

BARRERAS DE ENTRADA EN SECTORES INDUSTRIALES

Emilio P. Díez de Castro, Antonio Leal Millán

Rafael Salgueiro López
Universidad de Sevilla

1. ORGANIZACION INDUSTRIAL Y COMPETENCIA.

Los especialistas en economía general han considerado habitualmente al mercado competitivo como el modelo perfecto que había que alcanzar y hacia el que se debía tender. De ahí, que cuando no se alcanzaba este ideal se hablaba inmediatamente de fallos o defectos de mercado, cuya misma denominación ya está indicando una calificación 'fallos' nada positiva e, indirectamente, la necesidad de corrección. Sin embargo, especialmente a partir de los trabajos de Caves y Porter (1977) y Porter (1982), los especialistas en Dirección Estratégica han comenzado a mirar los fallos o defectos del mercado como una fuente de oportunidades, como un elemento que permite mejorar los beneficios y sobre el cual debe actuarse.

Una característica de todo sector en una economía de mercado es que, dado un deseable nivel de beneficios, otras empresas entrarán en competencia, limitando de este modo el potencial de rentabilidad. Así, la rentabilidad que se puede obtener en un mercado determinado depende en buena medida del nivel de competencia del propio mercado. Es también evidente que no todos los mercados muestran un mismo nivel en el grado de competencia. Existen mercados con niveles de competencia más altos que otros. Los distintos niveles de competencia que se observan en diferentes mercados no son algo accidental, sino que obedecen a causas estructurales del propio mercado. Un primer factor que determina de manera significativa el nivel de competencia y, por tanto, el nivel de beneficios de un sector, es la mayor o la menor facilidad con que otras empresas ajenas pueden entrar a competir en el mercado en cuestión. De esta manera, puede afirmarse que el nivel de competencia de un sector viene determinado, en buena medida, por las denominadas barreras de entrada al sector. Estas barreras se apoyan en la existencia de fallos en el mercado e incluso provocan o potencian dichos fallos para impedir, o al menos dificultar, la aparición de nuevos competidores.

Desde la óptica expuesta, la utilización del concepto de barrera de entrada, desarrollado previamente en el campo de la Organización Industrial o Economía Industrial, ha permitido centrar las bases operativas para la instrumentalización de los defectos del mercado. Hay que hacer la observación de que el término anglosajón usado corrientemente es el de "Industrial Organization" (Bain, 1959; Porter, 1983; Jacquemin, 1989), sin embargo en España es mucho más frecuente emplear el de "Economía Industrial". En nuestra opinión se podrían seguir usando los dos términos de forma diferenciada, empleando Organización Industrial para los estudios e investigaciones con enfoques procedentes de la Dirección Estratégica en la línea marcada por los trabajos de Porter, mientras que Economía Industrial sería el término correcto para los estudios ligados a la Teoría Microeconómica. De este modo, aunque el objeto de estudio es convergente para ambos enfoques, la diferencia entre ellos se encontraría en el método seguido en el análisis.

Ciertamente, la literatura procedente del campo de la estrategia empresarial se centra en las barreras de entrada sin hacer mención a los fallos del mercado pero, sin embargo, estos últimos se encuentran implícitamente considerados en todas las discusiones y además, como veremos, son necesarios para poder explicar y entender de una forma completa los efectos e importancia que pueden llegar a alcanzar las barreras de entrada.

2. EL CONCEPTO DE BARRERA DE ENTRADA.

Si hay una línea clásica, básica y tradicional en este campo, es la marcada por Bain (1956), según ésta las barreras de entrada son características de un sector industrial que crean dificultades para las nuevas entradas, lo que limita las posibilidades de libre actuación de las fuerzas competitivas. En este sentido se puede detectar la existencia de barreras de entrada en la medida que las empresas actuales puedan a largo plazo elevar sus precios de venta por encima del coste medio mínimo de producción y distribución sin inducir con ello entradas potenciales en el sector.

