



Revista Finanzas y Política Económica

ISSN: 2248-6046

ISSN: 2011-7663

Universidad Católica de Colombia

García-Parejo, Antonia; Caro-González, Francisco Javier; Chavarría-Ortiz, Carlos
La industria cultural taurina española en tiempos de
crisis (2007-2013): fase del ciclo de vida de la industria
Revista Finanzas y Política Económica, vol. 15, núm. 2, 2023, Julio-Diciembre, pp. 465-492
Universidad Católica de Colombia

DOI: <https://doi.org/10.14718/revfmanzpolitecon.v15.n2.2023.7>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323577432007>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)



Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

La industria cultural taurina española en tiempos de crisis (2007-2013): fase del ciclo de vida de la industria

Antonia García-Parejo,* Francisco Javier Caro-González,** Carlos Chavarría-Ortiz***

Recibido: 15 de octubre de 2022

Evaluación: 12 de marzo de 2023

Aprobado: 10 de abril de 2023

Artículo de investigación


* Doctora en Administración de Empresas y Marketing. Profesora titular de la Escuela Universitaria de Osuna, Universidad de Sevilla, Sevilla (España). Correo electrónico: antoniagp@euosuna.org

 <https://orcid.org/0000-0003-2673-4304>

** Doctor en Administración de Empresas y Marketing. Profesor titular, Universidad de Sevilla, Sevilla, (España). Correo electrónico: fjcaro@us.es

 <https://orcid.org/0000-0002-7261-9377>

*** Doctor en Administración de Empresas y Marketing. Director-gerente Escuela Universitaria de Osuna, Sevilla, (españa). Correo electrónico: cchavarría@euosuna.org

 <https://orcid.org/0000-0002-6608-5276>

Resumen

Esta investigación tiene por objeto identificar la fase del ciclo de vida en la que se ubica la industria cultural taurina y comprobar la validez del modelo del ciclo de vida en industrias singulares. Los estudios científicos previos sobre el sector taurino son escasos. La industria cultural taurina es un sector que abarca 103 actividades económicas directas e indirectas, de ahí su interés. A partir de este estudio, basado en un análisis de datos secundarios, para un periodo de crisis (2007-2013), y utilizando el modelo del Ciclo de Vida de la Industria de Peltoniemi (2011) y variables del modelo de Van de Ven y Poole (1995), se puede conocer la situación del sector y afirmar que estamos ante una industria en fase de madurez y con un alto grado de concentración empresarial.

Palabras clave: ciclo de vida de la industria, industria cultural, sector taurino español, crisis económica, diseño dominante.

Clasificación JEL: E32, L16, Z19.

The Spanish Bullfighting Cultural Industry in Times of Crisis (2007-2013). Its Phase in the Industry Life-Cycle

Abstract

The main goal of this research is to identify which stage of the Industry Life-cycle the Spanish bullfighting sector is currently going through. Furthermore, we also aim to verify the validity of the Industry Life-cycle in the assessment of unique industries. The bullfighting business is composed of 103 direct and indirect economic activities, hence its interest and importance. Nonetheless, previous scientific studies on the bullfighting industry are very few in number. This research is based on the analysis of secondary data during the economic recession between 2007 and 2013. While abiding by Peltoniemi's Industry Life-Cycle theory and the variables of Van de Ven and Poole's (1995) model, this article identifies the situation of this sector and it reveals how this industry is experiencing a maturity stage along with a high degree of business concentration.

Keywords: Industry Life-Cycle; cultural industry; Spanish bullfighting sector; economic crisis; key design.



Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-SinDerivadas (CC BY-NC-ND)

INTRODUCCIÓN

La industria cultural taurina tiene un peso importante en la economía española, pero en los últimos años su potencial se está reduciendo como consecuencia de diversos factores tanto internos como externos. La industria taurina forma parte del denominado sector cultural y de ocio (Martínez, 2011). Las principales señas de identidad de este sector son la creatividad y el estar constituido por un conjunto de ramas, segmentos y actividades complementarias, productoras y distribuidoras de bienes y servicios con contenido simbólico, ideológico y social (Bustamante y Zallo, 1988; García et al., 2001).

El análisis de la industria taurina es interesante por sus implicaciones culturales y económicas. Más allá del espectáculo, hay que contemplar otra serie de actividades relacionadas de gran relevancia como la pintura, la escultura, el turismo o el cine. Además, esta industria integra todo tipo de actividades empresariales: primarias, secundarias y terciarias. Se ven implicadas 103 actividades económicas directas e indirectas, según establece la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009 (Gutiérrez, 2013, p. 3).

La industria taurina y las actividades empresariales indirectas que la rodean suponían el 1,5% del producto interno bruto (PIB) español y ofrecían trabajo aproximadamente a 200.000 personas (Buxadé, 2011). Según Medina (2011), los espectáculos taurinos tienen un “efecto arrastre” en la economía local. El impacto económico de una semana de toros en una ciudad puede superar los 6 millones de euros. En el caso de la Feria de San Isidro en Madrid, el sector aporta a la ciudad 50 millones de euros. Otras ferias taurinas como la de Albacete o Santander contribuyen en la economía de la zona con 8,5 millones de euros.

Sin embargo, determinados factores del entorno como la crisis económica han afectado al sector. Desde el año 2007 hasta la temporada 2011, en España se dejaron de celebrar un total de 995 espectáculos taurinos (Lamet, 2012). A finales de 2012 se produce un incremento en el impuesto sobre el valor añadido, lo que supuso una subida en el precio de las entradas a los espectáculos taurinos. Otro factor por destacar es el elevado grado de concentración empresarial que había en la industria, eran cinco empresas las que controlaban dos de cada tres corridas en plazas de primera y de segunda. Esto suponía un 81% en plazas de primera (Medina, 2013).

Estamos ante una industria tradicional, anacrónica según algunos agentes sociales, con una importante carga simbólica, que está experimentando importantes

transformaciones y que actualmente divide a la sociedad española. Ser taurino en este siglo es poco aceptado por la sociedad, es algo “políticamente incorrecto”. Existe una corriente antitaurina que influye de forma significativa en la industria (González, 2019).

La industria taurina ha sido poco analizada por la dificultad del acceso a datos económicos veraces, y por la opacidad de algunos grupos de interés. A este hecho hay que sumar que es un fenómeno cultural alejado del mundo anglosajón que copa la producción científica y marca las líneas de investigación. Debido a su singularidad es interesante conocer en qué fase del modelo del ciclo de vida de las industrias se encuentra, para conocer si este modelo teórico puede ser aplicable y explicativo de lo que ocurre en una industria tan singular y que está pasando por un periodo de crisis. Son vastos los estudios encontrados sobre el ciclo de vida del producto, de industrias manufactureras o industrias 4.0 (Salimbeni, 2021), pero escasos los relacionados con industrias culturales.

Es ilustrativo que Peltoniemi (2011), en sus estudios sobre ciclo de vida en industrias culturales, no incluye la taurina en su descripción. Sin embargo, su peculiaridad la convierte en una actividad interesante para contrastar modelos explicativos más generales, como puede ser el del ciclo de vida. La industria taurina ha evolucionado muy lentamente, pero en los últimos años está inmersa en un cúmulo de acontecimientos político-legales, socioculturales y económicos que ponen en riesgo su supervivencia.

Esta investigación tiene como objetivo general analizar, comprender, identificar y explicar lo ocurrido en el periodo 2007-2013 en la industria cultural taurina bajo el enfoque de la teoría del ciclo de vida.

Los objetivos específicos son: identificar la fase del ciclo de vida en la que se ubica la industria y comprobar la validez del modelo del ciclo de vida en industrias singulares.

ESTUDIOS PREVIOS

La teoría del ciclo de vida

El modelo del ciclo de vida o cambio regulado puede ser utilizado para analizar el cambio en las organizaciones, los productos, sectores, industrias, etc.

