

RELACIONES DE PODER NO SISTEMA DE VALOR: APLICACIÓN EMPÍRICA NA CADEA DA MADEIRA DE GALICIA E DO PAÍS VASCO¹

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

Recibido: 15 de decembro de 2005

Aceptado: 21 de abril de 2006

Resumo: Este traballo examina as relacións de poder interempresarial que se manifestan nun subsistema de empresas configurado como sistema de valor. O obxectivo da investigación é duplo: caracterizar as estruturas de poder asimétrico que se desenvolven neste marco e investigar a influencia do poder interempresarial sobre o rendemento organizativo. A evidencia empírica obtívose do sector da serra da madeira de Galicia e do País Vasco. Sobre estes datos, o estudo presenta resultados que sustentan que o concepto de poder ten múltiples dimensións e indican que as relacións de poder inherentes á cadea interempresarial condicionan significativamente a xestión das empresas.

Palabras clave: Sistema de valor / Cadea da madeira / Relacións de poder verticais / Rendemento 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 show 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 traballo concibiuse co fin de responder as seguintes cuestións: que tipo de relacións de poder interempresarial se manifestan nun sistema de valor, *filière* ou cadea de valor interempresarial²?, cal é a importancia desas relacións de poder para a determinación do rendemento organizativo?

Contextualizamos o problema nunha cadea interempresarial específica (a cadea da madeira), nun conxunto de empresas determinado (o sector da serra) e nun ámbito territorial concreto (Galicia e mais o País Vasco).

¹ Unha versión deste traballo foi presentada no III Congreso de Economía de Galicia: Galicia nunha Europa ampliada: converxencia e benestar (Vigo, 1-2 de decembro de 2005).

Agradecemos a axuda concedida polo Ministerio de Educación y Ciencia, no marco do Plan Nacional de I+D+i (proxecto: SEJ005-03871/ECON).

² Subsistema interempresarial composto por "... un conxunto articulado de actividades económicas integradas. Esa integración é consecuencia de articulacións en termos de mercados, tecnoloxías e capitais" (Toledano, 1978, p. 149).

Das relacións verticais de poder e das súas fontes ou orixes ocúpense distintos autores desde distintas perspectivas (teoría microeconómica estándar, teoría da dependencia de recursos, teoría dos custos de transacción, escola do posicionamento de Porter...). Cómpre destacar dúas limitacións específicas deste conxunto de propostas: 1) o ámbito de análise céntrase nunha industria; 2) o poder tende a contemplarse coma un constructo unidimensional.

Primeiramente, ao centrarse na industria, estes modelos consideran como axentes económicos a empresa e os seus competidores, clientes e fornecedores, mais non consideran outros axentes económicos que se sitúan alén das inmediatas fronteiras da empresa. A toma en consideración da cadea interempresarial ou *filière* (desde a extracción das materias primas ata a entrega do produto ao consumidor final) como marco de interrelacións e campo de actuación dos axentes que a integran, e como marco para o desenvolvemento das súas estratexias, amplifica o ámbito da competencia a toda a fileira. Deste xeito, estase recoñecendo a existencia dun ámbito de competencia vertical (Bouvier-Patron, 1993; Saporta, 1986) complementario ao ámbito horizontal.

A configuración dunha produción en forma de renque fai tamén do concepto un instrumento idóneo para introducir a noción do valor, e para levar a cabo a súa medición. Ao se tratar dunha serie sucesiva e complementaria de operacións, resulta o marco idóneo para medir e comparar o valor xerado por cada unha desas fases da produción. Foi Porter (1985) quen reparou neste aspecto. Partindo da empresa entendida coma unha cadea de valor (unha cadea de actividades interdependentes que lle permiten á empresa crear valor), Porter ideou o concepto “sistema de valor” ou “cadea de valor ampliada” para darlle cabida a un sistema de cadeas de valor complementarias e interdependentes.

A consideración da cadea interempresarial como ámbito de competencia vertical, xunto coa comprensión do seu carácter xerador de valor, fai indispensable recoñecer que a fileira é tamén un espazo de desenvolvemento de relacións de dominación e de dependencia. A loita por acaparar o maior quiñón do valor xerado pola cadea conduce a unha loita polo seu control, e cando se entende que o poder non se distribúe simetricamente ao longo dos distintos segmentos que compoñen a cadea (Stoffaes, 1980b; Malsot, 1980; BIPE, 1977), daquela a cuestión do poder conduce a analizar as posicións ocupadas ao longo do renque, podéndose identificar segmentos dominantes e segmentos dependentes.

Polo que respecta á segunda limitación dos modelos tradicionais de poder, tómase o constructo coma un concepto unidimensional, mais non existe consenso con respecto á adopción dunha única conceptualización do poder, e, *de facto*, partindo de diferentes conceptualizacións tense chegado, as máis das veces, a resultados contraditorios (por exemplo, no ámbito da influencia do poder sobre a rendibilidade, tal e como sinalaron Cool e Henderson, 1998). Polo tanto, os diferentes factores de poder poden constituír diferentes dimensións do constructo, pois non teñen por que aparecer todos eles conxuntamente.

A presente pesquisa pretende contribuír a estes debates a través da ampliación da análise do poder a toda a cadea interempresarial e da identificación das diferentes dimensións que neste marco conforman o concepto de poder vertical interempresarial. Consideramos que tamén constitúe unha contribución ao estudo específico da cadea da madeira en Galicia e no País Vasco onde, malia a súa relevancia económica, ten sido pouco analizada polo momento.

A estrutura do traballo é a seguinte: procedemos, na sección 2, a repasar brevemente as principais correntes teóricas que analizan as relacións verticais de poder interempresarial e os seus vínculos co rendemento organizativo. As fontes dos datos, as medidas das variables e os métodos estatísticos de pescuda son expostos na sección 3. Os principais resultados empíricos da análise dos conceptos de poder e da súa influencia sobre o rendemento coméntanse na sección 4. Finalmente, a sección 5 recolle a discusión dos resultados, os condicionantes da investigación, as liñas de traballo futuras e as conclusións extraídas.

