UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Estrategias de crecimiento de los conglomerados: un estudio de cuatro grandes grupos ecuatorianos

Tesis doctoral

Giuseppe Angelo Vanoni Martínez

Bogotá, D.C., Colombia

2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Estrategias de crecimiento de los conglomerados: un estudio de cuatro grandes grupos ecuatorianos

Tesis doctoral

Autor
Giuseppe Angelo Vanoni Martínez

Tutores

PhD Mauricio Sanabria y PhD. Carlos Rodríguez

Doctorado den Ciencias de la Dirección
Escuela de Administración
30 de octubre de 2020

Bogotá, Colombia
2020

AGRADECIMIENTOS

Gracias infinitas a Dios, quien me permitió culminar este arduo, retador y enriquecedor proceso de formación, cuyo resultado más visible se encuentra materializado hoy en la presente tesis doctoral.

Un especial agradecimiento a la Universidad Espíritu Santo y, en especial, a los doctores Carlos Ortega Maldonado y Juan Pablo Ortega Santos, por permitirme tener la oportunidad de realizar mis estudios de doctorado.

Un agradecimiento también a mis directores de tesis doctoral, los doctores Mauricio Sanabria y Carlos Rodríguez-Romero.

Un agradecimiento verdaderamente profundo para este país tan hermoso: Colombia. En él, desde 2014, me abrieron los brazos, me acogieron y me permitieron seguir creciendo profesionalmente.

Agradezco también muy especialmente a CEIPA Business School, por creer en mí y darme la oportunidad de desarrollarme como profesor e investigador.

Quiero agradecer además al doctor Alfonso Omaña Guerrero. Él, desde Kansas University, me brindó siempre su mano amiga y me ayudó tanto en el plano profesional como en el personal.

Finalmente, quiero agradecer a los jurados del documento de candidatura doctoral y los asignados a la evaluación de este reporte final. Sus valiosos aportes y su buen juicio permitieron mejorar nuestra investigación y nos enseñaron mucho.

DEDICATORIA

A la memoria de Aurora (Ayoya) Guzmán Illinworth (†) y
Atilio Vanoni Navarro (†), mis amados abuelos.

A mi hijo Giuseppe Jr. y a mi hija Fiorella.

A mi adorada esposa, Martha Guerrero Carrasco,
por su dedicación, entrega y comprensión, pero, por sobre todas las cosas, por
apoyarme en mis sueños y hacerlos también suyos.
Gracias por llegar en el momento preciso a mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN GENERAL 1
CAPITULO I. Conglomerados y dependencia de trayectoria: aproximaciones a los conceptos 5
Introducción 5
1.1. *Kartell*, *trust*, *holding* y grupo económico 6
1.2. Múltiples aproximaciones asociadas al concepto de conglomerados 9
1.3. ¿Por qué existen los conglomerados? 19
1.4. Los conglomerados en Latinoamérica 25
1.5. El surgimiento de los conglomerados en Ecuador 33
1.6. Conglomerados familiares en Latinoamérica 47
1.7. La investigación acerca de los conglomerados en Ecuador 56
1.8. Dependencia de trayectoria (*path dependence*) 60
1.9. Situación de los conglomerados en Ecuador en el periodo 2007-2016 66
CAPÍTULO II. La estrategia: modelo estructurado de análisis estratégico 77
Introducción 77
2.1. Evolución del concepto de estrategia en la empresa 78
2.2. Modelo estructurado de análisis estratégico 82
2.3. Vías de desarrollo como parte del modelo de análisis estratégico 92
2.4. Modos de crecimiento 109
2.5. Las estrategias de desarrollo por las que pueden optar las organizaciones 113
2.6. Gestión del portafolio de actividades 140
CAPÍTULO III. Las mutaciones del entorno empresarial ecuatoriano 144
Introducción 144
3.1. La importancia de las mutaciones 145
3.2. Mutaciones políticas en Ecuador 150
3.3. Mutaciones económicas 173
3.4. Mutaciones sociales 210
CAPÍTULO IV. Problemática, metodología y justificación de la investigación 228
Introducción 228
4.1. Problemática y concreción del problema de investigación 231
4.2. Pregunta de investigación 239
4.3. Objetivos 240
4.4. Proposiciones 241
4.5. Variables de comparación entre los conglomerados por estudiar 242
4.6. Metodología 242
4.7. Estrategia de investigación 245
4.8. Métodos 247
4.9. Tipos de datos utilizados 248
4.10. Procedimiento para la recolección de datos 250
4.11. Técnica para el procesamiento y análisis de los datos 251
4.12. Justificación del proyecto en relación con la agenda de investigación del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia (DIGE) de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario 252

CAPÍTULO V. Grupo Pichincha: estrategias de crecimiento y dependencia de trayectoria en el sector bancario....255
Introducción....255
5.1. Una lectura general al entorno del grupo....256
5.2. El entorno bancario entre 1963 y la década de 1970....257
5.3. La banca en las décadas de 1980 y 1990....259
5.4. El sector bancario entre 2000 y 2006....261
5.5. El entorno bancario entre 2007 y 2016: el período de estudio del grupo Pichincha....262
5.6. Evolución del grupo Pichincha....266
5.7. Segmentación estratégica del grupo Pichincha....271
5.8. Entorno competitivo en la banca....275
5.9. Construcción de la ventaja competitiva....285
5.10. Dependencia de trayectoria en sus vías y modos de desarrollo en el sector bancario....286
5.11. Gestión del portafolio y dependencia de trayectoria en el grupo Pichincha: fase 3....299
Conclusiones....300
CAPÍTULO VI. Grupo Almacenes Juan Eljuri: estrategias de crecimiento y dependencia de trayectoria en el sector automotriz....303
Introducción....303
6.1. Origen y evolución del grupo Almacenes Juan Eljuri....304
6.2. Los primeros pasos en la diversificación....305
6.3. Una lectura general al entorno del grupo....309
6.4. Segmentación estratégica del grupo Almacenes Juan Eljuri....324
6.5. Análisis del entorno competitivo en el sector automotriz....326
6.6. Construcción de la ventaja competitiva del grupo....335
6.7. Vías y modos de desarrollo del conglomerado y la dependencia de trayectoria en el sector automotriz....336
6.8. La gestión del portafolio de actividades y la dependencia de trayectoria: fase 3....344
Conclusiones....346
CAPÍTULO VII. Grupo Pronaca: dependencia de trayectoria y estrategias de crecimiento implementadas en la industria agropecuaria....350
Introducción....350
7.1. Una lectura general a las mutaciones en el sector agropecuario del Ecuador....352
7.2. Exportaciones....353
7.3. Producción local....356
7.4. Subsector de la avicultura....357
7.5. El subsector de la porcicultura....358
7.6. Subsector ganadero....359
7.7. Segmentación estratégica del grupo Pronaca....362
7.8. Análisis competitivo en el sector agropecuario....363
7.9. Construcción de la ventaja competitiva del grupo....367
7.10. Vías y modos de desarrollo del conglomerado y la dependencia de trayectoria en el sector agroindustrial....368
Conclusiones....379
CAPÍTULO VIII. Corporación Favorita: estrategias de crecimiento y dependencia de trayectoria en el sector minorista de supermercados....383
Introducción....383
8.1. Una lectura general al entono del sector de supermercados en Ecuador....385

8.2. Evolución del grupo Favorita y dependencia de trayectoria 387
8.3. Segmentación estratégica de la corporación Favorita 391
8.4. Análisis del entorno competitivo en el sector de supermercados 393
8.5. La construcción de la ventaja competitiva del grupo 398
8.6. Vías y modos de desarrollo del conglomerado y la dependencia de trayectoria en el sector de supermercados 400
Conclusiones 411
CAPÍTULO IX. Resultados 415
Introducción 415
9.1. Grupos económicos 416
9.2. Estrategia 417
9.3. Dependencia de trayectoria 430
9.4. Mutaciones 442
CAPÍTULO X. Discusión 451
Introducción 451
10.1. Especialización, expansión geográfica, integración vertical y liderazgo en costos como principales estrategias 456
10.2. Aporte al estudio de los conglomerados en Ecuador y en la región 465
CONCLUSIONES GENERALES 468
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 476
ANEXOS 544

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 *Elementos característicos.* *16*
Tabla 2 *Empresas familiares en Ecuador por sectores.* *55*
Tabla 3 *Trabajos referentes a los conglomerados en Ecuador.* *57*
Tabla 4 *Características no comunes en el proceso de toma de decisiones presentes en path* dependence. 62
Tabla 5 Evolución del censo de conglomerados en Ecuador (2007 - 2016). 67
Tabla 6 Incremento de conglomerados en Ecuador por provincia en el período (2007 - 2016). 69
Tabla 7 *Los diez primeros conglomerados de Ecuador.* 70
Tabla 8 *Estrategia de crecimiento y sus particularidades consideradas en el estudio* 71
Tabla 9 *Estrategia de concentración y diversificación aplicadas por conglomerados en Ecuador.* 72
Tabla 10 *Número de filiales por conglomerado con presencia en Ecuador.* 74
Tabla 11 *Diferentes autores y sus posturas al respecto de la definición de estrategia.* 79
Tabla 12 *Evolución de la estrategia como disciplina y aportes por períodos de análisis.* 81
Tabla 13 *Principales estrategias que pueden ser implementadas en un sector.* 89
Tabla 14 *Riesgos de las estrategias genéricas.* 91
Tabla 15 *Principales consideraciones teóricas en relación con la estrategia de especialización.* 97
Tabla 16 *Clasificación estratégica de Wrigley/Rumelt.* 100
Tabla 17 *Criterios que explican la diversificación de las empresas.* 101
Tabla 18 *Tres enfoques multidisciplinarios básicos en la relación entre diversificación y resultados.* 104
Tabla 19 *Principales trabajos acerca de las estrategias de diversificación relacionada y no relacionada y los impactos de estas en los resultados.* 105
Tabla 20 *Factores que motivan el modo de crecimiento.* 112
Tabla *21 Modos y vías de crecimiento.* 113
Tabla 22 *Conceptos asociados a las alianzas estratégicas.* 115
Tabla 23 *Clasificación de las alianzas estratégicas de acuerdo con su grado de competencia.* 117
Tabla 24 *Criterios de selección de un socio estratégico.* 118

Tabla 25 *Ventajas que es posible lograr de la realización de alianzas estratégicas.*.....122
Tabla 26 *Factores que inciden en el desempeño de las alianzas estratégicas.* 123
Tabla 27 *Otros riesgos al realizar una alianza.*.....125
Tabla 28 *Trabajos que consideran la evolución de las alianzas en función de sus objetivos.* ...126
Tabla 29 *Diferentes problemáticas estudiadas a partir de las fusiones y adquisiciones.* 132
Tabla 30 *Estudios en áreas específicas sobre fusiones y adquisiciones.* 132
Tabla 31 *Publicaciones destacadas sobre Joint ventures.* 138
Tabla 32 *Principales decisiones tomadas por la junta militar.* 153
Tabla 33 *Decisiones más importantes en el gobierno del presidente Clemente Yerovi.* 156
Tabla 34 *Candidatos a presidentes y número de votos alcanzados en la Asamblea Nacional Constituyente.* 157
Tabla 35 *Factores significativos para la crisis de la década de 1960.* 160
Tabla 36 *Factores sociales de mejora durante el auge petrolero.* 179
Tabla 37 *Ausencia de servicios básicos por vivienda, según censo de 1974.* 180
Tabla 38 *Presidente de la Junta Monetaria durante el auge del petróleo en el periodo de las dictaduras.* 183
Tabla 39 *Gerentes del Banco Central durante el auge del petróleo en el período de las dictaduras.* 183
Tabla 40 *Montos sucretizados por años.* 186
Tabla 41 *Distribución de deuda del sector privado por sectores productivos antes de sucretización.* 187
Tabla 42 *Factores que influyeron para sucretizar la deuda privada.* 189
Tabla 43 Entidades sucretizadas en diferentes tipos de negocios 189
Tabla 44 *Mayores beneficiarios de la sucretización.* 190
Tabla 45 *Personas con cargos públicos beneficiados del proceso de sucretización*.....191
Tabla 46 *Mejora en las condiciones de pago para los beneficiarios sucretizados.* 192
Tabla 47 *Bancos cerrados durante la crisis y feriado bancario.* 199
Tabla 48 *Variaciones en tipo de cambio de sucre a dólares en el período 1998 - 2000.* 203
Tabla 49 *Circunstancias que incentivaron para la dolarización en el Ecuador.* 205
Tabla 50 *Promulgaciones de las leyes agrarias en diferentes gobiernos.* 211
Tabla 51 *Pretensiones de la Ley de Reforma Agraria y Colonización de 1964.* 212

Tabla 52 Distribución de tierras y áreas para colonización. 214
Tabla 53 *Caracterización de la ley Reforma Agraria.* 215
Tabla 54 *Indicadores sobre la situación socio-económica de los ecuatorianos.* 222
Tabla 55 *Censo de ecuatorianos en España*. 223
Tabla 56 *Salidas y entradas de viajeros en período 1997 - 2014.* 224
Tabla 57 *Ingresos de remesas al 2014 por país.* 225
Tabla 58 *Relación de los principales autores que han estudiado los conglomerados en América Latina.* 229
Tabla 59 *Ventajas y conveniencias de relizar investigaciones acerca de los conglomerados en Ecuador.* 236
Tabla 60 *Características que deben reunir los grupos económicos para ser incluidos en la investigación propuesta y razones de exclusión consideradas.* 237
Tabla 61 *Conglomerados definidos para la investigación con base en los criterios específicos establecidos, los requisitos de estudio planteados y las razones de exclusión consideradas.* 238
Tabla 62 *Tipos de documentos de investigación utilizados en el objeto de trabajo.* 249
Tabla 63 *Empresas del grupo Pichicha en la década de 1990.* 268
Tabla 64 *Participación relativa de los ingresos del grupo Pichincha.* 272
Tabla 65 *Grupos estratégicos bancarios clasificados por cantidad de activos, rentabilidad sobre la inversión y vocación relacional a diciembre 2016.* 282
Tabla 66 *Participación de las unidades de negocio en los ingresos del Grupo Pichincha.* 286
Tabla 67 Índice de Rumelt para el conglomerado Grupo Pichincha. 287
Tabla 68 *Composición porcentual accionaria del banco Pichincha.* 292
Tabla 69 *Cifras financieras del grupo Pichincha en países donde tiene presencia.* 298
Tabla 70 *Ventas totales de vehículos período 2000 - 2007.* 311
Tabla 71 *Países proveedores de vehículos al Ecuador en el año 2014.* 320
Tabla 72 *Ensamblaje e importaciones por unidades y porcentajes en Ecuador período 2008 - 2014.* 320
Tabla 73 *Conformación por tipo de negocio en el sector automotriz a diciembre de 2016.* 321
Tabla 74 *Número de plazas de trabajo por tipo de negocio en el sector automotriz a dciembre de 2016.* 322
Tabla 75 *Resumen de la industria automotriz (2008 - 2016).* 322

Tabla 76 *Participación relativa de los ingresos de las diferentes unidades de negocios del Grupo Almacenes Juan Eljuri.* 325
Tabla 77 E*nsambladora y marcas que se producen en Ecuador.* 327
Tabla 78 *Participación de las unidades de negocios en los ingresos del conglomerado Almacenes Juan Eljuri.* 338
Tabla 79 *Índice de Rumelt para el conglomerado Almacenes Juan Eljuri.* 338
Tabla 80 *Exportaciones petroleras, agropecuarias y no agropecuarias (2000 - 2013).* 354
Tabla 81 *Distribución de suelos para uso en pastoreo.* 359
Tabla 82 *Tamaños y cantidades de haciendas de ganado bovino.* 360
Tabla 83 *Participación relativa de los ingresos del Grupo Pronaca.* 362
Tabla 84 *Participación de las unidades de negocios en los ingresos del conglomerado Pronaca.* 372
Tabla 85 *Índice de Rumelt para el conglomerado Grupo Pronaca.* 372
Tabla 86 *Porcentaje de participación por actividad económica en tiendas minoristas.* 383
Tabla 87 *Precio de las cciones en dólares americanos (2013- 2016).* 390
Tabla 88 *Cifras generales en millones de dólares de la Corporación Favorita de diciembre del 2013 a diciembre de 2016.* 391
Tabla 89 *Participación relativa de los ingresos del Grupo La Favorita.* 392
Tabla 90 *Participación de las unidades de negocio en los ingresos del conglomerado La Favorita.* 401
Tabla 91 *Índice de Rumelt para el conglomerado La Favorita.* 402
Tabla 92 *Tipos de formatos detallistas del grupo Rey.* 409
Tabla 93 Categorías del estudio. 415

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Etapas del path dependence 63
Figura 2. Conglomerados ordenados por sectores por sectores y porcentajes de participación... 73
Figura 3. Tipos de estrategia..... 80
Figura 4. Modelo estructurado de análisis estratégico. 84
Figura 5. Modelo de las cinco fuerzas competitivas. 88
Figura 6. Vías de crecimiento empresarial 93
Figura 7. Modelos de relación entre diversificación y resultados. 107
Figura 8. Principales líneas de investigación acerca de las AE. 130
Figura 9. Motivos que estimulan la conformación de *joint ventures* 139
Figura 10. Matriz del Boston Consulting Group. 141
Figura 11. Matriz A. D. Little. 142
Figura 12. Matriz de Mc Kenzev. 143
Figura 13 Modelo para el análisis de las mutaciones del entorno. 145
Figura 14. Respuesta estratégica de las empresas ante las mutaciones del entorno. 148
Figura 15 Empresas ecuatorianas frente a las mutaciones del entorno. 149
Figura 16. Fenómenos destacados que debieron enfrentar los conglomerados en Ecuador, período 1963 -2016..... 150
Figura 17. Relaciones entre grupos empresariales de Guayaquil. 162
Figura 18. Causas internas y externas que propiciaron inestabilidad en Ecuador en la década de los 90. 194
Figura 19. Remesas en millones de dólares enviadas por migrantes desde 194 países. 226
Figura 20. Evolución del censo de conglomerados en Ecuador, período 2007 - 2016. 233
Figura 21. Líneas de investigación del Grupo de investigación en Dirección y Gerencia de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. 253
Figura 22. Mutaciones en el entorno bancario. 265
Figura 23. Empresas pertenecientes al grupo Pichincha en la década de los años 1990. 270
Figura 24. Segmentación estratégica del Grupo Pichincha. 274

Figura 25. Evolución de los activos en millones de USD (2012 - 2016). 275
Figura 26. Evolución de los depósitos en millones de dólares. 276
Figura 27. Composición de la cartera bruta al 2016. 277
Figura 28. Fuerzas competitivas en el sector bancario ecuatoriano. 281
Figura 29. Grupos estratégicos bancarios. 284
Figura 30. Matriz BCG aplicada al Grupo Banco Pichincha 299
Figura 31. Crecimiento del sector automotriz en Sudamérica. 315
Figura 32. Comparativo de ventas de vehículo (2013 - 2014). 319
Figura 33. Mutaciones en el entorno automotriz. 324
Figura 34. Fuerzas competitivas en el sector automotriz. 328
Figura 35. Participación de mercado de vehículos livianos y comercial al 2016. 330
Figura 36. Grupos estratégicos del sector automotriz. 333
Figura 37. Portafolio de productos del Grupo Almacenes Juan Eljuri. 345
Figura 38. Mutaciones en el entorno agropecuario. 361
Figura 39. Segmentación estratégica del Grupo Pronaca. 362
Figura 40. Fuerzas competitivas en el sector agropecuario. 366
Figura 41. Grupos estratégicos agroindustriales. 367
Figura 42. Grupos de interés de Pronaca 375
Figura 43. Portafolio de productos del Grupo Pronaca. 379
Figura 44. Mutaciones en el entorno de ventas minoristas de supermercados. 387
Figura 45. Unidades de negocios y empresas pertenecientes al grupo Favorita. 389
Figura 46. Fuerzas competitivas en el sector detallista de supermercados. 394
Figura 47. Grupos estratégicos en el sector de supermercados. 397
Figura 48 Cobertura nacional de corporación la Favorita. 400
Figura 49. Portafolio de los DAE de la corporación La Favorita 411
Figura 50. Red del objeto y las categorías de estudio. 417
Figura 51. Redes de la categoría estrategia. 418
Figura 52. Redes de la categoría dependencia de trayectoria. 430
Figura 53 Redes de la categoría mutaciones. 443
Figura 54. Filosofía corporativa de Pronaca aplicando el principio ODS 16. 462

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Presidentes de la república del Ecuador durante el período 1965-2016. 544

Anexo 2. Acontecimientos petroleros durante su auge. 547

Anexo 3. Extracto en el cual el presidente Osvaldo Hurtado Larrea justifica la sucretización. . 549

Anexo 4. Préstamo a Filanbanco según oficio Número AGD-98-002. 551

Anexo 5. Datos sobre las remesas que ingresaron al Ecuador hasta diciembre del 2016. 552

a. *Declaración de autonomía:* “Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente tesis de doctorado por mi propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de doctorado no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.



Giuseppe Vanoni Martínez
27 de noviembre, 2020

b. *Declaración de exoneración de responsabilidad:* “Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.



Giuseppe Vanoni Martínez
27 de noviembre, 2020

INTRODUCCIÓN GENERAL

A nivel internacional, existen múltiples documentos que evidencian, desde diferentes perspectivas y campos de la investigación, la presencia de los conglomerados o grupos económicos[1]. Su accionar es cada vez es más importante, dada la importancia y el impacto de sus decisiones en el sistema socioeconómico, así como su influencia en los países en los que operan.

En Ecuador, el estudio de los conglomerados inició aproximadamente en los años setenta. Esto, con publicaciones preliminares que daban cuenta de cómo se conformaban y qué familias lideraban este tipo de estructuras organizacionales, el cual crecía a un ritmo acelerado, a pesar de los problemas económicos que a lo largo de la historia del país se suscitaron.

Sin embargo, desde mediados de los años noventa, la preocupación por parte de los investigadores locales decayó. Por esta razón, las nuevas conformaciones organizacionales, los nuevos conglomerados y la forma en la que crecieron, entre otras temáticas, quedaron relegadas.

Bajo este panorama, el presente trabajo de investigación doctoral vio la oportunidad de retomar aproximadamente treinta años de un escaso abordaje investigativo, aprovechando esta brecha para generar nuevo conocimiento. Esto, desde una perspectiva que, según hemos censado, no ha sido abordada previamente, es decir, desde la estrategia. A esta consideración agregamos dos más: una relacionada con la dependencia de trayectoria (*path dependence*) y la otra con las mutaciones del entorno. Estos aspectos, entonces, se intersecan en el presente documento.

A continuación, se presenta el contenido de los capítulos que dan forma a este documento y despliegan lo indicado hasta el momento:

[1] Utilizamos en este documento, indistintamente, los términos “conglomerado” y “grupos económicos”. Esto, al considerarlos como sinónimos.

El capítulo I aborda los conceptos de conglomerado y dependencia de trayectoria y, en función de una revisión de la literatura, enuncia una serie de aproximaciones que intentan definirlos. Se resalta una serie de autores que, desde diferentes perspectivas, explican las particularidades y características de los conglomerados a nivel global. Esto, sin embargo, haciendo un acercamiento profundo tanto a los autores latinoamericanos, como al marco provisto por la dependencia de trayectoria.

En el capítulo II se da cuenta de la revisión de la literatura efectuada respecto al tema de la estrategia y se profundiza en los distintos tipos existentes acerca de la misma. En este lugar del texto se presenta también el modelo estructurado de análisis estratégico, el cual es utilizado, en los capítulos relacionados con los conglomerados ecuatorianos, con el fin de comprender cómo se estructuraron en los mercados, qué decisiones de crecimiento siguieron y cómo establecieron sus portafolios de productos.

El capítulo III se centra en las mutaciones del entorno ecuatoriano. En este lugar del escrito se hace referencia, en particular, a las mutaciones de tipo político, reglamentario, socioeconómico y tecnológico. En correspondencia con lo anterior, se profundiza, desde una perspectiva histórica, en lo que sucedió en este país en el lapso indicado.

El capítulo IV da cuenta de la fundamentación teórica y la metodología de investigación. En él se desarrollan la problemática y sus principales fundamentos de manera amplia y se indica que los conglomerados o grupos económicos están vigentes. Asimismo, se justifican las razones por las cuáles es necesario estudiarlos y se presentan la pregunta de investigación y los objetivos, general y específicos, que persiguió este trabajo doctoral.

Enfocándose en la primera de las organizaciones objeto de estudio, el capítulo V aplica el modelo de análisis estructurado y el modelo de dependencia de trayectoria. Esto, con el fin de dar

cuenta del desarrollo de las acciones estratégicas y el modo de identificación de las coyunturas críticas y de los encerramientos en los que incurrió el grupo Pichincha.

El capítulo VI se enfoca en el grupo Almacenes Juan Eljuri. Tal como sucedió con la anterior organización estudiada, se aplica el modelo de análisis estructurado y el de dependencia de trayectoria. Esto, con el fin de comprender cómo este conglomerado desarrolló sus estrategias de crecimiento a lo largo de la trayectoria analizada.

Dentro de esta misma lógica, el capítulo VII se enfoca en el grupo Pronaca, el cual hace parte del sector agroindustrial. Este grupo, a través de los años, mantuvo una estrategia de especialización e integración vertical en su cadena de valor.

El capítulo VIII da cuenta del último de los conglomerados trabajados, es decir, el grupo Supermaxi. Se presenta el crecimiento de esta cadena detallista de supermercados, el cual se dio desde un enfoque estratégico de integración vertical y de expansión geográfica. Estas, de hecho, constituyen iniciativas similares a las aplicadas por parte de los tres grupos mencionados anteriormente.

En el capítulo IX se presenta una visión consolidada de los resultados. Esto, considerando una serie de entrevistas realizadas a diferentes testigos privilegiados y del trabajo sistemático con esta información —identificando categorías, dimensiones y variables y apoyándonos en el programa Atlas.ti 8— se analiza lo indicado por ellos. Los entrevistados contribuyeron a dilucidar, gracias a su saber, la forma en la que los conglomerados estudiados se desenvolvieron, actuaron y aplicaron múltiples estrategias.

La discusión de los resultados se incorpora en el capítulo X. En este lugar se contrasta lo indicado por los entrevistados con lo señalado en la teoría. Esto, en particular, en función de lo que otros autores han encontrado respecto al tema en estudios previos. Además, considerando lo

anterior, se da cuenta del contraste de lo hallado con las proposiciones de investigación definidas para este trabajo.

El presente documento termina con un capítulo dedicado a las conclusiones del trabajo, en el que se contesta la pregunta de investigación y se da cuenta del alcance de los objetivos propuestos, así como con otros dos apartados más. En estos últimos se incorpora, en primer lugar, la lista de referencias bibliográficas del escrito, y, en segundo lugar, los anexos de la tesis.

CAPITULO I. Conglomerados y dependencia de trayectoria: aproximaciones a los conceptos

Introducción

Una de las formas empresariales que más ha sobresalido a nivel global, desde finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, es la de los conglomerados o grupos económicos (Herzog, Munir & Kattuman, 2013). Estos se estructuraron en Ecuador de forma incipiente, aproximadamente, desde la década de 1960 (Hanson, 1971, North, 1985). Se consolidaron luego, desde mediados de los años noventa, hasta convertirse hoy en uno de los tipos de empresas más destacadas de este país. Esto, no solo por lo que representan para el Estado, como una importante fuente de ingresos (Servicio de Rentas Internas [SRI], 2017), sino también por su elevada demanda de mano de obra, la realización que hacen de importantes inversiones a nivel local e internacional y sus valiosos aportes al producto interno bruto (PIB). Esto último, a decir de Leff (1978), es lo más representativo de los conglomerados a nivel mundial.

A pesar de las múltiples crisis por las que ha atravesado Ecuador (Correa, 2009) y, de las imperfecciones que presentan los mercados (Leff, 1978), los conglomerados en este país han desarrollado la habilidad empresarial para seguir creciendo e influir en entornos en donde el movimiento de las principales variables políticas, económicas y sociales mantienen en desequilibrios constantes al país desde inicios de la república (Acosta, 2006). Estas organizaciones supieron emplear la experiencia ganada a través de varias décadas (Vega, 1991) para conformarse como grandes grupos económicos, conglomerados o *holdings*. Estos, además, se han especializado

o diversificado y forman parte de los múltiples sectores productivos del país (Acosta, 2006, Navarro, 1976, Fierro, 1991, Vanoni & Rodríguez-Romero, 2017, Vanoni, Brito y López, 2017).

Por otra parte, los conglomerados han sabido manejar el escenario nacional para compartir mercado con organizaciones internacionales, multinacionales e incluso estatales. Se han mantenido también presentes en los segmentos propios de las grandes empresas (Silva-Colmenares & Padilla, 2015). Esto, a través del desempeño de diversos roles que los han erigido y mantenido como actores protagónicos a lo largo de la historia empresarial ecuatoriana (Fierro, 1991).

En este capítulo, a continuación, se presentan las principales aproximaciones teóricas centradas en los conglomerados, las cuales han sido desarrolladas, en esencia, por parte de autores provenientes de Europa, Asia y Latinoamérica. Se ponen en evidencia, además, puntos de coincidencia y discrepancia existentes respecto a su definición, sus modos de conformación y su influencia en los países en los que se encuentran presentes.

1.1. *Kartell, trust, holding* y grupo económico

Silva-Colmeneras y Padilla (2018) explican que las prácticas sobre los acuerdos entre empresarios para fijar precios y distribuirse mercados son experiencias anteriores al capitalismo contemporáneo. Al respecto Smith (2015) expresaba:

> Es raro que se reúnan personas del mismo negocio, aunque sea para divertirse y distraerse, y que la conversación no termine en una conspiración contra el público o en alguna estratagema para subir los precios. Es ciertamente imposible prevenir tales reuniones por ley alguna que fuese practicable o coherente con la libertad y la justicia. Pero, aunque la ley no puede impedir que las personas del mismo negocio

> se agrupen, tampoco debería hacer nada para facilitar esas agrupaciones; y mucho menos para volverlas necesarias. (p. 111)

Lo mencionado podría ser considerado como los antecedentes de la formación del cartel o *kartell*. Este término podría definirse como un esquema de relacionamiento organizacional en el que, por medio de acuerdos informales entre empresas de un mismo sector, se obtiene el control de la producción y el manejo de los precios y las zonas de distribución. Su fin principal es reducir o eliminar a los competidores de un determinado mercado, sin que las compañías involucradas pierdan su autonomía técnica, jurídica o financiera (Lagos, 1965).

En Alemania, hacia 1880, se gestó esta forma monopolística de actividad económica bajo la denominación de *Kartell* (Hexner, 1950). En Estados Unidos, en la década de 1870, en la *Standard Oil Company*, una compañía que se encontraba bajo la dirección de John Rockefeller, se creó un mecanismo que le permitía a la empresa y a los principales refinadores de petróleo unirse en la Asociación Nacional de Refinadores. Esto, con el fin de beneficiarse de ciertos acuerdos en materia de tarifas de transporte. Lo anterior constituyó una poderosa arma para mantener alejados a nuevos competidores e impedir que los aliados decidieran retirarse. Para evitarlo, de hecho, el mismo Rockefeller, su hermano y sus amigos se encargaron de intercambiar sus propias acciones con las de sus aliados. Así, en 1880, cuarenta empresas conformaban ya el grupo (Chandler, 1977).

La evolución en la manera de transportar el petróleo en los Estados Unidos eliminó la antigua forma de concentración de influencias dada alrededor de los *Kartells*. Ahora bien, la demostrada eficiencia de los oleoductos condujo a los asociados a la constitución de una gran sociedad anónima: la *National Transit Company*. Esto, con el fin de que se encargara de elaborarlos, del funcionamiento de los ya construidos y de la fusión de las diferentes empresas que almacenaban petróleo en el país. Sin embargo, esta acción no se pudo concretar, debido a que el

Estado de Pensilvania estaba tratando de gravar los activos de la *Standard Oil of Ohio*, incluyendo capital y dividendos, como empresa extranjera. Una salida legal se dio en 1882, a través de la creación de una modalidad de concentración denominada "*Trust*". Como resultado, los socios de las cuarenta compañías petroleras intercambiaron sus acciones por certificados de la nueva *Standard Oil Trus*t (Chandler, 1977).

En 1890 se dictó la denominada Ley Sherman (*Sherman Antitrust Act*), conocida también como la "Ley Antitrust". Esta fue una respuesta del Gobierno norteamericano a las actividades monopolísticas. La norma estableció dos principios: *1)* declaró ilegal todo contrato o combinación que adoptara la forma de *trust* y *2)* declaró delito la acción de toda persona natural o jurídica que monopolizara o intentara monopolizar el comercio. Esto motivó la disolución de los *trusts* existentes en aquella época (Lagos, 1965). Sin embargo, la necesidad de concentrarse y dominar el mercado fue más fuerte que el mandato de una ley (Chandler, 1977).

Así, hacia 1920, con la ley Sherman aún en vigencia, Rockefeller reconstruyó el *trust* petrolero por medio de un "*Holding*". Este se daba al constituirse una sociedad anónima que controlaba a otras del mismo tipo, adquiriendo un número suficiente de sus acciones con derecho a voto (Chandler, 1977). De acuerdo con Samuelson (1957), "en los años siguientes a 1920 se edificaron sobre la base del *holding* vastos y complejos imperios de servicios públicos, tantos que solo para diseñar la estructura de sociedades como la *Associated Gas & Electric,* se necesitarían muchísimas páginas" (p. 123). Según este autor, de hecho, las mayores pérdidas sufridas por los inversionistas en la crisis de 1929 se debieron justamente al sistema propio de los *holdings companies*.

Hasta este punto se ha hecho referencia a algunas alternativas de concentración expresadas en la forma de fusiones, acuerdos, convenios o la posesión de cierto número de acciones entre empresas. En estos casos, las compañías consolidadas pierden autonomía. Sin embargo, en el

contexto de los conglomerados, las organizaciones que los conforman no pierden su autonomía y son, en consecuencia, independientes ante la ley. Aunque en la práctica existan vínculos que configuran una forma especial de concentración (Vito, 1941).

1.2. Múltiples aproximaciones asociadas al concepto de conglomerados

Definir de manera exacta un conglomerado o grupo económico no es una tarea simple. Esto, dado que son múltiples y variadas las aproximaciones existentes al respecto, en virtud, entre otras variables, de la manera en que son analizados, la formación de los investigadores, la óptica de la ciencia desde la cual son comprendidos e, incluso, el país en el cual se estudian (Carney, Gedajlovic, Heugens, Van Essen, & Van Oosterhout, 2011). Por lo que existen desacuerdos (Barbero, 2011) y una variedad de denominaciones (Maman, 2002).

A manera de ejemplo, en Alemania se conoce a los conglomerados bajo el nombre de *konzerne*; en Corea, *chaeboles* (Murillo & Sung, 2013; Sang-youg, 2005); en Japón, *keiretsus*, *kigyo shudan o Zaibatsu* (Chang, 2003); en Turquía, compañías *holding*; en la India, casas de negocios; en Estados Unidos, *business groups* (Lewellen, 1971); en Hong Kong, *Hongs;* en Taiwán, *guanxiqiye* (Torres, 2014); en Rusia, *oligarchs* (Guriev & Rachinsky, 2004); en China, *quiye jituan* (Keister, 2001) y, en América Latina, de manera análoga a Italia (*gruppi economici*), grupos económicos (Granda, 2011; Kim, Kandemir, & Cavusgil, 2004; Silva Colmenares y Padilla, 2015; Strachan, 1976).

Si bien la caracterización de los conglomerados no está al mismo nivel que otras organizaciones e instituciones productivas, podemos aproximarnos a ciertas peculiaridades que tratan de distinguir su configuración en los diversos contextos empresariales (Sánchez & Paredes, 1994). Así, es posible indicar que los conglomerados pueden estar unidos de manera formal

(Maman, 2002) alrededor de una administración centralizada (De Montmorillon, 1986; Del Villar, Verna & Adjerime;1999) y de un control financiero común. Pueden también tener una configuración compleja (Granovetter, 1994; Ghemawat & Khanna,1998; Leff, 1978) y encontrarse estratégicamente direccionados por entidades bancarias (Chavarín, 2012; Silva-Colmenares & Padilla, 2015). Además, en otros casos, pueden establecerse alrededor de familias (Del Villar, Verna & Adjerime;1999; Ghemawat & Khanna;1998,) que, históricamente, han generado y acumulado una importante cantidad de recursos económicos (Chang, 2003).

En el último caso indicado, es común encontrar una forma de vinculación especial reconocida con el nombre de "directorios entrelazados" (Zona, Boyd & Takacs 2018; Lagos, 1962) o "directorios entrecruzados" (Brescia, 2000). Esta forma de control consiste en que una persona, que es miembro del directorio de una empresa, lo es al mismo tiempo de otra. Normalmente, el vínculo puede ser familiar, de amistad o no familiar, pero, en cualquier caso, por lo general, existe un alto grado de confianza para los directivos de la empresa (Del Villar, Verna & Adjerime; 1999; Fierro, 1991; Leff, 1978).

Lo anterior, es típico de los grandes conglomerados empresariales. En ellos se observa que los nombres de los directivos se repiten con frecuencia en varias empresas del mismo grupo o de otros grupos. Esto "surgió de empresas alemanas y japonesas diferenciándose del modelo anglosajón donde serían procesados por comisiones antimonopolio" (Brescia, 2000, p. 129).

Los conglomerados han seguido varias rutas para su consolidación. Una de ellas consistió en diversificar su portafolio en diferentes industrias (conglomeración) (Del Villar, Verna & Adjerime; 1999; Granovetter, 1994; Khanna & Yafeh, 2007; Leff, 1978; Maman, 2002). Esto, junto a un manejo administrativo adecuado, les permitió minimizar y compartir de una forma más equilibrada el riesgo que significa permanecer en un solo sector (Figuière, 1992; Lewellen, 1971).

Otra forma de consolidación de los conglomerados, según explica De Montmorillon (1986), es la integración de sus divisiones y la adhesión del grupo por medio de proyectos empresariales. Esto le permite integrarse como un sistema (Bertalanffy, 1989). También se encuentra la concentración en un producto o en una categoría de productos específica integrada verticalmente (Granovetter, 1994). Esta última, de hecho, le dio la ventaja competitiva en su momento a los *Chaebols*[2], mientras se fortalecían por la acumulación de economías de escala que se propiciaban en los sectores industriales en los que participaban (Pluchart, 1999), así como por los préstamos bancarios preferentes y su integración vertical por jerarquías (Whitley, 1992).

