Barreras de entrada a mercado

¿Qué es?

Son factores que dificultan que una nueva empresa entre en un mercado en particular, a pesar de que las empresas participantes en él obtengan beneficios económicos positivos y, por tanto, dichas barreras protegen a las empresas que operan en dicho mercado. (Ref. OBS)

Según George J. Stigler (1968), es «... *un costo de producción que debe soportar una empresa que pretende entrar en una industria pero que no es soportado por las empresas que ya están en ella...*"

El término de barrera de entrada se atribuye a Michael Porter, que, dentro del análisis que realizó de las estrategias de mercado, la definió como una de las 5 fuerzas de la competencia.

¿Para qué sirve?

Según M. Porter, la posibilidad de que una nueva empresa entre en un mercado depende, "... *de los obstáculos existentes y de la reacción que puedan esperar por parte de los actuales competidores* ...".

Las barreras de entrada forman parte de la estructura de los mercados. En general, el grado de competencia en un mercado esta inversamente relacionado con las barreras de entrada y estas afectan a los principales grupos de interés del mercado: nuevos competidores, empresas ya instaladas, entidades reguladoras, clientes e inversores.

Respecto a los nuevos competidores, representan esfuerzos a realizar que

..... dificultan su entrada en el mercado, imponiéndoles costes u obstáculos especiales

..... permiten reflexionar sobre la preparación para competir en el mercado

..... permiten valorar si es rentable, o no, entrar en un nuevo mercado

Respecto a las empresas instaladas, son mecanismos de defensa que

..... preservan su posicionamiento en el mercado

..... facilitan mantener su rentabilidad por encima del coste medio

..... disminuyen el riesgo de confrontaciones comerciales con otras empresas

..... protegen las propias ventajas competitivas

Respecto a entidades regulatorias del mercado, suponen:

..... información para la defensa de la competencia deseable en el mercado

..... información para regular la permeabilidad del mercado

..... medir la intensidad competitiva potencial de un mercado

Respecto a los clientes, generan:

..... garantía de exigencia de las empresas proveedoras de productos y servicios

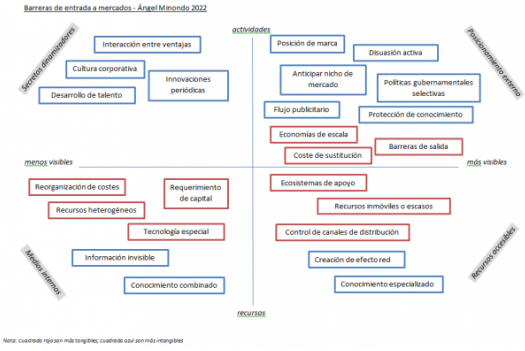
Respecto a los inversores, despiertan

..... expectativas de mayor rentabilidad sostenida

Aunque hay que tener en cuenta que las barreras de entrada altas pueden generar disfunciones o abusos en los mercados, como sobreprecio o pacto de precios, monopolios u oligopolios, limitación de ofertas, etc., "... un mercado sin barreras de entrada es propenso a la saturación, la competencia brutal, la caída de precios y la pérdida de los márgenes de beneficios ...". (ref OBS)

Explicación

Cada país y cada sector conllevan diferentes esfuerzos y costes de entrada por lo que las barreras casi siempre están presentes, independientemente del tipo de negocio.



Cuando una empresa va a ingresar en un nuevo sector o negocio, es preciso que lleve a cabo un análisis de las barreras de entrada existentes para valorar el coste y riesgo de competir en el mismo.

Por otro lado, una vez dentro de un mercado, "... merece la pena invertir en el desarrollo de barreras de entrada si el negocio es rentable, sólido, no hay excesiva competencia todavía y disponemos de alguna ventaja competitiva sostenible ...". (ref OBS)

A continuación, vamos a ver una clasificación de las barreras de entrada, su abordaje diagnóstico, algunas formas de superarlas y ejemplos específicos de ellas.

CLASIFICACIÓN

Estas pueden clasificarse de varias formas, en función de diferentes criterios de clasificación, como su origen, ámbito de actuación, consistencia, fuerza o visibilidad; por ejemplo, según su:

-origen: naturales o estructurales (propias del sector o negocio), administrativas (regulatorias) y estratégicas (generadas por empresas).

