¿Es rentable ser el primero en acceder a un nuevo mercado?

El auge de la IA hace más relevante que nunca esta pregunta. Ser pionero puede no ser tan rentable a corto plazo e incluso elevar los costes de establecimiento hasta un 5%.

16 de septiembre de 2026

En sectores emergentes o en fase de crecimiento, como el de la inteligencia artificial, decidir

©IESE Business School

cuándo entrar es uno de los dilemas más críticos de una empresa. Aunque se ha escrito mucho sobre la “ventaja del pionero”, los números no siempre la respaldan.

En las fases iniciales, establecerse es caro y la tecnología asociada aún no ha madurado. En cambio, a medida que el sector aprende y la calidad de los componentes mejora, los costes de instalación disminuyen. Por ello, adelantarse para disuadir a los rivales puede, paradójicamente, restar rentabilidad a la inversión.

Así lo asegura una investigación del profesor del IESE Ricard Gil. Junto con Jean-François Houde (Universidad de Wisconsin–Madison), Shilong Sun (Compass Lexecon) y Yuya Takahashi (Universidad de Washington–Seattle), Gil analiza el dilema de cuándo entrar en un mercado a partir de la evolución de los autocines en Estados Unidos entre 1945 y 1957. La elección de este sector no es arbitraria: los autocines representaban entonces un mercado emergente, dependiente de la tecnología y en rápida transformación. Son rasgos que comparten industrias más recientes, como las telecomunicaciones por fibra óptica en los años noventa o el actual despliegue de la inteligencia artificial.

Los autores concluyen que una entrada temprana no mejora la posición competitiva a largo plazo, pero sí puede encarecer los costes de establecimiento en un 5% y reducir el valor de la empresa hasta un 1%.

El tamaño del mercado define el comportamiento estratégico

Los autores demuestran que el incentivo para adelantarse a los rivales depende del tamaño y rentabilidad del mercado.

- **En mercados pequeños**, la demanda solo da para que una única empresa sea rentable una vez el mercado ha madurado, por lo que las empresas ya instaladas no sienten ninguna amenaza real por parte de nuevos rivales. En este escenario, las que aún no han entrado prefieren esperar a que los costes de establecimiento disminuyan.
- **En mercados grandes**, hay espacio para múltiples competidores rentables. Como la competencia es inevitable, las empresas también prefieren esperar a que la tecnología madure y se abarate antes de desembarcar.
- **El mercado mediano**, en cambio, puede sostener de forma muy rentable a un único operador, pero la llegada de un segundo haría inviable el negocio para ambos.

©IESE Business School

Por eso, las empresas se precipitan a instalarse antes de lo que aconsejaría la eficiencia operativa, con tal de proteger su monopolio.

Para demostrar esta hipótesis, los investigadores utilizaron la proporción de días templados al año en cada condado como indicador del tamaño del mercado, dado que el clima condicionaba los días de apertura de los autocines sin alterar los costes de establecimiento. Los datos confirman que la probabilidad de acceso prematuro (antes de 1950) se concentró de manera muy significativa en los lugares con un potencial de demanda intermedio.

Por qué conviene esperar para entrar en un mercado en desarrollo

Según la investigación, existen tres grandes factores que afectan la decisión de demorar la entrada en un nuevo sector:

1. **Aumento del 5% en los costes de entrada.** Al no esperar a que los costes de establecimiento bajen, las empresas asumen un desembolso de capital significativamente mayor desde el inicio. En los mercados medianos, esa prisa supuso un encarecimiento medio del 5% en la inversión inicial.
2. **Reducción del valor de la empresa.** Los beneficios de operar en solitario durante las fases iniciales no compensan el sobrecoste de arrancar en un mercado inmaduro. El estudio estima que el valor esperado de la empresa cae en promedio un 1%.
3. **Mismo número de competidores a largo plazo.** Las simulaciones demuestran que anticiparse no evita la llegada de competidores a largo plazo. En mercados grandes, el pionero acabará teniendo competidores. En mercados medianos con capacidad para una única empresa, el pionero será el primero y único en operar en ese mercado, aunque con costes mayores.

Qué deben tener en cuenta los directivos antes de entrar en un nuevo mercado

Entrar en las fases iniciales de un sector implica asumir costes de establecimiento mucho más elevados. Por eso, el estudio recomienda a las empresas incorporar en las estimaciones financieras de sus planes de viabilidad el “peaje” real que pagarían por ser pioneras. Y recuerda que, cuando los costes de establecimiento bajan de forma predecible a medida que

©IESE Business School

el sector madura, retrasar la entrada es, en muchas ocasiones, la decisión que maximiza el valor financiero.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[3 formas de usar los datos para mejorar la toma de decisiones de negocio]

[Por qué las innovaciones más radicales no siempre son las más rentables]

[Por qué algunas adquisiciones de ‘search funds’ fracasan y cómo prevenirlo]

Ricard Gil

Profesor de Dirección Estratégica en el IESE. Experto en economía de las organizaciones, su investigación gira en torno a cómo la información, competencia y regulación afectan a la gobernanza de las transacciones y la organización interna y rendimiento de las empresas.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School