBAS, F. M. de [1900] (1987): «Cangas de Tineo», en O. Bellmunt y Traver y F. Canella y Secades (eds.): *Asturias*, tomo III, pp. 193-223. Se cita por la edición facsímil de S. Cañada ed., Gijón.
- BORROW, G. [1843] (1983): *La Biblia en España*, Madrid.
- BOURGOING, J. F. (1788): *Nouveau voyage en Espagne ou Tableau de l'estat de cette monarchie*, París: Regnault.
- CANTILLON, R. [1775] (1950): *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*, México: FCF.
- Censo(s) de población* (1900 y 1910).
- DAVID, P. A. (1985): «Clio and the Economics of QWERTY», en *The American Economic Review*, vol. 75 (05/1985), pp. 332-337.
- Estadística(s) administrativa(s) de la Contribución Industrial y de Comercio* (1850 y 1863), Madrid: Dirección General de Contribuciones.
- GUTIÉRREZ MAYO, J., y G. ÁLVAREZ URÍA (1904): *Guía general de Asturias*, Gijón: C.ª Asturiana de Artes Gráficas.
- JOVELLANOS [1794-1797] (1999): *Obras completas. VII. Diario 2.º* Edición crítica, prólogo y notas de J. González Santos. Oviedo: Instituto Feijoo de Estudios del Siglo XVIII, Ayuntamiento de Gijón y KRK Ediciones.
- [1795-1797] (2008): *Obras completas. X. Escritos económicos*. Edición de V. Llombart y J. Ocampo Suárez-Valdés, Oviedo: Instituto Feijoo de Estudios del Siglo XVIII, Ayuntamiento de Gijón y KRK Ediciones.
- OVIEDO Y PORTAL, R. (1844): *Informe sobre las causas de la decadencia de la ganadería en Asturias y medios de mejorarla. Formado de orden de la Real Sociedad Económica de Amigos del País por una comisión especial, con arreglo al expediente instruido en los años de 1832, 33 y 34, y redactado por su individuo D. Antonio Rafael de Oviedo y Portal*, Oviedo: Imprenta de D. Benito González y Compañía.
- MIÑANO, S. (1826): *Diccionario Geográfico-Estadístico de España y Portugal*, Madrid: Imp. Pierart-Peralta, tomo v.
- MADOZ, P. [1845-1850] (1987): *Diccionario Geográfico-Estadístico Histórico de España y sus Posesiones de Ultramar*.
- RODRÍGUEZ RIESCO, J. [1900] (1987): «Leitariegos», en O. Bellmunt y Traver y F. Canella y Secades, *Asturias*, tomo III, pp. 181-185.
- ROMÁN CARTAVIO, R. (1884): *Guía industrial y comercial de Asturias*, Oviedo: Imp. Vallina y Cía.
- SMITH, A. [1776] (1958): *La riqueza de las naciones*, México: FCF.
- TOWNSEND, J. [1791] (1988): *Viaje por España en la época de Carlos III (1786-1787)*, Madrid: Turner.

## Bibliografía general

- ÁLVAREZ RUBIO, J. (2004): *Aventureros del tiempo. Leyenda de caminos y de poderosas razones para viajar*, León: Edilesa.
- (2006): *Babia, Laciana y Alto Luna. Pueblos, paisajes y paseos*, León: Edilesa.
- ANES, G. (1989): *Los señoríos asturianos*, Gijón: S. Cañada.
- BAYÓN MARINÉ, F. (dir.) (1999): *50 años del turismo español. Un análisis histórico y estructural*, Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- BUENO CAMPOS, E., y C. MERINO MORENO (2006): «La vocación internacional como espíritu emprendedor: la presencia de Alsa en China», en *Economía Industrial (EI)*, núm. 362 (2006), pp. 143-146; disponible en <[www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/362/143.pdf](http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/362/143.pdf)> (consulta: 7/03/2013).
- CABAL, C. (1962): «El arriero astur», en *Mundo Asturiano*, núm. 2 (1962), pp. 15-22.
- CABO, A., y M. VIGIL (1983): «Condicionamientos geográficos», en *Historia de España*, Madrid: Alfaguara, vol. I.

- CARMONA BADÍA, X. (1990): «Merceros en Castilla: estacionalidad agrícola y desplazamientos estacionales en la España cantábrica», en L. V. García Merino (comp.): *Los espacios rurales cantábricos y su evolución*, Universidad de Cantabria, pp. 32-44.
- (2012): «Antonio Raimundo Ibáñez: un empresario en el filo de dos épocas», en J. Ocampo Suárez-Valdés (ed.): *Empresas y empresarios en el norte de España (siglo XVIII)*, Gijón: Ediciones Trea, pp. 69-91.
- CARRERAS, A. (1988): «Segunda revolución tecnológica (1990-1936)», en J. Nadal, A. Carreas y P. M. Aceña (eds.): *España, 200 años de tecnología*, Madrid: Ministerio de Industria y Energía.
- y X. TAFUNELL (2011): «La crisis del Antiguo Régimen y la revolución liberal (1789-1840)», en *Historia económica de la España contemporánea (1789-2009)*, Barcelona: Crítica.
- CASARIEGO, J. E. (1973): *Caminos y viajeros de Asturias*, Oviedo: Gráficas Principado.
- CIURÓ, J. (1970): *Historia del automóvil en España*, Barcelona: CEAC.
- COSMEN MENÉNDEZ-CASTAÑEDO, A. (2002): «Perspectivas para la empresa española en China: la experiencia de Alsa», en *Información Comercial Española (ICE)*, núm. 797 (2002), pp. 70-78.
- (2004): «Los sistemas de gestión de las empresas de transporte en China», en *Economía Exterior*, núm. 30 (2004), pp. 85-92.
- (2005): «Estar en pocos países y ser actores relevantes en su transporte», en *Savia*, núm. 8 (2005), pp. 76-82.
- (2008): «Paciencia y perseverancia, claves para trabajar en China», en G. Solana González (coord.): *China: una necesidad para una empresa global. Experiencia e internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes*, Madrid: Cátedra Nebrija y Grupo Santander, pp. 105-110.
- COSMEN MENÉNDEZ-CASTAÑEDO, J. (1988): «Realidad y futuro del sector del transporte de viajeros por carretera. Un análisis empresarial», en *VI Congreso de Economía de Castilla. El sector servicios en Castilla y León. Comunicaciones 2*, Zamora: Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León, pp. 1342-1361.
- CUARTAS, J. (2005): «Alsa rueda por Europa del Este», en *El País Negocios*, 27/04/2005.
- (2011a): «Entrevista con don José Cosmen Adelaida, presidente de honor de Alsa», en *La Nueva España*, 31/07/2011, pp. 36-37.
- (2011b): «La adquisición de Petermann Partners Inc.», en *La Nueva España*, 14/09/2011.
- CUBILLO DE LA PUENTE, R. (1998): *El pescado en la alimentación de Castilla y León durante los siglos XVIII y XIX*, Universidad de León.
- DOBADO GONZÁLEZ, R. (2004): «Un legado particular: la geografía», en E. Llopis (ed.) (2004): *El legado económico del Antiguo Régimen*, Barcelona: Crítica, pp. 97-120.
- ERICÉ, F. (1995): *Propietarios, comerciantes e industriales. Burguesía y desarrollo capitalista en la Asturias del siglo XIX (1830-1885)*, Universidad de Oviedo.
- (2000): «Comercio, comerciantes y dependientes en Asturias (1885-1914)», en *Semata. Ciencias sociales e Humanidades*, vol. 12, pp. 125-162.
- FAYA DÍAZ, M.ª A. (1992): *Los señoríos eclesiásticos en la Asturias del siglo XVI*, Oviedo: Real Instituto de Estudios Asturianos.
- FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, M. J. (1998): *Ferias y mercados en la provincia de León*, Universidad de León.
- FERNÁNDEZ FUSTER, L. (1991): *Historia general del turismo de masas*, Madrid: Alianza Universidad.
- FERNÁNDEZ MOYA, M. (2008): «Internacionalización de la empresa familiar en China: algunos casos de éxito», en *Newsletter* núm. 36 de IESE, Cátedra de Empresa Familiar.
- FERNÁNDEZ, Z., y M.ª J. NIETO (2008): «La internacionalización del Grupo Alsa», en J. C. Casillas (coord.): *La internacionalización de la empresa familiar*, Sevilla: Edición Digital @tres, pp. 199-215.
- FONTANA, J. (1986): «La dinámica del mercado interior», en T. Martínez Vara (ed.): *Mercado y desarrollo económico en la España contemporánea*, Madrid: Siglo XXI, pp. 87-96.
- FRAX, E., y S. MADRAZO (2001): «El transporte por carretera (siglos XIX y XX)», en *TST. Transportes, Servicios y Telecomunicaciones*, núm. 1 (2001), pp. 31-53.
- FUERTES ARIAS, R. [1902] (1999): *Asturias industrial*, Oviedo: Alvízoras Llibros.
- GARCÍA, M.ª Élida (1980): *San Juan Bautista de Corias*, Universidad de Oviedo.