-ámbito de actuación: económicas, legales y de imagen, o también, financieras, comerciales, técnicas y regulatorias e incluso categorizadas a través de la cadena de valor de la empresa.

-consistencia: hard (estructurales) y soft (dinámicas), o también, tangibles e intangibles

-fuerza: absolutas y relativas, primarias (autosuficientes como barrera) y auxiliares (se combinan para ser barrera) o también, anchas y estrechas

-visibilidad: medios internos, dinamizadores secretos, acceso a recursos especiales y posicionamiento externo, como lo hacemos a continuación.

Veamos una lista clasificatoria de 24 barreras potenciales (no todas se encuentran activas al mismo tiempo):

MEDIOS INTERNOS: se consideran recursos propios que no son muy visibles en el exterior.

1.- Reorganización de costes: reducir costes de producción independientemente de su tamaño y volumen, que se suele dar conforme la empresa acumula experiencia a lo largo del tiempo. Puede aplicarse a producción, logística, distribución, etc. Ejemplo, sector de la distribución online. ¿Podemos controlar mejor los costes en algún segmento de la cadena de valor, viendo los precios que ofrece la competencia?

2.- Requerimientos de capital: recursos financieros necesarios para estructura, equipos, I+D, publicidad. Ejemplo, en el sector de automoción, banca, combustibles fósiles, telecomunicaciones, aeronáutica, ferrocarril, etc. ¿disponemos del capital necesario para invertir en los procesos que lo requieran?

3.- Recursos heterogéneos: combinación de diferentes recursos que, de forma no explícita, dan lugar a productos o servicios de éxito en el mercado. Ejemplo, sector de alimentación, etc. ¿Somos capaces de combinar recursos para generar productos y servicios de similar éxito?

4.- Tecnología especial: Desarrollo o uso de tecnología de alto nivel que no está al alcance de cualquier empresa. Ejemplo, sector de telecomunicación. ¿Podemos tener acceso a tecnología de alto nivel?

5.- Conocimiento combinado: aprovechando la disponibilidad de conocimiento en diferentes áreas de actividad e integrándolo para disponer de ofertas especiales en el mercado. Ejemplo, sector de marketing digital, etc. ¿Podemos aunar diferentes áreas de conocimiento para generar productos y servicios?

6.- Información invisible: datos e información importantes, necesarios para la generación de productos y servicios, que no están expuestos al exterior, generando ignorancia o ambigüedad causal. Ejemplo, sector alimentario, armamentístico, etc. ¿Podemos acceder a información exclusiva que permita desarrollar productos y servicios similares o mejores?

ACCESO A RECURSOS EXTERNOS ESPECIALES, que están a la vista de todos pero se vinculan a determinadas empresas.

7.- Acceso a canales de distribución: canales de distribución lógica han sido acaparados por los líderes. Ejemplo, sector de gasolineras, transportes, etc. ¿Se puede persuadir a los canales para que acepten el nuevo producto o hay que crear nuevos canales?

8.- Efecto en red: una red amplia y fuerte y limita las posibilidades de que los nuevos participantes consigan un número suficiente de usuarios. Ejemplo, sector de redes sociales ¿Tenemos capacidad para tejer redes de usuarios en torno a nuestros productos y servicios?

9.- Control de recursos inmóviles o escasos, si son necesarios. Pueden ser materias primas, ubicaciones, etc. Ejemplo, minería, petróleo, etc. ¿Puedo acceder a recursos similares?

10.- Ecosistemas de apoyo mutuo: acuerdos de colaboración o apoyo mutuo de entidades que operan en un mercado, con un fin común, aunque estén en diferentes sectores de actividad. Ejemplo, sector asistencial, turismo, emprendimiento, etc. ¿Podemos formar parte de un ecosistema de apoyo mutuo que impulse sinergias entre los participantes y aporte valor a los clientes?

11.- Conocimiento especializado: organizar un negocio y resolver sus principales problemas se consigue con formación y experiencia. Ejemplo, sector de consultoría, abogacía, etc. ¿Podemos disponer de profesionales de alto nivel para competir en el mercado?

POSICIONAMIENTO EXTERNO: actividades para acceso, adaptación, consolidación y crecimiento en el mercado.

12.- Economías de escala que producen mucho a bajo coste: conlleva disminuciones en los costes unitarios de un producto o servicio a medida que aumenta el volumen absoluto por período. Ejemplo, sector de grandes distribuidoras. ¿Se pueden producir lo suficiente como para ofrecer precios similares en productos parecidos?

