

UNA TIPOLOGÍA DE LAS EMPRESAS DE LA MADERA EN GALICIA SEGÚN SUS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS TANTO EN MERCADOS NACIONALES COMO EXTERIORES

MARÍA VICTORIA VERDUGO MATÉS / MARÍA ISABEL CAL BOUZADA
CARLOS MARÍA FERNÁNDEZ-JARDÓN FERNÁNDEZ
Departamento de Economía Aplicada
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Vigo

Recibido: 16 octubre 2000

Aceptado: 15 mayo 2001

Resumen: El objetivo de este trabajo es obtener una tipología de las empresas del sector de la madera en Galicia, a partir de las diferentes estrategias y objetivos empresariales, mediante métodos multivariantes.

Palabras clave: Estrategias empresariales / Sector de la madera / Análisis cluster / Componentes principales.

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

Si se hace una comparación de la superficie total de bosques entre España y los países de la Unión Europea, nuestro país ocupa la segunda posición (20%), superada solamente por Suecia (22%). Posición que pasa a ser la tercera si se consideran términos porcentuales. Sin embargo, si se hace un análisis de la producción forestal, España pasa a ocupar la quinta posición, lo que muestra un menor rendimiento de los bosques españoles.

Dentro de España, Galicia presenta una situación especial. En esta comunidad se dedica un 31% de su superficie total a bosques y maderables, y destaca, además, su alto rendimiento en la producción forestal. Por ejemplo, en 1993 Galicia producía el 35% de la producción forestal nacional, mientras que su superficie maderable suponía solamente un 3,6% de la superficie española. Esto queda de manifiesto en las estimaciones del CIS-Madera de 1996, según las cuales el 40% de la madera producida en España procede de la Comunidad Autónoma gallega, lo que refleja el importante potencial de Galicia en la actividad maderera, empleando a 30.000 per-

sonas y facturando 230.000 millones de pesetas ese año (González Gurriarán *et al.*, 1998).

En cualquier tipo de empresa, y por lo tanto también en las empresas de la cadena de la madera, el establecimiento de objetivos y estrategias es primordial para una dirección eficaz. Los objetivos son los resultados preestablecidos más o menos alejados en el tiempo y las estrategias indican el modo en que se pretenden alcanzar los objetivos del máximo nivel con el mínimo riesgo. Los objetivos han de ser claros, específicos, realistas y cuantificables; la última de estas características permitirá efectuar una valoración del grado en que éstos se van logrando (Bailey *et al.*, 1991; Bueno, 1996; Cuervo, 1995; Navas *et al.*, 1996).

Los objetivos podrán ser generales o funcionales, según afecten a toda la organización o a una área específica de aquélla (rentabilidad, crecimiento de las ventas, penetración de mercados, etc.). A su vez, pueden ser económicos o no económicos, según estén relacionados con la rentabilidad, con la facturación, etc. o con la imagen de la empresa, con la fidelidad de los clientes...

De acuerdo con las diferentes formas de entender la empresa han surgido diversas teorías alrededor de la problemática derivada de los objetivos empresariales: la teoría de la firma o enfoque clásico, la teoría directorial de los objetivos (teoría monista y teoría pluralista) y la teoría de la organización

Ansoff (1976, 1985) es uno de los primeros autores que trata de forma sistemática las decisiones estratégicas y considera la estrategia como la forma en que la empresa puede dirigir la búsqueda de los caminos que la lleven a conseguir sus objetivos.

Por lo dicho anteriormente, es de gran interés analizar cuáles son los principales objetivos que se formulan los empresarios de la cadena de la madera en Galicia, objetivos que enmarcarán sus estrategias.

