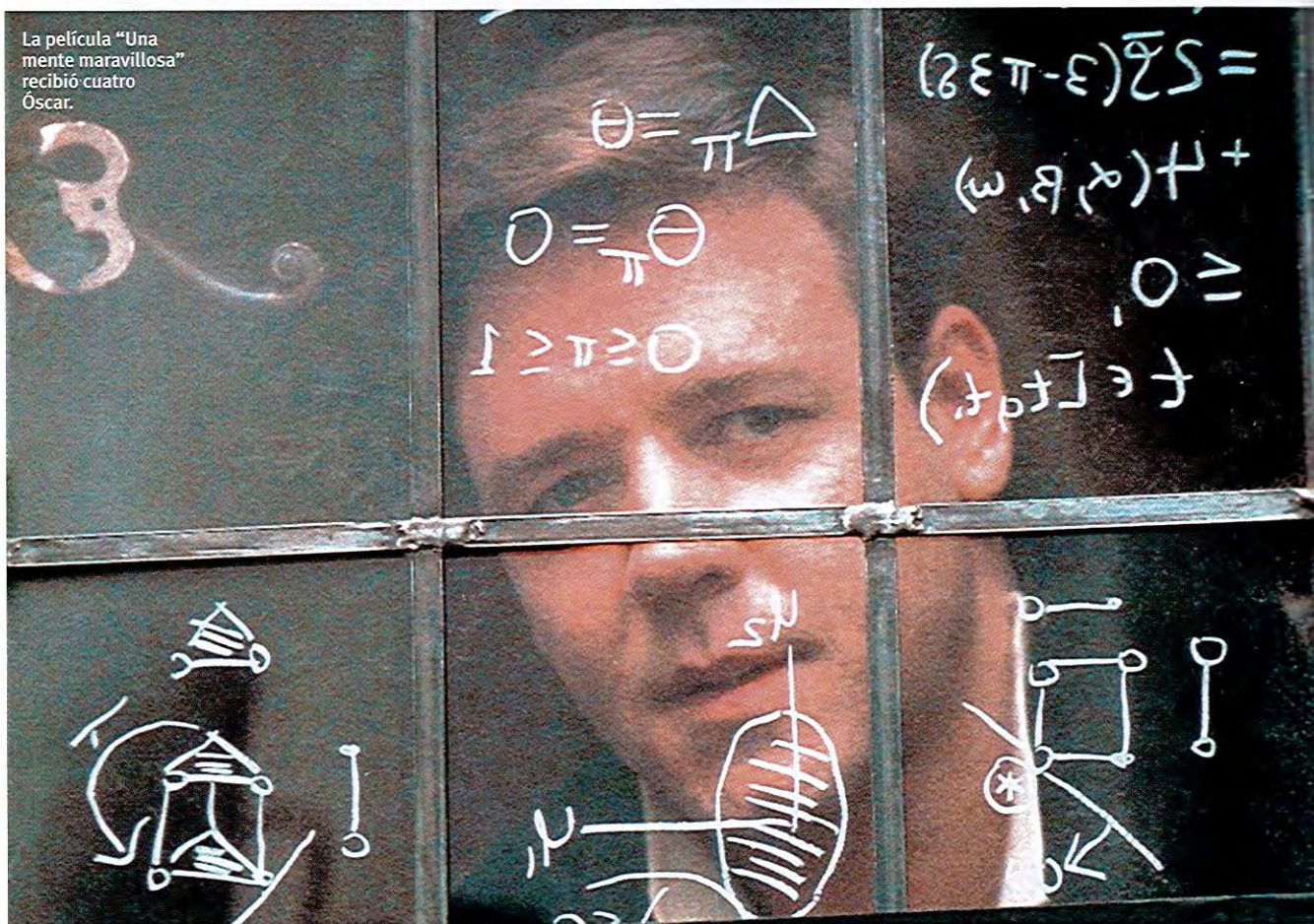


La película "Una mente maravillosa" recibió cuatro Óscar.



# Adam Smith se equivocaba... y el sector también

Nuestro habitual colaborador Javier Fuentes se ha inspirado en la película "Una mente maravillosa" para realizar un diagnóstico del transporte de viajeros por carretera y concluir que es necesario contar con un plan estratégico que sea capaz de dignificar la profesión.