- GARCÍA BAÓN, P. (2005): «Algunas consideraciones geopolíticas a propósito de la ubicación de los valles de Laciana y Babia durante la Baja Edad Media», en *Estudios Humanísticos*, núm. 4 (2005), pp. 303-310.
- GARCÍA GRAÑA, A., y A. FERNÁNDEZ SUÁREZ (1994): *Cangas del Narcea. Ibias, Degaña*, Oviedo: Real Instituto de Estudios Asturianos.
- GARCÍA LÓPEZ, J. R. (1985): «El sistema bancario español en el siglo XIX: ¿una estructura dual? Nuevos planteamientos y perspectivas», en *Moneda y Crédito*, núm. 177 (1985), pp. 111-132.
- (1987): *Los comerciantes-banqueros en el sistema bancario español. Estudio de las casas de banca asturianas en el siglo XIX*, Universidad de Oviedo.
- GARCÍA RUIZ, J. L., y M. SANTOS REDONDO (2001): *¡Es un motor español! Historia empresarial de Barreiros*, Madrid: Síntesis.
- GARCÍA SANZ, A. (1996): «Empresarios en la España del Antiguo Régimen: ganaderos trashumantes, exportadores de lana y fabricantes de paños», en F. Comín y P. Martín Aceña (eds.) (1996): *La empresa en la historia de España*, Madrid: Cívitas, pp. 93-113.
- GÓMEZ MENDOZA, A. (1989): «Transportes y comunicaciones», en A. Carreras y X. Tafunell (coords.): *Estadísticas Históricas de España (s. XIX y XX)*, Madrid.
- (1999): «Caballo de sangre, caballo de vapor en el transporte de fines del siglo XIX», en A. Carreras, D. Reher y C. Sudriá (eds.): *La industrialización y el desarrollo económico de España. Homenaje a Jordi Nadal*, Universidad de Barcelona, vol. I, pp. 720-736.
- GONZÁLEZ, M. J. (1979): *La economía política del franquismo (1940-1970). Dirigismo, mercado y planificación*, Madrid: Tecnos.
- GUILLÉN, M. F., y E. GARCÍA-CANAL (2011): *The New Multinationals: Spanish Firms in a Global Context*, Madrid: Fundación Rafael del Pino.
- HALTER, S. (2010): *The Beijing Consensus: How China's Authoritarian Model will Dominate the Twenty-First Century*, Nueva York: Basic Books.
- HERNÁNDEZ MARCO, J. L. (1996): «La oferta automovilística en España antes del "Seat-600". 1906-1957», en *Economía Industrial (EI)*, núm. 307 (1996), pp. 131-148.
- HERNÁNDEZ MUÑIZ, M. (1994): «Las infraestructuras de transportes y comunicaciones», en J. Vázquez y G. Ojeda (eds.) (1994): *Historia de la Economía Asturiana*, Oviedo: Prensa Ibérica, vol. IV, cap. 55, pp. 865-880.
- (1999): «Transportes, especialización económica y desarrollo regional en Asturias», en *Asturias: de una economía de transferencias a una economía productiva*, Madrid: Instituto de Estudios Económicos, pp. 181-214.
- (2002): «Viajar y beber: capital social fijo para el crecimiento desequilibrado (1960-1977)», en *TST. Transportes, Servicios y Telecomunicaciones*, núm. 2 (2002), pp. 189-225.
- KRUGMAN, P. (1992): *Geografía y comercio*, Barcelona: Bosch ed.
- (1995): *Desarrollo, geografía y teoría económica*, Barcelona: Bosch ed.
- LADERO QUESADA, M. A. (1982): «Las ferias de Castilla del siglo XII al XV», en *Cuadernos de Historia de España*, núm. 67-68 (1982).
- LAGE MARCO, M. (1992): *Hispano-Suiza/Pegaso: Un siglo de camiones y autobuses*, Madrid: Lundwerg Editores.
- (2005): *Historia de la industria española de automoción*, Madrid: Fitas.
- LANDES, D. S. (2006): *Dynasties: Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Businesses*, Nueva York: Penguin Group.
- LLOPIS, E. (2001): «El legado económico del Antiguo Régimen desde la óptica liberal», en L. Germán, E. Llopis y S. Zapata (eds.): *Historia económica regional de España. Siglos XIX y XX*, Barcelona: Crítica, pp. 507-524.
- LÓPEZ ÁLVAREZ, J. (2003): *La explotación de maderas en el bosque de Muniellos (Asturias), 1766-1983*, Cangas del Narcea: Xedre.
- (2010): «Intentos segregacionistas en el concejo de Cangas del Narcea en el siglo XIX», disponible en <[www.touspatous.es/index.php/historia/861-intentos-segregacionistas-en-el-concejo-de-cangas-del-narcea-en-el-siglo-xix.html](http://www.touspatous.es/index.php/historia/861-intentos-segregacionistas-en-el-concejo-de-cangas-del-narcea-en-el-siglo-xix.html)> (consulta: 7/03/2013).
- LÓPEZ CARRILLO, J. (1996): *Los orígenes de la industria de automoción en España y la intervención del INI a través de Enasa*, documento de trabajo núm. 9608, Universidad Europea de Madrid, Departamento de Historia Contemporánea, 132 pp.