Son variados los modelos que se han desarrollado en la literatura con respecto al ciclo de vida organizacional (d'Amboise y Muldewney, 1988). Todos estos modelos tienen una base similar, conocer su evolución a lo largo del tiempo y entender la etapa en la que se encuentran: nacimiento, crecimiento, madurez, declive o desaparición (Van de Ven y Poole, 1995). Aunque las etapas no son algo que se haya estandarizado (Lester et al., 2008), el modelo más aceptado es el descrito previamente de cuatro etapas (Hanks et al., 1994), aunque existen modelos que varían según el sector donde interactúa la organización, y que pueden llegar incluso a seis etapas (Butler, 1980). Otros autores dividieron el modelo en tres y dos etapas (Anthony y Ramesh, 1992; Bulan y Yan, 2010).

El entorno influye en el ciclo de vida de las industrias y puede ser el desencadenante del paso de una fase a la siguiente. Todo aquello que sucede en el exterior, incluidos los procesos ambientales, puede tener influencia en las actuaciones de la entidad, siempre bajo las normas o los programas que se desarrollan por parte de esta (Van de Ven y Poole, 1995). De ahí que sea interesante llevar a cabo este análisis en industrias que están experimentando una crisis interna, sumidas al mismo tiempo en un periodo de crisis económica global.

El proceso de cambio, según la teoría del ciclo de vida, está prescrito y sigue un programa institucional, natural o lógico (Van de Ven y Poole, 1995). El ciclo de vida de la organización sigue etapas análogas a las del ciclo de vida del producto, de la industria, del sector, etc. Las etapas están relacionadas unas con otras en una secuencia unitaria, acumulativa y conjunta. Posteriormente, Dickinson (2011) propone que las organizaciones no tienen por qué seguir obligatoriamente una secuencia en las etapas del ciclo de vida, sino que pueden saltar de una etapa a otra de forma irregular, según sus estrategias de reestructuración e innovación empresarial.

Para seguir la evolución de cualquier sector, industria, etc., es necesario conocer variables relacionadas con el mercado y el producto, como son: tamaño del mercado, demanda, volumen de ventas, precio, características del producto, volumen de producción, tasa de crecimiento del mercado, número de competidores, número de empresas que entran y salen del sector, periodo de supervivencia de las empresas en el sector, distribución, comunicación, poder de concentración de las grandes empresas, innovación en los productos y procesos, y el número de productos que compiten entre sí (Miller y Friesen, 1984) (Tabla 1).

Tabla 1.

Las cuatro fases del ciclo de vida y las variables que ayudan a identificarlas

VARIABLES	Nacimiento	Crecimiento	Madurez	Declive
Tamaño del mercado	Reducido Clientes innovadores	Extenso Mercado masivo	Extenso Mercado masivo	Disminuye Clientes rezagados
Demanda	Baja	Alta	Estancada	Disminuye
Ventas	Bajas	Crecimiento rápido	Elevadas	Disminuyen
Precio	Alto	Empieza a disminuir	Disminuye	Bajo
Producto	Básico	Mejorado	Diferenciado	Racionalizado
Volumen de producción	Crece	Crece	Decrece	Decrece
Tasa de crecimiento del mercado	Pequeño	Crece	Crece	Saturado
Número de competidores	Pocos	Crece	Muchos	Decrece
Número de entradas y salidas	Alta entrada	Entrada y salida	Entrada y salida	-
Innovación en los productos y procesos	Alta	Alta	Estancado	-
Distribución	Selectiva	Intensiva	Intensiva	Selectiva
Comunicación	Alta	Moderada	Alta para diferenciar	Baja

Fuente: elaboración de los autores a partir de Miller y Friesen (1984) y Van de Ven y Poole (1995).

El modelo del ciclo de vida de la industria. Variables definitorias

La teoría del ciclo de vida de la industria se ha desarrollado fundamentalmente en investigaciones sobre empresas manufactureras (Peltoniemi, 2009). Peltoniemi (2011) critica la falta de estudios en las industrias culturales. Aunque algunos autores establecen que la teoría se puede utilizar de forma similar en diferentes industrias (Levinthal, 1991), otros como Fein (1998) sostienen que la dinámica del ciclo de vida de las industrias manufactureras es distinta a las no manufactureras. En esta línea, Peltoniemi (2009; 2013) analiza el sector emergente de los videojuegos.

La teoría de la industria del ciclo de vida puede ser la adecuada para explicar la evolución de cualquier sector que pase por una serie de etapas diferenciadas. Se caracteriza por aplicarse a entidades singulares (instituciones sociales) que sufren cambios discretos y que mantienen su identidad durante el proceso de cambio (Van de Ven y Poole, 1995; Cunha y Cunha, 2003). La teoría expone que determinadas

industrias se comportan y tienen características similares, según la etapa del ciclo de vida. Las entradas y salidas en el sector dependerán del momento en el que se encuentren, e influirán además en la distribución de la producción (Chen et al., 2012). El ciclo de vida de la industria estaría influenciado por la evolución del sector de actividad y la innovación de sus productos. Otros aspectos por tener en cuenta serían el crecimiento del mercado, el crecimiento de la producción, el número de empresas existentes, las salidas y entradas de productores, la cuota de mercado, la tasa de supervivencia, la innovación de productos y procesos o el desarrollo tecnológico, etc. (Klepper, 1997).

Tushman y Anderson (1986), tras investigar industrias innovadoras o desarrolladas tecnológicamente, proponen otra denominación de las etapas del ciclo de vida: discontinuidad (innovación en productos y cambios en el precio), estado de ebullición (modificación en el diseño de los productos competidores), diseño dominante (un producto domina el mercado) y era de cambios incrementales (aparecen nuevos productos dejando obsoleto el diseño dominante). Vamos a describir algunos de los conceptos desarrollados por estos autores dada su relevancia en el análisis de la industria taurina que realizaremos posteriormente.

La *innovación* se define como la capacidad que tiene cualquier industria de introducir nuevos productos en el mercado, la novedad tecnológica, el liderazgo en nuevos procesos de desarrollo, en definitiva, ser creativa (Lumpkin y Dess, 2001). Una industria que se anticipe a los cambios del sector (cambio tecnológico), ofreciendo productos innovadores, aplicando la tecnología y procesos productivos nuevos, se diferenciará de la competencia. Las empresas que se encuentran en las fases de introducción y crecimiento realizarán inversiones en innovación más arriesgadas para ampliar sus recursos y aprovechar la ventaja de ser las primeras para conseguir objetivos estratégicos (Shahzad et al., 2022).

El concepto de innovación se puede presentar de distintas formas. Si se trata de una innovación artística, esta puede afectar al proceso de creación, al contenido y a la ejecución de la obra. Se tendría que diferenciar innovación de creación, desde el punto de vista estético (Bonet, 2021).

El modelo del ciclo de vida de la industria se estructura con base en dos tipos de innovación (Peltoniemi, 2009): radical o incremental. La primera es cuando aparecen nuevas empresas en el mercado que ofertan nuevos productos, los cuales cubren una necesidad emergente. La segunda se suele dar en industrias con productos y

procesos de producción estandarizados. Se puede pasar de una innovación radical a incremental, en el momento en el que la industria madura.

Una empresa que innove provoca la salida de competidores en las primeras etapas del ciclo de vida, y se asegura la supervivencia en la etapa de madurez, incluso se retrasa la entrada en esta etapa. La entrada temprana en el sector, la experiencia previa y la innovación aseguran la supervivencia de la industria, y la salida de competidores (Peltoniemi, 2011; 2013). No obstante, siguen existiendo oportunidades para aquellas industrias maduras que puedan invertir en innovación.

