

## RELACIONES DE PODER EN EL SISTEMA DE VALOR: APLICACIÓN EMPÍRICA EN LA CADENA DE LA MADERA DE GALICIA Y DEL PAÍS VASCO<sup>1</sup>

ANA GUEIMONDE CANTO / ISABEL DIÉGUEZ CASTRILLÓN  
ANA ISABEL SINDE CANTORNA  
Universidad de Vigo

Recibido: 15 de diciembre de 2005

Aceptado: 21 de abril de 2006

---

**Resumen:** Este trabajo examina las relaciones de poder interempresarial que se manifiestan en un subsistema de empresas configurado como sistema de valor. El objetivo de la investigación es doble: caracterizar las estructuras de poder asimétrico que se desarrollan en este marco e investigar la influencia del poder interempresarial sobre el rendimiento organizativo. La evidencia empírica se obtuvo del sector del aserrado de la madera de Galicia y del País Vasco. Sobre estos datos, el estudio presenta resultados que sustentan que el concepto de poder tiene múltiples dimensiones e indican que las relaciones de poder inherentes a la cadena interempresarial condicionan significativamente la gestión de las empresas.

**Palabras clave:** Sistema de valor / Cadena de la madera / Relaciones de poder verticales / Rendimiento organizativo / Dependencia de recursos.

### POWER RELATIONSHIPS IN THE VALUE SYSTEM: EMPIRIC APPLICATION IN THE WOOD VALUE CHAIN OF GALICIA AND BASQUE COUNTRY

**Abstract:** This work examines the relations of inter-organizational power in a subsystem of firms formed as value system. The aim of this article is double: to characterize the structure of asymmetric power that develops in this frame, and to research the influence of the inter-organizational power on organizational performance. The study provides empirical evidence from the sawing sector of Galicia and Basque Country. The study shows results that sustain that the concept of power has multiple dimensions and the relations of power inherent in the inter-organizational chain determine significantly the management of the firms.

**Keywords:** Value system / Wood value chain / Vertical power relationships / Organizational performance / Dependence of resources.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo se ha concebido con el fin de responder a las siguientes cuestiones: ¿qué tipo de relaciones de poder interempresarial se manifiestan en un sistema de valor, *filière* o cadena de valor interempresarial<sup>2</sup>?, ¿cuál es la importancia de esas relaciones de poder para la determinación del rendimiento organizativo?

Contextualizamos el problema en una cadena interempresarial específica (la cadena de la madera), en un conjunto de empresas determinado (el sector del aserrado) y en un ámbito territorial concreto (Galicia y País Vasco).

---

<sup>1</sup> Una versión de este trabajo fue presentada en el III Congreso de Economía de Galicia: Galicia nunha Europa ampliada: converxencia e benestar (Vigo, 1-2 de diciembre de 2005).

Agradecemos la ayuda concedida por el Ministerio de Educación y Ciencia, en el marco del Plan Nacional de I+D+i (proyecto: SEJ005-03871/ECON).

<sup>2</sup> Subsistema interempresarial compuesto por "... un conjunto articulado de actividades económicas integradas. Esa integración es consecuencia de articulaciones en términos de mercados, tecnologías y capitales" (Toledano, 1978, p. 149).

De las relaciones verticales de poder y de sus fuentes u orígenes se ocupan distintos autores desde diferentes perspectivas (teoría microeconómica estándar, teoría de la dependencia de recursos, teoría de los costes de transacción, escuela del posicionamiento de Porter...). Es necesario destacar dos limitaciones específicas de este conjunto de propuestas: 1) el ámbito de análisis se centra en una industria; 2) el poder tiende a contemplarse como un constructo unidimensional.

En primer lugar, al centrarse en la industria, estos modelos consideran como agentes económicos a la empresa y a sus competidores, clientes y proveedores, pero no consideran otros agentes económicos que se sitúan más allá de las inmediatas fronteras de la empresa. Considerar la cadena interempresarial o *filière* (desde la extracción de las materias primas hasta la entrega del producto al consumidor final) como marco de interrelaciones y campo de actuación de los agentes que la integran, y como marco para el desarrollo de sus estrategias, amplifica el ámbito de la competencia a toda la cadena. De este modo, se está reconociendo la existencia de un ámbito de competencia vertical (Bouvier-Patron, 1993; Saporta, 1986) complementario al ámbito horizontal.

La configuración de una producción en forma de cadena hace también del concepto un instrumento idóneo para introducir la noción del valor, y para llevar a cabo su medición. Al tratarse de una serie sucesiva y complementaria de operaciones, resulta el marco idóneo para medir y comparar el valor generado por cada una de esas fases de la producción. Fue Porter (1985) quien reparó en este aspecto. Partiendo de la empresa entendida como una cadena de valor (una cadena de actividades interdependientes que permiten a la empresa crear valor), Porter ideó el concepto “sistema de valor” o “cadena de valor ampliada” para dar cabida a un sistema de cadenas de valor complementarias e interdependientes.

La consideración de la cadena interempresarial como ámbito de competencia vertical, junto con la comprensión de su carácter generador de valor, hace indispensable reconocer que esta es también un espacio de desarrollo de relaciones de dominación y de dependencia. La lucha por acaparar la mayor parte del valor generado por la cadena conduce a una lucha por su control, y cuando se entiende que el poder no se distribuye simétricamente a lo largo de los distintos segmentos que componen la cadena (Stoffaers, 1980b; Malsot, 1980; BIPE, 1977), entonces la cuestión del poder conduce a analizar las posiciones ocupadas a lo largo de ella, pudiendo identificarse segmentos dominantes y segmentos dependientes.

Por lo que respecta a la segunda limitación de los modelos tradicionales de poder, se toma el constructo como un concepto unidimensional, pero no existe consenso con respecto a la adopción de una única conceptualización del poder, y, *de facto*, partiendo de diferentes conceptualizaciones se llega, la mayor parte de las veces, a resultados contradictorios (por ejemplo, en el ámbito de la influencia del poder sobre la rentabilidad, tal y como señalaron Cool y Henderson, 1998). Por lo tanto, los diferentes factores de poder pueden constituir diferentes dimensiones del constructo, ya que no tienen por que aparecer todos ellos conjuntamente.

Este trabajo de investigación pretende contribuir a estos debates a través de la ampliación del análisis del poder a toda la cadena interempresarial y de la identificación de las diferentes dimensiones que en este marco conforman el concepto de poder vertical interempresarial. Consideramos que también constituye una contribución al estudio específico de la cadena de la madera en Galicia y en el País Vasco donde, a pesar de su relevancia económica, ha sido poco analizada por el momento.