2. REVISIÓN DA LITERATURA

2.1. AS FONTES DO PODER VERTICAL INTEREMPRESARIAL

En diversas investigacións, o poder interempresarial enténdese xerado por tres factores: a taxa de concentración dos fluxos de intercambio de recursos, a esencialidade do recurso do que unha empresa prové a outra e a substituíbidade do provedor do recurso (Lantner, 1974; Pfeffer e Salancik, 1978; Marchesnay, 1979; Blois, 1980; Mintzberg, 1983; Harrigan, 1985; Saporta, 1986; Emerson, 1962; Jacobs, 1974; Mindlin e Aldrich, 1975). Consideramos, porén, que esta proposta mestura diferentes visións teóricas do constructo poder: aínda que a taxa de concentración fai referencia a unha determinada fonte de poder (a concentración de mercado), a esencialidade e a substituíbidade aluden a outra fonte (a posesión de recursos críticos para a empresa). Ademais, nós engadiríamos neste punto unha terceira orixe observable no ámbito de toda a cadea de valor interempresarial: o control dos recursos que resultan críticos para todo o sistema de valor.

2.1.1. Poder de mercado, estrutural ou de concentración dos fluxos de intercambio

Para recoñecer as bases da primeira teoría do poder (que poderíamos denominar teoría do poder microeconómica) hai que remontarse ao ano 1838, cando Cournot publica *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses*. Cournot ocúpase aquí da formación dos prezos e das cantidades nos mercados monopolísticos e oligopolísticos. A teoría do poder microeconómica é unha “teoría do poder de mercado”, pois fai referencia ao poder como capacidade para fixar prezos en competencia imperfecta, de xeito que as empresas que exercitan o seu poder so-

bre os seus fornecedores poden conseguir destes os prezos máis baixos. De igual xeito, as empresas que exerciten o poder sobre os compradores teñen capacidade para fixar-lles os prezos que máis lles conveñan a elas.

Varias contribucións teóricas neste ámbito (*e.g.*, Porter, 1980) mostran que a posesión dese poder é función do grao de concentración empresarial, de xeito tal que a maior grao de concentración corresponde un maior poder das empresas concentradas. Por exemplo, aquelas empresas que deban negociar con industrias clientes e/ou provedoras altamente concentradas veranse obrigadas a fixar prezos que maximicen os beneficios das industrias clientes e/ou provedoras.

Igualmente, un conxunto de análises centradas na cadea interempresarial coinciden en facer fincapé na ligazón existente entre fluxos de intercambio e relacións de poder. Neste sentido, os primeiros estudos en termos de fileiras eran traballos de econométristas que, a partir de táboas input-output, buscaban identificar os distintos subsistemas-cadea que aparecen nas economías³. A súa preocupación residía en analizar as interconexións que, por medio das relacións de mercado, as empresas mantiñan entre si. Esta preocupación deu lugar a moitos e interesantes estudos que permitiron identificar as fileiras dos sistemas económicos de diferentes países e, a partir disto, realizar comparativas internacionais e pór de manifesto as carencias de determinadas fileiras, asociadas, por exemplo, a fortes dependencias do exterior, á inexistencia de determinados elos da cadea ou ao insuficiente desenvolvemento doutras etapas da fileira. Avanzando na mesma liña, un segundo grupo de traballos centra a súa preocupación na localización de polos ou nodos estratéxicos, onde se acumule a capacidade de decisión e control no seo dunha *filière*. Os traballos realizados desde esta óptica son continuadores en boa medida das investigacións de Perroux (1948, 1973), dedicadas á análise da influencia económica e da dominación a través das relacións de compravenda⁴. Con todo, fóra das simples relacións de compravenda e da capacidade de influencia directa duns segmentos da cadea interempresarial sobre outros que elas poden inducir, algúns autores buscan outras vías de influencia. Dufour e Torre (1985) examinan os vencellos indirectos dun ramo sobre un outro afastado, a través de segmentos da cadea que actúan como polos portadores. Sekkat (1989) tamén se refire á existencia de relacións de causalidade, estuda series estatísticas de longo período e contrasta a súa hipótese de que existen fortes relacións entre dous segmentos dunha cadea: cando un ramo pertencente á cadea interempresarial lle transmite impulsos disimétricos a outro ramo, impulsos que posteriormente son respondidos polo segundo. Torre (1984) clasifica os nodos ou polos das fileiras en tres tipos: a) polos portadores (*pôles porteurs*), que inflúen fortemente a empresas doutro estadio, b) polos receptores (*pôles receveurs*), que

³ Véxanse, por exemplo, os traballos de Vielajus e Lugnier (1974), de Rainelli (1982), de Montford (1983) ou de Bellet, Lallich e Vincent (1990).

⁴ Facendo uso de diferentes útiles matemáticos máis ou menos novos, destacan, por exemplo, as contribucións de Huriot (1974), de Lantner (1974), de Mougeot, Duru e Auray (1977, 1982), de Torre (1984) ou de Sekkat (1989).

dependen fortemente das empresas doutro estadio, e c) polos transmisores (*pôles transmeteurs*), constituídos por empresas que manteñen importantes relacións co exterior. Esta interpretación das relacións de mercado permite configurar un mapa de relacións onde se fan visibles nodos que constitúen puntos de paso obrigatorios, nodos con capacidade para xerar efectos de arrastre, nodos que pola súa posición no mapa de relacións de compravenda teñen maior capacidade para impulsar a fileira nunha dirección ou noutra, etc. Aínda que estes estudos en termos de cadea introducen a posibilidade de dominación e dependencia, cónguense á dependencia vinculada á intensidade das relacións de compravenda.