Aunque una de las características de los objetivos es que sean cuantificables, para este trabajo se les ha pedido a los empresarios que valoren sin cuantificar cuáles serían los objetivos genéricos hacia los que tiende su empresa, por lo que no podríamos denominarlos objetivos en sentido estricto, sino objetivos en sentido amplio o directrices específicas que se seguirían en la empresa; sin embargo, para facilitar la nomenclatura, seguiremos denominándolos simplemente objetivos

Este trabajo se ha estructurado en dos partes. En la primera, a través de un análisis cluster, se han clasificado las empresas gallegas de la cadena de la madera según los objetivos que proponían de forma prioritaria. A continuación se analiza, siguiendo el modelo de Ansoff, qué estrategias de crecimiento se adaptan más al comportamiento de cada uno de los grupos de empresas considerados, contrastando si existen entre éstos diferencias significativas que en cierta manera indiquen qué políticas se pueden seguir con cada uno de los grupos para mejorar la competitividad de la empresa gallega de la cadena de la madera.

2. TIPOLOGÍA DE LAS EMPRESAS GALLEGAS SEGÚN SUS OBJETIVOS

Consideramos la empresa como un sistema compuesto por varios subsistemas, cada uno de los cuales representaremos por diferentes aspectos que determinan el funcionamiento de una empresa. Dentro de cada uno de estos aspectos se les preguntó a los empresarios por un conjunto de objetivos referentes a ese aspecto, aunque en algunos casos un mismo objetivo podría estar relacionado con más de un aspecto.

En primer lugar, se consideraron aspectos generales, es decir, aspectos comunes a la mayoría de las empresas. Los objetivos que se incluyen son la reducción de costes (OFMCOST), la mejora de la calidad de los productos y servicios (OFMCAL), la mejora de la imagen de marca (OFMIMARC) y la mejora del diseño (OFMDSÑ). Estos objetivos son importantes en la empresa gallega (Álvarez *et al.*, 1996; Williamson, 1991).

El segundo grupo está formado por aspectos relativos a la gestión en planta. Los objetivos que se incluyen aquí son mejorar la gestión de inventarios (OFMGINV), mejorar los procesos industriales (OFMPIND), mejorar la productividad (OFMPRO), mejorar los tiempos de fabricación (OFMTFAB), mejorar los costes generales de producción (OFMCGP) y mejorar las maquinarias y los equipos (OFMAQ) (Barney, 1991; Calori, 1989; Mintzberg, 1991).

En el tercer bloque se analiza la mejora de la situación financiera de la empresa, y los objetivos que se propusieron a los empresarios fueron reducir el endeudamiento (OFREND) y mejorar la solvencia (OFMSOL).

Finalmente, un cuarto grupo que tendría relación con los demás procesos internos de la empresa, entre los que se incluyen objetivos de mejora de los recursos humanos como para mejorar la formación del personal (OFMFPERS) y mejorar la implicación de las personas (OFMIMP); aspectos de mejora de los sistemas de información (OFMSI) y de los equipos informáticos (OFMEI), muy asociados a los anteriores; y, finalmente, la mejora de la gestión medioambiental (OFGMA) (Figueroa *et al.*, 1999; Prahalad *et al.*, 1991).

Para medir estas variables se hizo uso de una encuesta en la que se les pedía a los empresarios que valorasen cada uno de estos objetivos desde “nada importante” hasta “muy prioritario” en una escala de Likert de uno a cinco¹.

Haciendo uso de estas variables se ha empleado un análisis factorial con la finalidad de reducir la información y facilitar la interpretación de la tipología de empresa. Utilizando el método de componentes principales y el criterio de Kaiser se han seleccionado cuatro factores, aquéllos cuyos autovalores son mayores que la

¹ La encuesta fue llevada a cabo en el marco del proyecto *La cadena empresarial de la madera en Galicia*, realizado por el Instituto de Estudios Económicos, Fundación Pedro Barrié de la Maza, cuya finalidad fue el análisis integrado de las empresas relacionadas con la madera en Galicia, a las que agradecemos que nos hayan permitido utilizar estos datos. La población objeto de la encuesta está compuesta por las empresas del sector de la madera cuya facturación fue como mínimo de 100 millones en 1995 y que declararon datos en el Registro Mercantil. Para seleccionar la muestra se llevó a cabo un muestreo estratificado según las diferentes actividades de la cadena, obteniéndose una muestra de 121 empresas, lo que significaría un error máximo del 5,7% en una variable dicotómica al 90% de confianza. Para mayor detalle consultar González Gurriarán *et al.* (1998, pp. 8-15).

media esperada, que explicarían el 69% de la varianza total. Mediante una rotación varimax, que permite asociar mejor cada variable original a una determinada componente, se obtienen los resultados recogidos en la tabla 1.

