

CONDUCTA EMPRESARIAL ANTE EL DECLIVE DE LA DEMANDA. LA EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

MARÍA ÁNGELES MONTORO SÁNCHEZ

Universidad Complutense de Madrid

CARIDAD MAYLÍN AGUILAR

Universidad Francisco de Vitoria

Todas las grandes industrias fueron, una vez, industrias en crecimiento. Pero algunos de los que cabalgaron entusiastas sobre la ola del crecimiento se encuentran ahora en la sombra del declive (Levitt, 1960). En este trabajo revisamos, a través de las actividades de empresas españolas de la industria de alimentación y bebidas, el comportamiento estratégico cuando la demanda se estanca o declina, en un contexto económico especialmente delicado,

como es el periodo posterior al *shock* de 2008. Revisitar el comportamiento en el declive es relevante ante un panorama general de estancamiento en las economías avanzadas (IMF-WEO, 2018). Además, aunque la investigación previa ha puesto de manifiesto la existencia de un número creciente de industrias en situación de declive en las economías occidentales, la gestión de esta fase del ciclo de vida ha sido escasamente tratada en la literatura de economía de la empresa desde que Harrigan (1980), Porter (1980), Harrigan y Porter (1983) sentaron los principios de diagnóstico y comportamiento, en un modelo que permanece, sin grandes modificaciones, en los manuales de referencia de estrategia empresarial en las últimas décadas.

Desde la perspectiva del empresario y directivo, el declive es un momento singular del ciclo de vida, pues las compañías han de decidir si permanecer o salir del negocio en apuros (Harrigan, 1980). La reducción del crecimiento de la demanda supone para la empresa, y para el tejido económico, una situación compleja de más difícil gestión pues la falta de prodigalidad del

entorno reduce las alternativas. En ocasiones, la salida supone la muerte de la empresa, por lo que podemos entender que no es una decisión fácil, y, en cualquier caso, no resulta cómoda para sus gestores (Baden-Fuller, 1989).

Tras la crisis financiera de 2007 y su corolario en consumo de 2008, la pérdida de crecimiento en producción industrial y en empleo (Dunn, 2012) coincide con la falta de financiación pública y privada y con la ausencia de renovación provocada por el abandono de políticas activas de innovación o productividad. Las empresas se encuentran sin recursos para afrontar la necesidad de cambiar o desaparecer, en un escenario en el que las brumas de la recesión cubren el espacio económico (Bloom, 2014:153). A pesar de la recuperación de los indicadores macroeconómicos en las economías occidentales, consumo privado y empleo han sido más lentos en la recuperación (Christensen y van Bever, 2014). En España el producto interior bruto (PIB) recupera en 2016 la magnitud en valor de 2008 (1.118,5 millones de euros) y en volumen (Contabilidad Nacional, tabla pib95-16, Instituto Nacional de Estadística – INE). El cre-

cimiento de 2017 (datos trimestrales 3T2017, INE) y las previsiones revisadas del Fondo Monetario Internacional (IMF 2018), señalan que la tasa de crecimiento de España en 2017 (3,1%) ha estado desde el tercer trimestre de 2016 por encima del 3%, en línea con la economía mundial (3,7%) y por encima de las economías avanzadas (2,3%).

Ahora bien, la recuperación no está consolidada: el IMF *Country Report* 17/24 (2017) advierte de la pervivencia de factores de riesgo en la estructura empresarial (tamaño, escasa productividad y desequilibrio en la asignación de recursos) que pueden lastrar el crecimiento (de hecho, la previsión 2018: +2,4%, es inferior en punto y medio a la prevista para la economía mundial: +3,9%; IMF 2018). La evolución del consumo de las familias muestra los motivos para esta reserva hacia la solidez de la vuelta al crecimiento. El consumo se ha situado hasta 2017 en un escenario negativo, entre otras cosas porque el empleo no se recupera. El número de ocupados muestra diferencia negativa con la cifra de empleos previa a la crisis (18.998,4 en el cuarto trimestre de 2017 frente a 20.055 en 2008, cifras en miles; INE). Respecto a la actividad industrial, el índice de producción industrial (IPI – INE) muestra una reducción dramática en la producción de bienes de consumo duradero (2017, noviembre, 98,2; 2007: 127,3 y 2008: 118,3; 2010 base 100); si bien los bienes de consumo no duradero comienzan a acercarse al nivel de 2010, la suma de ambos en el índice de bienes de consumo está aún muy por debajo de los niveles anteriores.

Por tanto, la revisión del escenario económico en estos diez últimos años nos lleva a concluir que, desde el prisma de la empresa, un *shock* económico global como el vívido desestabiliza el entorno institucional y modifica de forma importante las reglas del juego, formales e informales, de los participantes en el mercado. En este contexto, las asimetrías entre participantes aumentan (Bloom, 2014) y el peso del efecto industria en la explicación del resultado empresarial se incrementa (Karniouchina, Carson, Short y Ketchen, 2013). La pervivencia de los efectos del *shock* de 2008 en el consumo de las familias y, en consecuencia, en la actividad de las empresas españolas aumenta la relevancia del diagnóstico del entorno competitivo, tanto desde la demanda, como desde la estructura de la industria. Anticipar los rasgos de la industria y prever la posible evolución de la demanda puede contribuir a clarificar un escenario, cuanto menos, incierto.

En este trabajo exponemos los principales resultados de un extenso estudio en el ámbito de la industria de alimentación y bebidas, en el mercado doméstico español. Los objetivos del mismo han consistido en desvelar, en primer lugar, la existencia de negocios en fase de declive en una industria aparentemente estable y anticíclica, ratificando la vigencia de los indicadores académicos del modelo del ciclo de vida y del análisis estructural. Y en segundo lugar, establecer los modelos de comportamiento propuestos por la investigación académica y su comparación con la conducta estratégica implantada. La comparación muestra diferencia entre

la conducta prescrita y la realmente implantada. Tanto la investigación como la posterior discusión y enriquecimiento de conclusiones han contado con el apoyo de empresarios y expertos de la Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB). Con este esfuerzo común avanzamos en el conocimiento del comportamiento ante el declive en el tejido industrial español, campo de escasas, aunque notables, aportaciones (Otero y Varela, 2008; Ruiz Navarro, 1998).

LA FASE DE DECLIVE EN EL MODELO DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA ↓

El modelo del ciclo de vida de la industria (CVI) incorpora el dinamismo del entorno al análisis del comportamiento y el resultado de las empresas que compiten en una determinada industria (Miles, Snow y Sharfman, 1993). La investigación académica identifica los primeros trabajos del ciclo de vida de la industria como el lado de la oferta del modelo de ciclo de vida del producto propuesto por la literatura de marketing (Levitt, 1965). Desde su primitiva formulación, la existencia de un patrón de evolución del negocio desde su nacimiento hasta su eventual madurez y muerte, ha sido contestada por la realidad de negocios e industrias que contradicen este determinismo fatalista y establecen la singularidad de cada negocio (Henderson, 1995).

El modelo inicial, que considera los cambios en la industria consecuencia de la evolución del producto y de los cambios en usos y actitudes del consumidor, se enriquece con la incorporación de la visión del impacto de la tecnología en la evolución de la industria (Klepper, 1997) y, más adelante, del efecto de la innovación disruptiva (Christensen y Raynor, 2003). Estas aportaciones iniciales forman una base teórica sólida y en continua evolución, sobre la que revisar el concepto de diseño dominante (Argyres, Bigelow y Nickerson, 2015) o aprender de la idea de «producto aumentado» de Levitt (1965) y proponer nuevas arquitecturas (Henderson y Clark, 1990) de productos y servicios, que se ajusten en mayor medida a la nueva demanda del cliente (Cusumano, Kahl y Suarez, 2015). De igual modo, la investigación empírica encuentra en las fases del CVI una fuente de explicación adicional de los resultados de empresas e industria (Karniouchina *et al.*, 2013).