La estructura del trabajo es la siguiente: procedemos, en la sección 2, a repasar brevemente las principales corrientes teóricas que analizan las relaciones verticales de poder interempresarial y sus vínculos con el rendimiento organizativo. Las fuentes de los datos, las medidas de las variables y los métodos estadísticos de investigación son expuestos en la sección 3. Los principales resultados empíricos del análisis de los conceptos de poder y de su influencia sobre el rendimiento se comentan en la sección 4. Finalmente, la sección 5 recoge la discusión de los resultados, los condicionantes de la investigación, las líneas de trabajo futuras y las conclusiones extraídas.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1. LAS FUENTES DEL PODER VERTICAL INTEREMPRESARIAL

En diversas investigaciones, el poder interempresarial se entiende generado por tres factores: la tasa de concentración de los flujos de intercambio de recursos, la esencialidad del recurso del que una empresa provee a otra y la sustituibilidad del proveedor del recurso (Lantner, 1974; Pfeffer y Salancik, 1978; Marchesnay, 1979; Blois, 1980; Mintzberg, 1983; Harrigan, 1985; Saporta, 1986; Emerson, 1962; Jacobs, 1974; Mindlin y Aldrich, 1975). Consideramos, sin embargo, que esta propuesta mezcla diferentes visiones teóricas del constructo poder: aunque la tasa de concentración hace referencia a una determinada fuente de poder (la concentración de mercado), la esencialidad y la sustituibilidad aluden a otra fuente (la posesión de recursos críticos para la empresa). Además, nosotras añadiríamos en este punto un tercer origen observable en el ámbito de toda la cadena de valor interempresarial: el control de los recursos que resultan críticos para todo el sistema de valor.

#### 2.1.1. Poder de mercado, estructural o de concentración de los flujos de intercambio

Para reconocer las bases de la primera teoría del poder (que podríamos denominar teoría del poder microeconómica) hay que remontarse al año 1838, cuando Cournot publica *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses*. Cournot se ocupa aquí de la formación de los precios y de las cantidades en los mercados monopolísticos y oligopolísticos. La teoría del poder microeconómica es una “teoría del poder de mercado”, pues hace referencia al poder como

capacidad para fijar precios en competencia imperfecta, de modo que las empresas que ejercitan su poder sobre sus proveedores pueden conseguir de estos los precios más bajos. De igual modo, las empresas que ejerciten el poder sobre los compradores tienen capacidad para fijar los precios que más les convengan a ellas.

Varias contribuciones teóricas en este ámbito (*e.g.*, Porter, 1980) muestran que la posesión de ese poder es función del grado de concentración empresarial, de forma tal que a mayor grado de concentración corresponde un mayor poder de las empresas concentradas. Por ejemplo, aquellas empresas que deban negociar con industrias clientes y/o proveedoras altamente concentradas se verán obligadas a fijar precios que maximicen los beneficios de las industrias clientes y/o proveedoras.

Igualmente, un conjunto de análisis centrados en la cadena interempresarial coinciden en subrayar la relación existente entre flujos de intercambio y relaciones de poder. En este sentido, los primeros estudios en términos de cadenas eran trabajos de econometras que, a partir de tablas input-output, buscaban identificar los distintos subsistemas-cadena que aparecen en las economías<sup>3</sup>. Su preocupación residía en analizar las interconexiones que, por medio de las relaciones de mercado, las empresas mantenían entre sí. Esta preocupación dio lugar a muchos e interesantes estudios que permitieron identificar las cadenas de valor de los sistemas económicos de diferentes países y, a partir de ahí, realizar comparativas internacionales y poner de manifiesto las carencias de determinadas cadenas, asociadas, por ejemplo, a fuertes dependencias del exterior, a la inexistencia de determinadas partes de la cadena o al insuficiente desarrollo de otras etapas de la cadena. Avanzando en la misma línea, un segundo grupo de trabajos centra su preocupación en la localización de polos o nodos estratégicos, donde se acumula la capacidad de decisión y control en el seno de una *filière*. Los trabajos realizados desde esta óptica son continuadores en gran medida de las investigaciones de Perroux (1948, 1973), dedicadas al análisis de la influencia económica y de la dominación a través de las relaciones de compraventa<sup>4</sup>. Sin embargo, aparte de las simples relaciones de compraventa y de la capacidad de influencia directa de unos segmentos de la cadena interempresarial sobre otros que ellas pueden inducir, algunos autores buscan otras vías de influencia. Dufour y Torre (1985) examinan las relaciones indirectas de una rama sobre otra alejada, a través de segmentos de la cadena que actúan como polos portadores. Sekkat (1989) también se refiere a la existencia de relaciones de causalidad, estudia series estadísticas de largo plazo y contrasta su hipótesis de que existen fuertes relaciones entre dos segmentos de una cadena: cuando una rama perteneciente a la cadena interempresarial transmite impulsos disimétricos a otra, impulsos que posteriormente son respondidos por la segunda. Torre (1984) clasifica los

---

<sup>3</sup> Véanse, por ejemplo, los trabajos de Vielajus y Lugnier (1974), de Rainelli (1982), de Montford (1983) o de Bellet, Lallich y Vincent (1990).

<sup>4</sup> Haciendo uso de diferentes instrumentos matemáticos más o menos novedosos, destacan, por ejemplo, las aportaciones de Huriot (1974), de Lantner (1974), de Mougeot, Duru y Auray (1977, 1982), de Torre (1984) o de Sekkat (1989).

nodos o polos de las cadenas en tres tipos: a) polos portadores (*pôles porteurs*), que influyen fuertemente a empresas de otro estadio, b) polos receptores (*pôles receveurs*), que dependen fuertemente de las empresas de otro estadio, y c) polos transmisores (*pôles transmeteurs*), constituidos por empresas que mantienen importantes relaciones con el exterior. Esta interpretación de las relaciones de mercado permite configurar un mapa de relaciones donde se hacen visibles nodos que constituyen puntos de paso obligatorios, nodos con capacidad para generar efectos de arrastre, nodos que por su posición en el mapa de relaciones de compraventa tienen mayor capacidad para impulsar la cadena en una dirección o en otra, etc. Aunque estos estudios en términos de cadena introducen la posibilidad de dominación y dependencia, se ciñen a la dependencia vinculada a la intensidad de las relaciones de compraventa.

### 2.1.2. Dependencia interempresarial

En la teoría de la organización se hace referencia al poder como mecanismo generador de procesos de dominación y de dependencia. El agente con poder, desde esta perspectiva, tendría capacidad para influir en los procesos de toma de decisiones de los agentes que de él dependen. Por eso desde la teoría de las organizaciones se introducen los términos de “dominación” y de “dependencia”, mientras que en la microeconomía sólo existe referencia al “poder”<sup>5</sup>.

Dentro de este segundo enfoque de análisis, se considera que el poder y las relaciones de dominación-dependencia puedan desarrollarse en dos ámbitos del *management*: en el ámbito interno (dentro de la empresa y entre los agentes que la configuran) y en el ámbito externo (hacia el exterior de la empresa y frente a aquellas organizaciones con las cuales se mantienen relaciones) (Pfeffer, 1992). En este marco de las relaciones interempresariales, podemos distinguir, aún, otros dos ámbitos de ejercicio del poder: el ámbito horizontal y el ámbito vertical. Y, tal y como afirma Bouvier-Patron (1993), ambos tipos de vínculos de poder (horizontal y vertical) están interconectados: las relaciones cliente-proveedor pueden explicarse como respuestas estratégicas, traducidas en términos organizacionales, a las nuevas condiciones de competencia en horizontal. En efecto, el poder de mercado de largo plazo que busca adquirir el cliente se construye en gran parte a través de estas estructuraciones interempresas: la organización vertical condiciona significativamente el posicionamiento competitivo sobre el mercado.

