

**ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA COMPETIR EN MERCADOS  
EN DECLIVE. EL CASO DE LA INDUSTRIA ESPAÑOLA DE  
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS**

**Resumen (Abstract)**

El objetivo de esta investigación es configurar y confirmar los Factores Clave que deben guiar la decisión de la Opción Estratégica que asegure a la Empresa el mejor resultado cuando se enfrenta a Demandas en Declive en el mercado de su producto. El modelo de Comportamiento y Resultado construido con la síntesis de la literatura parte de revisar el determinismo de la opción única recomendada por la literatura tradicional del ciclo de vida, Cosechar y Salir, pues existen evidencias en la literatura empírica sobre estrategia competitiva que nos señalan que no siempre son la mejor opción para la empresa. La investigación en estrategia empresarial, que se ha aproximado a este tópico desde la aproximación contingente, de revisión del ciclo de vida del producto (tradicional, por cambio tecnológico, por evolución o disrupción del mercado), desde el enfoque en recursos y competencias de la empresa, y, más recientemente, bajo la óptica de los efectos en consumo y sectores industriales del *shock* financiero, se contrasta en la industria de alimentación y bebidas en España.

La síntesis aplicada muestra evidencias de la existencia de sectores con consumos en declive y permite construir un Marco Configurativo de Entorno y Empresa. Hemos definido variables de Conducta Estratégica y Resultado que nos permiten completar el modelo de Comportamiento y Resultado (ver figura 1). Finalmente, la investigación ha de concluir con la revisión y ajuste empírico del modelo, y con una propuesta práctica para la empresa ejecutable que facilite la permanencia rentable o, en su caso, una desinversión menos dolorosa en un sector atomizado y calificado tradicionalmente como conservador y de escasa innovación.

**1. INTRODUCCIÓN**

El estudio del declive de la industria, momento del ciclo de vida en que las posibilidades de crecimiento se ven limitadas por la contracción de la demanda, y la rentabilidad de la industria cae como consecuencia de la agudización de la rivalidad, ha sido un tópico temprano en la literatura (Levitt, 1965; Hofer, 1975; Harrigan, 1980a; Harrigan y Porter, 1983; Anderson y Zeithaml, 1984; Thièrtart y Vivas, 1983 y 1984) que fue perdiendo notoriedad ante la recuperación del crecimiento en los noventa. Probablemente en su desaparición influye el movimiento del péndulo invocado por

Hoskisson, Hitt, Wan y Yiu (1999) que desplaza el interés de la literatura sobre dirección estratégica del dominio externo, propio del enfoque contingente de la escuela de Organización Industrial, al dominio interno, esto es, la Empresa, y, dentro del dominio interno, hacia la exploración de las fuentes y sostenibilidad de la ventaja competitiva. La evolución de la visión de Recursos y Capacidades hacia Capacidades Dinámicas y Modelos de Negocio ilustra el enriquecimiento del campo de estudio y ejemplifica el esfuerzo de generalización en la forma de modelos y conceptos que ayuden a su comprensión y aplicación (Guerras, Madhok y Montoro, 2014:76).

Ahora bien, tres cuestiones hacen que revisar este tópico resulte relevante: en primer lugar, la turbulencia del entorno es un punto clave dentro de la necesidad permanente de la empresa de responder a los cambios en su entorno (Covin y Slevin, 1989). Desde los estudios seminales de Frank Knight (1921) se conoce que la incertidumbre sobre la evolución de la industria arroja sombras sobre los procesos y planes estratégicos (Lueg y Genadiev, 2014:658). Bajo este punto de vista, la fase de declive debiera ser un punto de reflexión continuo. En segundo lugar, el crecimiento económico muestra en el siglo XXI señales de agotamiento (McGrath, 2010) y los mercados castigan de forma brutal el estancamiento (Christensen y Raynor, 2003:5). Además, la crisis iniciada en el sistema bancario en 2008 ha afectado al crecimiento de la industria en dos sentidos, el primero por efecto en la caída de la producción y el empleo, y el segundo, por la pérdida de políticas activas de innovación o productividad (Gans, 2009; Bloom, 2014:153).

En tercer lugar, la renovación de las empresas se ve acelerada por la irrupción del cambio tecnológico en producto y procesos; la globalización y el cambio del eje de poder económico (Ma, Yiu y Zhou, 2014) y los cambios en las relaciones entre clientes y proveedores (McGahan, 2004) promueven que la empresa debe satisfacer, además de al capital, al resto de *stakeholders*. Entender la forma en que compite la empresa y crea su ventaja competitiva aportando al examen de su modelo de negocio (sistema de negocio y modelo de beneficio, Itami y Nishino, 2010) el efecto contingente de la falta de prodigalidad del entorno propia del análisis del declive enriquece la visión global y facilita la construcción de escenarios (Casadesus y Ricart, 2010).

Desde la perspectiva del estudio del ciclo de vida de la industria comprendemos que la fase de declive es singular puesto que se caracteriza por una caída sostenida de la demanda (Harrigan, 1980a:1), que provoca una reducción absoluta de las ventas durante un largo periodo de tiempo (Porter, 1980:257). En esta fase del ciclo de vida observamos reducción de los márgenes (Chaganti, 1987), reducción de la inversión en I+D y publicidad (Anderson y Zeithaml, 1984) y salida de competidores (Carree y Thurik, 2000). El declive es irreversible y no está sujeto a revitalización pues no podemos suponer nuevos mercados o usos del producto (Levitt, 1965) sino que, en el caso más positivo, la demanda de los productos tocará fondo a un nivel mucho más

reducido y en el peor, seguirá cayendo hasta un nivel en el que no se justifique ni la producción ni la comercialización del producto, “cuando todos los métodos se han agotado y surge el problema estratégico de enfrentarse al declive” (Porter, 1980:268).

Partiendo de los calificativos que la fase de declive merece en la literatura: fase crepuscular, de final de partida (Harrigan y Porter, 1983), de entorno hostil, jungla enrarecida (Hall, 1980), ratoneras sociales y financieras (Calori y Ardisson, 1988), conflicto entre grupos de interés y dentro de la empresa (Baden-Fuller, 1989), poblada de participantes envejecidos (Newman, 1988) y sin oportunidad (Covin y Slevin, 1989), no es de extrañar que la mayoría de los diagnósticos coincidan en que nos encontramos ante un juego competitivo no cooperativo (Ghemawat y Nalebuff, 1990), lleno de amenazas donde la mejor opción puede ser no competir (Chaganti, 1987) y por tanto, salir el primero o cuanto antes (Jendges, 1994).

Ahora bien, declive no es sinónimo de descomposición (Harrigan, 1980a). Desde el punto de vista del ciclo de vida tradicional de la industria, buena parte de las industrias domésticas occidentales están en fase de madurez y declive (Wold Trade Report 2013) y las recomendaciones de cosecha y abandono no son las que proporcionan mejor resultado a las empresas competidoras (Thièrtart y Vivas, 1983). Aplicar de forma mecánica estas recomendaciones puede suponer abandonar negocios con un gran impacto a nivel social (Dunn, 2012) y dejar de obtener beneficios para empresas dotadas de la capacidad de ser “el último esquimal” de la industria (Harrigan, 1988). Dentro de estos negocios pueden existir productos protegidos del declive por patentes, marcas muy potentes que siguen siendo apoyadas por sus empresas (Hall, 1980) o participantes dominantes (Hambrick, 1983a) que hacen de su cuota de mercado defensa de una rentabilidad superior al promedio.

La práctica totalidad de la literatura empírica revisada para esta investigación recupera los postulados del trabajo seminal de K. R. Harrigan (1980a y 1988). Su aportación sistematiza y proporciona un marco teórico a las investigaciones empíricas de Hammermesh y Silk (1979), Hall (1980) y Thièrtart y Vivas (1983) respecto a que la aplicación de las recomendaciones del enfoque del ciclo de vida y las matrices de atractivo y posición en la industria no reflejan la variedad de relación existente entre opciones estratégicas y resultado en el declive. La literatura de innovación propone una visión alternativa a la línea tradicional del ciclo de vida desde la tecnología (Henderson, 1995; Audretsch y Feldman, 1996; McGahan y Silverman, 2001; Akcigit y Kerr, 2011), el modelo de negocio y sus relaciones (Christensen y Raynor, 2003; McGahan, 2004; Teece, 2010). Por otro lado, la visión se amplía gracias a la renovación del foco inicial, desde la industria y su estructura, hacia la empresa y sus capacidades, dentro de la evolución del enfoque de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997) y de la capacidad de la empresa (o necesidad) de explotar y explorar oportunidades (Schmitt, Probst y Tushman, 2011).

Por todo ello, el objetivo de este trabajo es, mediante una revisión e integración teórica de la literatura existente, caracterizar la fase de declive del ciclo de vida de la industria con la intención de determinar qué factores relacionados con el entorno y la posición competitiva de la empresa son los determinantes de la opción estratégica a seguir por las empresas. Abordamos el estudio de las alternativas estratégicas en la fase de declive desde el punto de vista que 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 aplicadas hasta el momento deben revisarse en profundidad.

