

UNHA TIPOLOXÍA DAS EMPRESAS DA MADEIRA EN GALICIA SEGUNDO OS SEUS OBXECTIVOS E ESTRATEXIAS TANTO EN MERCADOS NACIONAIS COMA EXTERIORES

MARÍA VICTORIA VERDUGO MATÉS / MARÍA ISABEL CAL BOUZADA
CARLOS MARÍA FERNÁNDEZ-JARDÓN FERNÁNDEZ
Departamento de Economía Aplicada
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade de Vigo

Recibido: 16 outubro 2000

Aceptado: 15 maio 2001

Resumo: O obxectivo deste traballo é obter unha tipoloxía das empresas do sector da madeira en Galicia, a partir das diferentes estratexias e obxectivos empresariais, mediante métodos multivariantes.

Palabras clave: Estratexias empresariais / Sector da madeira / Análise cluster / Compoñentes principais.

AN CLASSIFICATION OF THE COMPANIES OF THE WOOD IN GALICIA ACCORDING TO THEIR OBJECTIVES AND STRATEGIES SO MUCH IN NATIONAL MARKETS AS FOREIGN
Abstract: The purpose of this paper is classify of the companies of Galician timber sector using the information of the different strategies and managerial objectives, by means of multivariate methods.

Keywords: Managerial strategies / Sector of the wood / Analysis cluster / Principal components.

1. INTRODUCCIÓN

Se se fai unha comparación da superficie total de bosques entre España e os países da Unión Europea, o noso país ocupa a segunda posición (20%), superada só por Suecia (22%); posición que pasa a se-la terceira se se consideran termos porcentuais. Sen embargo, se se fai unha análise da produción forestal, España pasa a ocupa-la quinta posición, o que mostra un menor rendemento dos bosques españois.

Dentro de España, Galicia presenta unha situación especial. Nesta comunidade dedícase un 31% da súa superficie total a bosques e madeirables, e destaca, ademais, o seu alto rendemento na produción forestal. Por exemplo, no ano 1993 Galicia producía o 35% da produción forestal nacional, mentres que a súa superficie madeirable supoñía só un 3,6% da superficie española. Isto queda de manifesto nas estimacións do CIS-Madera de 1996, segundo as cales o 40% da madeira producida

en España procede da Comunidade autónoma galega, o que reflicte o importante potencial de Galicia na actividade madeireira, que emprega a 30.000 persoas e factura 230.000 millóns de pesetas ese ano (González Gurriarán *et al.*, (1998).

En calquera tipo de empresa, e polo tanto tamén nas empresas da cadea da madeira, o establecemento de obxectivos e estratexias é primordial para unha dirección eficaz. Os obxectivos son os resultados preestablecidos máis ou menos afastados no tempo e as estratexias indican o modo en que se pretenden alcanzar os obxectivos do máximo nivel co mínimo risco. Os obxectivos han ser claros, específicos, realistas e cuantificables; a última destas características permitirá efectuar unha valoración do grao en que estes se van logrando (Bailey *et al.*, (1991); Bueno (1996); Cuervo (1995) e Navas *et al.*, (1996).

Os obxectivos poderán ser xerais ou funcionais, segundo afecten a toda a organización o a unha área específica daquela (rendibilidade, crecemento das vendas, penetración nos mercados, etc.). Á súa vez, poden ser económicos ou non económicos, segundo estean relacionados respectivamente coa rendibilidade, coa facturación, etc. ou coa imaxe da empresa, coa fidelidade dos clientes...

De acordo coas diferentes formas de entender a empresa xurdiron diversas teorías arredor da problemática derivada dos obxectivos empresariais: a teoría da firma ou enfoque clásico, a teoría directorial dos obxectivos (teoría monista e teoría pluralista) e a teoría da organización

Ansoff (1976, 1985) é un dos primeiros autores que trata de forma sistemática as decisións estratéxicas e considera a estratexia como a forma en que a empresa pode dirixi-la busca dos camiños que a leven a conseguir os seus obxectivos.