La literatura identifica fases para explicar la evolución y propuestas de comportamiento que ayuden a los directivos a adaptarse y ajustar la conducta estratégica al entorno (Porter, 1991). Las características clave del atractivo de la industria, crecimiento y rentabilidad promedio del sector, están asociadas a la fase del ciclo de vida (Miles *et al.*, 1993). Los cambios en estas dos dimensiones influyen en el comportamiento de las empresas, afectando a la rivalidad y a la incertidumbre en la toma de decisiones (Harrigan y Porter, 1983). La fase de madurez se caracteriza por un descenso de precios, bien por la intensa competencia entre un número de firmas que se reduce (Klepper, 1997), bien por la caída del mercado (Cusumano *et al.*, 2015). El tránsito de madurez a declive responde a un estadio de «saturación»: el producto se convierte en un *commodity*, la deman-

FIGURA 1
MODELO DE COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE HARRIGAN Y PORTER

	La empresa posee fortaleza competitiva relativa al resto	La empresa está en debilidad competitiva relativa al resto
Estructura de la industria favorable para el declive	Permanecer por «Liderazgo» o «Nicho»	Salir tras «Cosecha» o «Desinversión rápida»
Estructura de la industria desfavorable para el declive	Permanecer por «Nicho» o Salir tras «Cosecha»	Salir por «Desinversión rápida»

Fuente: Harrigan y Porter (1983:117)

da se reduce prácticamente a reposición y la competencia se hace más hostil, apareciendo las guerras de precios al aumentar la elasticidad de la demanda al precio y perderse la lealtad del cliente (Harrigan, 1980).

Pese a que el declive aparece como el final del ciclo, con su corolario de pérdida de rentabilidad y mortandad empresarial, la evidencia empírica muestra que ciertas industrias experimentan una quinta (repunte) y sexta fase (renovación o declive) tras la madurez. Porter (1980) señala la difusión del conocimiento protegido (caducidad de patentes) como una de las causas del declive del atractivo de una industria, mientras que la creación y adquisición de nuevas patentes inicia un ciclo de renovación. Además de la innovación tecnológica, el repunte puede responder a la capacidad de «reinventar» el uso del producto (Levitt, 1960). Henderson (1995) distingue en el periodo de madurez dos situaciones: madurez innovadora (caso en el que las empresas aciertan a promover estos nuevos usos) o madurez de crecimiento (caso en el que gracias a la continua adquisición de nuevos usuarios las ventas crecen al ritmo de la población).

En este continuo de estadios intermedios entre madurez y declive, las innovaciones incrementales en el producto y su uso sostienen a la industria, sin crecimiento, pero con unos niveles absolutos de facturación y rentabilidad que justifican la permanencia. Este periodo se califica como «*long tail*» (Klepper, 1997); «*dematurity*» (Fujimoto, 2014:10); demanda estancada o petrificada («*petrified demand*» Harrigan, 1980). Si la industria no es capaz de proponer esta renovación incremental, deja de ser atractiva para su cliente y la demanda cae, provocando la aparición de la fase de declive. Mantener la rentabilidad implica mejorar la eficiencia, al reducirse los volúmenes de ventas y de producción. La competencia se agudiza y los competidores menos eficientes abandonan (McGahan, 2004). Los competidores dominantes invaden los nichos anteriormente poblados por especialistas locales (Cameron y Zammuto, 1983) y el equilibrio propio del reparto de recursos desaparece.

La fase de declive no es una etapa más del ciclo de vida, sino un momento en el que las condiciones competitivas cambian de modo tal, que las conductas recomendadas hasta el momento deben revisarse en profundidad. A esto hay que añadir que se ha trabaja-

do poco sobre las opciones estratégicas para esta fase (Parker y Helms, 1992) y que la alternativa del ciclo de vida tradicional (cosechar y salir) no es, ni única ni fácil de implementar (McGahan, 2004); existe considerable evidencia de que empresas, y directivos, sufren con la salida (Elfenbein y Knott, 2015). El estudio de las oleadas de reajustes y reestructuración cuestionan si la salida es, a medio plazo, la mejor opción para el tejido económico (Dunn, 2012) y para la empresa (Maldonado, Suárez y Vicente, 2009). Confiar en un enfoque darwinista, en el que lo que no te mata te hace más fuerte (García-Sánchez, Mesquita y Vassolo, 2014), puede redundar en una pérdida de heterogeneidad en la industria a favor de las empresas más dotadas de recursos, sustancialmente, financieros (Barniatzi, Bocos, Cavusgil y Hult, 2016).

La investigación del declive está profundamente influida por el esfuerzo de sistematización de Harrigan (1980; 1988) de sus propios hallazgos y de la investigación precedente (Hammermesh y Silk, 1979; Hall, 1980) para la construcción de un modelo de comportamiento estratégico. Ante el declive, la empresa puede decidir permanecer o salir, de acuerdo a su evaluación del entorno y al diagnóstico de su posición competitiva (Harrigan, 1980:2). La evaluación del entorno es la primera de las dimensiones del modelo. La estructura favorable supone la existencia de bolsas de demanda rentable y atractiva, y una estructura de industria hospitalaria. La posición relativa a sus competidores de la empresa es la segunda de estas dimensiones, que vendrá determinada no solo por tamaño sino por sus habilidades en marketing y ventas y sus ventajas en producción (anticipa así la explotación de capacidades distintivas de la empresa). Ahora bien, la empresa debe tener en cuenta los requerimientos estratégicos que le restan libertad en la elección de la opción (entre ellos, rechazo a la desaparición del legado en empresas familiares). Harrigan y Porter colaboran entre 1980 y 1983 en un esfuerzo de síntesis de sus aproximaciones. Los movimientos estratégicos de Harrigan (1980:44) se reformulan como estrategias puras de liderazgo y nicho por diferenciación o costes, cosecha o desinversión (Porter, 1980:321), dando lugar al modelo, ampliamente difundido, de la figura 1.

En 1988, Harrigan constata que, en las economías occidentales dos tercios de las industrias no consiguen crecimiento o decrecen, situación que equivale a haber entrado en las fases finales del ciclo de vida (madurez

FIGURA 2
COMPARATIVO TOTAL INDUSTRIA – INDUSTRIA ALIMENTARIA. 2008-2015

	Industria		Alimentación y Bebidas (10 y 11)		Tasas de variación	
	2015	2008	2015	2008	Industria	AlBeb
Personas Ocupadas	1.984.105	2.514.397	362.954	381.835	-21,09%	-4,94%
Horas Trabajadas	3.391.475	4.352.010	632.773	672.730	-22,07%	-5,94%
Cifra de negocios	582.357.232	628.903.124	108.825.980	100.317.154	-7,40%	8,48%
Compras y aprovisionamientos	383.261.370	411.244.015	76.249.101	67.621.098	-6,80%	13,36%
Gastos de personal	71.456.579	85.450.746	10.842.303	11.040.288	-16,38%	-1,79%
Valor añadido a coste de los factores (1)	133.161.727	151.098.137	19.311.546	20.261.129	-32,54%	-4,69%
Inversión en activos materiales	20.552.881	34.596.363	3.689.574	5.146.790	-40,59%	-28,31%
Inversión en activos intangibles	2.795.262	4.932.129	158.002	213.254	-43,33%	-25,91%

Resultados nacionales. Principales variables por sectores de actividad. Unidades: personas, miles euros, miles horas

El dato de 2008 corresponde al valor añadido bruto calculado por el gabinete de estudios del MAPAMA (Encuesta industrial anual de empresas, EIAE); el dato de 2015 es a coste de los factores (Estadística estructural de empresas, sector industrial, EEE. Tabla 24746)

Fuente: Estadística estructural de empresas: sector industrial. <http://www.ine.es/jaxit3/Datos.htm?f=24917> Variables de enlace entre la EIAE y la EEE. Acceso 4 febrero 2018

y declive). A pesar de ello, señala un vacío en la literatura sobre dirección estratégica respecto a la recomendación a hacer a los directivos, y una negación a reconocer el declive por su parte (Harrigan, 1988:2).

La investigación de Harrigan sobre industrias maduras y en declive abre una línea de estudios empíricos que han añadido conocimiento adicional con el estudio de diferencias entre empresas pequeñas y grandes (Chaganti, 1987) y aplicación de estrategias competitivas: superioridad de estrategias puras (Parker y Helms, 1992); diferenciación (Calori y Ardisson, 1988); nicho (Burpitt y Fowler, 2007); reconversión y vuelcos (Ruiz Navarro, 1998) y salida (Jendges, 1994).