2.1.2. Dependencia interempresarial

Na teoría da organización faise referencia ao poder como mecanismo xerador de procesos de dominación e de dependencia. O axente con poder, desde esta perspectiva, tería capacidade para influír nos procesos de toma de decisións dos axentes que del dependen. Por iso desde a teoría das organizacións introdúcese os termos de “dominación” e de “dependencia”, cando na microeconomía apenas existe referencia ao “poder”⁵.

Dentro deste segundo enfoque de análise considérase que o poder e as relacións de dominación-dependencia poden desenvolverse en dous ámbitos do *management*: no ámbito interno (dentro da empresa e entre os axentes que a configuran) e no ámbito externo (cara ao exterior da empresa e fronte a aquelas organizacións coas cales se manteñen relacións) (Pfeffer, 1992). Neste marco das relacións interempresariais, podemos distinguir, aínda, outros dous ámbitos de exercicio do poder: o ámbito horizontal e o ámbito vertical. E, tal e como afirma Bouvier-Patron (1993), ambos os tipos de ligazóns de poder (horizontal e vertical) están interconectados: as relacións cliente-proveedor poden explicarse como respostas estratéxicas, traducidas en termos organizacionais, ás novas condicións de concorrencia en horizontal. En efecto, o poder de mercado de longo prazo que busca adquirir o cliente constrúese en gran parte a través destas estruturacións interempresas: a organización vertical condiciona significativamente o posicionamento concorrenciais sobre o mercado.

No ano 1962, as contribucións seminais de Emerson, desde o campo da socioloxía, son o precedente desta visión alternativa do poder vertical interempresarial.

Emerson vincula o poder que un axente *A* pode exercer sobre un axente *B*, coa cantidade de resistencia de *B* que poida potencialmente ser vencida por *A*. Pon de manifesto que as relacións de intercambio poden reducir os graos de liberdade da empresa e poden, xa que logo, xerar dependencia. Así, estoutra representación do poder reside en facer depender unha organización doutra, en vincular a toma de decisións dunha empresa aos requirimentos doutra.

⁵ Desde a microeconomía non cabe a posibilidade de que uns axentes exerzan dominio ou teñan capacidade para influír sobre a vontade doutros (a toma de decisións en cada empresa, ou por parte de cada axente, é sempre libre).

Ante isto, alén da definición, aparece a necesidade de investigar as fontes desa dependencia. E aquí atopámonos con dous cadros de análise: os estudos que basean a dependencia no control dos recursos críticos para a empresa e aqueles que se centran no control dos recursos críticos para a cadea interempresarial.

◆ *Control dos recursos críticos para a empresa.* Desde a teoría da dependencia de recursos afirmase que o elemento chave son os recursos críticos (Pfeffer e Salancik, 1978). A falta de autosuficiencia por parte das empresas crea dependencia potencial con respecto aos seus subministradores de recursos. Suxírese que as empresas responderán ás demandas daquelas organizacións ou grupos que controlan os recursos que resultan críticos para esas empresas.

Emerson tamén atopaba similares raíces da dependencia no seu traballo do ano 1962, pois non se preocupaba apenas en pór de relevo as conexións entre o poder e a dependencia, senón que tamén especificaba dúas compoñentes desa dependencia: a mediación dunha empresa nos investimentos necesarios para a consecución das metas doutra (*B's motivational investment in goal mediated by A*) e a dispoñibilidade de alternativas (*availability of those goals to B outside of the A-B relation*). A dependencia en Emerson baséase, xa que logo, nos recursos ou investimentos necesarios para a actividade.

Coinciden na mesma visión de poder aqueles que falan dun “poder de manipulación” (*manipulative power*) ou de “control ecolóxico” (*ecological control*). Tedeschi e Bonoma realizan unha atinada descrición do fenómeno: “*Cando P ten a capacidade de controlar aspectos críticos do ambiente de W, dunha maneira tal que o novo ambiente comporte un cambio desexado no comportamento de W, entón P ten control «ecolóxico» sobre W*” (Tedeschi e Bonoma, 1972, p. 15).

Desde a literatura de marketing sobre as canles de distribución, o poder basearíase en métodos tales como o control de información, a restrición de alternativas, o condicionamento ou modificación de influencias do ambiente (Gaski, 1984, p. 11). Desde a teoría de redes (Burt, 1992) coinciden en facer consideracións similares, ao defender que aqueles individuos que controlan o fluxo de información e os recursos nunha rede están en posición de exercicio de poder.

A teoría dos custos de transacción (Williamson, 1975, 1985) conflúe tamén nesta liña de razoamento ao vincular implicitamente o investimento en activos específicos cunha posición de dependencia, por canto a empresa que precisa realizar tales investimentos pode enfrontarse a un comportamento oportunista do outro axente que intervéñ na relación.

Estas diversas propostas poderían, en definitiva, integrarse a través dos conceptos de esencialidade dun recurso e de substituíbidade do seu fornecedor. Non só crea dependencia o feito de precisar dun recurso que é moi necesario ou específico para a empresa, senón tamén a non dispoñibilidade de fontes de provisión alternativas para o recurso, circunstancia que impide substituír a outra parte da relación e

esquivar deste xeito o prexuízo asociado ao oportunismo; e ambas as orixes do poder non teñen por que aparecer conxuntamente (Cool e Henderson, 1998).

♦ *Control sobre os recursos críticos para a cadea interempresarial*. Estendendo o ámbito de análise vertical a toda a cadea, desde un conxunto de estudos en termos de *filières* faise depender a posesión de poder vertical da posición que se ocupe na cadea. Así, Christian Stoffaes formula, nos seguintes termos, a decisión estratéxica que considera determinante: “*o posicionamento nun estadio da fileira permite exercer un poder de dominación ou de control sobre os estadios situados máis arriba o máis abaixo: en qué estadio é preciso situarse?*” (Stoffaes, 1980b, p. 88).