Estudios recientes, como los efectuados por Jung, Lee y Rhee (2019), con datos del período 2002-2014, demostraron que las empresas que formaban parte de los *chaebols* eran más eficientes que aquellas que no pertenecían a ellos. Esto, principalmente, debido a la productividad de la mano de obra y al trabajo compartido entre firmas afiliadas, dos aspectos con los cuales podían, por ejemplo, obtener un más fácil acceso a financiamiento externo que las empresas independientes.

Collin (1998), al analizar a los conglomerados en Suecia, los definió como grupos empresariales (*business groups, BG*). Según su consideración, constituyen aquellos cuya conformación se da por cuatro razones: *1*) al estar unidos por mecanismos particulares, *2*) al ser coparticipes de los recursos, *3*) al encontrase coordinados en el empleo de estos y *4*) al ser legalmente independientes. Este último punto coincide con los análisis de Khanna y Yafeh (2007) realizado en economías emergentes. Maman (2002), por su parte, en el estudio que realizó acerca de los conglomerados en Israel (grupos de negocio), los identificó como legalmente independientes

[2] Su traducción significa negocio de familia.

y sujetos a mecanismos que de manera informal o formal les permiten organizarse (Khanna & Yafeh, 2007; Maman, 2002).

En otros contextos, como Japón, los conglomerados multisectoriales "tienen nexos con la banca, industria y trabajan como grupo de firmas" (Girón, 2006, p. 35). Estos, con frecuencia, internacionalizan sus operaciones en mercados de capital (Figuière, 1992; Franco & De Lombaerde, 2000) y sus inversores, a diferencia de la mala reputación que pueden tener en otras latitudes, como en Latinoamérica (Dahse, 1979, p. 20; Fierro, 1991; Mönckeberg, 2015; Rettberg, 2011; Silva-Colmenares, 1977), son considerados en realidad como fiables (Figuière, 1992).

Ese nivel de confianza a los grupos económicos y a sus líderes empresariales tambien se da en China. En este país[3], conformarlos mediante acuerdos, capital, propiedad o producción, fue el principal objetivo de los gobernantes desde el liderazgo de Deng Xiao Ping. Así, las empresas nacionales pasaron a manos de capital privado e, incluso, extranjero. Además, se les otorgó poder de decisión respecto a sus actividades productivas (Oliva, 2005).

Estudios desarrollados en economías emergentes, como Turquía, India, México y Colombia (Kim, Kandemir & Cavusgil, 2003), permiten identificar que sucede algo similar a lo que ocurrido en los países en donde las estructuras conglomerales están más avanzadas. En efecto, en estas economías la constitución de conglomerados se da porque en diversos sectores, como el textil, el agrario, el bancario, la minería y los alimentos (Dahse, 1979; Barbero, 2011; Silva-Colmenares, 1977), los capitales se combinan y mantienen un centro de orientación estratégico global, el cual se encarga de direccionar los intereses del grupo (Silva-Colmenares & Padilla, 2015).

[3] En China, estos grupos no tienen un estatus legalmente reconocido en cuanto tales. Este se otorga, individualmente, a cada una de las empresas que lo conforman (Oliva, 2005).

Así como las familias ocupan un rol importante en la estructuración de los conglomerados en diversos paises asiáticos, en Latinoamérica, trabajos como los de Chutnosky y López (1999); Dahse (1979); Kim, Kandemir y Cavusgil (2003); Navarro (1976); Mönckeberg, (2015), y Silva-Colmenares (1977) han puesto en evidencia que, en este contexto, ese tipo de organizaciones son dirigidas y controladas también por pequeños grupos de familias tradicionales, las cuales han ejercido cierta hegemonía en diversos sectores. Existe además una tendencia marcada de los conglomerados familiares a incluir dentro de sus estructuras empresariales a profesionales de la dirección e, incluso, a inversores externos. Esto, así como el uso de métodos de gestión modernos (Chutnosky & López, 1998). Lo anterior, mientras en países de contextos lejanos, como Pakistan, la conformación de los grupos se da como una respuesta endógena a un sistema legal débil (Ullah & Hasan, 2018).

Diversos autores han contribuido aportando definiciones, características y especificaciones que permiten hoy tener una idea más concreta acerca de lo que es un conglomerado, así como establecer algunas diferencias con respecto a otros conceptos relacionados con este. Garrido y Peres (1998), por ejemplo, otorgan una definición acerca de un grupo económico de la siguiente manera:

> Un conjunto de empresas operativamente independientes que son coordinadas por un ente central. Sus actividades pueden estar concentradas en un cierto tipo de producto, diversificadas a lo largo de una cadena productiva con integración vertical u organizada en conglomerados que operan en varios sectores de actividad económica. Muchas veces, estas formas organizativas incluyen instituciones financieras, las que en algunos casos son la entidad dominante para determinar los objetivos comunes. (p. 19)

Por su parte, Rodríguez-Satizábal (2014) indica respecto a las estructuras conglomeradas lo siguiente:

> Las estructuras conglomeradas como multiempresas [un conjunto de empresas jurídicamente independientes], participan haciendo negocios en diferentes mercados, sea por medio de operaciones de integración vertical o integración horizontal en las fases de su cadena de valor o en las industrias no relacionadas, bajo una administración y control financiero común donde los participantes tienen vínculos de relaciones de confianza (familiares, o de amistad) interpersonales, sobre una base de un común trasfondo personal, étnico o comercial similar. (p. 44)

Adicionalmente, Silva-Colmenares (2004) explica que el concepto legal de grupo económico o empresarial coincide con dos figuras, a saber:

> La de conglomerado que reúne empresas de la misma actividad, o muy cercana, ya sea en extensión horizontal, o geográfica, o en integración vertical de procesos, y la empresa matriz o holding, que se caracteriza por controlar la propiedad accionaria de conjuntos de empresas. (pp. 18-19)

En función de lo anterior, es evidente la conveniencia de hacer algunas aclaraciones. Una de ellas es la distinción entre lo que significa un grupo económico y un grupo financiero. Esta puede identificarse en función de lo señalado a continuación:

> Cuando las necesidades de acumulación así lo exigen, se integran varios monopolios alrededor de una empresa matriz, que opera como el centro común de orientación estratégica para un nuevo ente: el conglomerado. Y cuando se profundiza el entrelazamiento de los monopolios bancarios diversificados con la industria y otros sectores de la economía, aparece el grupo financiero que se caracteriza por trascender el ámbito económico e influir en aspectos políticos y culturales donde haga presencia. (Silva- Colmenares & Padilla, 2015, p. 13)

Otra puntualización necesaria requiere hacerse alrededor de lo que es un grupo industrial, restringiendo su estructura a un conjunto de empresas autónomas, bajo una dirección general común, pero que se encuentran relacionadas. Esto implicaría que sus actividades de producción y distribución, así como los servicios que ofrece, estén vinculados a su sector eje (Cerutti, 2014).

Ahora bien, para esta tesis doctoral será considerado como grupo económico o conglomerado lo siguiente:

> Un conjunto de empresas con relativa libertad de acciones y de toma de decisiones que pueden o bien concentrar sus actividades y productos en un sector específico, diversificarse por medio de una integración vertical, una expansión horizontal o estructurarse como conjunto de empresas que participan en diversos sectores no relacionados, los cuales pueden incluir instituciones financieras que en muchos casos son la empresa matriz reguladora de objetivos organizacionales, en la que sus participantes tienen vínculos en común de propiedad, familiar y de amistad,

sustentados por fines comerciales, de poder y personales. (Vanoni & Rodríguez-Romero, 2017a, p. 41)

Con la finalidad de sintetizar los aspectos más relevantes en relación con los conglomerados, elaborado por los diversos autores, estos se sintetizan en la tabla 1:

Tabla 1

Elementos característicos de los grupos económicos

Autor y país	**Juntas directivas entrelazadas**	**Resultados de procesos de integración**	**Estructura familiar de capital**	**Vínculos de propiedad**	**Vínculos indirectos**	**Agrupamiento de inversionistas**	**Oportunismo en procesos de privatización**	**Relaciones personales y familiares**	**Unidad económica**	**Gestión centralizada**
Chudnovsky y López (1998) (Argentina)								X	X	X
Collin (1998) (Suecia)				X		X			X	X
Del Villar et al. (1999) (Chile)				X				X	X	X
Farías (2014) Chile	X		X	X		X		X	X	X
Figuière (1992) (Japón)	X			X	X	X			X	X
Franco y De Lombaerde (2000) (Colombia)							X	X	X	X
Garrido y Peres (1998) (Chile)			X					X	X	X
Ghemawat y Khana (1998) (Estados Unidos)		X				X		X	X	X

Autor y país	Juntas directivas entrelazadas	Resultados de procesos de integración	Estructura familiar de capital	Vínculos de propiedad	Vínculos indirectos	Agrupamiento de inversionistas	Oportunismo en procesos de privatización	Relaciones personales y familiares	Unidad económica	Gestión centralizada
Granovetter (1994) (Estados Unidos)		X		X					X	X
Grant (2002) (Estados Unidos)		X			X	X			X	X
Khanna y Rinking (2000) (Estados Unidos)	X			X	X			X	X	X
Khanna y Yafeh (2007) (varios países emergentes)	X		X	X	X			X	X	X
Kim et al. (2003) (Estados Unidos)			X					X	X	X
Lagos (1965) (Chile)	X							X	X	X
Lewellen (1971) (Estados Unidos)				X		X			X	X
Leff (1978) (Estados Unidos)								X	X	X
Maman (2002) (Israel & Corea del Sur)	X			X	X				X	X
Montmorillon (1986) (Francia)						X			X	X
Nieto (2003) (Colombia)		X	X		X		X	X	X	X
Pluchart (1999) (Francia)		X	X					X	X	X

Autor y país	Juntas directivas entrelazadas	Resultados de procesos de integración	Estructura familiar de capital	Vínculos de propiedad	Vínculos indirectos	Agrupamiento de inversionistas	Oportunismo en procesos de privatización	Relaciones personales y familiares	Unidad económica	Gestión centralizada
Rettberg (2003) (Colombia)	X	X	X					X	X	X
Rodríguez-Satizábal (2014) (Colombia)		X	X	X			X	X	X	X
Sánchez y Paredes (1994)	X	X	X	X				X	X	X
Silva-Colmenares (1977, 2004; Silva Colmenares y Padilla (2015) (Colombia)	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Vanoni y Rodríguez Romero (2017) (Ecuador)	X	X	X	X	X			X	X	X
Whitley (1992) (varios países asiáticos)	X	X	X				X	X	X	X

Fuente: Rodríguez-Romero (2011, pp. 144-146). La tabla fue complementada considerando los trabajos de Farías (2014); Khanna y Yafeh (2007); Rodríguez-Satizábal (2014); Silva -Colmenares y Padilla (2015), y Vanoni y Rodríguez-Romero (2017a).

La tabla 1 destaca diez categorías que en mayor o menor medida se replican, siendo *1)* la unidad económica y *2)* la gestión centralizada las que mayor presencia tienen, de acuerdo con los estudios de los diferentes autores considerados. La presencia de relaciones familiares y de amistad constituye una tercera categoría relevante. Así, en virtud de lo anterior, podría indicarse que estos son los tres puntos básicos en los que convergen los conglomerados. Una vez señalado lo anterior, conviene ahora aproximarse a las razones de existencia de este tipo de organizaciones.

1.3. ¿Por qué existen los conglomerados?

Los conglomerados responden a diversos objetivos de acuerdo, entre otras variables, a "la etapa de crecimiento económico del país en el que operan. Se considera en efecto que, a medida que se desarrollan las naciones que los acogen, este tipo de configuraciones organizacionales sufre ciertas modificaciones" (Vanoni, Brito y López, 2017, p. 29). Con esta consideración coinciden múltiples trabajos, entre ellos el de Buchelli, Salvaj & Kim (2018).

Algunas presunciones respecto a la existencia de los conglomerados se relacionan con problemas típicos de países con menor nivel de desarrollo, en los que, usualmente, se avanza desde una fase de inestabilidad y de mercados incompletos (Ahmad, Olah, Pop & Maté, 2018) hacia etapas en las que se aprovechan las economías de escala y de ámbito (Sánchez & Paredes, 1994). Otras conjeturas indican que los grupos económicos ejercen un efecto neutro o incluso adverso sobre el bienestar. Esto debido a la concentración de poder que tienen en materia económica y financiera (Dahse, 1979; Edwards & Edwards, 1986; Harberger, 1985).

Dos teorías y una serie de factores se destacan en la explicación de las razones de existencia de los conglomerados. Estos se desarrollan a continuación:

1.3.1. Teorías de la eficiencia.

En la literatura se resalta la eficiencia que tienen los grupos económicos para enfrentar la incertidumbre y la carencia de mercados completos con el apoyo o no del Estado (Hu, Cui & Aulhak, 2018). Esto, en particular, cuando se les compara con firmas que funcionan de manera independiente (Ahmad, Olah, Pop & Maté, 2018). Las ventajas más representativas en esta materia,

identificadas principalmente por Sánchez y Paredes (1994), se relacionan con cinco aspectos, a saber:

1. *La incertidumbre, las decisiones de inversión y la flexibilidad:* para Alchian y Demsetz, (1972) estos aspectos pueden convertirse en una ventaja, debido a la relativa facilidad con la que se redistribuyen recursos dentro de la empresa. Esto, en lo fundamental, en insumos con cierto grado de indivisibilidad como tecnologías, personal ejecutivo especializado e inversiones financieras que son propias del equipo de la firma. Otra ventaja se relaciona con la rentabilidad de la inversión considerada en un contexto de búsqueda. Si la evaluación de un proyecto se asocia con una búsqueda de información oculta, que es conocida solo después de efectuar una inversión irreversible, entonces se encuentra que, a mayor uso alternativo de esta inversión, más elevados serán los resultados y el desarrollo del proyecto (Lippman & McCall, 1981).
2. *La integración financiera para eliminar problemas de información asimétrica:* Stiglitz y Weiss (1981) mencionan que la integración financiera es una manera de reducir los costos organizacionales internos, bajo ciertas consideraciones en materia de asimetría de riesgo y de retorno de parte de inversionistas y prestadores de dinero. Según esta perspectiva, el inversionista toma proyectos con mayor riesgo de lo conveniente para quien presta y para la sociedad. Esto implica una selección adversa de proyectos (al realizarse los peores) que genera un determinado costo social. La conglomeración financiera y productiva es una posible solución a este problema de riesgo moral (*moral hazard*) (Sánchez & Paredes, 1994).
3. *Las economías de ámbito a través de la conglomeración:* la conglomeración no permite economías de escala, aunque se hace mención fundamentalmente a fusiones de tipo vertical

y horizontal. En el caso de inversiones fijas e indivisibles —que tienen más de un uso— la utilización de la conglomeración, para aprovechar este tipo de activos, "será privilegiada cuando esto no pueda efectuarse expandiendo la misma actividad o cuando sea costoso hacerlo por esa vía" (Sánchez & Paredes, 1994, p. 6).

4. *La diversificación y disminución del riego:* propietarios de empresas distintas, en las que las utilidades son menos que perfectas, pueden disminuir su riesgo si generan portafolios que involucren a más compañías. Este argumento se vuelve relevante cuando los dueños de esas organizaciones no tienen facilidad de acceder a dichos portafolios a través del mercado bursátil (Sánchez & Paredes, 1994).
5. *La conglomeración como una muestra del mercado por el control corporativo*: de acuerdo con Jensen (1988), las fusiones conglomeradas son el resultado de la operación de mercado para el control operativo. En consecuencia, los gerentes no aptos serían despedidos por medio de la fusión de empresas.

1.3.2. Teorías del monopolio.

A nivel teórico se considera que el monopolio es una situación de privilegio en la que un productor, denominado monopolista, posee grandes ventajas y poderes sobre el mercado. Es el único que tiene un determinado producto (bien o servicio), cuyo comportamiento no es paramétrico en materia de precios (Roover, 1974).

A continuación, se presenta una serie de ideas que, de acuerdo con Sánchez y Paredes, (1994), constituyen los planteamientos más destacados respecto a la teoría del monopolio:

1. *Desaliento de entradas:* por lo general, ni en la literatura relativa a la integración vertical u horizontal ni en aquella que se centra en las fusiones conglomeradas, se esclarecen los beneficios privados de estos esquemas. En la teoría económica, sin embargo, a través del uso de modelos de juegos estratégicos, es posible relacionar el comportamiento de grupos con estrategias monopólicas. Una firma podría usar, por ejemplo, el poder financiero del grupo para intimidar a sus competidores (una relación amenaza-conglomeración). La historia en la industria y la participación en varios sectores desalientan a entrantes potenciales, creando así una reputación de fortaleza. Esto a pesar de que la trayectoria del conglomerado no sea muy amplia al interior de su contexto particular de mercado (Sánchez & Paredes, 1994).
2. *Monopsonio:* el mayor tamaño de un grupo se puede traducir en factores monopsonizados. Esto, cuando se requieren trabajadores no especializados y recursos financieros para algunos factores productivos en la mayoría de las industrias. Con esto se ejerce un efecto adverso en la eficiencia social (Lurie, 1981).
3. *Poder político y concesiones gubernamentales:* Comanor (1980) menciona que, con Hamilton y Jefferson, en 1790, se originó el debate entre el poder político y el económico. Uno de los principales aspectos considerados fue la definición de la propiedad frente a la eficiencia. Esta preocupación se da en países con menor desarrollo, en donde una idea recurrente es que los conglomerados tienen un poder excesivo, ya que pueden influir sobre importantes decisiones públicas y privadas.
4. *Conglomeración y agencia:* para Sánchez y Paredes (2004), si bien los conglomerados solucionan problemas de agencia, también pueden ser causantes de estos (Ullah, & Arshad, 2017). Se estima, además, que una forma viable de maximizar las tasas de crecimiento en tiempos cortos es por la vía de la conglomeración. Esto fue demostrado en las

investigaciones de Buchelli, Salvaj y Kim (2018), realizadas en Chile, cuando identificaron que las multinacionales, como una forma de supervivencia, optaron por la conglomeración y propiciaron vínculos con los grupos económicos dominantes del mercado.

1.3.3. Factores que sustentan la presencia de los grupos económicos.

Al referirse a los grupos económicos, Ghemawat y Khanna (1998) destacan cuatro factores que sustentan su existencia. Estos son:

1. *El poder multimercado:* le permite al grupo aumentar su fortaleza como organización o realizar coaliciones en mercados individuales o múltiples. Las empresas que actúan en múltiples mercados (en esquemas de competencia multipunto) tienden a reconocer la mutua dependencia y, por lo tanto, el apoyo que reciben.
2. *Los recursos relacionados:* facilitan a los grupos realizar intercambios de recursos comunes o complementarios, tales como tecnologías, formas de distribución o relaciones con proveedores. Esto, entre los distintos negocios y países en que están interconectados.
3. *Las imperfecciones del mercado:* estas son aprovechadas por los grupos económicos, tanto en materia de capital y de trabajo, como de escases de talento en los negocios, en particular, en los países en desarrollo (Ullah & Hasan, 2018). Cuando el proceso de generación de capital es considerable, la asociación de negocios no relacionados puede mejorar el acceso al capital de terceros, reducir la fluctuación del flujo de caja y, por lo tanto, la probabilidad de quiebra. Desde la perspectiva de la propiedad del capital, los grupos pueden modificar estrategias al hacer cambios en las asignaciones de recursos, con costos de transacciones

menores. En esta situación, cada unidad de negocio es controlada individualmente por el mercado de capitales.

Por otra parte, la reputación en la asignación eficaz y el seguimiento interno realizado por los grupos económicos puede facilitar la captura de recursos externos. Sin embargo, la reputación de los países en desarrollo, respecto al bajo nivel de inversión, puede complicar las transacciones de mercado. Esto estimula la formación de grupos. En cualquier caso, con sistemas legales inmaduros los costos de resolución de conflictos legales son mayores (Ullah & Hasan, 2018).

Recientes investigaciones demuestran que, en países en desarrollo, como en los africanos, estas imperfecciones de mercado pueden ser suplidas mediante la creación de sistemas de gobierno privado, a manera de relaciones a largo plazo (Tajjedin & Carney, 2018).

4. *Las distorsiones políticas:* estas benefician a los grupos económicos, los cuales pueden alterar y hacer evolucionar las estructuras de los grupos, como respuesta a determinadas acciones gubernamentales (Acosta, 2006; Correa, 2009; Fierro, 1991; Jara, 2018; Mönckeberg, 2015).

Como se observa, el fenómeno de la conglomeración ha permitido a los grupos económicos beneficiarse de regulaciones políticas y económicas asociadas con: *1)* su poder en diferentes sectores, *2)* los recursos que poseen y *3)* las imperfecciones del mercado. Esta serie de ventajas les ha facilitado crecer y consolidarse a nivel nacional y regional, con frecuencia, a expensas de otras empresas locales (Fierro, 1991; Garrido & Peres, 1998; Jara, 2018; Mönckeberg, 2015; Silva-Colmenares, 1977).

1.4. Los conglomerados en Latinoamérica

La influencia de los conglomerados en Latinoamérica ha sido diversa y su presencia en los diferentes sectores de la producción (Rodríguez-Satizabal, 2014) ha incluido connotaciones de carácter histórico (Misas-Arango, 1998). Esto, tal como fue el modelo agroexportador que ha distinguido a la región (Garrido & Peres, 1998).

Por otra parte, los conglomerados, desde la conformación de las diferentes repúblicas latinoamericanas, han sabido explotar la fortaleza en recursos naturales presentes en esta región (Bisang, 1998). Esta representa a la fecha, de hecho, "la mayoría de las exportaciones del continente" (Casanova, 2015, p. 71).

En algunos países, a más de la acumulación de tierras, uno de los sectores de mayor hegemonía y que, en algunos casos, fue el origen de los conglomerados, fue el sector bancario. Este, acompañado de otros tipos de instituciones financieras (Bonelli, 1998; Garrido, 1998) en manos de pocos grupos familiares (Fierro, 1991), dominó con su poder económico y ejerció presión sobre los gobiernos de turno. Lo anterior, hasta el punto de influir sobre las decisiones más cruciales y estratégicas de las naciones (Bisang, 1999; Castillo & Álvarez, 1998; De Quadros & Bernardes, 1998). Así, por ejemplo, en el caso de México, se estima que la banca es altamente concentrada y que ha incidido, a través de sus grandes redes de negocios, en la actividad económica de ese país (Chavarín, 2006).

En Colombia, entre los primeros investigadores preocupados por el estudio de los conglomerados se encuentran Misas-Arango (1973,1975) y Silva-Colmenares (1977). Ellos analizaron la industria de este país, coincidiendo en que es significativa y concentrada. Garay (1991), respecto a la concentración industrial, resalta que para 1990 solo "500 establecimientos

acapararon la producción manufacturera"[4] (p.496). Esto concuerda con las investigaciones posteriores de Sáenz, Páez y Sánchez (2014), quienes destacan que en el 73 % de las actividades que componen al sector manufacturero el índice de concentración es superior al 0,25 % y que el 27 % se encuentra repartido entre una concentración entre moderada y baja (p. 131).

En la primera década del siglo XX, Rodríguez-Romero (2011) realizó un estudio de los considerados cuatro grandes grupos en Colombia, a saber: el grupo Santo Domingo, el grupo Ardila Lulle, el grupo Empresarial Antioqueño y la Organización Sarmiento Angulo, así como sus estrategias de crecimiento frente al fenómeno de la globalización. Precisamente, en ellos se han basado la gran mayoría de investigaciones en Colombia. Sin embargo, Rodríguez-Satizabal (2014) destaca que la economía colombiana no solo se debe estas organizaciones, sino a muchas más, las cuales, durante su trayectoria empresarial, han sabido combinarse entre empresas de familia y una posterior estructuración en *holdings*. Se estima que estas formas configuraciones los han ayudado a administrar mejor sus inversiones.

En otros países como en Chile, la compresión de los conglomerados encuentra un fundamento en los estudios pioneros de Lagos (1962) quien, al referirse a los conglomerados y su crecimiento, hace alusión a la concentración de riqueza en un número cada vez menor de personas, con dominio, en particular, de once grupos principales. Por su parte, Dahse (1979) identificó que, al culminar la década de 1960, aproximadamente, eran veinte ya los grupos económicos estructurados familiarmente en Chile, aunque los más grandes estaban organizados de manera tecnocrática (Undurraga, 2014). Asimismo, durante el régimen dictatorial del General Augusto Pinochet se privatizaron las más grandes empresas estatales de la época, como Lan Chile, Entel,

[4] Según la encuesta anual manufacturera de 1991.

Endesa (Miranda, 2016), Soquimich, que quedó en manos del exyerno[5] de Pinochet (Mönckeberg, 2015), entre otras. Estas, en suma, alcanzaron aproximadamente el número de 725 empresas del Estado que pasaron a manos de los grupos económicos chilenos (Miranda, 2016).

Dahse (1979) también destaca que los conglomerados en este país, entre el período 1970-1978, se incrementaron a costa de la disminución de empresarios individuales. Los mecanismos implementados para controlar la industria y la banca, principalmente, fueron los *holdings*. Estos se conformaron durante el Gobierno de Pinochet. Se beneficiaban de medidas preferenciales, lo que coadyuvó en su acceso a créditos (Sanfuentes, 1983). Estos, serían más tarde empleados en las licitaciones de las empresas del Estado (Mönckeberg 2015).

Sin embargo, en Chile, a diferencia de lo que puede suceder en otros países, existe una movilidad respecto a la continuidad de los conglomerados. Estos, aunque eran poderosos en la década de 1970, no mantienen hoy el mismo nivel de importancia (Sánchez & Paredes, 1994) e, incluso, muchos de ellos han desaparecido (Medina, Constanzo & Sandoval, 2009). Lo anterior, por razones que responden a crisis políticas y económicas que demuestran su vulnerabilidad a las variantes del entorno (Sánchez & Paredes, 1994). A pesar de su antigüedad, otras empresas que durante el período 1985-1990 pertenecieron al Estado, se mantienen hoy vigentes como grandes conglomerados. Entre ellas es posible mencionar compañías como la Industria Azucarera Nacional (INSA), la Línea Área Nacional (LAN Chile), los Laboratorios Chile y la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Entel). Estas fueron sometidas a privatizaciones desarrolladas, a decir de Mönckeberg (2015), "a espaldas de la ciudadanía que no estaba informada sobre lo que realmente

[5] Julio Ponce Lerou estuvo casado con Verónica Pinochet Iriart de 1969 a 1995.

estaba ocurriendo, salvo algunos artículos periodísticos en publicaciones ajenas al régimen" (p. 69).

Lo ocurrido en Argentina es algo muy similar a lo que sucedió en el caso chileno y, posiblemente, a otros de Latinoamérica. Allí, la conformación de los conglomerados, "en muchos casos surgió bajo el amparo de la promoción estatal" (Schvarzer, 1997, p. 1). Aunque la estructura productiva argentina ha transitado desde una economía abierta y desregularizada (1870-1914), pasando de la regulación estatal a la liberalización, hasta reformas promercado en el 2000, los conglomerados en este país han sido, durante casi 150 años, los grupos predominantes del mercado. Estos consiguieron su expansión en virtud de la acumulación de activos tangibles e intangibles, sus relaciones con el Estado y sus habilidades competitivas, las cuales les permitieron competir no solo a nivel interno, sino también en mercados foráneos (Barbero, 2011).

1.4.1. Surgimiento y fortalecimiento en Latinoamérica.

Es una particularidad el hecho de que múltiples procesos de industrialización por los que han transitado los países de Latinoamérica, tal como sucedió también en algunos países en desarrollo, estén vinculados cercanamente con ciertos nombres de grandes empresas. En lo que a esto respecta, por ejemplo, resaltan razones sociales de compañías como Suramericana de Seguros, Ingenio Providencia en Colombia (Silva-Colmeneras, 1977) o apellidos de fundadores de firmas como el Grupo Luksic y Angelini en Chile (Dahse, 1979). Estos, con el pasar de los años, fueron ganando mayor reconocimiento por la calidad de sus productos (Basavé, 2007), por la influencia y liderazgo que alcanzaron en los distintos contextos empresariales (Chutnosky & López, 1999) e, incluso, por acciones que pudieron generar perjuicios a las sociedades en donde estaban presentes (Dahse, 1979; Granda, 2011; Mönckeberg, 2015).

En Latinoamérica, de acuerdo con Alarcón y Del Hierro (2010), los conglomerados surgen como resultado de tres oleadas. Estas se explican a continuación:

1. *Primera oleada:* su formación se produjo entre finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, mientras que otros grupos se conformaron cuando los países latinoamericanos se encontraban en el proceso de industrialización por sustitución de las importaciones (ISI) (Mortimore & Peres, 2001). En esa etapa "crearon grandes fábricas manufactureras y bancos para financiarlas, con propiedad y control directo de sus accionistas" (Chavarín, 2006, p. 195).
2. *Segunda oleada:* se dio cuando las empresas que se encontraban tradicionalmente agrupadas pasaron a consolidarse y formar parte de un *holding* (Chavarín, 2006).
3. *Tercera oleada:* se distinguió porque los conglomerados se solidificaron durante los gobiernos neoliberales, a inicios de los años ochenta, un momento en el cual predominaron las privatizaciones de empresas estatales, así como la desregulación de los mercados y la apertura formal de sus economías. Esto, con el fin de lograr una mejor inserción en el escenario internacional (Alarcón & Del Hierro, 2010; Cardoso & Pérez, 1987; Misas-Arango, 1998).

Como se observa, la presencia de los conglomerados en Latinoamérica es relativamente antigua. Estos, desde su emergencia, han ampliado y modificado sus estructuras internas a través de los diferentes períodos de acumulación acontecidos en los distintos países en los que se encuentran (Undurraga, 2014). En este escenario, las élites tradicionales de mitad del siglo XX o "los verdaderos dueños del país", según la denominación dada por Silva-Colmenares (1977) a

aquellos que ostentaban el poder empresarial en Colombia[6], han cambiado. En muchos casos, ellas fueron reemplazadas por nuevos participantes, tal como sucedió, por ejemplo, en Chile (Medina, Sepúlveda, & Rojas, 2009). Esto, a través de los "grupos emergentes", denominados así "por haberse expandido desde mediados de la década de 1980, o los tecnoburocráticos[7], que son los completamente nuevos" (Undurraga, 2014, p. 15).

Es oportuno recordar que, en diferentes décadas (tanto en su implementación, como en su salida del modelo), las economías latinoamericanas se desenvolvieron en ambientes proteccionistas (Casanova & Fraser, 2009). En estos los Estados, por medio de los Gobiernos de turno, estimulaban las estrategias de desarrollo recomendadas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), mientras las empresas desarrollaban sus propias acciones y tomaban decisiones de incursionar hacia nuevos mercados internos, pequeños y poco exigentes en calidad (Correa, 2009).

Lo anterior generó, por una parte, estrategias de integración vertical, con la finalidad de ser más eficientes en lo referente a la provisión de materias primas y, por la otra, como una forma de crecimiento, las organizaciones fueron incursionando en nuevos sectores, mercados y nichos. Esto, con el fin de minimizar los riesgos económicos típicos de la posguerra, lo cual apuntaba a la diversificación relacionada y no relacionada de sus recursos (Garrido & Peres, 1998).

Lo indicado se apalancó en los beneficios que fueron obteniendo los conglomerados, principalmente, por condiciones de crédito privilegiadas otorgadas por parte de los Gobiernos de turno; por la experiencia que fueron adquiriendo en los nuevos mercados, que les permitió

---

[6] En su estudio a mediados de la década de los años 70.
[7] Poseen un *know how* específico, fueron funcionarios públicos del régimen militar y posteriormente se hicieron cargo de las empresas estatales que se privatizaron.

aprovechar de economías de escala, y por las habilidades gerenciales y tecnológicas que la expansión de las empresas exigía (Sánchez & Paredes, 1994).

Pero, es a partir de la segunda mitad de los años noventa, cuando los grupos económicos latinoamericanos comenzaron a ganar importancia. Esto, dadas las transformaciones estructurales ocurridas en las economías de muchos países de la región. Si bien en esta primera fase su tamaño pudo ser una desventaja frente a los competidores internacionales (Garrido & Peres, 1998), desde 2002 se expandieron sus inversiones a mercados desarrollados con tal dinamismo que representan un ejemplo a seguir para los grandes grupos europeos y norteamericanos (Casanova, 2015).

Este dinamismo, de acuerdo con Dunning (1993), se enfoca en cuatro motivaciones que impulsan y determinan el comportamiento de las inversiones. Estas son:

1. *Búsqueda de nuevos mercados:* es una motivación común que varía de acuerdo con las diferentes oportunidades que pueden presentar los mercados extranjeros. Estas pueden ir desde replicar un modelo de negocios local en otros mercados hasta aprovechar el valor de marca de un producto sostenido por su posicionamiento internacional e, incluso, sacar provecho de ventajas que pueden ser distintivas y competitivas en los países en los que se piensa ingresar, más aun, cuando estos hacen parte de sus mercados naturales.
2. *Búsqueda de eficiencia:* desarrollada en función de una estrategia de costos reducidos, por ejemplo, por mano de obra más barata, menor cantidad de impuestos y seguridades e incentivos legales a la inversión extranjera. Sin embargo, la estrategia de integración vertical puede ser una motivación que influye sobre los costos de producción y de los servicios que se ofrecen. Los grupos económicos, por ejemplo, han aprovechado la existencia de maquilas en Latinoamérica, en países como Colombia y Perú y en ciertas naciones asiáticas. Han sacado provecho también de las cadenas de montaje propias del

sector automotriz, principalmente en México, así como de las zonas de libre comercio presentes en Panamá, alrededor de la ciudad de Colón.

3. *Búsqueda de recursos:* es muy común que las estrategias de crecimiento de los grupos internacionales se enfoquen en identificar países con abundantes recursos naturales. Este fenómeno sucede, principalmente, en empresas de países europeos y asiáticos. Las globales latinoamericanas, sin embargo, no han definido como estrategia central esta búsqueda, dado que proviene de países en donde los recursos naturales son muy amplios y tienen unidades de negocios en sectores como minería, petróleo, gas y ríos.
4. *Búsqueda de activos:* relacionada, en particular, con acciones de investigación y desarrollo (I+D).

Como un complemento a las cuatro motivaciones, el Boston Consulting Group ([BCG], 2006) incorporó seis esquemas que las empresas deberían considerar en su búsqueda por expandirse a nivel global. Estas son: *1*) apoderarse de marcas globales, *2*) aprovechar I+D para reducir costos, *3*) generar un liderazgo en una categoría y en un nicho en particular, *4*) desplegar modelos de negocios, *5*) aprovechar y monetizar los recursos naturales y *6*) adquirir recursos (p. 13).

1.5. El surgimiento de los conglomerados en Ecuador

La historia ecuatoriana se ha construido, entre otras cosas, por períodos de auge y crisis. Estos han incidido de forma directa, en sus diversas regiones, tanto en lo económico, como en lo social, lo político y lo cultural[8] (Cárdenas, 1995; Salvador, 1994). Teniendo en cuenta esto, en el presente apartado se aborda el surgimiento y la conformación de los conglomerados en Ecuador. Para hacerlo, se les considera desde las modalidades de acumulación más rudimentarias, presentes a inicios del establecimiento de este país como república (Bonilla, 1990; Ortiz, 2000; Pacheco, 1985), hasta aquellas formadas antes del período objeto de estudio (1963-2016) de esta investigación.

Con la decisión de separarse de la Gran Colombia, Ecuador[9], nació dominada por los grandes latifundistas (Ayala, 2008). Conforme al crecimiento, ordenamiento y estructuración del país, sus grupos fueron mutando a formas organizacionales cada vez más sofisticadas (Correa, 2009), las cuales se incorporaban en el acontecer nacional por medio de acuerdos, alianzas e, incluso, haciendo parte de estructuras gubernamentales. Esto, con el fin de incidir sobre lo reglamentario en su propio beneficio (Fierro, 1991).

Como parte de su crecimiento y expansión, los grupos de poder fueron conformando andamiajes empresariales que les permitían incorporarse a mercados extranjeros (Schuldt, 1992). Igualmente, se vincularon a los diferentes ciclos de los países capitalistas y a los sistemas que en

[8] En Ecuador es posible identificar cuatro regiones, a saber: Costa, Sierra, Oriente e Insular. A inicios de la República (1830) el predominio regional se daba en tres de ellas: Guayaquil (Costa), Quito (Sierra-norte) y Cuenca (Sierra-sur).
[9] Este nombre fue empleado por parte de los franceses de la misión geodésica que estudiaron la línea equinoccial y fue con el cual se bautizó al país que históricamente se había denominado Quito desde la época indígena de la Real Audiencia.

ellos ganaban predominio (Schuldt, 1980). Esto, a pesar de las inestabilidades que surgían globalmente en lo relacionado con ellos (Hoffman, 1992).

En múltiples países latinoamericanos es posible identificar con relativa claridad los períodos de conformación de los conglomerados. Este es el caso, por ejemplo, de Argentina, en donde se reconoce su formación a través de tres etapas claramente delimitadas por Barbero (2011), o de México y otros países de la región, en los que es posible establecer también la presencia de diversas oleadas en su configuración (Alarcón & Del Hierro, 2010). Sin embargo, en Ecuador, los cortes históricos que involucran las diferentes modalidades de acumulación no son evidentes. Estos, en realidad, se superponen en el tiempo.

A pesar de lo mencionado, autores como Acosta (2006), Correa (2009), Fierro (1991) Hanson (1971), Hoffman (1992), North, (1985), Quijano (2001) y Schuldt (1980, 1992), en sus investigaciones, en las que de forma directa o indirecta hacen alusión a los grupos de poder, dan cuenta de la existencia de cuatro grandes fases. Según sus trabajos, estas pueden considerarse, de algún modo, como la evolución histórica de la conformación de los conglomerados ecuatorianos. Estas son: *1*) fase de rezagos del modelo colonial, *2*) modalidad primario-exportadora, *3*) industrialización por sustitución de importaciones y *4*) transición a una reprimarización modernizada de la economía. En atención a su naturaleza y los fines de este trabajo, las dos primeras serán contempladas en este capítulo y las dos siguientes en el capítulo referente a las mutaciones del entorno.