La revisión de la literatura muestra un punto en común, que es advertir a las empresas que la fase de declive es singular, y que es preciso aplicar estrategias distintas, que han de tener en cuenta. 1.- que la fase de declive supone una limitación en las opciones. El dilema estratégico se resume en permanecer o salir, luchar o volar (Christensen y Raynor, 2003); 2.- el resultado más relevante de la conducta es el económico, pues el principal problema al que se enfrenta la empresa es la pérdida de rentabilidad (Porter, 1980); 3.- las opciones vienen determinadas por las decisiones estratégicas previas, pues el declive se prepara desde la madurez (Porter, 1980); 4.- el tiempo para la evaluación del entorno y la toma de decisiones se reduce y los directivos han de tomar decisiones firmes y comprometidas, sin espacio para una segunda oportunidad (Hall, 1980). El proceso de destrucción empresarial comienza con liderazgos débiles y falta de gobierno, que se concreta en toma de riesgo excesivo y ejecución inadecuada (Heracleous y Werres, 2016) y 5.- el entorno del negocio está afectado de turbulencia, por incertidumbre sobre el patrón de caída de la demanda y es frecuentemente hostil (Otero y Varela, 2008), pues la única manera de mantener

ventas y llenar capacidad es ganando cuota de mercado a otros (Covin y Slevin, 1989).

Tal y como hemos comentado previamente, el objetivo de la investigación en el mercado doméstico español de la industria de alimentación y bebidas ha sido diagnosticar el declive y comprender el comportamiento de las empresas. A nivel metodológico, el modelo que orienta la investigación empírica está inspirado en la aportación de Harrigan y mantiene la perspectiva del continuo del análisis estructural, a través de diagnóstico del entorno y posición competitiva de la empresa. La información de la industria de alimentación y bebidas y de sus empresas sirve de base para el análisis de la vigencia del modelo en el contexto actual.

LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS ↓

La elección de la industria de alimentación y bebidas para esta investigación se ha basado en varias de sus características; al proveer de productos necesarios para una actividad consustancial a la propia existencia, como es la alimentación, es una industria globalmente resistente, en el que el efecto de la crisis global de demanda se ve atenuado. Los datos de la figura 2 comparan el desempeño del total de la industria y el agregado de las clases CNAE 10 y 11 (Alimentación y bebidas), en el año que hemos considerado inicial para evaluar los efectos de la crisis de demanda (2008) y el año final (2015). Cabe señalar que, entre esos efectos, las medidas aplicadas han afectado la cantidad, calidad y periodicidad de la información facilitada desde el INE, y los análisis de los gabinetes de estudios ministeriales (véase Anuario de Estadística del MAPAMA 2016). Por este motivo los datos más actualizados se van a referir a análisis de los índices de actividad y de cifra de negocios, y de la extrapolación de tendencias realizada por

FIGURA 3
CIFRA DE NEGOCIO, VA Y OCUPADOS POR SECTORES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA. AÑO 2015

	Cifra de negocio	Valor añadido	Ocupados	% Tasa de VA (1)
10 Industria de la alimentación	92.676.606	15.199.796	316.257	17,2%
101 Procesado y conservación de carne y elaboración de productos cárnicos	24.703.726	3.919.683	85.450	16,4%
102 Procesado y conservación de pescados, crustáceos y moluscos	4.944.360	742.106	19.034	15,6%
103 Procesado y conservación de frutas y hortalizas	9.290.406	1.616.762	32.746	17,9%
104 Fabricación de aceites y grasas vegetales y animales	12.252.370	835.063	12.019	7,4%
105 Fabricación de productos lácteos	8.905.246	1.606.792	23.941	18,9%
106 Fabricación de productos de molinería, almidones y productos amiláceos	3.460.383	446.550	5.905	12,1%
107 Fabricación de productos de panadería y pastas alimenticias	7.805.125	2.546.501	78.888	33,8%
108 Fabricación de otros productos alimenticios	11.881.023	2.681.296	46.763	23,5%
109 Fabricación de productos para la alimentación animal	9.433.966	805.042	11.512	7,9%
110 Fabricación de bebidas	16.149.373	4.111.750	46.697	26,4%
1102 Elaboración de vinos	6.471.624	1.660.294	24.413	26,6%
1107 Fabricación de bebidas no alcohólicas	4.923.930	871.077	11.330	18,8%

Resultados nacionales. Principales variables por sectores de actividad. Unidades: personas, miles euros

Fuente: Estadística industrial de empresas, <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24716>. (1) Tasa de valor añadido, tabla 24739. Acceso 4 febrero 2018

el Centro de predicciones económicas (CEPREDE) en el informe 2016 de la FIAB.

Desde el punto de vista de la oferta, la industria alimentaria ha crecido en ventas en el periodo y ha destruido empleo en menor medida que el total de la industria. En 2017 el número de empresas en la industria es de 29.018 frente a 28.185 en 2015 (Directorio central de empresas a 1 de enero, INE). Si bien el valor añadido adolece de diferencia de cálculo entre la Estadística estructural de empresas (EEE) y la antigua Encuesta industrial anual de empresas (EIAE), el aumento del coste de compras y materiales, por encima de la evolución de la cifra de negocio, apoya la conclusión de empeoramiento del ratio sobre cifra de negocio (17,2% tasa de valor añadido de la clase 10 y 26,4% de la clase 11 en 2015, datos de la EEE, frente a 21,6% y 30,1% en 2008, datos de la EIAE elaborados por el gabinete de estudios del MAPAMA). Ahora bien, el peso de la industria (que a efectos de la contabilidad nacional se agrega a tabaco) en el VAB nacional se mantiene estable (2,90 en 2012, 2,91 en 2016) y es, incluso, creciente (2,57 en 2007; informe FIAB 2016). La conclusión de este informe es que la industria ha sacrificado márgenes por actividad (http://fiab.es/microsite/info_ec_17/fiab.html#p=6#).

En segundo lugar, el comparativo con el total de la industria española muestra que es un sector relevante: es la primera rama industrial según la Estadística industrial de empresas 2015. Supone el 18,7% de la cifra de ne-

gocio industrial y el 23,3% de la actividad manufacturera. Es la mayor en empleo (18,4% de la industria) y su aportación al PIB se sitúa en el 1,9% (Informe anual de la industria alimentaria española 2014-2015, MAPAMA). La cifra de negocio supera ampliamente al segundo sector en facturación, vehículos a motor (66,37 millones de euros en 2015). La evolución del índice de la cifra de negocios constata que desde el año 2012 la industria de alimentación supera los índices de 2007 y se sitúa en mejor posición que la manufactura; no así la industria de bebidas. A nivel de producción real, los niveles de 2008 se han recuperado en 2017; cabe indicar que la evolución de la cifra de negocios contiene un importante efecto precio (Índice de precios industriales 111,5 en 2016; FIAB 2016).

La industria es diversa. La comparación de resultados del ejercicio 2015 (véase figura 3) entre sectores CNAE muestra tamaños en facturación y número de empleados distintos. El atractivo en cuanto a rentabilidad potencial, medido por el valor añadido sobre cifra de negocio, es menor al global de la industria, a consecuencia de la escasa transformación de algunos productos; ahora bien, existen iniciativas que han conseguido mejorar la estructura de rentabilidad del sector (como ejemplo, comparar el 7,4% de la clase 104, aceites, al 33,8% de la clase 107, panadería y pastas alimenticias).

Aunque se clasifica habitualmente como una industria de ámbito local, las empresas españolas hacen de la

exportación un capítulo creciente de su actividad. En el periodo enero-noviembre de 2017 las exportaciones (28,3 millones de euros) superan a las importaciones (20,6 millones) y suponen un 11,1% del total, con un crecimiento del 9,9% sobre el mismo periodo del año anterior (DataComex, febrero 2018). La investigación empírica sobre intensidad tecnológica la califica como industria de baja intensidad, de acuerdo a la clasificación propuesta por la OCDE y escasa innovación (el gasto en innovación sobre ventas en la industria es del 0,58%, mientras que es el 1,12% para la totalidad de la industria; Encuesta sobre innovación en las empresas del INE, 2015). El número de empresas con actividad (19,4%) está ligeramente por debajo del promedio de la industria (23,4%) y, aunque el 17,2% de la cifra de negocios proviene de productos nuevos y mejorados, este ratio está por debajo del promedio de la industria (27,8%; datos de 2016). El 60% de las empresas agroalimentarias, que figuran en la base de datos del Panel de innovación tecnológica (PITEC) desarrollan simultáneamente actividades de innovación de producto y proceso (innovación tecnológica) y de otro ámbito (comercial y organizativo) (Arias, Alarcón y Botey, 2016).

Hemos descrito la industria a través de su actividad en el periodo más reciente. A continuación, exponemos el proceso seguido para determinar la posición dentro del ciclo de vida de la industria, y si ésta se puede calificar de fase de declive. El declive puede observarse desde las salidas de la industria (Harrigan, 1980) o desde el consumo (Hammermesh y Silk, 1979). En esta investigación usamos y proponemos para ulteriores trabajos el indicador de consumo, en particular el panel del Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA), que compila, desde 1987, el consumo en el hogar y fuera del hogar de las familias españolas. El periodo elegido para el análisis de tendencias y posterior proyección ha sido de diez años, entre 2000 y 2010.