**Javier Fuentes Ramírez**  
 Doctor Sobresaliente Cum Laude en CC Empresariales CEO Grupo ARTE Soluciones Creativas Exdirector general Arriva EsferaProfesor, consultor y experto en transporte

**S**i usted ha visto la afamada película "Una mente maravillosa", la cual fue galardonada con nada menos que cuatro Óscar, entre ellos a la mejor película y al mejor director, debería recordar la célebre escena en la que John Nash advierte a sus cuatro compañeros de universidad que "Adam Smith se equivocaba...". El joven John Nash y cuatro de sus colegas de universidad están charlando en un bar cuando una chica rubia despampanante y cuatro amigas em-

piezan a cruzar miradas y risas con ellos de forma seductora. La mayoría fijan su atención en la rubia, lo que provoca que uno de los jóvenes matemáticos, ante la necesidad de competir con sus colegas a la hora de intentar ligar con la chica, recuerde la base sobre la que se fundamenta la teoría de la competencia de Adam Smith. El interés y el egoísmo particular de cada individuo al competir en el mercado benefician al bien común. Es su famosa "teoría de la mano invisible" con la que de forma metafórica



## ► La famosa “teoría de la mano invisible” intenta explicar la capacidad autorreguladora del libre mercado

intentó explicar la capacidad autorreguladora del libre mercado. De esta manera, querría expresar que la competencia de todos por ligar con la chica rubia acabaría siendo una buena decisión para todos. Sin embargo, el matemático estadounidense John Nash, quien a pesar de su esquizofrenia paranoide consiguió ser Premio Nobel de Economía por sus aportaciones a la teoría de juegos y a los procesos de negociación, rectificó a su colega afirmando que Adam Smith se equivocaba. Según su explicación, si todos fueran a por la rubia, el resto de chicas se enfadarían y no querrían ser el segundo plato de nadie, por lo cual todos podrían quedarse sin ligar, siendo tal estrategia un auténtico desastre para todos. Es la forma con la que John Nash explica su teoría de la colaboración y cooperación versus la teoría de la mano invisible en competencia de Adam Smith.

### Actuar organizadamente

Es decir, no elegir una forma de actuar individualista que no tiene en cuenta lo que hace el resto de actores competitivos del mercado, sino hacerlo observando las decisiones que toman los demás. Por ello, sugiere en la película, la mayor conveniencia de actuar conjuntamente y no intentar ligar todos a la vez con la rubia, sino hacerlo de forma organizada con el objetivo de que nadie se quede sin ligar. De esa forma, se cuestiona la mayor conveniencia de ir todos a por las morenas y no ir nadie a por la rubia. De esta forma todos conseguirían buenos resultados, a diferencia del escenario de no pensar para nada en las decisiones que toman los demás.

Desde luego una reflexión más que interesante para quien suscribe al ver lo que está sucediendo cada día en muchos sectores de la economía española, entre los que se encuentra, claro está, nuestro



Michael Porter

## ► Dice la experiencia que un sector económico suele tardar en madurar de 20 a 30 años y el transporte no es una excepción

querido sector del transporte de viajeros. Un sector, que en una huida hacia delante, sigue empeñado en ligar con la rubia, bajo ese viejo eslogan pirata del “sálvese quien pueda”. Un comportamiento habitual en los sectores maduros o aquellos calificados por los economistas como de “suma cero” porque “lo que gana un actor competitivo es siempre porque lo pierde otro”. Dice la experiencia que un sector económico suele tardar en madurar de 20 a 30 años y el sector del transporte no es una excepción. Y eso a pesar de que gran parte de su mercado (el transporte de viajeros denominado como regular permanente de uso general) se haya regulado por un régimen excepcional al marco económico de libre mercado establecido en la Constitución Española. Obviamente, la renovación del régimen concesional en exclusiva durante varias prórrogas en esta parte del sector, ha hecho que la madurez haya tardado más en llegar que a otros sectores económicos no regulados, o inclusive que todavía no haya llegado a pequeñas islas paradisíacas que aún no conocen el concurso competitivo. Pero en líneas generales, la madurez ha llegado y lo ha hecho para quedarse. Y cuando un sector madura hasta provocar el efecto “suma cero”, no queda más remedio que “re-inventarse”. Las estrategias de toda la vida de las empresas deben adaptarse al nuevo entorno competitivo para poder sobrevivir, ya que de lo contrario, tarde o temprano, acabarán pereciendo. Y a veces el tamaño, como les pasó a los dinosaurios, no es ni mucho menos la mejor ventaja competitiva para luchar en un sector maduro, porque como vaticinó Charles Handy siempre habrá “mosquitos” que aprovechen lo que los elefantes no quieren o por su lentitud no pueden gestionar.