En el año 1962, las contribuciones seminales de Emerson, desde el campo de la sociología, son el precedente de esta visión alternativa del poder vertical interempresarial.

---

<sup>5</sup> Desde la microeconomía no cabe la posibilidad de que unos agentes ejerzan dominio o tengan capacidad para influir sobre la voluntad de otros (la toma de decisiones en cada empresa, o por parte de cada agente, es siempre libre).

Emerson vincula el poder que un agente *A* puede ejercer sobre un agente *B*, con la cantidad de resistencia por parte de *B* que pueda potencialmente ser vencida por *A*. Pone de manifiesto que las relaciones de intercambio pueden reducir los grados de libertad de la empresa y pueden, por lo tanto, generar dependencia. Así, esta nueva representación del poder reside en hacer depender una organización de otra, en vincular la toma de decisiones de una empresa a los requerimientos de otra.

En este contexto, aparte de la definición, aparece la necesidad de investigar las fuentes de esa dependencia. Y en este punto nos encontramos con dos cuadros de análisis: los estudios que basan la dependencia en el control de los recursos críticos para la empresa y aquellos que se centran en el control de los recursos críticos para la cadena interempresarial.

♦ *Control de los recursos críticos para la empresa.* Desde la teoría de la dependencia de recursos se afirma que el elemento clave son los recursos críticos (Pfeffer y Salancik, 1978). La falta de autosuficiencia por parte de las empresas crea dependencia potencial con respecto a sus suministradores de recursos. Se sugiere que las empresas responderán a las demandas de aquellas organizaciones o grupos que controlan los recursos que resultan críticos para esas empresas.

Emerson también encontraba similares raíces de la dependencia en su trabajo del año 1962, pues no se preocupaba tan sólo en poner de relieve las conexiones entre el poder y la dependencia, sino que también especificaba dos componentes de esa dependencia: la mediación de una empresa en las inversiones necesarias para la consecución de las metas de otra (*B's motivational investment in goal mediated by A*), y disponibilidad de alternativas (*availability of those goals to B outside of the A-B relation*). La dependencia en Emerson se basa, por lo tanto, en los recursos o inversiones necesarias para la actividad.

Coinciden en la misma visión de poder aquellos que hablan de un “poder de manipulación” (*manipulative power*) o de “control ecológico” (*ecological control*). Tedeschi y Bonoma realizan una acertada descripción del fenómeno: “*Cuando P tiene la capacidad de controlar aspectos críticos del ambiente de W, de una manera tal que el nuevo ambiente comporte un cambio deseado en el comportamiento de W, entonces P tiene control «ecológico» sobre W*” (Tedeschi y Bonoma, 1972, p. 15).

Desde la literatura de marketing sobre los canales de distribución, el poder se basaría en métodos tales como el control de información, la restricción de alternativas, el condicionamiento o modificación de influencias del ambiente (Gaski, 1984, p. 11).

Desde la teoría de redes (Burt, 1992) coinciden en hacer consideraciones similares, al defender que aquellos individuos que controlan el flujo de información y los recursos en una red están en posición de ejercicio de poder.

La teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975, 1985) confluye también en esta línea de razonamiento al vincular implícitamente la inversión en activos específicos con una posición de dependencia, por cuanto la empresa que preci-

sa realizar tales inversiones puede enfrentarse a un comportamiento oportunista del otro agente que interviene en la relación.

Estas diversas propuestas podrían, en definitiva, integrarse a través de los conceptos de esencialidad de un recurso y de sustituibilidad de su proveedor. No sólo crea dependencia el hecho de precisar de un recurso que es muy necesario o específico para la empresa, sino también la no disponibilidad de fuentes de provisión alternativas para el recurso, circunstancia que impide reemplazar a la otra parte de la relación y evitar de esta forma el perjuicio asociado al oportunismo; y ambos orígenes del poder no tienen por que aparecer conjuntamente (Cool y Henderson, 1998).

♦ *Control sobre los recursos críticos para la cadena interempresarial.* Extendiendo el ámbito de análisis vertical a toda la cadena, desde un conjunto de estudios en términos de filières se hace depender la posesión de poder vertical de la posición que se ocupe en la cadena. Así, Christian Stoffaes formula, en los siguientes términos, la decisión estratégica que considera determinante: “el posicionamiento en un estadio de la hilera permite ejercer un poder de dominación o de control sobre los estadios situados más arriba o más abajo: ¿en qué estadio es preciso situarse?” (Stoffaes, 1980b, p. 88).

En la hilera la capacidad de dominación se interpreta como inherente al segmento de la cadena de valor y no a la empresa. Los segmentos no son equivalentes ya que ocupan lugares diferentes del proceso de producción: “*los estudios, formulados en términos de jerarquía, de influencia o de dominación, se esfuerzan en identificar los puntos neurálgicos de una hilera, en términos de puntos de paso obligatorio, de nodos estratégicos o de polos motores; estas etapas cruciales condicionan la actividad de todo o parte de la hilera*” (Quélin, 1993, p. 15), “*se puede hablar entonces de cadena dominada por una etapa determinada o un núcleo estratégico*” (Saporta, 1986). Observamos como la lucha por el poder en el seno de la hilera no se manifiesta apenas en el ámbito de la empresa sino también en el ámbito del segmento (aunque el poder económico es un atributo del actor económico y no del segmento, este se ejerce desde el propio segmento hacia aquellos otros situados arriba o abajo).

En este sentido, la tesis predominante (defendida ya en el año 1977 desde el BIPE) es la siguiente: un actor en una hilera alcanza su poder de dominación a partir del control que pueda ejercer sobre el mercado final. El control del mercado final residiría en la mayor o menor orientación del consumidor final hacia aquellas características del producto que dependiesen de los recursos y de las capacidades técnicas y económicas de las que la empresa dispusiese. Las empresas, lógicamente, buscan apropiarse de la mayor porción posible del valor satisfecho por el consumidor final.

Conviene hacer una precisión con respecto a esta conceptualización del poder dentro de la teoría de *filière*: se aplica y desarrolla en estudios que analizan “*filières demanda final*”. En estos casos, el nexo unificador de la cadena era un bien o un

servicio de demanda final. Se identificaban las cadenas yendo de abajo hacia arriba y buscando los segmentos que intervenían de forma sucesiva para el logro de la satisfacción de la demanda final de ese determinado producto. Por eso parece coherente considerar como recursos críticos aquellos que valoricen en mayor medida los consumidores finales.

No obstante, en el caso de las “*filières* producto”, donde el elemento unificador es una materia prima que origina y crea la cadena productiva, el recurso crítico pasaría a ser la materia prima. Desde esta perspectiva, la lucha por el poder se daría como una lucha entre subhileras o segmentos, y se concretaría en la capacidad para orientar la producción de la materia prima en el sentido requerido por la subhilera o por el segmento al que pertenece la empresa (en el caso de la hilera bosque, por ejemplo, se podría manifestar en una lucha por orientar la producción hacia la madera de trituración o hacia la madera de obra, o bien, dentro de lo que es madera de crecimiento rápido, por una producción de pino *pinaster* o insigne o por una producción de eucalipto).