A nivel metodológico, el uso de este panel supera algunos escollos a la hora de diagnosticar y proyectar. El primero es la necesidad de utilizar un indicador robusto que, en la medida de lo posible, evite errores en la inferencia. En este caso, el panel y su explotación señalan la diferencia de perspectiva que propone la visión global del consumo frente al consumo per cápita. El consumo de alimentos creció en España el 11,5% en cifras absolutas de volumen (2000 a 2010). Ahora bien, en este periodo la población en España aumenta el 11,9% (INE), mientras que la proyección de la población en España 2014-2020 recoge la posible disminución en dos millones de personas por el retorno de inmigrantes y emigración de ciudadanos españoles. Tomando en consideración el impacto que el cambio en las previsiones demográficas tiene en la evolución de este negocio (Harrigan, 1980:156, caída no prevista en las ventas de comida infantil por la menor fertilidad), revisamos el dato del consumo per cápita, en línea con Hammermesh y Silk (1979:162 «el hecho de que el consumo por persona -de café- haya caído aún más rápidamente sugiere que la tendencia -de caída- continuará»). El indicador del consumo per cápita ayuda a trazar la ten-

dencia más allá de la cifra global de ventas, consumo o producción.

En segundo lugar, facilita contar con datos consistentes. Disponer de un panel con casi treinta años de observaciones permite superar la ausencia del dato de consumo extra doméstico a partir de 2011 y el cambio en 2014 de censo, que lamentablemente impiden análisis interanuales en ese periodo. La solidez de las tendencias anteriores confirma la inferencia inicial del consumo per cápita de los hogares españoles, con base en el periodo 2000 a 2010, como estable o en ligero descenso, calificando a la industria como globalmente madura (Domingo, Laviña, Molero y Pardo, 2016). El dato de 2016 del consumo doméstico en volumen muestra un ligero aumento (consumo per cápita 662,6 kg/lvs frente 656,7 kg/lvs en 2015) que no consolida en el año 2017 (enero a junio, caída en el volumen de consumo, 1,9%, y en el gasto per cápita, -1,1%) (consumo en hogares, Informe del consumo de alimentos 2016; MAPAMA).

Por último, permite observar variaciones relevantes: caída del consumo no inferior al 10%, en un periodo largo, no menor de 10 años. De esta forma construimos indicadores robustos de tendencia y oscilación de la demanda (Dess y Beard, 1984). La creciente turbulencia de los mercados de consumo, marcan cambios de ciclo de duración cada vez más corta, por lo que contar con un periodo largo da mayor solidez al análisis. (Karniouchina *et al.*, 2013).

De esta forma identificamos, con datos del consumo total y per cápita, nueve grupos de alimentos y bebidas en situación de declive entre los años 2000 y 2010. El detalle se ofrece en la figura 4. Se ha controlado el efecto de la coyuntura observando la evolución por periodos temporales y comparando con el total del PIB (Hall, 1980).

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y LA ESTRATEGIA COMPETITIVA ANTE EL DECLIVE DE LOS NEGOCIOS DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

«En la fase de declive el crecimiento se desvanece, la intensidad competitiva se recrudece y se produce una sacudida de salidas, salvo para los competidores más fuertes. Los esfuerzos para diferenciación sustantiva fracasan con frecuencia y las empresas buscan aumentar su escala, abordar mercados internacionales y otras medidas de eficiencia. Esta concentración aumenta la tendencia de reducción de la heterogeneidad dentro la industria, implicando que, en el declive, el efecto industria es relevante» (Karniouchina *et al.*, 2013:1012).

Análisis del contexto competitivo: Entorno y Empresa

De acuerdo al modelo de la aproximación contingente sistematizado por Harrigan y Porter, 1983, el examen del contexto competitivo requiere calificar la estructura del declive como favorable o desfavorable a la permanencia de la empresa. Dos dimensiones guían esta calificación, declive de la demanda y estructura de la industria. Los rasgos que identifican el declive de la de-

FIGURA 4
CONSUMO ALIMENTARIO TOTAL (HOGARES + HOSTELERÍA/RESTAURACIÓN + INSTITUCIONES)

CNAE	2000	2005	2007	2010	2005 / 2000	2007 / 2000	2010 / 2005	2010 / 2000
101 Carne	65,30	65,48	64,48	63,79	0,29%	-1,25%	-2,59%	-2,31%
102 Pesca	32,33	36,53	36,37	33,65	13,01%	12,52%	-7,88%	4,10%
103 Frutas y Hortalizas	224,13	238,73	237,84	240,82	6,51%	6,12%	0,88%	7,45%
Legumbres	4,94	4,49	4,18	3,74	-9,06%	-15,46%	-16,81%	-24,35%
1031 Patatas Frescas	38,50	35,44	32,77	29,11	-7,95%	-14,87%	-17,86%	-24,39%
1032 Total Zumos de Frutas	17,23	17,75	16,21	14,88	2,97%	-5,95%	-16,16%	-13,68%
1039 Aceitunas	3,21	3,53	3,17	2,86	9,96%	-1,48%	-19,05%	-10,99%
1039 Frutos Secos	2,58	3,04	3,08	3,21	18,08%	19,40%	5,45%	24,52%
1039 Frutas transformadas	16,24	18,09	17,67	17,69	11,38%	8,77%	-2,19%	8,94%
104 Aceite y grasas comestibles	21,58	22,19	20,98	18,76	2,83%	-2,77%	-15,47%	-13,08%
1043 Ac. Oliva	11,39	12,85	11,76	10,76	12,78%	3,25%	-16,29%	-5,59%
1044 Ac. Girasol	7,61	7,29	6,96	5,84	-4,25%	-8,60%	-19,80%	-23,21%
105 Industria Láctea	151,52	142,68	135,04	128,43	-5,83%	-10,88%	-9,99%	-15,24%
1054 Leche Líquida	115,88	102,42	93,17	87,24	-11,62%	-19,60%	-14,82%	-24,72%
1054-1053 Derivados Lácteos	34,78	39,35	41,05	40,50	13,14%	18,04%	2,93%	16,46%
1061 Arroz	6,06	5,75	5,50	4,54	-5,11%	-9,11%	-20,98%	-25,02%
107 Pan y bollería	74,52	74,05	72,28	64,60	-0,63%	-3,00%	-12,76%	-13,31%
1071 Pan	58,13	55,55	53,05	44,91	-4,43%	-8,73%	-19,16%	-22,75%
1072 Bollería y Galletas	12,33	14,19	14,82	15,10	15,07%	20,21%	6,46%	22,50%
1073 Pastas Alimenticias	4,06	4,31	4,41	4,59	6,12%	8,59%	6,56%	13,08%
108 Otros alimentos	24,29	28,61	30,64	32,13	17,81%	26,15%	12,30%	32,31%
1082 Chocolate y Cacao	3,13	3,20	3,34	3,47	2,14%	6,74%	8,57%	10,89%
1083 Cafés e Infusiones	3,65	3,98	3,48	3,02	9,10%	-4,68%	-24,16%	-17,26%
1081 Azúcar	7,19	7,05	6,32	5,30	-1,96%	-12,20%	-24,91%	-26,38%
1084 Platos Preparados	7,48	11,26	13,41	15,37	50,62%	79,35%	36,53%	105,63%

CNAE	2000	2005	2007	2010	2005 / 2000	2007 / 2000	2010 / 2005	2010 / 2000
11 Bebidas	212,88	222,82	221,99	203,73	4,67%	4,28%	-8,57%	-4,30%
1102 Vino	32,55	26,59	21,43	15,76	-18,29%	-34,17%	-40,74%	-51,58%
1102 Vino V.C.P.R.D.	7,35	8,72	7,58	6,25	18,66%	3,09%	-28,33%	-14,96%
1102 Vino de Mesa	23,01	15,97	11,67	7,53	-30,59%	-49,30%	-52,85%	-67,27%
1102 Espumosos y Cavas	1,38	1,11	1,12	0,78	-19,68%	-18,79%	-30,05%	-43,82%
1102 Otros Vinos	0,80	0,79	1,06	1,20	-1,50%	32,34%	52,43%	50,14%
1107 Cervezas	54,71	58,14	54,99	48,36	6,26%	0,50%	-16,83%	-11,62%
1101 Otras Bebidas Alcohol.	4,84	4,39	4,30	4,22	-9,31%	-10,99%	-3,78%	-12,73%
1107 Agua Mineral	53,93	67,56	73,23	71,74	25,27%	35,78%	6,20%	33,03%
1107 Gaseosas y Refrescos	64,94	64,58	67,06	63,65	-0,55%	3,27%	-1,44%	-1,98%
TOTAL CLASES 10 y 11	788,30	808,22	794,48	758,31	2,53%	0,78%	-6,18%	-3,80%