En los sectores maduros hay una lucha salvaje para defenderse del ataque continuo de la competencia.



autobuses y autocares / NOV17

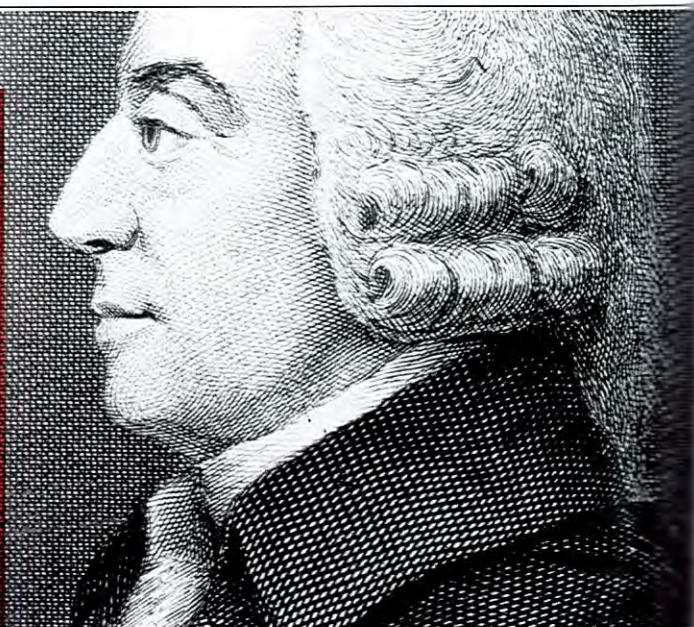




Convertirse en el "mejor tiburón en el océano rojo" puede ser una estrategia devastadora.

### Competencia feroz

Cuando un sector alcanza su madurez se caracteriza por la competencia feroz de sus actores competitivos ante la disminución del crecimiento. Por una lucha salvaje para defenderse del ataque continuo de la competencia, así como para conseguir nuevos clientes. Los compradores de los servicios tienen cada vez más poder en las negociaciones, volviéndose más exigentes en todos los aspectos de la compra, enfatizando especialmente en la búsqueda permanente de un menor precio. Todo ello, conlleva a la disminución progresiva e imparable de los beneficios empresariales de todos los actores que compiten en el "océano rojo". Ser el mejor de los tiburones que surca el océano será el objetivo primordial para poder sobrevivir. Y para ello, conseguir una ventaja competitiva sostenible que permita superar a las compañías rivales se convierte en un requisito esencial. Michael Porter, referente mundial en cuestiones de estrategia y competitividad empresarial, señala tres posibles estrategias: Liderazgo en costes, Diferenciación y Enfoque o Concentración. La estrategia de "ser líder en costes" supone la capacidad de la empresa de reducir costes en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal manera que se consiga un mejor precio para el consumidor y por ende una mayor participación en el mercado. La estrategia de "resultar diferente a los competidores" supone la capacidad de la empresa para diseñar productos y servicios que sean percibidos como exclusivos por los



Adam Smith.

consumidores y por consiguiente por los que estén dispuestos a pagar más. Y por último, la estrategia de "enfoque o concentración" supone la capacidad de la empresa para especializarse en un segmento o nicho concreto del mercado en el que ser el mejor.