Tabla 1.- Matriz de componentes rotados

	COMPONENTE			
	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

FUENTE: Elaboración propia.

Una posible interpretación que se les puede dar a los factores obtenidos es la siguiente. Al primer factor se le denomina *objetivos de gestión profesionalizada de la empresa*, pues en él se recogen aspectos relacionados con los sistemas de información, con los recursos humanos, con la gestión medioambiental, con la gestión de inventarios y con la mejora de la calidad. Todos ellos son aspectos que indican una mayor profesionalización de la gestión empresarial.

El segundo factor, que será denominado *objetivos de mejora de la producción y de los costes*, engloba aspectos relacionados con la mejora de los procesos industriales, con la productividad, con los tiempos de fabricación y con la maquinaria y equipos y que simultáneamente tratan de reducir sus costes.

El tercer factor, al que se le puede llamar *objetivos de mejora de la imagen*, recoge objetivos relacionados con la mejora de la imagen que la empresa trata de proyectar hacia el exterior, tanto desde el punto de vista de la marca como en aspectos relacionados con el diseño de sus productos.

El cuarto factor, que se denominará *objetivos de mejora de la salud financiera*, trata de medir a través de un aumento de su solvencia o de una reducción de su endeudamiento cuál es su situación financiera.

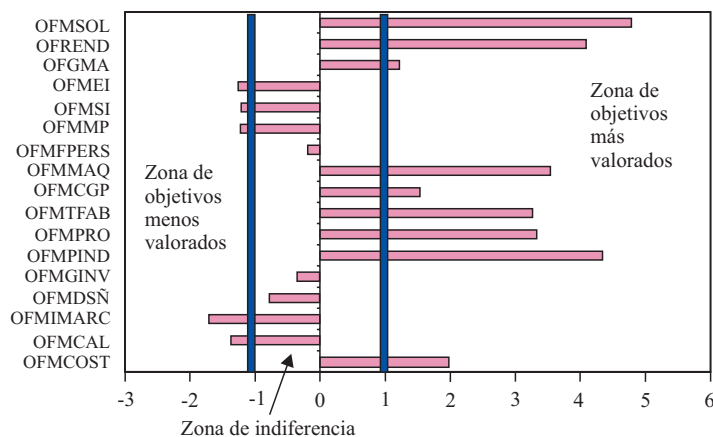
Una vez conocidas las variables estructurales que mejor representan de forma conjunta los diferentes objetivos que se proponen los empresarios gallegos de la cadena de la madera, vamos a tratar de definir a través de ellas una tipología que nos permita clasificar esas empresas según su comportamiento en esas variables estructurales. Para ello, con estos cuatro factores se ha llevado a cabo un análisis cluster mediante el método de *k* medias. Este método nos permite hacer diferentes

grupos, pero no nos indica cuál es su número ideal, motivo por el que se realizaron diferentes pruebas buscando aquella clasificación que fuera más coherente desde el punto de vista interpretativo con los datos empresariales de los que se partía. Después de varias pruebas se seleccionaron tres grupos diferentes de empresas.

Para ver mejor las características principales de cada grupo haremos uso de las denominadas gráficas de perfiles relativos (González Gurriarán *et al.*, 1998) en las que se representan los *t*-estadísticos de la diferencia de la media de cada grupo respecto de la media total, homogeneizados al 5% de significación (esto es, divididos por el valor crítico correspondiente).