TOTAL ALIMENTACIÓN	859,51	885,37	872,09	843,43	3,01%	1,46%	-4,74%	-1,87%
--------------------	--------	--------	--------	--------	-------	-------	--------	--------

Fuente: Elaboración propia con datos del Panel de Consumo alimentario, MAPAMA, años 2001 a 2010. Litros/kilos per capita. Anuario del INE.

manda como favorable o desfavorable son: 1.- la tasa de caída del consumo y la oscilación en el ritmo anual al que éste se produce; 2.- sus causas y previsibilidad, por la observación de patrones culturales o demográficos, y la presencia o no de legislación que afecte al consumo; 3.- su reconocimiento, por indicadores de comportamiento del consumo y salida de empresas; y 4.- la existencia o no de bolsas de demanda rentable

y duradera dentro de la industria en declive. Respecto a la estructura de la industria, ésta se define por sus rasgos como hospitalaria u hostil a través del examen de: 1.- las características del producto de la industria; 2.- el poder de negociación (de clientes y proveedores); 3.- la rivalidad competitiva (concentración y fragmentación) y 4.- la existencia de barreras económicas de salida. La investigación precedente es rica en proponer las varia-

FIGURA 5
DIAGNÓSTICO DE ENTORNO DEL DECLIVE POR SECTORES DE LA INDUSTRIA

Sector	Dimensión Demanda	Dimensión Industria	Diagnóstico Entorno
104 Aceite	Favorable	Hostil	Desfavorable
105 Lácteos	Desfavorable	Hostil	Desfavorable
1032 Zumo de frutas	Favorable	Hostil	Desfavorable
106 Molinería y arroz	Favorable	Hostil	Desfavorable
107 Pan y bollería	Favorable	Hospitalaria	Favorable
1081 Azúcar	Favorable	Hospitalaria	Favorable
1083 Café e infusiones	Favorable	Hospitalaria	Favorable
1101 Bebidas alcohólicas	Favorable	Hospitalaria	Favorable
1102 Vino	Desfavorable	Hospitalaria	Desfavorable

Fuente: Fuente: Elaboración propia

bles que nos ayudan a identificar el rasgo (Covin y Slevin, 1989; Dess y Beard, 1984; Harrigan, 1980,1988; Miles *et al.*, 1993) y sus medidas, procedentes de fuentes secundarias (anuarios del MAPAMA, INE, paneles de datos de Nielsen, Kantar e Infoadex).

Una vez diseñadas las variables y recogida la información comprobamos si, de acuerdo con la teoría, es posible combinarlas, de manera que proporcionen un diagnóstico acerca de que el Entorno del declive sea favorable o desfavorable. El método de clasificación de las observaciones por análisis clúster es adecuado para situar los sujetos, en este caso unidades de negocio o empresas, en grupos homogéneos que no conocemos de antemano, pero que son sugeridos por la propia esencia de los datos. Harrigan (1985) defiende la superioridad del análisis clúster como fórmula para investigar los grupos estratégicos en una industria y, de hecho, ésta es una de las aplicaciones más frecuentes (Dess y Davies, 1984). El procedimiento que hemos aplicado consiste en un análisis clúster por el método de distancia a la media del conglomerado (método de k-medias) en dos etapas, la primera para clasificar las observaciones de la dimensión de Demanda en dos grupos, afines a declive de la demanda favorable y desfavorable, y la segunda para clasificar la dimensión de Industria en otros dos, afines a industria hospitalaria u hostil. Harrigan y Porter (1983) señalan que el Entorno del declive será favorable únicamente cuando coincida Demanda favorable con Industria hospitalaria; en el resto de situaciones, el entorno será desfavorable.

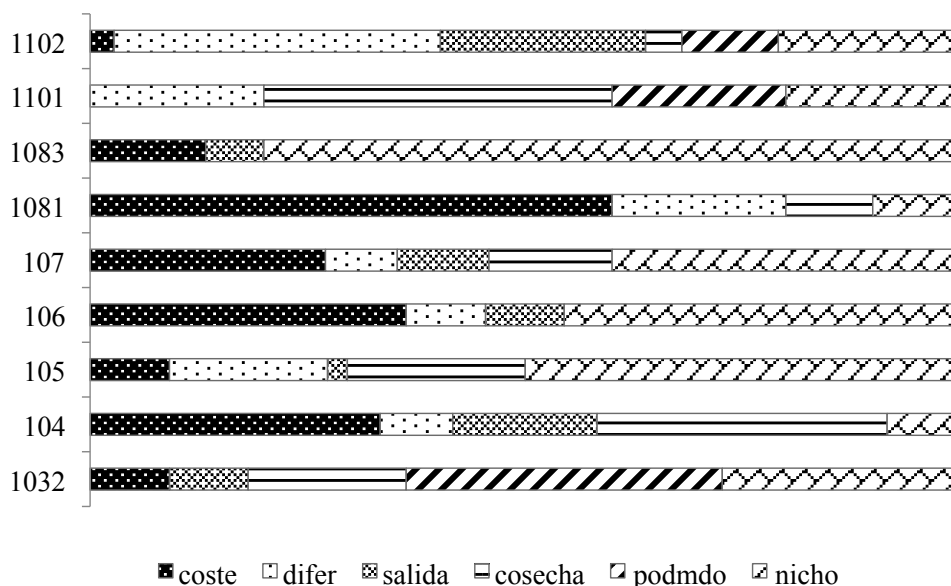
Con el método de k-medias creamos una clasificación a dos clústeres donde las empresas se agrupan según su posición respecto a atributos de la Demanda (favorable o desfavorable) y estructura de la Industria (hospitalaria u hostil). En el caso de calificación de la Demanda obtenemos dos grupos, compatible el primero con una situación de demanda desfavorable (tasa de caída alta, volatilidad) y el segundo asimilable a declive de la demanda favorable. Igualmente, el caso de Industria genera una solución a dos grupos, compatibles con estructura de industria hospitalaria y hostil. Con la información de las dos dimensiones, generamos una segunda combinación de ambas a través de agrupación clúster.

La solución de dos grupos tiene diferencia significativa según el contraste ANOVA y la clasificación de los negocios incluidos en cada uno de ellos es adecuada según los expertos de la industria consultados. El primero compadece con entorno favorable y el segundo con entorno desfavorable. El detalle de la solución por sectores y negocios (ver figura 5) muestra la relación prevista por la teoría entre atributos de la demanda desfavorables (lácteos y vino) con estructura de industria hostil (aceite, arroz y zumo), para resultar en un entorno de declive desfavorable. Las empresas que compiten en estos sectores tendrán, dentro de lo postulado por nuestro marco configurativo del declive, mayor dificultad en aprovechar las oportunidades, dado que el entorno es menos propicio a su permanencia.

Después de configurar la primera dimensión del marco con variables y medidas procedentes de fuentes secundarias, el siguiente paso ha sido confeccionar una muestra de empresas competidoras de las que clasificar según su posición y en las que observar el comportamiento. Los nueve grupos de alimentos se han asimilado a negocios en la clasificación CNAE para construir una población de 2.368 empresas competidoras (censo SABI, Bureau van Dijk). Las empresas participantes en la encuesta proporcionaron información de 310 negocios de las clases CNAE de esta investigación, en un número final de 265 respuestas válidas, un 11,7% de las empresas contactadas, similar a otras investigaciones con el censo SABI. El resultado de la empresa se ha obtenido a través de su balance (SABI).

Los rasgos que determinan la dimensión posición competitiva de la empresa se agrupan en dos grandes bloques: 1.- la fortaleza competitiva (poder de mercado) de la empresa y 2.- la posesión (o no) de recursos intangibles, tangibles (físicos y financieros) y de capacidades (habilidades comerciales, de innovación y de producción; Harrigan, 1980). Las capacidades que sustentan la ventaja competitiva incluyen, siguiendo la visión de Recursos y Capacidades, las competencias y habilidades de diversificación y flexibilidad. Las variables y las medidas que la describen, que se han construido con la literatura precedente, se nutren de la información primaria de la empresa en cuestionario (Martin y Eisenhardt,

FIGURA 6
ESTRATEGIA COMPETITIVA POR SECTOR (CLASE CNAE A 3 Y 4 DÍGITOS)



Fuente: Elaboración propia

2004; Harrigan, 1980;1988; Porter, 1980; Teece, 2007), se han combinado a través de análisis clúster, resultando en una solución de tres posiciones relativas de fortaleza, debilidad e intermedia, en línea con la propuesta por el marco configurativo teórico.

