

## LAS BARRERAS DE ENTRADA I

Por Luis María Inzaurraga

### INTRODUCCION

En un reportaje de la revista Gestión (volumen 2, mayo/junio 1997) Michel Porter, profesor de la cátedra Roland Christensen de administración de la Harvard Business School, dice que las herramientas operativas como ser "la calidad total", "la reingeniería" y "la organización que aprende", son herramientas muy valiosas para las organizaciones, especialmente para Latinoamérica. Pero que con esto no basta, sino que hay que tener una estrategia bien definida. Las herramientas operativas son cosas que todas las empresas deben aplicar, pero la estrategia es aquello que hace diferente a una empresa en particular. Cualquier compañía que no tenga una estrategia es muy vulnerable y puede ser derribada por los vientos de la competencia.

En el libro Administración Estratégica: un enfoque integrado, Hill / Jones dicen que la estrategia es " la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos para lograr estos propósitos". Mintzberg hace hincapié en que las estrategias pueden provenir del interior de la organización. De acuerdo al concepto de Mintzberg, podemos clasificar a las estrategias en planeadas y emergentes (las que surgen dentro de la organización sin un plan formal). Del producto de estas estrategias surge la estrategia realizada.

Para definir bien una estrategia, una empresa tiene que tener en claro en que sector industrial se va a mover. Uno de los elementos fundamentales es conocer las barreras de entrada que impone la industria a aquellos competidores potenciales que desean ingresar.

"Las barreras de entrada son elementos de protección para las empresas que pertenecen a un sector industrial dado"

Michel Porter, expuso el concepto de barreras de entrada en su libro "Estrategia competitiva (1980). En el fondo, cualquier barrera de entrada a un sector industrial, lo que hace es que el competidor potencial tenga que realizar esfuerzos (en inversiones) para entrar al sector. Cuantos mayores sean los costos por asumir, mayores serán las barreras de ingreso para estos competidores. Dificiles barreras de ingreso mantienen a potenciales rivales fuera de una industria incluso cuando los rendimientos industriales sean altos.

El presente trabajo, profundiza en su primera parte el concepto de barreras de entrada clasificándolas en "Hard" y "Soft".

Luego expone una matriz en donde se combinan las barreras de entrada y de salida, observando los riesgos que implican cada un de estas combinaciones.

A continuación se desarrolla la matriz de nuevas entradas de GEORGE YIP, en donde se ven diferentes maneras de entrar a un sector industrial, tratando de esta manera de sortear las barreras de entrada que la industria ofrece.

*En la próxima edición de Estr@tegia Magazine veremos un análisis que complementa al análisis de YIP, ataque y defensa competitiva de AL RIES y JACK TROUT y, una vez definida la estrategia competitiva, las alternativas de estrategias genéricas que se pueden utilizar: Liderazgo total en costos, liderazgo enfocado en costo, liderazgo total en diferenciación, liderazgo enfocado en diferenciación. Por último se expondrán casos de empresas y como estas ingresaron al sector industrial.*

## LAS BARRERAS DE INGRESO Y EGRESO COMPETITIVO

Uno de los elementos a tener en cuenta en la lucha competitiva lo constituyen las ventajas estratégicas derivadas de colocar altas barreras de ingreso al mercado. Con ello se protege el segmento en forma más segura y la obtención de barreras resulta más importante que el mero conocimiento de estar en una posición de privilegio o de contar con una "estrella" o con "una vaca lechera" en términos de la matriz B.C.G. (ver [Estr@tegia Magazine – Sección Administración - Edición 36](#))

PORTER categoriza a las barreras de entrada y de salida, en base a cuyo concepto desarrolla una matriz de dos por dos en la que se analizan, según el tipo de barreras, las características de las utilidades a lograr y los niveles de riesgo para las inversiones en dichos mercados.

### Barreras de entrada

- Economía de escala
- Diferenciación de productos
- Requerimientos de capital
- Costos de transformación
- Acceso a los canales de distribución
- Desventajas en costos independientes de la escala
- Política gobernante
- Precio deteriorado de entrada
- Grado de integración vertical o valor agregado

### Barreras de salida

- Activos especializados
- Costos fijos de entrada
- Interrelaciones estratégicas y entre otros negocios y diferentes áreas
- Barreras emocionales
- Restricciones sociopolíticas

En base a los distintos componentes determinados para cada mercado como barreras de entrada y de salida, habiéndose categorizado como alto o bajo según corresponda, se construye una matriz de análisis de dos columnas por dos filas, donde se pueden realizar importantes estudios de estrategia competitiva.

