



UNIVERSIDAD A DISTANCIA DE MADRID  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**Creación de ventajas competitivas a partir de las  
capacidades organizativas: El caso de las  
empresas exportadoras del sector salmonicultor  
chileno.**

Tesis Doctoral

Leonor del Carmen Núñez Yáñez

2015



UNIVERSIDAD A DISTANCIA DE MADRID  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**Creación de ventajas competitivas a partir de las  
capacidades organizativas: El caso de las  
empresas exportadoras del sector salmonicultor  
chileno.**

Tesis Doctoral presentada por:

Leonor del Carmen Núñez Yáñez

Dirigida por:

Dr. Eduardo Bueno Campos

Madrid, Enero de 2015

# ÍNDICES

## ÍNDICES

	<b>Pág.</b>
A Índice general.....	iii
B Índice de cuadros, figuras, gráficos y tablas.....	viii

### A. ÍNDICE GENERAL

#### **CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN**

1.1 Presentación del problema.....	3
1.2 Contexto e importancia de la investigación.....	4
1.3 Delimitación de la investigación.....	6
1.4 Objetivos de la investigación.....	6
1.5 Estructura de la investigación.....	7

#### **CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO**

2.1 Introducción.....	11
2.2 Estrategia y dirección estratégica.....	11
2.3 Dirección estratégica basada en los recursos y capacidades.....	22
2.4 La teoría de los recursos y capacidades: algunos antecedentes.....	29
2.5 Análisis del enfoque de los recursos.....	32
2.6 Análisis del enfoque de las capacidades.....	38
2.6.1 Origen de las capacidades.....	38
2.6.2 Concepto y clases de capacidades.....	40
2.6.3 Capacidades organizativas: propuesta de modelo de investigación.....	47
2.6.3.1 Capacidades gerenciales.....	48
2.6.3.2 Capacidades funcionales.....	51
2.7 Introducción a las capacidades dinámicas.....	55
2.8 Ventaja competitiva basada en los recursos y capacidades.....	59

### **CAPÍTULO 3**

#### **MARCO REFERENCIAL: EL SECTOR SALMONICULTOR**

3.1	Introducción.....	77
3.2	Antecedentes del sector salmonicultor.....	78
3.3	El mercado del salmón a nivel mundial.....	80
	3.3.1 Producción.....	80
	3.3.2 Mercado.....	86
3.4	Importancia del sector en la economía nacional.....	90
	3.4.1 Análisis del ámbito productivo.....	90
	3.4.2 Oferta de salmónidos.....	92
3.5	Mercado nacional de salmones.....	96
	3.5.1 Exportaciones.....	96
3.6	Proyecciones para el sector salmonicultor chileno.....	100

### **CAPÍTULO 4**

#### **METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

4.1	Introducción.....	105
4.2	Metodología de la investigación.....	106
	4.2.1 Metodologías cualitativas versus metodologías cuantitativas.....	106
4.3	La triangulación como estrategia de investigación.....	108
4.4	Metodología de caso.....	109
	4.4.1 Justificación de la metodología de caso.....	111
	4.4.2 Tipología de los estudios de caso.....	113
4.5	Constructos y definiciones operacionales.....	114
	4.5.1 Definición del problema.....	115
	4.5.2 Constructos y definiciones operacionales.....	117
	4.5.3 Constructos y preguntas de investigación.....	118
	4.5.4 Variables del modelo de análisis.....	119
4.6	Población objeto de estudio y fuentes de información.....	122
	4.6.1 Muestra o selección de los casos de estudio.....	123

4.6.2 Instrumentos de recolección de datos.....	124
4.6.3 Análisis de la información.....	126
4.6.4 La validez interna.....	126
4.6.5 La validez externa.....	128
4.6.6 Fiabilidad de la investigación.....	129
4.7 Hipótesis de investigación.....	131
4.8 Descripción del grupo de EESSCh.....	132
4.8.1 Origen del capital social.....	134
4.8.2 Porcentaje promedio de personal según las distintas categorías existentes en las EESSCh.....	135
4.8.3 Presencia de las empresas salmoneras en una asociación.....	136
4.8.4 Ciclo productivo.....	137
4.8.5 Producción y exportación.....	137
4.8.6 Resumen caracterización de los casos.....	139