Schuldt (1980, 1992) expresa que en los países latinoamericanos las modalidades de acumulación han sido muy semejantes. Sin embargo, Ecuador presenta una particularidad en relación con el resto de los países de la región. Esto, en virtud de un rezago del modelo colonial. Considerando este argumento, Acosta (2006) destaca la importancia de contextualizarlo de forma adecuada:

> El proceso de transición de una modalidad de acumulación a otra, así como la dinámica socio-política inherente a cada una de ellas, implica considerar correctamente la compleja mediación entre lo económico, lo social y lo político; es decir, la interacción entre la estructura económica, las clases y el Estado. (p. 17)

En el siguiente apartado daremos cuenta de cómo los grupos de poder se fueron conformando y estableciendo en una nación que no alcanzó, sino hasta muchos años después un orden político, económico y social, aunque no muy acorde a lo que se daba en los diferentes países de la región.

1.5.1. Rezagos del modelo colonial.

El poder de los españoles sobre América se fue perdiendo, por una parte, porque debían concentrarse en las invasiones que Napoleón estaba realizando a la Península Ibérica a inicios del siglo XIX y por la competencia directa que los británicos entablaron en aquella época por el poder del comercio con el reinado español. Esto desvió, en cierta medida, el apoyo que se le daba a los representantes directos de la corona en tierras americanas, lo que les sirvió a los criollos (descendientes españoles o europeos nacidos en América) para consolidarse política, económica y socialmente alrededor de una república que, al ser recientemente conformada, en virtud de la separación de la Gran Colombia dada a inicios de 1830, se caracterizó por el caos, la inestabilidad, las desarticulaciones y la regionalización económica (Ayala, 2008).

De esta forma, los criollos, que eran ya propietarios de grandes extensiones de tierra (latifundistas con terrenos superiores a las 10.000 hectáreas), consolidaron su poder. Esto, en

particular, al establecer una modalidad de acumulación soportada en sus haciendas y al aprovecharse de un poderío que se incrementaba con la adquisición, lícita o ilícita, de nuevos territorios (Guerrero, 1980), los cuales podrían incluir a los indígenas que trabajaban allí. Estas acciones, entonces, beneficiaron solo a pocas familias[10] vinculadas, en lo fundamental, con la exportación del cacao (Chiriboga, 1980). Los beneficiados, en efecto, involucraron arbitraria y unilateralmente a los indígenas que habían sido liberados de los obrajes[11], explotándolos a nivel laboral por medio de la figura del concertaje[12] (Zambrano, 2011).

En el nuevo escenario en el que se desenvolvían "estas oligarquías criollas emplearon mecanismos coloniales para garantizar y sacralizar su dominio" (Acosta 2006, p. 21) o para fortalecer "la colonialidad del poder" (Quijano, 2001, p. 92). Esta fue la causante, a decir de González (1970), de debilidades estructurales en la conformación del nuevo país. Esto se corrobora, explican Peralta (1983) y Quijano (1994), cuando se comprende que la suerte de los dominados solo genera preocupación por parte de los dominantes, cuando los intereses de estos últimos se ven en riesgo.

Las formas de acumulación en este primer período republicano incluyeron además otras modalidades practicadas, en particular, por los latifundistas de la sierra ecuatoriana Estas se caracterizaron, tal como sucedía en la costa, por la explotación del hombre. Se denominaron "las

---

[10] Los apellidos de las familias terratenientes de la época eran, entre otros, Aspiazu, Seminario, Puga, Cerro, Morla, Parodi, Madinyá y Rosales.

[11] En la América colonial y, especialmente, en la Nueva España, estas constituían pequeñas industrias que existieron desde mediados del siglo XVI hasta el siglo XIX, donde en su mayoría los indígenas fabricaban productos textiles. Obrajes en la nueva España (2019). Wikipedia. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Obrajes_en_la_Nueva_Espa%C3%B1a

[12] Contrato obligatorio para los indígenas que incluía el desarrollo de tareas agrícolas de modo vitalicio y hereditario, sin salario o con un salario mínimo.
Enciclonet 3.0 (2020). Concertaje. Recuperado de http://www.enciclonet.com/articulo/concertaje/.

precarias" y sus variedades de sometimiento eran los huasipungueros,[13] los yanaperos,[14] los arrendatarios,[15] los aparceros[16] y las huasicamas[17].

Mientras tanto, por parte del Estado, bajo el mandato de Juan José Flores[18], presidente del país durante tres períodos (1830-1834, 1839-1843 y 1843-1845), se conformaban alianzas —que luego otros presidentes, como García Moreno, también hicieron— entre los militares extranjeros, la iglesia católica, el gamonalismo latifundista de la sierra (Ayala, 2008) y los terratenientes de Guayaquil vinculados con importadores y exportadores. Esto, con el objetivo de conformar un proyecto que cohesionara a la sociedad y al ente central (Hurtado, 1977). Sin embargo, recalca Acosta (2006), como ha sido característico en Ecuador, los intereses propios de los grupos de poder de la costa[19] y de la sierra[20], "al no modificar sus sistemas de dominios y servidumbre, junto con la anarquía y los despotismos[21] existentes" (p. 25), no permitieron que dicho proyecto se consolidara (Chiriboga, 1980; Maiguashca, 1992).

El dominio de los criollos no quedó solo en el acaparamiento de territorios. Ellos, adicionalmente, buscaron su inclusión en el campo de la política —en alianzas con la iglesia católica latifundista— (Ayala, 1982, 1993, 1994), mientras expandían sus intereses al comercio y

---

[13] Terrateniente que manejaba sus haciendas con despotismo, haciendo caso omiso a las leyes y vulnerando los derechos de sus esclavos.
[14] Campesinos adscritos a la hacienda, los cuales eran obligados a realizar trabajos sin paga. Solo tenían derecho a pastizales, agua, leña y al tránsito por el territorio.
[15] En la Colonia, eran los trabajadores que arrendaban pedazos de tierra de los terratenientes. Estos debían encargarse de lo relacionado con el cultivo y debían pagar por ella, incluso con trabajo, al interior de la hacienda que los acogía.
[16] Contrato por el cual el propietario de una finca rústica (cedente aparcero) encargaba a una persona física (cesionario o aparcero) la explotación agrícola de la misma a cambio de un porcentaje en los resultados.
[17] Quienes se encargan de las labores sucias y duras en un hogar. En la serranía ecuatoriana se les conoce como sirvientes.
[18] Nacido en Venezuela y escogido como el primer presidente del Ecuador.
[19] Representada por cacaoteros de las provincias del Guayas y Los Ríos.
[20] Latifundistas de la sierra norte a la cabeza de hacendados de Quito.
[21] Gobiernos absolutos no limitados por leyes que abusan de su superioridad o fuerza.
Farlex (2020). The free dictionary. Despotismo. Recuperado de http://es.thefreedictionary.com/despotismo.

a la banca. Esta, de hecho, surgió muy vinculada al capital productivo y monopólico de la "agroexportación e importación de la costa" (Fierro, 1991, p. 147). Además, investigaciones como las de Guerrero (1980), Chiriboga (1988) y Ortiz (1981) demuestran cómo se repetían los nombres de los propietarios de casas comerciales, haciendas cacaoteras, agroexportadoras y algunas industrias todavía muy marginales, con la de los propietarios de bancos.

Así, el primer banco en operar en el país fue el Banco de Circulación y Descuento del Luzurraga, en 1860, que fue de propiedad de Manuel Antonio de Luzurraga (Maiguashca, 2012), ligado al comercio marítimo y agroexportador cacaotero (Ortiz, 1981). Su incursión en la banca incentivó a otros productores de cacao a ingresar al sector, aunque principalmente los primeros empresarios banqueros fueron colombianos, peruanos y franceses (Chiriboga, 1980). De a poco, este nuevo sector se fue consolidando como una de las clases hegemónicas de la época en la sociedad ecuatoriana (Vega, 1991, pp. 12-13).

Posteriormente, se fundó el Banco del Ecuador, gerenciado por el colombiano Eduardo Arosemena (Fierro, 1991). Este hecho generó una serie de vínculos empresariales y familiares, los cuales fueron el inicio de una clase banquera que ocupó en diferentes períodos la presidencia de la república (Palomeque, 2016). Algunos casos son, por ejemplo, Carlos Julio Arosemena Tola (fundador del Banco de Descuento) y, posteriormente, sus nietos, Carlos Julio Arosemena Monroy y Otto Arosemena Gómez, quienes también tuvieron vinculaciones con el banco (Ortiz, 1981).

Como ha develado Correa (2009), el país creció en su primera fase republicana en un ambiente de confusión política, económica y social. Esto, en el marco de fenómenos de sometimiento y explotación, principalmente de la población indígena, por parte de los terratenientes de las tres regiones en las que se encontraba dividida la incipiente nación (Ayala, 2008). En dicho entorno se fueron conformando los primeros grupos de poder que, de una u otra

forma, definieron el rumbo económico y la vida sociopolítica del Ecuador (Fischer, 1983; Guerrero, 1980, pp. 82-83).

En esa época, una limitada visión empresarial, acompañada de las necesidades personales de acumulación de los acaudalados (Ayala, 1993, p. 70; 1994), condujeron a los grupos de poder vinculados al sector agroexportador a incursionar en los mercados internacionales con productos primarios (Benalcázar, 1989). Esta primarización de las exportaciones siguió aproximadamente hasta inicios de la década de 1980 (Acosta, 2006; Correa, 2009).

1.5.2. Modalidad primario-exportadora.

Las primeras fases de la nueva república fueron consolidando los cimientos de una modalidad de acumulación denominada agroexportadora primaria. Esta se sustentaba en la ausencia de estrategias de diversificación que volvían dependiente al país de muy pocos productos agropecuarios. Entre aquellos que sobresalieron se encontraban el cacao y, en el siglo XX, el banano (Uquillas, 2008). Si bien ambas frutas hicieron conocido al país, en comparación con otras experiencias de la región, su inserción internacional, a decir de Larrea (2005), fue tardía, inestable, discontinua y con muy limitada sustentabilidad ecológica.

1.5.3. Auge cacaotero.

Aunque el comercio del cacao en Ecuador data del siglo XVII (Maiguashca, 2012), las investigaciones de Fierro (1991), Chiriboga (1980), Guerrero (1980) y Ortiz (1981), permiten identificar a la producción y exportación del cacao como el origen de la acumulación del capital en Ecuador. Esto, reemplazando, incluso, a los textiles producidos en la Sierra (Maiguashca, 2012,

p. 73). La fortaleza agroexportadora del cacao inició en 1860, a pesar de que la forma en la que era cultivado carecía de tecnología y de mano de obra especializada (en su mayoría proveniente de la sierra[22] y de la costa) y tenía una baja inversión de capital. Había dificultades, igualmente, en mantener prácticas necesarias en el cultivo, para evitar las enfermedades principalmente producidas por los hongos (Larrea, 2005).

La concentración de tierras era inherente en el cultivo del cacao, una actividad que solo agrupaba para su explotación a treinta familias costeñas[23] (Larrea, 2005). Estas imponían el trabajo en sus plantaciones bajo relaciones de producción coercitivas las cuales, posteriormente, con el auge del banano, variaron a relaciones de tipo salarial (Espinoza & Achig, 1990; Uquillas, 2008; Villalobos, 1990).

En ese entorno, se logró ubicar al cacao en el primer lugar de las exportaciones del país (el cual llegó a representar el 70 % del total) y, de hecho, "en el mundo con aproximadamente un 50 % de producción [Ecuador] era el primer exportador" (Chiriboga, 1980, p. 261). Pero, a pesar de la importancia y del reconocimiento internacional que tenía la fruta (Contreras, 1992), esta no se vinculaba de forma dinámica con la economía (Crawford, 1980). Por lo tanto, todo excedente que producía el cultivo era desviado a países más industrializados para invertir en ellos o para comprar bienes suntuosos para el uso personal de los agroexportadores locales (Correa, 2009).

Entre 1875 y 1895, la comercialización creció en los mercados mundiales, lo que coadyuvó al incremento del poderío económico los terratenientes, los involucrados en el sector comercial (importadores) y los banqueros (exportadores) (Contreras, 1992). Entre ellos se establecieron alianzas con el fin de mantener su fortaleza económica e incrementar sus rentas. Esto, mediante el

---

[22] Desde las haciendas cacaoteras de la costa se demandaba mano de obra de bajo costo, la cual provenía desde la Sierra, en donde la explotación de características coloniales se mantenía.
[23] Lideradas por los Seminario (100.000 hectáreas) y los Aspiazu (con 120.000 hectáreas).

aumento del número de casas comerciales y la creación de nuevos bancos con base, principalmente, en la ciudad de Guayaquil (Ayala, 2008).

Chiriboga (1980) estima que durante entre 1895 y 1922 la rentabilidad obtenida por los cacaoteros ascendía a 65 %. Sin embargo, las grandes fortunas se amasaron entre 1880 y 1900. Esto como resultado, además del comportamiento favorable de otras variables propias de la demanda en el mercado internacional, por la sobreexplotación de los trabajadores agrícolas (Acosta, 2006).

La renta cacaotera de la época condujo a la formación de tres sectores del capital. De acuerdo con Guerrero (1980), estos fueron: *1*) capital financiero comercial, representado por exportadores de cacao, bancos, banqueros, cajas de ahorros y compañías de seguro; *2*) capital comercial, enfocado en exportaciones, importaciones y comercialización de lo importado, y *3*) capital industrial, aunque paupérrimo, dado que la industria no contaba aún con un desarrollo adecuado para el país, en comparación con otras naciones (Quintero & Silva 1998).

Fierro (1991, p. 47), por su parte, distingue tres sectores de la burguesía a los cuales denomina de la siguiente manera:

1. *Burguesía agroexportadora*: conformada por los más grandes propietarios de tierras exportadores y banqueros que dominaban las plantaciones cacaoteras, el Banco Comercial y Agrícola y a los ingenios azucareros.
2. *Burguesía importadora:* controladores del Banco del Ecuador y las casas importadoras.
3. *Burguesía agraria:* medianos hacendados cacaoteros, subordinados a los burgueses agroexportadores (Chiriboga, 1980), a los cuales cedían parte de sus ganancias en forma de lucro comercial, intereses bancarios e hipotecarios.

La fracción agroexportadora beneficiada por el auge del cacao se había protegido y había logrado conformar estructuras gremiales tales como la Asociación de Agricultores del Ecuador y la Cámara del Comercio (Chiriboga, 1980). Sin embargo, estas no fueron suficientes para influir sobre la limitada visión empresarial de los exportadores[24]. Estos, de hecho, eran cada vez más dependientes de países como Alemania, Estados Unidos, Francia e Inglaterra (Maiguashca, 2012).

La dependencia indicada generó efectos negativos como resultado de la Primera Guerra Mundial (Quinteros & Silva, 1998), un momento en el que la recesión global influyó en la demanda de productos, entre los cuales se encontró el cacao. En esos años, los lazos comerciales preexistentes entre el puerto de Guayaquil y Hamburgo no fueron suficientes para minimizar este problema de demanda (Maiguashca, 2012).

Por otra parte, los factores ambientales propios de sectores tropicales, junto con la proliferación de enfermedades generadas por hongos, asociadas a altas humedades y a la escasa realización de labores necesarias para evitar el desarrollo de plagas vectores, desarrollaron una enfermedad denominada monilla. Esta comenzó a devastar los cultivos con una patología que, de hecho, no había sido registrada antes en ningún otro país cacaotero. Posteriormente, otra enfermedad, llamada la escoba de bruja, perjudicó las plantaciones y arrasó con las propiedades de los terratenientes a lo largo y ancho del país (Maiguashca, 2012).

Como resultado de las enfermedades destructoras de cultivos de cacao en el Ecuador, los productores perdieron sus esperanzas (Fierro, 1991). Así, los “grandes cacaos”, como se denominó a los hacendados productores de la fruta, debieron buscar nuevas fuentes de acumulación que les

[24] Aunque ellos acusaban a los especuladores como los causantes de la crisis (Maiguashca, 2012).

permitieran mantener su estatus (Chiriboga, 1980). Esto, dado que, paradójicamente, en aquella época, tenían en su poder muy poco capital líquido (Maiguashca, 1994).

Como consecuencia de lo anterior, el descenso de las exportaciones no se hizo esperar y se generó una fuerte crisis socioeconómica. Esto, mientras se conformaba, como forma precaria de producción, la aparcería arrocera y se debilitaban los grupos de poder de la costa y de la sierra (Contreras, 1992; Acosta, 2006).

1.5.4. Auge bananero.

Cuando el banano —que era un producto marginal antes de 1948 (Larrea, 1987)— se transformó en un producto de exportación para el país, a comienzos de la década de 1950 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2013), la migración de la sierra a la costa fue masiva. Esto, tal como había sucedido en su momento con el auge del cacao. Lo sucedido con el cultivo del banano debió bastante tanto a la coyuntura derivada de una serie de condiciones climáticas que devastaron los cultivos centroamericanos de la fruta (Larrea, Espinoza, & Silva, 1987), como al brote de ciertas enfermedades fungosas como el mal de Panamá[25] y la sigatoka amarilla[26] (Soto, 2014).

El escenario agroecológico desfavorable complicó los ingresos para las multinacionales bananeras. Esto los condujo a volcar sus ojos al Ecuador (Acosta, 2006), un país que, al estar ubicado en una región tropical, con condiciones similares de temperatura, humedad y suelos a las

[25] Enfermedad generada por el hongo Fusarium oxisporum f. sp cubense raza 1. Su principal punto de ataque son las raíces del cultivo.
[26] Producida por el hongo Micosphaerella fijiensis Morelet. Ataca principalmente las hojas, afectando el proceso de fotosíntesis y, por lo tanto, la calidad y producción del racimo.

de Centroamérica y, más específicamente, a las de Costa Rica (Soto, 2014), fue visto como una nueva fuente de abastecimiento (Acosta, 2006). Se consideró entonces que en esta nación no se desmejorarían las condiciones de cultivo necesarias para poder contar con la calidad exigida por parte de los mercados internacionales de la fruta (Soto, 2014).

La implementación de territorios dedicados al cultivo de banano (3000 propiedades, entre pequeñas y medianas bananeras), con extensiones promedio de entre cincuenta (CEPAL, 2013) y sesenta y cuatro hectáreas (Uquillas, 2008), le permitió a Ecuador expandirse. Con esto, se generaron relaciones capitalistas que hicieron parte de la llamada "fase desarrollista" (Uquillas, 2008, p. 2) del país, la cual se ubica entre 1950 y 1980.

Un hecho importante, en el contexto mencionado, fue la mejora de la calidad de vida de los jornaleros y la dinamización de sus salarios (Uquillas, 2008), la cual fue de la mano con la alta necesidad de mano de obra en las labores de campo (Soto, 2014). Las exportaciones propiciaron un nuevo auge, cuyo impacto fue superior al cacaotero (Acosta, 2006; Correa, 2009; Miño, 1990; Ycaza, 1983). Este permitió que el país se desarrollara e implementara la construcción de una red vial moderna (Ayala, 2008) y que hiciera inversión en obras de ingeniería en riego y drenaje, así como en puentes, puertos, muelles y flotas de barcos. También se trabajó sobre marcos regulatorios y normativos, tanto en materia de producción como de comercialización de la fruta (Fierro, 1991).

La producción bananera, a diferencia de la cacaotera, amplió las fronteras agrícolas y disminuyó la concentración de tierras en pocas familias. Estas, en lo relativo a ese cultivo, se componían principalmente de colonos de estratos medios urbanos (Moncada, 1995). Así, nuevas provincias, del sur al norte, se incorporaron en la agroexportación, entre las cuales se destacaron Los Ríos, Guayas, Manabí y Esmeraldas (CEPAL, 2013).

En 1951 Ecuador contaba ya con 30.530 hectáreas de sembríos (CEPAL, 2013) que contaban con una amplia participación de productores independientes nacionales, así como de

empresas locales. Esto permitió la articulación entre la actividad bananera y la economía nacional de una mejor manera que la presente en aquel entonces en Centro América. En este último contexto, de hecho, los cultivos estaban en manos esencialmente de cuatro exportadoras norteamericanas (Larrea, 1987).

Valarezo y Torres (2004) destacan que los beneficios que brindó el auge bananero, además de los ya mencionados, fueron los siguientes: *1*) atracción de la inversión extranjera (Ayala, 2008; Hurtado, 1977); *2*) creación de una nueva burguesía agraria diferenciada de la monopolística que había existido durante el auge del cacao; *3*) generación de mensajes (de relaciones salariales) a la hacienda serrana, desde lo social, donde el huasipungo aún estaba presente (Uquillas, 2008), y *4*) incremento de la dependencia a la importación de productos.

Es necesario resaltar que, si bien la apertura agraria fue benéfica para los pequeños y medianos bananeros, las grandes exportadoras transnacionales también ganaron terreno. Esto, incluso, hasta el punto de llegar a manejar en 1964 el 90 % de las exportaciones (Larrea, Espinoza, & Silva 1987). Por esta razón, los conflictos entre trabajadores y productores contra las grandes empresas no fueron pocos (Valarezo & Torres, 2004). Con todo, de acuerdo con Acosta (2006):

> Esto no implicó una pérdida de hegemonía de la burguesía agroexportadora que siguió demostrando agilidad y capacidad de acción para aprovechar las cambiantes coyunturas, así como para influir de forma directa o indirecta sobre el manejo de la cosa pública. (p. 102)

En 1971[27], la caída de precios, junto a la aparición de una enfermedad conocida como el mal de Panamá, que atacó la variedad Gros Michel (Soto, 2014), pusieron la balanza comercial en situación deficitaria (lo cual duró hasta algunos años después). Esto se vio incentivado cuando las multinacionales, ante la nueva problemática que se les avecinaba, redirigieron los cultivos nuevamente hacia Centroamérica (Larrea, Espinoza, & Silva, 1987).

Tal como había sucedido con el cacao, durante el auge del banano nunca existió una propuesta estratégica que solidificara a Ecuador como país. Esto, a pesar de que el Estado trabajó en favor del sector y se benefició de los réditos de las exportaciones (Martín-Mayoral, 2009). Sin embargo, el modelo agroexportador se fue agotando en sus estructuras tradicionales. Con todo, de acuerdo con Acosta (1982), como resultado del auge bananero:

> Quedó un aparato estatal más moderno, una burocracia cada vez más grande, un acentuado proceso de concentración del desarrollo económico en pocos centros urbanos, un fortalecimiento de los sectores comercial y financiero-bancario. En suma, una consolidación de las formas de producción capitalista sin que esto signifique una solución a los problemas de miseria y desocupación de las mayorías ecuatorianas. (p. 33)

Como se pudo destacar en párrafos anteriores, el auge de banano amplio la entrada de nuevas familias agroexportadoras que con el tiempo se convertirían, algunas de ellas, en nuevos conglomerados que ejercerían su poder sobre el sector bananero.

---

[27] En 1972 inició el auge del petróleo.

1.6. Conglomerados familiares en Latinoamérica

Es necesario destacar, como ya se ha manifestado, que el origen de lo que hoy son los grandes conglomerados en Ecuador tiene sus raíces de empresas familiares, las cuales concentraron grandes capitales en pocas familias (Galve & Hernández, 2015), en el contexto de una economía esencialmente cerrada (Barbero & Lluch, 2015). Esta situación se dio en este país (Acosta, 2006, Fierro, 1991, Vanoni & Rodríguez-Romero, 2017) de manera similar a lo sucedido en otras naciones latinoamericanas (Casanova, 2015). En ellas, a lo largo de la historia, se ejerció un dominio y una hegemonía encargados de imponer en la sociedad un determinado modelo de desarrollo. Esto, apoderándose, en función de intereses privados, de una parte, importantes de recursos destinados al bien común y excluyendo de las decisiones clave a otros actores del sistema político al deslegitimar sus acciones y opiniones (Dahse, 1979, p. 20).

Conviene destacar que en los más longevos y poderosos conglomerados familiares latinoamericanos, convertidos hoy en empresas multinacionales (multilatinas[28]) o, en palabras de Casanova y Fraser (2009, p. 9), "global latinas" presentes en Europa, Estados Unidos y algunos países de Asía[29], no existía necesariamente en el origen un llamado a tener los tamaños de las grandes corporaciones multinacionales norteamericanas o europeas (Cerutti, 2015). Sin embargo, en la actualidad, estos han completado la estructura de propiedad requerida, adoptando con frecuencia la estructura de conglomerados (Casanova, 2015).

Lo anterior se debe a que en las empresas se entremezclaban dos realidades: por un lado, la de la familia empresaria y, por el otro, la del grupo empresarial. Según los estudios empíricos, en

[28] Se refiere a empresas, sean estas originarias o de capital, provenientes de Latinoamérica, las cuales invierten, bien sea adentro de la región o por fuera de esta.
[29] Considerando la propiedad, los ingresos anuales y el alcance geográfico.

ese contexto los actores permanecían ligados en núcleos de parentesco e intercambiaban sus apellidos, en algunos casos, mediante lazos matrimoniales que les permitían mantener el control de sus empresas y facilitar que estas perduraran a través de la sucesión a segundas, terceras y más generaciones (Cerutti, 2014).

Casanova (2015) explica al respecto lo siguiente: “en economías volátiles como las latinoamericanas, la propiedad familiar con un enfoque a largo plazo sobrevive mejor que una empresa tradicional pública que está a merced de los inversores que piden resultados a corto plazo” (p. 80). Esto se debe, posiblemente, según demuestran las investigaciones, a que la presencia del propietario fundador crea valor cuando este dirige la empresa. Lo anterior, dado que se entiende que las competencias de emprendimiento propias de los fundadores de las empresas familiares (en Latinoamérica 49 % de las firmas son dirigidas por la primera generación), es algo que otro tipo de compañías no pueden replicar con facilidad (Miller, Le Bretton-Miller, Lester & Cannella, 2007). Esto, de hecho, suele convertirlos en actores económicos de primer orden (Fernández & Fernández, 2011).

1.6.1. Antecedentes y concepto de empresa familiar.

Aunque existen múltiples avances frente al tema de las empresas familiares, la mayoría de los estudios al respecto es más bien reciente. Los primeros aportes acerca del mismo fueron desarrollados en Estados Unidos en 1950 (Leiva & Guillen, 2013). Algunos años después, Donnelley (1964) las definió como aquellas compañías en las que dos o más miembros de una familia están presentes y, a la vez, tienen el control financiero sobre ella.

Posteriormente, en los años ochenta, los estudios al respecto evolucionaron. Se planteó que el subsistema de familia y empresa se complementa al considerar el de propiedad, familia y

empresa (Tagiuri & Davis 1982). Esto condujo a investigaciones centradas, en particular, en el estudio de las sucesiones (Zahra, Shaker & Sharma, 2004). Esto, a pesar de que, en la primera década del siglo XXI, autores como Tapies y Larburu (2007) indicaron que, en realidad, la sucesión es un proceso poco conocido e, incluso, mal conocido.

Shanker y Astrachan (1996), a finales del siglo XX, fueron exhaustivos en sus trabajos respecto al tema indicado. Ellos dieron cuenta de la existencia de niveles en el grado en el que una empresa es controlada por una familia. En su concepto, diferenciar una empresa familiar de una no familiar genera problemas, justamente, al no existir límites claros entre una categoría y otra. Con todo, en opinión de Chua, Chrisman y Sharma (1999), la diferencia está en variables como las intenciones, el comportamiento y la visión (p. 35).

Wong (2010) y Martínez (2013), por su parte, resaltan que toda empresa que se considere familiar debe caracterizarse por tres rasgos, a saber: *1*) la propiedad se encuentra en más de un 50 % en manos de una o dos familias, *2*) un miembro de la familia ocupa algún cargo directivo o de gobierno en la empresa, y *3*) existen la firme y clara intención de que la empresa pueda ser trasferida a las siguientes generaciones.

En concepto de Monsalve (2015) las empresas pueden considerarse como familiares cuando: *1*) son propiedad de una o más familias o existe un control accionario familiar mayoritario, y *2*) los miembros de una misma familia tienen cargos gerenciales y decisivos a nivel de directorio (p. 382).

Ahora bien, un muy importante número de autores, además de los hasta aquí citados, han realizado aproximaciones al concepto de empresa familiar. En realidad, es visible que todavía no existe consenso al respecto (Miller, Le Bretton-Miller, Lester & Cannella, 2007). Esto, entre otros factores, debido a que su ciclo se relaciona con la mayor, menor o nula presencia de miembros de la familia, de acuerdo con la generación en la que se encuentra (Ginebra, 1997).

Sin embargo, para los fines de este trabajo adoptaremos la postura del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa ([IESE], 2016), el cual toma como referencia a la *Family Business Network* (FBN)[30] y al *European Group of Owner-Managed and Family Enterprises* (GEEF)[31] para desarrollar su propia consideración. Según el IESE, una empresa familiar es aquella en que: *1*) la mayoría de los votos son propiedad de la(s) persona(s) física(s) fundadora(s), de su esposa o herederos directos o de la persona física que ha adquirido el capital de la firma; *2*) la mayoría de los votos pueden ser directos o indirectos; *3*) la familia tiene al menos un representante involucrado en la gestión o el gobierno de la firma, y *4*) las compañías cotizadas se considerarán como empresa familiar si el fundador o las personas que adquirieron la firma o sus descendientes poseen al menos el 25 % del capital con derecho a voto.

[30] La *Family Business Network* (FBN) es una red sin fines de lucro que trabaja por y para las empresas familiares con el objetivo de reforzar su éxito a través de las generaciones. Fue desarrollada en 1989 con la finalidad de intercambiar las mejores prácticas y el conocimiento sobre el manejo de las empresas familiares. Hoy cuenta con más de 5600 familias miembros en 56 países. Tomado de: Vanoni, M. (2012) Incertidumbre en los procesos de sucesión familiar. Recuperado de http://www.uees.edu.ec/pdfs/2012/Podium-22.pdf

[31] El Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) es una organización fundada en 1997 por un colectivo de asociaciones de empresas familiares que hoy engloba a un total de 11.000 organizaciones. Sus objetivos son intervenir en la Comunidad Europea con la finalidad de destacar el papel económico que tienen las empresas familiares en el desarrollo europeo y, de manera indirecta, influir en la mejora de los aspectos fiscales que afectan a estas firmas, así como potenciar la imagen pública de las empresas familiares en tanto motor fundamental para el desarrollo económico, la riqueza y la creación de empleo. Se espera también obtener así un mayor reconocimiento político y social. Tomado de: Vanoni, M. (2012) Incertidumbre en los procesos de sucesión familiar. Recuperado de http://www.uees.edu.ec/pdfs/2012/Podium-22.pdf

1.6.2. Importancia de las empresas familiares en Latinoamérica.

En la actualidad, el estudio de las empresas familiares es un tema de alta relevancia para Latinoamérica. Recientemente, múltiples investigaciones se han realizado al respecto, en relación con aspectos tan variados como los siguientes:

1. Su presencia a nivel Global (Casanova, 2015).
2. La conformación de sus estructuras y su *performance* (Galve & Hernández, 2015).
3. Su influencia histórica (Discua, Ramos, Raudales & Fortín, 2015; Martínez, 2015; Monsalve, 2015).
4. Su relación e influencia con la política en los diferentes países de América (Dávila, 2015; Vidal, 2015).
5. Su presencia capitalista en las naciones (Barbero & Lluch, 2015).
6. La forma en la que crean ventajas competitivas (Wong, Parodi & Monsalve, 2014).
7. Sus valores y la forma en la que superan sus conflictos (Wong, Hernández & Chirinos, 2014).

Las investigaciones respecto a las empresas familiares en Latinoamérica han surgido, en algunos casos, motivadas por el crecimiento e incremento sustancial de sus inversiones, principalmente en los mercados europeos, norteamericano y asiático. Esto, aproximadamente, desde 2002 (Casanova, 2015). Lo anterior ha obligado a las economías más avanzadas, dadas las acciones disruptivas de las empresas emergentes, a replantearse sus estrategias (Ramamurti, 2012), dado que la tendencia a la multinacionalización es bien reconocida, independientemente de la nacionalidad de la casa matriz (Wilkins 1986).

Lo acontecido es producto de la liberalización de mercados ocurrida en la región en la década los noventa, en donde la inversión extranjera directa se fortaleció por las privatizaciones del sector público (Casanova, 2105, Fernández & Lluch, 2015) y por los procesos de fusiones y adquisiciones ocurridos a inicios del siglo XXI. Esto contribuyó a la consolidación de las multilatinas (Morales, 2012).

En la literatura se reconoce que la inversión directa en el extranjero proveniente de Latinoamérica no es un fenómeno reciente (Fernández & Lluch, 2015). Un ejemplo de esto es la empresa familiar argentina Alpargatas (hoy brasileña), la cual se internacionalizó en 1890. Sin embargo, las inversiones, el número de multilatinas, el tamaño y el liderazgo que han adquirido, ha alcanzado hoy niveles muy significativos (Casanova & Fraser, 2009), tal como lo ejemplifica el caso de la mexicana Cemex[32] (Cuervo- Cazurra, 2010). Esto hace que el tema haya adquirido una enorme relevancia.

Al respecto de la internacionalización, la CEPAL (2006) identificó tres fases de inversión en el exterior presentes en los países latinoamericanos. Estas son:

1. *Fase uno*: primer quinquenio de los noventa, en donde las inversiones no sobrepasaron los USD 5 mil millones de dólares.
2. *Fase dos*: ocurrida entre 1997 y 2003, en donde se alcanzaron inversiones de aproximadamente USD 6.800 millones dólares.
3. *Fase tres*: inició en 2004. En ella los flujos de inversiones sobrepasaron los USD 25.000 millones dólares.

[32] Hoy dirigida por la cuarta generación. Tomado de http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/la-sucesion-en-cemex.html

Casanova (2015, pp. 81-84) amplia un poco más el espectro existente acerca de la internacionalización de las multilatinas. Sus trabajos permiten distinguir la existencia de cuatro fases, a saber:

1. *Primera fase*: entre 1970 y 1990[33], con la expansión de las firmas a sus mercados naturales, es decir que comparten similares historias, lenguas y proximidad geográfica.
2. *Segunda fase*: entre 1990 y 2002. Fue la época de privatizaciones de múltiples empresas públicas (telefonía, energía y agua, principalmente). Empresas como Telefónica, Banco BBVA y Santander llevaron sus empresas a los países latinoamericanos, mientras que, como efecto revulsivo[34], las empresas locales comenzaron a internacionalizarse, ya sea vía tratados o por adquisiciones de empresas extranjeras.
3. *Tercera fase*: se dio entre 2002 y 2008. Se identifica como la de los mercados emergentes, cuyos países mantenían tasas de crecimiento superiores al 10 %, en el caso de Venezuela, y del 9 % en el de Argentina (Casanova & Fraser, 2009), por citar solo dos ejemplos. También se propició la creación de las Global Latinas. Esto, como producto del incremento del precio de minerales, entre ellos el petróleo, el cobre, el hierro, la plata y el oro. Los países de América eran exportadores y productores de estos bienes.

[33] Detenida en la década de los ochenta, en virtud de la llamada "década perdida".
[34] Que produce un cambio brusco, generalmente favorable. Real Academia Española (2020). Revulsivo, Madrid. Diccionario de la lengua española. Recuperado de http://dle.rae.es/?id=WQlVib7

4. *Cuarta fase*: desde 2010 y hasta la actualidad. Se caracteriza por el hecho de que los países de occidente no logran salir de una situación de crisis, mientras que los emergentes se van consolidando (Casanova, 2015).

Bajo las circunstancias señaladas, las empresas familiares latinoamericanas fueron ganando espacio, tal como lo demuestra la revista *América Economía* (2014, 2015). Esta publicación resalta la presencia de la constructora Odebrecht y la de productos cárnicos JBS/Friboi. Igualmente, para el caso ecuatoriano, aunque solo se consideran tres empresas[35], se destaca entre ellas Supermercados La Favorita, que es, justamente, de característica familiar. Aunque muchas otras firmas han comenzado recientemente su multinacionalización y sus operaciones solo se circunscriben a pocos países, la continuación del proceso dependerá de la forma en la que sepan sostener su crecimiento (Cuervo-Cazurra, 2010).

1.6.3. Presencia de las empresas familiares en Ecuador.

En Ecuador no es sencillo encontrar información relativa a las empresas familiares proveniente de investigaciones empíricas[36]. Sin embargo, por iniciativa del departamento de investigaciones del Instituto de Desarrollo Empresarial (IDE), se realizó una aproximación a los

[35] Están presentes también Petroecuador, la cual es propiedad del Estado, y Claro Ecuador, de capital mexicano.
[36] En la literatura ecuatoriana, en lo fundamental, se reporta la existencia de un libro publicado relacionado con empresas familiares. Este aborda conceptos sobre protocolos, sucesión, aspectos jurídicos y otros conceptos básicos. Vázquez J. (2010). *Guía práctica para la familia empresaria.* Quito: IDE. Existen también otros dos libros publicados, uno referido a modelos empleados en las empresas familiares Vanoni, G., & Ortega, W. (2016). *Modelos para el análisis gerencial de las empresas familiares.* Quito: Don Bosco y otro relacionado con herramientas para la toma de decisiones en las empresas familiares Vanoni, G. Omaña, J. & Brito, P. (2017). *Herramientas directivas para el diagnóstico de la empresa familiar.* Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.

estudios de esta tipología organizacional. En este se obtuvo información que definió algunas particularidades del entorno empresarial familiar ecuatoriano. Entre esos datos se obtuvo lo siguiente: *1*) el 77 % de las empresas grandes son familiares y el restante 23 % son no familiares; *2*) el 90 % de las pequeñas y medianas empresas (pymes) son también de carácter familiar y el 10 % restante no, y *3*) el 100 % de las microempresas son familiares. Esto permite concluir que, aproximadamente, el 89 % de las empresas presentes en este país es de carácter familiar (Vásquez & Prado, 2007).

El anterior estudio coincide con otro desarrollado por la Universidad Espíritu Santo en 2017. Este se realizó con la información de 50.000 empresas entre las que se encontraban micro, pequeñas, medianas y grandes. Esta investigación concluyó que el 90,5 % de ellas es de tipo familiar. Asimismo, de un total de 45.250 empresas registradas en la base de datos de la Superintendencia de Compañías, el 90,5 % se clasificó como familiar. El 7,9 % corresponde a propiedad dispersa no familiar y el 1,7 % a propiedad desconocida. El estudio también demostró los porcentajes presentes por regiones: en la costa el 90,7 % de las compañías corresponde a empresas familiares, en la sierra el 89,8 %, en la Amazonía el 97 % y en la región insular 95,7 % (El Telégrafo, 2017d).