- MADRAZO MADRAZO, S. (1977): «Las transformaciones en la red viaria asturiana, 1750-1868», en *Boletín del Instituto de Estudios Asturianos*, núm. 90-91 (1977).
- (1984): *El sistema de transportes en España, 1750-1850*, Madrid: Colegio de Ingenieros de Caminos y Ediciones Turner, 2 vols.
- (1991): *La edad de oro de las diligencias: Madrid y el tráfico de viajeros en España antes del ferrocarril*, Madrid: Nera.
- MANERA, C. (2003): «El dinamismo de las redes comerciales y la reducción de costes de transacción en el Mediterráneo», en C. Morales Moya (coord.) (2003): *1802. España entre dos siglos. Ciencia y Economía*, Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 419-438.
- MANZANO LEDESMA, F. (2010): *Las Respuestas Generales del Catastro de Ensenada en el Principado de Asturias*, Oviedo: Real Instituto de Estudios Asturianos.
- MARTÍNEZ ARGÜELLES, S. (1994): «El desarrollo de los servicios», en J. Vázquez y G. Ojeda (eds.) (1994): *Historia de la Economía Asturiana*, Oviedo: Prensa Ibérica, vol. iv, cap. 54, pp. 848-864.
- MARTÍNEZ CACHERO, L. M. (1959): «Historia económica de la emigración asturiana», en *Conferencias sobre la emigración asturiana*, Oviedo.
- MARTÍNEZ VARA, T., y F. COBOS ARTEAGA (2006): «Competencia y coordinación ferrocarril-carretera. Una visión de la década de los treinta: Francisco Jiménez Ontiveros», en *IV Congreso de Historia Ferroviaria. Actas*, Málaga: Fundación de los Ferrocarriles Españoles, 35 pp.
- MONTAÑÉS, E. (2007): «Las transformaciones de la agricultura en el régimen liberal», en A. González Enciso (coord.): *Historia económica de España*, Madrid, pp. 159-185.
- MONTES CAÑETE, M. (1999): «La historia del autocar durante la década de los años cincuenta», en *Viajeros de transporte público en España y Portugal*, núm. 45 (1999), pp. 26-36.
- MORENO LÁZARO, J. (2001): «La precaria industrialización de Castilla y León», en L. Germán, E. Llopis y S. Zapata (eds.): *Historia económica regional de España. Siglos XIX y XX*, Barcelona: Crítica, pp. 182-208.
- MORO BARREÑADA, J. M., y F. ERICE (1999): *Crédito y endeudamiento en la Asturias del siglo XIX*, Oviedo: Real Instituto de Estudios Asturianos.
- NADAL, J. (1992): «De la manteca al hierro y al cinc. La industrialización asturiana de 1885 a 1935», en *Moler, tejer, fundir. Estudios de historia industrial*, Barcelona: Ariel, pp. 155-210.
- NÚÑEZ ROMERO-BALMÁS, G. (1996): «Servicios urbanos colectivos en España durante la segunda revolución industrial», en F. Comín y P. Martín Aceña (eds.) (1996): *La empresa en la historia de España*, Madrid: Cívitas, pp. 399-419.
- OCAMPO SUÁREZ-VALDÉS, J. (1990): *Campesinos y artesanos en la Asturias preindustrial, 1750-1850*, Gijón: S. Cañada ed.
- (2002): «Industrialización» y «Transportes», en J. Rodríguez Muñoz (ed.), *Diccionario Histórico de Asturias*, Oviedo: Prensa Ibérica, pp. 564-568 y 910-912.
- (2012a): «Empresas y empresarios en el siglo XVIII», en J. Ocampo Suárez-Valdés (ed.) (2012): *Empresas y empresarios en el norte de España (siglo XVIII)*, Gijón: Trea, pp. 9-39.
- (2012b): «Estudio preliminar», en J. Ocampo Suárez-Valdés (ed.) (2012): *Empresa y empresarios en el norte de España en el siglo XVIII*, Gijón: Trea, pp. 1-17.
- OJEDA, G. (1977): «Los transportes», en VV. AA.: *Historia de Asturias. Edad Contemporánea II*, Salinas: Ayalga, vol. 9, pp. 204-242.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2004): «La importancia del “guanxi”, “renqing” y “xinyong” en las relaciones empresariales en China», en *Tribuna de Economía* (ICE), núm. 818 (10/2004), pp. 221-223.
- PÉREZ SARRIÓN, G. (2012): *La península comercial. Mercado, redes sociales y Estado en la España del siglo XVIII*, Madrid: M. Pons, pp. 35-78.
- POMERANZ, K. (2001): *The Great Divergence: China, Europe and the Making of the Modern World Economy*, Princeton, PUP.
- QUIRÓS LINARES, F. (1971): «Oficios y profesiones de los emigrantes de Cangas del Narcea en Madrid antes de la guerra civil», en *Archivum*, tomo XXI (01-10/1971), pp. 5-11.
- RODRÍGUEZ COSMEN, M. (1985): *Cosas de «viechas dominas». Costumbres, tradiciones y leyendas de la comarca pachxueza*, León: Nebrija.

- RODRÍGUEZ LÁZARO, F.J. (2001): «Caminos ordinarios y caminos de hierro: el Estado y las compañías ferroviarias ante el desarrollo del transporte por carretera mediante vehículos de tracción mecánica en España. 1924/1936», en *II Congreso de Historia Ferroviaria. Actas*, Madrid: Fundación de los Ferrocarriles Españoles.
- ROMERO GARCÍA, F. (2004): *Viajeros en el tiempo. Asturias, tránsito e historia: transportes y comunicaciones por carretera*, Oviedo: Madú.
- RUIZ DE LA PEÑA SOLAR, J.I. (1992): *Leitariegos, una comunidad de la montaña asturiana en la Edad Media*, Oviedo: Cueto D'Arbas.
- 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 y aeronáutica*.
- SAN ROMÁN, E. (2009): «Un Zaibatsu fuera de lugar: los orígenes del Grupo Fierro (1870-1931)», documento de trabajo de la Asociación Española de Historia Económica (DT-AEHE-0902, 06/2009).
- SEIJO MARCOS, B. (2006): «Del tren al autobús: la modernización del transporte público en España en la década del desarrollismo», en *IV Congreso de Historia Ferroviaria. Actas*, Málaga: Fundación de los Ferrocarriles Españoles.
- TORTELLA, G., G. QUIROGA e I. MORAL-ARCE (2011): «¿El empresario nace o se hace? Educación y empresarialidad en la España contemporánea», en *Revista de Historia Económica*, año 29, núm. 1, pp. 123-153.
- TRINIDAD, F. (2011): *Viajeros sobre ruedas. Una historia del transporte de viajeros por carretera en Asturias*, Oviedo: Astra.
- URÍA MAQUA, J. (1995): «Una feria asturiana en la Edad Media: la de Cangas del Narcea», en *Asturiensia Medievalia*, núm. 8 (2011), pp. 381-391.
- VACA, C., y M.-H. LANDETA (2009): «Aproximación al último medio siglo de turismo e España (1959-2009)», en *Estudios Turísticos*, núm. 180 (2009), pp. 21-64.
- VEGA CRESPO, J. (2003): *Minero Siderúrgica de Ponferrada, 1918-2010. Historia y futuro de la minería leonesa*, Madrid: Lid.
- VIVES, B. (1925): *Los transportes mecánicos por carretera. Exposición y crítica de los preceptos del real decreto de 4 de julio de 1924 y de sus disposiciones*, Madrid: Imp. Vicente Rico.
- WONG, B. (1997): *China Transformed*, Nueva York: Ithaca.
- YUN CASILLILLA, B. (2005): «Economía moral y gestión aristocrática en tiempos del Quijote», en *Revista de Historia Económica*, año 23, núm. extraordinario 1, pp. 45-69.



Alsa:

# UNA EMPRESA FAMILIAR ASTURIANA PIONERA EN LA EXPANSIÓN HACIA CHINA¹

---

ESTEBAN GARCÍA-CANAL

*Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Oviedo*

MAURO F. GUILLÉN

*The Wharton School. University of Pennsylvania*

¹ Este trabajo está basado en el caso incluido en nuestro libro *The New Multinationals* editado por Cambridge University Press y la Fundación Rafael del Pino, cuya versión en castellano ha sido publicada por la editorial Ariel. Además de las fuentes bibliográficas referenciadas en aquella obra, la información utilizada para redactar este estudio ha sido obtenida de las entrevistas realizadas a José Cosmen Adelaida (*El Mundo*, 23/03/2000), a Jorge Cosmen Menéndez-Castañedo (*Las Provincias*, 3/02/2008; *Expansión*, 11/2001) y a Andrés Cosmen Menéndez-Castañedo (*Savia*, 06/2005; *Ideas Empresariales* 95, 2006), así como de otros artículos de prensa y conversaciones mantenidas con José Cosmen Adelaida y Jacobo Cosmen Menéndez-Castañedo.



## RESUMEN

Alsa ha sido pionera en la expansión hacia China entre las empresas españolas, así como la primera multinacional del sector del transporte por carretera en operar en dicho país. En este trabajo se presentan los rasgos más destacados de la trayectoria de la empresa, prestando una especial atención a su proceso de internacionalización. El análisis de su particular modelo de negocio, que combina la eficiencia operativa con la innovación en servicios, permite desvelar nuevas claves acerca de cómo, incluso en sectores de servicios «blandos» (que requieren presencia física al lado del cliente) y regulados, es posible triunfar en el exterior en países muy distintos al de origen. El trabajo analiza asimismo cómo la propiedad familiar y la orientación a largo plazo de la compañía han facilitado su expansión internacional.

*Palabras clave:* Servicios blandos; innovación en servicios; eficiencia operativa; empresa familiar; capital relacional.

## ABSTRACT

Alsa has been a pioneer foreign investor in China not only among Spanish companies, but also among all bus transportation services companies in the world. This paper summarizes the distinctive features of its growth path, especially highlighting those related to its international expansion. The analysis of its business model, which combines operative efficiency with service innovation, shed new light about how, even in the field of regulated and 'soft' services (those requiring simultaneous production and consumption of the service), firms can succeed in foreign countries that are very different. The paper also shows how family character and long term orientation have favored the international expansion of the company.