Na fileira a capacidade de dominación interprétase como inherente ao segmento do renque e non á empresa. Os segmentos non son equivalentes xa que ocupan lugares diferentes do proceso de produción: “*os estudos, formulados en termos de xerarquía, de influencia ou de dominación, esfórzanse en identificar os puntos neurálxicos dunha fileira, en termos de puntos de paso obrigatorio, de nodos estratéxicos ou de polos motores; estas etapas cruciais condicionan a actividade de todo ou parte da fileira*” (Quélin, 1993, p. 15), “*pódese falar entón de cadea dominada por unha etapa determinada ou núcleo estratéxico*” (Saporta, 1986). Ollamos como a loita polo poder no seo da fileira non se manifesta apenas no ámbito da empresa senón tamén no ámbito do segmento (aínda que o poder económico é un atributo do actor económico e non do segmento, este exerce desde o propio segmento cara aqueles outros situados arriba ou abaixo).

Neste sentido, a tese predominante (defendida xa no ano 1977 desde o BIPE) é a seguinte: un actor nunha fileira acada o seu poder de dominación a partir do control que poida exercer sobre o mercado final. O control do mercado final residiría na maior ou menor orientación do consumidor final cara aquelas características do produto que dependesen dos recursos e das capacidades técnicas e económicas das que a empresa dispuxese. As empresas, loxicamente, buscan apropiarse da maior porción posible do valor satisfeito polo consumidor final.

Convén facer unha precisión con respecto a esta conceptualización do poder dentro da teoría de *filière*: aplícase e desenvólvese en estudos que analizan “*filières demanda final*”. Nestes casos, o nexo unificador da cadea era un ben ou un servizo de demanda final. Identificábanse as cadeas indo de abaixo cara arriba e buscando os segmentos que interviñan de xeito sucesivo para o logro da satisfacción da demanda final dese determinado produto. Por iso semella coherente considerar como recursos críticos aqueles que valoricen en maior medida os consumidores finais.

No entanto, no caso das “*filières produto*”, onde o elemento unificador é unha materia prima que orixina e crea a cadea produtiva, o recurso crítico pasaría a ser a materia prima. Desde esta perspectiva, a loita polo poder daríase como unha loita entre subfileiras ou segmentos, e concretaríase na capacidade para orientar a produción da materia prima no sentido requirido pola subfileira ou polo segmento ao

que pertenza a empresa (no caso da fileira bosque, por exemplo, podería manifestarse nunha loita por orientar a produción cara á madeira de trituración ou cara á madeira de obra, ou ben, dentro do que é madeira de crecemento rápido, por unha produción de piñeiro *pinaster* ou insigne ou por unha produción de eucalipto).

Esta dicotomía pode tamén interpretarse á luz do marco conceptual do sistema de selección (Mol *et al.*, 2005; Wijnberg, 1995; Wijnberg e Gemser, 2000). Constitúe unha ferramenta clasificadora dos procesos competitivos de creación de valor. Identifícanse tres tipos de “selectores relevantes” (axentes con capacidade para orientar o proceso de creación de valor): os consumidores, os produtores e os expertos. Nun *peer selection system*, os produtores funcionan como selectores. Dado o carácter central da materia prima nunha “cadea produto”, pode considerarse que constitúe un *peer selection system*. Porén, unha “cadea demanda final” debe ser preferentemente entendida como un *market selection system*, onde os consumidores funcionan como axentes selectores ou orientadores no proceso competitivo.

A multiplicidade e a diversidade de aproximacións ao fenómeno do poder vertical interempresarial lévanos, polo tanto, a formular a primeira das nosas hipóteses:

- *H1. As relacións verticais de poder interempresarial maniféstanse nunha cadea a través de catro factores distintos: o grao de concentración dos fluxos de intercambio, a esencialidade dos recursos dos que unha empresa fornece a outra, a substituíbidade do fornecedor dos recursos e o grao de control sobre os recursos críticos para toda a cadea.*

2.2. AS RELACIÓNS VERTICAIS DE PODER E O RENDEMENTO ORGANIZATIVO

Cool e Henderson (1998) interróganse pola relevancia das relacións de poder sobre a rendibilidade das firmas. Realizan unha revisión dos distintos estudos que tratan o tema e achan unha grande ambigüidade e contraposición nos resultados de traballos diversos, concluindo que a reducida converxencia dos resultados débese, en primeiro lugar, á existencia de múltiples conceptos de poder e, en segundo lugar, á existencia de efectos conxuntos sobre a rendibilidade entre as distintas dimensións do poder e outros factores. Identifican como factores que interactúan co poder para definir o rendemento organizativo: a cota de mercado da empresa, o grao de integración vertical na cadea e o establecemento de acordos de mercado.

As dimensións de poder nas que reparan K. Cool e J. Henderson cínguense ao poder no nivel da empresa (concentración da industria, dependencia entre fornecedores-compradores-clientes, así como tamén a existencia de compromisos cribles), mais descoñecen a análise do efecto sobre o rendemento por parte do poder no nivel da cadea (asociado ao control dos recursos críticos para a cadea, de acordo coa nosa interpretación).

Conforme ao teorizado desde os estudos en termos de *filières*, cabe postular que este último tipo de poder exerce un efecto unidireccional sobre o rendemento organizativo.

Formulamos así a segunda das nosas hipóteses:

- *H2. O control sobre os recursos que son críticos para toda a cadea inflúe positivamente sobre o rendemento organizativo.*

3. DESEÑO DA INVESTIGACIÓN

3.1. MOSTRA

A poboación obxecto deste estudo está composta polas serrarías galegas e vascas (código SIC 242) cun volume de facturación superior aos 300.000 € nos anos 2000 ou 2001.

A nosa escolla débese a que a produción e transformación da madeira estrutúrase claramente como un subsistema “cadea”: unha materia prima que é transformada en fases sucesivas por diferentes empresas. Galicia e o País Vasco constitúen dous territorios onde a cadea adquire un destacado peso económico. Decantámonos polas empresas do sector da serra debido á súa posición intermedia na cadea e á súa natureza de industria fragmentada, constituída fundamentalmente por pequenas e medianas empresas (estas circunstancias presentan ao sector, *a priori*, condicionado por diferentes presións exercidas desde outras industrias situadas arriba e abaixo na cadea, o cal lle concede especial interese neste cadro de análise).