13.- Posicionamiento diferencial de producto - marca: existen claros liderazgos de marcas reconocidas que cuentan con lealtad de significativas cuotas de mercado. Ejemplo, sector de artículos de lujo, alta cosmética, alimentación, prensa periódica, etc.. ¿Se puede aportar algún elemento diferencial que se perciba como de alto valor por los clientes? ¿Es preciso invertir en campañas de posicionamiento para encontrar un lugar en el mercado?

14.- Coste de cambio o sustitución: costes únicos a los que el comprador se enfrenta al cambiar el producto de un proveedor existente a uno nuevo. Pueden ser reales (se pueden medir) o psicológicos (no se miden, pero existen en la mente del cliente). Ejemplo, informática, redes sociales, banca, etc. ¿Se puede ofrecer una mejora en el resultado, respecto al coste, para incentivar el cambio en el cliente?

15.- Políticas gubernamentales: los gobiernos pueden limitar o impedir el ingreso a industrias con diversas regulaciones, controles, aranceles, estándares, ayudas, etc. Ejemplo, sector de banca, farmacia, energía, televisión, taxi, ferrocarril, inspección técnica de vehículos, armamento, aerolíneas, etc. ¿Se pueden cumplir las condiciones propuestas por las autoridades gubernamentales?

16.- Conocimiento protegido: a través de patentes, licencias, derechos de autor o marcas comerciales, por ejemplo en el sector farmacéutico, tecnológico, etc. ¿Debemos proteger la propiedad intelectual o comercial de algún producto o servicio?

17.- Flujo publicitario: la inversión en publicidad permite captar nuevos clientes y aumentar el valor de marca, reduciendo la probabilidad de éxito percibida por potenciales competidores. Ejemplo, sector de automoción, turismo, alimentación, etc. ¿Podemos mantener nuestra presencia en la dinámica publicitaria existente en el mercado?

18.- Anticipar nichos de mercado: ocupar nichos preferentes en el mercado, que logran ventajas competitivas de acceso a información o recursos, dificulta las oportunidades de inversión de otras empresas. Ejemplo, sector bancario, seguros, etc. ¿Podemos ofrecer productos y servicios de mayor valor, a medida, de los nichos de mercado ya ocupados?

19.- Disuasión activa: acciones que pretenden convencer a los competidores de que la imitación no será beneficiosa para ellos. Ejemplo, amenaza de rebaja agresiva de precios en sector seguros, campaña de marketing diferencial, etc. ¿Podemos afrontar los posibles riesgos que suponen las acciones de disuasión de las empresas instaladas en el mercado?

20.- Barreras a la salida: elementos que dificultan el abandono de un mercado, por parte de una empresa. Están estrechamente relacionadas con las barreras de entrada. Pueden ser, por ejemplo, activos especializados, costos fijos de entrada, interrelaciones entre negocios, restricciones sociopolíticas, aspectos emocionales, etc. Ejemplo, redes sociales, software operativo, energía nuclear, etc. ¿Podemos ofrecer valor suficiente para superar las barreras de salida?

DINAMIZADORES SECRETOS: intangibles internos que son capaces de activar el desarrollo de ventajas competitivas sucesivas y, por tanto, generar nuevas barreras estratégicas de entrada.

21.- Innovaciones periódicas: existencia de entidades que ponen en el mercado, periódicamente, innovaciones en sus productos y servicios con el fin de están constantemente en vanguardia. Ejemplo sector de automoción, moda, etc. ¿Podemos mantener el ritmo innovador de las empresas líderes del mercado?

22.- Interacción entre ventajas: conlleva el apoyo mutuo de ventajas competitivas individuales, lo cual aporta un refuerzo entre ellas. Ejemplo, sector de gran distribución, automoción, ferroviario, etc. ¿Tenemos capacidad para afrontar las multiventajas competitivas que dispone la competencia?

23.- Desarrollo de talento: supone la existencia de programas específicos de captación de talento y desarrollo de conocimiento de conocimiento estratégico. Ejemplo, sector aeroespacial, de carreras de automovilismo, investigación, etc. ¿Disponemos de talento suficiente como para innovar en algún área de negocio?