*Key words:* Soft services; service innovation; operative efficiency; family firms; relational capital.

La salida al exterior nos cambió la mentalidad, nos permitió ver otros países, otras empresas y mejorar la competitividad, porque te quita muchos complejos. Salir al exterior te genera una mente mucho más abierta [José Cosmen, presidente de Alsa].²

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas especializadas en los servicios «blandos» o «no separables», esto es, aquellos que requieren producción y consumo simultáneos, tienen más dificultades para su expansión internacional (Erramili, 1990). Sigue así porque la presencia física junto al cliente impide el recurso a la exportación, que suele ser el primer paso en la internacionalización debido a su flexibilidad y a sus posibilidades de aprendizaje. De este modo, las empresas se ven abocadas a la internacionalización mediante inversión directa, que es la que requiere un mayor compromiso de recursos, sin pasar por el banco de pruebas que supone la exportación (Vandermerwe y Chadwick, 1989). Este es el caso de los servicios tradicionales de educación (excluyendo la educación a distancia), transporte, muchos servicios empresariales, hostelería y asistencia sanitaria. En algunos casos, como los servicios a empresas o las cadenas hoteleras, las empresas que se internacionalizan suelen contar con la ventaja de seguir a sus clientes en el mercado doméstico, lo que permite asumir el reto de la internacionalización con mayores garantías. El resto de empresas deben basar su crecimiento internacional apoyándose en las ventajas competitivas y fórmulas innovadoras desarrolladas en el país de origen.

Si, además, el servicio en cuestión es un servicio regulado, como es el caso del transporte de viajeros, la expansión internacional se encuentra con una complicación adicional, pues viene condicionada por las decisiones tomadas por los políticos y por los reguladores. Como resultado, la estrategia internacional de las empresas en estos sectores se define normalmente de país a país (Bonardi, 2004; García-Canal y Guillén, 2008). Y es que en los sectores regulados, las decisiones sobre dónde, cuándo y cómo expandirse e invertir están fuera, en un sentido amplio, del control de la empresa. De hecho, la estrategia de expansión de estas empresas se basa muy a menudo en sacar ventaja de cualquier oportunidad que se presente, incluso si la empresa no está totalmente preparada para sacar ventaja de ella, dado que las oportunidades se presentan de modo esporádico e imprevisible.

Con todo, estas dificultades no son insalvables siempre que la empresa que persigue su expansión internacional cuente con un buen modelo de negocio y con capacidades directivas para replicarlo en el extranjero. El caso que se analiza en este trabajo es un buen

² Cátedra SCH, 2003: 98.

ejemplo de ello. En concreto, se revisa la trayectoria internacional de Alsa, que no solo fue pionera dentro de las empresas españolas en la inversión en China, sino que ha sido la primera empresa extranjera en implantarse en dicho país en el sector de transporte de viajeros en autobús. Se trata además de la única empresa asturiana cuya trayectoria ha sido analizada en la prestigiosa revista *Harvard Business Review*, dentro de un artículo que pasaba revista al fenómeno de las nuevas multinacionales españolas (Guillén y García-Canal, 2010b). Por nuevas multinacionales nos referimos a aquellas empresas que, pese a no provenir de un país de entre los más desarrollados ni poseer tecnologías de vanguardia ni marcas renombradas al principio de su expansión internacional, han conseguido convertirse en multinacionales.

El trabajo se estructura como sigue. En primer lugar, se presenta una síntesis de la investigación reciente sobre nuevas multinacionales, al objeto de categorizar a Alsa dentro del grupo de empresas españolas que han tenido más proyección internacional. Posteriormente, se estudian los antecedentes y características de la expansión internacional de la compañía. Seguidamente, se discuten las claves que le han permitido triunfar en el exterior y, en especial en China, a pesar de no poder aprovechar en ese país su reputación y estar sometida a un entorno extremadamente regulado. Termina el trabajo resaltando las principales implicaciones para la gestión empresarial que se derivan de la experiencia de Alsa.

## 2. LAS NUEVAS MULTINACIONALES

Aunque las empresas multinacionales han existido desde hace mucho tiempo, los investigadores no intentaron entender la naturaleza y los factores determinantes de sus actividades transfronterizas hasta la década de los cincuenta del siglo pasado. El mérito de ofrecer el primer análisis global de la empresa multinacional y de la inversión directa en el exterior se le reconoce a un economista, Stephen Hymer, quien en su tesis doctoral observó que el

[...] control de la empresa extranjera se desea para acabar con la competencia entre aquella empresa extranjera y las empresas en otros países... o el control se desea para apropiarse de la totalidad de los rendimientos de determinadas habilidades y capacidades [1960: 25].

Su aportación fundamental fue que las empresas multinacionales poseen cierto tipo de ventajas propias que las diferencian de las empresas meramente nacionales, ayudándoles de esta forma a superar la «desventaja del extranjero».

Las multinacionales existen porque ciertas condiciones económicas y ventajas propias hacen que sea conveniente y posible para ellas realizar de manera rentable la producción de un bien o de un servicio en un emplazamiento extranjero. El caso más representativo de inversión exterior es la denominada «expansión horizontal», que ocurre cuando la empresa establece una planta de producción o una instalación de distribución en un emplazamiento en el extranjero con el objetivo de vender en ese mercado y sin abandonar la producción de bienes o servicios en el país de origen. La producción de un bien o servicio en un mercado exterior es aconsejable cuando existen barreras proteccionistas, altos costes de transporte, tipos de cambio de moneda desfavorables o una necesidad imperiosa para la adaptación a las peculiaridades de la demanda local que hacen que la exportación desde el país de origen sea inviable o no rentable. Con todo, estos obstáculos son simplemente una condición necesaria pero no suficiente. La empresa podría considerar las ventajas relativas de otorgar una licencia a un productor local en el mercado extranjero o de establecer una alianza con una empresa local. La condición suficiente para establecer una planta en propiedad o una instalación de distribución se da cuando la posesión de activos intangibles —marcas, tecnología, experiencia y otras habilidades específicas de la em-

presa— hacen que otorgar una licencia sea un riesgo porque el titular de la licencia podría apropiarse, perjudicar o hacer mal uso de los activos de la empresa.

Los investigadores en el campo de la gestión internacional también han reconocido que las empresas que poseen las ventajas competitivas necesarias no se convierten en multinacionales de la noche a la mañana, sino de forma gradual, pasando por diferentes etapas. De acuerdo con el marco conceptual propuesto originalmente por los investigadores de la Universidad de Uppsala, en Suecia (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977), las empresas se expanden al exterior según las características de cada país, comenzando por aquellos más similares en términos de distancia sociocultural. Estos autores también proponen que en cada país extranjero las empresas establecen operaciones siguiendo una secuencia de pasos: exportaciones de manera irregular, exportaciones a través de agentes o distribuidores locales, filiales de ventas y, por último, filiales de producción y distribución.

Los primeros investigadores del fenómeno de las empresas multinacionales de los países en vías de desarrollo, recientemente industrializados, encontraron difícil explicar los procesos de expansión horizontal de estas empresas, pues se supone que las inversiones directas en el exterior son una consecuencia de la posesión de activos intangibles, y no se espera que las empresas de países en vías de desarrollo los posean, al menos la misma clase de activos intangibles que las multinacionales ya establecidas procedentes de los países ricos (Lall, 1983: 4). Esta paradoja se hace más evidente con la segunda oleada de inversión en el exterior procedente de países en vías de desarrollo, que comienza a finales de los años ochenta. A diferencia de la primera oleada de inversión en el exterior proveniente de los países en vías de desarrollo que tuvo lugar en los años sesenta y los setenta (Lall, 1983; Wells, 1983), las nuevas multinacionales de los ochenta y los noventa pretenden convertirse en líderes mundiales en sus respectivos sectores, dejando de ser jugadores marginales (Mathews, 2006). Además, las nuevas empresas multinacionales no proceden solo de países emergentes. Algunas empresas catalogadas como empresas nacidas globales (*born-globals*) o renacidas globales (*born-again born-globals*) (Bell, McNaughton y Young, 2001) han surgido de países desarrollados siguiendo trayectorias aceleradas de internacionalización que desafían la visión gradual de la expansión internacional.