El primer grupo está formado por diecinueve empresas. En el gráfico 1 se recogen las principales características de este tipo de empresas. En general, son empresas que en términos relativos están básicamente preocupadas por mejorar su salud financiera y por mejorar su producción (mejora de los procesos industriales, mejora de la productividad, mejora de los tiempos de fabricación, mejora de maquinaria y equipos) y de reducir sus costes. No se preocupan, o lo hacen en mucha menor medida que la media de las empresas del sector, por mejorar la imagen que proyecta su empresa hacia el exterior. Y, por último, en cuanto a los objetivos de gestión profesionalizada, se encuentran significativamente por debajo de la media, excepto en lo que se refiere a gestión medioambiental que resulta ser ligeramente significativa. En consecuencia, se puede considerar que este grupo está formado fundamentalmente por las empresas orientadas a la producción.

Gráfico 1.- *t*-estadístico de las variables en el cluster 1 respecto de la media global



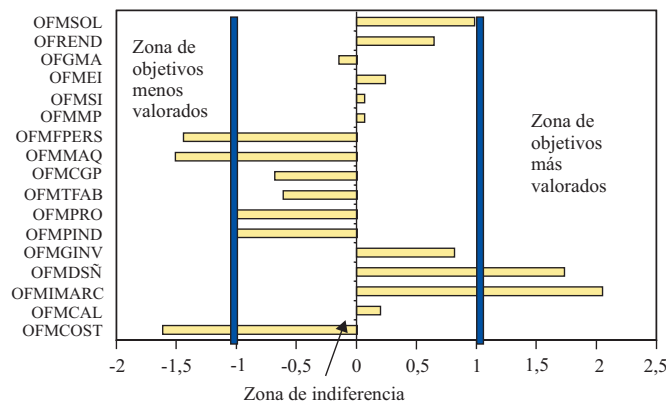
FUENTE: Elaboración propia.

El segundo grupo podría considerarse como el de las “empresas normales” y es el cluster más numeroso ya que integra a 62 de las 118 empresas consideradas. En la mayoría de los objetivos considerados (gráfico 2) su comportamiento no se diferencia significativamente de la media de las empresas del sector. Por encima de la media cabe destacar una diferencia significativa sólo en lo que se refiere a los as-

pectos relacionados con la imagen de la empresa. Y por debajo cabe señalar su poco o escaso interés por mejorar los costes, por la mejora de maquinaria y equipos y por la mejora de la formación profesional de sus empleados.

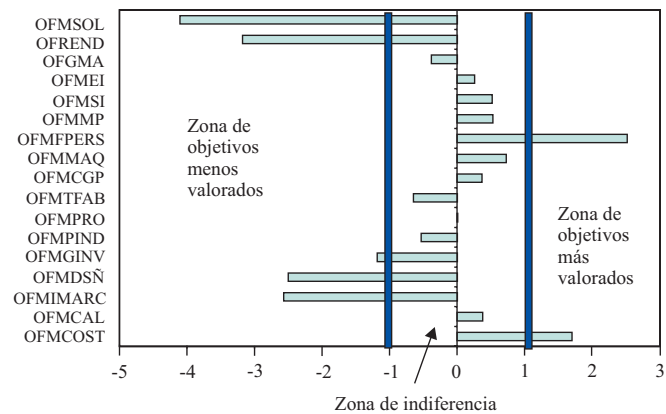
El tercer grupo estaría formado por 37 empresas, especialmente interesadas por la formación profesional de sus empleados y por la reducción de sus costes. Sin embargo, apenas se preocupan por su salud financiera y por la imagen de empresa, pues es significativamente inferior a la media su actitud en estos temas. Por consiguiente, este grupo estará formado por empresas con una orientación hacia los recursos humanos (gráfico 3).

Gráfico 2.- *t*-estadístico de las variables en el cluster 2 respecto de la media global



FUENTE: Elaboración propia.

Gráfico 3.- *t*-estadístico de las variables en el cluster 3 respecto de la media global



FUENTE: Elaboración propia.