Porter (1982) le dio una nota especial a esta definición dejando patente que estas características de la industria no son fruto del capricho o del azar sino que son el resultado de las acciones que emprenden las empresas.

Continuando el enfoque de Bain pero asimilando las puntualizaciones de Porter sobre el carácter de 'acción' de las barreras, Yao (1988:65) afirmaba que las barreras de entrada "pueden ser consideradas como una combinación operativa de impedimentos a la actividad económica".

Stigler, ya en 1968, contribuyó a aclarar este aspecto operativo o práctico de las barreras mediante una definición (recogida por Jacquemin -1989:80-), según la cual "una barrera de entrada puede definirse como un coste de producción (a cualquier ritmo de producción) que pueda ser limitado por las empresas que buscan entrar en una industria, pero no es soportado por las industrias ya existentes en la misma".

En consecuencia, las barreras de entrada surgen para utilizar en favor de algunas empresas, determinadas características de la estructura de la actividad económica y de los impedimentos y restricciones ligados a ellas. Por el lado práctico, las barreras son una consecuencia de actuaciones particulares, movimientos estratégicos, que emplean las empresas para conseguir crear o mantener ventajas competitivas sobre sus rivales. Las barreras no son fruto del azar o de lo inevitable sino consecuencia de la decisión y la intención. Para que exista una barrera, para que sea posible crearla, previamente debe observarse una oportunidad derivada del mal funcionamiento del mercado o de imperfecciones reales o potenciales en la actuación de los agentes económicos, precisamente, con las barreras de entrada se pretenden establecer y consolidar relaciones asimétricas entre dichos agentes.

3. PRINCIPALES BARRERAS AL INGRESO.

Porter (1982) puso de manifiesto la existencia de seis factores principales que actúan como barreras al ingreso, nosotros introducimos alguna pequeña variación que nos parecía necesaria a la hora de traducir los conceptos en una investigación práctica lo que nos ha llevado a estudiar las siete barreras siguientes:

1. Economías de producción y costes hundidos.
2. Diferenciación de productos.
3. Requerimientos de capital.
4. Costes de cambiar.
5. Acceso a canales de distribución.
6. Barreras a la imitación.
7. Política de los gobiernos.

4. ECONOMIAS DE PRODUCCION Y COSTES HUNDIDOS.

Bajo el título de economías de producción se agrupan tres conceptos: a) Economías de escala; b) Economías de aprendizaje; y c) Economías de alcance.

Las economías de escala se generan cuando el incremento en el volumen de producción de un producto, hace decrecer el coste promedio. Las economías de aprendizaje, por su parte, surgen cuando el coste marginal disminuye al incrementarse el volumen de producción acumulado. Las economías de alcance se presentan cuando decrece el coste promedio de cada producto al incrementarse la diversidad de productos ofrecidos.

Las economías de escala y las economías de alcance se determinan en función de la disminución de los costes medios de cada tipo de artículo. En la escala el elemento clave es la dimensión de la planta de fabricación, mientras que en las economías de alcance son los efectos sinérgicos de la diversificación los causantes de tales economías.

Las economías de aprendizaje, por su parte, se determinan en función del coste marginal ya que la disminución del coste se produce en la última unidad que se añade.

ECONOMIAS DE ESCALA.

En situación de libre competencia el efecto de las economías de escala conduce a un monopolio natural o a un oligopolio. En estos casos, normalmente la reducción de los costes por la escala parece no tener fin y es entonces el volumen de la demanda el factor que actúa como freno o limitación de la ampliación de la dimensión de las plantas. Yao (1988:61) señala que la existencia de un número reducido de empresas en un sector industrial, en ausencia de interferencias gubernamentales, depende fundamentalmente de las economías de escala existentes y de la dimensión del mercado. El fenómeno conduce a situaciones de costes y precios algo más altos de los que en teoría podrían conseguirse de haber una mayor demanda de los productos.