Polo dito anteriormente, é de grande interese analizar cáles son os principais obxectivos que se formulan os empresarios da cadea da madeira en Galicia, obxectivos que enmarcarán as súas estratexias.

Aínda que unha das características dos obxectivos é que sexan cuantificables, para este traballo pedíuselles ós empresarios que valorasen sen cuantificar cáles serían os obxectivos xenéricos cara ós que tende a súa empresa, polo que non poderíamos denominalos obxectivos en sentido estrito, senón obxectivos en sentido amplo ou directrices específicas que se seguirían na empresa; sen embargo, para facilita-la nomenclatura, seguiremos denominándoos simplemente obxectivos.

Este traballo estruturouse en dúas partes. Na primeira, a través dunha análise cluster, clasificáronse as empresas galegas da cadea da madeira segundo os obxectivos que propoñían de forma prioritaria. A continuación analízase, seguindo o modelo de Ansoff, qué estratexias de crecemento se adaptan máis ó comportamento de cada un dos grupos de empresas considerados, contrastando se existen entre estes diferencias significativas que en certa maneira indiquen qué políticas se poden seguir con cada un dos grupos para mellora-la competitividade da empresa galega da cadea da madeira.

2. TIPOLOXÍA DAS EMPRESAS GALEGAS SEGUNDO OS SEUS OBXECTIVOS

Considerámo-la empresa como un sistema composto por varios subsistemas, cada un dos cales representaremos por diferentes aspectos que determinan o funcionamento dunha empresa. Dentro de cada un destes aspectos preguntóuselles ós empresarios por un conxunto de obxectivos referentes a ese aspecto, aínda que ás veces un mesmo obxectivo podería estar relacionado con máis dun aspecto.

En primeiro lugar, consideráronse aspectos xerais, é dicir, aspectos comúns á maioría das empresas. Os obxectivos que se inclúen son a redución de custos (OFMCOST), a mellora da calidade dos produtos e servizos (OFMCAL), a mellora da imaxe de marca (OFMIMARC) e a mellora do deseño (OFMDSÑ). Estes obxectivos son importantes na empresa galega (Álvarez *et al.*, 1996; Williamson, 1991).

O segundo grupo está formado por aspectos relativos á xestión en planta. Os obxectivos que se inclúen aquí son mellora-la xestión de inventarios (OFMGINV), mellora-los procesos industriais (OFMPIND), mellora-la produtividade (OFMPRO), mellora-los tempos de fabricación (OFMTFAB), mellora-los custos xerais de produción (OFMCGP) e mellora-las maquinarias e os equipos (OFMAQ) (Barney, 1991; Calori, 1989; e Mintzberg, 1991).

No terceiro bloque analízase a mellora da situación financeira da empresa, e os obxectivos que se lles propuxeron ós empresarios son reduci-lo endebedamento (OFREND) e mellora-la solvencia (OFMSOL).

Finalmente, un cuarto grupo que tería relación cos demais procesos internos da empresa, entre os que se inclúen obxectivos tanto para mellora-los recursos humanos como para mellora-la formación do persoal (OFMFPERS) e mellora-la implicación das persoas (OFMIMP); aspectos de mellora dos sistemas de información (OFMSI) e dos equipos informáticos (OFMEI), moi asociados ós anteriores; e, finalmente, a mellora da xestión medioambiental (OFGMA) (Figuerola *et al.*, 1999; Prahalad *et al.*, 1991).

Para medir estas variables botouse man dunha enquisa na que se lles pedía ós empresarios que valorasen cada un destes obxectivos desde “nada importante” ata “moi prioritario” nunha escala de Likert de un a cinco¹.