Sin embargo, el problema radica en conseguir que el modelo teórico de "competencia perfecta" se suceda en la práctica, siendo para el que se suscribe una auténtica utopía por la cantidad de variables incontrolables que existen en la realidad del mercado. Teorizar en la pizarra no es lo mismo que vivir la realidad de las cosas.

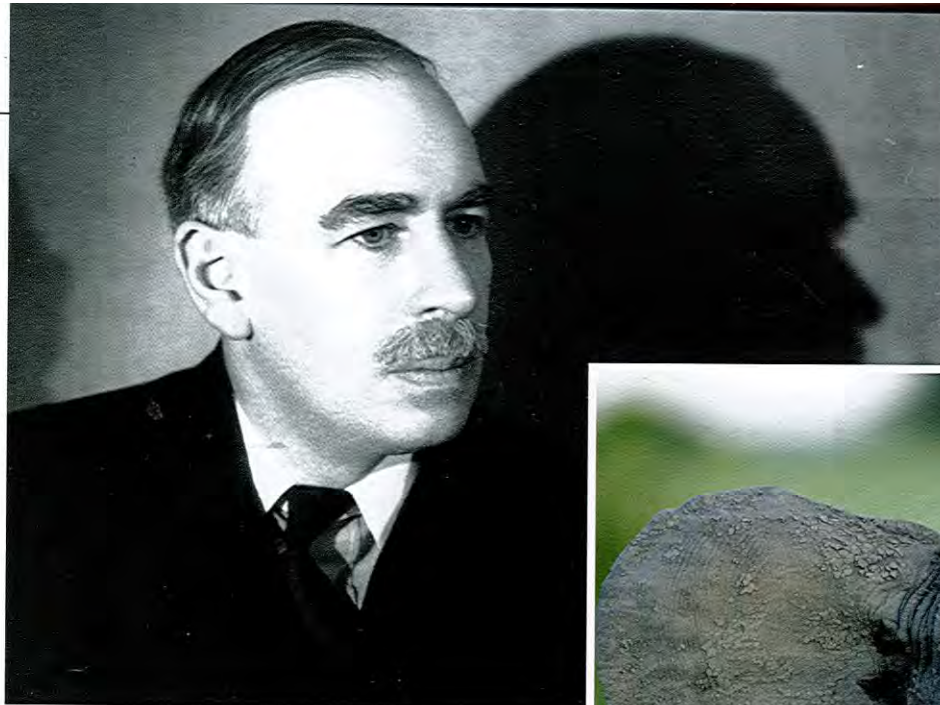
Adam Smith es considerado como el padre del capitalismo moderno. Defendía que el interés y el egoísmo individual que cada persona tiene al tomar sus decisiones, actuaban al final en beneficio del bien común. La comentada "teoría de la mano invisible" se basaba en un postulado teórico de difícil cumplimiento como es la "bondad del ser humano". Al igual que el modelo de competencia perfecta que se sustenta en la perfecta ecuación entre la oferta y la demanda que determina el precio adecuado de las cosas en el mercado. Claro está, suponiendo que hay muchos compradores y vendedores y que ninguno de ellos ejerce una influencia decisiva en su configuración. Un mundo teórico en el que no existen monopolios, ni abusos de poder en las negociaciones, ni lobbies o grupos de presión, ni empresas que se saltan la normativa, ni descargas ilegales, ni comportamientos desleales... Adam Smith y el modelo de competencia perfecta "se equivocan" porque sus postulados e hipótesis teóricas se sustentan en una "bondad inexistente".

► **Keynes advirtió sobre los peligros de la economía de mercado mal entendida por sus actores e intérpretes**

### Leyes de regulación

Por ello, Keynes advirtió sobre los peligros de la economía de mercado mal entendida por sus actores e intérpretes. Keynes, no es un detractor de la econo-





John Maynard Keynes.



El panorama competitivo actual terminará por asfixiar tanto a las empresas "elefante" como a las "mosquito".

mía de mercado, pues señala que es un instrumento de enorme utilidad, pero advierte sobre la exigencia de que la misma sea perfectamente entendida, ya que necesita infinidad de condiciones para conseguir su buen funcionamiento. El "fallo del mercado" consecuencia de la "falta de bondad del hombre" debe ser corregido por el Estado o "autoridad garantista". Por esta razón, el modelo de competencia precisa leyes, mecanismos de supervisión y acciones coercitivas para los actores que incumplen.