24.- Cultura corporativa: se relaciona con que las organizaciones instaladas en un mercado tienen una cultura interna centrada en

factores de éxito de ese mercado, esto lleva tiempo construirlo y es de difícil réplica. Ejemplo, sector de deportes de combate, aeroespacial, etc. ¿Tenemos arraigados los valores que permiten mantener el nivel necesario de eficacia competitiva?

DIAGNÓSTICO DE BARRERAS DE ENTRADA

La consideración general de las barreras de entrada suele estar incluida en un análisis más amplio como suele ser el de mercado, sectorial o internacionalización y va acompañada de referencias al grado de "contestabilidad" en el mercado (facilidad de entrada y salida).

Como señalan en la revista Emprendedores, para recoger información"... *se pueden utilizar métodos directos e indirectos, cuantitativos y cualitativos, pero la información debe cumplir siempre requisitos de fiabilidad, actualidad y utilidad ...*".

A nivel micro o de empresa individual, por ejemplo, se pueden tener en cuenta cuatro aspectos:

a.-la existencia de cada barrera en el mercado, en función de un listado estándar al que se puede añadir nuevos descubrimientos (señalando el tipo, por ejemplo, natural, legal o estratégica) y su perspectiva temporal (por ejemplo, antigua, reciente o futura). Se pueden identificar las barreras de entrada seleccionado los principales obstáculos que se tendrán que afrontar para competir en el mercado.

La información sobre muchas barreras técnicas y arancelarias suele estar disponible en instituciones regionales y nacionales de comercio exterior, en entidades de desarrollo empresarial y en estudios especializados en internet, entre otros. También es importante conocer las barreras de entrada que han establecido las principales entidades que se pueden tomar como referentes de la competencia en el mercado analizado.

b.- el esfuerzo, coste y tiempo que puede suponer superarlas (por ejemplo en una escala de 5 (nada, baja. media, alta, máxima). Barreras más elevadas suponen más coste, tiempo y esfuerzo para entrar en la industria, mientras que barreras reducidas en altura dificultan menos la entrada.

c.- Después, se puede multiplicar las valoraciones del segundo punto, y ordenarlas en una escala de 1 a 10 (siendo 1 la que supone una dificultad mayor para el éxito).

d.- A continuación, se puede detallar cómo superarlas e incluso cómo aprovecharlas para generar ventajas competitivas que generen dificultades en otros competidores.

e.- La conclusión de un análisis de este tipo está orientada a discriminar la:

.... "Oportunidad o viabilidad de entrada" entendida como valorar si la entrada podrá ser lo necesariamente oportuna, rápida y sostenible como para generar un impacto potencial en la dinámica del mercado,

.... "Probabilidad o rentabilidad de entrada", entendida como la posibilidad de obtener beneficios sostenidos con la demanda potencial de clientes al precio viable establecido,

.... "Suficiencia o capacidad de entrada" entendida como la disposición de sistemas y recursos suficientes para contrarrestar la capacidad competitiva de las empresas instaladas en dicho mercado.

Según Centro Competencia, en definitiva "... *el estudio de las condiciones de entrada a un mercado debe centrarse en determinar si el ingreso de uno o más competidores será probable, oportuno y suficiente como para contrarrestar posibles problemas de competencia ...*".

A nivel macro, existen entidades oficiales que estudian las características de los mercados. Por ejemplo, la Office of Fair Trading21, "... *diseñó una metodología de siete etapas para valorar el grado de contestabilidad de un mercado: definición de mercado y posibilidades de entrada por competidores que ofrecen bienes y servicios sustitutivos, condiciones de mercado y análisis de la historia de los nuevos entrantes, valoración de las ventajas absolutas de costes, valoración de las ventajas estratégicas, cierre vertical del mercado y exclusión, conductas predatorias y valoración de los obstáculos a la entrada ...* ". Ref. UCM

SUPERAR BARRERAS DE ENTRADA

El análisis del escenario de barreras y rentabilidad abre la posibilidad de disponer de información que permita contestar preguntas importantes para decidir la entrada o no a un mercado, sus condiciones y las tácticas de superación. Algunas tácticas para superar barreras de entrada y abrir puertas a los mercados suelen ser:

-Colaboración entre organizaciones que suman sus fortalezas para superar requisitos de competitividad en un mercado. Por ejemplo, complementar recursos propios con otros de algunos de sus socios asociándose con empresas locales de otro país.

-Reconfigurar cadenas de valor: cambiar las actividades o la secuencia de actividades que realizan para entregar valor a clientes. Ejemplo, Skype, Teams, etc.