La situación de privilegio de las empresas que ya están en el mercado y gozan de una escala elevada, se puede mantener por:

1. La existencia de un equilibrio entre las empresas del mercado y una actitud "comprensiva" entre ellas. Lo cierto es que los acuerdos no escritos entre las empresas les permite desarrollar estrategias efectivas de defensa ante nuevas entradas.
2. La posibilidad de ir añadiendo, previamente al desarrollo o crecimiento del mercado, niveles adicionales de capacidad que les permite protegerse de las entradas.
3. El hecho de estar ya en el mercado les proporciona ventajas de información respecto al conocimiento de dicho mercado.

ECONOMIAS DE APRENDIZAJE.

A menudo, en situaciones caracterizadas por una intensa competencia en precios, para ganar participación en el mercado en poco tiempo se ofertan productos a precios por debajo de los niveles que marcan realmente los costes. Estos precios son considerados como una inversión en futuras reducciones de costes que se van a alcanzar gracias al aumento de la participación en el mercado.

ECONOMIAS DE ALCANCE.

Estas economías que derivan del "campo de acción" o del "ámbito" productivo y comercial de la empresa, surgen muchas veces en situaciones en las que la variabilidad de la producción lleva a que máquinas e instalaciones muy costosas queden sin uso en ciertos periodos de tiempo,

en estos casos, la producción de otros artículos en los periodos de bajo uso permiten la consecución de economías de alcance. Esto explica porque algunos productores amplían su gama de productos incluso en momentos de crisis, como ha sucedido con las empresas de transporte aéreo regular en los pasados años.

COSTES HUNDIDOS.

El término costes hundidos (sunk costs) o costes enraizados en la empresa, se corresponde a "inversiones específicas parcialmente irreversibles de larga duración que generalmente tienen un bajo valor en la reventa" (Jacquemin, 1989:81).

Son costes hundidos los necesarios para crear una imagen de empresa (como Benetton), la adquisición de una experiencia de fabricación, la creación de una red de distribución, la adquisición de una tecnología, la formación de capital humano, etc. Como señala Jacquemin (1989:92) "las políticas de diferenciación, cambios de estilo, imposición de los modelos propios son otros tantos medios de incrementar la parte hundida de los costes". Estos costes no podrían ser eliminados incluso cesando en la producción porque su tratamiento es el de inversiones que tienen que seguir siendo amortizadas aunque la empresa esté parada, es más, en estos casos la amortización debería ser más rápida.

Una característica esencial de estos costes es que son irreversibles en una alta medida. Una vez que se ha incurrido en ellos la empresa sabe que el esfuerzo principal está hecho y si esas inversiones ya están amortizadas sabe que tiene una fracción menor de costes que cualquier rival que se incorpore al sector. Se da la circunstancia de que conforme pasa el tiempo y hay más competidores instalados en un sector, los aspirantes para entrar deben realizar inversiones en "costes hundidos" proporcionalmente mayores. Esto lleva a que si los nuevos incorporados no quieren acusar una gran desventaja que se traduzcan en costes más altos de sus productos, deben comenzar con una gran dimensión.

Cuando no hay costes hundidos se puede entrar y salir del mercado con facilidad. Por tanto, cuando existen economías de escala y el sector industrial se encuentra concentrado, si no hay costes hundidos, lo normal es encontrar precios competitivos en dicho mercado. Estos mercados no son puramente competitivos pero si "contendientes" (contestible) de tal manera que aún no dándose las condiciones completas de competencia perfecta, un precio no competitivo no puede ser mantenido.

En ausencia de costes hundidos el papel de las economías de escala es dudoso.

Cuando las empresas que se desenvuelven en un sector industrial se encuentran con la necesidad de disponer de elevadas dimensiones para poder competir con otras de escala similar, generalmente esta mayor dimensión les obliga a realizar importantes costes hundidos. El problema surge porque altos costes hundidos obligan a mantener forzosamente un alto nivel de ventas durante periodos muy amplios de tiempo de tal

modo que permita a las empresas diluir dichos costes. Por ello, las empresas no pueden entrar y salir en el sector con facilidad.