Para a elaboración dun directorio de empresas acudimos inicialmente á base de datos SABI⁶, á base de datos de Industrias Agroalimentarias do País Vasco⁷, a ARDÁN⁸ e á base de datos do CIS-MADEIRA. Tras diversos contrastes e depuracións entre os catro directorios dos que dispúñamos, a base de datos definitiva de serrarías galegas e vascas ficou composta por 168 empresas. O proceso de recollida de información consistiu no envío postal dun cuestionario ás empresas que configuraban a nosa base de datos (entre os meses de agosto e decembro do ano 2003), obtendo finalmente 87 cuestionarios válidos. Traballamos, xa que logo, cun erro mostral de 7,31% e cun nivel de confianza de 95%.

Así e todo, optamos por recorrer aos estados contables publicados para medir o rendemento organizativo, dado que cando se precisa de información económico-financeira as vantaxes das fontes secundarias superan amplamente os seus inconvenientes. Procurabamos, ademais, eliminar o efecto halo que adoita estar presente cando toda a información se recolle a través dun cuestionario. Isto incrementa a validez dos resultados.

⁶ SABI (Sistema de Análises de Balances Ibéricos) é unha base de datos de información económico-financeira de empresas españolas e portuguesas.

⁷ Elaborada para o Goberno vasco (<http://www.nekanet.net/indagro/>).

⁸ Base elaborada polo Consorcio da Zona Franca de Vigo.

3.2. ESCALAS DE MEDIDA DAS VARIABLES

3.2.1. Relacións verticais de poder

Antes de presentar aquelas escalas de medida que nos parecen máis acaídas para medir o poder no marco no que nos atopamos, faise preciso clarificar que mediremos o poder a través das súas fontes. Isto é, mediremos se aparecen as circunstancias que dan lugar ao exercicio de poder, e non se efectivamente se exercita tal poder. Consideramos necesaria esta clarificación previa por canto que, tal e como ten sinalado Gaski (1984), a febleza de determinadas análises se vincula coa non distinción entre poder exercitado (ou activado) e poder non exercitado (ou latente). Así, este autor destaca que se as fontes de poder están presentes pero non se aplican, as consecuencias poden ser diferentes, ou incluso opostas, ao que ocorrería se as fontes de poder fosen activamente exercitadas. John F. Gaski tamén sinala unha inconsistencia habitual: definir o constructo como poder non exercitado (como habilidade para alterar o comportamento de outros) e optar logo por medilo como poder exercitado, como alteración efectiva do dito comportamento.

De Ganesan (1994) obtemos unha medición da esencialidade dos recursos, e de Marchesnay (1979) obtemos unha proposta de medición da substituíbidade. Recoillemos de Cool e Henderson (1998) a medición da concentración dos fluxos de intercambio (táboa 1). As escalas de medida para o grao de control sobre a materia prima elaborámolas *ad hoc*, xa que non existen estudos empíricos previos que reparen nesta dimensión das relacións de poder vertical. Así, e en función das características físico-técnicas da madeira, establecemos que existen fundamentalmente dous grupos de sectores produtivos en competencia polo tipo de madeira que se extrae das superficies forestais: por unha banda, están as empresas de taboleiros e de pasta de papel que empregan madeira de baixa calidade, xa que a destinarán a trituración; en fronte sitúanse o resto de sectores que precisan de madeira de obra, de maior calidade. Dentro deste segundo grupo, á súa vez, poderíamos diferenciar entre as necesidades das empresas de envases e embalaxes, e as necesidades dos sectores de carpintaría e mobiliario, por canto que a madeira de obra debe ser de maior calidade nos dous últimos sectores ca no de envases e embalaxes. Finalmente, convén considerar as necesidades específicas do sector da serra, que obviamente virán condicionadas en cada caso polo tipo de clientes ao que se orienten as empresas. Deste xeito, a dimensión “grao de control sobre a materia prima” subdividiríamola, á súa vez, noutras catro dimensións, ás que nos achegaríamos pedíndolles ás empresas a súa valoración acerca da medida en que a produción forestal da súa Comunidade se aproxima ás necesidades de materia prima de cada segmento da cadea (táboa 1).

En todos os casos trátase de variables de intervalo, medidas a través de escalas Likert de 7 puntos.

Táboa 1.- Escalas de medida das variables

Concentración dos fluxos de intercambio ou poder estrutural(do provedor/cara ao cliente)	Das (compras/vendas) totais, que porcentaxe representa o maior (provedor/cliente)? (<i>pp_estr/pc_estr</i>)
Esencialidade dos recursos achegados (polo provedor/ao cliente)	(O tipo de madeira que compran aos seus actuais provedores resultalles/os produtos que vostedes lles venden aos seus actuais clientes son para eles) indispensables (<i>pp_esen1/pc_esen1</i>) (Vostedes/os seus principais clientes) non poderían funcionar sen (ese tipo de madeira en concreto /o(s) produto(s) que lles provén) (<i>pp_esen2/pc_esen2</i>) (Sen ese tipo de madeira, vostedes / sen os seus produtos, os seus principais clientes) enfrontaríanse a enormes dificultades (<i>pp_esen3/pc_esen3</i>)
Substituíbidade (do provedor/da empresa)	(Existen outros provedores alternativos aos seus principais provedores/existen outros provedores posibles para os seus principais clientes) (<i>pp_subs1/pc_subs1</i>) (Vostedes/os seus principais clientes) poderían, eventualmente, cambiar de provedor (<i>pp_subs2/pc_subs2</i>) (Vostedes/os seus principais clientes) poderían facilmente cambiar de provedor (<i>pp_subs3/pc_subs3</i>) (Vostedes/os seus principais clientes) poderían cambiar de provedor sen custos insoportables (<i>pp_subs4/pc_subs4</i>) A competencia (entre os seus provedores/polos clientes) no sector é feroz (<i>pp_subs5/pc_subs5</i>)
Grao de control sobre as materias primas	Valore en que medida a produción forestal (de Galicia/do País Vasco) se adapta ás necesidades de materia prima de: <ul style="list-style-type: none"> • Serrarías (<i>pode_ser</i>) • Fábricas de chapas e tableiros (<i>pode_tab</i>) • Fábricas de produción de pasta de papel (<i>pode_pap</i>) • Fábricas de envases e embalaxes (<i>pode_env</i>) • Carpintarías e ebanisterías (<i>pode_car</i>) • Fábricas de mobles (<i>pode_mob</i>)
Rendemento organizativo	Valor acrecentado/activo total Valor acrecentado/nº de traballadores