Sin embargo, esta "autoridad garantista" no debe poner su foco de atención exclusivamente en el vendedor de bienes y servicios como hace obsesivamente la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, sino también en el comprador de los mismos, pues ambos actores son decisivos para que el modelo de competencia perfecta funcione. Está bien sancionar a las empresas que se ponen de acuerdo para pactar precios, pero está igual de bien sancionar a los consumidores que descargan ilegalmente películas o compran todos los días en el top manta. Ambos comportamientos son ilegales y por ende ambos deberían ser igualmente combatidos

por esa necesaria "autoridad garantista" que Keynes advierte como esencial para que el modelo funcione. Se escuchan muchas noticias sobre sanciones millonarias a petroleras, eléctricas, fabricantes, empresas de transporte... y si son adecuadas por adulterar la competencia desde el lado de la oferta que sean bienvenidas. Sin embargo, no se escuchan apenas noticias acerca de multas a consumidores que descargan ilegalmente películas, utilizan coches privados para hacer transporte público, comercializan actividades clandestinas o llevan a cabo tantas y tantas acciones que ponen en tela de juicio las bondades del sistema de competencia. Y mucho menos se escucha hablar del abuso de poder de la Administración Pública cuando contrata bienes y servicios a precios temerarios a sabiendas que los mismos se encuentran por debajo de coste. O cuando impaga sus adquisiciones pasándose por el forro la ley de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales. Todas estas prácticas también son denunciabiles porque todas ellas adulteran el modelo de competencia perfecta desde el lado de la demanda. Pero querido lector, el que suscribe no escucha a nadie protestar en este sentido, lo que hace suponer cierta dejadez, ignorancia o conformismo. No parece probable que la causa pueda residir en que la riqueza acumulada durante todos los años anteriores a la madurez, haya sido suficiente como para afrontar el resto de la vida en las actuales condiciones competitivas. Al menos en el sector del transporte de viajeros, no existen muchas evidencias en este sentido.





John Nash.

El sector está obligado a tomar conciencia de que el bien común beneficia a todos mucho más que la competencia salvaje individualista.



“La fragilidad de la economía de mercado y sus peligros sobre la sociedad no suele ser atendido debidamente por el Estado”, afirma el autor.



### ► Es urgente dignificar la profesión para cambiar las condiciones competitivas actuales

#### El sector se equivoca

En mi opinión, el sector del transporte de viajeros por carretera también se está equivocando, ya que no está sabiendo afrontar la madurez del sector. Salvo en las islas paradisíacas, todavía en régimen de monopolio histórico, la competencia se ha vuelto salvaje, siéndolo especialmente en lo que se refiere a la oferta económica por los servicios. Ver los resultados de los últimos concursos públicos en líneas regulares de titularidad estatal, en los que se evidencian unas bajadas de precio sin sentido a tenor de los habituales indicadores de coste, asusta al más pintado puesto que parece evidenciar un panorama repleto de incertidumbre e intranquilidad empresarial. Y no sólo porque la oferta pueda ser temeraria, aunque jurídicamente pueda justificarse de la manera que sea, sino porque obviamente provoca cierto tambaleo de los pilares sobre los que ha venido sustentándose el sector. No parece difícil deducir, que si un precio puede ser justificado a pesar de un observatorio de costes sectorial claramente superior, éste también debería ser requerido por otras entidades contratantes de servicios similares. Y más cuando el observatorio de costes es realizado y publicado por la autoridad reguladora del sector, que casualmente en este tipo de transporte actúa también como parte contratante. La bajada continuada de los precios de licitación por parte de los actores competitivos

se ha extendido a todos los concursos públicos, sea cual sea su ámbito competencial (nacional, autonómico o municipal) y/o tipología de transporte (RUG, RUE o Discrecional). En el ámbito de la contratación privada, la competencia es feroz desde hace mucho más tiempo, puesto que la desregulación y la apuesta por el libre mercado llegaron antes que el vencimiento concesional.

