

### 3.4. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO 3: EL CICLO DE VIDA DE LA ACTIVIDAD SECTORIAL

#### 3.4.1. BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Uno de los primeros modelos empleados en análisis estratégico fue el del ciclo de vida de la actividad. Más allá de sus evidentes limitaciones, tiene la enorme ventaja de su fácil comprensión intuitiva; pues, al tratarse de un modelo de tipo orgánico, que compara al sector y su evolución con la vida, se comprende con gran facilidad.

Un sector atraviesa en su evolución, a medida que va acumulando actividad, varias etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. Al principio el crecimiento de la demanda es débil, pero cada vez se crece más deprisa; después el crecimiento es muy fuerte, para más adelante atemperarse; cuando la actividad madura el crecimiento desaparece; y, por último, la demanda empieza a declinar.

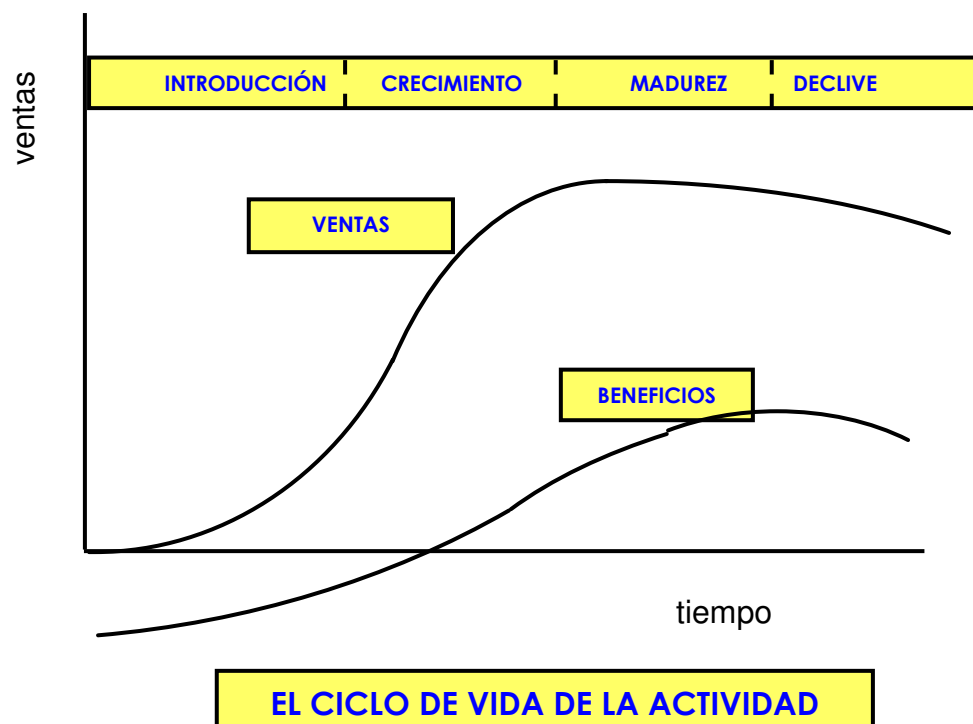


Figura 14. El ciclo de vida de la actividad (adaptado de Everett Rogers)

**Fase de introducción:** al principio, las barreras de acceso son bajas - es fácil entrar o salir del sector -, las ventajas obtenibles son pequeñas y cada competidor aborda la actividad a su manera - hay diversidad de enfoques en la forma de obtener ventaja competitiva -. La estructura sectorial está por formarse -aún hay pocas empresas- y aunque el riesgo es elevado -pues nadie tiene la bola de cristal para adivinar cuál va a ser el futuro- el clima competitivo es llevadero. La capacidad

de fabricación es todavía insuficiente para atender a la demanda; los productos son de poca calidad; los gastos de comercialización son altos - ya que aún no se han ido desarrollando ni configurando bien los canales de distribución - y los precios también son altos.

Fase de crecimiento: las barreras para acceder van resultando cada vez mayores y el entorno suele entrar en franca evolución: hacia el volumen -si se hubiera impuesto una determinada forma de hacer a las demás- o hacia la especialización -si fuese viable especializarse en un nicho de mercado en el que defender la exclusividad percibida por los clientes, basándose en la diferenciación-. Distinguiremos en esta fase dos etapas: la primera, en la que la demanda crece mucho y crece cada vez más, y la segunda en la que hay, también, un fuerte crecimiento, pero se crece cada vez menos. El punto de inflexión en la curva es el que marca el cambio de etapa. En el caso de que se hubiera evolucionado hacia un entorno de volumen, se produciría, en esta primera etapa, la batalla por apropiarse del crecimiento y se conformaría la estructura del sector con un líder claro. En la segunda etapa, en la que el crecimiento aún siendo alto se atempera, se podrían todavía producir fusiones y adquisiciones, pero el juego, y las posibilidades de ganarlo, se habría desarrollado antes, en la etapa primera. En el caso de que se evolucionase hacia la alta especialización, sería también en esta primera etapa de la fase de crecimiento cuando cada competidor se dirigiera hacia un nicho específico del mercado en el que lograr la exclusividad; es ahora cuando se configuraría la estructura. En estos entornos de alta especialización la fase de crecimiento es más lenta pero se prolonga durante un largo tiempo.

Fase de madurez: el mercado se masifica y se satura. Todos los productos tienen ya calidad suficiente. Tanto en fabricación como en distribución hay ya capacidad sobrada. Se desarrollan los enfoques de marketing centrándose la atención en el consumidor más que en el producto, se buscan ventajas en cualquier fuente de segmentación adicional, se amplían las líneas, se comercializa por canales diversos, etc. En entornos de volumen la competencia es durísima, la distribución reclama su papel y aparecen las marcas blancas.

Fase de declive: los compradores se tornan muy sofisticados. Baja la diferenciación y la exclusividad de los productos. La comercialización es barata y no hay apenas publicidad. Los márgenes bajan y el riesgo es muy alto. Comienza la salida de empresas, las que pueden, pero los que se quedan atrapados compiten fortísimamente.

### 3.4.2. FASE DEL CICLO Y EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA DEMANDA Y DE LA ESTRUCTURA DE LA OFERTA SECTORIAL

Tomando en cuenta el entorno estratégico en que se desenvuelve la actividad sectorial y la fase del ciclo de vida en que ésta está, podemos deducir cuál será la evolución de la demanda y si habrá cambios en la estructura sectorial: fusiones, adquisiciones, alianzas, concentraciones, etc.

En las primeras etapas, crecimiento e introducción la demanda crecerá mucho; después en la madurez bajará el crecimiento de ésta y en el declive decrecerá.

Al principio, la estructura de la oferta tendrá pocos competidores pero enseguida comenzarán los nuevos ingresos y la estructura de la oferta evolucionará. En la primera parte de la fase de crecimiento los cambios en la estructura de la oferta serán muy fuertes para asentarse en la segunda parte en donde podrán continuar las fusiones y adquisiciones. En la madurez no habrá cambios y en el declive los que se hayan quedado atrapados tampoco podrán cambiar la estructura sectorial.