

TEMA 4. ESTUDIO DE COMPORTAMIENTOS ESTRATÉGICOS: BARRERAS DE ENTRADA

1. Introducción
2. Expectativas acerca de la reacción de las empresas instaladas
3. Aplicación de la teoría de juegos a las barreras de entrada
4. Asimetrías a favor de las empresas instaladas
5. Competencia espacial: la importancia del compromiso

1. INTRODUCCIÓN

Concepto

- Característica de una industria que reduce la tasa de entrada por debajo de la perfectamente competitiva
- Permite el mantenimiento de beneficios extraordinarios

Tipos de barreras de entrada

- Legales: el incumbente se beneficia de una regulación favorable
- Estructurales: ventajas de costes o de marketing
- Estratégicas: conducta agresiva para detener la entrada

SITUACIONES DE ENTRADA (Bain, 1956)

Bloqueada

- El mercado no es atractivo y, por tanto, no hay amenaza de entrada

Acomodada

- El mercado es atractivo para la entrada
- Las empresas incumbentes consideran que es mejor facilitar la entrada de competidores que luchar para dificultarla

Impedida

- El mercado es atractivo para la entrada
- Las empresas incumbentes actúan para obstaculizar la entrada de nuevos competidores

BARRERAS ESTRATÉGICAS

OCUPAR EL ESPACIO

- Se trata de hacer ver que no caben más empresas
- Capacidad excesiva
- Proliferación de productos

REACCIÓN HOSTIL

- Se trata de hacer ver que se reaccionará con mucha hostilidad ante cualquier intento de entrada
- Precio límite
- Exceso de capacidad
- Activos específicos
- Reputación

2. EXPECTATIVAS ACERCA DE LA REACCIÓN DE LAS EMPRESAS INSTALADAS

ECONOMÍAS DE ESCALA Y PRECIO LÍMITE

EXCESO DE CAPACIDAD

ACTIVOS ESPECÍFICOS

REPUTACIÓN

ECONOMÍAS DE ESCALA Y PRECIO LÍMITE

ECONOMÍAS DE ESCALA

- El coste unitario disminuye al aumentar el volumen de producción por periodo

¿POR QUÉ?

- Mayor y mejor división del trabajo
- Utilización rentable de maquinaria especializada
- Mejor aprovechamiento de I+D y otros costes fijos
- Compra a gran volumen (poder de negociación)

TAMAÑO MÍNIMO EFICIENTE (TME)

CONCEPTO

- Menor volumen de producción por periodo para el que se alcanza el mínimo coste medio posible
- Es más útil expresarlo en relación con el tamaño del mercado (como cuota de mercado necesaria para operar al mínimo coste)
- Su inverso indica cuántas empresas *caben* en el mercado

IMPLICACIONES DE UN ELEVADO TME

- Es en sí mismo una barrera de entrada
- Aumenta el riesgo de entrada
- Grandes efectos competitivos post-entrada
- Señaliza una previsible respuesta hostil

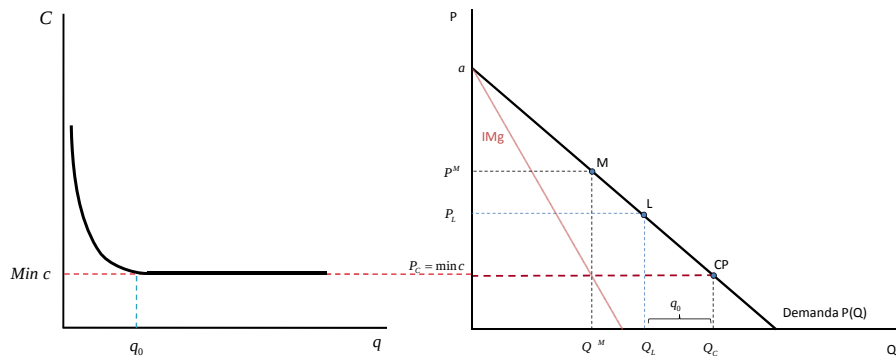
PRECIO LÍMITE

CONCEPTO

- Estrategia que aprovecha un elevado TME para impedir la entrada
- La empresa incumbente limita su precio (por debajo del que maximiza el beneficio) para señalar un escaso atractivo del mercado de cara a potenciales entrantes

