

# La competencia desleal proviene de clientes, nuevos competidores, productos sustitutivos, competidores y proveedores

Una reflexión personal sobre la situación competitiva actual que vive el sector del transporte de viajeros por carretera en España

En el marco de las segundas jornadas organizadas por Fedintra y Apetam para el transporte andaluz, el experto en transporte, Javier Fuentes, dio algunas claves sobre la situación competitiva que atraviesa el sector, ampliando el concepto de competencia desleal, que normalmente solo achacamos a otras empresas de transporte, a clientes, proveedores, administración... "La competencia desleal se extiende malévolamente a través de las 5 fuerzas competitivas (Clientes, Nuevos Competidores, Productos Sustitutivos, Competidores y Proveedores) que señalaba Michael Porter (una de las mayores autoridades mundiales en temas de estrategia empresarial). La competencia desleal no es una causa, sino una consecuencia del «fallo del mercado», afirma Fuentes en este interesante artículo de opinión.



**Por Javier Fuentes**  
Experto en Transporte  
Socio Director Grupo ARTE

**ME HACE** gracia escuchar a todo el mundo hablar de competencia desleal con frivolidad. No deja de ser sorprendente que todas las empresas con las que uno habla se quejen de la competencia desleal que sufre el sector. Sin embargo, no deja de ser también curioso que nadie reconozca la deslealtad en su empresa. Es un comportamiento muy español.

Lo llevo diciendo desde hace mucho tiempo. Adam Smith, padre del capitalismo y la economía de mercado, se equivocaba en su planteamiento. Y no porque la economía de mercado no sea probablemente el mejor de los posibles sistemas económicos para implantar en un país, sino porque su teoría de la «mano invisible» o capacidad por la que el mercado se autorregula, se basa en una «utopía» que nunca se cumple en la realidad. La hipótesis central del modelo de Adam Smith en la que

se fundamenta el buen funcionamiento del mercado se basa en la bondad del ser humano. Y ese postulado es una quimera en la realidad. El interés y el egoísmo individual a la hora de tomar decisiones no siempre acaba siendo bueno para el bien común.

Es algo probado que todos los sectores económicos maduran entre

Existe competencia desleal cuando los clientes presionan a los operadores a bajar los precios mostrando el de sus competidores

los 20 y 30 años. La madurez implica un mayor poder de negociación en los clientes y compradores, quienes buscan permanentemente un menor precio para sus bienes y servicios. Esta situación origina una competencia feroz y salvaje. Ser el mejor tiburón en el océano rojo se convierte en una necesidad para poder sobrevivir. Las tres estrategias básicas que Michael Porter señala para poder competir en el mercado empiezan a degenerar porque los tiburones no entienden la «bondad de Adam Smith». Los tiburones aprenden a sobrevivir luchando ferozmente en el océano y tiñéndolo de rojo. La competencia se convierte en guerra. Las reglas, la normativa, la ética, la lealtad y la bondad se diluyen en la inmensidad de un océano cada vez más rojo. Los tiburones se devoran unos a otros en una lucha permanente y encarnizada, mientras los clientes se benefician de la pelea.

Keynes advirtió sobre la utilidad de la economía de mercado, pero también sobre su fragilidad y las consecuencias sociales devastadoras que pueden derivarse de su célebre «fallo de mercado». Cuando no existe una autoridad garantista que vele por el buen funcionamiento del sistema de libre competencia, la práctica de «adulterar la competencia» se vuelve habitual. Si no existe un control adecuado del mercado por parte del estado (o autoridad garantista) la competencia se vuelve imperfecta. El modelo teórico de «competencia perfecta» quiebra y enferma gravemente hasta un «vale todo» del que el sistema no puede salir por sí solo.