-Innovación diferencial disruptiva: cuanto más disruptiva sea la innovación, mayores serán las posibilidades de entrar en un mercado cerrado, ya que aporta una propuesta de valor diferencial. Ejemplo Tesla

-Establecer nichos iniciales de mercado: desarrollar ofertas con características que inicialmente no atraen a la gran masa de clientes sino a clientes de un segmento periférico.

-Generar nuevos canales de distribución: establecer rutas alternativas de acceso a productos o servicios que dan forma a nuevas tendencias del mercado. Ejemplo Amazon

Y siempre, tener en cuenta las orientaciones de ministerios, organismos nacionales, regionales, asociaciones empresariales y de comercio que conocen las principales exigencias de los mercados.

OTRAS FUENTES DE CONOCIMIENTO SOBRE EL CONCEPTO DE BARRERAS DE ENTRADA A MERCADO

Profundizar en el conocimiento de las barreras de entrada a un mercado abre despierta nuevas preguntas como ¿se pueden considerar reglas de juego o requisitos de funcionamiento? ¿En qué situaciones los nuevos competidores pueden influir en las barreras de entrada? ¿Las barreras de entrada permiten la construcción de puertas de entrada especiales?, ¿Quién puede ser nuestro mejor asesor para superar las barreras de entrada?, etc.

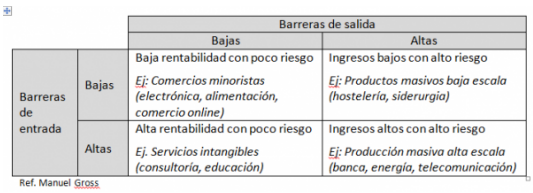
-Si se desea ampliar información sobre este tema, existen algunas revistas digitales con artículos publicados sobre barreras de entrada que se pueden localizar a través de sus buscadores, como Scielo https://scielo.org/es/, espacios web como https://economipedia.com/, https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/, entre otras.

También se puede acceder a formación especializada en escuelas de negocios como https://www.eoi.es/es, https://www.iebschool.com/, https://www.eae.es/, entre muchas otras.

Si se quieren conocer otros muchos conceptos de gestión, se puede acceder a la plataforma abierta de la Cátedra de Calidad en la Gestión de la UNED "Ciudad de Tudela" http://sugestion.quned.es/

Ejemplos prácticos

A continuación, se pueden ver algunos ejemplos accesibles, a través de internet, en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir, cambiar o suprimir su acceso).



		Barreras de salida	
		Bajas	Altas
Barreras de entrada	Bajas	Baja rentabilidad con poco riesgo *Ej: Comercios minoristas (electrónica, alimentación, comercio online)*	Ingresos bajos con alto riesgo *Ej: Productos masivos baja escala (hostelería, siderurgia)*
	Altas	Alta rentabilidad con poco riesgo *Ej. Servicios intangibles (consultoría, educación)*	Ingresos altos con alto riesgo *Ej: Producción masiva alta escala (banca, energía, telecomunicación)*

Ref. Manuel Gross

Podemos apreciar barreras de entrada en sectores primarios, secundarios y terciarios como:

Primario (obtención de recursos naturales): agricultura, energías renovables, etc.

-Ejemplo de barreras de entrada en el sector agrícola de Sonora (ref. Universidad Federal Rural de Rio de Janeiro, 2021) "… *barreras a la entrada relativas a costos absolutos, acaparamiento de tierras e integración vertical y horizontal …*".

https://revistaideas.ufrrj.br/ojs/index.php/ideas/article/download/314/372-Ejemplo de barreras para el desarrollo de energías renovables no convencionales (ref. Chile sustentable, 2011) "… *en relación con una estrategia para lograr una mayor penetración de las ERNC, se identificó un conjunto de barreras importantes, donde destacan principalmente tres: la falta de madurez de los mercados financieros incluyendo la dificultad de acceso al financiamiento; la falta de acceso a las redes eléctricas sean de transmisión o distribución, que retarda o impide la concreción de proyectos y la excesiva tramitación administrativa en el caso de tecnología que ya están suficientemente maduras en el mercado nacional o cercanas a serlo, lo que también retarda el desarrollo de la industria …*".

https://www.chilesustentable.net/wp-content/uploads/2011/03/Analisis-de-Barreras-para-el-desarrollo-de-ERNC_nov2011.pdf
Secundario o industrial (transformación de los recursos): artesanía, electricidad, electrónica, textil, etc.