Facendo uso destas variables empregouse unha análise factorial coa finalidade de reduci-la información e facilita-la interpretación da tipoloxía de empresa. Mediante o uso do método de compoñentes principais e o criterio de Kaiser seleccio-

¹ A enquisa foi levada a cabo no marco do proxecto *La cadena empresarial de la madera en Galicia*, realizado polo Instituto de Estudios Económicos, Fundación Pedro Barrié de la Maza, e a súa finalidade era a análise integrada das empresas relacionadas coa madeira en Galicia, ás que lles agradecemos que nos permitisen utilizar estes datos. A poboación obxecto da enquisa está composta polas empresas do sector da madeira cunha facturación mínima de 100 millóns en 1995 e que declararon datos no Rexistro Mercantil. Para selecciona-la mostra levouse a cabo unha mostraxe estratificada segundo as diferentes actividades da cadea, e obtívose unha mostra de 121 empresas, o que significaría un erro máximo do 5,7% nunha variable dicotómica ó 90% de confianza. Para máis detalles pódese consultar González Gurriarán *et al.*, 1998, pp. 8-15).

náronse catro factores, aqueles cuns autovalores que son maiores cá media esperada e que explicarían o 69% da varianza total. Mediante unha rotación varimax, que permite asociar mellor cada variable orixinal a unha determinada compoñente, obtéñense os resultados recollidos na táboa 1.

Táboa 1.- Matriz de compoñentes rotados

	COMPOÑENTE			
	1	2	3	4
OFMSI	0,824	0,168	0,183	0,128
OFMEI	0,757	0,146	0,258	0,098
OFMIMP	0,733	0,051	0,232	0,249
OFMFPERS	0,727	0,262	-0,062	0,077
OFGMA	0,650	0,251	0,085	0,336
OFMGINV	0,533	0,134	0,335	0,333
OFMCAL	0,511	0,195	0,503	0,060
OFMPIND	0,087	0,821	0,291	0,237
OFMPRO	0,164	0,811	0,173	0,110
OFMTFAB	0,018	0,781	0,461	0,036
OFMMAQ	0,213	0,757	-0,115	0,139
OFMCGP	0,201	0,694	0,403	0,053
OFMCOST	0,301	0,648	-0,014	0,053
OFMDSN	0,143	0,310	0,754	0,154
OFMIMARC	0,421	0,087	0,701	0,292
OFREND	0,285	0,171	0,090	0,848
OFMSOL	0,227	0,155	0,231	0,833

FONTE: Elaboración propia.

Unha posible interpretación que se lles pode dar ós factores obtidos é a seguinte. Ó primeiro factor denomínaselle *obxectivos de xestión profesionalizada da empresa*, pois nel recóllense aspectos relacionados cos sistemas de información, cos recursos humanos, coa xestión ambiental, coa xestión de inventarios e coa mellora da calidade. Todos eles son aspectos que indican unha maior profesionalización da xestión empresarial.

O segundo factor será denominado *obxectivos de mellora de produción e os custos*, e engloba aspectos relacionados coa mellora dos procesos industriais, coa produtividade, cos tempos de fabricación e coa maquinaria e equipos e que á vez tratan de reduci-los seus custos.

O terceiro factor, ó que se lle pode chamar *obxectivos de mellora da imaxe*, recolle obxectivos relacionados coa mellora da imaxe que a empresa trata de proxectar cara ó exterior, tanto dende o punto de vista da marca coma en aspectos relacionados co deseño dos seus produtos.

O cuarto factor, que se denominará *obxectivos de mellora da saúde financeira*, trata de medir a través dun aumento da súa solvencia ou dunha redución do seu endebedamento cal é a súa situación financeira.