El desarrollo del presente trabajo parte de reconocer los factores que caracterizan el declive dentro de la industria española de Alimentación y Bebidas. Completamos con información de fuentes secundarias y primarias la caracterización del Entorno del Declive (Favorable o Desfavorable) y el diagnóstico de la Posición Competitiva relativa de la Empresa. Una vez descrito el Entorno y calificada la posición de la Empresa, investigamos la Opción Estratégica implantada. Finalmente, las variables de Resultado obtenidas de información registral nos permiten comprobar el vínculo entre Conducta y Resultado, y si éste es distinto para las empresas que siguen la opción prescrita.

El estado actual del trabajo es el siguiente: 1.- Se ha completado la integración de la literatura sobre factores del modelo, de forma que se han descrito las variables y configurado las dos dimensiones del marco configurativo, Entorno y Empresa. 2.- La investigación primaria con empresas ha construido seis Opciones Estratégicas implantadas por las empresas de nuestra muestra y ha facilitado contrastar los hallazgos con la literatura de referencia confirmando que 3.- la empresa actúa de acuerdo a los factores clave del marco de comportamiento del Modelo de Comportamiento. Clasificamos a las empresas de acuerdo a este modelo entre Seguidoras o No Seguidoras de la Opción Estratégica prescrita por la literatura, y 4.- comprobamos (Modelo de Resultado en el Declive) si eso les proporciona superioridad en el declive frente a sus pares, en tres grupos de variables de resultado en cuanto a desempeño, resultado económico y financiero. La discusión sobre la validez global de las hipótesis y las conclusiones y aprendizajes sobre su posible aplicación constituyen la parte final de la tesis doctoral, que esperamos finalizar en breve.

## **2. REVISION DE LA LITERATURA**

El ciclo de vida de la industria permite analizar las fases por las que pasa el sector, con sus características y peculiaridades, además de las opciones estratégicas más adecuadas. Al examinar la situación de una industria bajo esta perspectiva aportamos la visión del cambio que suponen tanto el entorno como las respuestas de los competidores. A pesar de las críticas a su determinismo, la evolución de las industrias debe entenderse de acuerdo con el tipo de cambio al que se enfrentan (Christensen y Raynor, 2003; McGahan, 2004), el entorno en que compiten (Calori y Ardisson, 1988; Covin y Slevin, 1989; Bennett y Lemoine, 2013) y la posición desde la

que las empresas participantes lo afrontan (Harrigan, 1980a:30; Henderson, 2009; Bingham, Eisenhardt y Furr, 2011:72; Fort, Haltinwager, Jarmin y Miranda, 2013).

## **2.1 El marco de comportamiento del declive**

La literatura sobre el declive parte de un profundo análisis de la estructura de la industria en que se compete y de las razones del declive de la demanda, que proporcionan una aproximación a la posibilidad de revitalización de la misma. Además del entorno deben considerarse la postura estratégica de la empresa y sus fortalezas: la determinación de quedarse y luchar o retirarse depende de 1.- si la industria garantiza el retorno de las futuras inversiones (entorno favorable), 2.- si las fortalezas competitivas de la empresa sugieren que ésta será una de las supervivientes (posición competitiva) y 3.- de cómo de potente sea la voluntad de permanecer a toda costa de los competidores (necesidad estratégica de permanecer) (Harrigan, 1988:8).

### Identificar la fase de declive:

La industria está en fase de declive cuando la caída de la demanda del producto de la industria alcanza una tasa que puede oscilar entre el 0 y el -10% (Thièrtart y Vivas, 1983; Chaganti, 1987), o muestra variación negativa (Harrigan, 1980a; Ghemawat y Nalebuff, 1990; Parker y Helms, 1992; Miles, Snow y Sharfman, 1993) en los consumos (demanda doméstica) o entregas (demanda global) de la industria (Uriu, 1984). Hammermesh y Silk (1979) y Hall (1980) proponen comparar con el PIB; el mínimo periodo propuesto por la literatura empírica es de tres (Chaganti, 1987) a cuatro años (Thièrtart y Vivas, 1983 y 1984).

### Entorno del declive: Caída de la Demanda y Estructura de la Industria

Calificamos el Entorno del declive como favorable o desfavorable a través de dos dimensiones: Demanda e Industria

#### Las condiciones de la demanda

Un declive de la demanda favorable se caracterizará por:

- Tener causa conocida por cuanto reduce la incertidumbre (Covin y Slevin, 1989; Bloom, 2014): obsolescencia (Harrigan 1980a:373), regulaciones legislativas (Gruber, 2001).
- La caída se produce a un ritmo continuado y sin sacudidas excesivas (Harrigan y Porter, 1983).
- Contiene nichos de demanda duradera y rentable: recambios; clientes cautivos (Harrigan, 1980a; Amit y Zott, 2001; Grant, 2010) o productos protegidos por patentes (Porter, 1980). Se han identificado nichos insensibles al precio y mercados locales atractivos (Hatten, Schendel y Cooper, 1978; Boone, Carroll y Wittelojstuijn, 2002; Prats, Sosna y Velamuri, 2012).
- Se produce una salida ordenada (Porter, 1980; Jendges, 1994).

En contrapartida, la caída de demanda tomará una dimensión desfavorable si el producto ha dejado de ser atractivo para el cliente y existen fuertes presiones hacia el precio (Porter, 1980:268). La demanda cae de forma abrupta y no se conocen las causas de la caída ni se puede prever su duración (Harrigan, 1980a:370). El desconocimiento y la inercia provoca que las empresas poco eficientes no salgan resultando en exceso de capacidad y presiones hacia el precio (Jendges, 1994).

Este último punto tiene una relación con la estructura de la industria respecto a la rivalidad competitiva y la existencia de barreras de salida. Es necesario reconocer rasgos hospitalarios u hostiles para completar de forma adecuada la calificación del entorno en que se produce el declive.

### La estructura de la industria

A pesar de su singularidad, el declive es una fase del ciclo de vida de la industria y la mayoría de los indicadores que caracterizan esta situación son los propios del examen de los factores de la misma: ésta será hospitalaria u hostil como tal, puesto que el declive las hereda de la madurez.

Una estructura de la industria hospitalaria se caracterizará por:

- Producto diferenciado y apreciado por el cliente (Harrigan, 1980a) o en servicios y procesos (Calori y Ardisson, 1988; Klepper, 1996) que se traduce en ventaja competitiva (Barney, 2007).
- Poder de cliente y de proveedores limitado. No existe concentración y el cliente no posee poder de negociación (Calori y Ardisson, 1988). Los proveedores colaboran (Ellram y Krause, 2014).
- No existen barreras de salida: reinversión necesaria, capacidad excedente, edad de los activos, integración vertical (Caves y Porter, 1977; Conway, 2006; Wood, 2009).
- No existen presiones legislativas o sociales a realizar costosas reinversiones (Stal, Bonnedahl y Eriksson, 2014).
- Existen competidores establecidos y conocedores del negocio que reconocen las señales del declive y pueden optar por salidas ordenadas o diversificar hacia otros mercados (Ghemawat y Nalebuff, 1990).

### **2.2. Rasgos de la posición competitiva de la empresa**

Una vez realizada la evaluación del entorno, la empresa debe reconocer tanto las fortalezas competitivas relativas a sus competidores, como aquellos requerimientos estratégicos que pueden influir en la elección e implantación de la opción estratégica.

#### Requerimientos estratégicos a permanecer

Las empresas pueden optar por salir o permanecer por motivos relacionados con su propia orientación estratégica, más emprendedora o defensora (Miles et ál., 1993). La diversidad interna de la organización, entendida como diversificación de producto, integración vertical y número y localización geográfica de las plantas (Filatotchev y Toms, 2003:902) y la estructura de gobierno,

tienen relación con la toma de decisión sobre la estrategia a seguir. Las empresas de negocio único y propietario singular tienen más dificultades a la hora de salir (Uriu, 1984; Baden-Fuller, 1989), mientras que los accionistas externos pueden hacer que actúen los directivos atenazados por el estrés, la resistencia o la falta de habilidad (Newman, 1988). La revisión de las necesidades estratégicas de la empresa coincide en afirmar la relevancia de las barreras estratégicas de salida enunciadas por Harrigan (1981:308-309) frente a la lógica de abandonar un negocio del que ya no se esperan beneficios, migrando los activos antes de que su valor se vea erosionado (Cockburn, Henderson y Stern, 2000).

### Fortalezas de la empresa relativas a sus competidores en la industria

Reconocer si la ventaja competitiva lo sigue siendo cuando el negocio decae: contar con puntos fuertes en relación a los competidores para servir a las bolsas de demanda rentable remanente (Harrigan, 1980a:384; Porter, 1980:283). En las fortalezas jugará un papel importante la capacidad de la empresa de entender el declive y su flexibilidad para alinear sus recursos de forma adecuada; la “gestión habilidosa” del declive significa cambiar la forma de hacer en términos de 1.- entender las peticiones de los clientes, 2.- extender esta información por toda la organización y 3.- proporcionar un valor consistente a los clientes. La estrategia en el declive debe ser excelente no sólo en la concepción, sino en la implantación (Harrigan, 1988:7).