Precisamente, esto lleva a que las empresas con economías de escala digieran muy mal la inestabilidad del ambiente, especialmente los cambios bruscos, irregulares e inesperados del mercado, con bajas y recuperaciones en dientes de sierra.

En estas condiciones, pequeñas compañías pueden actuar consiguiendo costes unitarios incluso más bajos que las grandes compañías precisamente en los momentos más difíciles del mercado. Son los mercados de bienes de consumo inmediato, perecederos o servicios personales, los que más próximos se encuentran a este tipo de actuación de los pequeños.

5. DIFERENCIACION DE PRODUCTOS.

Esta barrera se origina cuando entre productos que son auténticamente sustitutivos no son vistos por los clientes de ese modo porque:

1. Hay diferencias reales entre los productos.
2. Los clientes perciben diferencias entre los productos.

DIFERENCIAS REALES.

Estas diferencias se convierten en barrera de entrada debido a que cada consumidor tiene en su mente una combinación particular de características de los productos que, para él, convierten algunos productos en más deseados que otros. Ciertamente, si una persona desea adquirir un automóvil tendrá que elegir entre una combinación de características tales como: consumo; velocidad; estabilidad; diseño; tipo de combustible; dimensión del habitáculo; confort; etc. Debido a que los productos no son realmente iguales ya que sus características difieren entre ellos, el comprador quizá no encuentre todos sus deseos satisfechos pero si que hallará que algunas combinaciones son superiores, para su gusto, a otras.

La existencia de diferencias reales pueden permitir el acceso a las empresas nuevas siempre que éstas descubran una combinación de características no ofrecida hasta entonces, la cual pueda generar una demanda suficiente.

Esta es la razón por la que las empresas establecidas acostumbran a ofrecer una amplia gama de productos haciendo imposible la aparición de una nueva combinación con demanda suficiente. De este modo, se entiende que existe una barrera de entrada por diferenciación real de productos cuando ninguna nueva combinación de atributos de los productos (nuevos modelos) que no se ofrezca en el mercado, tiene capacidad para generar una demanda suficiente que justifique la entrada de nuevas firmas.

Una característica de las franjas intermedias, insuficientes para generar una nueva entrada, es que las empresas ya integrantes del mercado pueden incluso conseguir beneficios en ellas, aprovechando economías de producción (especialmente de alcance), a la vez que ofreciendo estos productos específicos con precios altos dirigidos únicamente a la demanda de mayor nivel. Lateralmente se consigue un efecto disuasorio sobre futuros competidores.

La franja o el espacio del producto (product spacing) necesario para disuadir la entrada, es un elemento básico para la estrategia de diferenciación y posicionamiento del producto. El factor básico determinante del espacio del producto se encuentra en lo importante que sean las economías de producción y los costes hundidos.

En el caso extremo de que no existieran en absoluto economías de producción, la existencia de amplias gamas ofrecidas no actuarían en absoluto como barreras de entrada ya que, al menos en teoría, el coste de crear productos diferentes para cada tipo separado de consumidor sería el mismo que el coste de crear un solo producto para todos los consumidores.

En conclusión, podemos afirmar que la diferenciación de productos, cuando se trata de diferencias reales, sólo actúa como barrera de entrada si existe una presencia significativa de economías de producción y costes hundidos, las cuales marcarán el grado o intensidad de la barrera creada.

DIFERENCIAS PERCIBIDAS.

La creencia por parte de los clientes de que existen diferencias entre los productos con un grado, una intensidad y una importancia que no se corresponde con la situación objetiva, es sólo posible cuando el comprador está relativamente desinformado acerca de los productos del mercado.

La condición esencial para que se produzca esta barrera es que exista desinformación porque la estrategia de diferenciación requiere una percepción incorrecta del comprador acerca del valor de la diferencia entre los productos. Si se cobrara sólo el coste de la diferencia, la estrategia de diferenciación podría no ser importante. Una segunda condición es que no exista en el mercado una fuente de información independiente a un coste lo suficientemente bajo como para que los compradores se decidan a utilizarlo.