3.2.2. Rendemento organizativo

O rendemento organizativo é un constructo multidimensional (Venkatraman e Ramanujan, 1986). Con todo, o modo máis usual de achegarse ao desempeño organizativo é a través da eficacia, e en concreto a súa medición con indicadores de rendibilidade. Na teoría da organización resulta habitual medila a través da ratio “rendibilidade dos activos” (ROA), aínda que o reducido tamaño das empresas estudadas e o seu carácter a miúdo familiar (os seus propietarios poden ser empresarios, mais tamén asalariados) nos conduce a preferir como output dos activos o valor acrecentado, en lugar de calquera medida de beneficio empresarial. Tomaremos, xa que logo, como indicador de rendemento organizativo a ratio: valor acrecentado/activo total. Quixemos contar con medidas adicionais de resultados e elabora-

mos tamén a ratio: valor acrecentado/nº de traballadores⁹. Así, malia que a primeira proposta nos reporta unha medida da eficiencia no uso do factor capital, esta segunda ratio mediría a eficiencia no uso do factor traballo¹⁰.

3.2.3. Estimación

Nunha primeira fase, realizouse unha análise factorial exploratoria (extracción de factores por compoñentes principais e rotación VARIMAX) para identificar as dimensións subxacentes nas escalas de medida das relacións verticais de poder interempresarial. Calculáronse os coeficientes alpha de Cronbach das dimensións extraídas. Estas ferramentas estatísticas permiten identificar os constructos do noso modelo a través dun conxunto de ítems que garantan tanto a existencia de validez como a fiabilidade. Realizamos esta identificación de variables co obxectivo de utilizalas logo nunha análise causal, logo da redución dos datos a través dunha escala aditiva (Hair *et al.*, 1999).

Nunha segunda fase, aplícase unha análise de regresión linear múltiple para analizar a relación entre rendemento empresarial e os factores de poder vertical interempresarial. Realizamos a transformación logarítmica das variables explicadas co fin de satisfacer as hipóteses de normalidade e de homocedasticidade dos residuos, esixibles en regresión linear múltiple.

4. RESULTADOS

4.1. ANÁLISE FACTORIAL DAS MEDIDAS DE PODER

A análise factorial aplicada para o conxunto de ítems medidores do poder vertical permite identificar 9 factores de poder (táboa 2). Dúas precisións deben ser feitas: 1) eliminamos o ítem *pp_subs5* xa que non carga no factor ao que foi asignado segundo a teoría; 2) cargan nun único factor os ítems *pode_ser* e *pode_env*. Decidimos aceptar este resultado, por canto o sector de envases e embalaxes é o principal cliente das serrarías. Coinciden ambos os dous nos requirimentos esixidos á materia prima madeira e resulta coherente, polo tanto, que configuren un único factor.

A fiabilidade das escalas (alpha de Cronbach) é aceptable, de acordo cos límites referenciais comunmente aceptados para este coeficiente (Robinson, Shaver y Wrightsman, 1991; Nunnally, 1978).

⁹ Recollemos todos os datos dos estados contables publicados en SABI para o ano 2003.

¹⁰ Non esquecemos, no entanto, que os indicadores cuantitativos presentan numerosas deficiencias: posúen unha natureza histórica, achegan poucas indicacións sobre o desempeño futuro, son de curto prazo, están enfocados prioritariamente cara ao interior da empresa e pouco orientados aos competidores ou aos consumidores, carecen de perspectiva estratéxica e conducen a inhibir a innovación (Kenerley e Neely, 2003).

Estes resultados apoian a nosa predición da hipótese 1 sobre a multidimensionalidade do concepto poder vertical interempresarial, e confírmase no esencial a estrutura dimensional trazada a partir da teoría. Polo tanto, cada dimensión, cada tipo de poder, podería diferir na súa repercusión sobre variables de xestión empresarial.

Táboa 2.- Resultados da análise factorial exploratoria

	SUBSTITUIBILIDADE DOS FORNECEDORES	ESENCIALIDADE RECURSOS DE FORNECEDORES	PODER ESTRUCTURAL DE FORNECEDORES
<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
<i>pp_subs5</i>	0,227	0,399	0,692
% varianza explicada	34,25	32,66	11,89
% varianza acumulada	34,25	66,91	78,80
α de Cronbach	0,9267	0,9070	n.p.

	SUBSTITUIBILIDADE DA EMPRESA	ESENCIALIDADE DOS RECURSOS A CLIENTES	PODER ESTRUCTURAL SOBRE CLIENTES
<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
α de Cronbach	0,8911	0,9485	n.p.

	PODER SECTORES TRITURACIÓN	PODER SEGUNDA TRANSFORMACIÓN	PODER SERRA 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
α de Cronbach	0,8317	0,8000	0,451

4.2. ANÁLISE DE REGRESIÓN DAS MEDIDAS DE PODER

A hipótese 2 propón que o poder vertical exercido a través do control dos recursos críticos para a cadea inflúe positivamente sobre os resultados empresariais. Neste sentido, como resultado da análise estatística efectuada, observamos tres situacións diferentes: 1) o poder dos sectores da serra e de envases e embalaxes constitúe unha dimensión de poder que afecta de maneira positiva á nosa medida de rendibilidade empresarial; 2) o control da materia prima por parte dos sectores dedicados á trituración da madeira relaciónase significativa e negativamente coa produtividade do factor traballo das empresas do sector da serra; 3) o poder dos sectores de segunda transformación presenta unha relación significativa e positiva coa eficiencia no uso do factor traballo nas serrarías.