- Posición competitiva (cuota), siempre y cuando siga siendo relevante para las bolsas de demanda remanentes (Porter, 1980:283).
- Habilidades en marketing y ventas: habilidad superior en marketing (Oster, 1999). Gamas amplias y flexibles (Barroso y Marco, 2013); estructura de ventas capaz de acceder a los clientes potenciales, aunque no sean los habituales (Spillecke y Brettel, 2013).
- Habilidades en diseño de productos. Si lo que está en cuestión es la propia tecnología o arquitectura del producto (Henderson y Clark, 1990) el líder suele partir con desventaja pues le resultará complicado desprenderse de los activos especializados que ha ido acumulando.
- Las empresas que enfatizan la calidad y continuamente mejoran su producto consiguen mejores resultados que el resto (Hammermesh y Silk, 1979:163); el cambio en los gustos de los clientes hacia versiones más baratas cuestiona la competencia basada en ventaja en I+D (Christensen y Raynor, 2003).
- Ventajas en producción: la eficiencia en costes es una necesidad ante el declive (Hall, 1980; Harrigan, 1980a; Parker y Helms, 1992; McGahan, 2004). Las ventajas en producción no constituyen *per se* una fortaleza: poseerlas puede elevar una barrera a la salida de la empresa. En ciertas industrias la tecnología es universal y la curva de experiencia se ha alcanzado (Calori y Ardisson, 1988:256) o existen competidores externos al mercado doméstico con ventaja en costes (Burpitt y Fowler, 2007).

- El coste de acceder a las bolsas de demanda residual facilita que en mercados en declive se dé la supervivencia de pequeños competidores menos eficientes pero con ventaja de localización (Chaganti, 1987; Boone et al., 2002).
- Las ventajas en producción se contraponen con barreras de salida a nivel de activos especializados, intensidad de capital y planta única para el negocio en declive (Bernard y Jensen, 2006).

### Fortalezas de la empresa procedentes de sus Recursos y Capacidades

Sabemos que las empresas desarrollan capacidades organizativas mientras actúan en entornos competitivos, institucionales y cognitivos, donde la información y la experiencia directiva influyen en la acción (Henderson y Mitchell, 1997:5). Las diferencias en el resultado de las empresas no son sólo resultado de su tamaño o poder de mercado o de sus inversiones en eficiencia o diferenciación: la empresa obtiene su eficacia con un mix de eficiencia productiva y asignativa en el que las imperfecciones temporales creadas a partir de intangibles proporcionan ventaja competitiva (Cuervo, 1999).

Para que estos activos físicos y estratégicos sigan siendo valiosos en la fase de declive, debe tratarse de un recurso o habilidad clave en el sector (servicio: Calori y Ardisson, 1988; localización: Hatten et al., 1978) y único (marca: Harrigan, 1980a), pues si el recurso es universal no proporcionará a la empresa beneficios extraordinarios (publicidad: Mauri y Michaels, 1998; Oster, 1999).

Desde la perspectiva de recursos y capacidades, el tiempo y el cambio tecnológico suponen una amenaza para la sostenibilidad de la ventaja competitiva. Los competidores pueden llegar a imitar e igualar las capacidades, especialmente cuando el mercado está sujeto a cambios en la tecnología tanto de productos como de procesos (Christensen y Raynor, 2003). Además, la empresa debe mantener un nivel de inversión constante para evitar la erosión de sus activos (Grant, 2010). El equilibrio entre empresas en el mercado puede llegar a ser inestable si las empresas líderes no desarrollan los mecanismos de protección y desarrollo de sus capacidades estratégicas y facilitan la imitación por parte de competidores. Graf, König, Enders y Himberger (2012:389) alertan sobre el peligro del “efecto rebaño” en la competitividad (hacer “lo mejor” o “hacerlo” mejor).

Además de la consideración sobre si los recursos de la empresa seguirán siendo útiles, la empresa ha de tener en cuenta que la disponibilidad de los mismos se limita: las pérdidas tienen efectos negativos en los recursos, tanto humanos como financieros (Parker y Helms, 1992). La fase de declive supone entornos verdaderamente hostiles, que requieren reacción rápida por parte de la organización (Covin y Slevin, 1989). De la teoría evolutiva aprendemos que las empresas pierden capacidades a medida que envejecen, haciendo difícil adaptarse a cambios en el entorno si éstos son repentinos (Henderson y Mitchell, 1997). El declive precisa que los directivos sean capaces de

ajustar y renovar los recursos que han perdido valor con el tiempo y el cambio (Aggarwal, Sarkar y Echambadi, 2002).

### **2.3 Las opciones estratégicas del declive**

Al ser la fase de declive una situación de final de la partida facilitar el acierto en la elección de la opción estratégica es fundamental, pues existe escaso margen de maniobra. El esfuerzo se sitúa pues en la búsqueda de las relaciones entre estos factores y la conducta recomendada para la consecución del mejor resultado empresarial: la esencia de la estrategia de una empresa es su sistema de negocio para controlar estos recursos y adaptarlos, para que sigan siendo relevantes para la fuente de ingresos, clientes y costes, proveedores (Gambardella y McGahan, 2010:263).

#### Superando el determinismo de la alternativa única

De acuerdo al enfoque tradicional del ciclo de vida, cada etapa requiere de una opción estratégica: así, la estrategia de liderazgo se recomienda en la fase de introducción y crecimiento, mientras que en la fase de madurez se recomienda optar por nicho, en la fase de declive la opción es cosechar (Thièrtart y Vivas, 1984:1.405). Las estrategias están orientadas por la matriz de atractivo de la industria, que sitúa la existencia de crecimiento como uno de los elementos clave (Hax y Majluf, 1984) y explica por qué la norma general es no invertir en negocios en declive, sino extraer el máximo de caja del negocio en cuestión (Harrigan y Porter, 1983). Las opciones estratégicas genéricas pasan a un segundo plano ante la necesidad de cosechar el negocio (Grant, 2010), situación que puede ser aprovechada por los disruptores: la disrupción funciona porque es mucho más fácil vencer a un competidor cuando éste está más motivado a marcharse que a luchar (Christensen y Raynor, 2003:39).

La perspectiva tradicional cambia al constatar que las alternativas clásicas del ciclo de vida de producto suponen abandonar negocios en los que se ha invertido y pueden contener activos valiosos para la empresa (marcas, contratos con clientes, tecnologías propias: Harrigan 1980a:14), además de que las industrias, una vez reajustada su capacidad, pueden seguir siendo rentables. La literatura empírica añade evidencia que no existe una opción única (McGahan, 2004) y pone el foco al problema de las empresas competidoras, supera la homogeneidad de las recetas a nivel de industria y evita la recomendación de estrategias genéricas de industria (Hatten et ál., 1978:608) al dar lugar a directrices erróneas a nivel de empresa (Hall, 1980).

#### Opciones estratégicas según la aportación del análisis estructural

Harrigan (1980a:41; 1988) modela las tácticas que los directivos pueden tomar de acuerdo con la posición en que compite su empresa, y la caracterización que hacen del declive, para proponer una matriz de estrategias para negocios en declive. Su modelo parte en primer lugar de reconocer si la estructura del declive es más o menos favorable. El segundo eje lo forma el diagnóstico de la

empresa acerca de cómo de bien posicionada está en relación a sus competidores y si está sujeta a requerimientos estratégicos que le restan libertad. Sobre estos ejes propone una serie de relaciones entre la estructura y la posición de la empresa que son la base de las opciones estratégicas: un entorno de declive favorable facilita la permanencia de los competidores con fortalezas, optando por perseguir el liderazgo o maximizar la rentabilidad de su ventaja competitiva por costes o diferenciación; aquellos que no las tengan deben reducir su dimensión para competir en un nicho o cosechar sus activos. Cuando el declive es desfavorable, las compañías con capacidad de competir rentablemente en un nicho pueden permanecer, el resto deberán cosechar o desinvertir (salir del negocio en problemas).

#### **2.4. Propuesta de modelo de investigación.**

Una vez revisada la literatura que ha analizado la relación entre la opción estratégica y el resultado superior al promedio de la industria en la fase de declive, nos encontramos en disposición de proponer una síntesis que resuma estas aportaciones y nos permita contrastar empíricamente su validez. Su propósito es analizar la Conducta, es decir, los comportamientos que las empresas deben seguir para maximizar el Resultado cuando se enfrentan a una situación de declive, desde la Estructura y responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores de entorno y posición competitiva de empresa que señalan la opción estratégica que la empresa debe seguir para conseguir el mejor resultado posible, cuando se encuentra en una industria en fase de declive?

El modelo de Comportamiento y Resultado en el Declive (figura 1) pretende dar respuesta a la pregunta inicial de esta investigación: Confirmar la influencia, en primer lugar, de los factores del marco de comportamiento, entorno y empresa (grupo de hipótesis 1) y en segundo lugar, trazar la relación entre la opción y el resultado (grupo de hipótesis 2). Esperamos con esta propuesta de modelo dar respuesta a la pregunta siguiendo una metodología que procure las condiciones de parsimonia, fundamento teórico y solidez empírica. El modelo contiene una proposición inicial y dos grupos de hipótesis.