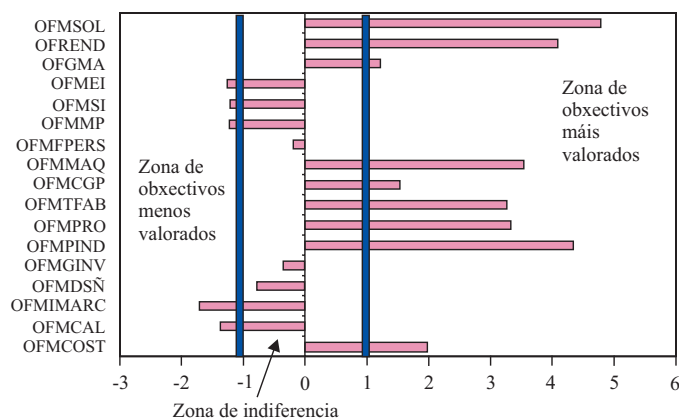
Unha vez coñecidas as variables estruturais que mellor representan de forma conxunta os diferentes obxectivos que se propoñen os empresarios galegos da cadea da madeira, imos tratar de definir a través delas unha tipoloxía que nos permita clasificar esas empresas segundo o seu comportamento nesas variables estruturais.

Para iso, con estes catro factores levouse a cabo unha análise cluster mediante o método de k medias. Este método permítenos facer diferentes grupos, pero non nos indica cuál é o seu número ideal, motivo polo que se realizaron diferentes probas á procura daquela clasificación que fora máis coherente dende o punto de vista interpretativo cos datos empresariais dos que se partía. Logo de varias probas seleccionáronse tres grupos diferentes de empresas.

Para ver mellor as características principais de cada grupo faremos uso das denominadas gráficas de perfís relativos (González Gurriarán *et al.*, 1998) nas que se representan os t -estatísticos da diferenza da media de cada grupo respecto da media total, homoxeneizados ó 5% de significación (isto é, divididos polo valor crítico correspondente).

O primeiro grupo está formado por dezanove empresas. Na gráfica 1 recóllense as principais características deste tipo de empresas. En xeral, son empresas que en termos relativos están preocupadas basicamente por mellora-la saúde financeira e por mellora-la súa produción (mellora dos procesos industriais, mellora da produtividade, mellora dos tempos de fabricación, mellora de maquinaria e equipos) e de reduci-los seus custos. Non se preocupan, ou fano en moita menor medida cá media das empresas do sector, por mellora-la imaxe que proxecta a súa empresa cara ó exterior. E, por último, en canto ós obxectivos de xestión profesionalizada, atópanse significativamente por baixo da media, agás no que se refire á xestión medioambiental, que resulta ser lixeiramente significativa. En consecuencia, pódese considerar que este grupo está formado fundamentalmente polas empresas orientadas á produción.

Gráfica 1.- t -estatístico das variables no cluster 1 respecto da media global



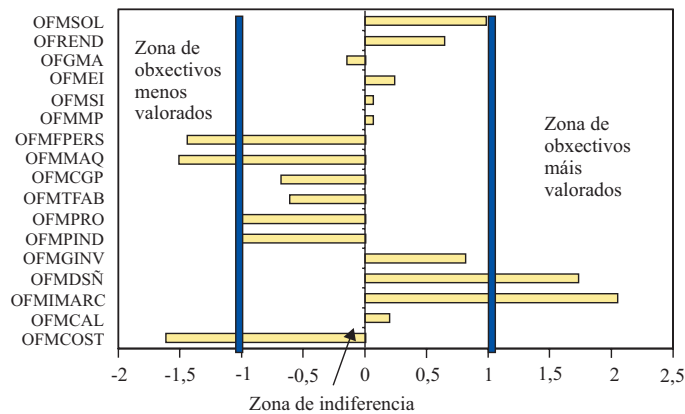
FONTE: Elaboración propia.

O segundo grupo podería considerarse como o das “empresas normais” e é o cluster máis numeroso xa que integra a 62 das 118 empresas consideradas. Na maioría dos obxectivos considerados (gráfica 2) o seu comportamento non se dife-

rencia significativamente da media das empresas do sector. Por riba da media cabe destacar unha diferenza significativa só no que se refire ós aspectos relacionados coa imaxe da empresa. E por baixo cabe sinala-lo seu pouco ou escaso interese por mellora-los custos, pola mellora de maquinaria e equipos e pola mellora da formación profesional dos seus empregados.