Los problemas de información pueden ser explotados por estrategias empresariales orientadas a la información. Dichas estrategias consisten básicamente en la diferenciación de productos por publicidad, calidad y precio y también en el desarrollo de reputaciones.

La idea de una estrategia de diferenciación por publicidad es proporcionar a los compradores información positiva acerca de los productos de la empresa, lo que provocar en el comprador la elección de ese producto siempre que el comprador tenga poca o ninguna información sobre otros productos similares existentes en el mercado.

En muchos casos, la calidad de bienes y servicios no puede ser medida claramente por el comprador antes de la compra. Como sustituto de esta medida el comprador utiliza el criterio del precio. En un mercado de competencia, mayor calidad es indicativo de mayor coste y precio, de ahí que los compradores, a falta de otro criterio, consideren los productos de mayor precio como de mayor calidad. De este modo, estrategias dirigidas a la ampliación del mercado basándose en la reducción de los precios, a menudo son rechazadas o tienen unos pobres resultados ya que bajo precio es igual a baja calidad.

La utilidad del precio como factor de mercado queda reducida como señal de coste cuando:

- a) Los productos-mercados son heterogéneos.
- b) El valor de los productos es determinado subjetivamente.

Debido a estas exigencias y condiciones, el precio se convierte en una señal dudosa de calidad y los compradores, informados inadecuadamente o insuficientemente pasan a sustituir o a relativizar el factor precio mediante el empleo de:

- a) La experiencia personal.
- b) La información de que dispongan acerca de la reputación de la empresa.

La confianza en la experiencia personal se convierte en lealtad hacia una marca. El cambio de producto implica adquirir conocimientos acerca de aquel y correr el riesgo de que sea equivocado.

La lealtad a la marca proporciona una ventaja sobre los competidores, lo que permite sostener precios más altos. De este modo, la lealtad a una marca depende de la existencia de información imperfecta.

Una reputación positiva conduce a que los compradores adquieran productos de las empresas conocidas a un mayor precio al ofrecido por otras empresas. Ahora bien, la reputación se mantiene gracias a experiencias positivas de los compradores, por lo cual el mantenimiento de un alto nivel de calidad a lo largo del tiempo pasa a ser un factor crítico para las empresas que basan sus estrategias de diferenciación en la reputación.

6. REQUERIMIENTOS DE CAPITAL.

Grandes necesidades de capital, especialmente cuando van unidas a unos resultados inciertos para aquellos que se incorporan al mercado, constituyen una barrera sustancial en algunas industrias pero no en todas.

Los requerimientos de capital son barreras de entrada sólo cuando las necesidades de capital son muy elevadas como consecuencia de la

existencia de economías de escala. En el caso de que no se presentasen economías de producción, bien porque sean inapreciables o simplemente inexistentes, los requerimientos de capital no podrían considerarse como una barrera de entrada ya que una empresa pequeña podría encontrarse en las mismas condiciones competitivas que una grande.

Las fuertes necesidades de capital sólo son una barrera cuando es difícil obtener fondos prestados a un interés razonable y cuando las inversiones no pueden ser recuperadas en caso de que sea necesario salir del mercado.

Las entidades financieras no pueden dar préstamos al mismo tipo, a los participantes actuales que a los nuevos. Teóricamente el interés debería estar ligado al nivel real de riesgo, pero el nivel de riesgo de los nuevos participantes en el mercado sólo puede evaluarse por la consideración del grado de confianza en la capacidad directiva de los aspirantes y en un conocimiento profundo de los proyectos de inversión. En la práctica estas condiciones no se pueden materializar más que en términos muy generales ya que las entidades prestatarias no pueden profundizar tanto, por lo que el resultado final acostumbra a concretarse en una actuación de las entidades financieras que puede calificarse como restrictivo-conservadora.