**Proposición inicial:** Las condiciones de entorno y la posición de la empresa son los factores que guían la elección de la opción estratégica.

Nuestro marco de referencia de entorno se concreta en proponer dos situaciones, Entorno Favorable y Desfavorable, mientras que para la empresa proponemos tres posiciones competitivas: Débil, Fuerte e Intermedia. El marco de referencia se describe con una aproximación taxonómica mediante combinación empírica de variables y se compara con las tipologías ideales.

**Hipótesis 1.** La opción estratégica recomendada es aquella que se corresponde en nuestra muestra con los postulados de la literatura.

La propuesta de opción estratégica se inspira en de la literatura empírica, y se concreta en cuatro posibles Opciones: Liderazgo (por poder de mercado, diferenciación o costes), Nicho (por enfoque, diferenciación o costes), Cosecha y Salida, que se desarrollan en las seis posiciones posibles del marco de comportamiento (Hipótesis 1.1 a 1.6) Las opciones estratégicas son las realmente implantadas por las empresas inmersas en la situación de declive y se comparan con las recomendadas por la literatura previa.

**Figura 2. Grupo 1 de Hipótesis de Conducta (elección de la OE prescrita)**

	<b>Posición competitiva Fuerte</b>	<b>Posición competitiva intermedia</b>	<b>Posición competitiva débil</b>
<b>Entorno favorable</b>	<b>Hipótesis 1.1</b> Liderazgo por Poder de mercado; Diferenciación o Costes	<b>Hipótesis 1.3</b> Liderazgo o Nicho por Diferenciación o Costes	<b>Hipótesis 1.5</b> Nicho por Diferenciación o Costes Cosechar
<b>Entorno desfavorable</b>	<b>Hipótesis 1.2</b> Nicho por Diferenciación o Costes Cosechar	<b>Hipótesis 1.4</b> Cosechar Salir	<b>Hipótesis 1.6</b> Salir

**Hipótesis 2.** Las empresas que siguen la opción estratégica recomendada por la literatura consiguen mejores resultados que sus pares, que en posición similar, no la siguen.

El siguiente paso es comprobar que se cumplen las relaciones que esperamos entre Conducta (prescrita) y Resultado (superior al esperado), en el sentido propuesto por la literatura, esto es, las empresas que siguen la opción estratégica recomendada (Empresas<sub>SOEP</sub>) por la literatura consiguen mejor resultado que aquellas que no lo siguen (Empresas<sub>NSOE</sub>). Seis hipótesis (2.1 a 2.6) desarrollan la relación propuesta del comportamiento esperado (superior o inferior) en cuanto a desempeño, resultado económico y financiero.

$$\text{Resultado OE}_{\text{empresasSOEP } t=i} > \text{Resultado OE}_{\text{empresas NSOE } t=i}$$

Entendemos que nuestro Modelo y el flujo en su construcción están sólidamente justificados por la revisión teórica y describimos a continuación la metodología que hemos diseñado para su contraste.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Muestra y fuentes de datos

La metodología de contraste comienza por la elección de la industria de referencia que es la de alimentación y bebidas. Es una industria relevante: es la primera en aportación al P.I.B. y al empleo industrial, contiene cantidad y variedad de negocios y empresas y por su condición de proveer bienes de primera necesidad mantiene un comportamiento anticíclico (Oster, 1999; Grant,

2010) contrastado con fuentes secundarias del sector, estadísticas del MAGRAMA, del INE (EIAE) y publicaciones o asociaciones (ESEE, FIAB, entre otros). Evitamos con esta elección confundir efectos de la coyuntura con la calificación de declive.

La información de base para calificar los negocios en declive es la evolución del consumo alimentario de las familias españolas a través del panel de consumo alimentario del MAGRAMA. Es una herramienta útil por su amplitud y horizonte temporal (Martín Cerdeño, 2007) que proporciona detalle por tipo de alimento en volumen y gasto, en el hogar y fuera del hogar

**Figura 3. Identificación de sectores y negocios en declive. Evolutivo del consumo per cápita 2000 a 2010**

**Resumen por clases CNAE 2009**

**Consumo alimentario total (Hogares + Hostelería/Restauración + Instituciones)**

**Evolución del consumo per cápita**

Clasificación Alimentos (MAGRAMA)		2000	2005	2007	2010	2005/2000	2007/2000	2010/2005	2010/2000
CNAE									
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%
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%
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%
108	Otros alimentos	24,29	28,61	30,64	32,13	17,81%	26,15%	12,30%	32,31%
1083	Cafés e Infusiones	3,65	3,98	3,48	3,02	9,10%	-4,68%	-24,16%	-17,26%
1061	Arroz	6,06	5,75	5,50	4,54	-5,11%	-9,11%	-20,98%	-25,02%
1081	Azúcar	7,19	7,05	6,32	5,30	-1,96%	-12,20%	-24,91%	-26,38%
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%
104	Aceite y grasas comestibles	21,58	22,19	20,98	18,76	2,83%	-2,77%	-15,47%	-13,08%
	Total Aceite	20,64	21,31	20,12	17,83	3,26%	-2,51%	-16,32%	-13,60%
103	Frutas Frescas	93,35	102,72	104,77	108,39	10,03%	12,23%	5,52%	16,11%
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%
1101	Otras Bebidas Alcohol.	4,84	4,39	4,30	4,22	-9,31%	-10,99%	-3,78%	-12,73%
1032	Total Zumo de Frutas	17,23	17,75	16,21	14,88	2,97%	-5,95%	-16,16%	-13,68%
	<b>TOTAL CLASES 10 y 11</b>	<b>788,30</b>	<b>808,22</b>	<b>794,48</b>	<b>758,31</b>	<b>2,53%</b>	<b>0,78%</b>	<b>-6,18%</b>	<b>-3,80%</b>
	<b>TOTAL ALIMENTACIÓN</b>	<b>859,51</b>	<b>885,37</b>	<b>872,09</b>	<b>843,43</b>	<b>3,01%</b>	<b>1,46%</b>	<b>-4,74%</b>	<b>-1,87%</b>

En kgrs por habitante y año

Excluidos del consumo alimentario : huevos y otros productos no clasificados

Incluidos los productos frescos, de acuerdo al criterio NACE Rev. 2, pags. 18 a 25.

Fuente: Consumo alimentario, MAGRAMA, años 2001 a 2010

Anuario del Instituto Nacional de Estadística, 2011.

Calificamos la industria de alimentación y bebidas como una industria globalmente madura, donde identificamos sectores con demandas en declive (>10%) sostenida (periodo superior a 5 años): industria del aceite, láctea, de panificación y los negocios del arroz, azúcar, cafés, zumos, vinos y bebidas alcohólicas. Suponen el 31.1% del total del consumo en volumen y cerca del 66% de la cifra de negocios en la industria. Constatamos asimismo la existencia de segmentos crecientes y la mayor estabilidad de la industria respecto al global del consumo en el periodo 2007-2013. En la fase final del periodo, fuera del ámbito de la investigación, se agudizan las tensiones hacia el

precio por no absorción del aumento de costes (diferencia entre los precios de la industria y el IPCA; INE y EIAE) y preferencia del consumo a versiones más baratas (Informe FIAB 2011: cuota de la *private label* pasa de 18 a 36% entre 2005 y 2011).

Tanto la posición relativa de la Empresa como su Opción Estratégica han requerido de contacto directo con una muestra de competidores en las clases en declive. Se ha recabado información de comportamiento mediante cuestionario postal y entrevista personal e información registral de resultados. El cuestionario se ha desarrollado teniendo en consideración las recomendaciones respecto a redactado, extensión y comprensión de las escalas (Lévy y Varela, 2003) y la participación de revisores (académicos y de la industria). El trabajo de campo se ha desarrollado en el año 2012. Participan en la investigación 272 empresas que facilitan información válida de 265 CIF y 310 clases de producto en declive. La muestra recoge representación de todos los sectores y tamaños de empresa y un nivel de respuesta aceptable (11.7%) a tenor de la tasa habitual (Cycyota y Harrison, 2006).

### **3.2 Medición de las variables**

#### Entorno del declive: Calificación del Declive como Favorable o Desfavorable

De acuerdo a nuestro modelo esta calificación contiene dos elementos, la Calificación de la Demanda y la Estructura de la Industria. Se han identificado cinco indicadores de Demanda (tasa, ratio, causa, reconocimiento y bolsas remanentes) y cuatro de Industria (producto, poder, competencia y barreras de salida) que agrupan las variables desarrolladas de acuerdo a la literatura: diez para el caso de demanda y dieciséis para el caso de industria (Hall, 1980; Harrigan 1980a y 1988; Porter, 1974, 1976 y 1980; Thièrtart y Vivas, 1983; Johnson y Thomas, 1987; Cool y Dierickx, 1993; McGahan y Silverman, 2001; Barney, 1997; Grant, 2010).