Ver igualmente ofertas de calidad de servicio irrisorias como la oferta de un catálogo infinito de películas para ser visionadas en pantallas individuales en cada asiento, cuando el tiempo que se tarda en recorrer el itinerario del servicio no es suficiente para que ninguna de ellas llegue a su fin, no parece una estrategia de diferenciación, sino más bien una aberración en el binomio calidad-precio. Incrementar el número de expediciones en porcentajes inverosímiles cuando la demanda de viajeros es incluso menor que la actual es sólo un reflejo del querer ser el “mejor tiburón en el océano rojo” pero nada más. Hay estudios de demanda que no se los cree ni Rita la Cantaora, acuerdos de intermodalidad para echarse a llorar, ofertas singulares sin aplicación alguna en el servicio... pero, amigo lector, es lo que hay cuando los sectores maduran. Recuerden las estrategias de Michael Porter: ser líder en costes y diferenciarte del resto de competidores. El problema es que estas dos estrategias degeneran hasta tal punto que pue-



## ► Un sector maduro se caracteriza por la competencia feroz de sus actores competitivos ante la disminución del crecimiento

den llegar a ser devastadoras para todos los agentes del mercado. En estos escenarios, suele aparecer la "competencia desleal" o aquella forma de competir que transvasa los límites de la legalidad.

### Competencia desleal

Por ello, Keynes advierte de los "peligros" de un libre mercado sin control suficiente. No es un problema el intentar equilibrar las cinco fuerzas competitivas de Porter, sino el impedir que la "competencia desleal" se extienda por todas ellas. Y para ello, es necesaria una "autoridad garantista" que vele por el cumplimiento de las reglas del juego. No se trata de "intervenir el mercado" como defienden las economías comunistas, sino de "velar" para que el modelo de competencia "perfecta" no se vuelva "imperfecta". Y no sólo vigilar las anomalías desde el lado de la oferta, sino también las que puede provocar una demanda irresponsable. La desgracia es que en el transporte de viajeros se suceden continuamente "fallos de mercado" que no se solucionan y poco a poco envilecen las cuentas de resultados de todos los actores competitivos.

El problema que advirtió Keynes acerca de la fragilidad de la economía de mercado y sus peligros sobre la sociedad no suele ser atendido debidamente por el Estado. Puede haber muchas razones por las que los "fallos del mercado" no son corregidos por una "autoridad de garantías". La falta de recursos en el organismo regulador del sector para inspeccionar irregularidades y acciones de competencia desleal, la inconcreción de competencias departamentales para tomar decisiones sobre determinadas materias, la supremacía jerárquica de estamentos superiores a los propios del sector, la existencia de grupos de presión o lobbies que defienden intereses diferentes, la falta de voluntad política para impedir el intrusismo en la profesión, la aparición de nuevos productos competitivos de dudosa legalidad pero de especial sensibilidad social... son algunas de las muchas causas que pueden dificultar que la "autoridad garantista" corrija los fallos del mercado. Y al amigo lector, cuando un sector se vuelve tan maduro que las empresas prestan sus servicios sin apenas expectativas de beneficio, por resultar casi imposible conseguirlo en las condiciones competitivas en las que se opera, no solo cabe exigir a la autoridad garante que solucione el problema, sino trabajar activamente en la búsqueda de soluciones propias.



Charles Handy.

### Dignificar la profesión

Y es en esta parte, donde el que suscribe se atreve a decir, que el sector del transporte de viajeros, al igual que Adam Smith, se equivoca. No vale repetir el mismo "canto de sirenas" una y otra vez, sino actuar concienzudamente para dignificar la profesión y velar porque la competencia sea lo más "perfecta" posible. El sector está obligado a tomar conciencia de que el bien común beneficia a todos mucho más que la competencia salvaje individualista emprendida por todos los operadores. No vale frenar cualquier idea innovadora que se proponga porque la misma sea difícil de aplicar, porque nunca se haya hecho o porque la misma pueda resultar algo hostil en un inicio. Tampoco vale no tomar acciones legales contra prácticas deleznable para la competencia por una cuestión de amiguismo histórico. Ni el no intentar poner en marcha un código deontológico de obligado cumplimiento entre las empresas responsables del sector. Ni el no exigir de los organismos contratantes un precio de licitación basado en el cálculo de costes.

