

Análogamente, las industrias menos competitivas tienden a ser aquellas en las que hay una o dos organizaciones dominantes y donde las empresas más pequeñas se acomodan a esta situación (por ejemplo, centrando sus actividades en determinados segmentos para evitar la «atención» de las empresas dominantes).

- Las *tasas de crecimiento* de la industria pueden afectar a la rivalidad. La idea del ciclo de vida sugiere que la etapa de desarrollo de una industria o sector es importante para el comportamiento competitivo. Por ejemplo, en situaciones de crecimiento una organización puede esperar lograr crecer mediante el crecimiento del propio mercado; por el contrario, cuando los mercados son maduros, el crecimiento debe lograrse quitando cuota de mercado a los competidores. El Cuadro 2.6 resume algunas de las condiciones que se pueden esperar en distintas etapas del ciclo de vida¹⁵.
- Los *costes fijos elevados* en una industria, tal vez debido a la intensidad en capital, que pueden dar lugar a guerras de precios y a márgenes reducidos si la capacidad de la industria es superior a la demanda porque es imprescindible utilizar las instalaciones a plena capacidad. Si solo se puede crear una capacidad adicional con grandes incrementos (como muchos sectores de las manufacturas, por ejemplo, el acero o el vidrio), el competidor que aumenta su capacidad generará probablemente un exceso de capacidad a corto plazo en la industria elevando así la competencia. Por ello, en algunas industrias los rivales competitivos colaboran en las inversiones para aumentar su capacidad mediante fábricas de propiedad conjunta. Algunas veces, los rivales colaborarán para reducir los costes fijos¹⁶. Por ejemplo, si las compañías aéreas «prefieren» un nuevo modelo de avión de Boeing o Airbus, todas ellas se beneficiarán de crear un creciente volumen de pedidos potenciales para que el desarrollo sea viable para el constructor de los aviones.

Cuadro 2.6

El modelo del ciclo de vida

	Desarrollo	Crecimiento	Reestructuración	Madurez	Declive
Usuarios/compradores	Pocos: pruebas de los primeros	Creciente: pruebas del producto o servicio	Creciente selectividad en la compra	Saturación de usuarios Importancia de la repetición en las compras	Se reduce la utilización
Condiciones competitivas	Pocos competidores	Entrada de competidores Intentos de lograr que se pruebe el producto Lucha por conseguir cuota de mercado Productos/servicios sin diferenciar	Puede que haya muchos competidores Probables descuentos por volumen Supresión de los competidores más débiles	Lucha por mantener la cuota de mercado Dificultades para ganar/mantener la cuota de mercado Énfasis en la eficiencia/costes reducidos	Salida de algunos competidores Distribución selectiva