La fuente de los datos ha sido registral (estadísticas oficiales, paneles de detallistas, información de asociaciones) y se ha analizado a nivel de negocio. Este proceso permite confirmar que en la industria de alimentación y bebidas y con nuestras variables es posible configurar una dimensión de demanda favorable o desfavorable y una dimensión de industria hospitalaria u hostil al nivel del producto (negocio de la empresa). En una segunda fase, combinamos estas dos dimensiones en una única, Entorno, con valor Favorable o Desfavorable. La técnica que hemos utilizado ha sido la de agrupación por clúster que es la recomendada en investigaciones similares (Thièrtart y Vivas, 1983; Harrigan, 1985; Miles et al., 1993). En todos los casos hemos realizado los controles de calidad necesarios para concluir que en el mercado español de alimentación y bebidas es posible clasificar los sectores de acuerdo a la descripción de la literatura del declive y confirmar la primera dimensión del marco de comportamiento, Entorno.

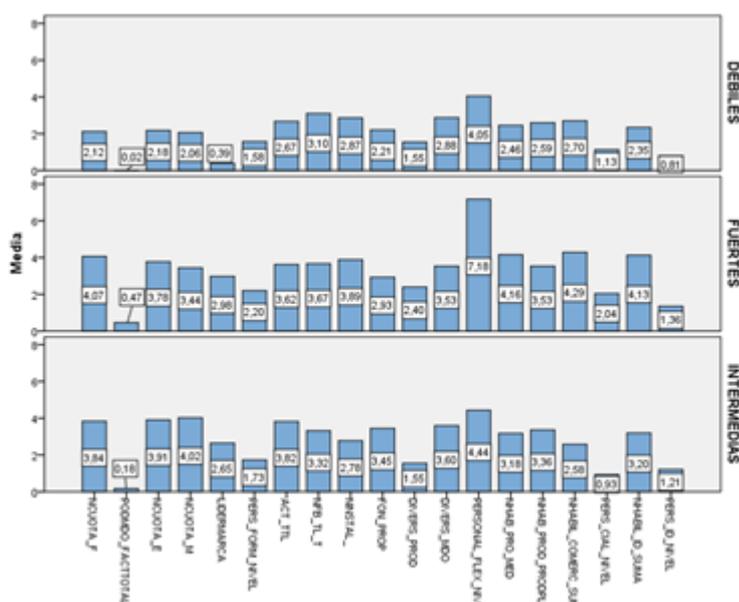
**Figura 4. Construcción de la Dimensión Entorno del Declive**

Sector	Dimensión Demanda	Dimensión Industria	Diagnóstico entorno
Aceite	Favorable	Hostil	Desfavorable
Leche	Desfavorable	Hostil	Desfavorable
Zumo	Favorable	Hostil	Desfavorable
Arroz	Favorable	Hostil	Desfavorable
Pan	Favorable	Hospitalaria	Favorable
Azúcar	Favorable	Hospitalaria	Favorable
Café	Favorable	Hospitalaria	Favorable
Bebidas alc.	Favorable	Hospitalaria	Favorable
Vino	Desfavorable	Hospitalaria	Desfavorable

Posición competitiva de la empresa: Fortalezas relativas a competidores

La posición competitiva de la empresa se ha evaluado con la información de sus directivos, que se ha contrastado con paneles externos y juicio de expertos. Cuatro indicadores de la posición: Poder (peso relativo a participantes, liderazgo), Recursos tangibles (activos, instalaciones), Recursos intangibles (marca, personal entrenado), y Capacidades (posesión o no de habilidades de diversificación, comerciales, de producción y desarrollo de productos) nutridos por 19 variables (Kotler, 1974; Caves y Porter, 1977; Harrigan, 1980a; Johnson y Thomas, 1987; Capon Farley y Hoenig., 1990; Thièrtart y Vivas, 1983; Barney, 1991 y 1997; Amit y Schoemaker, 1993; Cool y Dierickx, 1993; Black y Boal, 1994; Cockburn et ál., 1994; Jendges, 1994; Barcenilla y Lozano, 2001; McGahan y Silverman, 2001; Sainz, 2002; Bernard y Jensen, 2003; Rodríguez, 2006; Díaz, Aguiar y de Saa, 2006 Salinas y Ambler, 2009; Grant, 2010; Teece, 2010; Bingham et al., 2011). El método de agrupación por clúster ha creado tres dimensiones: débil (135 empresas), fuerte (45 empresas), e intermedia (85 empresas). Esta solución a tres conglomerados asemeja a la propuesta por Harrigan (1988) y Thièrtart y Vivas (1984).

**Figura 5. Solución de tres conglomerados Recursos y Capacidades de la empresa**



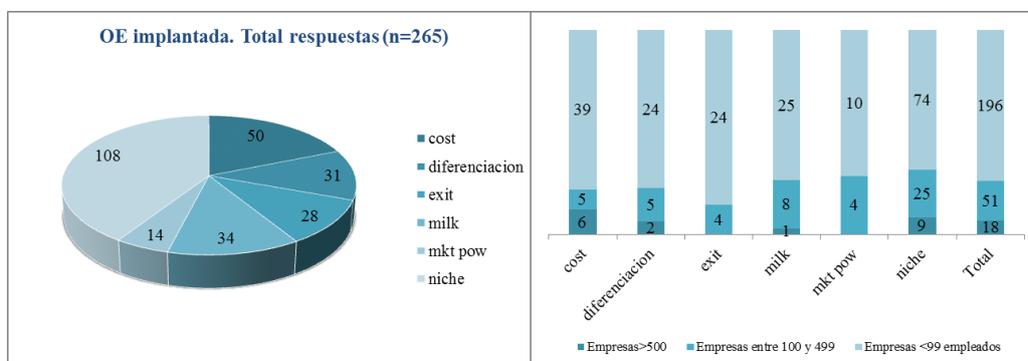
Además de su posición competitiva, la empresa puede estar sujeta a Requerimientos Estratégicos a Permanecer (Request). Confeccionamos una batería de atributos (propiedad, familiar, dirección, control, información e integración; Hatten et al., 1978; Filatotchev y Toms, 2003; Harrigan 1980a; Uriu, 1984) que nos ayudan a clasificar las 265 empresas en 64 Con Request, 112 Sin y 89 sujetas a Requerimientos medios. Nótese que la técnica de clúster no ha permitido incorporar a la dimensión Empresa la posición respecto a los Request.

### Opción estratégica.

Conocer la opción estratégica supone preguntar al directivo sobre las prácticas implantadas en su empresa, y construir con su declaración una variable (OE) descriptiva de su orientación. El instrumento utilizado ha sido una batería de 30 declaraciones procedentes de investigación precedente (Dess y Davies, 1984; Harrigan, 1980a; Harrigan y Porter, 1983; Calori y Ardisson, 1988; Baden-Fuller, 1989; Filatotchev y Toms, 2003; Gambardella y McGahan, 2010), sobre la que se ha pedido la opinión con una escala Likert de 5 puntos siguiendo el procedimiento de investigaciones precedentes (Dess y Davies, 1984; Chaganti, 1987; Calori y Ardisson, 1988; Covin y Slevin, 1989).

El método de escalas aditivas nos ha permitido confeccionar seis OE: Costes agrupa 5 ítems, Diferenciación, 9 ítems, Salida, 2 ítems, Cosecha 2 ítems, Poder de Mercado, 3 ítems y Nicho con 2. Se ha revisado para cada variable nivel de fiabilidad ( $\alpha$  de Cronbach), consistencia interna (factorial confirmatorio) y de significado a través de comparación con variables ajenas a la escala, resultando satisfactorios los controles en todos los casos. Puesto que la respuesta era múltiple, las puntuaciones de la escala se han asignado como OE principal a la empresa de acuerdo al valor máximo (Parker y Helms, 1992).

**Figura 6. Opción estratégica Total y por tamaño de empresa (n=265)**



### Resultados

Confeccionamos con información registral tres grupos de variables de desempeño, de resultado económico y resultado financiero (Hall, 1980; Harrigan, 1988; Capon et ál., 1990; Baker y

Duhaime, 1997; Cuervo, 1994) con datos del periodo del periodo completo y año anterior para controlar decalajes (Thièart y Vivas, 1983 y 1984). El grupo de variables de desempeño controlan crecimiento (empleo e ingresos) propio y comparativo con el resto de la industria, y cuota. El resultado económico lo medimos por ROS (BAI en SABI) y VA, propio y comparado, mientras que el financiero se mide por los ratios ROA, RFP y ROCE. En su confección se han seguido pautas de consistencia, revisión de atípicos y veracidad acudiendo a información registral (informes de empresa y balances compilados por SABI); se evita el sesgo de respuesta única pero conlleva pérdida de empresas (Sainz Ochoa, 2002). La muestra final es de 230 empresas.

## **4. RESULTADOS. ALGUNOS HALLAZGOS**

### **4.1 Validez del marco configurativo del modelo de Comportamiento y Resultado en el Declive**

El proceso de confección de las dimensiones de Entorno y Empresa permite afirmar que es posible, en la industria de alimentación y bebidas española, construir un marco de referencia para la elección de la opción estratégica con base en la clasificación del entorno en favorable o desfavorable y en la posición competitiva de la empresa relativa a sus pares (débil, fuerte e intermedia).