Los sectores que aportan con más empresas familiares, equivalentes a un 81,2 % del total, se presentan en la tabla 2:

Tabla 2

Empresas familiares en Ecuador por sectores

Sector	**Porcentaje**
Reparación de automotores	25,9 %
Comercio mayorista y minorista	25 %
Actividades profesionales y científicas	11,1 %
Actividades mobiliarias	10,3 %

Construcción	10 %
Transporte y almacenamiento	8,5 %
Industria manufacturera	8,4 %
Servicios administrativos	7 %
Agricultura, silvicultura y pesca	7 %

Fuente: El Telégrafo (2017d).

Para el Gobierno del período analizado, este porcentaje no es positivo. Esto, debido a que el 90 % de las supuestas sociedades anónimas está en manos del 2 % de las familias de Ecuador. El vocero oficial del Estado señaló al respecto, en su momento, que no es que se estuviera en contra de estas empresas, pero sí de la acumulación de poder que se observa alrededor de unas pocas familias (Telégrafo, 2015).

De acuerdo con Vázquez (2015), los porcentajes de participación de las empresas familiares divididos por provincias[37] son los siguientes: 45 % para Pichincha; 38 % para Guayas; Azuay cuenta con el 5 %; Manabí con el 3 % y, el resto del país representa el 9 %. Estas empresas son, de cualquier manera, un motor económico que alberga a 1,6 millones de trabajadores.

La señalada escasez de información constituye una oportunidad para el desarrollo de un amplio campo de estudio centrado en las empresas familiares en Ecuador. A esta, por supuesto, busca responder en alguna medida la presente investigación.

1.7. La investigación acerca de los conglomerados en Ecuador

En el contexto de las ciencias de la dirección y, específicamente, del campo de la estrategia, las investigaciones en Ecuador respecto a cómo los conglomerados han crecido, qué los caracteriza,

[37] Ecuador de forma territorial y con fines administrativos se divide así.

de qué manera se han estructurado y cuáles son las estrategias implementadas a nivel nacional e internacional para competir son prácticamente inexistentes. Aunque un grupo importante de autores ha contribuido a analizarlos desde diversas perspectivas socioeconómicas, microeconómicas, periodísticas e incluso anecdóticas, todavía el nivel de comprensión con el que se cuenta al respecto no parece suficiente. Esto, a pesar de que en los últimos treinta años este tipo de organizaciones ha alcanzado un gran poderío económico (Granda, 2011) y de que, a partir de 2007, comenzó a ser renqueado, clasificado y categorizado sectorialmente por parte del Servicio de Rentas Internas del país (Vanoni & Rodríguez-Romero, 2017a).

Algunos estudios preliminares despertaron el interés por conocer aspectos concernientes a la concentración de riqueza y de poder económico en distintos sectores, así como las consecuencias que puede acarrear tal concentración (Bocco, 1987). Los trabajos preliminares al respecto fueron realizados por Hanson (1971) y Navarro (1976). Posteriormente, cincuenta y dos grupos económicos predominantes en los años ochenta fueron identificados. Esto a pesar de que la Constitución vigente en aquel momento "prohibía la formación de uniones y agrupaciones de empresas que tiendan a dominar los mercados nacionales a eliminar la competencia o aumentar arbitrariamente los lucros" (Fierro, 1991, p.15). La tabla 3 sintetiza algunos de los estudios más destacados realizados en Ecuador respecto a los grupos económicos:

Tabla 3

Trabajos referentes a los conglomerados en Ecuador

Autor/es	**Tipo de estudio/documento producido**
Hanson (1971).	Tesis doctoral no publicada en Ecuador. *Political decision making in Ecuador: The influence of business groups.*
Brownrigg (1972).	Tesis doctoral: *The nobles of Cuenca: The agrarian elite of southern Ecuador*.

Autor/es	Tipo de estudio/documento producido
Navarro (1976).	Libro: Concentración de capitales en Ecuador.
Conaghan (1983).	*Industrialists and the reformist interregnum: Dominant class behavior and ideology in Ecuador*.
Fierro (1986).	Libro: *Grupos monopólicos: ensayo de difusión popular*.
Instituto de Investigaciones Económicas Universidad Central.	*Monopolización de la economía*.
Moncada (1984, 1986, 1989).	Investigación: *Burguesía monopólica*.
Fierro (1991).	Libro de investigación: *Los grupos financieros en Ecuador*.
Centro de Estudios y Difusión Social (1985).	Investigación: *Orígenes históricos de la burguesía ecuatoriana*.
Tafur (1986).	Investigación: *Burguesías monopólicas*.
Proyecto IEE- UC (1987-1988, 1989).	Concentración y centralización del capital en Ecuador (1979-1986).
Mancheno (1986).	Tesis de grado: marco teórico sobre concentración y centralización de capital.
Paredes (1986).	*Oligarquía y crisis* (destacaba como los gobiernos beneficiaban sectores monopólicos).
Espinoza, Fierro, Mancheno, Paredes (1986).	Ponencias: IV Encuentro de historia y realidad socioeconómica del Ecuador.
Granja (1987).	Tesis de grado: *La burguesía exportadora (1980-1984)*.
Guerrero (1987).	Tesis de grado: *La burguesía bancaria (1980-1984)*.
Núñez y Paz y Miño (s.f).	*Orígenes históricos de las burguesías*.
Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas.	*Acumulación de capital en Ecuador*.
Centurión (2002).	Libro: *El saqueo bancario* (De características periodísticas).
Acosta (2006).	Libro: *Breve historia económica del Ecuador*.
Herrera (2012).	Tesis de maestría: La crisis financiera de 1998-99 y el relevo de los grupos financieros en el Ecuador
Rosero (2013).	Tesis de maestría: Oligarquías en el Ecuador desde el auge neoliberal hasta su ulterior recomposición en la crisis económica del 2000

Autor/es	Tipo de estudio/documento producido
Tulcanaza (2018).	Artículo: Grupos económicos ecuatorianos: una mirada hacia su comportamiento, 2015-2016

Fuente: elaboración propia a partir de los trabajos de Acosta (2006); Centurión (2002); Fierro (1991); Herrera (2012) y Rosero (2013).

Como se observa en la tabla 3, las investigaciones respecto a los conglomerados en Ecuador son relativamente escasas. Además, respecto a las estrategias implementadas, no se evidencia en la literatura revisada la existencia de alguna investigación. Esto, al menos hasta la fecha de las revisiones efectuadas para este trabajo.

Las investigaciones realizadas por el Ministerio de Industrias y Productividad ([MIPRO], 2011) revelaron, además, la concentración de poder existente en los conglomerados. Como resultado de este trabajo fue posible llegar a tres conclusiones, a saber:

1. En el sector de fabricación de azúcar, tres empresas, Ingenio San Carlos, Valdez y EQ2 (incautado por el Gobierno ecuatoriano al grupo Isaías en 2008), poseían el 88% del mercado.
2. En el servicio de transporte aéreo de pasajeros, Tame, Lan Ecuador y Avianca Ecuador (antes AeroGal), controlaban el 89% de la venta de boletos.
3. En el sector de supermercados, cuatro grandes grupos, La Favorita, El Rosado, Tía y Santa María, poseían el 91% de participación.

1.8. Dependencia de trayectoria (*path dependence*)

Al tomar como base lo referente a la historia de las diversas modalidades de acumulación dadas en Ecuador e ir hasta lo que son los conglomerados en la actualidad, nuestra investigación se adhiere de algún modo a la discusión teórica conocida con los nombres de dependencia de camino, trayectoria dependiente, dependencia de la senda, dependencia de trayectoria o *path dependence*. Esto, considerando que, por un lado, se estima al interior de la literatura que las estrategias de crecimiento solo pueden ser desarrolladas desde el interior de la organización (Porter 2013, Serna 2014), aunque atendiendo al entorno externo (Lemaire, 1997; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003) y que, por el otro, las decisiones referentes a las estrategias de crecimiento implementadas por los conglomerados llevan inmerso un componente histórico importante (Arthur, 1989, p. 128). Este componente, en lo fundamental, hace referencia justamente a las decisiones tomadas en el pasado (David,1985, p. 332; Pierson, 2000, p. 253).

David (1985) fue el autor pionero del desarrollo del concepto de *path dependence*. Considerando sus aportes, Wong, Parodi y Monsalve (2014) explican lo siguiente:

> Una secuencia de cambios económicos se considera dependiente de la trayectoria cuando los acontecimientos remotos desde un punto de vista temporal, incluyendo sucesos dominados por el azar más que por fuerzas sistémicas, pueden tener una gran influencia sobre los resultados finales. Los procesos estocásticos de ese tipo no convergen automáticamente a una determinada distribución de resultados y se

> les denomina, en matemáticas, no ergódicos[38]. En tales circunstancias, los accidentes históricos ni pueden ser pasados por alto ni pueden ser puestos hábilmente en cuarentena para los propósitos del análisis económico; el proceso dinámico en sí mismo adopta un carácter esencialmente histórico. (p. 180)

Lo señalado refleja que el concepto de dependencia de trayectoria[39] transmite el mensaje fundamental de que la historia importa (Arthur, 1989, p. 128). Esto, dado que las decisiones tomadas en el presente se ven influenciadas, de alguna forma, por las acciones o decisiones tomadas en el pasado, aunque no siempre en la misma medida. Además, aunque los acontecimientos actuales parezcan similares a los del pasado, no necesariamente tienen la misma relevancia en un tiempo y en otro (Wong, Parodi & Monsalve 2014, p.180). De manera general, en este enfoque se estima que "los procesos no progresan hacia un único punto de equilibrio predeterminado a priori, sino que la situación final a la que se llega depende, en parte, del modo por el que se llega a ella" (Marín-García, Perelló & García-Sabater, 2010, p. 37).

Mahoney (2000) destaca en su trabajo la existencia de una serie de aspectos característicos o distintivos atribuibles a la dependencia de trayectoria. Estos son: *1*) estudia un proceso causal sensible a eventos que parten desde el inicio de una secuencia histórica (p. 510); *2*) los eventos iniciales no pueden ser explicados por eventos anteriores, al ser productos de situaciones contingentes. Lo anterior, imposibilita hacer predicciones *a priori* sobre un resultado final a partir de las primeras condiciones que se presentaron (p. 511); *3*) al producirse los acontecimientos, la secuencia mantiene su inercia hacia el resultado final (p. 511).

---

[38] Las medias calculadas a partir de observaciones pasadas no pueden diferir persistentemente de la media temporal de acontecimientos futuros (Marín-García, Perelló & García-Sabater, 2010, p. 38).
[39] Emplearemos el término *path dependence* o dependencia de trayectoria indistintamente.

Otras características de fuentes genéricas interrelacionadas entre sí (tabla 4), pero que no son propios del proceso de toma de decisiones (Wong, Parodi & Monsalve 2014, p. 180), también son parte del *path dependence*. Esto, tal como lo explica Arthur (1994, p. 112) en sus investigaciones.

Tabla 4

Características no comunes en el proceso de toma de decisiones presentes en el enfoque path dependence.

Característica	**Explicación**
Efecto experiencia/aprendizaje	Se consigue por la repetición consecutiva de acciones, Esto propicia un aprendizaje que no solo provee eficiencia y eficacia, sino que ayuda en futuras innovaciones (se enriquece con innovaciones entre diferentes áreas [Barrera, 2011]) y, posiblemente, también a minimizar costos.
Efecto coordinación	Confiere las ventajas de estar de acuerdo con otros individuos que adoptan las mismas prácticas dentro de la organización (Wong, Parodi & Monsalve 2014, p. 182).
Expectativas adaptativas	Las acciones son adaptadas por los individuos cuando ven las de otros. Esto permite comprender que las preferencias individuales no son fijas, sino que dependen de otras (Wong, Parodi & Monsalve 2014, p. 182).
Disminución de costos	Dan la ventaja de la caída de los costos unitarios para aumentar la producción (Wong, Parodi & Monsalve 2014, p.182).
Encerramiento (*lock in*)	La situación se vuelve estable y abandonarla es complicado salvo que ocurra un choque exógeno (p. 115). De acuerdo con Marín-García, Perelló y García-Sabater (2010): “esto explica por qué los efectos de las decisiones iniciales suelen perdurar, incluso cuando las circunstancias que llevaron a tomar esas decisiones iniciales hayan perdido relevancia o vigencia” (p. 38).

Retornos crecientes	Para Pierson (2000, p. 252), la repetición de acciones genera mayores beneficios comparados a si se realizaran acciones diferentes. Esto, debido a que los costos de cambio aumentan y la probabilidad de seguir en la misma trayectoria se incrementa. Por lo anterior, con el tiempo, una vez entrelazadas las decisiones, revertirla es difícil y costoso.
Externalidades positivas	Se crean cuando una misma acción se realiza por otras personas (Wong, Parodi & Monsalve 2014, p. 182).
Efectos complementarios	Debido a ciertos patrones que propician determinada dominancia presente en las prácticas empresariales, se producen interconexiones que incrementan la explotación de sinergias (Wong, Parodi & Monsalve 2014, p.182).

Fuente: elaboración propia con base en Arthur (1994, p. 112); Marín-García, Perelló y García-Sabater (2010, p. 38); Pierson (2000, p. 252); Wong, Parodi & Monsalve (2014, p. 182).

La figura 1 da cuenta de los distintos momentos de decisión. Esto, con el fin de facilitar una mejor comprensión de las etapas o fases que involucra la *path dependence*, las cuales, de hecho, presentan particularidades marcadas respecto a las decisiones tomadas en cada una de ellas.

.

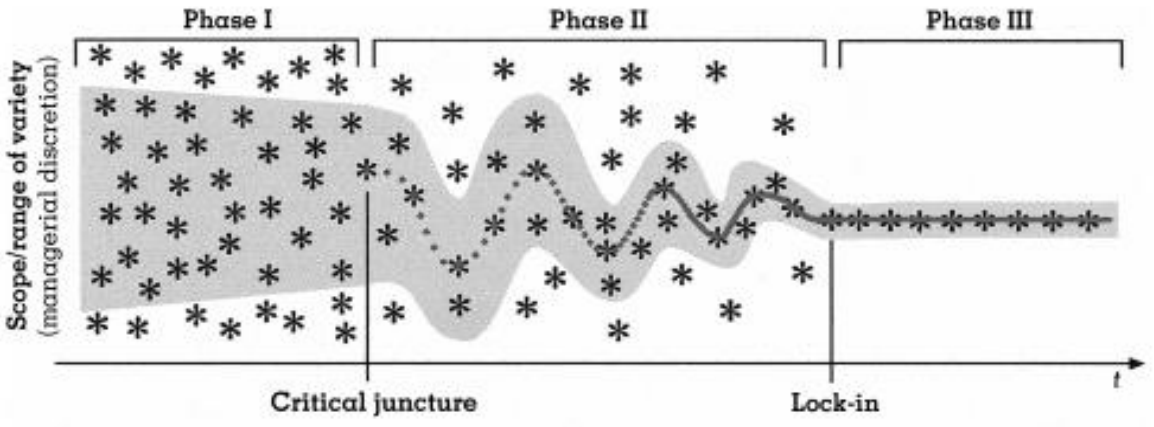


Figura 1. Etapas de la dependencia de trayectoria.

Fuente: Sydow, Schreyögg y Koch (2009, p. 692).

Sydow, Schreyögg y Koch (2009) denominan la fase I como de preformación. Esta se caracteriza por un amplio espectro de acción y de contingencia[40], sin un ámbito marcado de restricción de decisiones. Esta fase es el resultado de una herencia que brinda diversas opciones, lo que dificulta la predicción ante posibles disyuntivas de decisión. Así, en la medida que se presentan varias opciones de resultados, la secuencia histórica es decisiva para la obtención del resultado final. Esta fase concluye, como se observa en la figura 1, en una coyuntura crítica (*critical juncture*), la cual se conforma por puntos de elección que, luego de ser escogidos, difícilmente se es posible revertir la decisión a un punto inicial. En consecuencia, entre la fase I y la II el camino de opciones se estrecha (Wong, Parodi & Monsalve, 2014).

La fase II denominada por Sydow Schreyögg y Koch (2009) como formativa (p. 691), inicia en el punto de coyuntura critica (*critical juncture*). La figura 1 muestra (marcado en gris) que las opciones son cada vez menores, lo que hace que revertir cualquier cambio sea más difícil. Lo fundamental en la *path dependence* está en función de que, en el proceso de toma de decisiones, se da una retroalimentación positiva. Esto quiere decir que, tomada una decisión o establecida una tendencia a implementar políticas, el tiempo se encarga de fortalecerlas. Por ello, si se camina hacia una dirección, existe una tendencia de seguir en ese mismo rumbo (Pierson, 2000, p. 252).

Respecto a la fase III, Sydow et al. (2009) mencionan lo siguiente:

> La transición de fase II a III —*lock-in-phase*— se caracteriza por una mayor constricción, lo que finalmente conduce a un *lock in*, es decir, el patrón de decisión dominante se convierte en fijo y gana un carácter determinista. Con el tiempo, las

[40] Que puede suceder o no.

> acciones están totalmente ligadas a un mismo camino. Una opción o acción patrón particular se puede convertir en la forma predominante, perdiéndose la flexibilidad. Incluso los nuevos participantes en este campo de la acción no pueden abstenerse de adoptarlo. Cuando alternativas más eficientes están disponibles, los procesos de decisión de las organizaciones y las prácticas establecidas continúan reproduciéndose. Por lo tanto, la ocurrencia de un *lock-in* hace que un sistema se convierta en potencialmente ineficiente, porque pierde la capacidad de adoptar mejores alternativas. (p. 692)

En función de lo citado por Sydow et al. (2009), denominar ineficiente a un *lock in,* implica un patrón de referencia eficiente. Esto, según expresan Wong, Parodi & Monsalve (2014), quienes, además, resumiendo su consideración, explican que la clave del *path dependence* está:

> En las rigideces determinadas por un patrón que genera ineficiencia potencial, constituido a partir de las consecuencias no esperadas de decisiones remotas y por los mecanismos de retroalimentación positiva. La trayectoria se mantiene a pesar de los cambios en el entorno y enfatiza que decisiones iniciales restringen las opciones posteriores con lo cual coloca a los resultados en una trayectoria (y no en otra) que depende de decisiones pasadas. (p.185)

1.8.1. Dependencia de trayectoria en los conglomerados ecuatorianos.

El concepto de dependencia de trayectoria o *path dependence*, resulta interesante para comprender que las decisiones que las organizaciones toman en el presente están sujetas, en mayor

o menor medida, a aquellas que fueron tomadas en el pasado. Esto les permite, posiblemente, obtener ventajas competitivas en el tiempo, perdurar y ser longevas en el contexto empresarial, manteniéndose incluso a lo largo de varias generaciones.

Los conglomerados ecuatorianos han crecido en un entorno en el que las decisiones gubernamentales han estado condicionadas por una trayectoria histórica (*path dependence*), —desde lo político, económico o social—. Estas han jugado un rol fundamental, ya sea para la solidificación de los conglomerados, que se han visto beneficiados por tales decisiones, ya sea para su desaparición del contexto empresarial actual o para identificar cómo algunos de ellos se han quedado rígidos ante una dinámica que, históricamente, les fue beneficiosa, pero que hoy, sin embargo, no necesariamente se adapta a los requerimientos de los negocios modernos.

Bajo las circunstancias descritas aquí, desde lo teórico, parece clara la conveniencia de estudiar los conglomerados haciendo uso del concepto de *path dependence*. Desde lo metodológico, esto puede ayudarnos, además, a tener una mejor comprensión de cómo en un país emergente como Ecuador, operan, deciden e implementan acciones los grupos económicos ante las diferentes transformaciones que ha sufrido el contexto empresarial nacional. Esto puede permitir, igualmente, entender qué hacen estas organizaciones para crecer, fortalecerse, incrementar sus ganancias o aplicar una diversidad de estrategias de crecimiento, las cuales, en particular, son objeto de interés de este estudio.

1.9. Situación de los conglomerados en Ecuador en el periodo 2007-2016

Como se ha podido dilucidar, los grupos económicos en Ecuador no son de reciente presencia histórica, empresarial o familiar y, sin embargo, aún el conocimiento de cómo los operan, qué variables subyacen en su desarrollo, cuáles han sido las estrategias que han implementado y

qué les han permitido crecer en el contexto local e incluso internacional es aún incipiente. Esto, entre otros factores, dado que su identificación y la existencia de información pública acerca de ellos no fue una prioridad para los gobiernos existentes hasta inicios del siglo XX.

Sin embargo, a partir de 2007, con la promulgación de la Ley de Régimen Tributario Interno, los conglomerados comenzaron a ser identificados, categorizados y clasificados. Esto, de acuerdo con parámetros establecidos por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador. Los principales establecidos son: *1*) aportación al impuesto a la renta, *2*) impuesto al valor agregado (IVA), *3*) impuesto a la salida de divisas, *4*) impuesto a los consumos especiales y *5*) impuesto a los activos en el exterior. Al cierre de 2016, los 200 conglomerados censados hasta esa fecha eran los encargados del 57,4 % del PIB[41] (SRI, 2017). Esto ratifica lo expresado por Leff (1978), en el sentido de que no solo su conformación empresarial los hace importantes, sino también sus aportes al producto geográfico bruto.

La tabla 5 presenta la evolución de los conglomerados en Ecuador. En 2007 no había sino diecisiete de ellos en el país, pero, para diciembre de 2016, de acuerdo con el censo realizado por el SRI, ya fue posible registrar 183 más, sumando así 200 grupos económicos compitiendo en el entorno empresarial de esta nación.

Tabla 5

Evolución del censo de conglomerados en Ecuador (2007-2016)

Año	**Cantidad de grupos**	**Variación respecto al año anterior**
2007	17	**---**

[41] En cifras del Banco Mundial el PIB a 2015 fue de 100,9 mil millones http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador

2008	42	25
2009	51	9
2010	63	12
2011	75	12
2012	100	25
2013	110	10
2014	118	8
2015	125	7
2016	200	90

Fuente: elaboración propia con base a datos del SRI (2017).

1.9.1. Distribución de los conglomerados a nivel nacional.

A nivel nacional, las tres primeras provincias[42] de Ecuador con más conglomerados eran Pichincha[43], Guayas y Azuay (ver tabla 14). En el primer caso, en Quito se concentraba el poder político (ejecutivo, legislativo, judicial y electoral) y, al ser la capital del país, era en donde una buena parte de los grandes grupos económicos nacionales o multinacionales instalaban sus operaciones.

En el segundo caso, Guayaquil, con cerca de tres millones de personas, era la ciudad con más habitantes del país (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2016) y la que, desde inicios de la república, había agrupado a familias terratenientes agroexportadoras de cacao, banano y del sector bancario (Vanoni, 2017), algunas de las cuales permanecen presentes hasta el día de hoy (Vanoni-Rodríguez-Romero, 2017a). Históricamente, fue además el principal puerto marítimo, en donde las exportaciones y las importaciones se concentraron.

En el tercer caso, Cuenca era la tercera ciudad de mayor población (INEC, 2016), en donde se asentaron conglomerados familiares del sector de la cerámica, línea blanca y distribución

[42] Corresponde a la división administrativa territorial con la que se organiza Ecuador.
[43] Quito, Guayaquil y Cuenca son, respectivamente, las capitales.

mayorista (SRI, 2016). La tabla 6 identifica las principales provincias en las que se encuentran los hoy los conglomerados, así como su incremento durante el período estudiado en esta investigación.

Tabla 6

Incremento de conglomerados en Ecuador por provincia en el período (2007-2016)

Provincia	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Pichincha	5	16	18	22	27	37	44	45	46	99
Guayas	9	16	18	21	26	36	37	40	41	61
Azuay	2	5	5	7	8	9	9	9	10	11
Loja	1	2	3	4	4	6	7	7	9	9
Manabí	0	1	3	4	5	6	7	8	9	9
Tungurahua	0	2	4	5	5	6	6	7	8	8
Imbabura	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3
TOTAL	17	42	51	63	75	100	110	118	125	200

Fuente: Servicio de Rentas Internas del Ecuador (2017, www.sri.gov).

Los datos de la tabla anterior permiten comprender de mejor forma cómo estaban distribuidos los conglomerados a lo largo del territorio ecuatoriano y nos ayuda a deducir su presencia porcentual por provincias. Así, el 49,5 % de estos se encontraba en la provincia de Pichincha, el 30,5 % en Guayas, el 5,5 % en Azuay, el 9 % para Loja y Manabí, el 4 % para Tungurahua y el 1,5 % para Imbabura.

De las veinticuatro provincias del país, solo el 29,16 % registraron presencia de los conglomerados, siendo las de la sierra[44] las predominantes (con un 71,4 %), sobre las de la costa (con 28.6%). El oriente y la región insular (Islas Galápagos), por su parte, no evidenciaron

[44] Provincias atravesadas por la Cordillera de Los Andes. Estas se encuentran representadas, en la tabla 7, por Pichincha, Azuay, Loja, Tungurahua e Imbabura.

participación alguna. De acuerdo con lo presentado, a continuación, la tabla 7, de los diez primeros grupos categorizadas por su tamaño[45] y por el sector en el que desarrollan sus operaciones, según los datos del SRI (2017), seis estaban en la provincia de Pichincha, tres en Guayas y uno en Azuay.

Tabla 7

Los diez primeros conglomerados de Ecuador

Puesto	**Grupo**	**Provincia**
1	Banco Pichincha	Pichincha
2	OCP Ecuador	Pichincha
3	Almacenes Juan Eljuri	Azuay
4	Corporación Favorita	Pichincha
5	Schlumberger del Ecuador	Pichincha
6	Claro	Guayas
7	Pronaca	Pichincha
8	Banco de Guayaquil	Guayas
9	Produbanco	Pichincha
10	Corporación El Rosado	Guayas

Fuente: Servicio de Rentas Internas del Ecuador (2017).

1.9.2. Estrategias implementas por los conglomerados en Ecuador.

Para tener una idea mucho más clara sobre las estrategias de crecimiento implementadas por los conglomerados ecuatorianos se analizaron cada uno de los 200 grupos presentes en los diferentes sectores productivos y que hacían parte del censo realizado por el SRI a 2016. Igualmente, para identificar las estrategias corporativas de crecimiento implementadas, se diferenció a los conglomerados en dos grandes estrategias base. Esto, considerando los criterios de Vanoni y Rodríguez-Romero (2017a), los cuales se resumen en la tabla 8.

[45] Se considera la suma de activos, patrimonio, ingresos, gastos y el total recaudado por los integrantes de cada grupo económico. Cabe señalar que este tamaño no tiene relación con el comportamiento tributario respecto al pago de impuestos, puesto que no se considera al impuesto a la renta causado en el cálculo (SRI, 2016).

Tabla 8

Estrategias de crecimiento y sus particularidades consideradas en el estudio

Concentración	**Especialización**
	Negocios concentrados en una actividad industrial principal (Bowen y Wiersema, 2005).
	Integración
	La empresa centra su negocio en un sector predominante, en el que suma actividades dentro de su cadena de valor (Tarzijan, 2013).
Diversificación	**Relacionada**
	Expande la empresa en dos o más sectores industriales que guardan cierta relación entre ellos (Osorio, 2009).
	No relacionada
	La empresa amplía las áreas a dos o más negocios que no guardan ningún tipo de relación (Huerta y Navas, 2007).

Fuente: Vanoni y Rodríguez-Romero (2017ª, p. 47).

Los resultados obtenidos en el análisis de los conglomerados presentes en el Ecuador pudieron ser realizados, tal como lo explica Ávila (2006), debido a que la población era pequeña y dado que fue identificada y listada[46], tal como el SRI (2017) lo había hecho. Los resultados obtenidos pueden ser observados en la tabla 9.

[46] El autor expresa que una metodología de muestreo aleatorio simple es eficaz para un universo de análisis pequeño.

Tabla 9

Estrategias de concentración y diversificación aplicadas por conglomerados en Ecuador

Estrategia base	**Participación**	**Estrategia base**	**Participación**
Concentración	70,5 %	Diversificación	29,5 %
Estrategia aplicada	**Participación**	**Estrategia aplicada**	**Participación**
Especialización	78,7 %	Relacionada	22 %
Integración	21,3 %	No relacionada	78 %

Fuente: elaboración propia.

Los conglomerados que optaron por una estrategia de especialización fueron 111 y 30 los que aplicaron la integración. Esto demostró que en Ecuador existía una clara supremacía de la estrategia de concentración de los negocios. Por otra parte, 46 aplicaron una estrategia de diversificación no relacionada y 13 inclinaron sus decisiones corporativas a una diversificación relacionada.

1.9.3. Sectores en los que se encuentran presentes los conglomerados.

Los sectores en los que se encontraban compitiendo los conglomerados ecuatorianos, en particular, algunos de los que presentaban mayor participación, obedecían, por una parte, a la tendencia mundial de crecimiento de las empresas de servicio (en el país, servicios petroleros de ingeniería y marítimos) y, por otro, a su origen histórico (CEPAL, 2013, Uquillas, 2008) de poder basado en la banca, en especial aquella formada en la costa (Fierro, 1991). Estos últimos fueron los precursores de los grupos financieros locales mientras, además, eran comerciantes de diferentes tipos de productos tanto al por mayor como al por menor (Guerrero, 1980). La figura 2 expone los diferentes sectores en los que compiten los conglomerados y el porcentaje que cada uno representa dentro de la totalidad de los grupos analizados.

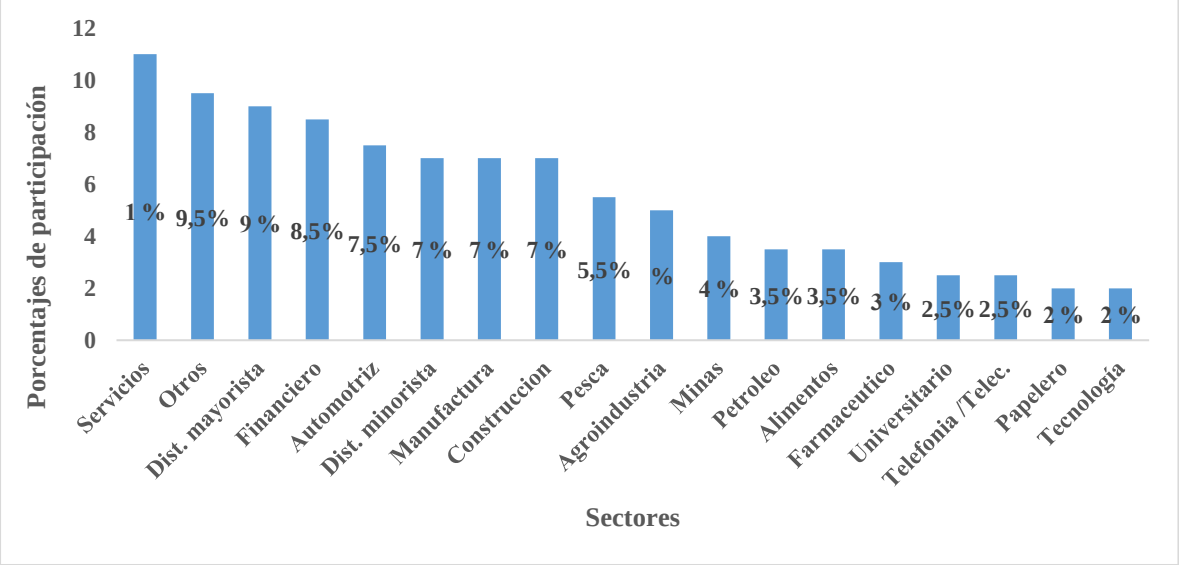


Figura 2. Conglomerados ordenados por sectores y por porcentajes de participación.

Fuente: elaboración propia con base a SRI (2016).

Es importante resaltar que la clasificación sectorial realizada atiende tanto a la forma en que las empresas matrices fueron registradas ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [SC] (2017) como a la categorización realizada directamente por el SRI.

1.9.4. Número de filiales por conglomerado.

Respecto al número de filiales presentes por cada conglomerado fue posible evidenciar que existe una alta dispersión al respecto. Esto, dado que, así como existen dieciséis grupos que cuentan con una filial, en el otro extremo, se encuentra uno que tiene 233. Ahora bien, del total de conglomerados el 46 % tiene entre 1 y 10 filiales (tabla 10).

Tabla 10

Número de filiales por conglomerado con presencia en Ecuador

Número de filiales	**Número de grupos económicos**	*Continuación…*	
		Número de filiales	**Número de grupos económicos**
1	16	30	4
2	14	31	3
3	8	32	3
4	11	33	1
5	13	34	2
6	7	35	2
7	7	36	2
8	7	37	3
9	6	38	1
10	3	39	3
11	2	40	2
12	4	41	2
13	2	42	1
14	4	47	2
15	3	49	1
16	4	54	1
17	2	56	1
18	2	62	1

19	3	64	1
20	5	74	1
21	2	78	2
22	4	80	1
23	3	82	1
24	3	83	2
25	2	85	1
26	4	109	1
27	4	142	1
28	3	148	1
29	4	233	1

Fuente: elaboración propia con datos del SRI (2017).

De la anterior tabla se destaca también el hecho de que, del resto de los conglomerados, el 54 % posee más de once filiales por grupo y el 2 % (cuatro de ellos) tiene más de 100 filiales. Entre ellos dos se encuentran en el sector agroindustrial (Pronaca y Grupo Bananero Noboa), uno en el financiero (Banco del Pichincha) y uno en el de distribución mayorista (Almacenes Juan Eljuri). Su magnitud —y la importancia que resulta de ella— hace que sobre estos grupos recaiga una especial atención.

1.9.5. Conglomerados familiares.

El universo de conglomerados en Ecuador estuvo constituido tanto por empresas familiares como por no familiares. Estas últimas, principalmente, conformadas por compañías públicas nacionales e internacionales o por grupos con presencia global, cuyas acciones cotizaban en las diferentes bolsas de valores del mundo.

De los conglomerados presentes, 161, es decir el 81 %, tenían la particularidad de estar constituidos básicamente por grupos familiares que los fundaron o que, con el paso del tiempo, habían adquirido una mayoría de acciones de organizaciones. Estas últimas, que todavía se

encontraban presentes o que fueron absorbidas y desaparecieron en el proceso de consolidación en grandes grupos empresariales.

Si bien la presencia de los conglomerados familiares en los diferentes sectores fue muy amplia, existió un predominio en el financiero, el de distribución mayorista y minorista, el agroindustrial y el de la pesca. Esto, así como en otros que surgieron en el siglo XX y que trajeron consigo tecnologías modernas, tales como el automotriz, el farmacéutico y el de la construcción.

Conviene destacar también la presencia de cinco conglomerados familiares en el sector universitario. Uno de ellos fue incorporado en el censo de 2010 (Universidad San Francisco), de origen ecuatoriano, y los cuatro restantes en el de 2016, de los cuales uno es español (la Universidad SEK) y los otros tres ecuatorianos: la Universidad Espíritu Santo, la Universidad Internacional del Ecuador y la Universidad de las Américas (SRI, 2017).

Los treinta y nueve grupos restantes tenían características no familiares, los cuales representan el 19 %. En estos conglomerados predominan los presentes en los sectores vinculados con las aerolíneas, la telefonía y las telecomunicaciones, el petrolero, los alimentos y las bebidas, los servicios y la manufactura.

CAPÍTULO II. La estrategia: modelo estructurado de análisis estratégico

Introducción

El campo de la estrategia ha evolucionado tanto por las aportaciones teóricas que ha recibido, como por la diversidad de escuelas que han emergido y afianzado esta disciplina (Sanabria & Smida, 2015). Aunque el término tiene sus antecedentes empresariales a inicios del siglo XIX, los griegos ya lo utilizaban y su significado estaba enmarcado al campo de la guerra.

El término se formó por dos lexemas: *Stratos* que significa ejército y *Agein*, que quiere decir conductor (Andrews, 1986). Sin embargo, a pesar de la antigüedad inminente descrita en los textos Homéricos[47], Sun Tzu (2009), en su obra *El arte de la guerra*, 500 a. C., lo utilizó para resaltar entre otras cosas, los preparativos previos al combate militar y todo lo necesario para enfrentarlo.

En este marco hay que resaltar dos lógicas muy diferentes y divergentes respecto a la forma en que se podían conseguir los resultados en el campo de batalla. El occidente, encabezado por Grecia, que pensaba que la guerra se ganaba por medio de la fuerza y el oriente, representado por China, que sostenía que era mejor evitar cualquier combate, pero que, si era inevitable, debía de ganarse con inteligencia (Vanoni, Brito, Vasco, Brito, Omaña, 2018).

[47] Aunque en ellos se hablaba de la estratagema como maniobras militares y engaños para atacar al enemigo.

Siglos después, Maquiavelo (en la política), Napoleón (en la guerra y la política) y Clausewitz (en la guerra), entre otros, emplearon el término estrategia desde diferentes perspectivas. Sin embargo, Sanabria (2004) menciona que:

> En la actualidad, dado el desarrollo del campo, esta relación se limita tan solo a algunos elementos conceptuales que subyacen a la dinámica militar y que son, en cierto sentido, análogos a los que se hacen presentes en las actividades de negocios y de las organizaciones que hoy conocemos. (p. 59)

A mediados del siglo XX con la obra *Teoría de los juegos y del comportamiento económico* Von Neumann y Morgenstern situaron a la estrategia en el campo científico y de la gestión de empresas (Morgestern, 1947; Von Neumann & Morgestern, 1953).

Nutrido con algunos antecedentes históricos, el presente capítulo, al inscribirse en el campo de la estrategia, nos permite abordar de forma más profunda el modelo estructurado de análisis estratégico (Rodríguez-Romero, 2011). Este será implementado, posteriormente, para la comprensión de los conglomerados ecuatorianos aquí analizados.

2.1. Evolución del concepto de estrategia en la empresa

Aportes al campo de la estrategia como las de Barnard (1959) y Selsnick (1957), aunque contrapuestos[48], fueron los primeros pasos en la comprensión de su utilidad en la empresa. Su

[48] Ya que el primero habla de la empresa como un sistema social cooperativo y el segundo de la competencia.

importancia se sustentó con Drucker, quien definió que la estrategia, para considerarse como tal, debía responder dos preguntas centrales: ¿cuál es nuestro negocio? y ¿cuál debería ser nuestro negocio? Este autor pretendía que la empresa reconociera su estado actual para poder proyectarse así a uno deseado en aquellos negocios en los que quisieran competir (Rivera & Malaver, 2011). Algunas nociones o corrientes de investigadores precursores de este campo, al respecto de la forma como han visto la estrategia, se representan en la tabla 11.