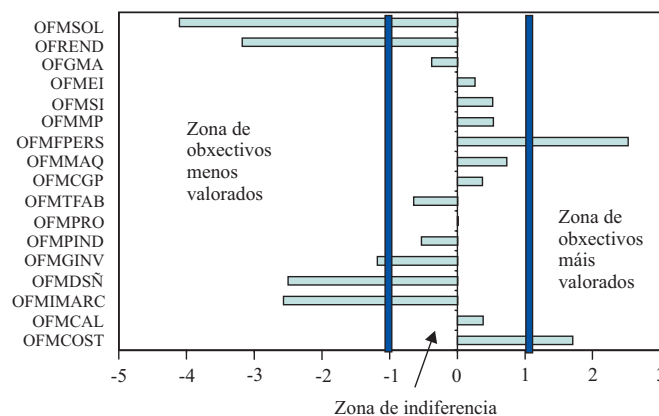
O terceiro grupo estaría formado por 37 empresas especialmente interesadas pola formación profesional dos seus empregados e pola redución dos custos. Sen embargo, a penas se preocupan pola súa saúde financeira e pola imaxe de empresa, pois é significativamente inferior á media a súa actitude nestes temas. Por conseguinte, este grupo estará formado por empresas cunha orientación cara ós recursos humanos (gráfica 3).

Gráfica 2.- *t*-estatístico das variables no cluster 2 respecto da media global



FONTE: Elaboración propia.

Gráfica 3.- *t*-estatístico das variables no cluster 3 respecto da media global



FONTE: Elaboración propia.

3. ESTRATEXIAS DE CRECEMENTO NAS EMPRESAS GALEGAS

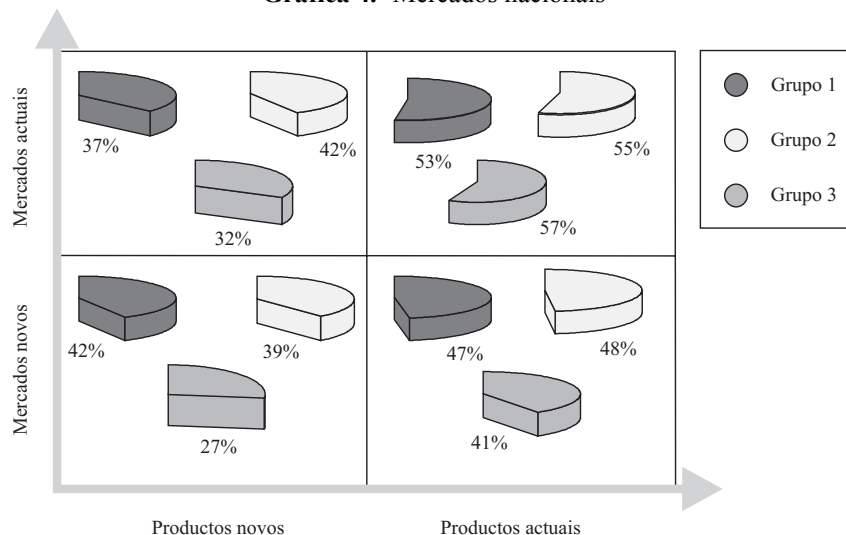
Ansoff *et al.*, (1983) ven a estratexia como a maneira de proporcionarlle un concepto de negocio á empresa, de sinalar pautas específicas coas que a empresa pode dirixi-la busca dos camiños que a leven a conseguí-los seus obxectivos. Para este autor unha compoñente importante da estratexia é o ámbito produto-mercado, mediante o que se van especifica-las industrias concretas ás que a empresa dedica a súa posición produto-mercado. Concretamente, a análise de estratexia presentada baséase no devandito enfoque.

Este autor distingue catro tipos de estratexias: penetración no mercado, desenvolvemento do mercado, desenvolvemento do produto e desenvolvemento do produto e do mercado ou diversificación.