3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN LAS EMPRESAS GALLEGAS

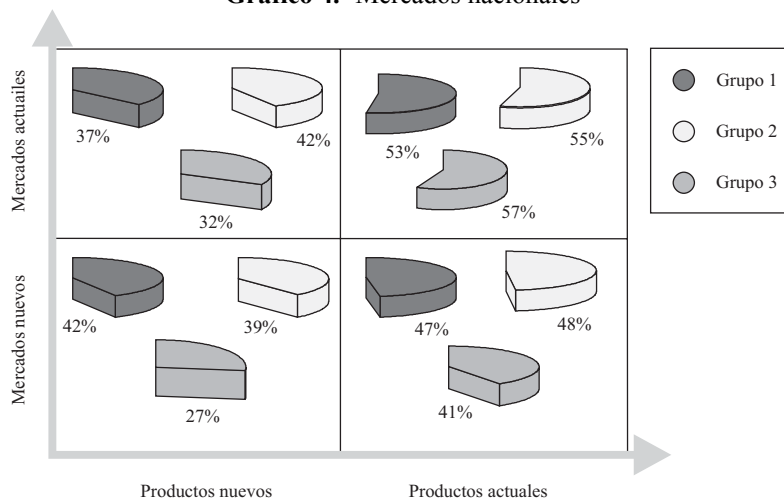
Ansoff *et al.* (1983) ven la estrategia como la manera de proporcionar un concepto de negocio a la empresa, de señalar pautas específicas con las que la empresa puede dirigir la búsqueda de los caminos que la lleven a conseguir sus objetivos. Para este autor un componente importante de la estrategia es el ámbito producto-mercado, mediante el que se van a especificar las industrias concretas a las que la empresa dedica su posición producto-mercado. Concretamente, el análisis de estrategia presentado se basa en dicho enfoque.

Este autor distingue cuatro tipos de estrategia: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y desarrollo del producto y del mercado o diversificación.

Para analizar cómo se comportan los diferentes tipos de empresas con respecto a su estrategia de crecimiento, se representaron gráficamente los porcentajes de empresas de cada tipo que decían hacer uso de las estrategias de productos o de mercados, como se refleja en los gráficos 4 (para mercados nacionales) y 5 (para mercados exteriores). A la vista de esos gráficos se puede destacar lo siguiente.

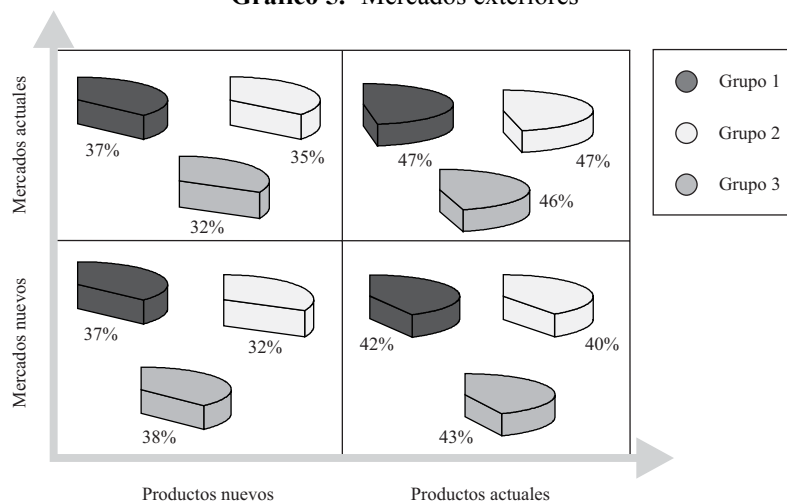
♦ Por lo que se refiere a mercados nacionales, más de la mitad de las empresas en todos los cluster están interesadas en conseguir una mayor participación de mercado, es decir, en desbancar los productos de las marcas de la competencia (el 53% en el grupo 1, el 55% en el grupo 2 y el 57% en el grupo 3). Por lo tanto, en todos los grupos la principal estrategia es la de penetración de mercados.