Esta dicotomía puede también interpretarse a la luz del marco conceptual del sistema de selección (Mol *et al.*, 2005; Wijnberg, 1995; Wijnberg y Gemser, 2000). Constituye una herramienta clasificadora de los procesos competitivos de creación de valor. Se identifican tres tipos de “selectores relevantes” (agentes con capacidad para orientar el proceso de creación de valor): los consumidores, los productores y los expertos. En un *peer selection system*, los productores funcionan como selectores. Dado el carácter central de la materia prima en una “cadena producto”, puede considerarse que constituye un *peer selection system*. Sin embargo, una “cadena demanda final” debe ser preferentemente entendida como un *market selection system*, donde los consumidores funcionan como agentes selectores u orientadores del proceso competitivo.

La multiplicidad y la diversidad de aproximaciones al fenómeno del poder vertical interempresarial nos lleva, por lo tanto, a formular la primera de nuestras hipótesis:

- *H1. Las relaciones verticales de poder interempresarial se manifiestan en una cadena a través de cuatro factores distintos: el grado de concentración de los flujos de intercambio, la esencialidad de los recursos de los que una empresa provee a otra, la sustituibilidad del proveedor de los recursos y el grado de control sobre los recursos críticos para toda la cadena.*

## 2.2. LAS RELACIONES VERTICALES DE PODER Y EL RENDIMIENTO ORGANIZATIVO

Cool y Henderson (1998) se interrogan por la relevancia de las relaciones de poder sobre la rentabilidad de las firmas. Realizan una revisión de los distintos estudios que tratan el tema y encuentran una gran ambigüedad y contraposición en los resultados de trabajos diversos, concluyendo que la reducida convergencia de

los resultados se debe, en primer lugar, a la existencia de múltiples conceptos de poder, y, en segundo lugar, a la existencia de efectos conjuntos sobre la rentabilidad entre las distintas dimensiones de poder y otros factores. Identifican como factores que interactúan con el poder para definir el rendimiento organizativo: la cuota de mercado de la empresa, el grado de integración vertical en la cadena y el establecimiento de acuerdos de mercado.

Las dimensiones de poder en las que reparan K. Cool y J. Henderson se ciñen al poder a nivel de empresa (concentración de la industria, dependencia entre proveedores-compradores-clientes, así como también la existencia de compromisos creíbles), pero descuidan el análisis del efecto sobre el rendimiento por parte del poder a nivel de cadena (asociado al control de los recursos críticos para la cadena, de acuerdo con nuestra interpretación).

Conforme a lo teorizado desde los estudios en términos de *filières*, cabe postular que este último tipo de poder ejerce un efecto unidireccional sobre el rendimiento organizativo.

Formulamos así la segunda de nuestras hipótesis:

- *H2. El control sobre los recursos que son críticos para toda la cadena influye positivamente sobre el rendimiento organizativo.*

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. MUESTRA

La población objeto de este estudio está compuesta por los aserraderos gallegos y vascos (código SIC 242) con un volumen de facturación superior a los 300.000 € en los años 2000 o 2001.

Nuestra elección se debe a que la producción y transformación de la madera se estructura claramente como un subsistema “cadena”: una materia prima que es transformada en fases sucesivas por diferentes empresas. Galicia y el País Vasco constituyen dos territorios donde la cadena adquiere un destacado peso económico. Nos decantamos por las empresas del sector del aserrado debido a su posición intermedia en la cadena y a su naturaleza de industria fragmentada, constituida fundamentalmente por pequeñas y medianas empresas (estas circunstancias presentan al sector, *a priori*, condicionado por diferentes presiones ejercidas desde otras industrias situadas arriba y abajo en la cadena, lo cual le concede especial interés en este cuadro de análisis).

Para la elaboración de un directorio de empresas acudimos inicialmente a la base de datos SABI<sup>6</sup>, a la base de datos de Industrias Agroalimentarias del País Vas-

---

<sup>6</sup> SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) es una base de datos de información económico-financiera de empresas españolas y portuguesas.

co<sup>7</sup>, a ARDÁN<sup>8</sup> y a la base de datos del CIS-MADEIRA. Tras diversos contrastes y depuraciones entre los cuatro directorios de los que disponíamos, la base de datos definitiva de aserraderos gallegos y vascos quedó compuesta por 168 empresas. El proceso de recogida de información consistió en el envío postal de un cuestionario a las empresas que configuraban nuestra base de datos (entre los meses de agosto y diciembre del año 2003), obteniendo finalmente 87 cuestionarios válidos. Trabajamos, por lo tanto, con un error muestral de 7,31% y con un nivel de confianza de 95%.

Adicionalmente, optamos por recurrir a los estados contables publicados para medir el rendimiento organizativo, dado que cuando se precisa de información económico-financiera las ventajas de las fuentes secundarias superan ampliamente sus inconvenientes. Procurábamos, además, eliminar el efecto halo que suele estar presente cuando toda la información se recoge a través de un cuestionario. Esto incrementa la validez de los resultados.

## 3.2. ESCALAS DE MEDIDA DE LAS VARIABLES

### 3.2.1. Relaciones verticales de poder

Antes de presentar aquellas escalas de medida que nos parecen más apropiadas para medir el poder en el marco en el que nos encontramos, se hace preciso clarificar que mediremos el poder a través de sus fuentes. Esto es, mediremos si aparecen las circunstancias que dan lugar al ejercicio de poder, y no si efectivamente se ejerce tal poder. Consideramos necesaria esta clarificación previa por cuanto que, tal y como señala Gaski (1984), la debilidad de determinados análisis se vincula con la no distinción entre poder ejercitado (o activado) y poder no ejercitado (o latente). Así, este autor destaca que si las fuentes de poder están presentes pero no se aplican, las consecuencias pueden ser diferentes, o incluso opuestas, a lo que ocurriría si las fuentes de poder fuesen activamente ejercitadas. John F. Gaski también señala una inconsistencia habitual: definir el constructo como poder no ejercitado (como habilidad para alterar el comportamiento de otros) y optar luego por medirlo como poder ejercitado, como alteración efectiva de dicho comportamiento.

De Ganesan (1994) obtenemos una medición de la esencialidad de los recursos, y de Marchesnay (1979) obtenemos una propuesta de medición de la sustituibilidad. Recogemos de Cool y Henderson (1998) la medición de la concentración de los flujos de intercambio (tabla 1). Las escalas de medida para el grado de control sobre la materia prima las elaboramos *ad hoc*, ya que no existen estudios empíricos previos que reparen en esta dimensión de las relaciones de poder vertical. Así, y en función de las características físico-técnicas de la madera, establecemos que

---

<sup>7</sup> Elaborada para el Gobierno vasco (<http://www.nekanet.net/indagro/>).