Tabla 11

Diferentes autores y sus posturas al respecto de la definición de estrategia

Noción o corriente	**Autor/es**	**Características**
Condiciones de mercado	Bain (1951)	Analiza las interacciones de la firma con su entorno para crear ventajas competitivas.
Ventajas internas	Schumpeter (1952)	La estrategia debe generar ventajas intraorganizacionales que permiten competir de nuevas maneras al alterar la dinámica histórica del mercado.
Competitividad	Penrose (1959)	La estrategia está en la capacidad de interrelacionar recursos para alcanzar mejores resultados.

Fuente: elaboración propia.

A partir de los autores anteriormente mencionados en la tabla, se desarrollaron luego avances que complementaron, ampliaron o restringieron el concepto de estrategia. Las aportaciones de Chandler (1962) hacen una aproximación al concepto como una disciplina independiente de la administración, afirmando que la estructura sigue a la estrategia. Mintzberg (1978) explica que, aunque pueden existir una diversidad de formas de definir las estrategias, ellas siempre serán

diseñadas en función de un conjunto consciente y deliberado de directrices que determinan las decisiones en el futuro.

El mismo autor expresa que la estrategia no se estructura solo como un plan, porque puede ser vista como múltiples alternativas (figura 3), entre ellas las de un patrón dentro de una gama posible de acciones (Mintzberg, 1978, p. 935). Así se habla de estrategias deliberadas (planeada o intencional) es decir, aquellas que han sido formadas *a priori* (Mintzberg, 1990) por los representantes de la alta dirección. El otro grupo son las estrategias emergentes, que surgen como producto del ensayo y el error que se da como resultado de implementar alternativas que no han sido formuladas, tales como en las deliberadas, sino que surgen gradualmente durante la trayectoria de la empresa en su negocio (Mintzberg, 1978).

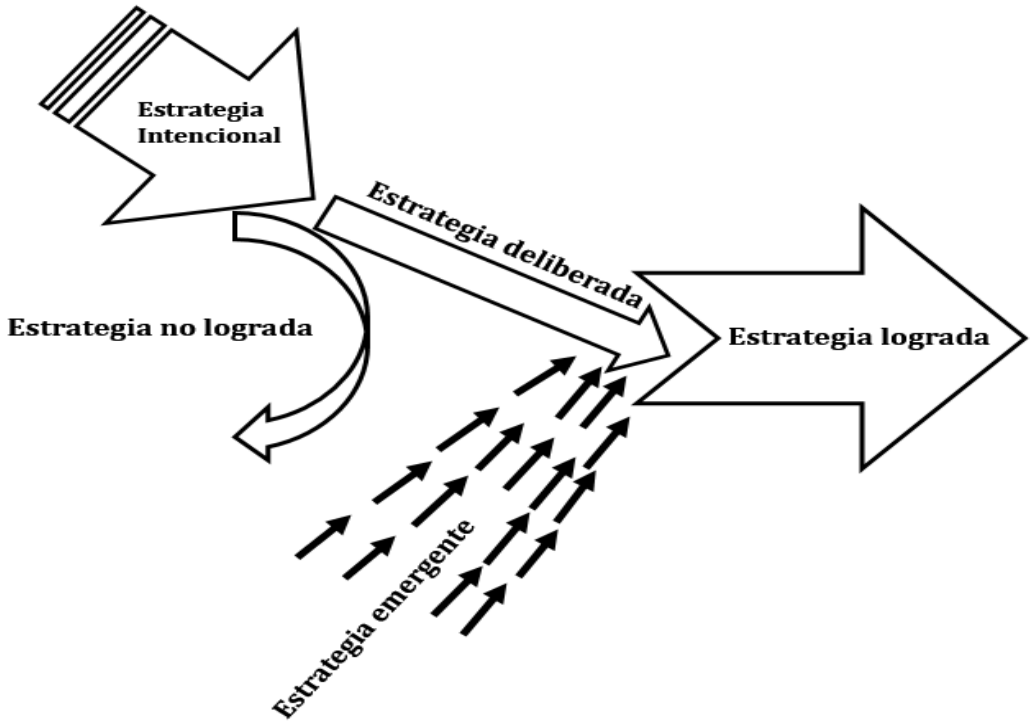


Figura 3. Tipos de estrategias.

Fuente: Mintzberg (1978, p. 945).

Sanabria y Moreno (2018) al respecto de lo expresado por Mintzberg (1978, 1990) resaltan que en la primera opción hay un libreto, una ruta o derrotero a seguir que ha sido previamente bien pensado. Mientras que en la estrategia emergente la improvisación es clave para enfrentar un presente que abre camino al futuro. Es decir, que ambas estrategias se complementan. Haciendo una analogía, los autores mencionan que es como el acto de caminar ya que "el pie izquierdo sigue al derecho" (Sanabria et al., 2018, p. 52).

Con relación a la evolución del campo de la estrategia, Sanabria (2004) y Rodríguez-Romero y Garzón (2007) realizaron un recorrido de la estrategia empresarial resaltando siete etapas con características distintivas. Esto, en un período que data de inicios de 1900 y concluye en 2000. La tabla 12 muestra dicha evolución y aportes al concepto de estrategia.

Tabla 12

Evolución de la estrategia como disciplina y aportes por períodos de análisis

Décadas	**Evolución de la estrategia**	**Contribuciones asociadas**
1910-1930	Política de empresa.	Desarrollo y fortalecimiento de estructura productiva. Producción en masa. Empresas complejas con múltiples unidades a gran escala y burocratizadas.
1940	Planificación financiera. Esquema de presupuestación y programación.	Operaciones y control financiero.
1950	Planificación a largo plazo.	Metas de cinco a diez años. Descentralización. Las escuelas de negocios la incorporan a sus currículos.
1960	Planificación a largo plazo. Administración por objetivos y resultados.	Se incorporan las estrategias de producto mercado por parte de Ansoff. Boston Consulting Group y McKinsey, desarrollan matrices estratégicas.
1970	Estrategia corporativa.	Diversificación y ampliación de portafolio de actividades. La estrategia como sistema abierto y el entorno como variable de análisis de las compañías.

1980	Gerencia estratégica y alcance de ventaja competitiva.	Fuentes de ventajas competitivas de la firma. La estrategia se ubica como una actividad de la alta dirección.
1990	Nueva economía y direccionamiento estratégico.	Innovación y gestión del conocimiento. Consolidación de los grupos económicos.
2000	Estrategias del nuevo milenio.	Innovación, cambios en los modelos de negocios, complejidad estandarización. Alianzas, redes y organización virtual.

Fuente: elaboración propia con base en Sanabria (2004, p. 63-75) y Rodríguez-Romero y Garzón (2007, p. 58-59).

En la tabla anterior es posible observar cómo el campo de la estrategia ha evolucionado desde inicios del siglo XX. Así, desde las consideraciones seminales de productividad y de producción en masa, logró evolucionar hacia aspectos tan relevantes como la planificación a largo plazo o la incorporación de estrategias de diversificación. Esto. como una forma de incorporar nuevos negocios a las organizaciones y la realización de alianzas y redes que mejoran y fortalecen sus ventajas competitivas.

2.2. Modelo estructurado de análisis estratégico

En la literatura del campo de la estrategia se reconoce que el entorno influye en los cambios organizacionales (Chandler, 1977; Christensen, 2000; Lemaire, 1997; Porter, 2013; Ricart & Vila, 1991; Serna, 2014; Strategor, 1995; Tarzijan, 2013). Por esta razón, se ha considerado conveniente identificar un modelo útil para comprender las estrategias de crecimiento de los conglomerados ecuatorianos. Esto, a partir de las respuestas organizacionales que realizan ante el medio en el que se desenvuelven (Lemaire, 1997). Se estima que el modelo estructurado de análisis estratégico, propuesto por Rodríguez-Romero (2007) es apropiado para este fin, ya que puede ser empleado en

cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño, de su desarrollo en el mercado y de sus objetivos corporativos.

El modelo utilizado para la comprensión de las estrategias de crecimiento que implementaron los grupos económicos ecuatorianos intentó, de una forma metódica, incorporar todas aquellas variables necesarias para entender la forma en que las empresas diseñaron acciones alineadas a los principios corporativos que fueron desarrollados por la alta dirección y que motivaron la consecución de objetivos, sean estos de carácter económico[49] o no.

La figura 4 muestra las variables que hacen parte constitutiva del modelo y que deben ser analizadas por separado para la profundización y posterior comprensión de cada grupo económico.

[49] Rentabilidad a corto, mediano y largo plazo.

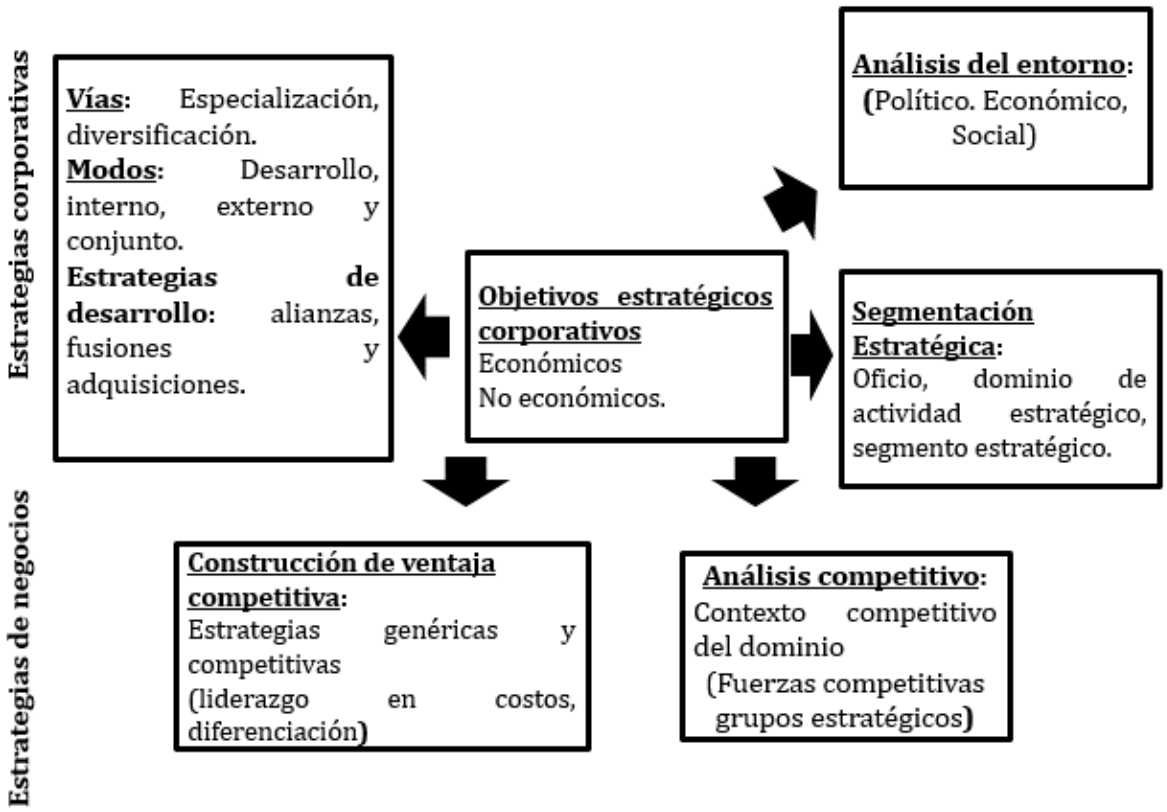


Figura 4. Modelo estructurado de análisis estratégico.

Fuente: Rodríguez-Romero (2007, p. 79).

Dentro del modelo, se consideraron dos niveles estratégicos de decisión. Por una parte, aquel de tipo macro, relacionado con el largo plazo y del cual se hace cargo la alta dirección, es decir, la estrategia corporativa; y, por la otra, uno más enfocado en el posicionamiento dentro de unas combinaciones de producto-mercado (Rodríguez-Romero, 2011) que están en el ámbito de la estrategia del negocio (Porter, 2013) con la cual realmente la empresa compite (Porter, 1983).

En los dos niveles mencionados se introduce una serie de herramientas que incorporan paulatinamente todos aquellos pensamientos, reflexiones y decisiones estratégicas que la empresa puede realizar para poder conseguir los objetivos corporativos planteados.

2.2.1. Análisis del entorno.

El análisis del entorno considera una serie de acciones que permiten a la empresa identificar la situación en la que se encuentra frente a sus adversarios, el sector en el que compite y las circunstancias propias organizacionales que lo caracterizan. También brinda un horizonte de maniobra que se amplía o restringe a cada participante que quiere alcanzar sus objetivos estratégicos. En este entorno y, respecto a los competidores, cada empresa busca reconocer aquellos elementos que la caracterizan y distinguen, así como la forma en la que se manejan en dicho ambiente competitivo, tanto en sus fortalezas como en los elementos que se vuelven restrictivos para alcanzar sus objetivos.

Dos herramientas importantes son consideradas por el modelo para la comprensión del entorno. Una que abarca las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA (SWOT[50] o LCAG[51]) que permiten a la organización evaluarse internamente y definir tanto las oportunidades a tomar como de las amenazas a evitar. Y otra, el modelo de Lemaire (1997), que, toma el marco PESTEL (acrónimo de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, económicas y legales) y lo divide en tres categorías claramente diferenciadas, a saber: *1*) político-reglamentarias; *2*) socioeconómicas y *3*) tecnológicas. Esto, considerando que ellas guían a las organizaciones en sus acciones futuras, en función del conocimiento de su área de acción relevante.

---

[50] Por sus siglas en inglés: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* y *threats.*
[51] Sigla de sus creadores: Learned, Christensen Andrews y Guth.

2.2.2. Segmentación estratégica.

Dada la confusión y diversidad de productos, categorías de productos, departamentos, líneas de negocios y tecnologías en la que puede estar estructurada una organización (Strategor, 1995), se hace necesario que el análisis interno sea efectuado de una forma adaptada que brinde un nivel de agregación de fácil visualización de los aspectos estratégicos (Rodríguez-Romero, 2011). Frente a esto, la segmentación estratégica permite agrupar una combinación única de factores de éxito sobre los cuales la empresa gana y acumula experiencia. Lo que implica que "existen tantos segmentos estratégicos como combinaciones que pueden ser realizadas" (Strategor, 1995, p. 87).

Rodríguez-Romero (2011) señala que la segmentación estratégica integra con lógicamente tres componentes de la organización que deben ser considerados al momento de realizar este análisis, a saber: *1*) el oficio de actividad, *2*) el o los dominios de actividad estratégica y *3*) el segmento o subsegmentos estratégicos. Estos se explican a continuación:

1. *El oficio:* conjuga competencias, habilidades, técnicas y tecnologías obtenidas por la práctica de una actividad, las cuales, traslapadas al campo de la empresa, pueden representar su principal sustento (Rodríguez-Romero & Tovar, 2007). Además, integra prácticas no solo genéricas, puesto que también están incluidas aquellas que son únicas, diferenciadas, que generan ventajas competitivas y valor (Prahalad & Hammel, 1990), así como la facilidad de integrar nuevos y distintos negocios.
2. *Dominios de actividad estratégica* (DAE): incluyen "los sectores y mercados en que opera la empresa, por lo que se encuentra a menudo en la organización misma de la firma haciendo tangible el oficio" (Rodríguez-Romero & Tovar, 2007, p. 80). Bajo este criterio las

divisiones o uniones entre empresas con similares tecnologías, mercados o portafolio de productos deben quedar claramente diferenciadas (Morcillo & Redondo, 2004).

3. *Segmento estratégico:* facilita la visualización del "campo de batalla" en el que se encuentra la organización en una escala adecuada (Strategor, 1997, p. 88). En otras palabras, el segmento estratégico permite analizar las competencias requeridas para ser competitivo en un segmento específico, de forma que las acciones, decisiones, asignación de fondos y el apoyo de maniobras estratégicas se focalizan en él.

2.2.3. Análisis competitivo.

La definición de la estrategia corporativa lleva implícito un análisis que permita reconocer cómo el sector se desenvuelve en función de las fuerzas que lo afectan (Porter, 1982). Esto significa que, con solvencia, las interrelaciones que se pueden presentar en el marco competitivo definido por la organización (industria) deben ser evaluadas desde el potencial que representan. Esto, en función de cinco variables, a saber: *1*) los competidores actuales, *2*) los nuevos entrantes, *3*) los proveedores, *4*) los clientes y *5*) los sustitutos de los productos o servicios ofertados por la empresa (figura 5).

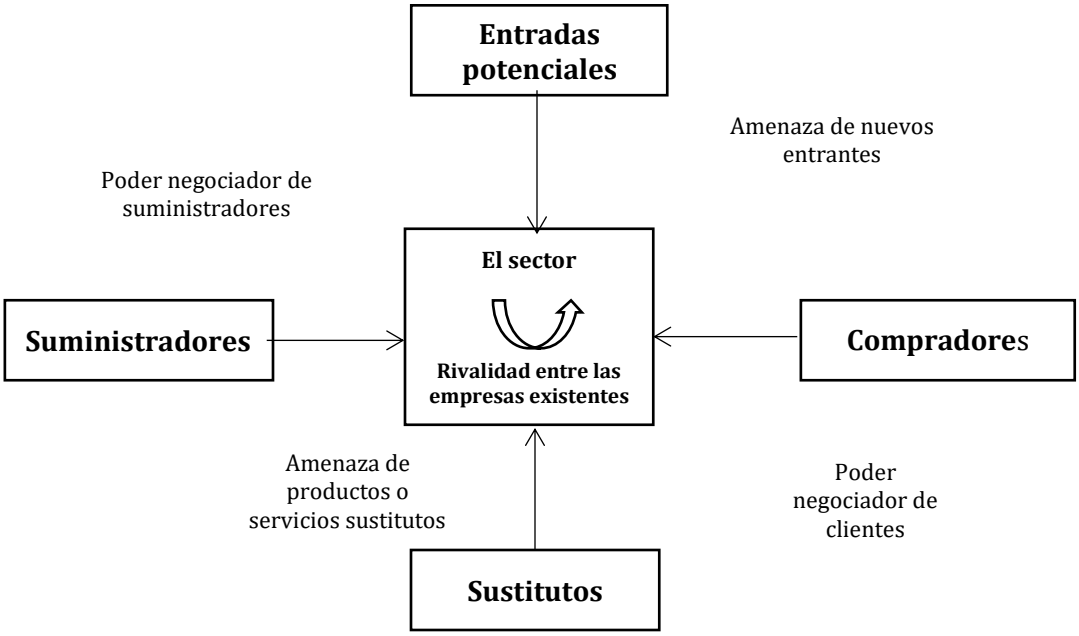


Figura 5. Modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Fuente: Porter (1989, p. 23).

Luego de analizar las fuerzas y rivalidades que inciden de forma directa en la industria en la que la organización con su estrategia de negocios decidió participar, se evalúa la lógica con la que los competidores participan en su sector de injerencia estratégica (Strategor, 1997). Para esto, se realizan agrupaciones de empresas (grupos estratégicos) las cuales, históricamente, han influido de forma directa sobre la rentabilidad y la demanda, propiciando una pugna interna entre ellos (Vanoni, et al., 2018). Su análisis deriva en la consideración de tres tipos de competencias. Estas son: *1*) condiciones de entrada en el sector, *2*) lucha competitiva entre los grupos estratégicos presentes y *3*) rivalidad en el seno de cada uno de los grupos estratégicos (Strategor, 1997).

Un buen análisis sectorial se da por medio de la identificación de las estrategias que usan las empresas sobre elementos objetivos que se pueden resumir en la tabla 13.

Tabla 13

Principales estrategias que pueden ser implementadas en un sector

ESTRATEGIAS
Grado de especialización
Imagen de marca
Política de precios
Modo de distribución
Dominio de tecnología
Posición en cuanto a costos
Extensión de servicios complementarios
Calidad percibida del producto
Tipo de política comercial
Grado de integración vertical
Relaciones con casa matriz
Relaciones con poderes públicos

Fuente: Strategor (1997).

2.2.4. Construcción de una ventaja competitiva.

Se entiende como ventaja competitiva a la situación en la que una empresa tiene una posición que lo distingue favorablemente en su sector entre los demás participantes (Porter, 2013). Una empresa puede tener varias rutas que le permitan conseguirla, entre estas se pueden mencionar las siguientes: *1*) la elaboración de productos de mayor rendimiento y calidad, *2*) la oferta de servicios superiores a los clientes y *3*) la reducción de costos superior a la media del sector (disciplina de valor).

Porter (1980, 1985, 1987, 2013) enfatiza que una empresa puede obtener ventajas competitivas por medio de tres estrategias denominadas “genéricas”. Estas, de forma individual o conjunta, construyen una postura ventajosa frente a la competencia del mercado. Ellas son: *1)* el liderazgo en costos, *2)* la diferenciación y *3)* concentración o enfoque de las actividades. A continuación, estas son explicadas:

1. *Liderazgo en costos*: implica que una organización mantiene y sostiene los costos de producción más bajos que la media del sector. Esto a través de la estandarización de sus productos y garantizando sus utilidades por volumen (Porter, 2013). Lo descrito representa, por tanto, un peligro para aquellos competidores que no logran mantener sus costos de producción bajos y, por ende, sus precios competitivos en relación con el resto de los participantes. Existe la necesidad de la empresa de incidir sobre su cadena de valor. Las fuentes de la ventaja son diversas y subordinadas a la estructura de la industria. Entre ellas se encuentran las economías de escala, las tecnologías de patente, los accesos preferenciales a materia prima y las economías de ámbito.
2. *Diferenciación*: contraria a la anterior, el éxito de su aplicación está en distinguirse por ejemplo en el diseño, el producto, el prestigio, la imagen de marca, la tecnología, la innovación, las características distintivas, el servicio al cliente o la red de distribución. De esa forma podrá cobrar un precio que se diferencie (alto), que siempre deberá ser mayor al costo de generar la diferenciación y entre clientes poco sensibles al precio (Vanoni, et al., 2018).
3. *Enfoque o concentración*: la estrategia busca que la empresa sea la mejor en el segmento objetivo seleccionado y no el mejor de la industria. Para eso en el nicho específico deberá destacarse más que sus competidores, centrándose en ellos con productos distintos, consumidores distintos o canales de distribución y ventas diferentes.

De acuerdo con Noboa (2005), estas estrategias genéricas han alcanzado aceptación por dos razones primordiales, a saber:

> Porque han sabido capturar la tensión natural que existe entre costos y diferenciación (…) y porque las capacidades, la estructura organizativa, el sistema de incentivos, la cultura corporativa y el estilo de liderazgo necesarios para establecer una estrategia de costos bajos son, a primera vista, muy distintas a las necesarias para implementar una estrategia de diferenciación. (p. 3)

Respecto a las ventajas que la aplicación de estas estrategias representa para la empresa, Porter (2013) indica que existen riesgos en la implementación de estas estrategias genéricas si no pueden ser sostenidas frente a los competidores del sector. Por lo que, si la ventaja competitiva no resiste los cambios del entorno, sea por evolución de la industria o por variaciones en el comportamiento de rivales, ella misma plantea sus propios riesgos. Estos se sintetizan en la tabla 14.

Tabla 14

Riesgos de las estrategias genéricas

Riesgos del liderazgo en costos	**Riesgos en la diferenciación**	**Riesgos en la concentración**
Los competidores imitan.	Los competidores imitan.	El segmento meta pierde atractivo.
Las tecnologías cambian.	Los criterios de diferenciación dejan de ser importantes para los clientes.	Se erosiona la estructura del sector y desaparece la demanda.
Erosión de criterios de la estrategia.	Se pierde la proximidad de los costos.	Los competidores reducen diferencias del segmento.
Se pierde la proximidad de la diferenciación y las empresas concentradas en costos reducen gastos en segmentos.	---	Las nuevas empresas concentradoras subsegmentan la industria.

Fuente: Porter (2013, p. 38).

2.3. Vías de desarrollo como parte del modelo de análisis estratégico

En la década de 1960 e inicios de la siguiente, las grandes empresas se aventuraron hacia la diversificación de sus negocios (Markides, 1995). Lo hicieron, atraídas y estimuladas por condiciones de crecimiento y rentabilidad que una economía dinámica, como la de la época, podía ofrecerles (Shleifer & Vishny, 1991). A pesar de esto, en 1974 la crisis mundial aplacó y racionalizó las decisiones de diversificación. Esto condujo, a inicios de 1980, a priorizar la especialización. Esto, en particular, en aquellas empresas que podían observar cómo sus posiciones competitivas perdían fortaleza (Strategor, 1995).

En los últimos cincuenta años, la estrategia aplicada a la dirección de empresas se ha desarrollado ampliamente. Lo ha hecho, en esencia, gracias a la realización de estudios que destacan, de una u otra forma, que las compañías tienen como un fin primordial incrementar su valor (Kothandaraman & Wilson, 2001). Esto al implementar acciones que les permiten potenciar sus ingresos y, a través de este medio, mejorar sus resultados (Bowen & Wieserma, 2005; Chandler, 1962; Johnson & Thomas, 1987; Markides, 1995; Porter, 2000; Rumelt, 1974, 1982; Wheelen, Hunger, & Oliva 2007). Desde esta perspectiva, la elección de la estrategia corporativa[52] adecuada es un asunto esencial para avanzar hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Cuando una empresa se plantea formular estrategias para alcanzar un crecimiento planificado puede optar, en general, por dos vías básicas. Estas son: concentración o diversificación (Strategor, 1995) (figura 6).

---

[52] Para el estudio de los conglomerados, este tipo de estrategia es el indicado, pues la de negocios se concentra en una empresa específica y no en la totalidad del grupo organizacional.



Figura 6. Vías de desarrollo empresarial.

Fuente: Medina, Constanzo e Hidalgo (2012, p. 57).

2.3.1. Estrategias de concentración.

Como se observa en la figura 6, una vía de crecimiento es la estrategia de concentración, enfoque o recentrado[53]. Esta se caracteriza por el hecho de que la empresa busca desempeñarse de forma más eficiente en un solo tipo de negocio o en un único sector industrial. Para esto, la compañía concentra sus esfuerzos organizacionales y desarrolla una actividad particular dentro del conjunto que constituye la cadena de valor propia del contexto competitivo en el que actúa tradicionalmente (Thompson & Strickland, 2004). Para autores como Bowen y Wiersema (2005), Channon (1973) y Markides (1995), la especialización implica mantener a la empresa en un área o sector con el fin de desarrollar y operar habilidades específicas sin intentar añadir nuevas actividades.

La especialización se realiza hasta que la organización alcanza una ventaja competitiva sostenible y rentable con un único producto. Esto la convierte en una especialista del mismo frente

[53] Este último término es una adaptación del vocablo francés “recentrage”.

a sus competidores (Porter, 1985). La dispersión de recursos se convierte en un enemigo de cualquier crecimiento, por lo que la empresa trata de relegar todo el potencial de diversificación que esté a su disposición (Strategor, 1995).

Se reconocen cuatro formas básicas que la especialización puede adoptar. Estas son: *1)* explotar una tecnología en particular, *2)* satisfacer las necesidades específicas de los clientes o centrarse en un segmento concreto, *3)* proporcionar un producto estándar a diferentes tipos de clientes y *4)* retirarse o abandonar las actividades deficitarias (Strategor, 1995). Cuando las empresas están en un contexto económico desfavorable (caída de las ventas, recesión, etc.), se pueden poner en práctica medidas correctivas con el fin de restablecer una adecuada estructura financiera. Estas acciones se realizan a través de estrategias de liberación (mediante el abandono de las actividades no rentables) y reorientación (implementando la concentración de recursos en un sector).

Es posible especializarse a través de dos caminos: *1)* el geográfico, que consiste en "llevar a cabo las elecciones de expansión o de restricción en el mercado pertinente que circunscribe la extensión en el espacio del área de negocio de la empresa" (Strategor, 1995, p. 133) y *2)* el de producto-mercado (Ansoff, 1957), consistente en "seleccionar pares de productos y mercados, cuyos factores clave de éxito sean idénticos en el negocio" (Strategor, 1995, p. 133).

Dos grandes alternativas directivas soportan también los fundamentos básicos de la estrategia de especialización. Por un lado, se encuentra la estrategia de costos. Como su nombre lo sugiere, esta se apoya en la experiencia para mejorar los costos de la compañía y, por esta vía, favorecer su posición competitiva. Por otro lado, está la estrategia de diferenciación. Esta busca que la empresa pueda distinguirse en un sector, al presentar al mercado una oferta con una mezcla de atributos únicos, la cual es apreciada por los consumidores como distinta de las demás. De este

modo, se adopta un posicionamiento específico que permite atender las necesidades de los clientes (Porter, 2013).

Otra estrategia de concentración, finalmente, es la integración vertical o el crecimiento integrado. En ella la empresa realiza varias actividades de la cadena de valor del sector en el que compite al tomar el control de una función que realizaba un proveedor (integración hacia atrás). Además, se apodera de las labores llevadas a cabo antes por los miembros de su canal de distribución (integración hacia adelante). A través de estas iniciativas, la compañía procura reducir costos, obtener el control de recursos limitados, tener acceso a clientes clave o garantizar la calidad de algún factor de producción (Medina, Constanzo, & Sandoval, 2012).

2.3.2. Estrategia de concentración y su incidencia en los resultados de la empresa.

La economía estadounidense experimentó dos periodos empresariales de posguerra: uno durante los años sesenta y otro en los ochenta. La década de 1960 se caracterizó por una tendencia dominante en las organizaciones hacia la diversificación y la conglomeración (Shleifer & Vishny, 1991) y la de 1980, en cambio, por un retorno de las empresas hacia la especialización de sus actividades (Batsch, 2003; Shleifer & Vishny, 1991).

Ahora bien, en la literatura económica y de negocios se demuestra que, posteriormente, las organizaciones han avanzado hacia una nueva restructuración, enfocándose, una vez más, en su *core business* inicial (Markides, 1995). De hecho, se identifica que esta restructuración se presentó en la mitad de las empresas norteamericanas a partir de los años ochenta (Lewis, 1990). Sin embargo, una dificultad básica de los estudios realizados en relación con esta temática es que estos no logran definir con exactitud qué implica el concepto de reestructuración pues, de hecho,

acciones corporativas como recompras, reenfoques, alianzas, consolidaciones, apalancamientos y recapitalizaciones son identificadas de manera general con este término (Markides, 1995).

En términos de Bhagat, Shleifer y Vishny (1990), restructurar no significa hacer una desinversión en el negocio, esta acción implica, más bien, un retorno a la estrategia de especialización. Los estudios de Markides (1992), Porter (1987) y Williams, Páez y Sanders (1988), así lo plantean. De hecho, según Markides (1993), del 50% de las empresas pertenecientes al listado de las *Fortune* 500, al menos un 20% de ellas se volcaron a su *core business* entre 1981 a 1987.

En los mencionados estudios, se identificó que las empresas que se reorientaron a la especialización estaban caracterizadas por una alta diversificación, pero también por una baja rentabilidad en relación con sus homólogas en el sector. Según Comment y Jarrell (1991) y Montgomery y Wilson (1986), tal reenfoque se asocia *ex ante* con un mejor valor de mercado de las compañías. Sin embargo, todavía es poca la evidencia en un momento *ex post*, en el que se demuestre que una estrategia de especialización está asociada necesariamente a rentabilidades superiores (Shleifer & Vishny, 1991). En la tabla 15 se observan algunos de los principales aportes sobre las implicaciones de la estrategia de concentración en las empresas.

Tabla 15

Principales consideraciones teóricas en relación con la estrategia de especialización

Autor(es)	Argumentos
Baghat, Shleifer y Vishny (1990); Hoskisson y Turk (1990), y Shleifer y Vishny (1990).	El nuevo enfoque de los ochenta puede ser entendido como intentos por parte de las compañías para reducir su excesiva diversificación, la cual ocurrió en su mayoría en los sesenta, como resultado de una estricta política *antitrust* en los Estados Unidos.
Calvo y Welliz (1978).	En empresas muy diversificadas se identificaron pérdidas del control debido a la gran cantidad de empleados que incumplían sus objetivos. Esto se convierte, a la postre, en la mayor limitación para que una firma pueda crecer.
Healy, Palepu y Ruback (1990).	Se demuestran aumentos en la rentabilidad de las empresas que se especializaron, aunque pueda no haberse realizado de manera adecuada la venta de activos.
Hoskisson y Hitt (1988); Karen y Levary (1983); Prahalad y Bettis (1986); Ravencraft y Scherer (1987), y Sutherland (1980).	La especialización surge de deficiencias derivadas por la limitación de procesamiento de la información por parte de los directivos, así como por la aplicación de la misma lógica dominante en el negocio recién adquirido.
Hoskisson y Turk (1990).	La especialización le proporciona a la compañía oportunidades para restaurar el valor perdido a través de una diversificación excesiva.
Kaplan (1989).	Existe evidencia de que las compras apalancadas mejoran la rentabilidad.
Litchtenberg y Siegel (1989).	Existe evidencia de que la productividad de las empresas se eleva después que estas han experimentado un cambio hacia la especialización.
Morck, Shleifer y Vishny (1990).	Los precios de las acciones de las firmas adquiridas en los ochenta se elevaron cuando se compraron otras firmas en la misma industria, pero cayeron con una diversificación no relacionada.
Morck, Schleifer y Vishny (1988) y Servaes (1989).	Muy pocos de los objetivos de la especialización a alcanzar en los ochenta fueron conseguidos, lo cual sugiere que hay espacio para mejoras.
Wernerfelt y Montgomery (1988).	Explican la existencia de una relación negativa en el promedio de rentabilidad de la empresa, ya que, a medida que su diversificación se incrementa, los ingresos disminuyen.

Fuente: elaboración propia con base en Markides (1995, pp. 101-104) y Shleifer y Vishny (1991, pp. 51-54).

En opinión de Shleifer y Vishny (1991) tanto los trabajos teóricos como los empíricos favorecen la idea de que la diversificación no relacionada poco a poco (en tan solo diez años) dio como resultado ineficiencias en las organizaciones. Estos autores destacan que los gerentes perseguían una diversificación no relacionada porque estaban comprometidos con sus objetivos

personales y con el crecimiento y sobrevivencia de sus firmas. Si no hubiese sido por la política antimonopolio, los empresarios habrían volcado sus intereses hacia las adquisiciones relacionadas, tal como sucedió entre 1920 y 1940.

Hacia la década de 1970, era claro que la diversificación había fallado. Además, el ambiente *antitrust* había cambiado drásticamente, por lo que dicha forma de crecimiento podía ser revertida. Las organizaciones más atentas a las circunstancias identificaron rápidamente los errores cometidos en el pasado y se las ingeniaron para preservar el negocio central y acelerar el proceso de especialización (Markides, 1995; Schleifer & Vishny, 1991).

2.3.3. Estrategia de diversificación.

La otra vía general de desarrollo por la que puede optar una empresa es la diversificación. Esta implica identificar oportunidades en nuevos negocios, ya sea que estos tengan algún tipo de relación con aquellos de los que antes se ocupaba la compañía (diversificación concéntrica o relacionada) o no la posean (diversificación conglomerada o no relacionada) (Ansoff, 1957; Thompson & Strickland, 2004).

De acuerdo con Wheelen et al. (2007), la estrategia de diversificación relacionada o concéntrica es importante y muy útil. Esto, en la medida en que la empresa que va a diversificarse posea una fuerte posición competitiva y que su competencia distintiva le permita usar esa fortaleza como medio de diversificación. De este modo, se intenta garantizar un anclaje estratégico en un sector en donde la compañía puede hacer uso del *know how* acumulado en su industria original.

Por su parte, la diversificación no relacionada o conglomerada se da cuando la industria en la que actualmente compite una empresa es poco atractiva y, al ser difícil para esta por alguna razón transferir capacidades o destrezas existentes a nuevos productos o servicios relacionados, escoge

participar en un sector no vinculado con aquel en el que se encuentra (Wheelen et al., 2007). De este modo, la organización deja de mantener el tradicional hilo conductor con su negocio actual y, al participar en nuevos sectores para ella, trata de reducir el riesgo y mejorar sus flujos financieros (Rumelt, 1982).

Aunque con base en las conceptualizaciones que acabamos de indicar se ha procurado esclarecer cada tipo de estrategia de diversificación, se identifica en la literatura la existencia de múltiples definiciones y criterios de clasificación alrededor de este tema (Chandler, 1962; Gort, 1962; Rumelt, 1974). En efecto, cada autor, de algún modo, ha proporcionado un significado desde su óptica particular (Huerta & Navas, 2007; Osorio, 2009). Esto, según Rumelt (1974), ha impedido la generación de una clara definición o una medida del concepto de diversificación que puedan ser aceptadas de manera amplia por los investigadores de la temática.

En virtud de lo anterior, Ansoff (1957) introdujo el concepto de diversificación como parte de las estrategias de las organizaciones para ampliar y extender sus operaciones, considerando dos dimensiones: mercados y productos. En general, las empresas ingresan a nuevas plazas con nuevas soluciones, para lo cual deben adquirir o desarrollar nuevas habilidades y recursos.

Posteriormente, Andersen, Ansoff, Norton y Weston (1959) indicaron que la diversificación consiste en ingresar a la comercialización de modernas líneas de productos. Esto se relaciona con adquirir tecnologías para el diseño y la producción, con el fin de atender, con estas innovaciones, los mercados en los que se incorpora la empresa.

Para Gort (1962), la diversificación está relacionada con la heterogeneidad de mercados atendidos por una organización en particular, gracias a la cual se explota la elasticidad cruzada de la demanda, se brinda variedad y se obtiene flexibilidad. Se logra así, además, optimizar los recursos productivos entre las diversas alternativas existentes.

En las investigaciones de Chandler (1962), la diversificación se origina cuando las empresas intervienen en nuevas industrias, mediante el desarrollo de productos, fusiones y adquisiciones o a través de la integración de la cadena de abastecimiento. Esto añade valor a la empresa al brindar soluciones a sus clientes y proveedores y le permite además consolidarse como una organización que logra optimizar sus recursos mientras opera con varias divisiones o líneas de negocios.

Rumelt (1982), por su parte, sostiene que la diversificación está relacionada con la variedad de productos comercializados, sin vinculación con los mercados y negocios en los que participa usualmente la empresa, los cuales pueden ser o no producidos por esta. Mientras que, para Pitts y Hopkins (1982), este concepto explica el grado en que las empresas pueden extenderse para operar simultáneamente en diferentes negocios a través de múltiples soluciones.