Las principales características de las nuevas multinacionales, comparándolas con las tradicionales, aparecen en el cuadro 1. Las dimensiones del cuadro realzan las diferencias clave entre las multinacionales nuevas y las convencionales. Quizá lo que más llama la atención es el ritmo acelerado de la internacionalización de las nuevas multinacionales, a medida que han intentado reducir la distancia entre su cobertura de mercado y la presencia global de las empresas multinacionales de los países más desarrollados (Mathews, 2006).

Una segunda característica de las nuevas multinacionales es que, independientemente del país de origen, han estado obligadas a superar no solo la desventaja del extranjero, sino también la desventaja de ser recién llegados a la escena internacional y carecer, por tanto, de los recursos y de las capacidades de las multinacionales establecidas de los países más avanzados. Por esta razón, la expansión internacional de las nuevas multinacionales corre en paralelo al proceso de mejora y actualización de capacidades a través del cual los recién llegados buscan el acceso a recursos y capacidades externas para ponerse al nivel de sus competidores más avanzados, reduciendo su diferencial de competitividad con respecto a las multinacionales establecidas (Mathews, 2006; Aulakh, 2007; Li, 2007). No obstante, a pesar de carecer de una dotación de recursos equivalente a los de las empresas multinacionales de los países desarrollados, las nuevas multinacionales tienen, normalmente, una ventaja sobre ellas, y es que tienden a poseer unas capacidades políticas más fuertes. Como las nuevas multinacionales están más acostumbradas a relacionarse con gobiernos discretionarios y/o inestables en sus países de origen, están mejor preparadas que las multinacionales tradicionales para triunfar en países extranjeros caracterizados por un entorno insti-

**CUADRO 1. LAS NUEVAS MULTINACIONALES  
COMPARADAS CON LAS MULTINACIONALES TRADICIONALES**

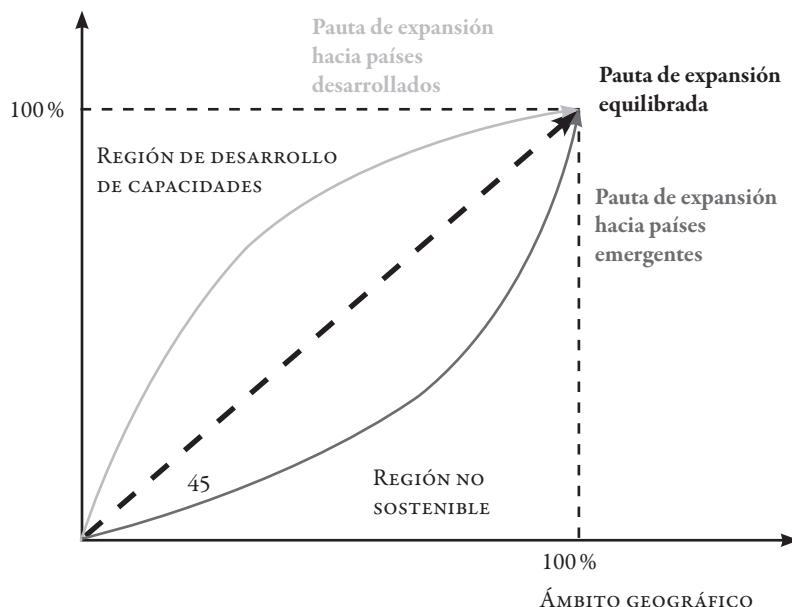
Dimensión	Nuevas multinacionales	Multinacionales tradicionales
Velocidad del proceso de internacionalización	Acelerada	Desarrollo gradual
Ventajas competitivas	Débiles: desarrollo de recursos requerido	Fuertes: los recursos necesarios están disponibles internamente
Capacidades políticas	Fuertes: empresas acostumbradas a entornos políticos inestables	Débiles: empresas acostumbradas a entornos políticos estables
Trayectoria de expansión	Trayectoria dual: entrada en países emergentes para acceder a sus mercados y en países desarrollados para desarrollar y renovar sus capacidades	Trayectoria sencilla: de países más cercanos a más distantes
Modos de entrada preferidos	Crecimiento externo: alianzas, empresas conjuntas y adquisiciones	Desarrollo interno: filiales de plena propiedad
Adaptabilidad organizativa	Alta, debido a su reciente y relativamente limitada presencia internacional	Baja, debido a su arraigada estructura y cultura organizativa

Fuente: Guillén y García-Canal (2010a).

tacional débil (Cuervo-Cazurra y Genc, 2008; García-Canal y Guillén, 2008). Teniendo en cuenta la alta tasa de crecimiento de los países emergentes y su peculiar ambiente institucional, las capacidades políticas han sido especialmente valiosas para las nuevas multinacionales.

Estas tres primeras características llevan a otra característica clave de las nuevas multinacionales: su trayectoria dual en la expansión internacional. Las nuevas multinacionales se enfrentan a un dilema importante en su expansión internacional porque necesitan equilibrar el deseo de una mayor cobertura global de mercado con la necesidad de aumentar sus capacidades. Pueden usar fácilmente sus ventajas competitivas acumuladas en el país de origen en otros países emergentes o en vías de desarrollo, pero deben también entrar en países más avanzados para exponerse a la demanda más exigente y desarrollar así sus capacidades. Esta tensión se refleja en el gráfico 1. Las empresas pueden expandirse internacionalmente de forma que puedan aumentar sus capacidades, ampliar su ámbito geográfico de actuación o ambas opciones simultáneamente. Aunque algunas multinacionales de mercados emergentes pueden enfocarse solo en este tipo de países para su expansión internacional, convirtiéndose en lo que Ramamurti y Singh (2009) llaman optimizadores locales, la expansión corporativa de las nuevas multinacionales normalmente supone moverse simultáneamente en ambas direcciones: mejora de sus capacidades competitivas y aumento de su cobertura geográfica. A lo largo de la diagonal, la empresa persigue una trayectoria de crecimiento equilibrada, que coincide con la pauta habitual de expansión de las multinacionales establecidas. Encima de la diagonal se encuentra la región de acumulación de capacidades, en la que la empresa sacrifica el número de países en los que opera (es decir, su cobertura geográfica) para reducir distancias con otros competidores, sobre todo los procedentes de economías avanzadas. Debajo de la diagonal, la empresa entra en una región insostenible, porque priorizando la cobertura global sin aumentar las capacidades de la empresa pone en peligro su futuro. La tensión entre mejora de capacidades y aumento de la cobertura global obliga a las nuevas multinacionales a entrar simultáneamente en países desarrollados y en vías de desarrollo, ya desde los comienzos de su expansión internacional. La entrada en países en vías de desarrollo les ayuda a aumentar tamaño, acumular experiencia operativa y generar beneficios, mientras que aventurarse en países desarrollados contribuye fundamentalmente al proceso de mejora

GRÁFICO 1. PAUTAS DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LAS NUEVAS MULTINACIONALES EN PAÍSES DESARROLLADOS Y EMERGENTES



Fuente: Guillén y García-Canal (2010a).

de sus capacidades competitivas. Las nuevas multinacionales han tendido a introducirse en países en vías de desarrollo al comienzo de su expansión internacional y han limitado su presencia en países desarrollados a unos pocos emplazamientos donde pueden crear capacidades, bien porque tienen un socio allí o porque han adquirido una empresa local. A medida que van recuperando competitividad con respecto a las multinacionales establecidas, las nuevas multinacionales comienzan a invertir más en los países desarrollados para posicionarse en los mercados de esos países, aunque también realizan adquisiciones en ellos para asegurarse activos estratégicos como tecnología o marcas.