El concepto de *diseño dominante* fue introducido por primera vez por Abernathy y Utterback (1978). En la actualidad, este término ha sido muy utilizado en las investigaciones de Peltoniemi (2009, 2011, 2013), en relación con la industria de videojuegos. Utterback y Suárez (1993) explican que un diseño dominante consiste en aplicar una innovación tecnológica a productos existentes en el mercado, permitiendo economías de escala en su producción, mayor rendimiento, competencia en precio, etc. La aparición del diseño dominante provoca la salida de industrias competidoras del sector, permaneciendo las grandes industrias en el mercado (Peltoniemi, 2009). Para Teece (1986), un diseño dominante es, o bien un diseño o una clase limitada de diseños, que desplaza la competencia debido al precio, lo que provoca un cambio en la dinámica del sector. Anderson y Tushman (1990; 2018) añaden que, con el diseño dominante, se disminuye la incertidumbre en las relaciones con los proveedores, vendedores y clientes, obteniendo un mayor poder de negociación. La aparición del diseño dominante provoca picos en las ventas, para luego estabilizarse (Peltoniemi, 2009). “En los modelos de ciclo de vida de Abernathy y Utterback (1975) y Tushman y Anderson (1986), la aparición del diseño dominante marca el paso de la etapa de crecimiento a la etapa madura de la industria” (Peltoniemi, 2011, p. 353).

Peltoniemi (2011) establece una serie de variables centrales para analizar las etapas del ciclo de vida: número de empresas en el sector, entrada y salida de empresas, ingresos, crecimiento del mercado, nivel de producción, precio del producto, rendimiento, tipo de innovación, concentración de empresas relacionada con la cuota de mercado, variabilidad en las ventas, *shakeouts* y diseño dominante, este último relacionado con el proceso de maduración de la industria. En mercados con industrias maduras se produce el *shakeouts*, o lo que es lo mismo, una reestructuración de la industria, o fracaso de la industria debido a la competencia.

Cuando aparece el diseño dominante, la industria empieza a estancarse. A partir de ahí, las industrias maduras tendrán que sobrevivir a *shakeouts*. Los pioneros tendrán ventajas para mantenerse con respecto a las empresas entrantes en otras etapas. Si al menos el 25% de las empresas salen del sector en un periodo de diez años, se produce *shakeouts*, aunque la tendencia de las ventas siga siendo positiva (Willard y Cooper, 1985).

En relación con la *innovación*, Peltoniemi (2009) distingue entre innovaciones de productos e innovaciones de procesos (Klepper, 1997). Esta variable tiene poca relevancia en determinados sectores. Algunos sectores se caracterizan por su falta de innovación. “Además de la innovación originada en la creación artística, existe también creatividad e innovación en los procesos de producción, puesta en valor, difusión y protección cultural; es decir, en la gestión y la mediación cultural” (Bonet, 2021, p. 71). En cuanto a la *concentración* de industrias, se establece una relación con la cuota de mercado. A mayor cuota de mercado, mayor nivel de concentración. Las industrias maduras con alta cuota de mercado provocan concentración en este aprovechando la salida y la debilidad de las empresas competidoras (Keppler, 1997). Las industrias deben anticiparse a la demanda, ser proactivas, favorecer el liderazgo tecnológico, la obtención de recursos, mayor cuota de mercado, etc.

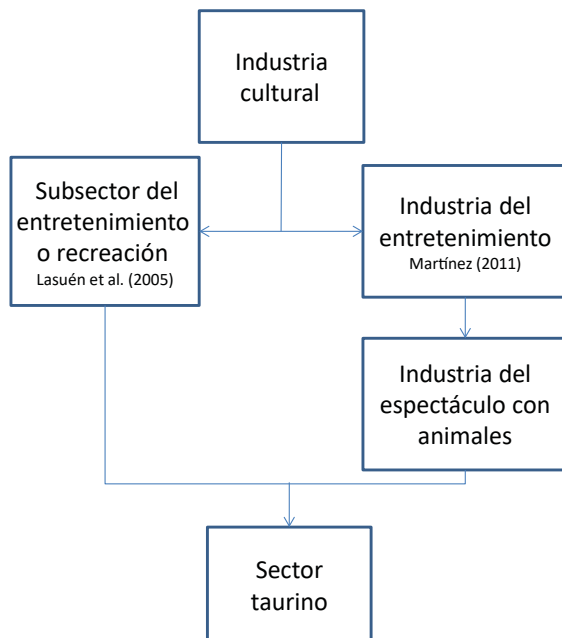
Siguiendo con la teoría expuesta por Peltoniemi (2011), existen una serie de casos especiales y que deben ser analizados: productos y sistemas complejos, industrias de servicios e *industrias culturales*.

La industria taurina en el marco de las industrias culturales

La industria taurina española tiene un peso importante en las industrias culturales. García et al. (2001) realizan uno de los primeros análisis de la industria cultural taurina. No solo la definen, sino que, además, realizan una clasificación de esta. Entre las industrias relevantes dentro del sector cultural se ubica el sector taurino que, en ocasiones, ha sido catalogado como subsector del entretenimiento (Lasuén et al., 2005). Martínez (2011) incluye la industria taurina en la industria de los espectáculos con animales dentro de una estructura sectorial como es la de la “industria del entretenimiento”. Teniendo en cuenta la economía de la cultura, este sector se incluiría en las artes escénicas. La tauromaquia se considera una expresión artística en vivo (Suárez et al., 2021). Peltoniemi (2011), sin embargo, no contempla la industria cultural taurina (Figura 1).

Figura 1.

Lugar que ocupa el sector taurino en la industria cultural



Fuente: elaboración de los autores.

Podemos emplear el término “tauromaquia” como sinónimo de industria cultural taurina. Para la regulación de la tauromaquia como patrimonio cultural, esta se define en la Ley 18/2013 de 12 de noviembre, en su artículo 1, como:

... el conjunto de conocimientos y actividades artísticas, creativas y productivas, incluyendo la crianza y selección del toro de lidia, que confluyen en la corrida de toros moderna y el arte de lidiar, expresión relevante de la cultura tradicional del pueblo español. Por extensión, se entiende comprendida en el concepto de Tauromaquia toda manifestación artística y cultural vinculada a la misma. (BOE, 2013, p. 90739).

La tauromaquia encuadra “todas aquellas actividades básicas y complementarias para presentar un espectáculo, donde un individuo lleva a cabo la acción de lidiar y dar muerte a un toro bravo, ante la presencia del público que paga por ver el espectáculo” (Velázquez, 2011, p. 73). Como veremos más adelante, es una industria que aporta valor a la industria cultural.

Estamos ante una industria con características originales, y que debido a su idiosincrasia es difícil de comparar con otros sectores económicos. Existe un conflicto entre su carácter tradicional y su arraigo cultural con la modernización de este. “El concepto de industria cultural, se comparte plenamente, debido a que la tauromaquia tiene una influencia regional que parte de la interacción entre el ser humano con su medio ambiente” (Geertz, 1973, p. 29). Se trata de una industria singular, que se da en pocos países: Francia, Portugal, Latinoamérica y España, y que simbólicamente se asocia principalmente a España y su cultura. Precisamente en ese simbolismo reside su persistencia en el siglo XXI.

“En esta industria cultural, la ‘racionalidad simbólica’ es la fuerza institucionalizada y objetivada que moviliza e integra a los actores dentro de este sector” (Velázquez, 2011, p. 85). A este elemento cultural hay que sumar la aportación económica que realiza a la economía. Tran (2010) señaló que las investigaciones futuras podrían analizar los tipos de innovación para comparar enfoques alternativos para la creación de valor simbólico (Yi-Long et al., 2012). Pero estamos ante un sector poco innovador, debido a su idiosincrasia (Handke, 2008) se realizan pocos cambios tanto en la dimensión estética como en los productos o los procesos (Stoneman, 2009).

Por otro lado, la creatividad es otra de las características importantes de este sector. Aquí aparece otro importante conflicto entre el creativo (el artista, el torero) y el que comercializa o controla ese arte (el empresario) (Lawrence y Phillips, 2002).