El comportamiento de las empresas. La estrategia competitiva ante el declive

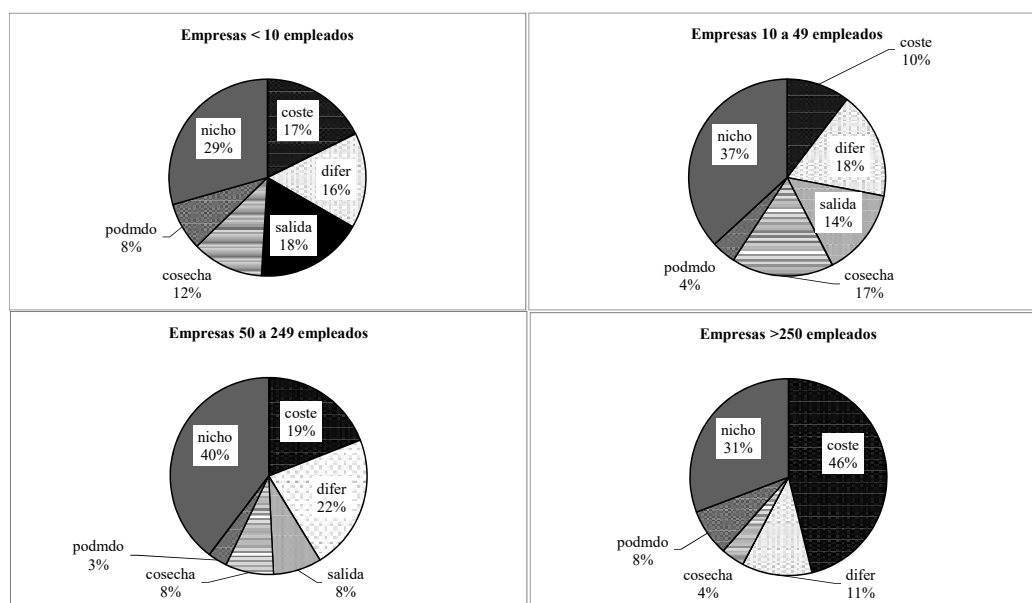
La estrategia competitiva sostiene la postura estratégica de permanecer (diferenciación, costes, poder de mercado, nicho) o salir (cosecha, salida). La metodología para conocer la estrategia implantada por la empresa es la de agrupación taxonómica a través de declaración directiva de acciones implantadas (Narver y Slater, 1990). Los declarativos han sido valorados por los directivos de acuerdo a una escala Likert de 1 a 5 puntos y se han sumado por el método de escalas aditivas de acuerdo a la tipología estratégica que reflejan. Hemos comprobado que tienen un grado adecuado de fiabilidad, consistencia y convergencia con la estrategia que describen, a través de análisis factorial confirmatorio y del α de Cronbach. Una vez confeccionadas las escalas, y dado que los directivos han puntuado todas ellas, asignamos como estrategia competitiva del negocio aquella de mayor puntuación media (Acquah y Yasai-Ardekani, 2008), y como estrategia de la empresa la correspondiente a su CNAE principal (Leitner y Güldenber, 2010).

La figura 6 representa gráficamente las estrategias competitivas implantadas por las empresas de nuestra muestra, por sector de actividad. La opción Nicho es la mayoritaria en un sector importante en número de empresas como el de panificación y galletas (107),

poblado en nuestra muestra por empresas pequeñas, de ámbito local y propiedad familiar, que siguen la opción nicho para atender un mercado de proximidad. Este resultado responde a la advertencia de reducción de opciones estratégicas (Karniouchina *et al.* 2013; Miles *et al.*, 1993), que se une a un potencial mimetismo estratégico en sectores asimétricos entre empresas grandes y muy pequeñas. Cafés e infusiones (1083) y lácteos (105) se decantan asimismo por esta opción, coherente con demandas en declive a las que enfrentar opciones de mayor valor añadido; en el caso de estos tres sectores, así como en vino, la investigación ha puesto de manifiesto la existencia de potenciales bolsas de demanda residual atractivas. Ejemplos de alta repercusión son el desarrollo del mercado de café en cápsulas, la creación de cadenas integradas horizontalmente de panificación (Europastry, Fripan) y la extensión a grandes marcas de lácteos de propuestas de producto de proximidad (Central Lechera Asturiana) y ecológico (Danone). Poder de mercado es la mayoritaria para zumos (1032). Esto es coherente con un sector muy polarizado entre grandes compañías de marca y fabricantes de marca de distribución: si decides competir en él debes mantener tácticas de poder de mercado para permanecer, o abandonar definitivamente si tus fortalezas no son suficientes. Una muestra de esta estrategia es la reciente (2016) adquisición por parte de García Carrión de la especialista en marca de distribución DAFSA.

En vinos (1102) destaca con un peso importante Salida. Este resultado es coherente con la previa adscripción que hicimos del producto a una calificación de entorno desfavorable, pero sorprende ante las gran-

FIGURA 7
ESTRATEGIA COMPETITIVA POR TAMAÑO DE EMPRESA



Fuente: Fuente: Elaboración propia

FIGURA 8
ESTRATEGIA COMPETITIVA IMPLANTADA. PERMANECER O SALIR

CLASIFICACION DEL ENTORNO				
POSICION COMPETITIVA	ESTRATEGIA	DESFAVORABLE	FAVORABLE	TOTAL
FUERTE	SALIR	3	1	4
	PERMANECER	16	17	33
		51%	49%	37
DÉBIL	SALIR	20	17	37
	PERMANECER	43	41	84
		52%	48%	121
INTERMEDIA	SALIR	5	6	11
	PERMANECER	36	24	60
		58%	42%	71
TOTAL	SALIR	28	24	52
	PERMANECER	95	82	177

Fuente: Fuente: Elaboración propia

des posibilidades de Diferenciación que los expertos señalan en este sector, lo que daría pie a una mayor presencia de la opción nicho. De hecho, el panel de consumo del MAPAMA de 2016 recoge la recuperación en valor del consumo de vino, propiciado por el crecimiento del vino con denominación de origen. Cosecha aparece de manera mayoritaria en aceites y lácteos (junto a nicho en este último caso). Esta elección puede resultar óptima para empresas que no tengan la capacidad de inversión necesaria para la diferenciación o la mayor eficiencia en costes, en sectores de bajo valor añadido.

En cuanto a tamaño de empresa (figura 7), destaca el mayor peso de Costes y nicho entre las empresas grandes, mientras que entre las pequeñas es algo menor (38%) en proporción al total de la mues-

tra; destaca en este grupo de empresas el peso de tácticas de cosecha. Cabe destacar que, en las empresas medianas, las estrategias competitivas puras de diferenciación y coste, propias de cualquier etapa del ciclo de vida, reducen su importancia relativa a favor de opciones más propias de la fase de declive, como son la cosecha y el poder de mercado. Este poder de mercado se ejerce, en las grandes, en superioridad en costes, mientras que entre las empresas que optan por nicho se encuentran alguna de las especialistas en marca de distribuidor. Este resultado confirma la apreciación de Jordana (2016:39) hacia la presencia de los llamados «gigantes ocultos», (por carecer de marcas nacionales), que, al ser muy competitivos, obligan a una reestructuración permanente, que va dejando activos sólo a los más eficaces.

FIGURA 9
COMPARACIÓN ENTRE ESTRATEGIA IMPLANTADA Y PRESCRITA

EMPRESA			ENTORNO		EMPRESA		
			DESFAVORABLE	FAVORABLE	N	SEP	NSEP
DÉBIL	ESTRATEGIA	SALIR	20	17	37		
		PERMANECER	43	41	84	78/121=64,5%	43/121=35,5%
		TOTAL	63	58	121		
FUERTE	ESTRATEGIA	SALIR	3	1	4		
		PERMANECER	16	17	33	36/37=97,3%	1/37=2,7%
		TOTAL	19	18	37		
INTERMEDIA	ESTRATEGIA	SALIR	5	6	11		
		PERMANECER	36	24	60	29/71=40,8%	42/71=59,2%
		TOTAL	41	30	71		
	SEP		44/123=35,7%	99/106=93,4%		143/229=62,4%	
	NSEP		79/123=64,2%	7/106=6,6%			86/229=37,5%

Fuente: Elaboración propia

En la figura 8 clasificamos a nuestras empresas de acuerdo a su postura estratégica (Permanecer o Salir). Permanecer es la preferida (177 de 229), con independencia de la recomendación del modelo, que reserva esta posición para las empresas con posición competitiva fuerte e intermedia (en este caso, únicamente para entorno favorable: 67 en el total de la muestra; el resto, 162, deberían salir de inmediato o tras cosecha).