## **CAPÍTULO 5 ESTUDIO EMPÍRICO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

5.1 Introducción.....	143
5.2 Análisis de la información secundaria.....	143
5.2.1 Conclusión hallazgos de la información secundaria.....	145
5.3 Análisis de información primaria.....	145
5.3.1 Ventaja competitiva.....	146
5.3.2 Análisis general de la relación entre las ventajas competitivas y las capacidades gerenciales-funcionales.....	148
5.3.3 Valoración de las capacidades gerenciales y su influencia como fuente de ventaja competitiva para las EESSCh.....	150
5.3.3.1 Capacidades financieras.....	150
5.3.3.2 Capacidades administrativas.....	152
5.3.3.3 Capacidades de recursos humanos.....	154
5.3.4 Valoración de las capacidades funcionales y su influencia como fuente de ventaja competitiva para las EESSCh.....	158
5.3.4.1 Capacidades tecnológicas.....	158
5.3.4.2 Capacidades de marketing.....	161
5.3.4.3 Capacidades operativas.....	163

5.3.5 Conclusiones del análisis general de la relación entre ventajas competitivas y capacidades gerenciales-funcionales.....	165
5.3.6 Relación entre las capacidades gerenciales-funcionales y las respectivas ventajas competitivas.....	167
5.3.7 Relación entre las capacidades gerenciales-funcionales y la ventaja competitiva en liderazgo en costos (LDC).....	168
5.3.8 Ventaja competitiva en LDC.....	168
5.3.9 Valoración de las capacidades gerenciales y su influencia en la ventaja competitiva en LDC para las EESSCh. ....	168
5.3.9.1 Capacidades financieras y ventaja competitiva en LDC.....	169
5.3.9.2 Capacidades administrativas y ventaja competitiva en LDC.....	170
5.3.9.3 Capacidades en recursos humanos y ventaja competitiva LDC.....	172
5.3.10 Valoración de las capacidades funcionales y su influencia en la ventaja competitiva en LDC para las EESSCh.....	175
5.3.10.1 Capacidades tecnológicas y ventaja competitiva en LDC...	176
5.3.10.2 Capacidades de marketing y ventaja competitiva en LDC...	177
5.3.10.3 Capacidades operativas y ventaja competitiva en LDC....	179
5.3.11 Conclusiones del análisis específico de la relación entre la ventaja competitiva en LDC y capacidades gerenciales y funcionales.....	181
5.3.12 Relación entre las capacidades gerenciales-funcionales y la ventaja competitiva en diferenciación (DIF).....	183
5.3.13 Ventaja competitiva en DIF.....	183
5.3.14 Valoración de las capacidades gerenciales y su influencia en la ventaja competitiva en DIF para las EESSCh.....	183
5.3.14.1 Capacidades financieras y ventaja competitiva en DIF.....	183
5.3.14.2 Capacidades administrativas y ventaja competitiva en DIF.	185
5.3.14.3 Capacidades de recursos humanos y ventaja competitiva en DIF.....	187
5.3.15 Valoración de las capacidades funcionales y su influencia en la ventaja competitiva en DIF para las EESSCh.....	190
5.3.15.1 Capacidades tecnológicas y ventaja competitiva en DIF.....	190
5.3.15.2 Capacidades de marketing y ventaja competitiva en DIF.	192
5.3.15.3 Capacidades operativas y ventaja competitiva en DIF.....	194
5.3.16 Conclusiones del análisis específico de la relación entre la ventaja competitiva en DIF y capacidades gerenciales y funcionales.....	196
5.3.17 Relación entre las capacidades gerenciales-funcionales y la ventaja competitiva de enfoque o especialización ENF.....	198