METODOLOGÍA

La metodología utilizada es de carácter documental. Se trata de un estudio de tipo cualitativo mediante el análisis de datos secundarios. Nos enfrentamos a un tema amplio, complejo, con muchas variables objeto de estudio y poco analizado. Según Selltiz et al. (1980), la metodología cualitativa es adecuada para resolver cuestiones que carecen de suficiente información y de conocimientos previos. Con la exploración se podrán obtener nuevos datos y se podrá llegar a una formulación precisa de las preguntas de investigación (Hernández-Sampieri, 2010). En conclusión, utilizaremos un método cualitativo de naturaleza exploratoria (Eisenhardt, 1989). Para ello, se ha manejado información secundaria obtenida de informes, artículos y diversas publicaciones sobre el tema.

Entre las fuentes utilizadas para este análisis se encuentran aquellas de mayor actualidad para los investigadores, y aquellas que puedan aportar mayor fiabilidad y validez a nuestro trabajo. Se llevó a cabo una revisión bibliográfica de los principales

artículos científicos sobre la teoría del ciclo de vida, las industrias culturales y, en particular, la industria cultural taurina. Seguidamente, se realizó una búsqueda exhaustiva de informes sectoriales y datos de relevancia que permitiesen identificar las diferentes variables del sector taurino.

Se analizó la información secundaria existente sobre el sector para identificar las variables características de las diferentes fases en el modelo del ciclo de vida, siguiendo los modelos del ciclo de vida de [Van de Ven y Poole \(1995\)](#), las fases del modelo de [Miller y Friesen \(1984\)](#) y el modelo del ciclo de vida de industrias culturales de [Peltoniemi \(2011\)](#).

Entre los recursos con los que se trabajó estuvieron: bases de datos ISI Web of Knowledge; recursos electrónicos de la biblioteca de la Universidad de Sevilla; manuales, libros y revistas especializados; informes sectoriales y web taurinas. Tras varias pruebas previas las temáticas elegidas para seleccionar los artículos utilizados más relevantes han sido las palabras clave: organizational change, lifecycle model, cultural industries, bullfighter y case study.

Para realizar este análisis se escogió el periodo comprendido entre los años 2007 y 2013. En primer lugar, por la situación de crisis económica que estaba sufriendo España en esos años y por el entorno turbulento, sociocultural, político, etc. en el que estaba inmersa la industria.

Una vez recabados los datos, se realizaron tareas u operaciones que constituyeron el proceso analítico básico. Las tareas que se llevaron a cabo en esta etapa fueron la de reducción de datos, disposición y transformación de datos y obtención de resultados y verificación de conclusiones ([Miles y Huberman, 1994](#)).

RESULTADOS

La actividad empresarial taurina abarca muchísimos ámbitos, tanto directa como indirectamente, en donde se ven implicadas 103 actividades según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009 ([Gutiérrez, 2013](#)). Todas estas actividades contribuyen a generar riqueza en torno al sector taurino.

Según [Cepeda y Martín \(2001\)](#), el sector productivo del toro de lidia comienza con el nacimiento del toro y culmina con la asistencia a un espectáculo cultural, sin el que no tendría sentido la existencia del toro bravo. El proceso de producción de esta industria cultural inicia con la existencia de una empresa agropecuaria, la

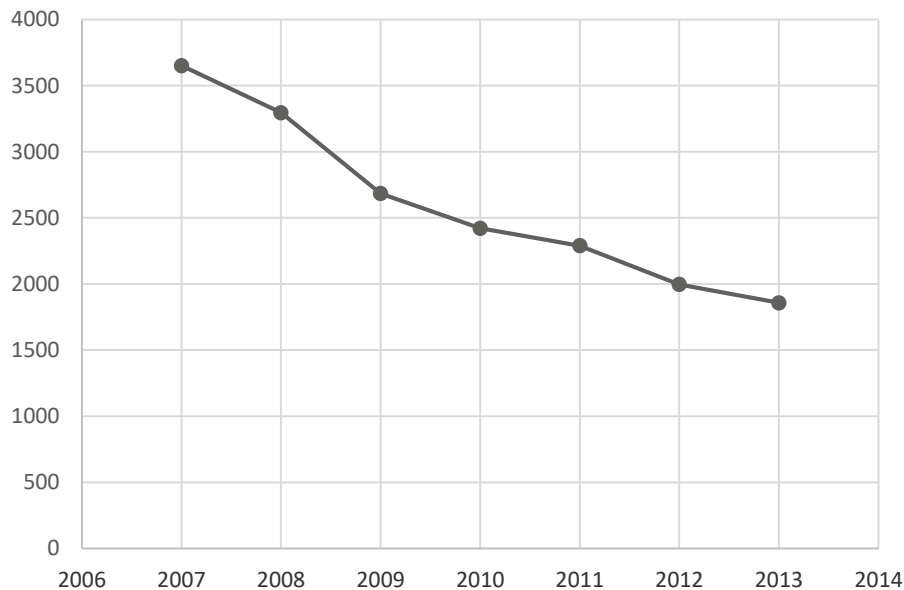
ganadería, formada por las fincas, animales, puestos de trabajo, etc. El siguiente paso es la existencia de la empresa que organiza los festejos taurinos y los profesionales que participan en la lidia (las plazas de toros, toreros, componentes de las cuadrillas, apoderados, médicos, veterinarios, etc.). Por último, el consumo de la fiesta que hace el aficionado y la infraestructura empresarial indirecta que se sirve del arrastre masivo de público (ferias, hoteles, medios de comunicación, confección de trajes de luces, banderillas, etc.), son también parte beneficiaria de este sector.

A continuación aplicaremos el modelo del ciclo de vida a la industria cultural taurina, analizando los datos secundarios obtenidos.

La industria taurina ha pasado y sigue pasando por momentos difíciles. La crisis económica experimentada en España durante los años 2007-2013 ha mermado de forma considerable sus ingresos. En la [figura 2](#) se observa la evolución en el número de espectáculos celebrados en España entre 2007 y 2013. Es llamativo el progresivo descenso a partir de 2007 pasando de 3.651 a 1.858 festejos celebrados en 2013.

Figura 2.

Evolución de los festejos taurinos celebrados en España, 2007-2013

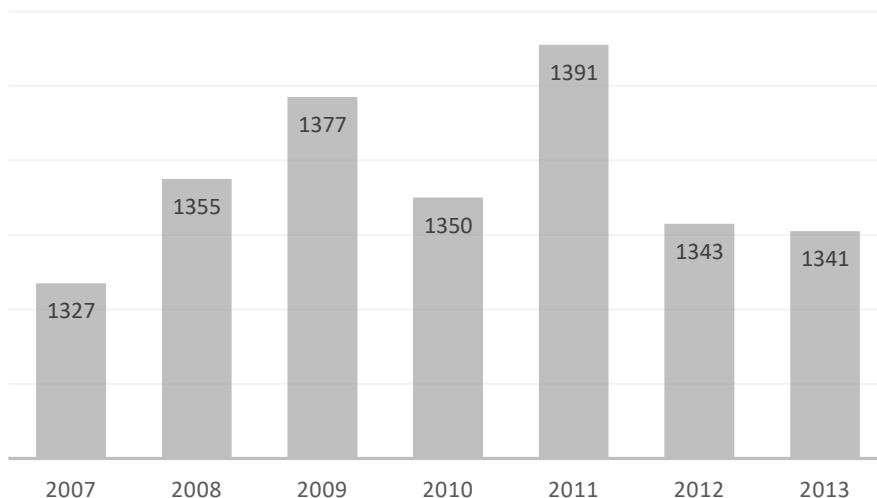


Fuente: elaboración de los autores a partir de *Estadísticas de asuntos taurinos* (MECD, 2012, 2014).