El sector del transporte de viajeros necesita un plan estratégico urgente para dignificar la profesión y para cambiar las condiciones competitivas actuales. Un plan estratégico global y consensuado que consiga armonizar los criterios de competencia, convenciéndose de que su aplicación progresiva será buena y positiva para todos sus protagonistas. Pero no un plan consistente en la elaboración de pliegos de condiciones favorables para unos pocos en claro detrimento de otros, ya que eso lleva a lo que lleva. La situación surrealista de judicialización sistemática que el sector vive en la actualidad produce sonrojo y vergüenza, puesto que es la prueba manifiesta de que las cosas no se han hecho nada bien. Un plan consistente y coherente que defienda lo mismo en el púlpito asociativo que en los pasillos ministeriales. Un plan serio que defienda un pliego





Escena en el bar de la película "Una mente maravillosa".

### ► Javier Fuentes aboga por un plan estratégico hecho con valor, que ni sea cobarde ni sea temerario

objetivo basado en criterios matemáticos y no en juicios de valor subjetivos, ambiguos y manipulables. Un plan que impida que un organismo contratante publique pliegos de condiciones con precios irrisorios por debajo de los costes de explotación. Un plan que impida el abuso de poder de clientes y proveedores por su ventaja en la cadena da valor. Un plan que exija el cumplimiento de todas las leyes, no sólo las que interesan a unos pocos. Un plan integral y no parcial según sean los colores de mi equipo.

#### Plan de futuro

En definitiva, un plan que de una vez por todas contemple el sector en su conjunto y visiones su futuro en el largo plazo, aunque el mismo suponga ciertos perjuicios iniciales para todos. Un plan estratégico desde un "punto cero" y con "valor de miras". Olvidando las rivalidades históricas, las envidias, los celos y demás tonterías mundanas. Decía Don Quijote que "el valor es el punto medio entre la cobardía y

Continuar con la situación competitiva actual supondrá un escenario bélico de todos contra todos.



la temeridad" y eso amigo lector es lo que necesita el sector del transporte. Un plan estratégico hecho con valor, que ni sea cobarde por el miedo a cambiar las cosas de siempre, ni sea temerario proponiendo aventuras y terrenos pantanosos sin explorar. Se trata de hablar, dialogar y conseguir un acuerdo marco que favorezca a todos en lo que se refiere a la igualdad de oportunidades. Y partir de ahí, que la meritocracia juegue el partido y que gane el mejor.

De no ser así, el panorama competitivo actual asfixiará poco a poco a todas las empresas. A las compañías "elefantes" porque tendrán que bajar sus márgenes históricos hasta porcentajes a los que sus dueños y directivos de despacho no están nada acostumbrados. Y a los "mosquitos" porque su negocio se esfumará hasta convertirse en una simple forma de autoempleo, pero con muchísimos más problemas que hacerlo por cuenta ajena. Un escenario, parafraseando a Hobbes, de "Bellum omnium contra omnes" o de "guerra de todos contra todos". El final de las islas paradisiacas sin competencia que compensan los déficits de otros territorios hostiles están a la vuelta de la esquina y la protección normativa ha tocado a su fin desde Europa hace muchos años. Un escenario con imposible solución si no se actúa con la firme convicción de "reinventarse". Por ello, amigo lector, ha llegado el momento de decidir si seguir confiando en la "mano invisible" de Adam Smith o en "la teoría de la colaboración y la cooperación" de John Nash. Por las decisiones individuales del "sálvese quien pueda" o por las decisiones grupales que permitan una competencia lo más "perfecta" posible. Pues esta es la cuestión que se plantea en este artículo. El "ser o no ser" de lo que está por llegar. Y lo hace un Quijote libre pensador, que cabalga en libertad y lejos de la batalla, estando por tanto libre de culpa y sospecha. Y como "es de bien nacido, ser agradecido", no queda sino agradecerle el tiempo de su lectura y deseárselo la mejor de las suertes. Ya sabe, Adam Smith o John Nash. Esa es la cuestión. ■