Gráfico 4.- Mercados nacionales



FUENTE: Elaboración propia.

Gráfico 5.- Mercados exteriores



FUENTE: Elaboración propia.

A más del 40% de las empresas de todos los grupos les interesan políticas que aumenten las ventas de sus productos por lo que tratan de buscar mercados nuevos, bien buscando nuevos usos para los productos existentes o bien haciendo estos productos psicológicamente más atractivos. Por lo tanto, dentro de los mercados nacionales la estrategia de desarrollo del mercado es la segunda en importancia. Sin embargo, se observa que los porcentajes de empresas que siguen esta estrategia son bastante diferentes, especialmente en el tercer grupo en que es sensiblemente inferior (41% frente al 47 y al 48%).

En lo referente a productos nuevos, podemos destacar diferencias entre los grupos. En cuanto al primer cluster, la estrategia predominante es la diversificación mientras que en los otros dos clusters predomina la estrategia de desarrollo del producto.

Analizando el comportamiento del grupo de empresas orientadas a la producción, su actuación respecto de los mercados indica una tendencia a mantener fundamentalmente los productos actuales, y únicamente se refleja su orientación a la producción en el hecho de que siguen mayores estrategias de diversificación que el resto de las empresas.

El segundo grupo, que representa el comportamiento normal de las empresas del sector de la madera, muestra el orden lógico de crecimiento que tienen las empresas cuando se siguen estrategias de desarrollo de mercados. Las diferencias entre estrategias de diversificación y desarrollo de productos prácticamente son nulas (39% y 42%).

Finalmente, las empresas orientadas a los recursos humanos son las que se comportan de forma más conservadora en sus estrategias de crecimiento. Por un lado, son las que tienen el mayor porcentaje de empresas con estrategias de penetración de mercado y, aunque también siguen como en el caso anterior el camino de desarrollo de mercados, el porcentaje de empresas que hacen uso de esta estrategia para crecer es significativamente inferior al de los otros dos grupos. Lo mismo ocurre con las estrategias de desarrollo de producto y diversificación.

En la estrategia de desarrollo de productos existe una clara preferencia, cosa que no se observa en ninguno de los otros casos, y es principalmente elegida por las empresas normales (42%). Con un porcentaje significativamente inferior lo hacen las empresas orientadas a la producción (37%). Finalmente, el porcentaje de empresas orientadas a los recursos humanos también es significativamente inferior a este último (32%).

◆ En lo que se refiere a mercados exteriores, en todo los tipos de empresas existe al menos un 40% de ellas que ha decidido crecer en sus productos actuales, cerca del 50% en mercados actuales y poco más del 40% en mercados nuevos.

En lo referente a productos nuevos, podemos destacar diferencias entre los grupos. En cuanto al primer cluster, la estrategia predominante es la diversificación mientras que en los otros dos clusters predomina la estrategia de desarrollo del producto. Sin embargo, en todos los casos la innovación del producto es inferior a la competitividad mediante productos actuales, lo que es un indicador de que el proceso de investigación y desarrollo en las empresas de la madera gallegas es todavía escaso, al igual que ocurre en mercados nacionales.

La estrategia de penetración de mercados es la elegida en primer lugar por todos los grupos de empresas. Junto a este hecho se observa que apenas se aprecian diferencias significativas entre los grupos en esta estrategia. Sin embargo, en la estrategia de desarrollo de mercados, las empresas tipificadas como normales, tienen un porcentaje ligeramente inferior a los otros dos tipos.

En el grupo de empresas orientadas a la producción (empresas de tipo I), el 47% han optado por una estrategia de penetración de mercado; el 42% por una estrategia de desarrollo de mercados y el 37% por una estrategia de innovación de producto, tanto en mercados nuevos como en mercados actuales.