5.3.18 Ventaja competitiva en ENF.....	199
5.3.19 Valoración de las capacidades gerenciales y su influencia en la ventaja competitiva en ENF para las EESSCh.....	199
5.3.19.1 Capacidades financieras y ventaja competitiva en ENF.....	199
5.3.19.2 Capacidades administrativas y ventaja competitiva en ENF.....	201
5.3.19.3 Capacidades de recursos humanos y ventaja competitiva en ENF.....	202
5.3.20 Valoración de las capacidades funcionales y su influencia en la ventaja competitiva en ENF para las EESSCh.....	206
5.3.20.1 Capacidades tecnológicas y ventaja competitiva en ENF.....	206
5.3.20.2 Capacidades de marketing y ventaja competitiva en ENF....	207
5.3.20.3 Capacidades operativas y ventaja competitiva en ENF.....	209
5.3.21 Conclusiones del análisis específico de la relación entre la ventaja competitiva en ENF y capacidades gerenciales y funcionales.....	211
5.3.22 Relación de las capacidades gerenciales-funcionales y las ventajas competitivas de LDC y DIF.....	213
5.3.23 Ventaja competitiva en LDC y DIF.....	213
5.3.24 Valoración de las capacidades gerenciales y su influencia en las ventajas competitivas de LDC y DIF para las EESSCh.....	213
5.3.24 .1 Capacidades financieras y las ventajas competitivas en LDC y DIF.....	214
5.3.24 .2 Capacidades administrativas y ventajas competitivas en LDC y DIF.....	215
5.3.24 .3 Capacidades de recursos humanos y ventajas competitivas de LDC y DIF.....	217
5.3.25 Valoración de las capacidades funcionales y su influencia en las ventajas competitivas de LDC y DIF para las EESSCh.....	220
5.3.25.1 Capacidades tecnológicas y ventaja competitiva en LDC y DIF.....	220
5.3.25.2 Capacidades de marketing y ventajas competitivas de LDF y DIF.....	222
5.3.25.3 Capacidades operativas y ventajas competitivas de LDC y DIF.....	224
5.3.26 Conclusiones del análisis específico de la relación entre las ventajas competitivas en LDC-DIF con las capacidades gerenciales y funcionales.....	226
5.3.27 Relación de las capacidades gerenciales-funcionales y las ventajas competitivas de LDC y ENF.....	227
5.3.28 Ventaja competitiva en LDC y ENF.....	227



5.3.29	Valoración de las capacidades gerenciales y su influencia en las ventajas competitivas de LDC y ENF para las EESSCh.....	228
5.3.29.1	Capacidades financieras y las ventajas competitivas en LDC y ENF.....	228
5.3.29.2	Capacidades administrativas y las ventajas competitivas en LDC y ENF.....	230
5.3.29.3	Capacidades de recursos humanos y las ventajas competitivas en LDC y ENF.....	232
5.3.30	Valoración de las capacidades funcionales y su influencia en las ventajas competitivas de LDC y ENF para las EESSCh.....	235
5.3.30.1	Capacidades tecnológicas y ventaja competitiva en LDC y ENF.....	236
5.3.30.2	Capacidades de marketing y ventaja competitiva en LDC y ENF.....	237
5.3.30.3	Capacidades operativas y ventaja competitiva en LDC y ENF.....	239
5.3.31	Conclusiones del análisis específico de la relación entre las ventajas competitivas en LDC-ENF con las capacidades gerenciales y funcionales.....	241
5.3.32	Relación de las capacidades gerenciales-funcionales y las ventajas competitivas de LDC-ENF-DIF.....	242
5.4	Contraste de hipótesis.....	243

**CAPÍTULO 6**  
**CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

6.1	Introducción.....	249
6.2	Conclusiones del marco teórico.....	249
6.3	De la investigación empírica.....	251
6.3.1	Conclusiones de la información secundaria.....	252
6.3.2	Conclusiones de la información primaria.....	252
6.3.2.1	Conclusiones generales de la relación entre ventajas competitivas y capacidades organizativas.....	252
6.3.2.2	Conclusiones del análisis general de la relación entre ventajas competitivas y capacidades gerenciales-funcionales.....	254
6.3.2.3	Conclusiones del análisis específico de la relación entre la ventaja competitiva en LDC y capacidades gerenciales y funcionales.....	255
6.3.2.4	Conclusiones del análisis específico de la relación entre la ventaja competitiva en DIF y capacidades gerenciales y funcionales.....	256

6.3.2.5	Conclusiones del análisis específico de la relación entre la ventaja competitiva en ENF y capacidades gerenciales y funcionales.....	257
6.3.2.6	Conclusiones del análisis específico de la relación entre las ventajas competitivas en LDC-DIF con las capacidades gerenciales y funcionales.....	259
6.3.2.7	Conclusiones del análisis específico de la relación entre las ventajas competitivas en LDC-ENF con las capacidades gerenciales y funcionales.....	260
6.4	Conclusiones obtenidas del contraste de las hipótesis.....	261
6.5	Conclusiones generales.....	262
6.6	Aportaciones de la tesis.....	264
6.7	Limitaciones de la investigación.....	265
6.8	Líneas futuras de investigación.....	266

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **ANEXOS**

Anexo 1: Cuestionario.....	293
Anexo 2: Acuerdo de confidencialidad.....	311
Anexo 3: Ítem escala de capacidades.....	312