<sup>8</sup> Base elaborada por el Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

existen fundamentalmente dos grupos de sectores productivos en competencia por el tipo de madera que se extrae de las superficies forestales: por una parte, están las empresas de tableros y de pasta de papel que emplean madera de baja calidad, ya que la destinarán a trituración; en frente se sitúan el resto de sectores que precisan de madera de obra, de mayor calidad. Dentro de este segundo grupo, a su vez, podríamos diferenciar entre las necesidades de las empresas de envases y embalajes, y las necesidades de los sectores de carpintería y mobiliario, por cuanto que la madera de obra debe ser de mayor calidad en los dos últimos sectores que en el de envases y embalajes. Finalmente, conviene considerar las necesidades específicas del sector del aserrado, que obviamente vendrán condicionadas en cada caso por el tipo de clientes al que se orienten las empresas. De este modo, la dimensión “grado de control sobre la materia prima” la subdividiríamos, a su vez, en otras cuatro dimensiones, a las que nos acercáramos pidiendo a las empresas su valoración acerca de la medida en que la producción forestal de su Comunidad se aproxima a las necesidades de materia prima de cada segmento de la cadena (tabla 1).

En todos los casos se trata de variables de intervalo, medidas a través de escalas Likert de 7 puntos.

**Tabla 1.-** Escalas de medida de las variables

Concentración de los flujos de intercambio o poder estructural (del proveedor/hacia el cliente)	De las (compras/ventas) totales, ¿qué porcentaje representa el mayor (proveedor/cliente)? ( <i>pp_estr/pc_estr</i> )
Esencialidad de los recursos aportados (por el proveedor/al cliente)	(El tipo de madera que compran a sus actuales proveedores les resulta/los productos que ustedes venden a sus actuales clientes son, para ellos) indispensables ( <i>pp_esen1/pc_esen1</i> ) (Ustedes/sus principales clientes) no podrían funcionar sin (ese tipo de madera en concreto/el(los) producto(s) que le(s) proveen) ( <i>pp_esen2/pc_esen2</i> ) (Sin ese tipo de madera, ustedes/sin sus productos, sus principales clientes) se enfrentarían a enormes dificultades ( <i>pp_esen3/pc_esen3</i> )
Sustituibilidad (del proveedor/de la empresa)	(Existen otros proveedores alternativos a sus principales proveedores/existen otros proveedores posibles para sus principales clientes) ( <i>pp_subs1/pc_subs1</i> ) (Ustedes/sus principales clientes) podrían, eventualmente, cambiar de proveedor ( <i>pp_subs2/pc_subs2</i> ) (Ustedes/sus principales clientes) podrían fácilmente cambiar de proveedor ( <i>pp_subs3/pc_subs3</i> ) (Ustedes/sus principales clientes) podrían cambiar de proveedor sin costes insostenibles ( <i>pp_subs4/pc_subs4</i> ) La competencia (entre sus proveedores/por los clientes) en el sector es feroz ( <i>pp_subs5/pc_subs5</i> )
Grado de control sobre las materias primas	Valore en qué medida la producción forestal (de Galicia/del País Vasco) se adapta a las necesidades de materia prima de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aserraderos (<i>pode_ser</i>)</li> <li>• Fábricas de chapas y tableros (<i>pode_tab</i>)</li> <li>• Fábricas de producción de pasta de papel (<i>pode_pap</i>)</li> <li>• Fábricas de envases y embalajes (<i>pode_env</i>)</li> <li>• Carpinterías y ebanisterías (<i>pode_car</i>)</li> <li>• Fábricas de muebles (<i>pode_mob</i>)</li> </ul>
Rendimiento organizativo	Valor añadido/activo total Valor añadido/nº de trabajadores

### 3.2.2. Rendimiento organizativo

El rendimiento organizativo es un constructo multidimensional (Venkatraman e Ramanujan, 1986). Aún así, el modo más usual de acercarse al desempeño organizativo es a través de la eficacia, y en concreto a su medición con indicadores de rentabilidad. En la teoría de la organización resulta habitual medirla a través del indicador “rentabilidad de los activos” (ROA), aunque el reducido tamaño de las empresas estudiadas y su carácter a menudo familiar (sus propietarios pueden ser empresarios, pero también asalariados) nos conduce a preferir como output de los activos el valor añadido, en lugar de cualquier medida de beneficio empresarial. Tomaremos, por lo tanto, como indicador de rendimiento organizativo la relación: valor añadido/activo total. Quisimos contar con medidas adicionales de resultados y elaboramos también el indicador: valor añadido/nº de trabajadores<sup>9</sup>. Así, aunque la primera propuesta nos aporta una medida de la eficiencia en el uso del factor capital, este segundo indicador mediría la eficiencia en el uso del factor trabajo<sup>10</sup>.

### 3.2.3. Estimación

En una primera fase, se realizó un análisis factorial exploratorio (extracción de factores por componentes principales y rotación VARIMAX) para identificar las dimensiones subyacentes en las escalas de medida de las relaciones verticales de poder interempresarial. Se calcularon los coeficientes alpha de Cronbach de las dimensiones extraídas. Estas herramientas estadísticas permiten identificar los constructos de nuestro modelo a través de un conjunto de ítems que garantizan tanto la existencia de validez como la fiabilidad. Realizamos esta identificación de variables con el objetivo de utilizarlas después en un análisis causal, después de la reducción de los datos a través de una escala aditiva (Hair *et al.*, 1999).

En una segunda fase, se aplica un análisis de regresión lineal múltiple para analizar la relación entre rendimiento empresarial y los factores de poder vertical interempresarial. Realizamos la transformación logarítmica de las variables explicadas con el fin de satisfacer las hipótesis de normalidad y de homocedasticidad de los residuos, exigibles en regresión lineal múltiple.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISIS FACTORIAL DE LAS MEDIDAS DE PODER

El análisis factorial aplicado al conjunto de ítems medidores del poder vertical permite identificar 9 factores de poder (tabla 2). Debemos realizar dos precisiones:

---

<sup>9</sup> Recogemos todos los datos de los estados contables publicados en SABI para el año 2003.

<sup>10</sup> No olvidamos, no obstante, que los indicadores cuantitativos presentan numerosas deficiencias: poseen una naturaleza histórica, aportan pocas indicaciones sobre el desempeño futuro, son de corto plazo, están enfocados prioritariamente hacia el interior de la empresa y poco orientados a los competidores o a los consumidores, carecen de perspectiva estratégica y conducen a inhibir la innovación (Kenerley e Neely, 2003).

1) eliminamos el ítem *pp\_subs5* ya que no carga en el factor al que había sido asignado según la teoría; 2) cargan en un único factor los ítems *pode\_ser* e *pode\_env*. Decidimos aceptar este resultado, ya que el sector de envases y embalajes es el principal cliente de los aserraderos. Coinciden ambos en los requerimientos exigidos a la materia prima madera y resulta coherente, por lo tanto, que configuren un único factor.

La fiabilidad de las escalas (alpha de Cronbach) es aceptable, de acuerdo con los límites referenciales comúnmente aceptados para este coeficiente (Robinson, Shaver y Wrightsman, 1991; Nunnally, 1978).

Estos resultados apoyan nuestra predicción de la hipótesis 1 acerca de la multidimensionalidad del concepto poder vertical interempresarial, y se confirma en lo esencial la estructura dimensional trazada a partir de la teoría. Por lo tanto, cada dimensión, cada tipo de poder, podría diferir en su repercusión sobre variables de gestión empresarial.