Wrigley (1970) desarrolló una forma de medición para comprender el grado de diversificación de una empresa. La clasificación inicial abarcaba dos ratios (de especialización y de relación). Posteriormente, esta fue complementada por Rumelt (1974), que incluyó un tercer ratio denominado vertical y las categorías de negocio dominante vinculado y de negocio dominante limitado. La clasificación puede ser observada en la tabla 16.

Tabla 16

Clasificación estratégica de Wrigley/Rumelt

Categoría	**Ratio**
Negocio único	$Rs \geq 95\ \%$
Dominante vertical	$Rv \geq 70\ \%$
Dominante limitado	$95\ \% < Rs < 70\ \%$; $Rc > (Rr+Rs)/2$
Dominante relacionado no vinculado	$95\ \% < Rs < 70\ \%$; $Rc < (Rr+Rs)/2$
Relacionado limitado	$Rs < 70\ \%$; $Rr > 70\ \%$; $Rc > (Rr+Rs)/2$
Relacionado vinculado	$Rs < 70\ \%$; $Rr > 70\ \%$; $Rc < (Rr+Rs)/2$
Negocio no relacionado	$Rr < 70\ \%$

Fuente: Rumelt (1982, p. 360).

Otras perspectivas, como la de Ramanujam y Varadarajan (1989), plantean que cuando se diversifica se ingresa a nuevas líneas de negocio, ya sea mediante el desarrollo interno o a través de la adquisición de competencias externas. Esto involucra cambios tanto en la estructura organizacional como en los procesos, así como, eventualmente, en otros sistemas de la compañía. Osorio (2009) por su parte, explica que la diversificación está relacionada con la capacidad para ubicar en el mercado una variedad de artículos y servicios, con el fin de cubrir de manera adecuada los requerimientos y preferencias de los consumidores.

Para Huerta y Navas (2007), finalmente, la diversificación se produce cuando se explotan los recursos y capacidades subutilizados en ciertas actividades, con el fin de introducirse en otros negocios o mercados. Esto nos permite pensar que los motivos por los cuales las empresas optan por diversificarse son diversos (tabla 17) y que dependen, entre otras cosas, del tipo de mercado y de las situaciones particulares a las que se enfrenten. Además, esta estrategia se ha convertido, al parecer, en algo indispensable tanto para que la empresa pueda transformarse como para que logre seguir siendo dinámica y se proyecte al futuro (Osorio, 2009).

Tabla 17

Criterios que explican la diversificación de las empresas

Autor(es)	**Argumentos para optar por la diversificación**
Ellouze y Mnasri (2019)	La diversificación de un grupo mejora el rendimiento de empresas afiliadas, si y solo si, superan cierto umbral. Y se vuelve más beneficioso para aquellas que presentan restricciones financieras.
Huerta y Navas (2007)	Cualquier nivel de diversificación genera mejores resultados que la especialización.
Komera, Lukose y Sasidharan (2018).	La diversificación relacionada tiene injerencia positiva con esfuerzos de investigación y desarrollo (I+D.)

Autor(es)	Argumentos para optar por la diversificación
Lindgren y Persson (2005)	El grado tecnológico de las organizaciones, en ocasiones, es subutilizado. Esto anima a las firmas a expandirse y a diversificarse, basándose en la teoría de los recursos, incursionando en nuevos negocios y explotando los bienes y competencias que poseen.
Montgomery (1982)	Se diversifica para maximizar los rendimientos e incrementar el poder en el mercado, ya que la diversificación y el crecimiento son etapas del ciclo de vida normal de una empresa. Se hace esto, usualmente, por disposición de los directivos.
Montoro y Ortiz de Urbina (2005).	Debido a la concentración de la industria, las empresas se ven obligadas a expandir sus operaciones o a buscar alternativas para diversificar sus negocios o líneas de productos. Estas optan por el desarrollo interno por adquisición para poder hacerlo.
Pitts y Hopkins (1982)	El crecimiento es una de las principales causas por la que las empresas buscan diversificarse y abordar otros mercados con nuevas soluciones. Con esto logran obtener una mayor rentabilidad y crecer en operaciones y activos.
Rodríguez-Romero (2011)	En economías cerradas puede ser la única forma de aumentar rendimientos y potenciar los excedentes generados en otras actividades.
Suárez (1993)	Las empresas optan por la diversificación cuando la tasa de crecimiento o la rentabilidad que ofrecen los negocios es menor a la que ofrece el mercado.
Tarzijan (2013)	Tienen mejor acceso al mercado de capitales.

Fuente: elaboración propia.

Debido a las razones que motivan la diversificación, las cuales fueron sintetizadas en la tabla 17, autores como Steiner (1964, p. 11) y Bueno, Morcillo y De Pablo (1989, p. 50) mencionan que, en el largo plazo, las empresas que no se diversifican están condenadas a desvanecerse y morir.

2.3.4. Estrategia de diversificación y su incidencia en los resultados de las empresas.

Desde mediados de los años ochenta, la atención de múltiples investigadores en el campo de la estrategia se ha centrado en examinar cómo inciden las distintas alternativas de diversificación en los resultados de las empresas (Chaterjee & Wernefelt, 1991; Robins & Wiersema, 1995). Se ha

estudiado tanto la influencia que ejerce el grado de diversificación, es decir, el número de negocios distintos, como las similitudes existentes entre estos (Suárez, 1993).

La importancia concedida a la relación entre diversificación y resultados se sustenta en tres consideraciones básicas (Ramanujam & Varadarajan, 1989). Estas son:

1. Las empresas diversificadas se han generalizado en las economías desarrolladas y se han perfilado como las estructuras dominantes de las actividades productivas. En realidad, diversificar hacia nuevos negocios es un fenómeno característico del capitalismo empresarial moderno (Aw & Batra, 1998; Chang, 1996; Menguzzato & Renau, 1991; Suárez, 1993). Esto lo convierte, en palabras de Gollop y Monahan (1991), en "uno de los fenómenos estructurales más importantes de la actividad económica de los últimos años" (p. 318).
2. Las compañías que diversifican incrementan en el largo plazo su importancia relativa respecto a organizaciones dedicadas a un único negocio (Ravenscraft & Scherer, 1987).
3. Existen pruebas de que un grupo de empresas diversificadas se ha sometido a procesos de reestructuración voluntarios cuyo fin es el cambio de dirección de la estrategia corporativa (Markides, 1995). De hecho, en los últimos años se han incrementado las reestructuraciones forzadas por el mercado de control corporativo (Shleifer & Vishny, 1991).

En realidad, las investigaciones han arrojado una serie de resultados contradictorios, debido a los tres grandes enfoques multidisciplinares (dirección estratégica, finanzas y economía industrial) utilizados para realizar los estudios en torno a la relación existente entre diversificación y resultados (Palich, Cardinal, & Miller, 2000). En la tabla 18 se destacan estos enfoques.

Tabla 18

Tres enfoques multidisciplinarios básicos en la relación entre diversificación y resultados

Enfoque	Autor(es)
Dirección estratégica	Rumelt (1974, 1982).
	Christensen y Montgomery (1981).
	Bettis (1981).
	Nayyar (1992).
	Markides y Williamson (1994).
Finanzas	Levy y Sarnat (1970).
	Lewellen (1971).
	Higgins y Schall (1975).
	Galai y Masulis (1976).
Economía industrial	Gort (1962).
	Markham (1973).

Fuente: elaboración propia.

Los estudios mencionados en la tabla 18 fueron realizados considerando los enfoques propios de la dirección estratégica y las finanzas, siguiendo una perspectiva definida. Desde esta, se observaron los resultados obtenidos por empresas que contaban con diversificación relacionada y no relacionada. Mientras que en el enfoque de la economía industrial se estudiaron los resultados relativos de la diversificación relacionada y no relacionada. Por esta razón, los hallazgos obtenidos, en efecto, presentan cierta controversia. Esto no permite dar una respuesta concreta respecto al papel que ocupa la diversificación en la determinación de los resultados.

La ambigüedad surge, primordialmente, cuando se analiza la diversificación no relacionada, pues, para Chatterjee (1986), Dubofsky y Varadarajan (1987), Elgers y Clark (1980) y Michel y Shaked (1984), esta genera mejores resultados que la relacionada. En cambio, según Lubatkin (1987) y Seth (1990), no existen diferencias entre los resultados que estas dos alternativas producen. A pesar de esto, autores como Bettis (1981), Lecraw (1984), Palepu (1985), Rumelt (1974, 1982), Salter y Weiholtd (1981), Varadarajan (1986), Varadarajan y Ramanujam (1987) y

Palich et al. (2000), argumentan que la diversificación hacia negocios de similares características mejora los resultados de las empresas.

A continuación, en la tabla 19, se recogen los trabajos identificados como más relevantes en relación con las estrategias de diversificación relacionada y no relacionada. En cada caso, se señalan de manera sintética los resultados que los autores han obtenido en sus investigaciones al respecto.

Tabla 19

Principales trabajos acerca de las estrategias de diversificación relacionada y no relacionada y los impactos de estas en los resultados

Diversificación relacionada	
Autores	**Conclusiones básicas**
Channon (1978)	Los mejores resultados se dan en empresas con estrategias de diversificación relacionada. En segundo lugar, se encuentra la estrategia de especialización.
Hill, Hitt y Hoskisson (1982)	Se obtienen buenos resultados en la diversificación relacionada si la empresa incentiva el apoyo entre las divisiones.
Lecraw (1984)	Su hipótesis de que la diversificación relacionada incrementa la rentabilidad queda en alguna medida demostrada en sus investigaciones.
Palepu (1985)	La diversificación relacionada permite mejores resultados. Sin embargo, las pruebas no son determinantes.
Wernerfelt y Montgomery (1986)	Las empresas con diversificación relacionada obtienen mejores resultados que las diversificadas no relacionadas.
Hosskisson (1987)	La estrategia de diversificación relacionada está asociada a mejores resultados que la integración vertical y la diversificación no relacionada.
Varadarajan y Ramanujam (1987)	La diversificación relacionada proporciona mejores resultados.
Markides y Williamson (1994)	Las empresas que diversifican de forma relacionada obtienen mejores resultados.
Palich et al. (2000)	Apoyados en el modelo curvilíneo, se explica que el desempeño aumenta cuando las empresas cambian sus estrategias de únicos negocios a diversificados de manera relacionada. Sin embargo, este disminuye cuando se pasa de una diversificación relacionada a una no relacionada.

Tanriverdi y Venkatraman (2005)	El desempeño corporativo mejora a medida que se explota un conjunto complementario de recursos y de conocimientos relacionados por medio de las unidades de negocios. De acuerdo con los investigadores, la sinergia surge de partir de la complementariedad de los tres tipos de conocimiento relacionados (producto, cliente y el conocimiento gerencial), los cuales mejoran significativamente el desempeño contable y de mercado de las corporaciones multinegocios.
Miller (2006)	Se observan resultados positivos de la diversificación basada en la diversidad tecnológica y de mercado, que es controlada por investigación, desarrollo e intensidad de capital.
Diversificación no relacionada	
Autores	**Conclusiones**
Rumelt (1974)	Los resultados de empresas con diversificación relacionada son mayores. La estrategia no relacionada se asocia a un mayor crecimiento.
Hill et al. (1982)	Las estrategias no relacionadas dan buenos resultados cuando se incentiva la competencia entre las empresas del conglomerado diversificado.
Markides y Williamson (1996)	La diversificación relacionada presenta un desempeño superior solo cuando permite a un negocio obtener acceso preferencial a sus activos estratégicos. Sin embargo, esta ventaja decaerá como resultado de la erosión del activo y la imitación. Por esta razón, en el largo plazo, solo las competencias que permitan a la empresa construir nuevos activos estratégicos de manera más rápida y eficiente que sus competidores podrán tener beneficios superiores.
Miller (2004)	Las diferencias entre las estrategias relacionadas y no relacionadas se deben a las economías de alcance y a la rentabilidad promedio de las empresas ubicadas en sectores de alta inversión en I+D. El contacto multimercado se asocia a desempeños superiores.
Indiferencia en los resultados	
Autores	**Conclusiones**
Christensen y Montgomery (1981)	No se distinguen diferencias entre una y otra estrategia cuando hay un control de las características del sector.
Bettis y Hall (1982)	No existen diferencias significativas considerando el sector al que pertenecen las empresas.
Amit y Livnat (1988b)	No se presentan diferencias significativas entre diversificación relacionada y no relacionada.
Grant y Jammine (1988)	La diversificación da mejores resultados que la especialización, sin embargo, las diferencias no son significativas entre la diversificación relacionada y no relacionada.

Fuente: elaboración propia a partir de Huerta & Navas (2007, p. 146-149).

En la tabla anterior se destacan los planteamientos de Palich et al., (2000) en lo relacionado con el modelo curvilíneo. Los autores explican, a través de él, cómo la diversificación y el desempeño tienen una relación positiva y lineal. Como consecuencia de esto, a medida que las empresas aumentan sus niveles de diversificación se espera que sus resultados sean mejores. En la figura 7 se explican los modelos de relación establecidos entre diversificación y resultados.

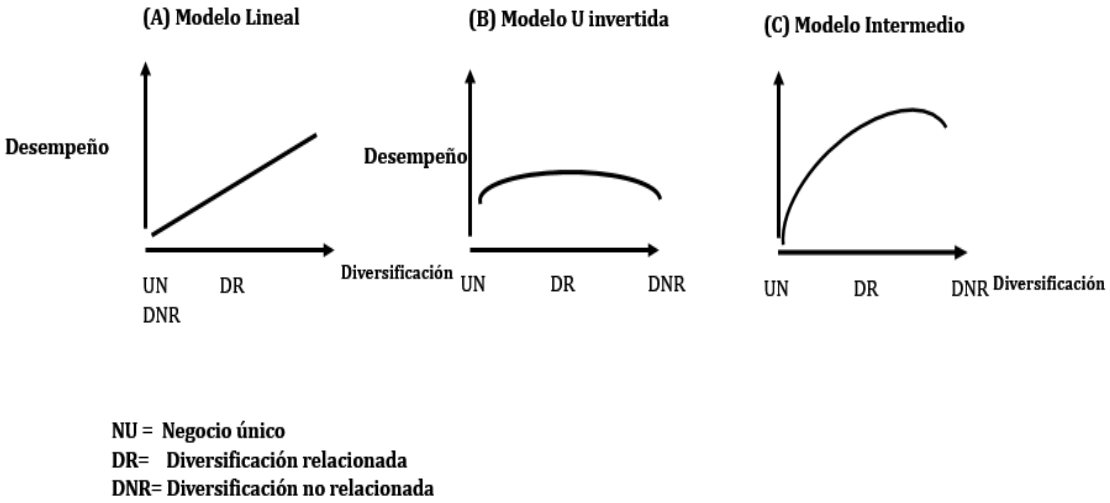


Figura 7. Modelos de relación entre diversificación y resultados.

Fuente: Palich et al. (2000, p. 157).

En primer lugar, el modelo lineal (A), defendido por los economistas industriales, se basa en la premisa de que la diversificación y el desempeño guardan una relación positiva y lineal. Esto significa que, a medida que las empresas aumentan sus niveles de diversificación, sus resultados son mejores.

Este planteamiento no está libre de controversia. Según Xiao y Greenwood (2004), por ejemplo, la relación entre diversificación y los resultados puede no ser positiva y lineal. De hecho, contrastando el modelo lineal surge una teoría que afirma que la relación entre diversificación y

resultados posee una forma curvilínea. Así, se sostiene que los incrementos en diversificación no pueden ser asociados con incrementos del desempeño, al menos no de forma continua (Huerta & Navas, 2007).

En segundo lugar, el modelo de U invertida (B) plantea que la diversificación relacionada es preferible a la de un único negocio. Esto, dado que las empresas en sectores cercanos pueden valerse del intercambio de recursos corporativos y, además, generar sinergias operacionales derivadas de economías de alcance (Markides & Williamson, 1994), las cuales resultan de una cartera en la que los negocios se fortalecen mutuamente. En este mismo orden de ideas, Tanriverdi y Venkatraman (2005) explican que las sinergias son centrales para las empresas diversificadas y que aquellas que comparten recursos obtienen valores superiores a las que no lo hacen (las cuales tienden a destruir valor).

Según Wernerfelt y Montgomery (1986), el modelo de U invertida representa problemas de costos marginales derivados del incremento de la diversificación. Este, además, plantea una pérdida de valor en recursos y habilidades específicas que son usadas en negocios no relacionados. Justamente por esta razón, explican Palich et al. (2000), presenta la forma de una U invertida.

En tercer lugar, se encuentra el modelo intermedio (C). Este postula que existen retornos positivos en la diversificación a tasa decreciente hasta un punto de optimización. Es decir, si una empresa se aleja de su *core business,* la diversificación disminuirá de forma marginal (Markides, 1992).

Para autores como Huerta y Navas (2007), cualquiera que sea el modelo considerado, permite concluir que algún nivel de diversificación —relacionada o no— genera mejores resultados para la organización que adoptar una estrategia de especialización o mononegocio. Sin embargo, desde una perspectiva más conservadora, otros investigadores, entre los que se encuentran Qian (1997) y Palich et al. (2000), manifiestan que, aunque algunos estudios han detectado una relación

curvilínea entre el grado de diversificación y el resultado de la empresa, no se puede hacer una generalización. Así, de acuerdo con ellos, la mencionada vinculación permanece inconclusa y carente de explicaciones (Xiao & Greenwood, 2004).

En cualquier caso, se considera en la literatura que aplicar las dos vías al mismo tiempo (concentración y diversificación) puede implicar grandes dificultades para la empresa y demandar importantes medios financieros y humanos (Strategor, 1995).

2.4. Modos de crecimiento

Eventualmente, la capacidad de crecimiento de las empresas puede reducirse día a día. Esto debido, entre otros factores, a los cambios que ocurren en el entorno en el que se desenvuelven los negocios, tales como la presencia de nuevos competidores, la incursión de novedades tecnológicas o el crecimiento de una economía cada vez más internacionalizada (Serna, 2014). Se considera que las organizaciones que no logran tener una posición y tamaño financiero que les permita mantener los niveles de competitividad requeridos en los diversos sectores en que compiten, podrían llegar a tener dificultades para sobrevivir (Ariño, 2007).

Ya sea que las decisiones estratégicas que haya tomado la empresa sean de concentración o de diversificación, se considera la existencia de dos modos prioritarios de crecimiento por los que las compañías y grupos empresariales pueden optar. Estos son: *1)* crecimiento interno, *2)* crecimiento externo y *3*) crecimiento conjunto (Garrette, Dussauge, & Durand 2009).

2.4.1. Crecimiento interno.

Cuando un negocio se encuentra en la fase de madurez, el crecimiento interno (CI) es considerado la vía prioritaria para aplicar una estrategia de especialización. En este contexto, la empresa debe concentrar sus habilidades al intentar dominar todos aquellos fenómenos vinculados con un crecimiento del tamaño organizacional (Strategor, 1995).

Así mismo, el aumento en el tamaño puede originarse por un cambio de las características de la empresa, los mismos que pudieron ser obtenidos mediante la incorporación de medios de producción creados por la firma (autodesarrollo o autoproducción), comprados externamente o por desarrollo de capital técnico, humano y financiero.

Otras aproximaciones al concepto definen el CI como todas aquellas adquisiciones, por compra o alquiler de medios de producción, que, correctamente combinadas, generan resultados adecuados (Paturel, 1992). Estas se hacen posible bajo dos condiciones, a saber:

1. El potencial de recursos de la empresa debe crecer al mismo ritmo que el mercado. Si no lo hace, la compañía no podrá satisfacer la demanda y quedará gradualmente relegada.
2. La organización debe tener poder de mercado (buscar establecer un monopolio). Si esta no tiene el monopolio de un producto, corre el riesgo de enfrentarse a competidores con mayores recursos y más competitivos. En otras palabras, las firmas que no cuentan con los recursos necesarios pueden llegar a ver disminuidas sus oportunidades de crecimiento.

2.4.2. Crecimiento externo.

El crecimiento externo (CE) está ligado a la búsqueda de alianzas con otras empresas o a la compra de estas por parte de la organización. Incluso si estas son firmas competidoras, como sucede en una estrategia de especialización, o si pertenecen a otra área de negocios, como se da en el caso de las estrategias de diversificación (Strategor, 1995). Este modo de crecimiento permite, de forma rápida, comprar a los miembros de la competencia en el sector en el que se está operando y conseguir cuotas de mercado en industrias en etapa de madurez.

El crecimiento externo puede ser de dos tipos: *1)* homogéneo, cuando se trata de agruparse con empresas que fabrican productos similares y *2)* funcionales, si el agrupamiento se realiza con compañías que fabrican diferentes productos, pero que satisfacen una misma necesidad.

2.4.3. Crecimiento conjunto.

Respecto a la estrategia, Rodríguez-Romero (2011) explica que una organización puede realizar en asociación con otra empresa el fortalecimiento de la posición organizacional en una rama en la que ha estado funcionando durante algún tiempo. La empresa puede permanecer en las presentes actividades optando por una diferenciación particular a nivel de todo el sector u operar en un nicho estratégico (p.111). En la tabla 20 se exponen las principales características que motivan los diferentes modos de crecimiento empresarial.

Tabla 20

Factores que motivan el modo de crecimiento

	Desarrollo interno	**Desarrollo externo**	**Desarrollo conjunto**
Factores que lo favorecen	Bajas barreras de entrada.	Altas barreras de entrada para el que ingresa.	Carencias del aliado y propias de la empresa.
	Alto crecimiento del mercado.	Bajo crecimiento del mercado y pocas expectativas de que crezca.	Integración en la producción de bienes comunes para ambos aliados.
	Grado de inmadurez del mercado.	Grado de madurez o saturación del mercado.	Imposibilidad para el logro del tamaño crítico de los aliados.
	Poca presión de tiempo.	Alta presión del tiempo.	Tiempos manejados acorde a objetivos.
	Baja concentración.	Alta concentración (limitado por leyes y disponibilidad de candidatos).	Se incrementa la concentración.
	Mayor tamaño del creador.	Menor tamaño del adquiriente.	Participantes de tamaños diversos.
	Administración y propiedad conjunta.	Administración y propiedad separada.	Se convierten en aliados estratégicos, aunque puede suceder que alguien posea mayor poder de negociación.
	Posición competitiva inicial fuerte.	Posición competitiva inicial débil.	Posición competitiva fuerte en comparación con sus competidores. Acceso a nuevos mercados.
	Alta aversión al riego.	Baja aversión al riesgo.	Riesgo se minimiza con Intercambio de *know how*.
	Ausencia de historial de adquisiciones.	Historial de adquisiciones presente (Ansoff, 1976).	Historial de adquisiciones que genera ventajas competitivas.

Fuente: adaptado de Rodríguez-Romero y Tovar (2007, p. 92).

En la tabla 21 es posible observar, a manera de resumen, las vías y modos de crecimiento por las que pueden optar las organizaciones. Esto, con la finalidad de minimizar los riesgos de encontrarse en un solo sector, así como para aprovechar los beneficios que brinda estar en diferentes mercados y potenciar el desarrollo de la organización al redirigirse a nuevos oficios, al crecer horizontalmente o en su *core business* (Vanoni, et al., 2018).

Tabla *21*

Modos y vías de crecimiento

Modos / **Vías**	**Crecimiento interno**	**Crecimiento externo**	**Crecimiento conjunto**
En el *core business*	Innovación	Concentración	Alianzas horizontales
Hacia nuevas zonas geográficas.	Implantación autónoma en el extranjero.	Adquisiciones internacionales.	*Joint ventures* internacionales.
Hacia otros oficios	Diversificación orgánica	Diversificación por adquisición.	Asociaciones internacionales.
Hacia adelante o atrás	Integración vertical	Adquisiciones de proveedores o clientes.	Asociaciones verticales e internacionalización.

Fuente: Rodríguez-Romero y Garzón (2007, p. 74).

2.5. Las estrategias de desarrollo por las que pueden optar las organizaciones

A continuación, se revisarán algunas de las estrategias de desarrollo por las cuales pueden optar las empresas:

2.5.1. Alianzas estratégicas.

Las alianzas, como forma de asociación estratégica, han ganado una gran popularidad. En realidad, no necesariamente las empresas pueden hacer frente a la complejidad del entorno con sus propios recursos y habilidades, así que unirse con otras, con la finalidad de tener acceso a materias primas, financiación o la experiencia que estas poseen en otros mercados resulta ser algo provechoso. De este modo, se establecen colaboraciones que permiten tener costos de crecimiento

más bajos que en los que sería necesario incurrir si se recurriera a un crecimiento por adquisición (Johnson, Scholes & Whittington 2008).

De acuerdo con Ariño (2007), las alianzas estratégicas (AE) son una tendencia global de crecimiento por colaboración, la cual permite a las compañías, entre otras cosas, acceder a mercados no atendidos, obtener tecnologías y desarrollar nuevas competencias y habilidades empresariales. Se considera que esta forma de asociación, cuando es bien aplicada, contribuye a generar crecimiento organizacional (Ariño & De la Torre, 1998; Ariño & Montes, 1999). Esto, a pesar de que sus tasas de fracaso, debido a desmotivación o a la no consecución de lo pretendido con ellas en un tiempo determinado, son ciertamente elevadas (Lambde, Spekman, & Hunt, 2002).

2.5.2. Conceptos asociados con la noción de alianzas estratégicas.

De acuerdo con Gulati (1998), las alianzas "son contratos con horizonte temporal de mediano o largo plazo, en el que de forma voluntaria dos o más empresas con manejos gerenciales independientes, realizan intercambios de recursos y capacidades" (p. 294). En este esquema asociativo, las compañías se relacionan a través de formas estructurales que ayudan a mejorar su posición competitiva. Esto, al hacer el trabajo de una manera más eficiente, aprovechando las oportunidades que se presentan en el entorno y estableciendo una contribución mutua en diversas áreas estratégicas clave. Sin embargo, una vez conseguido el objetivo previamente definido, las relaciones concluyen (Menguzzato, & Renau, 1991; Mockler, 2000). En la tabla 22 se abordan los planteamientos de diferentes autores que han contribuido a explicar el concepto de alianza estratégica.

Tabla 22

Conceptos asociados a las alianzas estratégicas

Autor	Asociación al concepto
Teece (1992)	Son empresas con acuerdos formales que, al juntarse, comparten un variado tipo de recursos.
Renart y Roig (1992)	En el largo plazo, los aportes tangibles e intangibles de los socios, guiados por políticas comunes, permiten conseguir tanto los objetivos individuales, como los recíprocos. Los autores resaltan que una característica diferencial de las AE es la autonomía de los socios. Esto les da soberanía sobre sus empresas.
Gulati (1995, 1999)	Proveen acceso a información y mercados y facilitan la obtención de tecnologías. Esto genera aprendizajes y economías de escala y alcance que, individualmente, no se consiguen.
Eisenhardt y Schoonhoven (1996)	Es una cooperación en el que se comparten recursos económicos y oportunidades de recursos sociales.
Spekman (1998)	Constituyen acuerdos cerrados en los que los recursos, capacidades y conocimiento son compartidos para que la posición competitiva de cada socio participante se incremente.
Stuart (2000)	La modalidad de alianza estratégica se da cuando en alguna etapa de la cadena de valor se genera un aporte real por cada uno de los participantes.
Lambde, Spekman y Hunt (2002)	Son esfuerzos de colaboración en los que los recursos se agrupan para obtener beneficios mutuos que, individualmente, no sería posible alcanzar.
Deeds y Rothahermel (2003)	Las AE permiten adquirir nuevas competencias, aumentar el aprendizaje organizacional y construir capital relacional en el tiempo.
Dussauge, Garret y Mitchel (2004)	Son empresas que, en coordinación conjunta, aportan sus habilidades y recursos a un esquema asociativo común. Esto, sin embargo, sin que se fusionen u operen de manera independiente.
Wincent (2005)	En las alianzas, por ser acuerdos de carácter colaborativo, se conservan recursos al igual que se comparten riesgos. Esto permite a cada empresa participante alcanzar una mejor capacidad competitiva.
Urra y Mohedano (2006)	A través de estas se persiguen objetivos que las empresas participantes difícilmente podrían alcanzar

	de forma individual. Su objetivo es el conseguir un beneficio mutuo.
Ariño (2007)	Son constituidas por empresas que se unen en un contexto de incertidumbre acerca de los resultados que obtendrán.

Fuente: elaboración propia.

Las AE presentan tres características distintivas a saber: *1*) una vez conseguidos los objetivos comunes y, al finalizar el acuerdo, las empresas vuelven a ser independientes; *2*) entre los socios de la alianza se comparte el control de las tareas asignadas, y *3*) las compañías participantes contribuyen sobre una o más áreas de la organización (Yoshino & Rangan, 1996).

Para la investigación aquí propuesta, se adopta lo planteado por Urra y Mohedano (2006), pues comprendemos que, como en toda negociación entre actores, si bien el hecho de conseguir los objetivos individuales es necesario, el beneficio mutuo debe prevalecer.

Conviene recordar que autores como Dussage y Garrete (1997), Porter y Fuller (1988) y Pucik (1988) explican que el término alianza estratégica (cooperación estratégica) solo puede ser empleado en la medida en que dos empresas que se quieran vincular sean, o bien competidoras, o bien potencialmente competidoras. De no ser así, el término correcto a utilizar sería el de acuerdos de cooperación. De este modo, "una alianza estratégica presenta una ambigüedad en la relación, ya que combina cooperación y rivalidad" (Tanganelli, 2004, p. 36). En una AE, sin embargo, según Dussage y Garrette (1997), las compañías, a pesar de ser competidoras, prefieren realizar el proyecto de forma conjunta en lugar de competir entre sí, fusionarse o llevar a cabo adquisiciones. A partir de esta consideración, estos investigadores establecen una clasificación para las firmas competidoras o potencialmente competidoras (tabla 23).

Tabla 23

Clasificación de las alianzas estratégicas de acuerdo con su grado de competencia

Tipo de alianza	Características
Complementaria	La motivación de uno de los socios es buscar un activo complementario a su actividad. Las empresas aportan con activos y capacidades de naturaleza diferente. De este modo, no existe competencia frontal por dicha diferenciación.
De integración conjunta	Los activos empleados son de igual naturaleza y se usan para obtener economías de escala. El componente que se obtiene pertenece en cada una de las empresas y, al ser incorporado a su producto, propicia competencia entre estas.
De adición	Las empresas cooperaran a lo largo de todo el proceso (desarrollo, producción comercialización de un producto común). No existe competencia entre las compañías ya que actúan como una única entidad.

Fuente: elaboración propia a partir de Rodríguez-Romero (2011), Dussauge y Garrette (1997).

A pesar de lo señalado en relación con la diferencia conceptual que algunos autores plantean entre acuerdos de cooperación, cooperación estratégica y alianza estratégica, en el presente documento, para referimos al fenómeno en cuestión, ellos se emplean indistintamente. Esto, dado que así se hace también en la mayor parte de la literatura revisada.

2.5.3. Características por considerar en una alianza estratégica.

Antes de realizar una AE es necesario identificar qué variables se requiere incluir para que tanto los objetivos individuales de cada empresa, como los desarrollados de manera conjunta, perduren y generen el menor impacto negativo en los participantes (Concha & Ariño, 2001).

En relación con lo anterior, Renart y Roig (1992) exponen cinco puntos que conviene considerar antes de tomar la decisión de aliarse. Estos son:

1. Los objetivos estratégicos de las empresas participantes en la alianza deben ser igualmente importantes para todos.
2. Debe existir un reparto equitativo de poderes, distribuidos de manera que todos sean igualmente responsables al momento de tener que dar explicaciones sobre una situación positiva o adversa.
3. Los participantes deben recibir más de lo que aportan.
4. Debe existir una elevada coordinación entre las operaciones que guardan relación directa e indirecta con resultados de la AE.
5. Se debe propiciar un balance entre los activos intangibles de ambas empresas tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo. En la tabla 24 se describen los criterios que facilitan la decisión de aliarse.

Tabla 24

Criterios de selección de un socio estratégico

Criterios relacionados con la tarea (ajuste estratégico)	**Criterios relacionados con la operación (ajuste organizativo)**
– Compatibilidad y objetivos. – Recursos y habilidades complementarias.	– Confianza entre equipos. – Culturas compatibles. – Tamaño y estructura del socio. – Relaciones previas con el mismo socio.

Fuente: elaboración propia con base en Concha y Ariño (2001).

2.5.4. Razones para desarrollar alianzas estratégicas.

La literatura del campo de la estrategia explica que son múltiples las razones para que una empresa decida realizar una alianza estratégica. Sin embargo, seis son las más sobresalientes. Estas se presentan a continuación:

1. *Adquisición y acceso de recursos, capacidades y transferencia de conocimiento:* cuando una empresa no cuenta con los recursos y capacidades necesarios para desarrollar e implementar una estrategia óptima recurre a las alianzas. Lo hace, si estos no pueden ser desarrollados internamente o ser conseguidos por otras vías (Dyer & Singh, 1998; Einsenhardt & Schoohoven, 1996; Inkpen, 1998; Madhoc & Tallman, 1998; Rialp, 1999).

   En esta categorización se encuentran las alianzas cuyo objetivo es el de adquirir e incorporar capacidades con las que cuentan los socios (Cohen & Levinthal 1990; Hagedorm & Schakenraad, 1994; Kogut, 1988). También se dan alianzas en donde las compañías solo quieren acceder a recursos y capacidades de los socios y no internalizarlos. Así, cada uno se especializa en una parte de la cadena de valor y accede al conocimiento del otro para poder realizar sus funciones. Bajo estas circunstancias, la transferencia de saberes se limita a codificar información que se requiere para desarrollar actividades diferenciadas y separadas del acuerdo (Grant & Baden, 1995).
2. *Aprendizaje:* de acuerdo con Koza y Lewin (1998) y Khanna, Gulati y Nohria (1998), esta es una razón prioritaria cuando se desea adquirir nuevas capacidades y aprovechar oportunidades que se presentan en el entorno. El aprendizaje permite a las compañías aprovechar las competencias para propiciar sinergias entre ellas. Así, cada empresa se

especializa en las capacidades en las que es excelente (Prahalad & Hamell, 1990) y subcontrata el resto o busca socios complementarios en materia de conocimientos (Porter & Fuller, 1988).

El aprendizaje gana fuerza cuando se dificulta la tarea de resolver problemas internos (Hamel, 1991; Khana, Gulati & Nohria 1998; Lane y Lubatkin, 1998; Stuart, 2000). El progreso tecnológico, junto al incremento en materia de eficiencia y productividad, se da cuando las empresas aprenden. Lo anterior, convierte a este factor en un activo intangible verdaderamente sobresaliente, puesto que el mismo posibilita la creación de valor.

3. *Orientación estratégica:* el ingreso a nuevos mercados, lo relativo a la forma y con quién esto se llevará a cabo, está en función de la rapidez con la que se quiere ingresar, de los recursos con los que se cuenta, de la experiencia, del conocimiento adquirido y de las necesidades que se tienen. Al realizar la alianza, se espera que tanto los costos como los riesgos se reduzcan (Doz & Hamel, 1998).

   Otro motivo estratégico para aliarse se relaciona con la variable reputación. Esta incide directamente sobre el estatus social de la empresa y le facilita el logro de una mejor posición competitiva. Por esta razón, el análisis concienzudo del socio es una labor clave para no generar una posible pérdida de imagen, como resultado de una mala elección (Stuart, 2000).

4. *Aumento de eficiencia por reducción de costos:* se destaca la importancia de compartir costos y riesgos en una actividad. La cooperación, en efecto, evita la duplicidad de gastos y proporciona ventajas de escala (Kogut, 1988; Lundan & Hagedoorn, 2001). Los riesgos, por su parte, al existir dos o más empresas en cooperación, se dispersan (Nooteboom, 1999).

5. *Satisfacción al cliente:* alcanzar y mantener una ventaja competitiva en mercados locales o extranjeros requiere poder tener acceso a información de primera mano respecto a los clientes de los socios, así como tratar de brindarles una satisfacción superior de sus necesidades. Sin embargo, su satisfacción se incrementa en la medida en que unos conjuntos de estrategias se implementen, ya sea desarrollando nuevos productos, haciendo más efectivas las iniciativas en materia de mercadeo o realizando una adecuada implementación de las directrices generales de la compañía, entre otras acciones (Pan, 2004).
6. *Motivos organizacionales:* autores como Osborn y Hagedoor (1997) explican que este aspecto es importante, porque permite tanto a los grupos económicos locales, como a las multinacionales, sortear las restricciones que establecen las legislaciones políticas en los diferentes países. Este permite también capitalizar la combinación de recursos y capacidades específicos de los socios, de la industria y las ventajas competitivas de la propia alianza.

A las seis razones que explican por qué las empresas optan por realizar alianzas estratégicas, se puede añadir una más: la existencia de ciertas ventajas que provienen de esta actividad. Nohoria y Piskoski (1996) y Rialp (1999), por ejemplo, explican que una de ellas es el equilibrio que logran alcanzar las empresas tanto por su independencia como por la flexibilidad que proviene del propio acuerdo de cooperación.

Dussauge y Garrette (1997) enfatizan que el equilibrio mencionado se da por la obtención de economías de escala, sin que para esto alguna de las empresas participantes deba perder su autonomía. De hecho, por esta razón, la reversibilidad del acuerdo es una característica distintiva esencial. Esta proporciona un mayor poder competitivo que permite a las compañías hacer frente,

con un alto grado de solvencia, a la presión competitiva internacional (Rialp, 1999). Con todo, conviene observar, como lo hacen Singh y Mitchell (1996), que "las ventajas obtenidas producto de la colaboración estarán condicionadas por las características que cada empresa tenga y por el tipo de relación que con frecuencia va cambiando con el tiempo" (p. 498). La tabla 25 sintetiza algunas de estas ventajas (que pueden o no ser de tipo económico).

Tabla 25

Ventajas que es posible lograr con la realización de alianzas estratégicas

Reducción de costos	**Aumento de la eficiencia**
Incremento y mejora de la satisfacción del cliente.	Aumento del poder competitivo.
Mejora en la transferencia de conocimiento.	Mejora en el aprendizaje.
Desarrollo conjunto de estrategias.	Facilitación de la entrada a nuevos mercados.
Mejora en la calidad de la toma de decisiones.	Obtención de economías de escala.

Fuente: elaboración propia con base en los trabajos de Mowery, Oxley y Silverman (1996) y Pearce (2001).