$$P_L = P_C \cdot \left(1 + \frac{q_0}{\varepsilon \cdot Q_C} \right)$$

PRECIO LÍMITE



EXCESO DE CAPACIDAD

EFFECTOS ESTRATÉGICOS DE INVERTIR EN CAPACIDAD

- Movimiento estratégico que modifica el juego competitivo y tiene un carácter irreversible
- Señaliza hostilidad ante potenciales intentos de entrada
- La amenaza de reacción hostil es creíble por la irreversibilidad de la inversión

SUSTITUTIVOS ESTRATÉGICOS

- El compromiso (inversión irreversible en capacidad) te convierte en un rival más agresivo y al tratarse de sustitutivos estratégicos, el rival se vuelve menos agresivo (hasta el punto de no entrar en el mercado)

ACTIVOS ESPECÍFICOS

CREDIBILIDAD

- Para que la inversión en capacidad excesiva sea un movimiento estratégico creíble, debe basarse en la presencia de activos específicos, ya que de lo contrario sería reversible (la empresa podría echarse atrás y acomodar la entrada)

VALOR ESTRATÉGICO DE ACTIVOS ESPECÍFICOS

- La especificidad de los activos supone un problema en el mundo de los negocios, ya que supone una ruptura del funcionamiento normal de los mercados, al eliminar la salvaguardia que ofrece la existencia de alternativas
- Sin embargo, esa eliminación de alternativas es precisamente lo que les confiere un poder estratégico único a la hora de conseguir un compromiso creíble

REPUTACIÓN

PLANTEAMIENTO DE LARGO PLAZO

- Aunque la empresa no haya podido alcanzar un compromiso de reacción hostil, puede hacerlo con el fin de construir una reputación de agresividad que impida el intento de entrada actual y disuada futuros intentos
- La reputación constituye en sí misma un activo específico que ayuda a mantener el compromiso con la actitud agresiva

PRECIOS PREDATORIOS

- La empresa instalada reacciona hostilmente bajando los precios de manera drástica para evitar que el entrante pueda tener beneficios y lograr que acabe abandonando el mercado
- No interesa a corto plazo (supone un coste) pero ayuda a construir una reputación de hostilidad

4. ASIMETRÍAS A FAVOR DE LAS EMPRESAS INSTALADAS

VENTAJAS EN COSTES

DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO

EXCESO DE CAPACIDAD

- Ventaja de mover primero

VENTAJAS EN COSTES

Control de recursos

- Supone una forma de ocupación del espacio estratégico. Si la empresa controla recursos necesarios o convenientes para el mercado o puede acceder a ellos en mejores condiciones que otras empresas nuevas, no deja sitio para la entrada

Efecto experiencia

- La empresa instalada dispone de una ventaja en costes por la experiencia acumulada. El entrante no puede conseguir la experiencia rápidamente ya que se necesita tiempo y el tiempo no se puede comprimir

Economías de alcance

- La empresa instalada aprovecha ventajas en costes derivadas de tener una amplia gama de productos relacionados. El entrante debe entrar con una gama igualmente amplia si desea conseguir costes similares

VENTAJAS POR LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

Implicaciones estratégicas de una imagen de marca fuerte

- Ocupación del espacio estratégico
- Mayor coste de entrada (publicidad, promoción)
- Imposibilidad de comprimir el tiempo
- Marca y reputación son activos específicos (hostilidad)
- Mayor facilidad para conductas predatorias

EXCESO DE CAPACIDAD (Ventaja de mover primero)

		E_2		
		NE	CL	CI
E_1	NE	0, 0	0, 30	0, 27.5
	CL	30, 0	20, 20	-10, -15
	CI	27.5, 0	-15, -10	-85, -85

5. COMPETENCIA ESPACIAL: LA IMPORTANCIA DEL COMPROMISO

Importancia de ocupar el espacio

Importancia del compromiso estratégico