**Tabla 2.-** Resultados del análisis factorial exploratorio

	SUSTITUIBILIDAD DE LOS PROVEEDORES	ESENCIALIDAD RECURSOS DE PROVEEDORES	PODER ESTRUCTURAL DE PROVEEDORES
<i>pp_estr</i>	0,021	0,399	-0,756
<i>pp_esen1</i>	0,031	0,906	-0,026
<i>pp_esen2</i>	-0,050	0,937	0,003
<i>pp_esen3</i>	-0,007	0,934	-0,032
<i>pp_subs1</i>	0,758	0,163	0,115
<i>pp_subs2</i>	0,884	0,012	0,028
<i>pp_subs3</i>	0,933	-0,036	0,027
<i>pp_subs4</i>	0,895	-0,147	0,062
<del><i>pp_subs5</i></del>	<del>0,227</del>	<del>0,399</del>	<del>0,692</del>
% varianza explicada	34,25	32,66	11,89
% varianza acumulada	34,25	66,91	78,80
$\alpha$ de Cronbach	0,9267	0,9070	n.p.

	SUSTITUIBILIDAD DE LOS PROVEEDORES	ESENCIALIDAD RECURSOS DE PROVEEDORES	PODER ESTRUCTURAL DE PROVEEDORES
<i>pp_estr</i>	-0,065	0,114	0,942
<i>pp_esen1</i>	-0,041	0,897	0,141
<i>pp_esen2</i>	-0,119	0,880	0,044
<i>pp_esen3</i>	-0,140	0,933	-0,031
<i>pp_subs1</i>	0,772	-0,102	0,087
<i>pp_subs2</i>	0,847	-0,015	-0,083
<i>pp_subs3</i>	0,870	-0,062	-0,128
<i>pp_subs4</i>	0,795	-0,095	-0,267
<i>pp_subs5</i>	0,609	-0,164	0,220
% varianza explicada	34,59	27,91	11,80
% varianza acumulada	34,59	62,50	74,30
$\alpha$ de Cronbach	0,8911	0,9485	n.p.

	PODER SECTORES TRITURACIÓN	PODER SEGUNDA TRANSFORMACIÓN	PODER ASERRADERO/ENVASES
<i>pode_ser</i>	-0,188	0,213	0,804
<i>pode_env</i>	0,336	0,005	0,804
<i>pode_tab</i>	0,910	-0,063	0,231
<i>pode_pap</i>	0,908	-0,124	-0,123
<i>pode_car</i>	-0,111	0,901	0,217
<i>pode_mob</i>	-0,067	0,945	0,011
% varianza explicada	30,28	29,51	23,49
% varianza acumulada	30,28	59,79	83,28
$\alpha$ de Cronbach	0,8317	0,8000	0,451

#### 4.2. ANÁLISIS DE REGRESIÓN DE LAS MEDIDAS DE PODER

La hipótesis 2 propone que el poder vertical ejercido a través del control de los recursos críticos para la cadena influye positivamente sobre los resultados empresariales. En este sentido, como resultado del análisis estadístico efectuado, observamos tres situaciones diferentes: 1) el poder de los sectores de aserrado y de envases y embalajes constituye una dimensión de poder que afecta de manera positiva a nuestra medida de rentabilidad empresarial; 2) el control de la materia prima por parte de los sectores dedicados a la trituration de la madera se relaciona significativa y negativamente con la productividad del factor trabajo de las empresas del sector del aserrado; 3) el poder de los sectores de segunda transformación presenta una relación significativa y positiva con la eficiencia en el uso del factor trabajo en los aserraderos.

La importancia que adquiere orientar la materia prima hacia las necesidades del propio segmento se pone aquí reiteradamente de manifiesto. Los tres resultados obtenidos se refuerzan: cuando la materia prima responde a las necesidades de los aserraderos y de sus clientes del sector de envases y embalajes o carpinterías y sector del mueble, los resultados empresariales son positivos. No obstante, influye negativamente sobre los resultados si la materia prima se orienta a las empresas de sectores competidores por la madera, con necesidades contrapuestas a las del sector del aserrado: sectores de trituration de la madera (producción de pasta de papel y de chapas y tableros). Son estos resultados los que nos permiten dar por verificada la segunda hipótesis.

En cuanto al resultado que afecta a las restantes variables de poder vertical interempresarial, sólo encontramos una relación significativa (poder estructural de proveedores sobre la productividad del trabajo). La ausencia o debilidad de los resultados relativos a estas variables hace pensar que, efectivamente, tal y como anteriormente indicamos, deba ser analizado su efecto sobre el resultado conjuntamente con otras variables (cuota de mercado, integración vertical, acuerdos de cooperación con clientes y proveedores).

**Tabla 3.-** Resultados del análisis de regresión lineal múltiple

Variable dependiente: LN(Valor añadido/activo total)

	COEFICIENTES ESTANDARIZ.	t	Sig.	ESTADÍSTICOS DE COLINEARIDAD		
				Tolerancia	FIV	
(Constante)		-5,321	0,000			
Poder estructural de proveedores	-0,075	-0,653	0,516	0,733	1,364	
Esencialidad recursos de proveedores	0,142	1,340	0,185	0,851	1,175	
Sustituibilidad de los proveedores	0,033	0,298	0,766	0,802	1,247	
Poder estructural sobre clientes	0,125	1,166	0,247	0,833	1,200	
Esencialidad de los recursos a clientes	0,115	1,099	0,276	0,877	1,141	
Sustituibilidad de la empresa	0,034	0,300	0,765	0,745	1,343	
Poder aserrado/envases	0,448	4,079	0,000	0,798	1,253	
Poder sectores trituración	-0,034	-0,316	0,753	0,823	1,216	
Poder segunda transformación	0,089	0,801	0,426	0,781	1,281	
R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregido	Error típ. da estimación	F	Sig.	Durbin-Watson
0,563	0,317	0,231	0,41645	3,665	0,001	1,778

Variable dependiente: LN(Valor añadido/nº trabajadores)

	COEFICIENTES ESTANDARIZ.	t	Sig.	ESTADÍSTICOS DE COLINEARIDAD		
				Tolerancia	FIV	
(Constante)		24,675	0,000			
Poder estructural de proveedores	-0,227	-1,843	0,070	0,733	1,364	
Esencialidad recursos de proveedores	0,022	0,192	0,848	0,851	1,175	
Sustituibilidad de los proveedores	0,005	0,040	0,968	0,802	1,247	
Poder estructural sobre clientes	-0,048	-0,414	0,680	0,833	1,200	
Esencialidad de los recursos a clientes	0,091	0,807	0,422	0,877	1,141	
Sustituibilidad de la empresa	-0,182	-1,485	0,142	0,745	1,343	
Poder aserrado/envases	-0,091	-0,766	0,446	0,798	1,253	
Poder sectores trituración	-0,213	-1,828	0,072	0,823	1,216	
Poder segunda transformación	0,211	1,766	0,082	0,781	1,281	
R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregido	Error típ. da estimación	F	Sig.	Durbin-Watson
0,457	0,209	0,109	0,42188	2,086	,042	2,024

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

A pesar de ser las relaciones de poder vertical un constructo ampliamente investigado en el campo de la teoría de la organización, existe cierta confusión respecto de las distintas dimensiones que lo componen. Añadimos a esto que aún no se ha abordado su análisis en el marco ampliado de un sistema de valor. Aportar alguna nueva luz sobre estas cuestiones ha sido el propósito de este estudio. Hemos elegido la cadena de la madera en Galicia y en el País Vasco, y dentro de ella al sector del aserrado, como ámbito donde desarrollar el estudio empírico. De los resultados obtenemos dos tipos de conclusiones: 1) teóricas y 2) de gestión empresarial y política industrial.