Las ganaderías del toro de lidia son una pieza fundamental en este rompecabezas, ya que son la materia prima del empresariado taurino. Sin toros no existe el espectáculo. Tomando como referencia los datos del Registro de Empresas Ganaderas de Reses de Lidia del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD), se puede observar que en 2013 había inscritas alrededor de 1.342 ganaderías. Atendiendo a la evolución temporal, se observa que existe muy poca variación en cuanto al número, y que esta evolución no se corresponde con el descenso en el número de espectáculos. El excedente de cabezas de ganado y las grandes extensiones de terreno de las ganaderías, añadiendo la herencia en determinadas ocasiones, provocó la división de ganaderías y la inscripción de nuevos ganaderos en el registro. La rentabilidad de una ganadería depende, en muchos casos, de las ayudas procedentes de la Unión Europea, a través de la Política Agraria Común (Posado et al, 2013) (Figura 3).

Figura 3.

Evolución de empresas ganaderas de reses de lidia españolas inscritas en el registro del MECD



Fuente: elaboración de los autores a partir de *Estadísticas de asuntos taurinos* (MECD, 2012, 2014).

El toro bravo tiene el 50% de peso en el festejo, el profesional taurino (llámese torero, novillero, rejoneador, etc.) tiene el otro 50%. En las tablas 2 y 3 se puede distinguir, por un lado, el número de profesionales inscritos en el Registro de Profesionales Taurinos entre 2007 y 2013 y, por otro, la evolución del número de profesionales activos que actuaron en algún festejo entre 2007 y 2013.

Tabla 2.

Evolución de los profesionales taurinos comunitarios y extracomunitarios inscritos en el registro del MECD

Profesionales	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Matadores de toros	637	663	693	712	756	765	784
Rejoneadores	319	339	349	350	366	374	391
Novilleros	2351	2438	2582	2658	2881	2853	2937
Banderilleros y picadores	2389	2495	2576	2627	2783	2827	2824
Toreros cómicos	128	151	156	156	159	168	168
Mozos de espada	1573	1744	1945	2128	2348	2575	2731

Fuente: *Estadísticas de Asuntos Taurinos* (MECD, 2012, 2014).

Otro dato para tener en cuenta es el número de profesionales taurinos existentes e inscritos en el Registro de Profesionales Taurinos del MECD. Si nos fijamos en los profesionales inscritos en el registro en este periodo se observa que se produjo un incremento, mientras que los festejos taurinos disminuyeron. Es llamativa la diferencia que existía entre los profesionales registrados y las estadísticas de Mundotoro (Tabla 3), siendo estos últimos los actuantes reales en los festejos taurinos.

Tabla 3.

Evolución del número de profesionales taurinos en España

Rejoneadores en activo						
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
93	88	90	84	66	63	62
Matadores en activo						
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
308	295	266	230	217	210	166
Novilleros en activo						
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
117	122	98	111	117	102	114

Fuente: estadísticas *Mundotoro* (2013).

El aumento en el número de profesionales, junto con la disminución del número de festejos, provocó una situación de desempleo en el sector, que se ajustaría con una reducción de los salarios de los profesionales (Medina, 2013).

Se observa que el volumen de producción en la industria cultural taurina ha decrecido entre 2007 y 2013.

Esta industria se mueve, según [Buxadé \(2011\)](#), en los siguientes parámetros económicos:

- Flujo económico: entre 2500 y 2600 millones de euros al año.
- Número de explotaciones ganaderas: entre 1300 y 1400.
- Superficie ocupada: unas 550.000 ha.
- Hembras reproductoras en activo: 135.000 a 140.000.
- Coste de producción del toro de lidia: entre 4200 y 4800 euros.
- Empleos dependientes (directos): 150.000 a 170.000.
- Horas de trabajo: 3,6 a 3,8 millones de horas.
- Familias dependientes: 15.000 a 17.000.
- Puede suponer del 1,5 por 100 del PIB español si atendemos a la producción de actividades directas e indirectas.

Los efectos económicos totales de los festejos taurinos en la economía española en el año 2009 fueron de 970.136.950 euros ([Medina, 2011](#)), alcanzando 1.604.216.934 euros en 2013. En la [tabla 4](#) se observa el impacto económico de las 40 ferias taurinas más representativas del ámbito nacional en el año 2010.

Tabla 4.

Efecto económico de las 40 ferias taurinas españolas, 2010

Plazas	Directos taquilla (€)	Indirectos transporte, restauración, alojamiento. (€)	Inducidos multiplicador de la producción (€)	Total (€)
Madrid	16.743.750	9.022.457	24.008.344	49.774.551
Sevilla	10.982.000	2.958.854	12.650.545	26.591.399
Pamplona	8.788.050	2.367.743	10.123.258	21.279.051
Bilbao	4.657.275	1.254.798	5.364.876	11.276.949
El resto	73.565.660	19.820.618	84.742.822	178.129.100
Total	114.736.735	35.424.470	136.889.845	287.051.050

Fuente: [Medina \(2011\)](#).

Montañés et al. (2010) realizaron una valoración del impacto económico de la fiesta, teniendo en cuenta los efectos directos y la valoración económica de esta industria (Tabla 5).

Tabla 5.

Valoración económica del sector taurino, 2010

Concepto		Valoración económica	
Festejos mayores	Plazas 1. ^a	81.385.471	
	Plazas 2. ^a	89.810.311	
	Plazas 3. ^a y 4. ^a	98.795.237	
	Total		269.991.019
Festejos menores			23.198.580
Otros ingresos	TV	18.645.000	
	Atípicos	15.010.693	
	Venta carne	5.214.256	
	Total		38.869.949
Festejos populares			174.691.068
Total			506.750.616

Fuente: Montañés et al. (2010).

Observando todos estos datos, existe una disminución en cuanto a los efectos económicos entre 2009 y 2012, provocada por el descenso en el volumen de producción, entre otros factores. En 2012, los ingresos por festejos taurinos en España fueron de 177.034.567 euros (Medina, 2013).

El tamaño del mercado era relativamente grande. Según una encuesta realizada por la compañía Gallup en 2010, a 17.400 españoles le interesan los toros. Un mercado potencial muy importante, del cual se pueden obtener unos elevados ingresos más allá de la taquilla (Medina, 2013). El mercado potencial pasó de 12.100 interesados en 2006 a 17.400 en 2010. Se produjo un llamativo incremento en el tamaño del mercado, que no se refleja en la venta de entradas.

La demanda del sector se estanca y disminuye entre el periodo 2007 a 2013. De forma general, el público cada vez acude menos a los festejos. Las ventas de entradas decrecen. En 2006 se vendieron 8.970.000 entradas, produciéndose un ajuste entre 2007 y 2013. A partir de 2014 empieza una recuperación del 5%, donde acudieron 6.000.000 de espectadores a plazas de toros (ANOET, 2015) (Tabla 6).

Tabla 6.

Evolución de espectadores en plazas de toros españolas

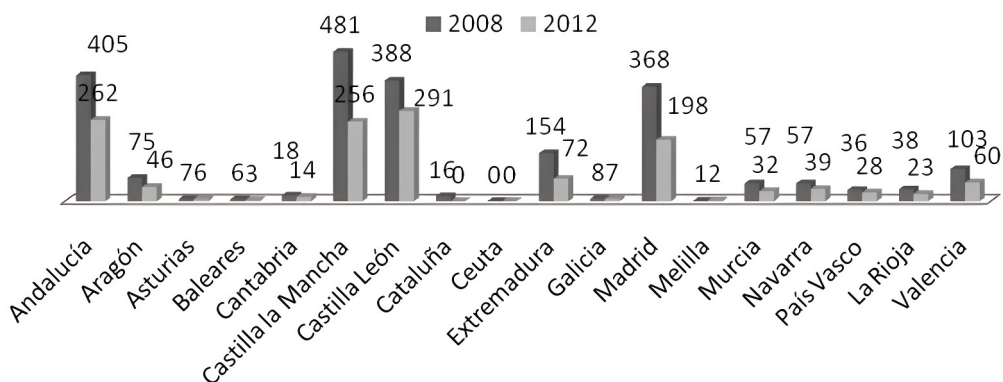
Temporada	Número de espectadores	Tasa de variación interanual
2006	8.970.000	--
2007	8.490.000	-5,66
2008	7.290.000	-16,48
2009	7.350.000	-3,74
2010	7.350.000	0
2011	7.030.000	-4,56
2012	6.250.000	-12,45
2013	5.700.000	-9,65
2014	6.000.000	+4,97

Fuente: ANOET (2015).