El transporte de viajeros por carretera, salvo en aquellas «islas

paradisíacas» que no conocen la competencia porque sus condiciones de explotación (concesiones) nunca han salido a concurso competitivo, ha llegado a su madurez. La excepcionalidad por la que se rigen algunas partes del sector del transporte de viajeros en España (sistema concesional en exclusiva) ha hecho que la madurez haya tardado más de lo normal, pero ha llegado. Existen numerosas evidencias que lo demuestran. La «agónica situación» que vive desde hace años el sector discrecional, los «resultados inverosímiles» en los últimos concursos de líneas nacionales o las «condiciones vejatorias» de algunos pliegos de contratación (públicos y privados) demuestran que la «enfermedad competitiva» del sector del transporte de viajeros es un hecho real. Lo que pasa, es que todavía algunas partes del sector siguen viviendo en el «paraíso» y en sus «mundos de Yupi» porque no saben todavía lo que significa competir en el «océano rojo». Porque la teórica «competencia por el mercado» en vez de «en el mercado» que justifica la excepción de gestionar en «régimen de monopolio en exclusiva» nunca se ha producido o si se ha hecho, no ha sido real. Pero ahora, es Europa quien presiona y mucho para que la competencia sea verdadera. Cada agente económico sectorial diseña sus estrategias y mueve sus fichas en el tablero para defender sus intereses. Solo importa el beneficio propio y no el de todo el sector. Es la guerra de todos contra todos sin importar sus consecuencias. Porque ya no se trata de competir, sino de sobrevivir. Y en la guerra no hay reglas. Y de ahí, al «vale todo» y al «sálvese quien pueda».

La situación competitiva que vive el sector del transporte de viajeros (en las partes donde ha existido y existe realmente competencia) se caracteriza por la deriva de las reglas competitivas. La falta de control hace que las «reglas del juego competitivo» hayan desaparecido en muchas ocasiones. Mucha gente (la que nunca ha toreado y solo ha visto las toros desde la barrera) se rasga las vestiduras ante la aparición de prácticas desleales en el sector porque no son capaces de ver más allá del propio hecho en sí mismo. Parece como si las causas no importaran. La competencia desleal no es una causa, sino una consecuencia del «fallo del mercado». Es la razón por la que la competencia desleal se produce en sectores maduros y no en sectores emergentes. Porque al principio todo es amor. Porque todo son mariposas en el estómago. Porque el «efecto suma-cero» no existe. Porque todo el mundo gana. Y en un entorno así, todo es legalidad, paz y dulzura competitiva. Es un escenario de amigos y colaboradores.

Pero el «fallo del mercado» y la «falta de control» por parte de la autoridad garantista keynesiana no produce «competencia desleal» solo en los operadores de transporte (competidores). La competencia desleal se extiende malévolamente a través de las 5 fuerzas competitivas (Clientes, Nuevos Competidores, Productos Sustitutivos, Competidores y Proveedores) que señalaba Michael Porter (una de las mayores autoridades mundiales en temas de estrategia empresarial). Lo que pasa es que la «culpa» se centra injustamente en el competidor (operador de transporte). Los protagonistas del sector (no operadores) ofrecen siempre el mismo argumento de que cuando se hacen las cosas es que porque interesan. Un débil razonamiento para justificar



comportamientos desleales a la hora de toma decisiones, ya que no tiene en cuenta las causas que llevan a ello. Y ese es el mayor de los problemas.

Porque existe competencia desleal cuando los clientes presionan a los operadores a bajar los precios mostrando el de sus competidores. Cuando obligan a burlar la ley bajo la amenaza de rescindir el contrato si no lo hacen o la oferta de pagar la sanción en caso de multa. Cuando obligan a firmar contratos abusivos abusando de su poder negociador, pero olvidando que no es su honorabilidad y profesionalidad las que están en juego.

Porque existe competencia desleal cuando la administración contratante saca pliegos de licitación con precios por debajo de coste. O cuando establece condiciones vejatorias de contratación como puntuar la oferta de servicios gratuitos o aberraciones similares. Cuando incumple la ley de lucha contra la morosidad no pagando en plazo a los operadores y asfixia sus finanzas al no disponer de la liquidez necesaria.