### 5.1. CONCLUSIONES TEÓRICAS

La revisión de la literatura nos mostró que existen diferentes visiones del poder en las relaciones interempresariales. Concluimos que el poder se asocia al grado de concentración de los flujos de intercambio con proveedores y clientes, a la localización (entre proveedores, empresa y clientes) del control de los recursos que resultan críticos para la empresa y a la localización (a lo largo de toda la cadena interempresarial) del control de los recursos esenciales para toda la cadena. Podríamos hablar de relaciones de poder a nivel de la empresa (entre empresa, proveedores y clientes) y de relaciones de poder a nivel cadena. El análisis factorial exploratorio nos mostró unos resultados coincidentes con estas propuestas teóricas.

La revisión de la literatura también nos indicó que los efectos de los diferentes tipos de poder interempresarial sobre el rendimiento organizativo no son unívocos. Nosotras proponemos la existencia de un comportamiento diferente entre las relaciones de poder en el ámbito de la empresa y en el ámbito de la cadena. Las primeras pueden verse alteradas o moderadas por comportamientos empresariales: estrategias de integración hacia delante o hacia atrás, acuerdos entre empresas, etc. Por lo tanto, estamos ante variables del entorno que pueden ser moldeadas a través de estrategias empresariales, dando lugar a resultados diferentes en términos de rendimiento organizativo. Se contempla desde la literatura la posibilidad de que las empresas posean grados de libertad para gestionar esas relaciones de poder. Igualmente, procedería considerar el efecto conjunto sobre el rendimiento de algunas de estas dimensiones de poder (por ejemplo, el efecto de una alta esencialidad de un recurso, pero acompañada de una sustituibilidad elevada del proveedor de ese recurso).

No obstante, contemplamos el efecto de las relaciones de poder a nivel de cadena a través del prisma del determinismo del ambiente sobre la gestión estratégica de la empresa. Así, en nuestra segunda hipótesis proponemos, junto con los análisis de *filière*, que el mayor grado de control por parte del segmento al que pertenece la empresa sobre las materias primas o productos necesarios para toda la cadena incide unidireccionalmente, y de modo positivo, sobre el rendimiento empresarial.

Los vínculos encontrados entre las variables que miden el control de la materia prima en la cadena de la madera y las variables de rendimiento organizativo, junto con la ausencia de influencia sobre el rendimiento organizativo por parte de los restantes conceptos de poder, aportan la evidencia empírica que sustenta las anteriores propuestas.

### 5.2. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA POLÍTICA INDUSTRIAL

Se ha discutido mucho sobre la orientación de la política forestal en Galicia y en el País Vasco. Se debate sobre la adecuación de las especies plantadas a las aptitudes edafológicas del suelo, alrededor del impacto ambiental de las distintas especies, de la repercusión sobre la renta de los agricultores, etc.

Aportamos aquí nuevos datos a este debate: 1) El control sobre la madera presente en los montes se relaciona significativamente con los resultados organizacionales de las empresas transformadoras de la cadena. Y se trata de una variable que influencia unidireccionalmente a las empresas analizadas por nosotros, el sector del aserrado. Esto es, aunque es posible que estas empresas gestionen la dependencia procedente de otras fuentes (de sus relaciones con proveedores directos o clientes), la dependencia asociada a la ausencia de control sobre la materia prima, a partir de los resultados obtenidos, es una variable que no es controlable por la empresa. 2) El control sobre la madera no sólo condiciona los resultados de la empresa o del propio segmento, sino también los de las empresas situadas en otros segmentos de la cadena. El reparto desigual del control sobre los recursos necesarios para la cadena cabe esperar que posibilite, á la empresa o empresas capaces de situarse en posición dominante, no sólo la modificación de sus resultados y estructura sino que además condicione la morfología de todo el subsistema.

La determinación de las especies forestales a las que es preciso dar prioridad constituye, por lo tanto, una decisión de índole política, donde política industrial y política forestal deben confluir. Al decidir qué especies forestales se incentivarán, también se está decidiendo qué sectores productivos se incentivan (aserraderos frente a sectores de trituración de madera, por ejemplo) y qué estructura se desea para la cadena de valor interempresarial.

### 5.3. LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

Quisiéramos mencionar determinadas restricciones relativas a la metodología y a las herramientas de análisis que pueden limitar o alterar en algunos aspectos la interpretación y la comprensión de los resultados.

En primer lugar, el análisis de un segmento específico dentro de una cadena nos pareció indispensable dado que, tal y como afirma De Bandt (1991) (siguiendo a Peguret), la cadena interempresarial no es un espacio de “intereses comunes”, sino que “*es un espacio de conflicto-cooperación en un marco de interdependencia*”. No tendría sentido, por lo tanto, hacer un análisis indiferenciado para todos sus segmentos, dado que responden a características y objetivos diferentes, con frecuencia contrapuestos. Comprobamos, finalmente, la pertinencia de este modo de aproximación al fenómeno estudiado, por cuanto demostramos que, incluso en un segmento como es el del aserrado (percibido *a priori* como altamente constreñido por otros segmentos de la cadena, tanto por su emplazamiento intermedio en la cadena de la madera como por las características estructurales de sus empresas), resulta relevante prestar atención a las características de la cadena. Pero también sabemos que, al operar de este modo, obviamente las conclusiones a las que llegamos no resultan generalizables para otros segmentos.

En segundo lugar, en la mayor parte de los casos optamos por el empleo de indicadores subjetivos para medir las variables de poder vertical interempresarial.

Contemplamos, con Weick (1979), el contexto empresarial como percibido o construido. Lo hicimos así porque es la forma de medición aconsejada para las variables del entorno próximo a la empresa, y porque este modo de conceptualización del entorno se vincula con las respuestas organizativas, por cuanto estas no son fruto de un ambiente objetivo sino de la percepción o creación que la empresa haga de su entorno. Por lo anterior, esta opción puede conducir a sesgos preceptuales (y, por tanto, a problemas de generalización) al reposar la medición de las variables sobre las capacidades cognitivas de los dirigentes.

En consecuencia, las perspectivas de investigación futuras que consideramos son de diferentes tipos: 1) Al extender el análisis a toda la cadena podríamos elaborar el mapa de influencias y vínculos presentes en cada tipo de segmento de la cadena, así como evaluar la influencia del desigual reparto de poder sobre la estructura de la cadena. 2) Desearíamos también ampliar el análisis contemplando como variables del modelo las estrategias empresariales (integración vertical e intercambio relacional) y los recursos y capacidades internos. De este modo, se contemplaría el ajuste estratégico entre variables de poder interempresarial, elección estratégica y recursos y capacidades de la empresa, así como el efecto de este hipotético ajuste sobre el rendimiento organizativo. Podríamos analizar de este modo si la dependencia a nivel de la empresa es gestionada a través de acuerdos interempresariales, de estrategias de integración vertical o del ajuste entre las contingencias provenientes del entorno y los recursos y capacidades de la empresa. 3) En tercer lugar, querríamos analizar el efecto combinado de las variables de poder a nivel de la empresa. 4) Finalmente, desearíamos analizar la dependencia relativa al control de otros recursos que pueden resultar críticos: información, tecnologías, etc.