La *distribución* de los festejos suele ser de carácter selectivo, según la comunidad autónoma donde se celebre.

Figura 4.

Evolución de festejos taurinos celebrados por CCAA



Fuente: elaboración de los autores a partir de *Estadísticas de asuntos taurinos* (MECD, 2012, 2014).

Se observa que las comunidades que más festejos celebraron entre 2008 y 2012 fueron Andalucía, Castilla la Mancha, Castilla León y Madrid. Esto se debe a dos factores: el número de plazas de toros y la considerable tradición taurina existente (Figura 4).

Si se hace referencia a la forma de distribuir o vender las entradas, esta sería de carácter intensivo, ya que se intenta vender entradas a través de todos los medios posibles, y se aprovechan las ventas a través de internet.

La *comunicación* de los festejos se realiza en función de la empresa taurina, existen empresas que invierten en comunicación para diferenciarse de la competencia, otras que realizan una comunicación moderada, y otras que ni siquiera comunican, sino que intentan provocar u organizar festejos que llamen la atención a la prensa especializada y esta les haga publicidad gratuita. Algunos empresarios creen que los festejos taurinos se defienden, se venden y se dan a conocer por sí solos. Con la aparición de empresarios jóvenes y preparados este concepto ha ido cambiando (FTV, 2018). La crisis económica ha provocado una despoblación en los tendidos, también la falta de políticas comerciales y de *marketing* ha afectado. El reclamo de un determinado cartel funciona solo en algunas plazas. La publicidad encubierta y el boca a boca no sirven como herramienta de comunicación (Taurología, 2014).

El *precio* del espectáculo sigue siendo caro, pero como consecuencia de la crisis empieza a reducirse, con un precio medio en plazas de primera y segunda categoría de 50 euros. En el periodo objeto de estudio existe una inflación de costes en la industria, por lo que provoca un incremento o mantenimiento en los precios de los festejos. Son muchos y variados los costes que suponen organizar un festejo taurino (ANOET, 2014).

Respecto al *producto* que se oferta, también depende del empresario. Existen empresarios que simplemente ofertan lo básico, mientras que otros –aquellos que están acaparando el sector– intentan dar un espectáculo de calidad y diferenciado.

A pesar de la importancia de la industria, los cambios que experimenta son lentos por el entorno donde interactúan. La industria cultura taurina (ICT) se ha caracterizado por mantenerse anclada bajo el carácter romántico, tradicional y cultural que la envuelve. Ha sido una industria poco cambiante, cuyos cambios en muchas ocasiones han sido acatados bajo la improvisación. Esto es patente en la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación. Sin embargo, existen algunas empresas con una producción artística innovadora, que como recompensa regentan un alto porcentaje de plazas de toros. Un claro ejemplo es el empresario Simón Casas (Zabala y Bienvenida, 2016). Aparece aquí el *diseño dominante*. Como en otros sectores, existen empresarios que consiguen revolucionar el sector con productos innovadores y que el público demanda.

En general, la innovación en la organización taurina suele ser escasa, a pesar de que se intenta salir de la crisis creando nuevos productos a través de procesos innovadores, aunque estas innovaciones pueden considerarse menores por los productos y procesos que estamos tratando. Estamos ante un sector muy tradicional y arraigado a ciertas costumbres, por lo que las mejoras no van más allá de ofertar calidad en los festejos.

Por último, existen empresas taurinas que, aprovechando la salida y la debilidad de las empresas competidoras –el *shakeouts* en el sector–, están consiguiendo mayor cuota de mercado. A mayor cuota de mercado mayor nivel de *concentración*.

La mayor parte del empresariado taurino existente en España se concentra en Madrid y Sevilla, 26 y 23% respectivamente. El empresario taurino no solo se ocupa de gestionar plazas de toros en un lugar concreto, sino que suele gestionar plazas repartidas por toda la península.

De acuerdo con los datos referidos a 2011, tan sólo entre cinco empresas controlan dos de cada tres corridas organizadas en plazas europeas de 1ª y 2ª, un alto grado de concentración que llega hasta el 81% en las plazas de 1ª. De hecho, en nuestro país tan sólo la plaza de Pamplona escapa a este cuasi monopolio. Se trata de una situación que no facilita precisamente la competencia dentro del sector taurino. (Medina, 2013, p. 40)

Pagués, Chopera, Choperita, Simón Casas y Matilla eran las cinco grandes empresas taurinas gestoras de 28 plazas españolas, con 327.500 espectadores, que organizaron 209 corridas en el año 2011. Los demás empresarios taurinos abarcaron 34 plazas, 323.400 espectadores y organizaron 127 corridas en el año 2011. La situación crítica por la que pasaba la economía provocó la salida de muchos empresarios que fueron atraídos durante la burbuja económica de los primeros años del siglo XXI.

De esta manera, comienzan a disminuir el número de empresas en el sector, y se produce una *concentración* de estas. Salen del sector aquellos empresarios que no tenían experiencia, o aquellos que entraron por cuestiones de oportunidad aprovechando la coyuntura de bonanza económica y las subvenciones públicas. Por otro lado, los empresarios existentes crean barreras frente a entrantes potenciales. En resumen, y según los datos con los que se cuenta, se puede decir que estamos ante una etapa de madurez (Tabla 7) del ciclo de vida de la industria cultural taurina.

Tabla 7.

Características del sector taurino según las etapas del ciclo de vida

Variables	Etapas del ciclo de vida Van de Ven y Poole (1995)			
	Nacimiento	Crecimiento	Madurez	Declive
Tamaño del mercado			Extenso Mercado masivo	
Demanda			Estancada	Disminuye
Ventas			Siguen siendo elevadas	Disminuyen
Precio		Empieza a disminuir	Disminuye	
Producto	Básico s/ empresario		Diferenciado s/ empresario	
Volumen de producción			Decrece número de espectáculos	
Tasa de crecimiento del mercado			Crece mercado potencial	
Número de competidores			Muchos, pero concentrados	Decrecen
Número de entradas y salidas			Salidas de competidores de la industria	
Innovación en los productos y procesos			Estancado	
Distribución			Intensiva en venta de entradas	Selectiva en festejos
Comunicación			Alta s/empresario	Baja s/empresario

Fuente: elaboración de los autores a partir de Miller y Friesen (1984) y Van de Ven y Poole (1995).

CONCLUSIONES

La industria cultural taurina está constituida por el conjunto de empresas, instituciones y actividades (básicas y complementarias) en torno al mundo del toro, que tienen por objeto ofrecer, producir y comercializar un espectáculo de naturaleza cultural, creativo, intangible y cargado de simbolismo, donde se lleva a cabo la lidia de un toro, bajo una actividad económica con fines de lucro.

Partiendo de esta definición y de las teorías analizadas en la literatura, se observa que a la industria cultural taurina se le puede aplicar el método del Ciclo de Vida de la Industria por varias razones:

- a) Es un sector creativo, donde la producción de un espectáculo es el principal objetivo.

- b) Se pueden aplicar todas las variables propuestas por Peltoniemi (2011) en sus estudios sobre el ciclo de vida de la industria: número de empresas en el sector, entrada y salida de empresas, ingresos, crecimiento del mercado, nivel de producción, precio del producto, rendimiento, tipo de innovación, concentración de empresas relacionada con la cuota de mercado, variabilidad en las ventas, *shakeouts* y diseño dominante, este último relacionado con el proceso de maduración de la industria.
- c) Estamos ante un sector que, a pesar de su idiosincrasia, debe innovar. La innovación es una de las variables importantes en este método.
- d) Es un método adecuado para el estudio de industrias en época de crisis.