Una quinta característica de las nuevas multinacionales es su preferencia por participar en procesos basados en crecimiento externo (véase cuadro 1). Estas empresas utilizan simultáneamente las alianzas globales (García-Canal y otros, 2002) y las adquisiciones (Rui y Yip, 2008) para superar la desventaja del extranjero en el país del socio-objetivo y conseguir acceder a sus ventajas competitivas, con el propósito de aumentar sus propios recursos y capacidades. Cuando participan en alianzas globales, las nuevas multinacionales utilizan su posición de mercado en su país de origen para, a cambio de facilitar la entrada de sus socios en el mismo, acceder recíprocamente a los mercados nacionales de sus socios y/o a su tecnología. Además del tamaño del mercado local, su poder de negociación para participar en estas alianzas aumenta con la fortaleza de su posición en el mercado. Este hecho viene ilustrado con el caso de algunas nuevas multinacionales del sector de electrodomésticos, como Haier de China, Mabe de México o Arçelik de Turquía, cuya expansión internacional fue potenciada mediante alianzas con líderes mundiales que les permitieron aumentar sus competencias tecnológicas (Bonaglia y otros, 2007). Los procesos de mejora de capacidades competitivas basados en adquisiciones han sido posibles en algunos casos debido al acceso privilegiado de las nuevas multinacionales a recursos financieros, subsidios gubernamentales o imperfecciones del mercado de capitales, como se pone de manifiesto en el caso de las multinacionales chinas (Buckley y otros, 2007).

Una última característica de las nuevas multinacionales es que disfrutan de más libertad para implementar las innovaciones organizativas para adaptarse a los requisitos de la

globalización, al no adolecer de las limitaciones típicas de las multinacionales establecidas. Como consecuencia de su larga tradición y las peculiaridades de su desarrollo, muchas multinacionales de las economías desarrolladas sufren la fuerza de la inercia y la dependencia de la trayectoria seguida, que se manifiesta en la dificultad para cambiar sus profundos valores arraigados, su cultura y su estructura organizativa. Mathews (2006) señala cómo las nuevas multinacionales de Asia han adoptado una serie de formas organizativas innovadoras que se adaptan a sus necesidades, incluyendo estructuras de red y descentralizadas.

Una vez definidas las características distintivas de las nuevas multinacionales, pasamos a analizar la trayectoria de Alsa.

### 3. EL CASO DE ALSA: ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

Automóviles Luarca, S. A. (Alsa) se fundó en 1923 en Luarca, villa pesquera ubicada en Asturias, en el norte de España. Su negocio es el transporte de pasajeros por carretera. La empresa creció ampliando el número y la frecuencia de sus destinos. Dado que el transporte es un sector regulado, el crecimiento requiere o bien obtener nuevas licencias o bien adquirir empresas con licencias. Después de décadas de crecimiento orgánico, en 1960 Alsa intentó adquirir Empresa Cosmen, otra empresa ubicada en Asturias y propiedad de la familia Cosmen. A pesar de aceptar la oferta, la familia Cosmen propuso una fusión entre ambas compañías. Esta nueva propuesta fue aceptada y la familia recibió acciones de Alsa recién emitidas a cambio del negocio del transporte. Un año más tarde, José Cosmen asumió la gestión de Alsa y la familia compró acciones hasta conseguir el control total de la compañía.³

Bajo la dirección del señor Cosmen, Alsa creció convirtiéndose en una multinacional del servicio de transportes operando en cuatro continentes. Este crecimiento estuvo facilitado por una expansión en el mercado local, con mejoras en las infraestructuras de carreteras y cambios cuantitativos y cualitativos en la demanda del servicio de transportes. Hoy en día, Alsa ofrece cuatro tipos de servicios: transporte urbano en veinte municipios españoles y en Marrakech, Marruecos; transporte regional en trece de las diecinueve comunidades autónomas españolas; transporte nacional, conectando prácticamente todas las partes de España; y, por último, transporte internacional, operando sesenta y cinco rutas que conectan España con el continente europeo, Reino Unido y el norte de África. Alsa también opera rutas de autobús en Portugal, Francia, Bélgica, Suiza y Alemania y es uno de los miembros de Eurolines, una red de treinta y dos empresas de autobuses europeas independientes que suministran el servicio del billete único conectando rutas operadas por distintas empresas. Fuera de Europa, opera servicios regionales en Chile y en China. Alsa se fusionó en 2005 con National Express, un grupo multinacional con sede en el Reino Unido con intereses en transporte de autobús y ferroviario. Como resultado del acuerdo, la familia Cosmen se convirtió en el principal accionista de National Express y uno de los hijos de José Cosmen, Jorge, accedió al consejo de administración, siendo nombrado vicepresidente. No obstante, la familia Cosmen conservó la propiedad de los negocios de Alsa en China, donde la empresa está presente desde 1984. De manera parecida a lo que había sucedido con la absorción de Empresa Cosmen por Alsa, la familia Cosmen intentó conseguir el pleno control sobre National Express en 2009 lanzando una opa. En ese momento la empresa adolecía de una grave situación financiera, hoy superada, coincidiendo con la dimisión del consejero delegado. Sin embargo, la familia Cosmen

³ Para una revisión exhaustiva de la trayectoria empresarial de la dinastía Cosmen y la evolución de la compañía, véase Ocampo, 2013a y 2013b.

CUADRO 2. CRONOLOGÍA DE LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE ALSA

Año	País	Modos de entrada y expansión
1984	China	Empresa(s) mixta(s)
1999	Marruecos	Empresa filial
2001	Chile	Adquisición de autobuses Lit Participación en Tas-Choapa
		Participación en Rodoviario do Tejo
2002	Portugal	Empresa propia Empresas conjuntas con socios locales
2002	Francia	Participación en Keolis
2005	Alemania	Participación en el consorcio Ibero-Eurosur, que compra Deutsche Touring
2005	Reino Unido	Fusión con National Express
2011	Estados Unidos y Canadá	Adquisición de Petermann Partners Inc. (vía National Express)

Fuente: Fernández y Nieto (2008), Ocampo (2013b) y elaboración propia.

retiró en el último momento la oferta tras conocer los resultados de las pertinentes actividades de auditoría (*due diligence*) previas a la materialización de la compra. Con todo, la familia Cosmen continuó siendo el mayor accionista de National Express, con una participación, que mantiene en la actualidad, en torno al 18 % de las acciones; si bien en 2012 su participación fue superada por el *hedge fund* Elliott Advisors, que cuenta con el 22 % (Cuartas, 2012).

El cuadro 2 resume la trayectoria internacional de Alsa.

#### 4. FACTORES CLAVE EN EL CRECIMIENTO DE ALSA

Son tres los principales factores que explican el crecimiento de Alsa: su política de adquisiciones, la búsqueda de la eficiencia operativa y la continua innovación en servicios.

Las adquisiciones han jugado un papel fundamental en el crecimiento de Alsa, comenzando con varias pequeñas empresas de propiedad familiar en Asturias, para seguir con adquisiciones de otras compañías con actividad en otras regiones (Turytrans, Rutas del Cantábrico, S. L., Viajes por Carretera, S. A., entre otras) y alcanzando el punto culminante en 1999 con la adquisición de Enatcar, una empresa pública de transporte de viajeros por carretera. En 2007, Alsa adquirió Continental, el segundo grupo de transporte de viajeros por carretera de España, y en 2008 compró Transportes Colectivos, una empresa dedicada a la gestión de autobuses urbanos, consolidando su posición en España.

Un segundo factor en la expansión de Alsa fue la eficiencia operativa. Para estandarizar los servicios y garantizar la seguridad, la empresa invirtió mucho en formación y en el mantenimiento de los autocares. Como señaló el señor Cosmen en un artículo que resume la experiencia de Alsa, «nuestro éxito relativo en transporte se basa en el establecimiento de instalaciones de mantenimiento eficientes, estratégicamente distribuidas» (Cosmen, 1994: 166). A tal efecto, la empresa forma a sus conductores en instalaciones específicas ubicadas en Madrid, Oviedo, China, Marruecos y Portugal (Fernández y Nieto, 2008). Y es que el conductor es normalmente la única persona que está totalmente en contacto con el cliente en la mayor parte del proceso, su comportamiento es fundamental para asegurar la satisfacción del cliente (además de un buen uso de los autocares).

Un tercer factor en la expansión de Alsa ha sido la innovación continua en los servicios, no solo para crear valor (por ejemplo, vendiendo billetes a través de internet), sino también introduciendo servicios personalizados para cada tipo específico de cliente. Aunque

las rutas de transporte de viajeros por carretera son, en España, concesiones y las empresas de autobuses ejercen una posición de monopolio sobre ellas, el transporte de autocar está bajo la amenaza de sustitución por otros medios de transporte como coches privados, ferrocarril o compañías aéreas. Con los años, Alsa desarrolló algunas innovaciones para persuadir a los clientes a utilizar el transporte en autocar. Un ejemplo es el llamado servicio Supra, una ruta interurbana sin paradas que incorpora ciertos atributos de la primera clase de las líneas aéreas utilizando coches de lujo con asientos de mayor tamaño, más espacio para las piernas y servicios complementarios como refrescos, periódicos y conexión Wi-Fi.