A importancia que adquire orientar a materia prima cara ás necesidades do propio segmento ponse aquí reiteradamente de manifesto. Os tres resultados obtidos refórzanse: cando a materia prima responde ás necesidades das serrarías e dos seus clientes do sector de envases e embalaxes ou carpintarías e sector do moble, os resultados empresariais son positivos. No entanto, inflúe negativamente nos resultados se a materia prima se orienta ás empresas de sectores competidores pola madeira, con necesidades contrapostas ás do sector da serra: sectores de trituración de madeira (producción de pasta de papel e de chapas e taboleiros). Son estes resultados os que nos permiten dar por verificada a segunda hipótese.

No tocante ao resultado que atinxe ás restantes variables de poder vertical interempresarial, apenas atopamos unha relación significativa (poder estrutural de provedores sobre a produtividade do traballo). A ausencia ou febleza dos resultados relativos a estas variables fai pensar que, efectivamente, tal e como anteriormente indicabamos, deba ser analizado o seu efecto sobre o resultado conxuntamente con outras variables (cota de mercado, integración vertical, acordos de cooperación con clientes e fornecedores).

Táboa 3.- Resultados da análise de regresión linear múltiple

Variable dependente: LN(Valor acrecentado/activo total)

	COEFICIENTES ESTANDARIZ.	t	Sig.	ESTADÍSTICOS DE COLINEARIDADE		
				Tolerancia	FIV	
(Constante)		-5,321	0,000			
Poder estrutural de fornecedores	-0,075	-0,653	0,516	0,733	1,364	
Esencialidade recursos de fornecedores	0,142	1,340	0,185	0,851	1,175	
Substituibilidade dos fornecedores	0,033	0,298	0,766	0,802	1,247	
Poder estrutural sobre clientes	0,125	1,166	0,247	0,833	1,200	
Esencialidade dos recursos a clientes	0,115	1,099	0,276	0,877	1,141	
Substituibilidade da empresa	0,034	0,300	0,765	0,745	1,343	
Poder serra/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 ²	R ² corrigido	Erro tít. da estimación	F	Sig.	Durbin-Watson
0,563	0,317	0,231	0,41645	3,665	0,001	1,778

Variable dependente: LN(Valor acrecentado/nº traballadores)

	COEFICIENTES ESTANDARIZ.	t	Sig.	ESTADÍSTICOS DE COLINEARIDADE		
				Tolerancia	FIV	
(Constante)		24,675	0,000			
Poder estrutural de fornecedores	-0,227	-1,843	0,070	0,733	1,364	
Esencialidade recursos de fornecedores	0,022	0,192	0,848	0,851	1,175	
Substituíbidade dos fornecedores	0,005	0,040	0,968	0,802	1,247	
Poder estrutural sobre clientes	-0,048	-0,414	0,680	0,833	1,200	
Esencialidade dos recursos a clientes	0,091	0,807	0,422	0,877	1,141	
Substituíbidade da empresa	-0,182	-1,485	0,142	0,745	1,343	
Poder serra/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 ²	R ² corrixido	Erro tít. da estimación	F	Sig.	Durbin-Watson
0,457	0,209	0,109	0,42188	2,086	,042	2,024

5. DISCUSIÓN E CONCLUSIÓN

Malia seren as relacións de poder vertical interempresarial un constructo amplamente investigado no campo da teoría da organización, existe certa confusión respecto das distintas dimensións que o compoñen. Engadímoslle a isto que aínda non foi abordada a súa análise no marco ampliado dun sistema valor. Achegar algunha nova luz sobre estas cuestións foi o propósito deste estudo. Escollemos a cadea da madeira en Galicia e no País Vasco, e dentro dela ao sector da serra, como ámbito onde desenvolver o estudo empírico. Dos resultados obtemos dous tipos de conclusións: 1) teóricas e 2) de xestión empresarial e política industrial.

5.1. CONCLUSIÓN TEÓRICAS

A revisión da literatura mostrounos que existen diferentes visións do poder nas relacións interempresariais. Concluímos que o poder se asocia ao grao de concentración dos fluxos de intercambio con provedores e clientes, á localización (entre fornecedores, empresa e clientes) do control dos recursos que resultan críticos para a empresa e á localización (ao longo de toda a cadea interempresarial) do control dos recursos esenciais para toda a cadea. Poderíamos falar de relacións de poder no nivel da empresa (entre empresa, fornecedores e clientes) e de relacións de poder no nivel da cadea. A análise factorial exploratoria mostrounos uns resultados coincidentes con estas propostas teóricas.

A revisión da literatura tamén nos indicou que os efectos dos diferentes tipos de poder interempresarial sobre o rendemento organizativo non son unívocos. Nós propomos a existencia dun comportamento diferente entre as relacións de poder no ámbito da empresa e no ámbito da cadea. As primeiras poden verse alteradas ou moderadas por comportamentos empresariais: estratexias de integración cara adian-

te ou cara atrás, acordos entre empresas, etc. Polo tanto, estamos ante variables do ambiente que poden ser moldeadas a través de estratexias empresariais, dando lugar a resultados diferentes en termos de rendemento organizativo. Contémplase desde a literatura a posibilidade de que as empresas posúan graos de liberdade para xerar esas relacións de poder. Igualmente, procedería considerar o efecto conxunto sobre o rendemento dalgúns destas dimensións de poder (por exemplo, o efecto dunha alta esencialidade dun recurso, mais acompañada dunha substituíbidade elevada do fornecedor dese recurso).