Este resultado es consistente con la advertencia de Baden-Fuller (1989) y Harrigan (1980) respecto a la renuencia del directivo, y en especial, del propietario, a abandonar el negocio, y es similar al observado por Roca y Bou (2007). Son las empresas en posición competitiva intermedia las que, en proporción, optan por permanecer en entorno desfavorable. En el caso de las empresas en posición competitiva débil las posiciones están más igualadas.

A continuación, podemos comparar (figura 9) la estrategia recomendada por el modelo, con la realmente implantada, y clasificarlas de acuerdo a que siguen la estrategia prescrita (SEP) o no la siguen (NSEP). Entre las empresas NSEP encontramos 79 que optan por permanecer y 7 que optan por salir, en contra de la estrategia que su posición competitiva o calificación del entorno aconsejan.

CONCLUSIONES Y REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN. CONDUCTA EMPRESARIAL ANTE EL DECLIVE ↓

El examen del contexto económico de la industria española en el periodo 2007 a 2017, a través de los índices de producción y consumo, señala la pervivencia de los efectos de la crisis de demanda y la ausencia de prodigalidad. A nivel de actividad in-

dustrial, la industria de alimentación y bebidas aparece como un sector con mejor evolución, en parte por el dinamismo de las exportaciones, en parte por su carácter anticíclico. La metodología de estudio aplicada a los distintos negocios de la misma nos permite afirmar la vigencia y actualidad del modelo de ciclo de vida de la industria. El examen de los distintos negocios de la industria de alimentación y bebidas muestra que el paso entre fases puede tomar la forma de una madurez estancada, el efecto de larga cola anunciado por Klepper (1997) y corroborado por Fujimoto (2014), seguido por una etapa de madurez en declive o madurez petrificada (Harrigan, 1988). De acuerdo con Harrigan y la observación de Fujimoto, estas fases pueden durar décadas. El patrón del tránsito entre madurez en declive y la fase de declive es consecuencia de cambios progresivos, difíciles de prever, o cambios puntuales de signo negativo (McGahan, 2004). En consecuencia, al observar el ciclo de vida de una industria, o negocio, las fases clásicas de emergencia, crecimiento, madurez y declive deben revisarse en cuanto al tránsito entre madurez y declive.

En este contexto de demanda petrificada donde la industria puede seguir siendo atractiva para el cliente, gracias a la innovación incremental, existen empresas que reaccionan al declive definitivo del negocio aportando innovación de proceso y uso (Henderson, 1995), que provoca un vuelco en su posición competitiva (Ruiz Navarro, 1988; Argyles *et al.*, 2015) o un renacimiento de la industria (Christensen y van Bever, 2014) y de sus límites (Cusumano *et al.*, 2015). La empresa se renueva, rejuvenece y transforma (Miller y Friesen, 1984). La actividad de las empresas modifica las pautas, criticadas por deterministas, del modelo tradicional. Los negocios evolu-

cionan de forma distinta de acuerdo a sus actores. El destino de la empresa es, en buena medida, resultado de su propia voluntad y éste efecto es aún más evidente en momentos de adversidad (Barniatzi *et al.*, 2016).

Mientras existen empresas que desean permanecer por su orientación estratégica, otras buscan salir, dedicando a nuevos productos y mercados los activos clave de su negocio (McGahan, 2004). En esta toma de decisión influyen no solo la posición competitiva de la empresa, que enfatiza la existencia de frenos intrínsecos al entorno (amenaza de rivalidad competitiva; amenaza de poder de clientes) sino la propia renuencia al riesgo, llevando a conductas conservadoras que desaniman la actitud innovadora y la inversión en capacidades dinámicas que cambien las reglas del juego (Martin y Eisenhardt, 2004). El papel de estos frenos es relevante puesto que, si los esfuerzos para una diferenciación sustantiva fallan y las empresas supervivientes con fortalezas abordan estrategias de reconversión para ganar escala, la mayor concentración provoca una pérdida de diversidad en la industria y un menor poder de la empresa de mitigar sus efectos (Miles *et al.*, 1993). En esta situación, el corolario de la madurez petrificada no es la renovación, sino el definitivo declive de la industria.

La reducción de la altura de estos frenos u obstáculos al deterioro de la industria tiene, a la luz de esta investigación, dos posibles áreas de trabajo. Al suscribir la investigación a la industria de alimentación y bebidas, afrontamos la problemática de las empresas pequeñas y con escasas capacidades para asumir nuevos retos (Covin y Slevin, 1989; Roca y Bou, 2007). La reorientación estratégica de la empresa para recuperar la senda del crecimiento implica contar con las capacidades dinámicas de flexibilidad y adaptación, y con los recursos necesarios para ello (Teece, 2007). Ahora bien, este planteamiento global no compadece con la realidad del tejido industrial español, poblado en su mayor parte en los sectores tradicionales por empresas pequeñas y medianas (Domínguez *et al.*, 2016) y en buena parte, maduras, cuya estructura organizativa envejece con el negocio. Por otro lado, la innovación requiere que las empresas dispongan del capital humano e intelectual necesario para que el complejo proceso de crear nuevos productos tenga éxito comercial. Esta capacidad de conocimiento puede constituirse en un obstáculo para las empresas medianas y pequeñas que no han desarrollado mecanismos de cooperación para innovar (Arias *et al.*, 2016). Allandar el tránsito hacia una decisión estratégica de futuro, mediante el conocimiento y la cooperación, es una aplicación de la investigación a la que esperamos, modestamente, contribuir.

La segunda área de trabajo tiene que ver con la reducción de otro freno a la decisión, como es

la incertidumbre. En este sentido, la llamada a la acción desde esta investigación señala dos necesidades: la primera es reflejar que la prospectiva muestra dibujos divergentes si se observa desde el consumo en el mercado doméstico, a si se observa desde la facturación global o desde la aportación al valor añadido. Ante el estancamiento de la demanda interna no es sorprendente que se resalten las buenas perspectivas derivadas de una ampliación de mercado vía exportación «La industria de alimentación y bebidas consolida su posición como primer sector industrial, con una evolución favorable en las variables relacionadas con la producción, el empleo y el comercio exterior» (Informe FIAB, 2014). Ahora bien, la vía de la exportación para la empresa alimentaria, pequeña y de escasa competitividad, se concreta en operaciones de volumen y bajo valor añadido, pues el atractivo de nuestros productos está en su menor precio.

En segundo lugar, la información pública y publicada por el INE y los distintos gabinetes de estudios de Ministerios y Asociaciones Profesionales ha ralentizado su actualización y difusión, y la disponible resulta desfasada en el momento de la publicación y es somera en su detalle. En consecuencia, los empresarios carecen de información sobre la que contrastar su propia experiencia y percepción, y así evitar el sesgo de que el diagnóstico aflore el propio mapa cognitivo del directivo, su posible incapacidad para «leer» las señales del mercado, y el impacto de las acciones propias y de competidores. En contextos turbulentos e inciertos, la investigación académica aconseja al empresario emprendedor, al directivo, sostener su juicio en un examen certero del entorno y evitar los sesgos cognitivos que su experiencia, y la de su equipo, pueden provocarle (Lovallo y Kahneman, 2003), pero para ello requiere contar con información certera y a tiempo.

Como reflexión final desde la academia, organizaciones empresariales y agencias gubernamentales deben hacer un movimiento proactivo para facilitar no sólo la reactivación y actualización de los instrumentos de información, sino también los recursos para la necesaria renovación estratégica. «Hacer de la necesidad virtud» (Fernández y Revilla, 2010) es una de las características del emprendedor-directivo de la pequeña y mediana empresa (Cuervo y Montoro, 2010). Ahora bien, la investigación académica muestra que ante la necesidad de emprender nuevas actividades que implican riesgo, las instituciones y la excesiva formalización pueden suponer un obstáculo (Fuenteisaz, González y Maicas, 2016). Facilitar el acceso al conocimiento y limitar la incertidumbre no es suficiente para facilitar la tarea al emprendedor, especialmente cuando se trata de empresas pequeñas con recursos limitados. Es necesario, asimismo, un apoyo en el propio proceso, hoy complejo, de iniciar una nueva singladura y renovar

los recursos y capacidades de la empresa para afrontar un nuevo ciclo de vida.