7. COSTES DE CAMBIAR.

Los costes de cambiar (switching costs) provienen de las inversiones idiosincráticas. Una inversión se denomina idiosincrática cuando al utilizarla en cualquier otra actividad distinta para la que fue realizada, adquiere un valor muy por debajo del original o incluso nulo. El carácter de la inversión idiosincrática es que se adapta perfectamente a unas determinadas producciones pero es difícilmente adaptable a otras diferentes, si se deseara cambiar. Este tipo de inversiones pasa a integrar la parte hundida de los costes ya sea en capital humano, como los cursos de especialización para el personal, o en capital fijo, como las máquinas diseñadas para un sólo tipo de trabajo.

La existencia de estas inversiones hace que el coste del cambio de los sistemas de producción, el aumento de la capacidad, la alteración de la tecnología o la variación de los equilibrios entre productos, resulte extraordinariamente elevado con motivo de las pérdidas que se originan al quedar obsoletos e inoperantes los equipos y sistemas anteriores. Por ejemplo, el cambio del software en una empresa convierte en inútil el software tradicional utilizado hasta entonces, el cual no puede venderse en la mayor parte de las ocasiones, a la vez que exige el reciclaje de los empleados que tendrán que aprender a utilizar los nuevos programas, con pérdida absoluta del tiempo utilizado para aprender el sistema desechado.

El coste de cambiar hace que a las nuevas inversiones deban sumarse todos los conceptos de las inversiones idiosincráticas anteriores que no podrán recuperarse al poner en marcha el nuevo sistema.

Los costes de cambiar actúan como una barrera cuando:

- a) El incremento de productividad de las nuevas inversiones no supere los costes de cambio.
- b) Las perspectivas de aparición de nuevos sistemas o tecnologías, o las perspectivas de expansión de la empresa, generen previsiblemente en un futuro muy próximo nuevos costes de cambio.
- c) Cuando no aparecen, o no se espera que aparezcan, sistemas estandarizados o compatibles con los actuales. La falta de compatibilidad o estandarización lleva a que muchas empresas consigan mantener sus posiciones en el mercado ya que sus compradores tradicionales se ven obligados a seguir trabajando con ellas para no perder una parte importante de sus inversiones idiosincráticas.

8. ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCION.

Esta barrera surge en algunos casos como consecuencia de la exclusividad en los canales y la exclusión de los mismos de los competidores.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, la barrera se origina como consecuencia del dominio privilegiado de información que da un poder a los intermediarios y a los vendedores finales, que les permite manipular la información sobre productos, calidades, utilidades, etc. Este poder lo desarrollan frente a los productores ya que son aquellos los que informan acerca de lo que interesa o no a los consumidores, precios de la competencia, nivel de las cantidades ofrecidas en el mercado. Por ello, cuando la información es transparente, el papel de los canales de distribución como barrera de entrada deja de ser operativo.

En muchos casos, el acceso a determinados canales viene limitado por el volumen de producción que se es capaz de ofrecer. Con determinados mercados que disponen de canales amplios de distribución solo ofertas cuantitativamente importantes son aceptadas. La capacidad de producción actuaría aquí como la causa que provocaría la falta de acceso a los canales de distribución.

9. BARRERAS A LA IMITACION.

De acuerdo con la Teoría Económica todas las empresas tienen idénticas posibilidades para producir algo. Esto en la práctica lo que significa es que ninguna empresa tiene ventajas sobre otras consistentes en acceso preferente a una determinada materia prima escasa o dispone de patentes y tecnologías propias exclusivas.

No es ningún descubrimiento el decir que en la vida real no todas las empresas tienen las mismas posibilidades de producción. Dejando aparte el aspecto relativo al control de las materias primas escasas, la posibilidades de disponer de condiciones iguales de producción derivan

de que la tecnología y los sistemas puedan ser copiados por otras empresas que no han sido capaces de innovar o mejorar la tecnología existente, sin embargo, sabemos que las empresas tratan de defender sus innovaciones y protegerlas mediante patentes para excluir a sus competidores de las ventajas que se originan por el dominio de las mismas.