-Ejemplo de barreras de entrada al mercado de piezas de artesanía rural (ref. Academia journals de Puebla, México, 2018) "… *además de cierta preparación relacionada con el arte, se debe contar con capital social que permita utilizar vínculos cercanos con personas familiarizadas con la exhibición, venta de arte así como con productores de artesanías …*"

https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/6019be449f56586a642be495/1612299868862/Compendio+de+Investigaci%C3%B3n+Academia+Journals+Puebla+2016+Tomo+04.pdf -Ejemplo de barreras de entrada en el sector electricidad en España (ref. Business Insider) "… *las 5 barreras principales en el sector de la electricidad que identifica el estudio son: la ventaja de los actores de mercado integrados verticalmente, la baja conciencia o interés del cliente, la incertidumbre sobre el futuro regulatorio o la digitalización, la incertidumbre respecto al entorno regulatorio actual o su desarrollo y el comportamiento estratégico de los operadores tradicionales u otros actores del mercado …*".

https://www.businessinsider.es/espana-cuida-electricas-imponiendo-barreras-competencia-887811 -Ejemplo de barreras de entrada en el sector de electrónica (ref. Talking of Money, 2022) "… *la industria electrónica incluye electrónica de consumo, electrónica especializada para otras industrias y componentes como semiconductores. Las barreras de entrada son específicas de cada parte de la industria …*".

https://es.talkingofmoney.com/what-are-key-barriers-to-entry-for-companies-in-electronics-sector -Ejemplo de análisis de barreras de entrada en el sector textil en España (ref. Sector textil España, 2010) "… *debido a las circunstancias económicas derivadas de la crisis, se ha experimentado en el sector un descenso de la demanda y una disminución en los márgenes que lo hace menos atractivo y rentable para la competencia …*".

https://analisis-del-entorno-de-espana.webnode.es/analisis-especifico/Terciario (prestación de servicios): aerolíneas, restaurantes, servicios financieros, turismo, etc.

-Ejemplo de barreras de entrada en el sector aéreo de Chile 8ref. Universidad de chile, 2008) "… *los principales elementos revelados como barreras, en el sentido de asimetría entre incumbente y entrante, son: las mayores frecuencias, los sistemas informáticos de reserva y los programas de pasajero frecuente. Existen barreras denominadas exógenas, relacionadas con la escasez de insumos aeroportuarios como son los derechos de despegue y uso de mangas …*".

https://econ.uchile.cl/uploads/publicacion/336b8fa4-7cff-40ad-a857-57370dbe947a.pdf -Ejemplo de barreras de entrada al sector de

restaurantes (ref. Cuida tu dinero, 2018) "*... la industria de los restaurantes tiene barreras bajas de entrada, lo que la hace una atractiva opción de negocio para muchos emprendedores, según la Universidad de West Georgia ...*".

https://www.cuidatudinero.com/13071668/barreras-de-entrada-a-la-industria-de-los-restaurantes -Ejemplo de barreras de entrada al sector de servicios financieros (ref. Traders Studio, 2022) "*... las barreras para ingresar a los mercados de servicios financieros incluyen leyes de licencias, requisitos de capital, acceso a financiamiento, cumplimiento normativo y preocupaciones de seguridad ...*".

https://traders.studio/cuales-son-las-barreras-de-entrada-al-sector-de-servicios-financieros/ -Ejemplo de barreras a la creación de empresas en el sector turismo (ref. Universidad de La Rioja, 2017) "*... surgen barreras para los emprendedores que en ocasiones son lo suficientemente altas para disuadirles de comenzar su aventura emprendedora. Entre las mismas podemos citar las económicas, legales o falta de infraestructuras. Otras pueden ser más difíciles de cuantificar, como las culturales o la búsqueda de una seguridad profesional ...*".

https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5975086.pdf Así mismo, se pueden ver barreras comunes que se generan **a nivel nacional o internacional**, como:

-Ejemplo de barreras al comercio internacional (ref. Data Sur, 2019) "*... son medidas adoptadas por los países con el objetivo de proteger las economías nacionales, y que bloquean de cierta forma las importaciones de otros países ... algunos ejemplos de barreras comerciales son los aranceles, cuotas, precios de referencia, licencias de importación, permisos y certificados sanitarios y fitosanitarios, regulaciones sobre etiquetado de productos, regulaciones sobre estándares técnicos de productos, entre otros ...*".