Si aplicamos las variables del modelo del ciclo de vida de la industria (Peltoniemi, 2011), añadiendo las variables del modelo de Van de Ven y Poole (1995) y sus cuatro etapas, se constata que la industria cultural taurina se encontraba en una etapa de madurez durante el periodo de crisis económica objeto de análisis.

Por ello y si concretamos las siguientes variables propuestas por estos mismos autores, se observa que la *estructura* de la organización taurina ha pasado de ser sencilla a estar estructurada en pequeños departamentos en el siglo XXI. Comienzan a aparecer los departamentos de *marketing* y comunicación (Martínez, 2017). La crisis social, económica, sociopolítica y ecológica ha provocado una serie de cambios y turbulencias en el entorno taurino (Buxadé, 2011). En el periodo de crisis analizado estamos ante un *contexto* turbulento y un mercado maduro, llegando incluso a saturado, siendo este muy heterogéneo y bastante complejo.

La crisis económica del sector en el periodo objeto de estudio afecta la *rentabilidad* de las organizaciones taurinas, disminuyendo desde 2007 como consecuencia de la bajada en la asistencia de público y el descenso en el número de espectáculos. Por lo tanto, la *demand*a del sector disminuye. El *producto*, o número de festejos ofertados, desciende y con ello el volumen de producción de la industria (MECD, 2012; 2014). La venta de entradas disminuye. En cuanto al *precio* del espectáculo, aunque sigue siendo caro, empieza a disminuir para poder solventar la situación de crisis.

La *innovación* en la industria taurina suele ser escasa, aunque en el periodo analizado se intenta salir de la crisis creando nuevos productos a través de procesos innovadores. Lo anterior ha provocado la existencia de alianzas entre distintos empresarios para la explotación de determinados establecimientos taurinos.

La *inversión* y unión en la industria causan concentración en el mercado y, por ende, la aparición de un diseño dominante.

Por último, existen empresas taurinas que, aprovechando la salida y la debilidad de las empresas competidoras –el *shakeouts* en el sector–, están consiguiendo mayor cuota de mercado y una mayor concentración de este. Entre cinco empresas controlan dos de cada tres festejos organizados en plazas de primera y segunda categoría (Medina, 2013).

De esta manera, se concluye que el modelo es válido para aplicar en este tipo de industrias culturales, siguiendo las variables propuestas por el modelo y los datos secundarios recabados sobre la industria. Se demuestra así que, durante el periodo analizado, la industria cultural taurina se encuentra en una etapa de madurez del ciclo de vida de la industria.

Como en toda investigación aparecen una serie de limitaciones. La principal es la escasez de datos secundarios e investigaciones sobre el sector, lo que hace que esta industria cultural no se pueda comparar con otros sectores industriales ni culturales.

En el desarrollo de este trabajo nos han surgido una serie de inquietudes sobre el mismo. Aparecen nuevos caminos por seguir, por lo que abarcarlos todos es tarea imposible. De ahí que en este proyecto aparezcan nuevas líneas de investigación que pueden ser interesantes de analizar y estudiar. Estamos ante un entorno económico incierto, que está afectando negativamente al sector taurino, por lo que sería interesante seguir analizando la evolución de este sector de forma longitudinal.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen las correcciones y aportaciones de los revisores anónimos de la revista y su contribución a la puesta en valor de este trabajo. También agradecen al equipo editorial por su buen hacer y gestión de la revista.

REFERENCIAS

1. Abernathy, W. & Utterback, J. (1975). A dynamic model of product and process innovation. *Omega*, 3(6), 639-656. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(75\)90068-7](https://doi.org/10.1016/0305-0483(75)90068-7).
2. Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(7), 40-47. [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=397944Z](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=397944Z)

3. d'Amboise, G., & Muldowney, M. (1988). Management theory for small business: Attempts and requirements. *Academy of Management Review*, 13(2), 226-240. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306873>
4. Anderson, P. & Tushman, M.L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 35, 604-633. <https://doi.org/10.2307/2393511>
5. Anderson, P., & Tushman, M. L. (2018). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. En *Organizational Innovation* (pp. 373-402). Routledge.
6. ANOET (2014). La economía del toro. Estudiando la riqueza que genera la Tauromaquia. *La inflación de costes en la industria de la Tauromaquia*. <https://laeconomiadeltoro.wordpress.com/2014/01/28/la-inflacion-de-costes-en-la-industria-de-la-tauromaquia/>
7. ANOET (2015). La economía del toro. Estudiando la riqueza que genera la Tauromaquia. *Así evoluciona la asistencia a las plazas de toros*. <https://laeconomiadeltoro.wordpress.com/2015/10/03/anoet-asi-evolucion-a-la-asistencia-a-las-plazas-de-toros/>
8. Anthony, J. H., & Ramesh, K. (1992). Association between accounting performance measures and stock prices: A test of the life cycle hypothesis. *Journal of Accounting and Economics*, 15(2-3), 203-202. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(92\)90018-W](https://doi.org/10.1016/0165-4101(92)90018-W)
9. BOE (2013). Ley 18/2013, de 12 de noviembre, para la regulación de la Tauromaquia como patrimonio cultural, 272, 90737-90740. <https://www.boe.es/eli/es/l/2013/11/12/18>
10. Bonet, L. (2021). *La innovación en la gestión de la cultura*. Edicions de la Universitat de Barcelona. [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/183086/1/9788491687504%20\(Creative%20Commons\).pdf#page=63](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/183086/1/9788491687504%20(Creative%20Commons).pdf#page=63)
11. Bulan, L. T., & Yan, Z. (2010). Firm maturity and the pecking order theory. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1760505>.
12. Bustamante, E. & Zallo, R. (1988). *Las industrias culturales en España*. Akal/Comunicación.
13. Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), 5-12. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>. http://www.numptynerd.net/uploads/1/2/0/6/12061984/butler_model_1980.pdf
14. Buxadé, C. (2011). Cómo afecta la crisis (las crisis) a la Fiesta. *VII Jornadas sobre Ganado de Lidia* (pp. 57-66). Servicio de Publicaciones.
15. Cepeda Carrión, G. & Martín López, M. (2001). *El Atractivo Social, Turístico y Económico de la Fiesta Nacional* (pp. 731-750). Tirant lo Blanch.
16. Chen, Y., Wang, L. & Tian, G. (2012). The size distribution of chinese manufacturing firms: Form the perspective of industry life cycle. *International Journal of Economics and Finance*, 4(7), 67-78. <https://doi.org/10.5539/ijef.v4n7p67>
17. Cunha, M. P. & Cunha, J. V. (2003). Organizational improvisation and change: Two syntheses and a filled gap. *Journal of Organizational Change*, 16(2), 169-185. <https://doi.org/10.1108/09534810310468143>

La industria cultural taurina española en tiempos de crisis (2007-2013):
fase del ciclo de vida de la industria