### **4.2 Validez del Modelo De Comportamiento y Resultado**

#### Grupo de hipótesis 1. Relación entre los factores y la elección de la OE (prescrita)

El contraste ha consistido en pruebas sucesivas (diferencia de medias, contraste  $\chi^2$  y regresión logística binaria por pasos: Annand y Singh, 1997; Filatotchev y Toms, 2003; Miles et al., 2003; Almodóvar, Navas y Huerta, 2009; Galve y Salas, 2011). El resultado final muestra que las empresas eligen la OE de acuerdo a los factores del marco de referencia (Entorno y Empresa); el tamaño no influye y la existencia de requerimientos estratégicos aplica únicamente para algunas OE.

Respecto a las hipótesis 1.1 a 1.6, correspondientes al enunciado previsto por la literatura (Seguir o no la Opción Prescrita), se confirman la totalidad de ellas con la excepción de la hipótesis 1.4 (Cosecha o Salida para posición competitiva intermedia y declive desfavorable). La clasificación final entre Empresa<sub>SOEP</sub> y Empresa<sub>NSOE</sub> es de 115 / 115, con evidentes diferencias de acuerdo a posición competitiva (más Empresa<sub>SOEP</sub> entre las fuertes, menos en entorno Desfavorable).

El segundo contraste, entre la elección y el resultado, se encuentra en fase de confección y análisis en este momento (agosto de 2014).

**Figura 7. Clasificación de las Empresas según cumplimiento de hipótesis 1.1 a 1.6**

	Posición competitiva Fuerte	Posición competitiva intermedia	Posición competitiva débil	Recuento Empresas SOEP, NSOE
Entorno favorable	✓ Se acepta parcialmente	✓ Se acepta	✓ Se acepta	SOEP (76/106) 71.7% NSOE (30/115) 28.3%
Entorno desfavorable	✓ Se acepta	✗ Se rechaza	✓ Se acepta parcialmente	SOEP (39/124) 31.4% NSOE (85/124) 68.6%
	SOEP (25/37)=67.5% NSOE (12/37)=32.5%	SOEP (25/72)=34.7% NSOE (47/72)=65.3%	SOEP (65/121)=53.7% NSOE (56/121)=46.3%	SOEP (115/230) 50.0% NSOE (115/230) 50.0%

## 5. DISCUSION Y CONCLUSIONES

La revisión teórica de la literatura nos ha permitido caracterizar la fase de declive del ciclo de vida de la industria con la intención de determinar qué factores relacionados con el entorno y la posición competitiva de la empresa son los determinantes de la opción estratégica a seguir por las empresas. Hemos aprendido que es posible la calificación del entorno como favorable o desfavorable, desde el punto de vista de reconocimiento del declive y de la estructura de la industria, con base en variables de consumo e industria. Asimismo es posible determinar la posición relativa a sus competidores en la que se encuentra a la empresa, que puede ser superior, promedio o inferior a sus pares, examinando sus fortalezas relativas, sus recursos y capacidades. Estas dos entradas del marco de referencia orientan a la empresa sobre la elección de una primera gran decisión estratégica, permanecer o salir.

Hemos revisado a través de la literatura inicial del ciclo de vida de la industria y de las aportaciones que se han dedicado al análisis singular de la fase de declive, las distintas opciones que se ofrecen a las empresas que se enfrentan a este momento de la vida de su negocio. En todas ellas encontramos un punto en común, que es advertir de la especial circunstancia que supone para la empresa. En primer lugar, la fase de declive supone para el negocio una limitación en sus opciones. Si bien no existe una opción única, el dilema estratégico se resume en salir o quedarse, luchar o volar, o incluso, ir o no ir (Harrigan, 1980a y 1988). En segundo lugar, la preeminencia del resultado económico, pues el principal problema al que se enfrenta la empresa es la pérdida de rentabilidad provocada por la caída de la demanda y la mayor hostilidad del entorno (Newman, 1988). Asimismo y en tercer lugar, las opciones estratégicas del declive vienen determinadas por las decisiones estratégicas previas, pues el declive se prepara desde la madurez (Porter, 1980). En cuarto lugar, el tiempo para la evaluación del entorno y la toma de decisiones se acorta, y los directivos se enfrentan a la necesidad de tomar decisiones firmes y comprometidas, sin espacio para una segunda oportunidad (Hall, 1980). Finalmente, el entorno del negocio está afectado de turbulencia, por la incertidumbre sobre el patrón de caída de la demanda, y es frecuentemente hostil, debido a que la única manera de mantener crecimiento en ventas y llenar capacidad es ganando cuota de mercado a otros competidores (Covin y Slevin, 1989). La pervivencia de este enfoque es tal que podríamos, en cada caso, rellenar la referencia con una aportación de los

últimos meses en los que tanto la incertidumbre del entorno como la necesidad de mirar de nuevo “hacia afuera” promueven la reflexión académica: véase por ejemplo Christensen y van Bever (2014), Bloom (2014) o Guerras, Madhok y Montoro (2014).

En este trabajo hemos puesto de manifiesto la aportación que el enfoque de recursos y capacidades, a través del reconocimiento de la existencia de recursos idiosincráticos a la empresa y, especialmente, la posesión de activos valiosos acumulados en el ciclo de vida cuyo valor puede perderse si se cosecha o abandona sin más el negocio, tiene en el examen de las alternativas estratégicas a disposición de la empresa. Asimismo la literatura que investiga el efecto de la innovación en producto (Henderson y Clark, 1990), entre participantes y sus relaciones (McGahan, 2004; McGrath, 2010) y modelos de negocio (Amit y Zott, 2010; Teece, 2010; Baden-Fuller y Morgan, 2010) aporta puntos de vista alternativos para explorar la forma de competir rentablemente cuando el negocio decrece.

Es preciso asimismo reconocer que la posición de la empresa respecto a sus requerimientos estratégicos limita su libertad de elección. Especialmente en el caso de empresas de negocio único, la decisión de salir supone la liquidación de la empresa y esta decisión no es sencilla (de Elizagárate, 1987; Baden-Fuller, 1989; Dunn, 2012).

Frente a la visión lineal del modelo tradicional del ciclo de vida, en este trabajo postulamos que es posible implantar una variedad de opciones para conseguir el mejor resultado, y que éstas estarán en relación directa con el entorno del declive, entendido como la evolución de la demanda, la situación de la industria y el diagnóstico de la posición competitiva por parte de los directivos de la empresa. El estado de la investigación nos permite afirmar que es posible construir, y así se ha hecho para el caso de la industria de alimentación y bebidas, un marco configurativo de las relaciones del entorno y la posición competitiva de la empresa con la elección estratégica a través de la validación del modelo de comportamiento; nuestro esfuerzo futuro se dirige a comprender las relaciones entre estas dimensiones y la opción estratégica con el resultado a fin de determinar la combinación que maximice el resultado para la empresa competidora en el declive. Entender esta relación supone revisar si son las opciones estratégicas recomendadas por la literatura, y en concreto, las propias del modelo ampliado de Harrigan (1988) las que proporcionan superioridad. Entendemos que esta revisión de la teoría es necesaria por cuanto la investigación sobre estrategias competitivas para empresas competidoras con demandas en declive carece de predicamento dentro de las líneas de trabajo predominantes; son escasos los trabajos que se han interesado recientemente por este tópico. Sin embargo, y parafraseando a Harrigan, el declive es una realidad dolorosa que debemos afrontar desde el punto de vista de aportar soluciones a los directivos, de nuevo parafraseando a Newman, atezados por el estrés, pues para muchas de nuestras industrias el nuevo paradigma es competir con demandas en declive.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGGARWAL, R., SARKAR, M.B., ECHAMBADI, R. (2002): "The conditioning effect of time on firm survival: an industry life cycle approach". *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 5, pp. 971-994.
- AKCIGIT, U.; KERR, W.R. (2011) "Growth through Heterogeneous Innovations" Working Paper 11-044, Harvard Business School
- ALMODÓVAR, P., NAVAS LÓPEZ, J.E., HUERTA, P. (2009) "La tipología estratégica como factor determinante de la empresa conjunta internacional". *Investigaciones económicas*, Vol. XXXIII. No. 3, pp. 407-438.
- AMIT, R.; ZOTT, C. (2010) "Business Model Design: an Activity System Perspective", *Long Range Planning*, Vol. 43, pp. 216-226.
- AMIT, R.; ZOTT, C. (2001): "Value creation in e-business". *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 493-520.
- ANDERSON, C., ZEITHAML, C. (1984): "Stage of the product life cycle, business strategy and business performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No 1, pp. 5-24.
- ANNAND, J.; SINGH, H. (1997) "Asset Redeployment, Acquisitions and Corporate Strategy in Declining Markets", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, summer special issue, pp 99-118
- AUDRETSCH, D., FELDMAN, M.P. (1996): "Innovative clusters and the industry life cycle". *Review of Industrial Organization*, Vol. 11, pp. 253-273.
- BADEN-FULLER, C. W. (1989): "Exit from declining industries and the case of steel castings". *The Economic Journal*, vol. 99, nº 398 pp. 949-961.
- BADEN-FULLER, C. W.; MORGAN, M.S. (2010) "Business Models as Models ", *Long Range Planning*, Vol. 43, pp 156-171
- BARCENILLA, S.; LOZANO, P. (2001) "Competitividad y comportamiento tecnológico de la empresa multinacional en España" *Economía Industrial*, Vol. 338, pp. 169-196.
- BARKER, V.L.III; DUHAIME, I.M. (1997) "Strategic change in the Turnaround process: Theory and empirical evidence" *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp 13-38
- BARNETT, W.P.; MCKENDRICK, D.G. (2004) "Why Are Some Organizations More Competitive than Others? Evidence from a Changing Global Market", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49, No. 4, pp. 535-571
- BARNEY, J. (1991) "Firm resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp 99-120.
- BARNEY, J. (1997) *Gaining and sustaining competitive advantage* Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.
- BARROSO, A.; MARCO, S. G. (2013) "Product proliferation strategies and firm performance: The moderating role of product space complexity", *Strategic Management Journal* Vol. 34 No. 12 pp. 1435-1467
- BENNETT, N.; LEMOINE, G.J. (2014) "What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world", *Business Horizons*, No. 57, pp 311-317
- BERNARD, A.B.; REDDING, S.J.; SCHOTT, P.K. (2008) "Multi-product Firms and Product switching", US Bureau of Census Working Paper CES 08-24