En términos de expansión internacional, la empresa decidió operar primero rutas de autobús con origen en España y posteriormente extender el modelo de negocio desarrollado en España a otros países.⁴ Su primera experiencia en el mercado internacional fue la ruta Oviedo-París-Bruselas en 1964. Esta ruta fue seguida por la de Oviedo-Lyon-Zúrich y Oviedo-Salamanca-Génova, atendiendo a las comunidades de inmigrantes en Francia, Bélgica y Suiza. En aquel momento, el servicio de autobús era mucho más práctico que el tren y más barato que volar. Hoy en día, más de 65 rutas de autobuses Alsa conectan España con otros países. Estas rutas se basan normalmente en acuerdos con empresas de los países a lo largo del itinerario para asegurar los permisos necesarios y conseguir acceso a las infraestructuras locales. En algunos casos, Alsa estableció una empresa conjunta con algún socio local. La empresa también estableció agencias de viajes en Suiza y Portugal para vender sus billetes directamente al cliente.

## 5. LA INVERSIÓN DIRECTA Y LA EXPERIENCIA EN CHINA

A pesar del éxito de sus rutas internacionales iniciadas en España, las decisiones más importantes de expansión exterior tuvieron que ver con las inversiones directas. La idea consistió en explotar la experiencia acumulada de sus operaciones españolas en las rutas de autobuses locales o regionales en países distantes. La primera incursión importante fue en China, donde la empresa estableció una serie de catorce operaciones conjuntas a partir de 1984. En 1999, Alsa comenzó a invertir de manera más agresiva en el exterior porque las autoridades de la competencia le impidieron acceder a más adquisiciones locales después de la compra de Enatcar. En 1999, Alsa ganó la oferta para la concesión del servicio de autobuses urbanos en Marrakech, Marruecos, y en 2001, consiguió el permiso para prestar servicios regionales en la misma parte del país. También en 2001, Alsa se hizo con el 51 % de las acciones de Autobuses Lit, una importante empresa de transporte chilena. En 2003, Alsa adquirió el 49 % de Tas-Choapa, también en Chile, lo que le permitió operar algunas rutas internacionales en América Latina. Con todo, el proyecto más interesante en Chile era el Transantiago, un ambicioso proyecto para mejorar e integrar el sistema público de transporte en Santiago de Chile. Una vez que este proyecto fue adjudicado a otras compañías en 2005, la empresa se mantiene en el país como inversor financiero únicamente. Asimismo, Alsa invirtió en varias empresas en Portugal (por ejemplo, Rodovaria do Tejo y Moreira Gomes e Costa), en Alemania (adquiriendo Deutsche Touring en colaboración con otros inversores, una empresa con rutas en Europa del Este) y en Francia (creando una empresa conjunta con Keolis para explotar las rutas ferroviarias locales).

En este sentido, China fue una experiencia importante para Alsa. Al principio, José Cosmen estuvo interesado en importar una pasta dentífrica innovadora fabricada en China (Cosmen, 1994). Sin embargo, mientras recababa información sobre este negocio, descubrió que el transporte de pasajeros por autobús presentaba una oportunidad única. La infraestructura de China estaba poco desarrollada y los servicios de transporte, atrasa-

⁴ Véase Fernández y Nieto, 2008, para una cronología detallada de la expansión internacional de Alsa.

dos. No obstante, debido a las restricciones regulatorias, los inversores extranjeros tan solo podían operar en el servicio de taxi y únicamente en áreas específicamente establecidas. Por lo tanto, en 1984 la empresa emprendió una operación conjunta con socios locales llamada Shenzhen Nanyio Transportation Services Co. Ltd. para operar en Shenzhen, una zona económica especial cercana a Hong Kong, abierta a los inversores exteriores bajo ciertas condiciones. Alsa mantuvo un 49 % del capital, pero consideró esta inversión como una buena plataforma para aprender cómo operar en China, adaptándose a las peculiaridades locales y haciendo negocios con un socio local. Y es que la adaptación al nuevo entorno distaba mucho de ser sencilla. En palabras del señor Cosmen,

[...] al principio queríamos transferir todos nuestros sistemas de negocio y nos dimos cuenta de que no era posible. Los cambios deben ser introducidos lentamente, justificando cada decisión [Cosmen, 1994: 164].

Para una empresa como Alsa, con una orientación a largo plazo, este primer paso le proporcionó la ventaja de mover primero, ya que no es fácil establecer negocios con socios chinos partiendo de cero. De esta forma, cuando en 1990 el Gobierno permitió a los inversores extranjeros operar servicios de transporte por carretera en autocar, Alsa estaba totalmente preparada para aprovechar esa oportunidad. Creó una nueva empresa conjunta para explotar la ruta que conectaba Pekín con la ciudad costera de Tianjín, de rápida industrialización. Alsa ofreció servicios que nunca se habían visto en China, incluyendo horarios regulares y autocares modernos con asientos confortables. Posteriormente, se constituyeron nuevas empresas conjuntas para operar rutas entre Pekín y Shanghái. Seguidamente, la empresa se trasladó a ciudades más pequeñas, creando empresas en Shijiazhuang y Nanjing. Paso a paso, Alsa reprodujo su modelo de negocio introduciendo servicios especiales como la Clase Imperial, la versión china del servicio Supra ofrecido en España. Para superar las dificultades asociadas al déficit de infraestructuras existente, Alsa formó empresas conjuntas para construir estaciones de autobuses, carrozar autocares (en colaboración con la empresa española Irizar) y desarrollar y gestionar instalaciones de mantenimiento. Con el tiempo, Alsa llegó a ser un experto en el mercado chino, por lo que la empresa también estableció una subsidiaria de importación-exportación para ayudar a otras empresas a operar en China. Andrés Cosmen, uno de los hijos de José Cosmen, dirige desde 1987 las operaciones de la empresa en China. Resumiendo los factores clave del éxito de Alsa en China, Andrés Cosmen señaló que

[...] hemos dedicado mucho tiempo y esfuerzos a fomentar las relaciones tanto con nuestros socios chinos como con la administración [...]. También es importante adaptar el proyecto empresarial a las características de China [...] pero es más importante aún saber qué aspectos o procesos de nuestro negocio son intocables [Cosmen, 2004: 92].

## 6. CONCLUSIÓN E IMPLICACIONES

El éxito de Alsa, en suma, evidencia cómo se puede explotar la experiencia acumulada en el país de origen en países extranjeros muy diferentes, a pesar de la dificultad que supone para ello operar en servicios «blandos» y regulados. Una condición necesaria para triunfar en el exterior es contar con un modelo de negocio innovador, pero esto no es suficiente, pues dicho modelo debe ser transferido y adaptado correctamente al país de destino. El caso de Alsa es, en este sentido, una buena ilustración de cómo el carácter familiar de una compañía puede servir de ayuda en la efectiva transferencia al exterior de la experiencia acumulada. Sigue así porque la implicación temprana de las nuevas generaciones



facilita la asimilación de dicha experiencia progresivamente. Dicha asimilación y entendimiento del modelo de negocio resulta crucial cuando se trata de replicarlo en un nuevo país. De hecho, antes de desempeñar funciones ejecutivas en la compañía, los cuatro hijos varones de José Cosmen estuvieron durante un período de entre dos y tres años trabajando en diferentes áreas funcionales como compras, mantenimiento, ventas o almacenes para disponer de una visión global de la compañía y de su modelo de negocio. Teniendo esto en cuenta, es fácil entender por qué la implicación de dos generaciones de la familia Cosmen en la filial china fue clave para su éxito. Esta implicación es relevante, pues aunque se suele señalar que la propiedad familiar es una limitación a la hora de internacionalizarse, el caso de Alsa muestra que el carácter familiar y la transferencia de experiencias entre generaciones han sido factores críticos tanto en el desarrollo nacional como internacional de la compañía.