18. Dickinson, V. (2011). Cash flow patterns as a proxy for the firm life cycle. *The Accounting Review*, 86(6), 1969-1994. <https://doi.org/10.2308/accr-10130>
19. Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576. <https://doi.org/10.2307/256434>
20. Fein, A. J. (1998). Understanding evolutionary processes in non-manufacturing industries: Empirical insights from the shakeout in pharmaceutical wholesaling. *Journal of Evolutionary Economics*, 8(3), 231-270. <https://doi.org/10.1007/s001910050063>
21. Federación Taurina de Valladolid (2018). *Vender los toros, objetivo de marketing*. <https://www.federaciontaurinavalladolid.com/vender-los-toros-objetivo-marketing/>
22. García Gracia, M. I., Fernández Fernández, Y., & Zofío Prieto, J. L. (2001). La dimensión económica de la industria de la cultura y el ocio en España: Análisis nacional, regional y sectorial. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía de la Cultura*, (792), 42-60. <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/221>
23. Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*. Gedisa.
24. González, N. H. (2019). Corridos de toros en Colombia: reflexiones críticas de las investigaciones en torno al tema toril. *Revista de Estudios Taurinos*, (44), 265-296.
25. Gutiérrez López, M. (2013). *Análisis económico de la fiesta*. Anoet.
26. Handke, C. (2008). *On peculiarities of innovation in cultural industries*. Paper presented at 15th International Conference on Cultural Economics, Northeastern University, Boston, MA.
27. Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E. & Chandler, G. N. (1994). Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2), 5-29. <https://doi.org/10.1177/104225879401800201>
28. Hernández-Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
29. Klepper, S. (1997). Industry life cycles. *Industrial and Corporate Change*, 6(1), 145-181. <https://doi.org/10.1093/icc/6.1.145>
30. Lamet, J. (2012). *La crisis reduce el negocio taurino a la mitad*. <https://desolysombra.com/2012/10/31/la-crisis-reduce-en-espana-el-negocio-taurino-a-la-mitad/>
31. Lasuén, J. R., Zofío, J. L. & García, M. I. (2005). *Cultura y Economía*. Fundación autor.
32. Lawrence, T. B. & Phillips, N. (2002). Understanding cultural industries. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 430-441. <https://doi.org/10.1177/1056492602238852>
33. Lester, D. L., Parnell, J. A., Crandall, W. & Menefee, M. L. (2008). Organizational lifecycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), 310-330. <https://doi.org/10.1108/10569210810921942>
34. Levinthal, D. A. (1991). Random-walks and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, (36), 397-420. <https://doi.org/10.2307/2393202>

35. Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
36. Martínez, J. S. (2011). Sociedad del entretenimiento: construcción socio-histórica, definición y caracterización de las industrias que pertenecen a este sector. *Revista Luciérnaga*, (6), 6-16. <https://hdl.handle.net/11537/28760>
37. Martínez Erice, M. (2017). Reflexiones sobre el papel del empresario taurino. En *X Jornadas sobre Ganado de Lidia y Tauromaquia*: Pamplona, 24 y 25 de febrero de 2017. Servicio de Publicaciones.
38. Medina, J. (2011). Las ferias taurinas generan 970 millones de euros anuales. *El escalafón del aficionado*. <https://docplayer.es/58015666-Las-ferias-taurinas-generan-970-millones-de-euros-anuales.html>
39. Medina, J. (2013). Los valores económicos de la Fiesta. *Cinco empresas controlan la Fiesta*. III Foro Mundial de Cultura Taurina. <http://www.toroslidia.com/wp-content/uploads/2014/01/Los-valores-econ%C3%B3micos-de-la-Tauromaquia-Juan-Medina-25-01-2013.pdf>
40. MECD (2012). *Estadísticas de Asuntos Taurinos 2007-2011. Síntesis de Resultados*. Subdirección General de Estadísticas y Estudios. https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:c5822e5a-d7b4-47ee-b0f7-62e2e1eca37c/Estadistica_de_Asuntos_Taurinos_2007-2011_Sintesis_de_Resultados.pdf
41. MECD (2014). *Estadísticas de Asuntos Taurinos 2009-2013. Síntesis de Resultados*. Subdirección General de Estadísticas y Estudios. https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:8203c395-0e9b-4292-80a3-2734ce8dcee2/Estadistica_de_Asuntos_Taurinos_2009-2013_Sintesis_de_Resultados.pdf
42. Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook: Qualitative data analysis*. Sage.
43. Miller, D. & Friesen, P. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
44. Montañés, J., Bernal, A. M. & Unanua, A. P. (2010). El impacto económico de la fiesta: resultados provisionales. En *VII Jornadas sobre Ganado de Lidia*, Pamplona, 19 y 20 de noviembre de 2010. Servicio de Publicaciones.
45. Mundotoro (2013). Escalafón estadísticas. www.mundotoro.com
46. Peltoniemi, M. (2009). *Industry life-cycle theory in the cultural domain: dynamics of the game industry*. Department of Business Information Management and Logistics. Tampere University of Technology. Publication 805.
47. Peltoniemi, M. (2011). Reviewing industry life-cycle theory: Avenues for future research. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 349-375. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00295.x>
48. Peltoniemi, M. (2013). How do the determinants of firm survival change in the course of the industry life cycle? A fuzzy-set analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(2), 223-239. <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.850654>

La industria cultural taurina española en tiempos de crisis (2007-2013):
fase del ciclo de vida de la industria

49. Posado, R., Bodas, R., Tabernero de Paz, M. J., Bartolomé, D. J. & García, J. J. (2013). Sistemas de la explotación del ganado de lidia en España II: perfil sociodemográfico de los ganaderos y perspectivas de futuro. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, (235), 107-122.
50. Salimbeni, S. D. (2021). Gestión del Ciclo de Vida del Producto en la Industria 4.0. *AACINI-Revista Internacional de Ingeniería Industrial*, (3), 24-41. <http://www3.fi.mdp.edu.ar/otec/revista/index.php/AACINI-RIII/article/view/22>
51. Shahzad, F., Ahmad, M., Fareed, Z., & Wang, Z. (2022). Innovation decisions through firm life cycle: A new evidence from emerging markets. *International Review of Economics & Finance*, (78), 51-67. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2021.11.009>
52. Selltiz, C., Wrightsman, L. S. y Cook, S. W. (1980). *Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales*. Rialp.
53. Stoneman, P. (2009). *Soft innovation. Towards a more complete picture of innovative change (Nesta Research Report)*. Nesta.
54. Suárez, J. D. A., Asuaga, C. A. & Mejía, V. C. (2021). Contabilidad, economía de la cultura y sectores creativos: necesidades y desafíos de una vinculación técnica y disciplinar. *Cuadernos de Contabilidad*, (22). <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc22.cecs>
55. Taurología (2014). La economía del toro. Estudiando la riqueza que genera la Tauromaquia. *El marketing taurino, la gran asignatura pendiente que no se acierta a resolver*. <https://laeconomiadeltoro.wordpress.com/2014/01/27/el-marketing-taurino-la-gran-asignatura-pendiente-que-no-se-acierta-a-resolver/>
56. Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation-Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(86\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(86)90027-2)
57. Tran, Y. (2010). Generating stylistic innovation: A process perspective. *Industry & Innovation*, 17(2), 131-161. <https://doi.org/10.1080/13662711003633322>
58. Tushman, M. & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, (31), 439-465. <https://doi.org/10.2307/2392832>
59. Tushman, M. L. & Anderson, P. (2018). Technological discontinuities and organizational environments. En *Organizational Innovation* (pp. 345-372). Routledge.
60. Utterback, J., & Suárez, F. F. (1993). Innovation, competition, and industry structure. *Research Policy*, 22(1), 1-21. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(93\)90030-L](https://doi.org/10.1016/0048-7333(93)90030-L).
61. Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329>.
62. Velázquez Sagahón, F. J. (2011). Institucionalización de racionalidades en una industria cultural: la tauromaquia en México. *Gestión y Estrategia*, (40), 73-86. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2011n40/Velazquez>.

63. Willar, G. E. & Cooper, A. C. (1985). Survivors of industry shake-outs-the case of the United States color-television set industry. *Strategic Management Journal*, 6(4), 299-318. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060402>
64. Yi-Long J., Chun-Liang C., & Shi C. (2012). Managing innovation in the creative industries. A cultural production innovation perspective. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 14(2), 256-275. <https://doi.org/10.5172/impp.2012.14.2.256>
65. Zabala & Bienvenida, G. I. (2016). Simón Casas: de espontáneo a amo del toreo. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/cultura/2016/09/27/57ea3383e5fdeabb3f8b45e5.html>.