Por otra parte, en la tabla 26 se indican los principales factores que, de acuerdo con la literatura revisada, ejercen una influencia sobre el desempeño de las alianzas estratégicas. Estos son:

Tabla 26

Factores que inciden en el desempeño de las alianzas estratégicas

Factores	Autor(es)
Definición de objetivos	Chisholm (1996); Cravens, Piercy y Cravens (2000); Gray (1985); Gulati y Singh (1998); Hoffmann y Schlosser (2001); Inkpen (1998), y Reuer y Zollo (2000, 2005).
Experiencia previa del socio.	Bucklin y Sengupta (1993); Gulati (1995); Hakanson (1993); Reuer y Zollo (2005), y Saxton (1997).
Reputación del socio	De Laat (1997); Gray (1985); Gulati (1995); Saxton (1997); Stuart (2000), y Urra, Mohedano y Safón (2009).
Grado de confianza	Child y Faulkner (1998); Das y Teng (1996); De Laat (1997); Gulati (1998), y Stuart (2000).
Nivel de compromiso	Blankenburg, Eriksson y Johanson (1999) ; Child y Faulkner (1998); Cook (1977); De Laat (1997), y Gray (1985).
Recursos	Anand y Khanna (2000); Buckley, Glaister y Husan (2002); Dyer, Kale y Singh (2001), y Hoffman y Schlosser (2001).
Institucionalización de la relación.	Cravens, Piercy y Cravens (2000); Grandori y Soda (1995); Gulati (1995); Kogut (1988); Luo (2002); Provan y Kenis (2008); Reuer y Ariño (2002), y Williamson (1985).
Dependencia	Blankenburg, Eriksson y Johanson (1999); Bucklin y Sengupta (1993); Gray (1985); Mohr y Spekman (1994), y Parkhe (1993b).
Conflicto	Alter (1990); Ariño y Doz (2000); Bucklin y Sengupta (1993); Child y Faulkner (1998); Das y Teng (2000); Gulati (1998); Kale, Singh y Perlmutter (2000), y Mohr y Spekman (1994).

Fuente: Rodríguez, Martínez y Urra (2014, pp. 4-5).

En relación con lo mencionado en esta tabla, conviene anotar que el término desempeño puede ser evaluado en lo concerniente a la valoración del acuerdo y los resultados que es posible obtener del mismo (positivos o negativos). Por esta razón, es necesario dar a los factores mencionados unas medidas que estén en función de las circunstancias específicas que se han presentado en la alianza y que sean acordes con las necesidades y características de rendimientos propias de las empresas participantes (Carton & Hofer, 2006).

2.5.5. Riesgos asociados a las alianzas estratégicas.

En la literatura no solo es posible identificar las ventajas de realizar una alianza, también se constata la existencia de diversos riesgos vinculados con esta actividad. Entre estos se destacan la pérdida de información, la dependencia al socio y las dificultades propias del proceso de adaptación de los miembros al acuerdo (Singh & Mitchell, 1996). A continuación, se presentan otros tres riesgos que también resaltan en los trabajos realizados acerca de este esquema de asociación:

1. *El dilema entre la cooperación y la competición:* los autores que tal vez más han tratado este tema son Inkpen (1998), Khanna, Gulati y Nohria (1998), Kale, Singh y Perlmutter (2000) y Oxley y Sampson (2004). Estos señalan que, para evitar este riesgo en particular, las organizaciones deben tener un equilibrio entre lo que quieren compartir y lo que desean proteger. De este modo, se evitan comportamientos oportunistas[54] por parte del socio (Das, 2006), que frecuentemente se presentan por el deseo de adquirir de forma más rápida un determinado conocimiento que puede definir la dinámica del poder (Hamel, 1991).
2. *Tensiones generadas e inestabilidades:* por la dinámica y las mutaciones que sufren los negocios en los diferentes mercados, se generan tensiones. Entre estas se destaca la falta de confianza entre socios, la cual, para Inkpen (1998), es la que genera la mayor inestabilidad estructural. Por su parte, el tipo de acuerdo, su dinámica, el tiempo que pueda durar la

[54] Estos buscan obtener ventajas empleando la astucia o el engaño lo que, evidentemente, se opone a la cooperación natural que debe surgir como resultado de una alianza. Probablemente, los más frecuentes son: *1)* otorgar información distorsionada; *2)* brindar productos o recursos con niveles de calidad inferior; *3)* generar engaños o trampas; y *4)* tratar de apoderarse de recursos críticos.

alianza y el socio escogido constituyen las principales causas de tensiones e inestabilidades (Das & Teng, 2000; Hamel, 1991).

3. *Asimetrías organizativas:* las diferentes características entre las empresas que forman el pacto de cooperación pueden producir desigualdades en el reparto de los beneficios obtenidos por parte de los socios. Las principales asimetrías se dan debido a rutinas organizativas, normas aceptadas y de comportamiento de directivos, valores organizacionales, creencias, cultura empresarial y la ambigüedad que pueda representar el propio convenio (Kogut, 1988; Parkhe, 1993). Estos aspectos se pueden acrecentar, según Lam (1997), "cuando existen acuerdos internacionales, donde factores como tradiciones, diferentes lenguajes, formas de negociación aumentan la posibilidad que se presenten comportamientos oportunistas" (p. 973). Una breve ampliación de los riesgos e inconvenientes que pueden presentarse al realizar una alianza se observan en la tabla 27.

Tabla 27

Otros riesgos existentes al realizar una alianza

Reducción de ingresos	**Incremento de costos**
Dificultades para transmitir el conocimiento.	Pérdida de capacidades clave
Riesgo moral	Discrecionalidad directiva

Fuente: elaboración propia a partir de Hennart (1988) y Gulatti (1999).

En relación con las dificultades presentadas al transmitir conocimientos, es posible indicar que, como menciona Gulatti (1999), esto se da principalmente por la desconfianza y la diversidad tecnológica existente entre los socios. Este autor señala que deben crearse mecanismos que permitan disminuir el oportunismo.

A pesar de lo encontrado en la literatura en relación con las maneras de realizar las alianzas, las razones por las que estas deben efectuarse o no y qué beneficios y riesgos reportan, múltiples autores coinciden en señalar que es necesario realizar investigaciones que tengan en cuenta la dinámica y la evolución de los acuerdos de cooperación (Borch, 1994; Das & Teng, 2002; Doz, 1996; Ring, 2000). Koza y Lewin (1998). Sin embargo, frente a esto, es necesario indicar al respecto que se ha tratado de resolver esa carencia a través de la denominada teoría coevolutiva de las alianzas (tabla 28).

Tabla 28

Trabajos que consideran la evolución de las alianzas en función de sus objetivos

Autor(es)	**Objetivos**
Niederkofler (1991)	Analizar la influencia de las características gerenciales en la evolución de las alianzas estratégicas.
Ring y Van de Ven (1994)	Examinar el proceso de desarrollo de las relaciones interorganizativas para explicar cómo y por qué estas surgen, evolucionan y se disuelven.
Gulati (1995)	Explorar las implicaciones de las alianzas repetidas en las estructuras contractuales de los acuerdos.
Doz (1996)	Valorar las contribuciones relativas de las condiciones iniciales y de los procesos evolutivos de aprendizaje a los resultados de las alianzas estratégicas.
Guttman (1996)	Explicar la evolución de la cooperación a partir del dilema del prisionero y la participación de actores racionales.
Ariño y De la Torre (1998)	Desarrollar un modelo de proceso de colaboración en las alianzas basado en los trabajos de Ring y Van de Ven (1994) y Doz (1996).
Hennart, Kim y Zeng (1998)	Investigar la forma de disolución de las alianzas en función de la longevidad de estas.
Jones, Hesterly, Fladmoe-Lindquist y Borgatti (1998).	Explicar la estabilidad de una red de empresas como consecuencia de la gestión del sistema y de la acción de los socios. Esto, teniendo en cuenta el cambio organizativo que se puede producir a lo largo del tiempo.
Larsson, Bengtsson, Henriksson y Sparks (1998).	Analizar cómo se desarrolla el aprendizaje colectivo a través de las alianzas y cómo los resultados de ese aprendizaje conjunto son repartidos entre los socios.

Madhok y Tallman (1998)	Estudiar la creación de valor a lo largo del tiempo y la gestión de inestabilidad como función del desarrollo de la relación entre producción e intercambio.
Ariño y Montes (1999)	Estudiar la gestión de las alianzas para aumentar su efectividad y rendimiento.
Ariño y Reuer (2002)	Investigar empíricamente la incidencia y los antecedentes de las renegociaciones contractuales en las alianzas estratégicas.

Fuente: Martín y Martínez (2004, pp. 194-195).

2.5.6. Líneas de investigación relativas a las alianzas estratégicas.

La literatura reporta múltiples líneas de estudio sobre las alianzas estratégicas. Entre estas se destacan cuatro, a saber:

1. *Por qué formar alianzas estratégicas y cómo seleccionar a los socios:* esta línea de investigación analiza tanto las ventajas como las desventajas al momento de seleccionar los socios. Se considera que estos deben tener una buena reputación y que es necesario que entre los asociados se propicien niveles de confianza que brinden seguridad a las partes. Aquí se han identificado también las razones por las cuales las empresas deciden realizar alianzas. Entre estas se destacan: compartir riesgos, conseguir sinergias, transferir tecnología, adquirir un nuevo *know how*, lograr economías de alcance y escala y consolidarse en los mercados.

   Los trabajos concluyen que la mayoría de las decisiones que involucran las AE se dan entre empresas de sectores diferentes, pero con zonas geográficas próximas (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996; Glaister & Buckley, 1996; Lewis, 1990; Lorange, Roos, & Simcic, 1992; Spekman et al., 1998; Yoshino & Rangan, 1996).

2. *Procesos de cooperación en las alianzas estratégicas:* se analizan las condiciones que deben ser cumplidas para lograr el éxito de las alianzas. Se identifica también la dificultad de medir el éxito o fracaso de ella. Esto debido a que los objetivos que se intentan alcanzar pueden ser variados, por lo que las medidas financieras usadas pueden no ser las adecuadas.

   Se identifican igualmente los factores considerados como de éxito en una alianza. Entre estos se destacan la confianza, el compromiso de los aliados con la estrategia, la visión de largo plazo de la empresa y la búsqueda de objetivos similares que se fijen por acuerdos mutuos.

   Se identifican además los factores más relevantes para el éxito de una alianza. Se destaca entre ellos, en particular, la confianza, considerada como dependiente de la simetría de las empresas (tamaño, experiencia, cultura, ambiente de trabajo similar). Por último, se demuestra, para el éxito de la AE, la influencia positiva de la participación de dinamizadores o facilitadores externos que promuevan y apoyen los acuerdos (Dussauge & Garrette, 1997; García, 1995; Geringer, 1991; Medcof, 1997; Miles & Snow, 1992; Mohr & Spekman, 1994; Porter & Fuller, 1988; Saxton, 1997; Shortell & Zajac, 1988; Singh & Mitchell, 1996).

3. *Características y principios que favorecen las alianzas:* los estudios involucran el ciclo de vida de la alianza (del nacimiento a la disolución). El objetivo de este grupo de investigaciones es propiciar un contenido teórico que permita recoger información para medir la gestión de las alianzas.

   Los trabajos revelan la existencia de dos fases por las que transcurren las alianzas en el tiempo, a saber:

   - *Fase 1*: en esta se definen los objetivos del acuerdo, las tareas, las estructuras y los resultados esperados.

- *Fase 2*: de control. En esta se incorporan ajustes y revisiones a las condiciones de partida.

En esta línea de investigación se destaca la importancia que tiene para el éxito de los acuerdos la fase inicial o de constitución. Las altas tasas de fracaso demuestran que, aunque las sinergias existan, las empresas se enfrentan a numerosas dificultades para poder obtenerlas. Buena parte de la explicación de estos fracasos se encuentra en el deficiente desarrollo de la fase inicial o de constitución, el cual elimina o reduce las ganancias potenciales. Se considera que tienen una gran importancia las relaciones existentes entre los socios. Estas pueden permitir que se produzca un aprendizaje entre ellos, que se mejore su entendimiento mutuo y que se complementen mejor (Axelrod, Mitchell, Thomas, Scott, & Bruderer, 1995; Bidault, Laurent & Segla, 1992; Burgers Hill & Chang., 1993; Chi, 1993; Contractor, 1990; Das & Teng, 1996; García, 1995; Miles & Snow, 1992; Nooteboom Berger, & Noorderhaven, 1997; Nooteboom, 1996; Porter & Fuller, 1988; Stafford, 1994).

4. *Formas contractuales:* hacen referencia a la forma que debe adoptar el acuerdo. Dos de ellas, en particular, se presentan en los estudios. Estas son, de algún modo, opuestas y extremas, a saber:
    - La empresa conjunta: constituye la máxima formalización que una alianza puede tener. Se recomienda para la realización de acuerdos de mayor duración, cuando existen muchos socios, se coopera en múltiples áreas de las empresas y el nivel de confianza es bajo, es decir, cuando existe un riesgo derivado de comportamientos oportunistas por parte de los socios. Otro riesgo, sin embargo, es no alcanzar los objetivos por razones de tipo competitivo.
    - Acuerdo contractual simple: representa la más sencilla expresión de una AE.

Entre estas dos opciones se considera la existencia de múltiples alternativas adicionales (Ariño & De la Torre, 1998; Doz, 1996; Kumar & Nti, 1998; Larson, 1992; Smith & Van de Ven, 1994; Zajac & Olsen, 1993). La figura 8 presenta, de manera sintética, estas cuatro líneas de investigación y los principales autores que aportaron a su construcción.

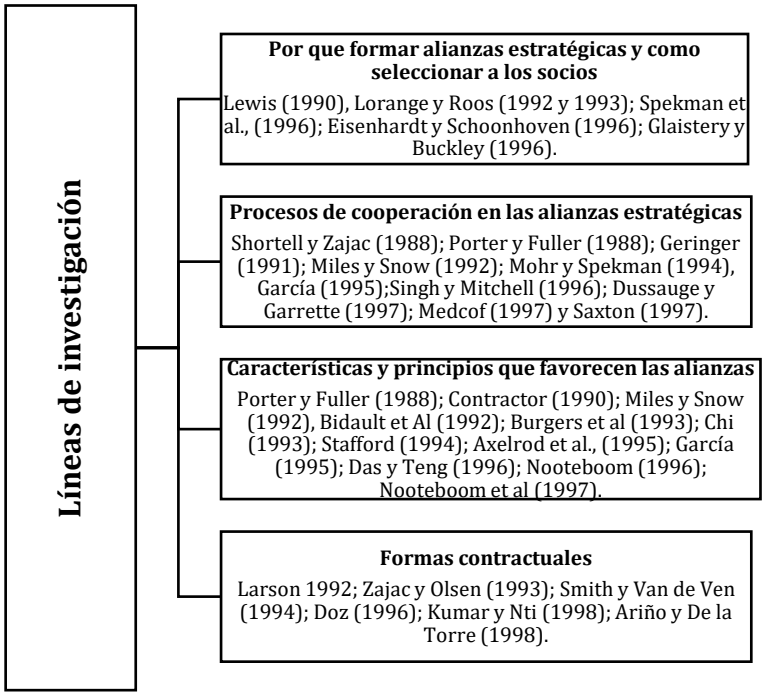


Figura 8. Principales líneas de investigación acerca de las AE.

Fuente: elaboración propia.

2.5.7. Fusiones y adquisiciones.

De la mano con el fenómeno de la globalización, uno de los hechos más visibles en el contexto actual es el crecimiento acelerado de las grandes empresas. Estas poseen, por lo general, un amplio portafolio de productos y servicios y una importante demanda. Este tipo de organizaciones operan en un entorno de alta competitividad que genera en ellas la necesidad de

desarrollar estrategias que les permitan competir en los mercados internacionales. Unas de estas, ampliamente destacadas en la actualidad, son las fusiones y adquisiciones (F&A) (McCann, 1988) o *mergers and adquistions* (M&A) (Zozaya, 2007).

Esta estrategia asociativa se implementó en las empresas de los Estados Unidos principalmente a inicios de la década de 1990 y se generalizó también en otros contextos, como el europeo, durante el decenio siguiente. En este último, como consecuencia de la eliminación de barreras a las inversiones extranjeras, la incorporación de nuevos países a la Unión Europea y los cambios regulatorios sobre gobierno corporativo derivados, entre otras razones, de los renombrados escándalos de empresas como Parmalat, Enron o WorldCom (Feito-Ruiz & Menéndez-Requejo, 2011). De hecho, se considera que una de las motivaciones básicas para incursionar en una fusión o adquisición es la estructura de control corporativo involucrada en las compañías que la conforman (Jensen, 1988; Kim & Lu, 2013).

Los diccionarios de economía definen una fusión como la unión de dos o más empresas mediante la adquisición por parte de una de ellas del(los) patrimonio(s) de la(s) otra(s) (Greco, 2006). En este esquema se realiza un convenio entre dos o más sociedades jurídicamente independientes con el fin de lograr ventajas competitivas y formar una nueva sociedad (Hernández, 2006) en la que se pone en común un patrimonio (Biaggini, 1994). Existe otro tipo de fusión denominada por absorción. Esta, como su nombre lo indica, fusiona dos o más empresas mediante la absorción de una o más de ellas por parte de otra (Greco, 2006).

Los estudios acerca de la estrategia de fusiones y adquisiciones se han realizado haciendo uso de diferentes enfoques y abordando diversas problemáticas. Esto se puede observar, de manera general en la tabla 29.

Tabla 29

Diferentes problemáticas estudiadas a partir de las fusiones y adquisiciones

Autor(es)	Problemática
North (2011) y Roll (1986)	El papel del gobierno corporativo y el análisis de enfoques de comportamiento (arrogancia de administradores al emprender una fusión o aceptar una oferta).
Jarrell, Brickley y Netter (1988)	Los determinantes de actividad por compañía.
Shleifer y Vishny (1991)	Las características históricas (formación de conglomerados, disolución, compras hostiles y formas de pago).
Fuenzalida, Mongrut, Nash y Tapia (2006) y Golbe y White (1993).	Generación de riqueza y retornos anormales para empresas adquiridas y adquirientes.
Moeller, Schlingeman y Stultz (2004) y Cortés, Agudelo y Mongrut (2012).	Olas de fusiones.
Martynova y Renneboog (2008)	Recuento de las problemáticas anteriormente mencionadas.

Fuente: elaboración propia a partir de Vasco, Cortez, Gaitán y Durán (2014, pp. 109-110).

La anterior tabla presenta las investigaciones que, de acuerdo con Vasco, Cortez, Gaitán y Durán (2014), abordan las problemáticas más generales estudiadas en relación con las fusiones y adquisiciones. Sin embargo, existen trabajos más específicos sobre dicha estrategia basados esencialmente en modelos desarrollados a nivel de empresa. Estos se relacionan en la tabla 30.

Tabla 30

Estudios en áreas específicas sobre fusiones y adquisiciones

Autor(es)	Estudios específicos
Bris y Cabolis (2002)	Creación de valor en compañías de la misma industria que la adquirida.
Graham, Martey y Yawson (2008); Hattari y Rajan (2009); Martynova y Reneebog (2008), y Pablo (2009).	Determinantes de las fusiones y adquisiciones transnacionales a nivel de la firma.

Kim y Lu (2013)	Caracterización de la firma a adquirir en términos de desempeño.

Fuente: elaboración propia a partir de Vasco, Cortez, Gaitán y Duran (2014, pp.109-110).

De acuerdo con Rossi y Volpin (2004), la estrategia de fusiones y adquisiciones se caracteriza por estar orientada a países con mayor protección al inversionista y mejores estándares contables. Esto, justamente, genera una mayor prima a pagar.

2.5.8. Motivaciones para realizar fusiones y adquisiciones.

De acuerdo con Johnson et al. (2014), es posible identificar tres grandes tipos de motivaciones que justifican la implementación de las fusiones y adquisiciones. Estas son:

1. *Motivaciones estratégicas*. Tres categorías pertenecen a este tipo, a saber:
    - La expansión: las F&A se pueden utilizar para ampliar las áreas geográficas de influencia y, por lo tanto, la oferta en nuevos mercados.
    - La consolidación: este esquema asociativo permite consolidar la posición de una organización en su industria. En efecto, al unirse dos o más competidores se pueden obtener al menos tres beneficios: *1)* aumentar el poder de negociación mediante la reducción de la competencia (lo que puede permitir a la sociedad resultante incrementar sus precios); *2)* incrementar la eficiencia reduciendo el exceso de capacidad (al compartir ciertos aspectos como los costos de establecimiento y de distribución o el aumento del volumen de

producción); y *3)* aprovechar economías de escala y obtener costos de producción inferiores.

- Las capacidades: cuando dos empresas con ciertas habilidades complementarias se fusionan o son adquiridas, aumentan sustancialmente las competencias que han sido menos desarrolladas en la empresa.

2. *Motivaciones gerenciales*. En ocasiones, los intereses de los directivos están por encima de los de los accionistas. En este punto es necesario considerar dos aspectos básicos:

    - Las ambiciones personales: las fusiones y adquisiciones pueden satisfacer ambiciones personales como el incremento de los salarios. Además, la operación, como tal, puede despertar el interés de los medios y hacer significativamente visible en estos el conocimiento de los administradores. Los directivos que han participado antes en fusiones y adquisiciones exitosas pueden querer seguir implementando estas estrategias para incrementar algunos de los beneficios económicos que se derivan de la realización de estas actividades.

        Por otro lado, no hay que olvidar que el "ruido" generado por la fusión puede desviar la atención del público y ocultar deficiencias existentes en un equipo de gestión determinado. Además, puede darse también una resistencia a que estas se lleven a cabo, por ejemplo, en el caso de adquisiciones hostiles, con el fin de mantener un puesto específico. Esto, a pesar de que eventualmente el precio que se le pagaría a los accionistas por la operación sea muy atractivo.

    - El modo de realizarse: las fusiones y adquisiciones pueden ser realizadas por olas y, dentro de esta suerte de euforia, es necesario ser cautelosos para no pagar sobreprecios en adquisiciones innecesarias.

3. *Motivaciones financieras.* La correcta utilización de los recursos financieros mejora las capacidades estratégicas de la fusión. En este aspecto, se identifican tres consideraciones básicas, a saber:

    - Eficiencia financiera: a menudo este aspecto es un mecanismo eficaz para establecer un *holding*, el cual es apalancado por los excedentes de caja. Otra ventaja es la reducción de gastos financieros. Una empresa cuya cuota de mercado es alta puede adquirir a otras de manera muy eficiente, ofreciendo como parte del pago, por ejemplo, acciones en lugar de dinero en efectivo.
    - Beneficios fiscales: pueden lograrse ventajas fiscales al fusionar dos empresas. Así, por ejemplo, si una de estas se encuentra en un país en donde se reduce un impuesto, la otra puede transferir sus ganancias a esa nación. Una compañía muy rentable también puede tratar de comprar a otra que ha acumulado pérdidas. Esto con el fin de reducir su nivel de tributación. Por supuesto, este tipo de prácticas están reguladas por la ley.
    - Complementariedades financieras: algunas adquisiciones permiten equilibrar necesidades de recursos para realizar inversiones en negocios con un fuerte desarrollo y un excedente de flujo de caja generado por negocios maduros en los que la empresa ocupa una posición dominante. Así, una compañía cuya mayor parte de negocios necesita inversiones importantes, buscará adquirir sociedades que posean negocios maduros y generadores de efectivo (Strategor, 1995).

2.5.9. *Joint ventures*.

Dado que el mundo se encuentra desde hace algunos años en un proceso continuo de apertura y liberalización de mercados o, dicho de una forma más amplia, de globalización, cualquier forma de crecimiento y expansión, como ya lo hemos visto, será siempre bienvenida en el entorno de los negocios. Por esta razón, un contrato de riesgo compartido o *joint venture* (*JV*) se convierte en una alternativa, aunque, en algunos casos, es en realidad la única opción para poder acceder a ciertos mercados con un potencial elevado.

Cuando razones de carácter político, económico, legal e incluso social, no permiten un ingreso directo, aunque las empresas interesadas cuenten con ventajas competitivas o comparativas que en otros mercados les ha permitido ser exitosos (Maguiña, 2004), este tipo de alianzas —sea entre empresas de un mismo país o extranjeras— están ganando cada vez más espacio en la región. Algunos ejemplos de este tipo de esquemas son los siguientes:

1. *McDonald's:* entró en 1997 (Ekos, 2012) a Colombia (Lozano, 2014), Perú (Maguiña, 2004) y Ecuador, justamente, como un *JV*[55].
2. *Vulcabras Azaleia:* este grupo brasileño realizó un *JV* con *Adidas Group* en Argentina. Esto, con el fin de manejar el negocio de calzado y de ropa de la marca *Reebok*[56].

[55] No ingresó al país como normalmente lo hace en otros mercados bajo la figura de franquicia de servicios.
[56] El contrato de joint venture finalizó a fines de 2015. http://www.cronista.com/negocios/Adidas-se-hace-cargo-de-la-produccion-y-venta-de-Reebok-en-la-Argentina-20151209-0037.html

3. *Falabella y Soriana (segunda más grande cadena de supermercados):* firmaron en México un acuerdo de *JV* por 600 millones USD. Esto, con el fin de formar una cadena de tiendas para el hogar y de servicios financieros (América Economía, 2016).

Entre algunas de las ventajas que se destacan de la conformación de un *JV* están el hecho de que las organizaciones pueden acceder a recursos, capacidades y eficiencias complementarias de otros (Brouthers, 2002, p. 217). Esto, para lograr economías de alcance o de escala, lo que puede permitirles, por ejemplo, mejorar el desarrollo de nuevos productos, realizarlos de forma más rápida e incluso más barata y conseguir resultados más favorables que si la firma realizara estas acciones de manera individual (Beamish & Lupton, 2009, p.75).

Brouthers (2002) resalta que, en mercados internacionales con alto nivel de incertidumbre, los *JV* constituyen una alternativa válida. Esto, debido a los beneficios que un socio local brinda. Este autor explica también que esta alianza genera un compromiso del socio, lo que incrementa la probabilidad de éxito, debido a que se refuerza la cooperación entre las empresas matrices. Esto, cuando son competidores, es importante, ya que puede estimular la conformación de empresas conjuntas para no quedar excluidos ni de los mercados ni de los negocios (Maguiña, 2004, p. 74).

Las investigaciones realizadas por Beamish y Lupton, (2009) permiten identificar los estudios más importantes respecto a los *JV*. Estos se representan en la tabla 31. Para este documento, hemos considerado solo aquellos que se inician en la década de 1980.

Tabla 31

Publicaciones destacadas sobre joint ventures

Autor/es	**Título de estudio**
Janger (1980)	*Organization of international joint ventures.*
Berg, Duncan y Friedman (1982)	*Joint venture strategies and corporate innovation.*
Stuckey (1983)	*Vertical integration and joint ventures in the aluminum industries.*
Killing (1983)	*Strategies for joint ventures success.*
Harrigan (1985)	*Strategies for joint ventures.*
Hladik (1985)	*International Joint ventures: an economic analysis of US foreign business partnership.*
Harrigan (1986)	*Managing for joint ventures success.*
Beamish (1988)	*Multinational joint ventures in developing countries.*
Geringer (1988)	*Joint venture partner selection: strategies for developing countries.*
Pearson (1991)	*Joint venture in the people´s Republic of China: the control of foreign direct investment under socialism.*

Fuente: Beamish y Lupton, (2009, p. 77).

Tomando como base el modelo o matriz de crecimiento producto-mercado de Ansoff (1965), es posible destacar una serie de razones viables para la conformación de JV. Esto se aprecia de manera gráfica en la figura 9.

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Fortalecer los negocios actuales Conseguir economías de escala Adquirir tecnología Reducir riesgo financiero	Promover las importaciones MKT y distribución Plantas de ensamblaje Desarrollar tecnología Incorporación de la tecnología del socio extranjero
Mercados nuevos	Introducir los productos actuales en nuevos mercados Mercados abiertos Mercados cerrados	Diversificarse hacia nuevos negocios Aprender del socio Aprender con el socio

Figura 9. Motivos que estimulan la conformación de *joint ventures*.

Fuente: Maguiña (2004, p. 76).

Si bien la figura anterior destaca de forma positiva los beneficios que pueden representar para la organización el establecimiento de un *JV*, al mejorar su posición competitiva, también se dan con relativa frecuencia deteriores dentro de los contratos realizados, los cuales pueden deberse, entre otras cosas, a la diversidad de orientación estratégica de los socios, así como por objetivos que se contraponen, beneficios y costos no distribuidos equitativamente o falta de liquidez o causas ajenas a ellos (Echarri, Pendás, de Quintana, 2002).

2.5.10. Estrategia relacional.

Respecto al criterio relacional, Rodríguez-Romero y Tovar (2007, p. 88) explican lo siguiente:

El criterio indica que, si en una entidad tres o más de los miembros de su junta directiva han tenido, o tienen, relación con el gobierno y la política a través del ejercicio de un cargo público en la rama del poder ejecutivo, la sociedad tiene orientación relacional.

2.6. Gestión del portafolio de actividades

Cuando las empresas comenzaron a desenvolverse en diferentes y múltiples dominios de actividad surgió la necesidad de poder comprender y racionalizar las estrategias adoptadas en cada negocio, así como de comparar portafolios de manera homogénea. Así surgieron las diferentes matrices de uso estratégico. Algunas de las más relevantes son las siguientes:

1. *Matriz BCG:* considerando a cada dominio de actividad de la firma, la matriz es de tipo 2x2. En ella, por lo general, cada DAE o SBU, se inicia por un cuadrante dilema, que requiere una importante cantidad de recursos financieros, dedicación y tiempo de parte de la organización.

   Su evolución se da a un mercado de alta participación, el cual lo conduce a posicionarse como estrella. Este también requiere alta inversión para mantener la participación de mercado y aprovechar los crecimientos que se están obteniendo (Vanoni, Omaña, y Brito, 2017).

   La evolución, tanto del mercado, como del producto, lo convierten posteriormente en un DAE vaca lechera, generador de una importante cantidad de recursos y, donde ya la inversión requerida es menor (aunque esto dependerá del negocio). Finalmente, con

participaciones de mercado muy bajas y tasas de crecimiento decrecientes, el DAE se convierte en un producto perro (figura 10).

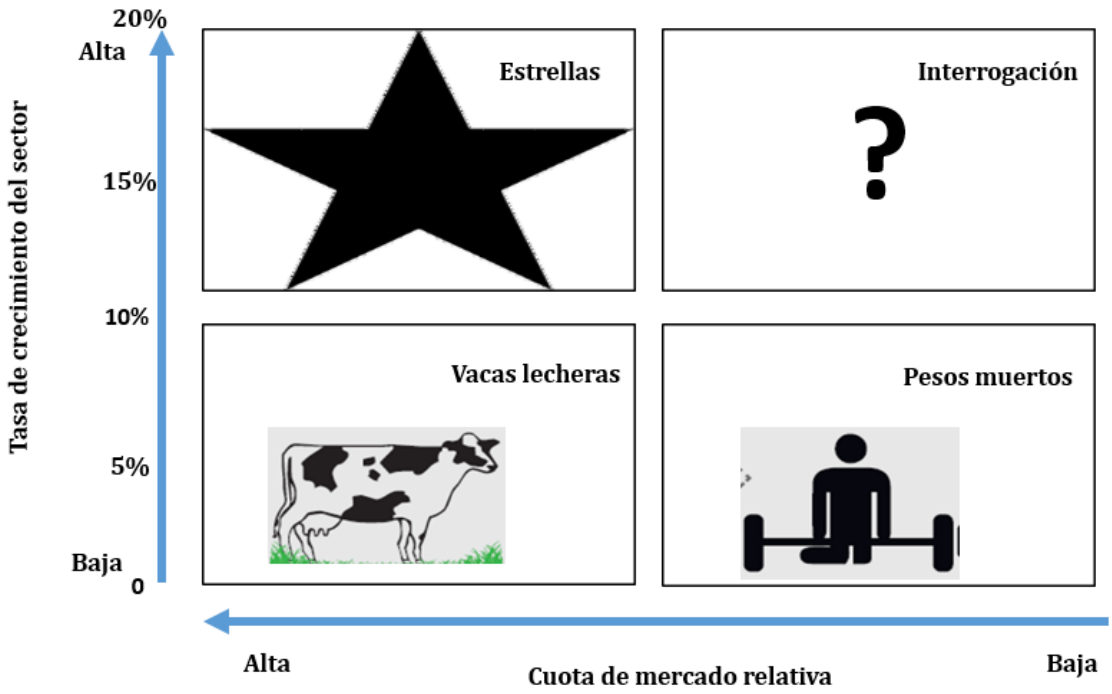


Figura 10. Matriz del Boston Consulting Group.

Fuente: Strategor (1995) y Kotler (2008).

2. *Matriz A.D. Little (ADL):* se sustenta en dos conceptos, el de ciclo de vida del producto y el de posición competitiva. Los ciclos de vida del producto contemplan las siguientes etapas: *1*) introducción; *2*) crecimiento; *3*) madurez y *4*) declive. Estos se grafican de forma horizontal.

   Ahora bien, las posiciones competitivas planteadas en la matriz son: *1)* dominante, *2)* fuerte, *3)* favorable, *4)* débil y *5)* marginal. Las posiciones competitivas se grafican de manera vertical. Esto se puede observar en la figura 11.

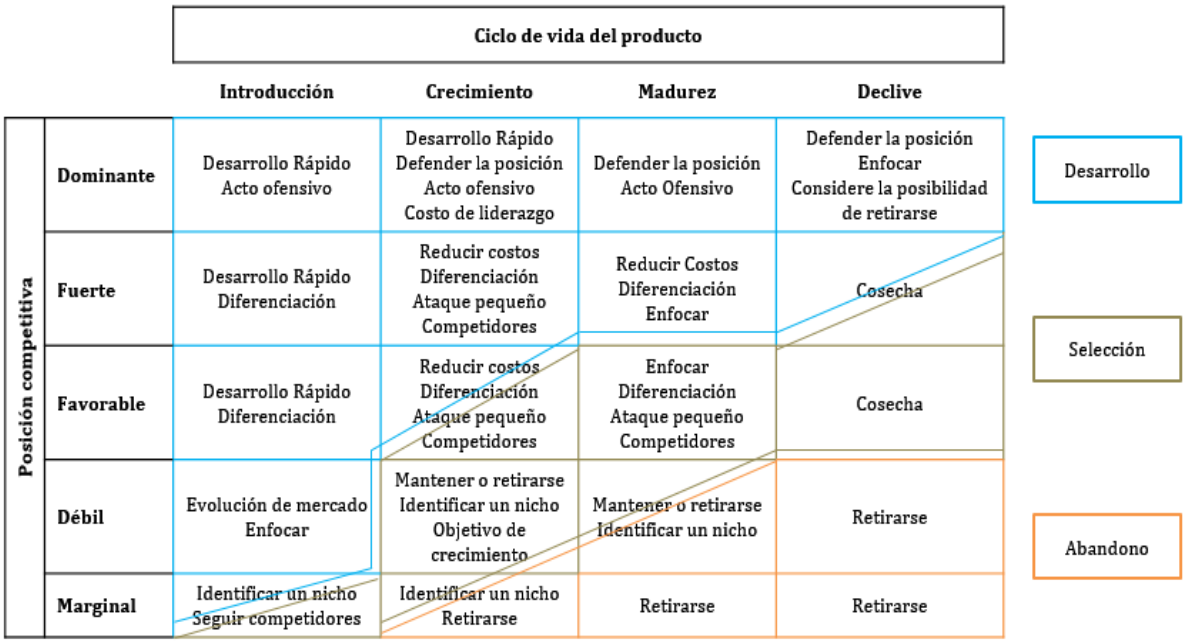


Figura 11. Matriz A. D. Little.

Fuente: Strategor (1995).

De acuerdo con la figura presentada, la posición del producto y su respectiva ubicación permite definir la estrategia por implementar, siendo alguna de estas: *1) Desarrollo natural:* en el que existe compromiso de la organización por continuar con el producto, *2) Selección:* se trata de mejorar la posición en el mercado para que incremente la rentabilidad. *3*) *Abandono*: cuando existe un producto con posición débil en el mercado y, entonces, se sugiere el retiro.

3. *Matriz de McKinsey:* tiene similitudes con la matriz ADL (figura 12). De hecho, emplea el mismo concepto de posición competitiva del producto en su eje vertical, a saber: *1*) posición competitiva fuerte, *2*) media y *3*) débil. Mientras que, en el eje horizontal, se utiliza el concepto de valor de la actividad (valor del sector), en donde, además del ciclo de vida, se

contempla el valor subjetivo del producto para la empresa basado en: *i)* experiencia, *ii)* barreras de entrada al sector y *iii)* dominio de este.

		Valor de la Actividad		
		Fuerte	**Medio**	**Débil**
Posición Competitiva	**Fuerte**	Mantener la posición de líder, cueste lo que cueste.	Mantener la posición, seguir el desarrollo.	Rentabilizar (Ordeñar).
	Medio	Mejorar la posición.	Rentabilizar con prudencia.	Retirarse de forma selectiva (segmentar).
	Débil	Doblar la aportación o abandonar.	Retirarse progresiva y selectivamente.	Abandonar / desinvertir.

Figura 12. Matriz de McKinsey.

Fuente: Strategor (1995).

Las matrices antes mencionadas nos permitirán en los apartados referentes a los grupos económicos, incorporar, al menos una de ellas. Esto, con el fin de desarrollar el modelo de análisis estratégico propuesto, a la par que facilitarán la comprensión de cómo las estrategias y los portafolios de productos pueden cambiar, de acuerdo con las mutaciones del entorno que se presentan y que hacen parte del siguiente capítulo.

CAPÍTULO III. Las mutaciones del entorno empresarial ecuatoriano

Introducción

La historia de Ecuador se ha caracterizado por las frecuentes crisis de orden político, económico y social, así como por la influencia de pequeños grupos de poder, representados por unas pocas familias. Estas se reunían alrededor de las exportaciones, de las grandes extensiones de tierras y de sus intereses bancarios, para ya, desde inicios de la república en 1830, poder manejar el acontecer nacional. Esto, hasta el punto de influir y de controlarlo, en muchas ocasiones, incluso, con la complicidad del Estado y, en particular, de sus gobernantes de turno.