No entanto, contemplamos o efecto das relacións de poder no nivel da cadea a través do prisma do determinismo do ambiente sobre a xestión estratéxica da empresa. Así, na nosa segunda hipótese propomos, xunto cos analistas de *filière*, que o maior grao de control por parte do segmento ao que pertence a empresa sobre as materias ou produtos necesarios para toda a cadea incide unidireccionalmente, e de xeito positivo, sobre o rendemento empresarial.

Os vínculos encontrados entre as variables que miden o control da materia prima na cadea da madeira e as variables de rendemento organizativo, xunto coa ausencia de influencia sobre o rendemento organizativo por parte dos restantes conceptos de poder, achegan a evidencia empírica que sustenta as anteriores propostas.

5.2. IMPLICACIÓNS PARA A XESTIÓN EMPRESARIAL E A POLÍTICA INDUSTRIAL

Moito se ten falado sobre a orientación da política forestal en Galicia e no País Vasco. Debátese sobre a adecuación das especies plantadas ás aptitudes edafolóxicas dos solos, arredor do impacto ambiental das distintas especies, da repercusión sobre a renda dos agricultores, etc.

Achegamos aquí novos datos a este debate: 1) O control sobre a madeira presente nos montes ten unha relación significativa cos resultados organizacionais das empresas transformadoras da cadea. E trátase dunha variable que incide unidireccionalmente sobre as empresas analizadas por nós, o sector da serra. Isto é, aínda que é posible que estas empresas xestionen a dependencia procedente doutras fontes (das súas relacións con fornecedores directos ou clientes), a dependencia asociada á ausencia de control sobre a materia prima, a partir dos resultados obtidos, é unha variable que non é controlable pola empresa. 2) O control sobre a madeira non só condiciona os resultados da propia empresa ou do propio segmento, senón tamén os de empresas situadas noutros segmentos da cadea. O desigual reparto do control sobre os recursos necesarios para a cadea cabe agardar que posibilite, á empresa ou empresas capaces de situarse en posición dominante, non só a modificación dos seus resultados e estrutura senón que ademais condicione a morfoloxía de todo o subsistema.

A determinación das especies forestais ás que cómpre darlle prioridade constitúe, polo tanto, unha decisión de índole política, onde política industrial e política

forestal deben confluír. Ao decidir qué especies forestais se incentivarán, tamén se está decidindo qué sectores produtivos se incentivan (serrarías fronte a sectores de trituración de madeira, por exemplo) e qué estrutura se desexa para a cadea de valor interempresarial.

5.3. LIMITACIÓNS E FUTURAS INVESTIGACIÓNS

Quixéramos mencionar determinadas restricións relativas á metodoloxía e ás ferramentas de análise que poden limitar ou alterar nalgúns aspectos a interpretación e a comprensión dos resultados.

En primeiro lugar, a análise dun segmento específico dentro dunha cadea pareceunos indispensable dado que, tal e como afirma De Bandt (1991) (seguindo a Peguret), a cadea interempresarial non é un espazo de “intereses comúns”, senón que “*é un espazo de conflito-cooperación nun marco de interdependencia*”. Non tería sentido, así, facer unha análise indiferenciada para todos os seus segmentos, dado que responden a características e obxectivos diferentes, con frecuencia contrapostos. Comprobamos, finalmente, a pertinencia deste modo de aproximación ao fenómeno estudado, por canto demostramos que, mesmo nun segmento como é o da serra (percibido *a priori* como altamente constringido por outros segmentos da cadea, tanto polo seu emprazamento intermedio na cadea da madeira como polas características estruturais das súas empresas), resulta relevante prestarlles atención ás características da cadea. Mais tamén sabemos que, ao operar deste xeito, obviamente as conclusións ás que chegamos non resultan xeneralizables para outros segmentos. En segundo lugar, na maior parte dos casos optamos polo emprego de indicadores subxectivos para medir as variables de poder vertical interempresarial. Contemplamos, con Weick (1979), o contexto empresarial como percibido ou construído. Fixémolo así porque é a forma de medición aconsellada para as variables do ambiente próximo á empresa, e porque este modo de conceptualización do ambiente vincúlase coas respostas organizativas, por canto estas non son froito dun ambiente obxectivo senón da percepción ou creación que a empresa faga do ambiente. Polo anterior, esta opción pode dar lugar a nesgos perceptuais (e, xa que logo, a problemas de xeneralización) ao pousar a medición das variables sobre as capacidades cognitivas dos dirixentes.

En consecuencia, as perspectivas de pesquisa futuras que consideramos son de diferentes tipos: 1) Ao estendermos a análise a toda a cadea poderíamos elaborar o mapa de influencias e ligazóns presentes en cada tipo de segmento da cadea, así como avaliar a influencia do desigual reparto de poder sobre a estrutura da cadea. 2) Desexaríamos tamén ampliar a análise contemplando como variables do modelo as estratexias empresariais (integración vertical e intercambio relacional) e os recursos e capacidades internos. Deste xeito, contemplaríase o axuste estratéxico entre variables de poder interempresarial, escolla estratéxica e recursos e capacidades

da empresa, así como o efecto deste hipotético axuste sobre o rendemento organizativo. Poderíamos analizar deste xeito se a dependencia no nivel da empresa é xestionada a través de acordos interempresariais, de estratexias de integración vertical ou do axuste entre as continxencias provenientes do ambiente e os recursos e capacidades da empresa. 3) En terceiro lugar, quereríamos analizar o efecto combinado das variables de poder no nivel da empresa. 4) Finalmente, desexaríamos analizar a dependencia relativa ao control doutros recursos que poden resultar críticos: información, tecnoloxías, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- BANDT, J. DE (1991): “L’économie industrielle face à la réalité des transformations industrielles”, en R. Arena, L. Benzon, J. de Bandt e 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 Tesdeschi [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 e 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.
- WIJBERG, N. (1995): “Selection Processes and Appropriability in Art, Science, and Technology”, *Journal of Cultural Economics*, vol. 19, núm. 3, pp. 221–235.
- WIJBERG, 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.