Para analizar cómo se comportan os diferentes tipos de empresas con respecto á súa estratexia de crecemento, representáronse graficamente as porcentaxes de empresas de cada tipo que dicían botar man das estratexias de produtos ou de mercados, como se reflicte nas gráficas 4 (para mercados nacionais) e 5 (para mercados exteriores). Á vista desas gráficas pódese destaca-lo seguinte.

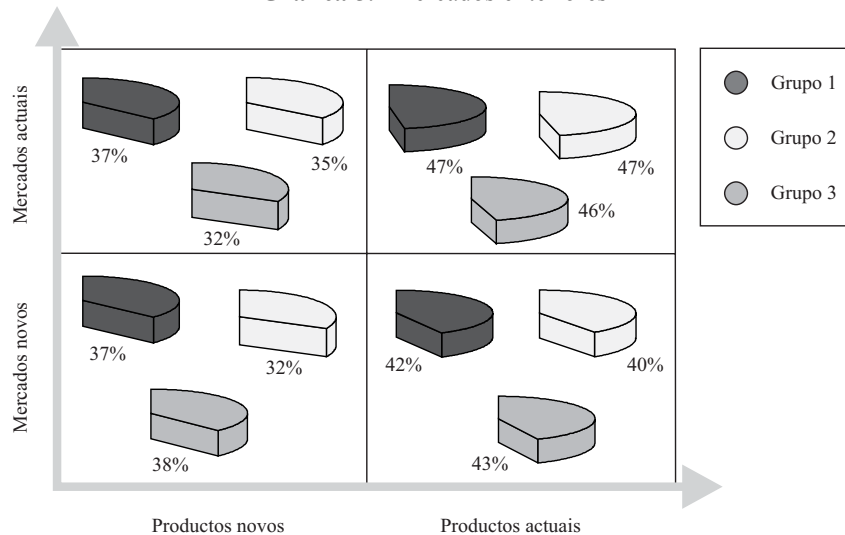
◆ Polo que se refire ós mercados nacionais, máis da metade das empresas en tódolos clusters están interesadas en conseguir unha maior participación de mercado, é dicir, en desbanca-los produtos das marcas da competencia (o 53% no grupo 1, o 55% no grupo 2 e o 57% no grupo 3). Polo tanto, en tódolos grupos a principal estratexia é a de penetración de mercados.

Gráfica 4.- Mercados nacionais



FONTE: Elaboración propia.

Gráfica 5.- Mercados exteriores



FONTE: Elaboración propia.

A máis do 40% das empresas de tódolos grupos interésanlles políticas que aumenten as vendas dos seus produtos polo que tratan de buscar mercados novos, ben buscando novos usos para os produtos existentes ou ben facendo estes produtos psicolóxicamente máis atractivos. Polo tanto, dentro dos mercados nacionais a estratexia de desenvolvemento do mercado é a segunda en importancia. Sen embargo, obsérvase que as porcentaxes de empresas que seguen esta estratexia son bastante diferentes, especialmente no terceiro grupo no que é sensiblemente inferior (41% fronte ó 47 e ó 48%).

No referente a produtos novos, podemos destacar diferencias entre os grupos. En canto ó primeiro cluster, a estratexia predominante é a diversificación mentres que nos outros dous clusters predomina a estratexia de desenvolvemento do produto.

Se analizámo-lo comportamento do grupo de empresas orientadas á produción, a súa actuación respecto dos mercados indica unha tendencia a manter fundamentalmente os produtos actuais, e unicamente se reflicte a súa orientación á produción no feito de que seguen maiores estratexias de diversificación có resto das empresas.

O segundo grupo, que representa o comportamento normal das empresas do sector da madeira, mostra a orde lóxica de crecemento que teñen as empresas cando se seguen estratexias de desenvolvemento de mercados. As diferencias entre estratexias de diversificación e de desenvolvemento de produtos practicamente son nulas (39% e 42%).