- BERNARD, A.B., JENSEN, J.B. (2007): "Firm structure, multinationals and manufacturing plants death". *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 89, No 2, pp. 193-204.
- BINGHAM, C.B.; EISENHARDT, K.M.; FURR, N.R. (2011) "What Strategy When?", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53 No 1; pp 71-78
- BLACK, J.A. ; BOAL, K.B. (1994) "Strategic Resources : Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 131-148.
- BLOOM, N. (2014) "Fluctuations in Uncertainty" *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 28 No 2, pp. 153-176
- BOONE, C., CARROLL G.R., WITTELOJSTUIN, A.J. (2002): "Resource distribution and market positioning: Dutch daily newspapers". *American Sociological Review*, No 67, pp. 408-431.
- BURPITT, W, FOWLER, S. (2007): "Entrepreneurial strategies in a declining industry". *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 18, No 1, pp. 69-84.
- CABRAL, LUIS M.B. (2000) *Introduction to Industrial Organization*. The MIT Press, Cambridge MA.
- CALORI, R., ARDISSON, J.M. (1988): "Differentiation strategies in stalemate industries". *Strategic Management Journal*, Vol.9, No 3, pp. 255-269.
- CAMPOS, R.G.; REGGIO, I. (2012) "Measurement error an imputation of Consumption in Survey data" Universidad Carlos III de Madrid Working Paper 12-19
- CAPON, N., FARLEY, J.U., HOENIG, S. (1990): "Determinants of financial performance: a meta-analysis". *Management Science*, Vol. 36, No 10, pp. 1.143-1.160.
- CARREE, M.A., THURIK, R.A. (2000): "The life cycle in the US tire industry". *Southern Economic Journal*, Vol. 67, No 2, pp. 254-279.
- CASADESUS MASANELL, R.; RICART, J.E. (2010) "From Strategy to Business model and to Tactics", *Long Range Planning*, Vol. 43 pp 195-215
- CAVES, R.E.; PORTER, M.E. (1977) "From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, n° 2, pp. 241-261.
- CHAGANTI, R. (1987): "Small business strategies in different industry environments". *Journal of Small Business Management*, Vol. 25, No 3, pp. 61-68.
- CHRISTENSEN, C.M.; VAN BEVER, D. (2014) "The Capitalist's Dilemma" *Harvard Business Review*, June 2014.
- CHRISTENSEN, C.M., RAYNOR, M. (2003): *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- COCKBURN, I.M., HENDERSON, R., STERN, S. (2000): "Untangling the origins of competitive advantage". *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No 10-11, pp. 1.123-1.131.
- CONWAY, P. (2006) "Downsizing, Layoffs and Plant Closure: the impact of import price pressure and technological growth on U.S. textile producers" US Bureau of Census Working Paper CES 06-10
- COOL, K.; DIERICKX, I. (1993) "Rivalry, groups and firm profitability", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 47-59.
- COOK, D., FERRIS, G.R. (1986): "Strategic human resources management and firm effectiveness in industries experiencing decline". *Human Resources Management*, Vol. 25, No 3, pp. 441-458.
- COVIN, J.G., SLEVIN, D.P. (1989): "Strategic management of small firms in hostile and benign environments". *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No 1, pp. 75-78.

- CUERVO GARCIA, A. (1994). *Análisis y Planificación Financiera de la Empresa*. Ed. Civitas, Madrid, España.
- CUERVO GARCÍA, A. (1999): “La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa”. *Papeles de Economía Española*, No 78-79, pp. 34-55.
- CYCYOTA, C.S.; HARRISON, D.A. (2006) "What (not) to Expect when Surveying Executives. A meta-analysis of response rates and techniques over time", *Organizational Research Methods*, Vol. 9, No.2, pp 133-160.
- DE ELIZAGARATE, V. (1987): “Estrategias para sectores en declive”. *Revista de Economía y Empresa*, Vol. 7, No 17-18, págs. 273-294.
- DEAN, T.J, BROWN, R. L., BAMFORD, CH. E. (1998): “Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comparative analysis of business formations”. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No 8, pp. 709-728.
- 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*, Vol. 27, No. 3, pp. 467-488.
- DIAZ DIAZ, N.L.; AGUIAR DIAZ, I.; DE SAA PEREZ, P. (2006) “Los activos de conocimiento tecnológico en las empresas industriales españolas”; *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, No 2, pp. 79-97.
- DUNN, J.H. (2012) “The decline of manufacturing in the United States and its impact on income inequality”, *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 28, No 5, pp. 995-1000.
- ELLRAM, L. M.; KRAUSE, D. (2014) "Robust supplier relationships: Key lessons from the economic downturn", *Business Horizons*, Vol. 57, pp. 203-213
- ERICKSON, G., JACOBSON, R. (1992): “Gaining competitive advantage through discretionary expenses: the return of R&D and advertising”. *Management Science*, Vol. 38, No 9, pp. 1.264-1.279.
- FERNANDEZ OLMOS, M.; DIEZ VIAL, I. (2013) "Effect of firm's resources on international diversification: An application in the Iberian Ham industry", *European Management Journal*, Vol. 31, pp 196-208
- FILATOTCHEV, I., TOMS, S. (2003): “Corporate governance, strategy and survival in a declining industry: a study of UK cotton textile companies”. *The Journal of Management Studies*, Vol. 40, No 4, pp. 895-917.
- FILSON, D.; SONGSAMPHANT, B. (2005) “Horizontal mergers and exit in declining industries”, *Applied Economics Letter*, Vol. 12, pp. 129-132.
- FORT, T.C.; HALTIWANGER, J.; JARMIN, R.S.; MIRANDA, J. (2013) "How Firms respond to Business Cycles: The rol of Firm Age and Firm Size" *IMF Economic Review*, Vol.61, No. 3, pp 520-559
- GANS, J. (2009) “A Dearth of Exit Strategies”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50 No 3; pp 19-20
- GALVE GÓRRIZ, C.; SALAS FUMÁS, V. (2011): “¿Determina la propiedad familiar diferencias en las relaciones entre preferencias, comportamiento y resultados en las empresas españolas cotizadas?”. *Revista de Economía Aplicada*, Vol. XIX, No 57, pp. 5 a 34.
- GAMBARDELLA, A.; MCGAHAN, A.M. (2010) "Business-Model Innovation: General purpose technologies and their Implications for Industry Structure ", *Long Range Planning*, Vol. 43, pp 262-271
- GHEMAWAT, P.; NALEBUFF, B. (1990): “The devolution of declining industries”. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 105, No 1, pp. 167-186.