		BARRERA DE SALIDA	
		BAJAS	ALTAS
BARRERAS DE ENTRADA	BAJAS	Baja rentabilidad con poco riesgo Ej: Comercios minoristas	Ingresos bajos y riesgosos Ej: Productos masivos baja escala
	ALTAS	Alta rentabilidad con poco riesgo	Ingresos altos y riesgosos Ej: Producción masiva alta escala

Como se ve en el cuadrante inferior izquierdo. Toda vez que se consigan generar altas barreras de

ingreso al segmento o sector industrial y se logra tener bajas barreras de salida, se obtendrá una alta rentabilidad con poco riesgo, o sea la mejor de las alternativas estratégicas.

Por el contrario, en el caso del cuadrante superior derecho, la rentabilidad será baja y el riesgo alto cuando las barreras de entrada al mercado son bajas y las barreras de salida del negocio son altas.

El concepto tradicional de barreras de entrada, expuesto por MICHAEL PORTER, considera a las barreras de entrada como elementos de tipo hard o asociados a "inversiones hard", tales como economías de escala, requerimientos de capital, grado de integración vertical, etcétera.

La construcción de una planta, la compra de instalaciones, maquinarias, moldes, etc., son ejemplos claros de "barreras hard".

Las barreras del tipo soft son las asociadas a inversiones soft, entrenamiento de recursos humanos, marketing, ventas, servicios al cliente y management en general.

Estas barreras de tipo soft son de tipo dinámico, o sea que no pierden valor con el transcurso del tiempo a diferencia de las barreras hard, ya que por ejemplo si invertimos en una maquina, en cualquier momento puede quedar obsoleta y se pierde el efecto de barrera de entrada buscado, al haber adquirido los equipos.

El enfoque actual trata de lograr una masa crítica mínima del hard con el máximo posible de barreras soft. De esta manera se logra la mayor protección dinámica del sector industrial al que pertenece la firma y se reducen los riesgos de altas inversiones en momentos de gran turbulencia.

Ahora bien, este análisis de las barreras de entrada, de la rentabilidad que se puede generar y del riesgo que se tiene estando en el sector, según sean altas o bajas las barreras, es un análisis funcional para las empresas que ya están en el sector. Pero que pasa con las que quieren ingresar. Como pueden hacer para poder instalarse en el sector. La matriz de nuevas entradas de G.YIP y el análisis de ataque y defensa competitiva nos ayudan a resolver estos planteos.

## MATRIZ DE NUEVAS ENTRADAS (GEORGES YIP)

GEORGES YIP propone cuatro estrategias de entrada a un sector industrial:

	<b>CON IGUAL ESTRATEGIA QUE EL LIDER</b>	<b>CON DISTINTA ESTRATEGIA QUE EL LIDER</b>
<b>MAS RECURSOS QUE EL LIDER</b>	ATAQUE FRONTAL	GUERRA RELAMPAGO
<b>MENOS RECURSOS QUE EL LIDER</b>	MINI DUPLICA	ATAQUE LATERAL

**GUERRA RELAMPAGO:** Significa entrar sorpresivamente en un nuevo sector que dejará obsoleto al anterior. Se necesitan suficientes recursos como para poder generar un negocio estrella sin pasar, o pasando muy rápidamente, por el cuadrante incógnita, en términos de la matriz BCG.

La guerra relámpago es una alternativa para empresas involucradas en estrategias que surgen de compartir distintos tipos de capacidades. Con la guerra relámpago se intenta reducir al máximo el tiempo posible de respuesta del líder frente a una nueva estrategia.

**ATAQUE LATERAL:** Requiere menos recursos que la guerra relámpago pero aumenta el riesgo en cuanto al tiempo posible de respuesta del líder.

Con el ataque lateral se genera un negocio incógnita.

**ATAQUE FRONTAL:** Es el ataque más arriesgado ya que requiere una gran cantidad de recursos para poder superar las barreras de entrada que ha puesto el líder. La estrategia utilizada será similar a la existente en el sector, con lo cual el posicionamiento se hace dificultoso. Pero si se logra implementarla con éxito, se obtendrá un negocio "vaca lechera". El ataque frontal es factible en empresas con ventajas competitivas dinámicas que hagan frente al desgaste que implica atacar al líder en su sector.

**Minidúplica:** No es una estrategia recomendada. Implica generar un negocio "perro", y al no contar con ventajas competitivas no se logrará obtener rentabilidad.

Continúa en la próxima edición.