## BIBLIOGRAFÍA

- BANDT, J. DE (1991): "L'économie industrielle face à la réalité des transformations industrielles", en R. Arena, L. Benzioni, J. de Bandt y PM. Romani [ed.]: *Traité d'Économie Industrielle*, pp. 867-934. París: Economica.
- BELLET M.; LALLICH S.; VINCENT, M. (1990): "Noyaux, filières et complexes industriels dans le système productif", *Revue Economique*, núm. 3, pp. 481-500.
- BIPE (BUREAU D'INFORMATION ET DE PRÉVISION ÉCONOMIQUE) (1977): *Une approche de l'autonomie: les effets de domination dans les filières industrielles*. París.
- BOUVIER-PATRON, P. (1993): "Les formes d'organisation des entreprises: limites de l'approche transactionnelle et genèse de l'inter-organisation", *Économie Appliquée*, t. XLVI, núm. 4, pp. 7-40.
- BURT, R.S. (1992): *Structural Holes*. Cambridge: Harvard University Press.
- COOL, K.; HENDERSON, J. (1998): "Power and Firm Profitability in Supply Chains: French Manufacturing Industry in 1993", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 909-926.
- DUFOUR, D.; TORRE, A. (1985): "Filières et structures polaires", en ADEFI: *L'analyse de filière*, pp. 27-42. París: Economica.
- EMERSON, R.M. (1962): "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, vol. 27, (February), pp. 31-41.

- GANESAN, S. (1994): "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 58, (April).
- GASKI, J. (1984): "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, vol. 48, (Summer), pp. 9-29.
- GUTIÉRREZ CILLÁN, J.; CAMARERO IZQUIERDO, C. (2003): "La estructura multidimensional de la dependencia entre empresas. Un estudio empírico de la relación fabricante-suministrador en el sector español del automóvil", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, núm. 14, pp. 47-68.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- HARRIGAN, K.R. (1985): "Vertical Integration and Corporate Strategy", *Academy of Management Review*, vol. 28, núm. 2, pp. 397-425.
- HURIOT, J.M. (1974): "Dépendance et hiérarchie dans une structure interindustrielle", *Coll. de l'IME*, núm. 8. París: Sirey.
- JACOBS, D. (1974): "Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp. 45-59.
- KENERLEY, M.; NEELY, A. (2003): "Measuring Performance in a Changing Business Environment", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 23, núm. 2, pp. 213-229.
- LANTNER R. (1974): *Théorie de la dominance économique*. París: Dunod.
- MALSOT, J. (1980): "Filières et effets de domination sur le système de production", *Annales des Mines*, núm. 1, (janvier), pp. 29-40.
- MARCHESNAY, M. (1979): "La dépendance des firmes individuelles. Un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échanges avec les groupes", *Économie et Sociétés*, núm. 4-5-6, pp. 697-733.
- MINDLIN, S.; ALDRICH, H. (1975): "Interorganizational Dependence: A Review of the Concept and Reexamination of the Findings of the Aston Group", *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, pp. 382-392.
- MINTZBERG, H. (1983): *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MOL, J.M.; WIJNBERG, N.M.; CARROLL, C. (2005): "Value Chain Envy: Explaining New Entry and Vertical Integration in Popular Music", *Journal of Management Studies*, vol. 42, núm. 2, pp. 251-276.
- MONTFORT J. (1983): "A la recherche des filières de production", *Economie et Statistique*, INSEE, núm. 151, pp. 3-12.
- MOUGEOT, M.; DURU, G.; AURAY, J.P. (1977): *La structure productive française*. París: Economica.
- MOUGEOT, M.; DURU, G.; AURAY, J.P. (1982): *Structures productives européennes*. París: Economica.
- NUNALLY, J.C. (1978): *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- PERROUX, F. (1948): "Esquisse d'une théorie de l'économie dominante", *Economie Appliquée*, núm. 2-3, pp. 243-300.
- PERROUX, F. (1973): "L'effet d'entraînement de l'analyse au repérage quantitatif", *Economie Appliquée*, núm. 2-3-4, pp. 647-674.
- PFEFFER, J. (1972): "Interorganizational Influence and Managerial Attitudes", *Academy of Management Journal*, vol. 15, pp. 317-330.

- PFEFFER, J. (1992): *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. (1978): *The External Control of Organizations; A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- QUÉLIN, B. (1993): *Les analyses de la filière: bilan et perspectives*. París: Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.
- RAINELLI, M. (1982): "Structuration de l'appareil productif et spécialisation internationale", *Revue Economique*, núm. 4, (juillet), pp. 724-745.
- ROBINSON, J.P.; SHAVER, P.R.; WRIGHTSMAN, L.S. (1991): *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*. New York: Academy Press.
- SAPORTA, B. (1986): *Stratégies pour la PME*. París: Montchrestien.
- SEKKAT, K. (1989): "L'analyse de causalité comme méthode de détermination des filières industrielles", *Annales d'Economie et de Statistique*, núm. 14, pp.191-223.
- STOFFAES, CH. (1980a): "Introduction: filières et stratégies industrielles", *Annales des Mines*, núm. 1, (janvier), pp. 9-20.
- STOFFAES, CH. (1980b): "Politique industrielle et filières", *Revue d'Economie Industrielle*, núm. 1, pp. 86-99.
- TEDESCHI, J.T.; BONOMA, T.V. (1972): "Power and Influence. An Introduction", en Tedeschi [ed.]: *The Social Influence Process*. Chicago: Aldine-Atherton.
- TOLEDANO, J. (1978): "A propos des filières industrielles", *Revue d'Economie Industrielle*, núm. 6, pp. 149-158.
- TORRE, A. (1984): "Filières et influence", en J.L. Ravix y A. Torre [ed.]: *Politiques industrielles*, pp. 95-110. París: PUF.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. (1986): "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 1, núm. 4, pp. 801-814.
- VIELAJUS, F.; LUGNIER, J.M. (1974): *Recherche de structure dans le système productif: mise en relief des filières de production*. (Note 191/EE). París: INSEE, Division Etude des Entreprises.
- WEICK, K.E. (1979): *The Social Psychology of Organizing*. New York: Mc Graw Hill.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets & Hierarchies: Analysis & Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- WINBERG, N. (1995): "Selection Processes and Appropriability in Art, Science, and Technology", *Journal of Cultural Economics*, vol. 19, núm. 3, pp. 221-235.
- WINBERG, N.; GEMSER, G. (2000): "Adding Value to Innovation: Impressionism and the Transformation of the Selection System in Visual Arts", *Organization Science*, vol. 11, núm. 3, pp. 323-329.