- GRAF, L.; KÖNIG, A.; ENDERS, A.; HUNGERBERG, H. (2012) "Debiasing competitive irrationality: How managers can be prevented from trading off absolute for relative profit", *European Management Journal*, Vol. 30, pp. 386-403
- GRANT, R.M. (1991) "The Resource-Based theory of Competitive Advantage. Implications for Strategy formulation", *California Management Review*, Vol.33, No. 3, pp. 114-135.
- GRANT, R.M. (2010) *Contemporary Strategy Analysis*, VII edition. Blackwell Publishing, Malden, USA.
- GRUBER, J. (2001): "Tobacco at the crossroad: the past and future of smoking regulation in the US". *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 15, No. 2, pp. 193-212.
- GUERRAS MARTIN, L.A.; MADHOK, A.; MONTORO SÁNCHEZ, A. (2014) "The evolution of strategic management research: Recent trends and current direction", *Business Research Quarterly*, Vol. 17, pp 69-76
- HALL, W.K. (1980): "Survival strategies in a hostile environment". *Harvard Business Review*, Vol. 58, No 5, pp. 75-85.
- HAMBRICK, D.C. (1983a): "Some test of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow strategic types". *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 5-26.
- HAMMERMESH, R.G., SILK, S.B. (1979): "How to compete in stagnant industries". *Harvard Business Review*, Vol. 57, No 5, pp. 161-168.
- HARRIGAN, K.R. (1980a): *Strategies for Declining Businesses*. Lexington Books, Boston, MA.
- HARRIGAN, K. R. (1981): "Deterrents to divestiture". *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No 2, pp. 306-323.
- HARRIGAN, K.R. (1988): *Managing Maturing Business: Restructuring Declining Industries and Revitalizing Troubled Operations*. LC Books, Boston, MA.
- HARRIGAN, K.R., PORTER, M.E. (1983): "End-game strategies for declining industries". *Harvard Business Review*, Vol. 61, No 4, pp. 111-120.
- HATTEN, K.J., SCHENDEL, D.E., COOPER, A.C. (1978): "A strategic model for the U.S. brewing industry: 1952-1971". *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No 4, pp. 592-610.
- HAX, A., MAJLUF, N. (1984): *Strategic Management: An Integrative Perspective*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- HENDERSON, R. (2009): "Research, teaching and current work". Conferencia en el curso de Management Research, Real Colegio Complutense, Universidad de Harvard Julio 2009.
- HENDERSON, R., CLARK, J. (1990): "Architectural innovation: the reconfiguration of existing products, technologies and the failure of established firms". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 9-30.
- HENDERSON, R., MITCHELL, W. (1997): "The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 5-14.
- HOFER, C.W. (1975) "Toward a Contingency Theory of Business Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 18, pp. 784-810.
- HOPKINS, W.E.; MALLETTE, P.; HOPKINS, SH.A. (2013) "Proposed factors influencing strategic inertia / strategic renewal in organizations", *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 2, pp 77-94
- HOSKINSSON, R.E.; HITT, M.A.; WAN, W.P., YIU, D. (1999) "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum", *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 417-456.

- ITAMI, H.; NISHINO, K. (2010) "Killing two birds with one stone. Profit for now and learnings for the future" *Long Range Planning*, Vol. 43, pp. 364-369.
- JENDGES, T. (1994): "A note on capacity reduction and the role of firm size in declining industries". *Small Business Economics*, Vol. 6, pp. 477-480.
- JOHNSON, G., THOMAS, H. (1987): "The industry context of strategy, structure and performance: the UK brewing industry". *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No 4, pp 343-361.
- KIM, H.E.; PENNINGS, J.M. (2009) "Innovation and strategic renewal in mature market: a study of the tennis racket industry", *Organization Science*, Vol. 20, No 2, pp. 363-318.
- KIM, W. C.; MAUBOURGNE, R. (2005) *La estrategia del océano azul*. Ediciones Granica, Barcelona.
- KLEPPER, S. (1996): "Entry, exit, growth and innovation over the product life cycle". *American Economy Review*, Vol. 86, pp. 562-583.
- KOTLER, PH. (1974): *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación y Control*. Editorial Diana, II Edición 1979, México DF.
- LEVITT, T. (1965): "Exploit the product life cycle". *Harvard Business Review*, Vol. 65, No 6, pp.81-94.
- LÉVY MANGIN, J.P.; VARELA MALLOU, J. (Dir.) (2003) *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales* Ed. Pearson, Prentice-Hall, Madrid
- LIEBERMAN, M. R. (1990): "Exit from declining industries. "stakeout" or "shakeout"?". *The Rand Journal of Economics*, Vol. 21, No 4, pp. 538-554.
- LUEG, R.; GENADIEV BORISOV, B. (2014) "Archival or perceived measures on environmental uncertainty? Conceptualization and new empirical evidence" *European Management Journal*, Vol. 33, pp. 658-671
- MA, W.; YIU, D.W.; ZHOU, N. (2014) "Facing global economic crisis: Foreign sales, ownership groups and corporate value", *Journal of World Business*, Vol. 49, pp. 87-100.
- MARTÍN CERDEÑO, V. J. (2008) "187-2007, dos décadas del panel de consumo alimentario" Servicio de Publicaciones del MAGRAMA, Madrid (publicado en *Distribución y Consumo*)
- MAURI, A., MICHAELS, M.P. (1998): "Firm and industry effects within strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No 3, pp. 211-219.
- McGAHAN, A. (2004): "How industries change". *Harvard Business Review*, Vol. 82, No 10, pp. 86-94.
- McGAHAN, A.; PORTER, M.E. (2002) "What do we know about Variance in accounting profitability?" *Management Science*, Vol. 48, No. 7, pp. 834-851
- McGAHAN, A., SILVERMAN, B.S. (2001): "How does innovative activity change as industries mature?" *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 19, pp. 1141-1160.
- McGAHAN, A.; VILLALONGA, B. (2005) "The choice among acquisitions, alliances and divestitures", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 13, pp. 1183-1208
- McGRATH, R. G. (2010) "Business Model: A Discovery Driven Approach", *Long Range Planning*, Vol. 43, pp. 247-261
- MILES, G., SNOW, C.C., SHARFMAN, M.P. (1993): "Industry variety and performance". *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No 3, pp. 163-177.
- MILLER, D., FRIESEN, P.H. (1984): "A Longitudinal study of corporate life cycle". *Management Science*, Vol. 30, No 10, pp. 1161-1184.
- NEWMAN, J.N. (1988): "Compensation strategy in declining industries". *Human Resource Planning*, Vol. 11, No 3, pp. 197-206.

- OSTER, S.M., (1999): *Modern Competitive Analysis*. Oxford University Press, 3rd. edition. NY, USA.
- PARKER, B., HELMS, M.M. (1992): "Generic strategies and firm performance in a declining industry". *Management International Studies*, Vol. 32, No 1, pp. 23-40.
- PORTER, M.E. (1974): "Consumer behavior, retailer power and market performance in consumer goods industries". *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 56, No 4, pp. 419-436.
- PORTER, M.E. (1976): *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*. HES, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- PORTER, M.E. (1980): *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Edición de 2012, Ediciones Pirámide, Madrid
- PRATS, M<sup>a</sup> J.; SOSNA, M.; VELAMURI, R. (2012) "How to Manage in Different Growth Contexts", *California Management Review*, Vol. 54, No. 4 (summer issue), pp 118-142.
- RODRIGUEZ PÉREZ. E. (2006) "La relación entre rentabilidad y estrategias genéricas en el sector farmacéutico" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, No. 2 pp. 29-44.
- SÁINZ OCHOA, A. (2002): "Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de D.O.C. Rioja". Tesis Doctoral, Universidad de La Rioja.
- SALINAS, G.; AMBLER, T. (2009) "A taxonomy of brand valuation practice: Methodology and purposes" *Brand Management*, Vol. 17, No. 1; pp. 39-61
- SCHEFCZYK, M., GERPOTT, T.J. (1998): "Determinants of corporate efficiency in a declining industry: an empirical analysis of German foundries". *Management International Review*, Vol. 38, No 4, pp. 321-344.
- SCHMITT, A.; PROBST, G.; TUSHMAN, M.L. (2010) "Management in Times of Economic crisis: Insights into Organizational Ambidexterity" *M@n@gement*, Vol. 3, No. 3, pp. 128-150.
- SCOTT, B.R. (1982): "Can industry survive the welfare state?". *Harvard Business Review*, Vol. 60, No 5, pp. 70-84.
- SPILECKE, S.B.; BRETTEL, M. (2013) "The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department", *European Management Journal*, Vol. 31, pp. 410-422
- STAL, H.L.; BONNENDAHL, K.J.; ERIKSSON, J. (2014) "The challenge of introducing low-carbon industrial practices: Institutional entrepreneurship in the agri-food sector", *European Management Journal*, Vol. 32, pp. 203-215
- TEECE, D.J. (2010): "Business models, Business strategy and Innovation". *Long Range Planning*, Vol. 43, pp 172-194.
- TEECE, D.J., PISANO, G., SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No 7, pp 509-533.
- THIÉTART, R.A., VIVAS, R. (1983): "Success strategies for declining activities". *International Studies of Management and Organization*, Vol. 13, No4, pp. 77-92.
- THIÉTART, R.A., VIVAS, R. (1984): "An empirical investigation of success strategies for businesses along the product life cycle". *Management Science*, Vol. 30, N°12, pp. 1405-1423
- URIU, R. (1984): "The declining industries of Japan - adjustment and reallocation". *Journal of International Affairs*, Vol. 38, No 1, pp. 99-112.
- WOOD, A. (2009): "Capacity rationalization and exit strategies". *Strategic Management Journal*, Vol. 30, pp. 25-44
- Fuentes de datos: [www.fiab.es](http://www.fiab.es); [www.ine.es](http://www.ine.es); [www.magrama.es](http://www.magrama.es);

Figura 1. El modelo de Comportamiento y Resultado en el declive.