Es bien conocido que gran parte de las mejoras y los progresos en la productividad se originan por el modo en que se realiza la producción, por los sistemas aprendidos y los procedimientos y rutinas que van desarrollando en base a la experiencia y el aprendizaje. Dos empresas que disponen de la misma tecnología pueden tener y de hecho tienen productividades y rendimientos muy diferentes.

Est demostrado que muchas empresas desarrollan sistemas y formas productivas en base a características culturales propias que se han constituido como un fondo acumulativo a lo largo del tiempo. Dicho fondo cultural va recibiendo aportaciones derivadas de las nuevas experiencias, luego no es algo estático sino en continua evolución. En consecuencia, los métodos de producción presentan dificultades para ser copiados adecuadamente. En primer lugar, porque es imposible copiar los procedimientos si no se dispone de la misma cultura organizativa y, en segundo lugar, porque de hecho no todo surge mediante sistemas y procedimientos planeados y pensados desde arriba, sino que son desarrollados por la propia organización en la resolución de aspectos prácticos o en la introducción de mejoras. Esto hace que incluso a la propia empresa le resulte difícil explicar exactamente el detalle de sus procesos productivos.

A veces, una empresa cuando quiere establecer una nueva fábrica u otras instalaciones similares en otro lugar, se encuentra con la dificultad de trasladar todos los sistemas y hacer una réplica de la anterior, por lo que mayores serían todavía los problemas de otras empresas para copiar los métodos y procedimientos.

La reputación permite unos beneficios extra a medio y largo plazo. Estos beneficios, por tanto, son más interesantes si se consigue la reputación en la fase de desarrollo y se explota en la madurez que es cuando se producen mayores cantidades. Además, conseguir una reputación en la fase de desarrollo es menos costoso ya que otras empresas no la tienen firmemente establecida. Conseguir una reputación después de haber entrado en la fase de madurez es extremadamente costoso porque hay que competir con otras empresas firmemente asentadas. Los costes de conseguir una reputación pueden ser a veces mayores que los beneficios que provoca. Una vez conseguida la reputación, una empresa puede conseguir economías de alcance si dispone de una gama o un conjunto de productos con sistemas de producción compatibles.

10. POLITICA DE LOS GOBIERNOS.

La política gubernamental tiene ciertamente beneficios sociales directos pero, a menudo, provoca consecuencias secundarias para el ingreso que no son reconocidas. Los gobiernos de un gran número de países

subsidiar la investigación y desarrollo de las empresas privadas, sobre todo de aquellas que compiten en mercados internacionales.

11. IMPEDIMENTOS A LA ACTIVIDAD ECONOMICA Y BARRERAS DE ENTRADA.

Un mercado eficiente tiende a nivelar los beneficios promedio o las rentabilidades de las empresas. Son los defectos en el mercado los que crean mayores posibilidades de beneficios. Las condiciones de competencia fallan en los mercados porque existen impedimentos a la actividad económica, en consecuencia, para que podamos considerar eficiente a un mercado no deben existir impedimentos a la actividad económica. Estos impedimentos permiten establecer barreras de entrada, luego, si no hubiera impedimentos sería muy difícil crear las barreras. Las barreras son el instrumento que utilizan las empresas para aprovecharse de, e incluso potenciar, los efectos de los fallos del mercado. La identificación de los impedimentos es importante ya que determina las posibilidades de conseguir un mayor beneficio en el mercado y permite orientar la estrategia más adecuada.

Los impedimentos a la actividad económica se pueden definir como "el conjunto de causas que producen fallos en el mercado" (Yao, 1988:61). Surgen debido a las características intrínsecas de la tecnología de producción y el intercambio. Los impedimentos pueden agruparse en tres grandes conceptos:

1. Economías de producción y costes hundidos.
2. Costes de transacción, que provienen de dos fuentes:
 - a) El coste de excluir a otros del uso de un producto o servicio.
 - b) El coste de comunicación e información.
3. La existencia de información imperfecta.

Los impedimentos a la actividad económica son identificados y aprovechados por las empresas, e incluso creados por ellas, mediante estrategias tendentes a construir barreras de entradas. Desde el ángulo contrario, al menos a nivel teórico, un impedimento a la actividad económica deja de tener efectos prácticos si las empresas no lo utilizan para crear barreras de entrada.