Finalmente, as empresas orientadas ós recursos humanos son as que se comportan de forma máis conservadora nas súas estratexias de crecemento. Por un lado, son as que teñen a maior porcentaxe de empresas con estratexias de penetración de mercado e, aínda que tamén seguen como no caso anterior o camiño do desenvolvemento de mercados, a porcentaxe de empresas que fan uso desta estratexia para medrar é significativamente inferior á dos outros dous grupos. O mesmo ocorre coas estratexias de desenvolvemento de produto e diversificación.

Na estratexia de desenvolvemento de produtos existe unha clara preferencia, cousa que non se observa en ningún dos outros casos, e é principalmente elixida polas empresas normais (42%). Cunha porcentaxe significativamente inferior fano as empresas orientadas á produción (37%). Finalmente, a porcentaxe de empresas orientadas ós recursos humanos tamén é significativamente inferior a este último (32%).

◆ No que se refire a mercados exteriores, en tódolos tipos de empresas existe cando menos un 40% delas que decidiu medrar nos seus produtos actuais, preto do 50% en mercados actuais e pouco máis do 40% en mercados novos.

No referente a produtos novos, podemos destacar diferencias entre os grupos. En canto ó primeiro cluster, a estratexia predominante é a diversificación, mentres que nos outros dous clusters predomina a estratexia de desenvolvemento do produto. Sen embargo, en tódolos casos a innovación do produto é inferior á competitividade mediante produtos actuais, o que é un indicador de que o proceso de investigación e de desenvolvemento nas empresas da madeira galegas aínda é escaso, igual que ocorre en mercados nacionais.

A estratexia de penetración de mercados é a elixida en primeiro lugar por tódolos grupos de empresas. Xunto a este feito obsérvase que a penas se aprecian diferencias significativas entre os grupos nesta estratexia. Sen embargo, na estratexia de desenvolvemento de mercados as empresas tipificadas como normais teñen unha porcentaxe lixeiramente inferior ós outros dous tipos.

No grupo de empresas orientadas á produción (empresas de tipo I), o 47% optou por unha estratexia de penetración de mercado, o 42% por unha estratexia de desenvolvemento de mercados e o 37% por unha estratexia de innovación de produto, tanto en mercados novos como en mercados actuais.

As denominadas empresas normais presentan un proceso de crecemento de mercados, que é o máis habitual na empresa galega. O 47% elixe unha estratexia de penetración de mercados entre outras. Esta porcentaxe redúcese ó 40% cando a estratexia é de desenvolvemento de mercados, de aí baixa a un 35% en desenvolvemento de produtos e só a un 32% en desenvolvemento de produtos e mercados.

As empresas do tipo III presentan características moi interesantes. Un 46% das empresas elixe a penetración de mercado, presentando un comportamento similar ó dos outros dous grupos. Teñen a porcentaxe máis alta en desenvolvemento de mer

cado (un 43%), aínda que non presenta diferencias significativas con respecto ó grupo I. É significativamente menor nas estratexias de desenvolvemento de produtos, pero tamén presenta a maior porcentaxe nas súas estratexias de diversificación.

En resumo, tanto en mercados nacionais coma exteriores as empresas da cadea da madeira en Galicia centran prioritariamente as súas estratexias nos produtos xa existentes, relegando a un segundo plano o desenvolvemento de novos produtos.

4. CONCLUSIÓNS

Logo de analiza-los diferentes obxectivos que se trazan as empresas da cadea da madeira en Galicia, chegouse a un resultado previo que fai referencia á clasificación ou tipoloxía das empresas. Obtéñense tres grupos: un dos grupos estaría integrado polas empresas máis orientadas á produción; outro dos grupos, que poderíamos denominar empresas normais, recollería as empresas cunha maior orientación cara ó mercado; e o último dos grupos acollería as empresas máis orientadas ós recursos humanos.