Otra lección importante que se extrae de este caso es la importancia de contar con una orientación a largo plazo tanto en la relación con los socios locales como en la propia inversión en el país. Esto es muy importante en un país como China, con una regulación extremadamente compleja y con una cultura de relaciones empresariales donde la confianza y la familiaridad son críticas. Dicha orientación a largo plazo les permitió afrontar unos procesos complejos ante los que otras empresas hubieran desistido. De hecho, una de las empresas conjuntas promovidas por Alsa requirió cuatro años para su preparación y aprobación. Asimismo, la orientación a largo plazo en la relación con sus socios locales les ha permitido acumular un capital relacional con los mismos que hoy en día constituye una gran ventaja competitiva para operar en un país en el que todavía queda mucho por hacer en el desarrollo de infraestructuras de transporte.

Una tercera implicación que se extrae del desarrollo de la compañía es la importancia de saber crecer apoyado en adquisiciones. Las adquisiciones pueden consolidar el proceso de crecimiento de una compañía o, por el contrario, pueden truncarlo por completo si no se presta atención a los tres factores clave de las mismas: el precio, la existencia de sinergias y el método de integración (Guillén y García-Canal, 2012). En el caso de Alsa, las sucesivas fusiones y adquisiciones muestran cómo la empresa ha sabido dosificar estas operaciones para acelerar su expansión en un sector en el que tales operaciones se volvían necesarias, pues las posibilidades de crecer pasaban por la obtención de concesiones de nuevas líneas o la adquisición de empresas que dispusiesen de ellas. También ha sabido, según el momento, elegir entre comprar y ser comprada.

Una última implicación de este caso es el círculo virtuoso de aprendizaje en el que entra una empresa que acomete procesos de emprendimiento internacional. Como señala José Cosmen en la cita recogida al principio de este trabajo, «*Salir al exterior te genera una mente mucho más abierta*». No cabe duda de que la progresiva apertura al exterior de Alsa proporcionó a la familia Cosmen la perspectiva adecuada para guiar el desarrollo corporativo de la compañía.

## BIBLIOGRAFÍA

- AULAKH, P. S. (2007): «Emerging multinationals from developing economies: Motivations, paths and performances», en *Journal of International Management*, núm. 13 (3), pp. 235-240.
- BELL, J., R. MCNAUGHTON y S. YOUNG (2001): «Born-again global firms: An extension to the born global phenomenon», en *Journal of International Management*, núm. 7 (3), pp. 173-190.
- BONAGLIA, F., A. GOLDSTEIN y J. A. MATHEWS (2007): «Accelerated internationalization by emerging markets multinationals: The case of the white goods sector», en *Journal of World Business*, núm. 42 (2007), pp. 369-383.

- BONARDI, J.P. (2004): «Global and political strategies in deregulated industries: The asymmetric behaviors of former monopolies», en *Strategic Management Journal*, núm. 25 (2004), pp. 101-120.
- BUCKLEY, P.J., L.J. CLEGG, A.R. CROSS, X. LIU, H. VOSS y P. ZHENG (2007): «The determinants of Chinese outward foreign direct investment», en *Journal of International Business Studies*, núm. 38 (2007), pp. 499-518.
- BUENO CAMPOS, E., y C. MERINO MORENO (2006): «La vocación internacional como espíritu emprendedor: la presencia de Alsa en China», en *Economía Industrial (EI)*, núm. 362 (2006), pp. 143-146; disponible en <[www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/362/143.pdf](http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/362/143.pdf)> (consulta: 7/03/2013).
- BUENO, E., y P. MORCILLO (1993): *La dirección eficiente*, 2.^a ed., Madrid: Pirámide.
- CÁTEDRA SCH EN DIRECCIÓN INTERNACIONAL DE EMPRESAS (2003): *La internacionalización de la empresa española como protagonista de nuestra economía*, Madrid: Universidad Nebrija.
- COSMEN, A. (1994): «Experiencia de un empresario español en China», en *Política Exterior*, núm. 38 (1994), pp. 159-171.
- (2002): «Perspectivas para la empresa española en China: la experiencia de Alsa», en *Información Comercial Española*, núm. 797 (2002), pp. 71-76.
- (2004): «Los sistemas de gestión de las empresas de transporte en China», en *Economía Exterior*, núm. 30 (2004), pp. 85-92.
- (2005): «Alsa in China», en IRU, *International Bus & Coach Forum*, Shanghái: <[www.iru.org/index/en_events_2005_shanghai_speeches_menendez_castanedo](http://www.iru.org/index/en_events_2005_shanghai_speeches_menendez_castanedo)> (consulta: 7/03/2013).
- CUARTAS, J. (2012): «El fondo Elliot supera el 22 % de participación en National Express», en *La Nueva España*, 16/10/2012.
- CUERVO-CAZURRA, Á., y M. GENC (2008): «Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNES in the least developed countries», en *Journal of International Business Studies*, núm. 39 (2008), pp. 957-979.
- ERRAMILI, K. M. (1990): «Entry mode choice in service industries», en *International Marketing Review*, núm. 7 (5), pp. 50-62.
- FERNÁNDEZ, Z., y M.^a J. NIETO (2008): «La internacionalización del Grupo Alsa», en J. C. Cañas (coord.): *La internacionalización de la empresa familiar*, Sevilla: Edición Digital @tres, pp. 199-215.
- GARCÍA-CANAL, E., y M. F. GUILLÉN (2008): «Risk and the strategy of foreign location choice», en *Strategic Management Journal*, núm. 29 (10), pp. 1097-1115.
- GARCÍA-CANAL, E., C. LÓPEZ, J. RIALP y A. VALDÉS (2002): «Accelerating international expansion through global alliances: A typology of cooperative strategies», en *Journal of World Business*, núm. 37 (2), pp. 91-107.
- GUILLÉN, M. F., y E. GARCÍA-CANAL (2010a): *The New Multinationals. Spanish Firms in a Global Context*, Londres y Nueva York: Cambridge University Press.
- (2010b): «How to conquer new markets with old skills», en *Harvard Business Review*, núm. 88 (11), pp. 118-122.
- (2012): *Emerging Markets Rule: Growth Strategies of the New Global Giants*, Nueva York: McGraw Hill.
- HYMER, S. (1960-1976): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- JOHANSON, J., y F. WIEDERSHEIM-PAUL (1975): «The internationalization of the firm Four Swedish cases», en *Journal of Management Studies*, 10/1975, pp. 305-322.
- JOHANSON, J., y J.-E. VAHLNE (1977): «The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments», en *Journal of International Business Studies*, núm. 8 (1), pp. 23-32.
- LALL, S. (1983): *The New Multinationals*, Nueva York: Wiley.
- LI, P.P. (2003): «Toward a geocentric theory of multinational evolution: the implications from the Asian MNES as latecomers», en *Asia Pacific Journal of Management*, núm. 22 (2) (06/2003), pp. 217-242.
- MATHEWS, J. A. (2002): *Dragon Multinationals: A New Model of Global Growth*, Nueva York: Oxford University Press.



- (2006): «Dragon Multinationals», en *Asia Pacific Journal of Management*, núm. 23 (2006), pp. 5-27.
- OCAMPO, J. (2013a): «Arrieros, diligencias, autobuses: Cosmen/Alsa, una historia empresarial con deudas hacia el territorio», documento de trabajo, Universidad de Oviedo.
- (2013b): «De Leitariegos a China: los Cosmen, apuntes sobre una dinastía empresarial centenaria», documento de trabajo, Universidad de Oviedo.
- RAMAMURTI, R., y J.V. Singh (2009): «Indian multinationals: generic internationalization strategies», R. Ramamurti y J.V. Singh (eds.): *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Nueva York: Cambridge University Press, pp. 110-166.
- RUI, H., y G.S. YIP (2008): «Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective», en *Journal of World Business*, núm. 43 (2008), pp. 213-226.
- VANDERMERWE, S., y M. CHADWICK (1989): «The internationalisation of services», en *The Service Industries Journal*, núm. 9 (1) (01/1989), pp. 79-93.
- WELLS, L. T., Jr. (1983): *Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries*, Cambridge, MA: The MIT Press.