Porque existe competencia desleal en nuevos competidores que aprovechan la falta de control y el fallo de mercado. Nuevos competidores de otros países con menores costes que operan a sus anchas en los mercados domésticos saltando la regulación del transporte de cabotaje. Nuevos

competidores que sin autorización de transporte burlan la ley al amparo de nuevas figuras de dudosa legalidad (VTC, Uber, Cabify...) y que realizan clarísimos servicios de transporte de viajeros como transporte escolar.

Porque existe competencia desleal en la permisividad con ciertos productos sustitutivos que adulteran la competencia como la llamada economía colaborativa. La aparición de nuevos servicios sustitutivos con buena imagen social, pero que afectan al sector, mermando poco a poco sus ingresos. La permisividad con prácticas sociales como la de utilizar vehículos de turismo para llevar a varios niños al colegio en detrimento de productos tradicionales e históricos del sector del transporte de viajeros.

Porque también existe competencia desleal en proveedores que abusan de su posición dominante o protección jurídica. Causa sonrojo y vergüenza ver el comportamiento de algunos trabajadores, que protegidos por la normativa laboral, se comportan de forma mezquina al tratar al cliente o con la propia empresa. Porque estas actitudes provocan mermas competitivas como pérdida de clientes o reducción de negocio.

Esta extensión de prácticas desleales a través de las cinco fuerzas competitivas del modelo de Porter para analizar el nivel de competencia dentro de una industria

o sector económico, explican en muchas ocasiones la «competencia desleal» de los sujetos competitivos (operadores de transporte). No es una decisión premeditada como estrategia de negocio, sino una obligación de supervivencia en mercados maduros. Una decisión irresponsable, pero única posibilidad de sobrevivir entre tiburones. Por eso, la acusación histórica que pone siempre el foco en el operador de transporte, debería ser sustituida por una «responsabilidad compartida» entre las 5 fuerzas de Porter.

Y hace poco, quien suscribe lo explicaba en un foro de transportistas andaluces, la situación no cambiará sin la recuperación de

Cuando no existe una autoridad garantista que vele por el buen funcionamiento del sistema de libre competencia, la práctica de «adulterar la competencia» se vuelve habitual

una «autoridad garantista» (pública o privada) que vigile la competencia desleal en las 5 fuerzas competitivas. Y si el «estado keynesiano» no lo hace por la existencia de multitud de factores (falta de recursos, lobbies, falta de voluntad política...), debe ser el propio sector quien se ponga manos a la obra. Basta de «cantos de sirena» y «brindis al sol» para seguir debatiendo lo mismo de siempre, pero viendo como la expectativa de obtener un beneficio razonable y un retorno mínimo

que justifique la inversión, sigue cayendo en picado año tras año. Por ello, solo puedo despedirme una vez más, diciendo al sector que la solución está en sus manos. Solo un «plan estratégico» desde un punto cero y con valor de miras puede aportar algo de luz al problema de fondo. Un acuerdo marco que establezca unos «criterios competitivos» que beneficie a todos y no solo a unos pocos. Y si el acuerdo sigue sin alcanzarse, pues nada, a guerrear de por vida y que Dios reparta suerte. ■

Nuestra competencia, su valor añadido.

OMNIplus le ofrece el mejor servicio para su Mercedes-Benz y Setra. Nuestros especialistas en autobuses y autocares conocen su vehículo mejor que nadie. Con nosotros consigue recambios originales a precio competitivo y, por supuesto, el paquete de servicios que mejor le encaje. [www.omniplus.es](http://www.omniplus.es)

Always by your side.

**OMNIplus**

Servicios para su Mercedes-Benz y Setra

Ofertante: EvoBus Ibérica, S.A.U. · C/ Mar Egeo, 2 · Pol. Ind. San Fernando de Henares · 28830 Madrid · [www.omniplus.es](http://www.omniplus.es)