Partindo deste resultado previo, interésanos analizar cómo se comportan estes grupos verbo das súas potenciais estratexias de crecemento. Para iso baseámonos na matriz de Ansoff e obtémo-los seguintes resultados:

- En tódolos grupos a principal estratexia é a de penetración de mercados, con porcentaxes que superan o 50% en mercados nacionais e o 45% en mercados exteriores. É dicir, unha estratexia que consiste na intensificación de accións comerciais para conseguir unha maior participación no mercado actual con produtos existentes, para o que se fai necesario desbanca-las marcas da competencia.
- A segunda estratexia en importancia é a de desenvolvemento do mercado, que supera en tódolos grupos o 40%. Con esta estratexia trátase de amplia-los mercados de venda dos produtos da empresa facéndoos psicoloxicamente máis atractivos e buscándolles novos usos.
- Nas estratexias relacionadas con produtos novos, podemos destacar diferencias non só entre os grupos de empresas senón tamén segundo o tipo de mercado. En canto ós mercados nacionais, no grupo das empresas orientadas á produción a estratexia predominante é a diversificación, que consiste na creación e adopción de novos produtos en mercados novos ou diferentes dos que traballa habitualmente a empresa; mentres que nos outros dous grupos, “empresas normais” e empresas cunha orientación cara ós recursos humanos, predomina a estratexia de desenvolvemento do produto, estratexia que consiste basicamente en realizar lixeiras ou importantes modificacións dos produtos que permitan varia-lo seu custo ou calidade, facéndoos así máis adecuados para os mercados actuais da empresa. No que se refire a mercados exteriores, a estratexia de diversificación predomina

nas empresas cunha orientación cara ós recursos humanos, mentres que nas “empresas normais” predomina a estratexia de desenvolvemento do produto, resultando ámbalas dúas estratexias indiferentes para as empresas orientadas á produción.

- Tanto en mercados nacionais como exteriores, a innovación do produto é inferior á competitividade mediante produtos actuais.

En resumo, poderíase dicir que as empresas orientadas cara á produción tenden a ter unha estratexia de produtos máis específica mentres que as empresas orientadas ós recursos humanos se asocian a estratexias de innovación.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, J. ET AL. (1996): *Informe estratégico de la empresa gallega*. Consorcio de la Zona Franca de Vigo.
- ANSOFF, H. (1976): *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Eunsa.
- ANSOFF, H. (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*. Bilbao: Deusto.
- ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (1983): *El planteamiento estratégico*. Trillas.
- BAILEY, A.; JOHNSON, G. (1992): “How Strategies Develop in Organizations”, en D. Faulkner e G. Johnson: *The Challenge of Strategic Management*. Kogan Page.
- BARNEY, J. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, pp. 191-220.
- BUENO, E. (1993): *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Madrid: Pirámide.
- BUENO, E. (1996): *Organización de Empresas: estructuras, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- CALORI, R.; LIVIAN, Y.F.; SARNIN, P. (1989): “Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique”, *Revue Française de Gestion*, (xuño-agosto).
- CUERVO, A. (1995): “La Dirección Estratégica de la Empresa”, en A. Cuervo [dir.]: *Dirección de Empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, pp 51-68. Madrid.
- FIGUEROA, P.; FERNÁNDEZ-JARDÓN, C. (1999): *Análisis estratégico del factor humano en la empresa gallega: aspectos críticos y propuestas de mejora*. Universidade de Vigo, Servicio de Publicacións.
- GONZÁLEZ GURRIARÁN, J. E OUTROS (1998): *La cadena de la madera en Galicia*. A Coruña, Fundación Pedro Barrié de la Maza, Instituto de Estudios Económicos.
- KOENIG (1990): *Management stratégique*. París: Nathan.
- MINTZBERG, H. (1991): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- NAVAS, J.; GUERRAS, L. (1996): *La Dirección Estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- PORTER, M. (1990): *Ventaja competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.

Verdugo, M.V.; Cal, M.I.; Fernández-Jardón, C.M. *Unha tipoloxía das empresas da madeira...*

PORTER, M. (1991): *Estrategia competitiva*. México DF: CECSA.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68, pp. 79-91.

WILLIAMSON, O. (1991): "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36, (xuño), pp. 269-296.