Las denominadas empresas normales presentan un proceso de crecimiento de mercados, que es el más habitual en la empresa gallega. El 47% elige una estrategia de penetración de mercados entre otras. Este porcentaje se reduce al 40% cuando la estrategia es de desarrollo de mercados, de ahí baja a un 35% en desarrollo de productos y sólo a un 32% en desarrollo de productos y mercados.

Las empresas del tipo III presentan características muy interesantes. Un 46% de las empresas eligen penetración de mercado, presentando un comportamiento similar al de los otros dos grupos. Tienen el porcentaje más alto en desarrollo de mercado (un 43%), aunque no presenta diferencias significativas con respecto al grupo

I. Es significativamente menor en las estrategias de desarrollo de productos, pero también presenta el mayor porcentaje en sus estrategias de diversificación.

Resumiendo, tanto en mercados nacionales como exteriores, las empresas de la cadena de la madera en Galicia centran prioritariamente sus estrategias en los productos ya existentes, relegando a un segundo plano el desarrollo de nuevos productos.

4. CONCLUSIONES

Después de analizar los diferentes objetivos que se trazan las empresas de la cadena de la madera en Galicia, se ha llegado a un resultado previo que hace referencia a la clasificación o tipología de las empresas. Se obtienen tres grupos: uno de los grupos estaría integrado por las empresas más orientadas a la producción; otro de los grupos, que podríamos denominar empresas normales, recogería a las empresas con una mayor orientación hacia el mercado; y el último de los grupos abarcaría a las empresas más orientadas a los recursos humanos.

Partiendo de este resultado previo, nos interesa analizar cómo se comportan estos grupos con respecto a sus potenciales estrategias de crecimiento. Para ello nos basamos en la matriz de Ansoff y obtenemos los siguientes resultados:

- En todos los grupos la principal estrategia es la de penetración de mercados, con porcentajes que superan el 50% en mercados nacionales y el 45% en mercados exteriores. Es decir, una estrategia que consiste en la intensificación de acciones comerciales para conseguir una mayor participación en el mercado actual con productos existentes, para lo cual se hace necesario desbancar a las marcas de la competencia.
- La segunda estrategia en importancia es la de desarrollo del mercado, que supera en todos los grupos el 40%. Con esta estrategia se trata de ampliar los mercados de venta de los productos de la empresa haciéndolos psicológicamente más atractivos y buscándoles nuevos usos.
- En las estrategias relacionadas con productos nuevos, podemos destacar diferencias no sólo entre los grupos de empresas sino también según el tipo de mercado. En cuanto a los mercados nacionales, en el grupo de las empresas orientadas a la producción la estrategia predominante es la diversificación, que consiste en la creación y adopción de nuevos productos en mercados nuevos o diferentes de los que trabaja habitualmente la empresa; mientras que en los otros dos grupos, “empresas normales” y empresas con una orientación hacia los recursos humanos, predomina la estrategia de desarrollo del producto, estrategia que consiste básicamente en realizar ligeras o importantes modificaciones de los productos que permitan variar su coste o calidad, haciéndolos más adecuados para los mercados actuales de la empresa. En lo que se refiere a mercados exteriores, la estrategia de

diversificación predomina en las empresas con una orientación hacia los recursos humanos, mientras que en las “empresas normales” predomina la estrategia de desarrollo del producto, resultando ambas estrategias indiferentes para las empresas orientadas a la producción.

- Tanto en mercados nacionales como exteriores, la innovación del producto es inferior a la competitividad mediante productos actuales.

En resumen, se podría decir que las empresas orientadas hacia la producción tienden a tener una estrategia de productos más específica mientras que las empresas orientadas a los recursos humanos se asocian a estrategias 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 y 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*, (junio-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*. Universidad de Vigo, Servicio de Publicaciones.
- 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.
- PORTER, M. (1991): *Estrategia competitiva*. México DF: CECSA.

Verdugo, M.V.; Cal, M.I.; Fernández-Jardón, C.M. *Una tipología de las empresas de la madera...*

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, (junio), pp. 269-296.