De los distintos impedimentos a la actividad económica parece que es particularmente importante la información imperfecta. Las barreras de entrada, especialmente las ligadas a la información imperfecta, son más fáciles de crear y menos costosas en las primeras fases del ciclo de vida de los productos, por ello los pioneros siempre tienen algunas ventajas adicionales.

Hay un beneficio adicional cuando se saltan las barreras a la entrada creadas por las empresas existentes en el mercado con anterioridad, pe-

ro también el saltar dichas barreras tiene un coste extra. Precisamente por ello, las estrategias tendentes a mantener barreras de entrada potentes se enfocan a:

1. Crear barreras lo suficientemente altas como para que el coste de saltarlas sea enorme.
2. Establecer el mayor número de barreras posibles para hacer compleja y difícil cualquier estrategia de empresas ajenas que deseen entrar. Hay que tener en cuenta que para estar en la misma posición que las empresas ya asentadas en el mercado las nuevas empresas deben saltar todas las barreras y no sólo algunas de ellas.
3. Crear una imagen de reacción y represalia en caso de intentar entrar en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

- Bain, Joe S. *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1956.
- Caves, Richard and Michael E. Porter. 'From entry barriers to mobility barriers', *Quarterly Journal of Economics*, May 1977, pp. 241-262.
- Clarkson, Kenneth W. y Roger LeRoy Miller. *Industrial Organization*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1982.
- C. von Weizsacker. *Barriers to Entry: Theoretical Treatment*, Springer-Verlag, Berlin, 1980.
- Greer, Douglas F. *Industrial Organization and Public Policy*, MacMillan Publishing Co., New York, 1984.
- Jacquemin, Alex. *Economía Industrial*, Hispano Europea, Barcelona, 1982.
- Jacquemin, Alexis. *La nueva organización industrial*, Vicens-Vives, Barcelona, 1989.
- Lieberman, M. 'Excess capacity as a barrier to entry: an empirical appraisal', *Journal of Industrial Economics*, 35, June 1987a, pp. 607-627.
- Porter, Michael E. *Estrategia competitiva*, CECSA, México, 1985.
- Porter, Michael E. 'Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning', *Managerial and Decisions Economics*, September 1983, pp. 172-179.
- Stigler, G. *The Organization of Industry*, Irwin, Homewood, NJ, 1968.

Yao, Dennis A. 'Beyond the reach of the invisible hand: impediments to economic activity, market failures, and profitability, *Strategic Management Journal*, 9 (Special Issue), 1988, pp. 59-70.

Yip, G. S. *Barriers to Entry*, Heath and Company, Lexington, MA, 1982.

OTRA BIBLIOGRAFIA

Demsetz, Harold. 'Barriers to entry', *The American Economic Review*, 72, 1, March 1982.

Dixit, Avinash K. y Albert S. Kyles. 'The use of protection and subsidies for entry promotion and deterrence', *The American Economic Review*, 75, 1, March 1985.

Duetsch, Larry L. 'Entry and the extent of multiplant operations', *The Journal of Industrial Economics*, XXXII, 4, June 1984.

Lippman, Steven A. 'Optimal pricing to retard entry', *The Review of Economic Studies*, XLVII(4), 149, July 1980.

Meisel, J. B. 'Entry, multiple-brand firms and market share instability', *The Journal of Industrial Economics*, 4, June 1981.

Perrakis, Stylianos y George Warskett. 'Capacity and entry under demand uncertainty', *The Review of Economic Studies*, L(3), 162, July 1983.

Seade, Jesus. 'On the effects on entry', *Econometrica*, 48, 2, March 1980.

Young, Leslie y James E. Anderson. 'The optimal policies for restricting trade under uncertainty', *The Review of Economic Studies*, XLVII(3), 150, October 1980.

el
s
ra
en
de
nto
ker

ec-
sec-
que
elas
de la
ervi-
cha-

alizar