Este estudio ha sido financiado por los proyectos ECO2015-67434R del Ministerio de Economía y Competitividad, y el proyecto PR26/16-5B de la UCM y Banco Santander.

BIBLIOGRAFÍA

Acquaah, M., Yasai-Ardekani, M. 2008. «Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa». *Journal of Business Research*, 61(4), 346-354.

Argyres, N., Bigelow, L., Nickerson, J.A. 2015. «Dominant designs, innovation shocks, and the follower's dilemma». *Strategic Management Journal*, 36(2), 216-234.

Arias Martín, P., Alarcón Lorenzo, S., Botey Fullat, M. (2016). «La caracterización a través de análisis factorial de las empresas agroalimentarias según sus obstáculos a la innovación». *Economía Industrial*, nº 400, 139-149.

Baden-Fuller, Ch.W. 1989. «Exit from declining industries and the case of steel castings». *The Economic Journal*, 99(398), 949-961.

Bloom, N. 2014. «Fluctuations in uncertainty». *The Journal of Economic Perspectives*, 28(2), 153-175.

Burpitt, W., Fowler, S. 2007. «Entrepreneurial Strategies in a Declining Industry». *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 69-84.

Calori, R., Ardisson, J.M. 1988. «Differentiation strategies in stalemated industries». *Strategic Management Journal*, 9(3), 255-269.

Cameron, K., Zammuto, R. 1983. «Matching managerial strategies to conditions of decline». *Human Resource Management*, 22(4), 359-375.

Chaganti, R. 1987. «Small business strategies in different industry environments». *Journal of Small Business Management*, 25(3), 61-68.

Christensen, C.M., Raynor, M. 2003. *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Christensen, C.M., van Bever, D. 2014. «The capitalist's dilemma». *Harvard Business Review*, 92(6), 60-68.

Covin, J.G., Slevin, D.P. 1989. «Strategic management of small firms in hostile and benign environments». *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

Cuerdo García, A., Montoro Sánchez, M^o A. 2010. «Iniciativa emprendedora y vocación global. El empresario en la pequeña y mediana empresa como emprendedor-directivo». *Economía Industrial*, nº 375, 125-137.

Cusumano, M.A., Kahl, S.J., Suarez, F.F. 2015. «Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms». *Strategic Management Journal*, 36(4), 559-575.

Dess, G.G., Beard, D.W. 1984. «Dimensions of organizational task environments». *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.

Dess, G.G., Davies, P.S. 1984. «Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance». *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.

Domingo, P., Laviña, J., Molero, J., Pardo, B. 2016. *La innovación industrial clave para la economía española. Análisis de*

cinco sectores maduros. <https://www.researchgate.net/publication/285322601>.

Dunn, J.H. 2012. «The decline of manufacturing in the United States and its impact on income inequality». *The Journal of Applied Business Research*, 28(5), 995-1000.

Efenbein, D.W., Knott, A.M. 2015. «Time to exit: rational, behavioral, and organizational delays». *Strategic Management Journal*, 36(7), 957-975.

Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas, FIAB. Informe económico. Ediciones consultadas años 2010 a 2016. www.fiab.es.

Fernández, Z., Revilla, A. 2010. «Hacer de la necesidad virtud: Los recursos de las PYMEs». *Economía Industrial*, nº 375, 53-64.

Fuentelsaz, L., González, C., Maicas, J.P. 2016. «¿Ayudan las instituciones a entender el emprendimiento?». *Economía Industrial*, nº 400, 113-123.

Fujimoto, T. 2014. «The Long Tail of the Auto Industry Life Cycle». *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 8-16.

Hall, W.K. 1980. «Survival strategies in a hostile environment». *Harvard Business Review*, 58(5), 75-85.

Hammermesh, R.G., Silk, S.B. 1979. «How to compete in stagnant industries». *Harvard Business Review*, 57(5), 161-168.

Harrigan, K.R. 1980. *Strategies for declining businesses*. Lexington Books, Boston, Massachusetts.

Harrigan, K.R. 1985. An application of clustering for Strategic Groups analysis. *Strategic Management Journal*, 6(1), 55-73.

Harrigan, K.R. 1988. *Managing maturing business: Restructuring declining industries and revitalizing troubled operations*. LC Books, Boston, Massachusetts.

Harrigan, K.R., Porter, M.E. 1983. «End-game strategies for declining industries». *Harvard Business Review*, 61(4), 111-120.

Henderson, R.M. 1995. «On life cycles real and imaginary: the unexpected long old age of optical lithography». *Research Policy*, 24(4), 631-643.

Henderson, R.M., Clark, K.B. 1990. «Architectural innovation: the reconfiguration of existing products, technologies and the failure of established firms». *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.

Heracleous, L., Werres, K. 2016. «On the road to disaster: Strategic misalignments and corporate failure». *Long Range Planning*, 49(4), 491-506.

Instituto Nacional De Estadística, INE. www.ine.es

Jendges, T. 1994. «A note on capacity reduction and the role of firm size in declining industries». *Small Business Economics*, 6(6), 477-480.

Jordana Butticaiz, J. 2016. «Sector de la industria agroalimentaria». Capítulo 2, 31-59, en *La innovación industrial clave para la economía española. Análisis de cinco sectores maduros*. Domingo *et al.* (dirs). <https://www.researchgate.net/publication/285322601>

Kamiouchina, E.V., Carson, S.J., Short, J.C., Ketchen, D. J. 2013. «Extending the firm vs. industry debate: Does industry life cycle stage matter?». *Strategic Management Journal*, 34(8), 1010-1018.

Klepper, S. 1997. «Industry life cycles». *Industrial and Corporate Change*, 6(1), 145-182.

Leitner, K.H., Guldenberg, S. 2010. «Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs». *Small Business Economics*, 35(2), 169-189.

Levitt, Th. 1960. «Marketing myopia». *Harvard Business Review*, 38(4), 24-47.

Levitt, Th. 1965. «Exploit the product life cycle». *Harvard Business Review*, 43(6), 81-94.

- Lovaglio, D., Kahneman, D. 2003. «Delusions of success». *Harvard Business Review*, 81(7), 56-63.
- Maldonado Novelo, M.O., Suárez González, I., Vicente Lorente, J.D. 2009. «Downsizing y su efecto en los resultados en la gran empresa española». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(4), 13-28.
- Martin, J.A., Eisenhardt, K.M. 2004. «Coping with decline in dynamic markets: Corporate entrepreneurship and the recombinative organizational form». *Advances in Strategic Management*, 21, 357-382.
- McGahan, A.M. 2004. «How industries change». *Harvard Business Review*, 82(10), 86-94.
- McGahan, A.M., Porter, M.E. 1997. «How much does industry matter, really?». *Strategic Management Journal*, 18(51), 15-30.
- Miles, R.E., Snow, Ch.C., Sharfman, M.P. 1993. «Industry variety and performance». *Strategic Management Journal*, 14(3), 163-177.
- Miller, D., Friesen, P.H. 1984. «A longitudinal study of corporate life cycle». *Management Science*, 30(10), 1161-1184.
- Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, MAPAMA. www.mapama.es
- Narver, J.C., Slater, S.F. 1990. «The effect of a market orientation on business profitability». *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Otero Neira, M^a C., Varela González, J.A. (2008). «Interacción competitiva y ciclo de vida. Sectores en crecimiento frente a sectores maduros». *Economía Industrial*, n^o 267, 211-221.
- Parker, B., Helms, M.M. 1992. «Generic strategies and firm performance in a declining industry». *Management International Studies*, 32(1), 23-40.
- Porter, M.E. 1980. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y de sus competidores*. Edición de 2012, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Porter, M.E. 1991. «Towards a dynamic theory of strategy». *Strategic Management Journal*, 12 Winter special issue, 95-117.
- Roca Puig, V., Bou Llusar, J.C. 2007. «La madurez industrial y los resultados económicos: Un análisis empírico del efecto moderador de la estrategia competitiva». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 33, 157-178.
- Ruiz-Navarro, J. 1998. «Turnaround and renewal in a Spanish shipyard». *Long Range Planning*, 31(1), 51-59.
- Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, SABI. www.sabi.com
- Teece, D.J. 2007. «Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance». *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.