https://www.datasur.com/conociendo-cuales-son-las-barreras-del-comercio-internacional/ -Ejemplo de barreras de entrada para exportar a otro país (ref. Banco Sabadell. 2017) "*... a la hora de determinar dónde, cómo y a qué precio exportamos nuestro producto o servicio es importante conocer las diferentes barreras de entrada que podemos encontrar para acceder a nuevos mercados. Aunque cada país tendrá sus propios criterios específicos, hay algunas medidas genéricas a tener en cuenta ...*".

https://blog.bancsabadell.com/2017/01/qu%C3%A9-barreras-puedo-encontrar-para-exportar-a-un-nuevo-pa%C3%ADs.html También se pueden ver ejemplos de **entidades públicas que promueven y vigilan la competencia** y las barreras de los mercados, como:

-Ejemplo de Comisión de Federal de Competencia Económica en México (ref. COFECE) "*... tenemos la responsabilidad de vigilar, promover y garantizar la competencia y libre concurrencia en el país, para que los mercados funcionen eficientemente, en favor de los consumidores ...*".

https://www.cofece.mx/ -Ejemplo de protocolo de buenas prácticas en materia de competencia en Colombia (ref. ANDI) "*... la libre competencia puede verse limitada por ciertas prácticas de los agentes del mercado, como aquellas que explicaremos a lo largo de este documento. Es por ello que nace el Régimen de Competencia colombiano, siendo un método para proteger el derecho constitucional a la libre competencia económica ...*".

https://www.andi.com.co/uploads/Protocolo%20Buenas%20Pr%C3%A1cticas%20en%20Materia%20de%20Competencia%20ANDI.pdf -Ejemplo de buscador de barreras comerciales en diferentes sectores y países (ref. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España) "*... esta base de datos contiene barreras comerciales que afectan al comercio internacional de bienes y servicios españoles detectadas por empresas o asociaciones o por los servicios de la Administración Española en países fuera de la Unión Europea ...*".

https://barrerascomerciales.comercio.gob.es/es-es/buscador/Paginas/Buscador.aspx

Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Conocer características y requerimientos propios del mercado	Estudios externos de características y regulaciones del mercado
	Definir objetivos de viabilidad para entrar en el mercado	Cuadro de indicadores de expectativas de nuevo mercado
E	Identificar barreras de entrada y seleccionar formas de afrontarlas	Registro de barreras de entrada y tácticas de superación
	Analizar posibilidades de entrada en el mercado	Diagnóstico de viabilidad, capacidad y rentabilidad
D	Aplicar tácticas de superación de barreras de entrada al mercado	Dossier de mecanismos de aplicación de tácticas de superación de barreras
E	Valorar éxito en la aplicación de tácticas para superar barreras	Registro de eficacia de tácticas de superación de barreras
R	Perfeccionar mecanismos de superación de barreras	Ejemplos de barreras de entrada a mercado y prácticas de éxito

Cuestiones clave para autoevaluar **Puede valorar la idoneidad de su práctica (puntuación máxima = 100)**

¿Disponemos de información sobre las características y regulaciones del mercado donde esperamos entrar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Disponemos de información sobre las medidas de protección que han generado las entidades dominantes del mercado?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Hemos identificado las principales barreras de entrada y salida del mercado?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Hemos clasificado las barreras de entrada y salida en función de parámetros de interés en el mercado?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Hemos analizado el coste, esfuerzo y tiempo que supondría afrontar las barreras de entrada y salida?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Hemos ordenado las barreras de entrada en función del nivel de exigencia que supone afrontarlas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Hemos valorado la viabilidad, rentabilidad y capacidad de entrada en el mercado?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Hemos seleccionado la estrategia potencial de entrada en el mercado?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Hemos seleccionado las principales tácticas para superar las barreras de entrada en el mercado?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Hemos organizado el seguimiento de la aplicación y resultados de las tácticas para superar las barreras de entrada en el mercado?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

Autor: Ángel Minondo Urzainqui — Cargo: Subdirector técnico Cátedra de Calidad de la UNED "Ciudad de Tudela"

Empresa/organización: UNED Tudela

Actividad: Formación Universitaria — Contacto: www.unedtudela.es