La revisión de los siguientes apartados nos mostrará que la historia ecuatoriana no cambia sustancialmente entre una u otra mutación, sino que, estas, en realidad, se interrelacionan. Tampoco cambian de manera considerable los actores que intervienen en ellas. Esto puede propiciar, en cierta medida, una dependencia de trayectoria respecto a las decisiones que fueron implementadas por los conglomerados, que coincidencialmente, comenzaron a conformarse y a desarrollarse poco tiempo después del inicio del período de estudio. En ese momento, el país comenzó a implementar, por recomendación de la CEPAL, una estrategia de desarrollo denominada el modelo de Industrialización Sustitutiva de las Importaciones (ISI).

En este entorno, el presente capítulo evidenciará todas aquellas mutaciones presentes en el período estudiado, las cuales se relacionan, en particular, con tres aspectos: *1*) la dinámica política propia del país y su influencia en lo reglamentario, *2*) las mutaciones que desde lo económico

incidieron a nivel organizacional y *3*) las alteraciones en el orden social, principalmente, con las leyes agrarias, la presencia de la guerrilla y las olas migratorias vividas por el país.

3.1. La importancia de las mutaciones

Para identificar cómo los conglomerados ecuatorianos han respondido a los principales cambios que han tenido que enfrentar, se considera pertinente recurrir al uso del modelo de Lemaire (1997). Este considera tres vectores: *1)* político-reglamentario, *2)* tecnológico-ecológico y *3)* socioeconómico. Estos permiten analizar las diferentes mutaciones presentes en el entorno en el que las organizaciones compiten (figura 13).

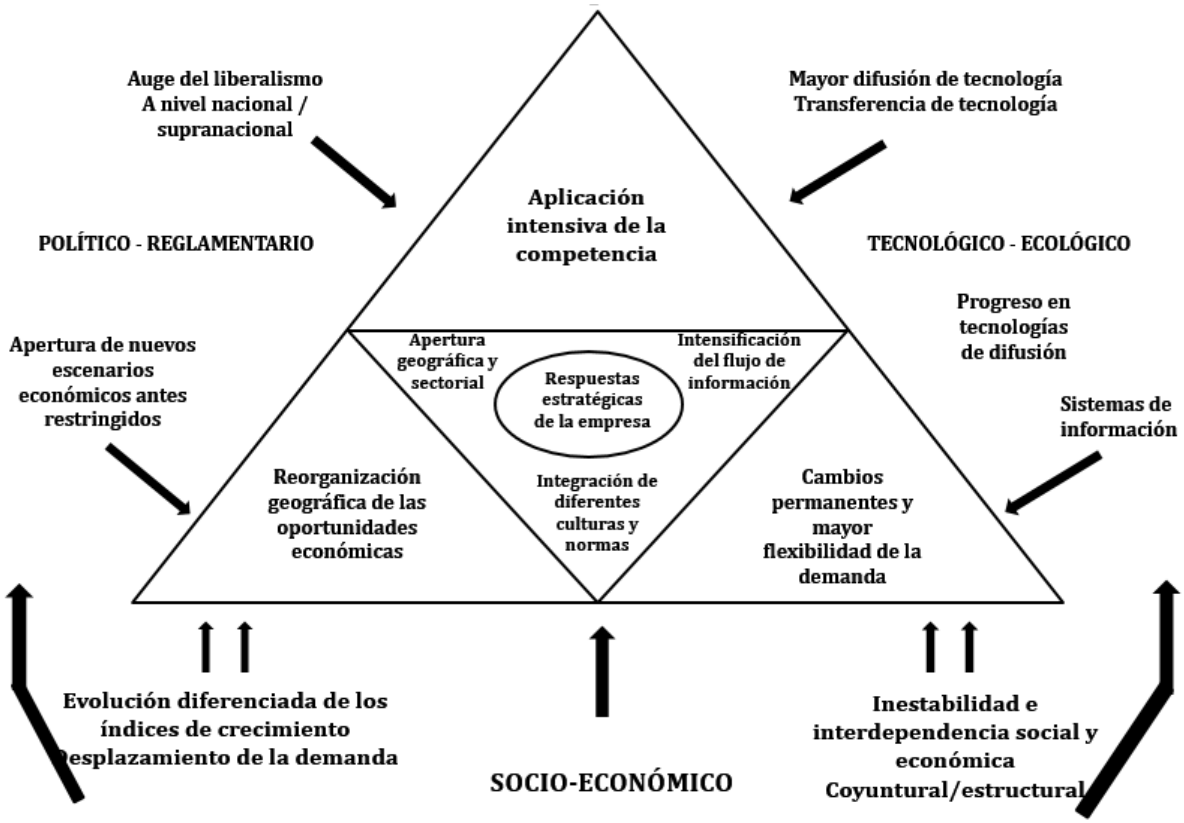


Figura 13. Modelo para el análisis de las mutaciones del entorno.

Fuente: Lemaire (1997, p. 119).

De acuerdo con la figura 13, la mutación político-reglamentaria se origina con las distintas modificaciones que las naciones realizan en sus leyes, normas jurídicas e, incluso, en reglamentaciones que pueden estar supeditadas a su aplicación por dos o más naciones, como es el caso de los tratados comerciales (p. ej. Mercosur; el Área de Libre Comercio de la Américas [ALCA]). Estas disposiciones no solo se desarrollan desde lo restrictivo, sino que pueden propiciar nuevas inversiones que permiten generar actividades encaminadas a abrir áreas que pueden ser geopolíticamente inaccesibles (Lemaire, 1997; Vanoni, et al., 2019).

En las mutaciones socioeconómicas dos ámbitos son clave, por una parte, los relacionados con los potenciales de crecimiento y, por la otra, el de las integraciones de las economías. En este ámbito podemos decir, entonces, que este tipo de mutaciones se relacionan con:

1. Oportunidades en nuevos contextos internacionales, como los mercados o fronteras naturales (Casanova, 2015). Un ejemplo de esto es el grupo Almacenes Juan Eljuri, el cual ha incursionado en el mercado colombiano de automóviles con la marca Hyundai y Kia.
2. Desarrollo de productos, de acuerdo con necesidades específicas de una determinada zona geográfica en donde cada segmento tiene sus características propias. Por ejemplo, el banco Pichincha y sus clientes de Colombia Perú, Panamá, España o Estados Unidos.
3. Crecimiento distinto de las poblaciones que generan cambios en la demanda. Se trata de:

> (…). Regiones en las que las empresas, como parte de su estrategia, y, reconociendo la importancia de identificarse con las culturas, prefieren ser autóctonas, para aprovechar rápidamente las ventajas que brinda el mercado, lo que agiliza las reacciones ante los competidores. Lo que no significa, el abandono a

> países de reciente crecimiento e industrialización o de aquellos que estén en vía de crecimiento. (Vanoni, et al, 2018, pp. 22-23)

Otro vector constitutivo del modelo de Lemaire (1997) son las mutaciones tecnológicas. Estas permiten acortar distancias entre los distintos países y agentes económicos, agilizan la toma de decisiones y minimizan los costos de producción. Bajo esta perspectiva, Singh (1994) explica que la ecología de la población y la economía de la evolución han realizado aportes referidos a las organizaciones y su evolución.

Los criterios mencionados pueden ser llevados al campo empresarial la analizar la teoría ecológica de las organizaciones. Esta rompe el supuesto de adaptación —organización-entorno—, ya que las mutaciones pueden hacer —y, de hecho, en ocasiones hacen— que las empresas desaparezcan (Hannan & Freeman, 1977). Esta teoría no hace referencia a la empresa individual, pero sí al nivel de agregación poblacional, el cual es definido como el conjunto de organizaciones que se desenvuelven en un entorno similar.

Zambrano (2014) menciona que, en historia económica, la importancia del estudio de la mirada ecológica no radica en el concepto de adaptaciones, ni en la mirada a la evolución del hombre, sino en la forma en la que se considera que las empresas u organizaciones se han visto sometidas a cambios o mutaciones (como también las denomina Bertalanffy, 1989). Esto, en particular, cuando transformaciones radicales desde lo tecnológico o desde las acciones humanas han ejercido influencia sobre las empresas.

Por las razones expuestas, analizar el proceso de evolución de la sociedad, ante diferentes decisiones de carácter político, económico y social tomadas por los gobernantes, puede ser útil para comprender la evolución de los conglomerados en Ecuador. Esto, al presentar posibles indicios de su comportamiento singular, a la vez que facilitar el discernimiento acerca de la racionalidad y la

efectividad de las acciones tomadas e implementadas por sus propietarios ante las diversas mutaciones de su entorno empresarial[57].

Con base a lo anterior, la figura 14 explica cómo las organizaciones se ven sometidas a presiones relacionadas con eventos político-reglamentarios, socioeconómicos y tecnológicos. En este entorno, no necesariamente diseñado en beneficio de las empresas, ellas deben responder de forma estratégica ante dichos factores que ejercen presión al sector o industria en el que se desenvuelven. De acuerdo con esto, las empresas desarrollan sus diferentes alternativas estratégicas.

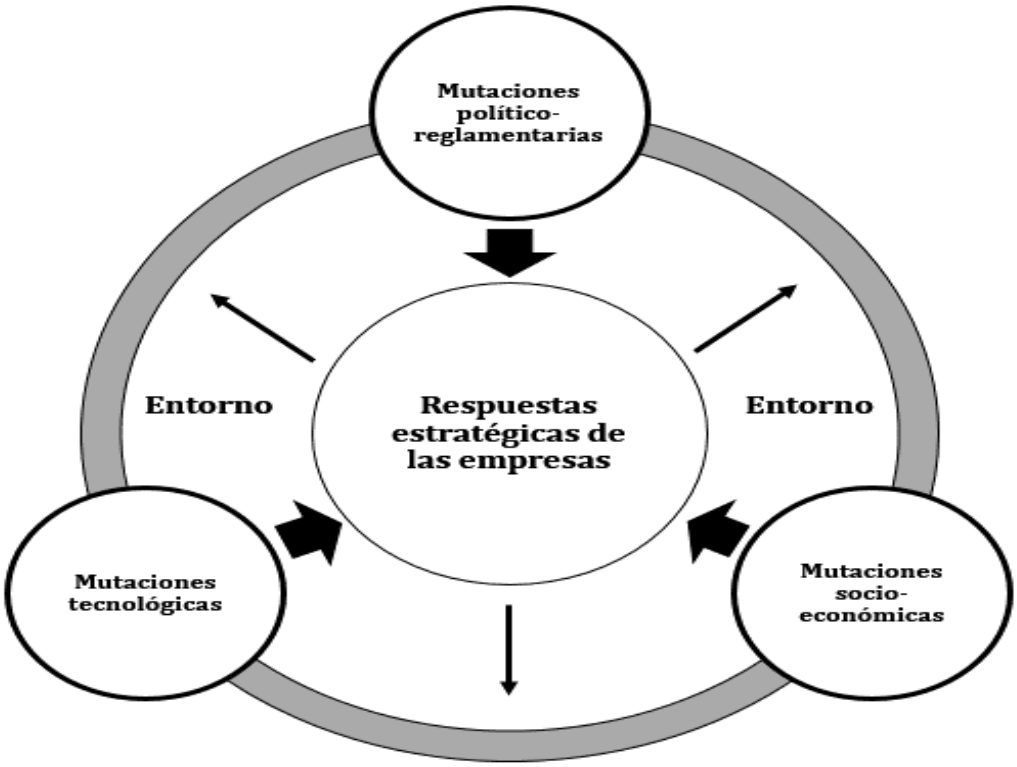


Figura 14. Respuesta estratégica de las empresas ante las mutaciones del entorno.

Fuente: elaboración propia con base a Lemaire (1997).

[57] En este entorno pueden cambiar también los clientes, los competidores y los proveedores. Esto, dado que nuevos modelos de negocios y nuevos productos van surgiendo, tal como lo explica Barrera (2011).

Para esclarecer de mejor forma lo que acontece en una nación es muy importante realizar una observación exhaustiva a su pasado (Acosta, 2006). Esto, dado que un buen número de las decisiones tomadas en todo nivel tienen posiblemente una base histórica relevante (David, 1985, p. 332; Pierson, 2000, p. 253; Arthur, 1989, p. 128; Mahoney, 2000, p. 510.). Esta, en mayor o menor medida, incide en la contemporaneidad (Wong, Parodi & Monsalve 2014, p.180). La figura 15 considera las mutaciones políticas, socioeconómicas y tecnológicas que suceden en el contexto ecuatoriano y las desagrega.

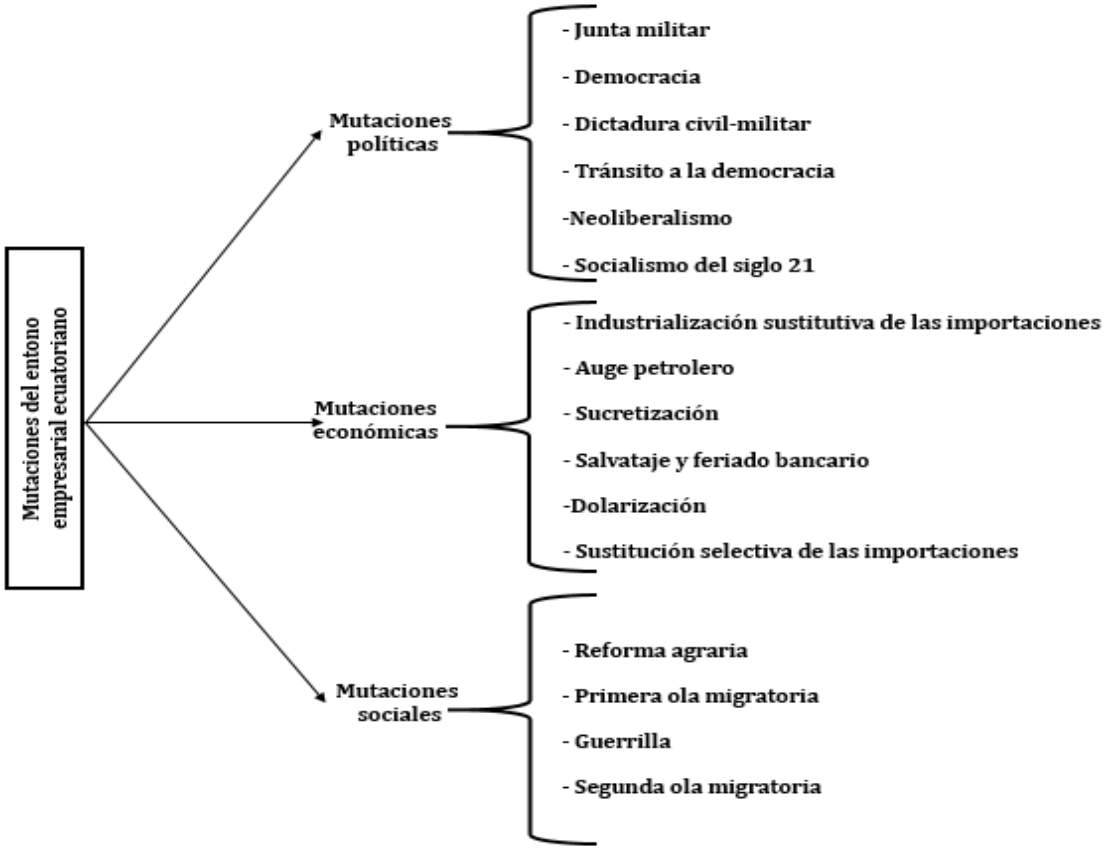


Figura 15. Empresas ecuatorianas frente a las mutaciones del entorno.
Fuente: elaboración propia.

Atendiendo la figura anterior y, para ser exhaustivos respecto a los acontecimientos presentes en Ecuador, se reconstruyeron, como un aporte de esta investigación, las diversas

mutaciones (con sus temporalidades) que se han hecho presentes en la historia ecuatoriana desde 1963. Esto permite identificar y diferenciar una serie de momentos clave para el país y para los conglomerados (figura 16).

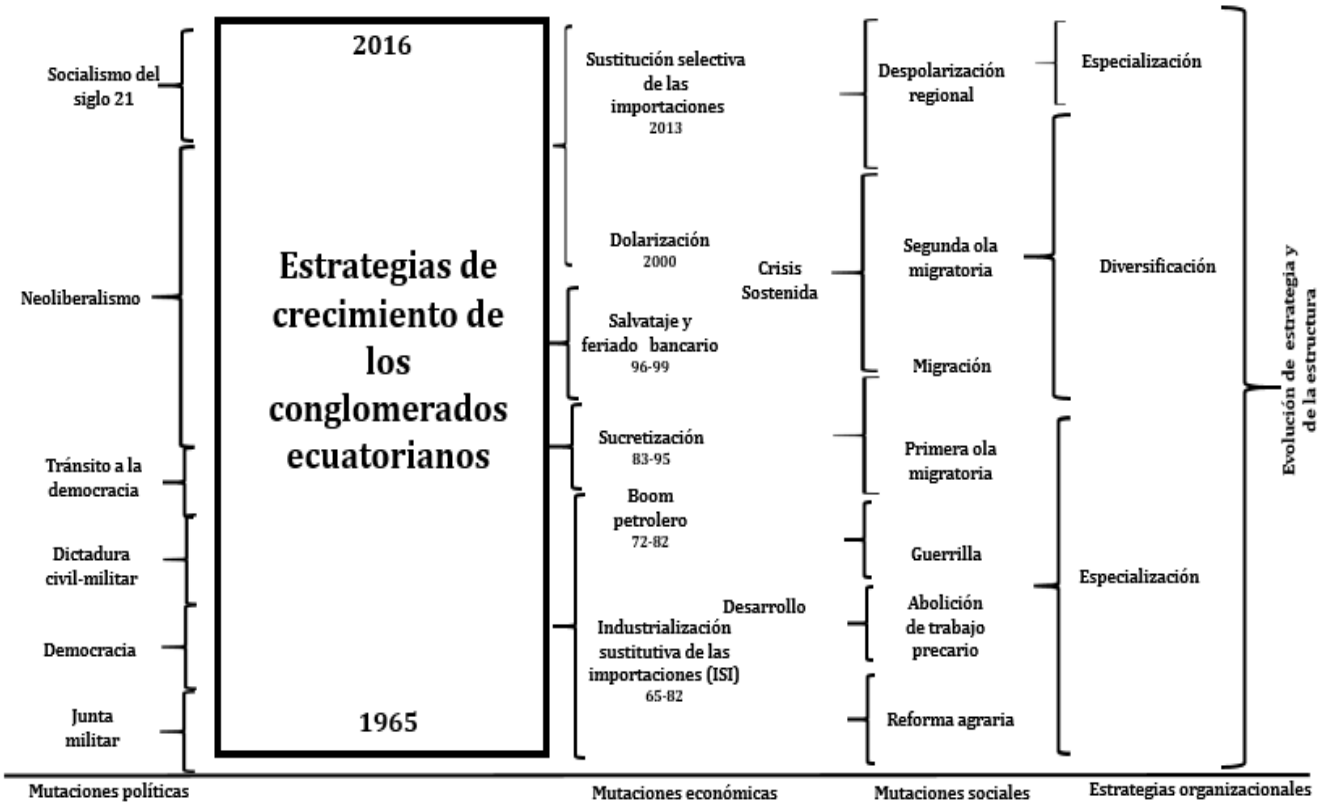


Figura 16. Fenómenos destacados que debieron enfrentar los conglomerados en Ecuador, 1963-2016.

Fuente: elaboración propia.

3.2. Mutaciones políticas en Ecuador

Para comprender las mutaciones políticas existentes en Ecuador y la influencia que estas han ejercido sobre el entorno en este país, es importante hacer una mirada a los actores que intervinieron en estas. Entre ellos se encuentran, por supuesto, los grupos económicos. Conviene

identificar en ellos, por ejemplo, las maniobras estratégicas y políticas que facilitaron su conformación y crecimiento y que, con el pasar de los años, les permitieron consolidarse en un entorno que convulsionaba debido a las frecuentes crisis que tuvo que soportar la nación (Acosta, 2006).

Para analizar la primera mutación partimos, en efecto, desde 1963. En este momento se encontraba presente en el contexto político ecuatoriano un régimen militar, el cual hacía poco había asumido el poder. Esto, con la finalidad de minimizar los problemas de orden socioeconómico que, a decir de los encargados de aquella época, los gobiernos democráticos anteriores habían propiciado en el país en virtud de sus decisiones (Ayala, 2008). Como una forma de contextualización, el anexo 1 identifica los diferentes presidentes de la república que estuvieron al mando durante el período de estudio.

3.2.1. Junta militar.

Para una mejor comprensión de las mutaciones políticas presentes en Ecuador, es necesario realizar, en primer lugar, un recuento de lo que sucedió después de ser derrocado el presidente Carlos Julio Arosemena Monroy, el 11 de julio de 1963. En esa fecha asumió el mandato la denominada Junta Militar de Gobierno (Avilés, s.f.), encabezada por el capitán de navío Ramón Castro Jijón[58]. A decir de Velasco (1981, p. 208), él "representaba la vanguardia de la burguesía industrial", porque "contaba con el apoyo irrestricto de ellos" (Acosta, 1982, p. 34). Su liderazgo se caracterizó por el autoritarismo, implementado con un espíritu anticomunista[59] (North, 2006)

[58] Con él también estaban los coroneles Marcos Gándara, Guillermo Freile y Luis Cabrera.
[59] El derramamiento de sangre fue su particularidad.

que se conjugaba con el interés corporativo de los grupos dominantes. Esto, junto a los intereses militares locales y los de Estados Unidos (Rodas, 2000) a través de la conformación de la denominada Alianza para el progreso[60], un acuerdo que pretendía generar esquemas de cooperación tendientes a la solución de los problemas de la región[61] (Lescano, 2013).

El objetivo principal de los militares en el poder era el de preparar al país para un verdadero proceso electoral en donde primara la democracia (Lescano, 2013) y, además, expedir leyes para trabajar en beneficio del país, como un todo, y no solo de unas cuantas familias que detentaban el poder económico y productivo (Acosta, 2006).

En palabras de la cúpula militar al mando, su permanencia al mando sería de solo dos años (Lescano, 2013). Esto fue aceptado por la ciudadanía, a pesar de la ruptura de la democracia, (Avilés, s.f.). Sin embargo, durante este período el Estado continuó siendo un espectador de la distribución de recursos económicos, lo que lo supeditaba al comportamiento de los agroexportadores (Bocco, 1987)

Algunas decisiones importantes para el país fueron tomadas desde el inicio del período militar (tabla 32). Estas fueron observadas de buena forma, dado que brindaban esperanzas para salir de la problemática económica, social y política heredada de gobiernos democráticos anteriores y, que, al ser bien encaminados permitieron al país acceder a préstamos internacionales (Avilés s.f.).

[60] Fue una forma de ayuda por parte del gobierno de Estados Unidos en lo económico, político y social, la cual abarcaba a todos los países de América Latina.
[61] Eliminaba todo lo que fuera contrario a la ideología norteamericana, como el comunismo, levantamientos sociales y pensamientos diferentes a los de la Casa Blanca.

Tabla 32

Principales decisiones tomadas por la junta militar

Decisiones implementadas	**Objetivos por alcanzar**
Industrialización sustitutiva de las importaciones.	Impulsar la economía y modernizar el Estado.
Plan vial quinquenal	Mejorar las carreteras en zonas de producción económica.
Ley de Reforma Agraria[62]	Modernizar el sector agrícola.
Creación del Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización (IERAC)[63].	Planificar y coordinar, junto al Ministerio de Agricultura, lo referente a la entrega de predios a familias campesinas.
Reformas tributarias[64]	Controlar las rentas y unificar impuestos.
Reformas educativas	Alfabetizar y educar niños y adultos.

Fuente: elaboración propia.

Las decisiones mencionadas en esta tabla son quizás las principales de un Gobierno militar que tuvo un comportamiento parcialmente reformista (Rodas, 2000), ya que, cuando intentaron dictar regulaciones que incidían, por ejemplo, sobre el comercio exterior, se enfrentaron a las reacciones de los diversos sectores sociales y económicos ostentados y manejados por los grupos hegemónicos predominantes en los sectores bancario, comercial, exportador. Estos expresaron que, con dichos impuestos, se veían seriamente afectados (Ayala, 2008), por lo que los rechazaron, y, de hecho, se refirieron a ellos como producto de una "política económica centralista" (Rodas, 2000, p. 81).

[62] Se amplía la explicación al respecto más adelante, al momento de dar cuenta de las mutaciones de orden social.
[63] Posteriormente, se acusó a este ente del Estado de la repartición de amplias zonas de terrenos vírgenes a políticos y militares.
[64] Incrementaron de 1409 millones de sucres en 1963 a 1849 millones en 1966. Esto equivalía aproximadamente a 974 millones de dólares.

Avilés (s.f.) explica que uno de los levantamientos más significativos realizados en contra de la junta militar se dio cuando ellos decidieron quitar la autonomía económica a entidades fundadas, principalmente, en la ciudad de Guayaquil (Solca[65], Cruz Roja del Guayas[66], Junta de Agua Potable[67], Comisión de Tránsito[68]). Estas, a lo largo de su historia, fueron —y en algunos casos siguen siendo— manejadas por familias con herencia empresarial y política[69] (North, 1985).

Los acontecimientos mencionados, junto a una serie de represiones violentas (algunas de las cuales, de hecho, culminaron en torturas y asesinatos), en particular, a los alumnos de la Universidad de Guayaquil y de la Universidad Central de Quito, así como las clausuras de los diarios El Universo de Guayaquil y el diario El Tiempo de Quito (irrumpiendo con la libertad de expresión), se sumaron a una serie de errores que favorecieron la caída de la Junta Militar (Lescano, 2013).

Así, los grupos de poder y los empresarios (ambos proamericanos y oligárquicos) se aprovecharon y boicotearon el andamiaje político de los militares (Bocco, 1987), "recurriendo al sabotaje económico" (Isaacs, 1993, p. 3). Este dio como resultado, una vez más, la inestabilidad del país (Quibell, 2002). Lo anterior trajo consigo que las élites empresariales de la costa y de la sierra, enemistadas con el Gobierno, se unieran, idearan y establecieran, una asamblea de notables (Rodas, 2000, p. 82), la cual se denominó Frente de Unidad Cívica. Esto concluyó con la decisión

---

[65] Hoy liderada por el Ing. José Jouvín Vernaza, empresario, líder y uno de los propietarios del hoy extinto grupo papelero Industrial La Reforma.
[66] Hasta 2008 fue Luis Chiriboga Parra, con diecisiete años en la presidencia de dicha institución. Él también ostentó los cargos de presidente del Tenis Club de Guayaquil, vicealcalde de la misma ciudad y gobernador de la provincia del Guayas. Pertenece a una familia de empresarios costeños.
[67] Hoy en manos del municipio de Guayaquil.
[68] Se convirtió en una entidad de tránsito a nivel nacional en el Gobierno del presidente Rafal Correa.
[69] Entre estas se encuentran los apellidos Jouvín Cisneros, Pino Icaza, Ortega, Salem, Tanca Marengo y Arosemena Tola.

de establecer un interinazgo presidencial a fines de 1966 (Ayala, 2008) a cargo de alguien a quien ellos podían controlar (Cueva, 1991).

3.2.2. Interinazgo.

Con la finalidad de evitar un derramamiento de sangre mayor al que ya se estaba dando durante el período de la junta militar, el general Telmo Vargas, jefe del estado mayor conjunto del ejército ecuatoriano, presionó al triunvirato para que entregaran el poder. Simultáneamente, las fuerzas políticas reunidas, designaban como nuevo líder del Gobierno a Clemente Yerovi Indaburo[70] (Cadena, Conde, Hidrobo, & Tapia, 2008). Él también había sido colaborador de la dictadura (Rodas, 2000) y era representante de los intereses de los bananeros (North, 1985) y del poder terrateniente del grupo azucarero San Carlos de Guayaquil (Quintero & Silva 1998).

Como lo había hecho la junta militar, este Gobierno también estableció metas similares, como lo destaca Lescano (2013), a las fijadas por el triunvirato. Estas fueron tres, básicamente: *1*) convocar a elecciones, *2*) reflotar la economía nacional y *3*) salir del poder apenas se instalara la Asamblea Constituyente. Así mismo, como ya había sucedido en gobiernos pasados, el país puso sus esperanzas en el nuevo presidente (Cadena, et al., 2008; Lescano, 2013).

Aunque el presidente Clemente Yerovi estuvo en el poder solo entre marzo y noviembre de 1966 y lo asumió en un periodo de desestabilidad tanto en lo político, como en lo económico y social (Ayala, 2008), intentó dejar una base de desarrollo productivo que apalancó por medio de

[70] Estuvo en el poder de marzo a noviembre de 1966. Hijo de padres considerados “grandes cacaos en Ecuador”, es decir, con dinero e influencias. http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/1/el-gran-cacao-de-ecuador-i

políticas fiscales (Cadena et al., 2008). Algunas decisiones relevantes de este período presidencial se sintetizan en la tabla 33.

Tabla 33

Decisiones más importantes en el Gobierno del presidente Clemente Yerovi

Decisiones tomadas	**Beneficios buscados**
Reajuste del presupuesto del Estado	Incrementar el ahorro interno
Gravamen a las importaciones suntuarias	Mejorar la balanza de pagos
Creación del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Artesano Profesional (SECAP).	Capacitar e incrementar la calidad de la mano de obra local.
Ley de Educación Superior	Incrementar la calidad de educación universitaria.
Construcción del Puente de la Unidad Nacional.	Permitir al puerto de Guayaquil tener un intercambio más barato de los productos y contar con una forma de comunicación con la región Andina.

Fuente: elaboración propia.

Mientras se implementaban las decisiones expuestas en la tabla anterior, el presidente Yerovi se encargaba de cumplir su ofrecimiento de convocar a la Asamblea Nacional Constituyente, con la participación de los partidos políticos. Sin embargo, existió una marcada polarización en los tradicionales partidos liberal y conservador (Rodas, 2008).

Este primer interinazgo culminó cuando los banqueros, comerciantes, latifundistas y exportadores, haciendo prevalecer su fortaleza económica y política, por medio de la Asamblea Nacional Constituyente[71], decidieron que el nuevo presidente, también interino, desde noviembre

[71] También redactaron la nueva Constitución de 1967 y definieron que las próximas elecciones serían el 2 de junio de 1968.

de 1966 hasta agosto de 1968, fuera Otto Arosemena Gómez[72]. Este pertenecía a la élite guayaquileña (North, 1985) y su mandato fue el producto de una alianza entre la antigua derecha y los grupos políticos y empresariales más modernos (Ayala, 2008). Arosemena Gómez era miembro directivo del grupo San Carlos y primo de Victoria Gómez Icaza, esposa del expresidente Clemente Yerovi (Quintero & Silva, 1998).

Navas (1990) explica cómo se desarrollaron las elecciones de la Asamblea Nacional Constituyente. Esta tenía definido que, para ser escogido como presidente de Ecuador, un individuo tenía que contar con la mitad más uno de los votos de los setenta y ocho representantes presentes. La tabla 34 muestra los votos desagregados por cada candidato participante en el proceso en aquella época.

Tabla 34

Candidatos a presidentes y número de votos alcanzados en la Asamblea Nacional Constituyente

Candidato	**Votos obtenidos**
Dr. Otto Arosemena Gómez	40
Dr. Raúl Clemente Huerta	35
Lcdo. Jaime Acosta Velasco	2
---	1 en blanco
Suma total de votos	**78**

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de Navas (1990, pp. 187-188).

Un cuestionamiento se generó respecto al proceso, de acuerdo con Navas (1999, p. 188), alrededor de la siguiente pregunta: ¿cómo fue posible que a Otto Arosemena Gómez pudiera obtener setenta y ocho votos si él había abandonado la Asamblea antes de iniciarse las votaciones?

[72] Primo de Carlos Julio Arosemena Monroy, quien estaba vinculado también a los exportadores y banqueros guayaquileños.

Considerando este hecho, el total de votos contabilizados debió ser setenta y siete y no setenta y ocho.

Esta forma de elección del nuevo presidente, que no estaba fuera de la tónica de toma de decisiones dadas por el poder político y empresarial, implicaba muy poco respaldo por parte de la Asamblea Constituyente (Navas, 1999). Por lo que una estrategia de Gobierno se puso en juego, la cual estaba centrada en ganar la confianza de las masas, tal como lo había realizado su antecesor (Cadena, et al., 2008).

Hay que considerar que el presidente Otto Arosemena tenía ya experiencia política[73], al ser uno de los miembros de mayor influencia durante el Gobierno de Velasco Ibarra (1960-1961). Él había llegado también a ocupar el cargo de presidente de la Junta Monetaria (1961) y, mediante las políticas devaluatorias que aplicó en su momento, había favorecido los intereses de su grupo patrimonial, es decir, los banqueros, los exportadores y los comerciantes (Quintero & Silva 1998).

Durante el ejercicio de su mandato, la ruta de represión ideológica seguía marcada en contra de todo lo que significara el comunismo, solo que ahora de "una forma mucho más civilizada" (Rodas, 2000, p.83). Por otra parte, como pago a su postulación de presidente, Otto Arosemena redireccionó los intereses económicos hacia los políticos y empresarios tanto de la costa (principalmente) como de la sierra ecuatoriana (Quintero & Silva 1998), apoyando con esto tanto a la empresa privada como a las inversiones provenientes del extranjero (Cadena, et al., 2008). Y, aunque existía una aversión a todo lo denominado socialista (North, 2006), él se encargó de abrir fronteras de exportación bananera a esos países. Esto, para solidificar también su permanencia en

[73] Diputado por la provincia del Guayas en 1954 y 1956; presidente de la Cámara de Diputados en 1957 y senador por el comercio del Litoral.

el Gobierno por el tiempo establecido e, igualmente, pactó con los partidos políticos socialcristianos y conservadores derechistas (Rodas, 2000).

En lo referente al desarrollo que Otto Arosemena quiso darle al país se destacan, entre otros, el proyecto una escuela por día[74]. Por otra parte, la construcción de carreteras iniciadas por la junta militar de 1963 fue también una prioridad para este Gobierno, sobre todo, aquellas que conectaban zonas agrícolas y que facilitaban los intercambios comerciales de productos[75]. Otras tres decisiones destacadas fueron: *1*) crear el Ministerio de Salud Pública, *2*) iniciar obras para mejorar el puerto de Manta[76] y *3*) crear el Instituto Nacional de Pesca, Industria y Minería en Manta (Cadena, et al., 2008). Otro hecho destacado en ese momento, con consecuencias para el futuro, fue que la empresa Texaco, que ya había ingresado al país por convenios firmados por la Junta Militar, descubriera el yacimiento de petróleo denominado Lago Agrio N° 1 (Lescano, 2013).

Lo anterior se destaca pues, de acuerdo con Quintero y Silva (1998), fue evidente que, a más de la tierra (Reforma Agraria), ahora el petróleo, que estaba *ad portas* de ser explotado, con el tiempo se fue convirtiendo en otro eje central para el reacomodo de la modalidad de acumulación tradicional. Este había perdido fuerza en el país y, por lo tanto, estaba debilitando las estructuras de los grupos de poder, aunque las brechas que distanciaban sustancialmente al campo de la ciudad aún existían (Larrea, 1985). Una muestra de que el modelo de acumulación tradicional se estaba agotando se observa en la tabla 35, en donde se destacan aquellos factores que la literatura recoge como los más significativos y que pusieron en una situación de crisis al país y en riesgo a los grupos de poder (Acosta, 2006; Larrea, 1985; Quintero & Silva, 2008).

---

[74] El Gobierno de Otto Arosemena construía una escuela y siete decimos cada día.
[75] Carretera Quevedo-Empalme, la cual conectaba a la provincia de Los Ríos con Guayas, dos localidades de un elevado potencial agrícola y pecuario.
[76] Es el segundo puerto marítimo más importante del Ecuador.

Tabla 35

Factores significativos para la crisis de la década de 1960

Incremento de créditos por contratación de proveedores.
Déficits fiscales.
Deterioro de reservas internacionales.
Incremento de precios y, por lo tanto, del índice de precios al consumidor.
Incremento de la deuda externa[77].
Balanza de pagos negativa.
Incremento de importaciones.
Desfinanciamientos presupuestarios.

Fuente: elaboración propia con base en Acosta (2006); Correa (2009), y Quintero y Silva (2008).

Lo anterior permite dilucidar que aquellas medidas implementadas, en particular, desde la junta militar, pasando por las de los gobiernos de Clemente Yerovi y de Otto Arosemena Gómez, no rindieron los frutos deseados (Ayala, 2008; Cadena et al., 2008). Incluso, tampoco fue posible minimizar los inconvenientes económicos y sociales en el posterior Gobierno de Velasco Ibarra, el cual cerró la década de 1960 e inició la siguiente, justamente, con los mismos problemas (Quintero & Silva, 2008). Es decir, ni la austeridad fiscal (Cadena et al., 2008), ni la estrategia de vialidad, ni el incremento de impuestos, ni las reorganizaciones en la planificación sirvieron para cerrar los déficits económicos existentes en ese período (Quintero & Silva, 2008).

Estos acontecimientos dieron paso, por parte de los empresarios, principalmente los exportadores y banqueros, a buscar nuevas fuentes de ingresos que pudieran solventar la crisis económica por la que atravesaba el país (North, 1985; Quintero & Silva, 2008). Esto condujo a desviar los intereses hacia el sector industrial (North, 1985), el mismo que, para la época, era muy

[77] Finalizando los años 60 e inicios de la década del 70 la deuda ascendía a 459 millones de dólares.

débil e incipiente (Quintero & Silva, 2008). Mientras tanto, el presidente de la república, Otto Arosemena, en pleno ejercicio de su cargo, se afianzó como representante internacional de la compañía naviera *Grace Line* (fundada en Irlanda). Además, en conjunto con el ingenio azucarero San Carlos, conformaron una empresa productora de cajas de cartón para el transporte de banano, la cual se denominó Cartonera Nacional (North, 1985).

North (1985) resalta que, entre el período de Gobierno de Otto Arosemena y el inicio de los años setenta, ya en el Gobierno de Velasco Ibarra, "temerosos por el estancamiento de las exportaciones y la crisis económica, los grupos de importadores y exportadores de Guayaquil, para evitar las pérdidas, extendieron las inversiones a otras actividades" (p. 429). Así, desarrollaron lo que hoy se conoce como grupos económicos o conglomerados (Pastor, 2017; Casanova, 2015; Farías, 2014; Rodríguez-Satizábal, 2014; Silva Colmenares & Padilla, 2015; Wilchez & Rodríguez- Romero, 2016). Estos, en ese período "se conformaban por compañías múltiples bajo la dirección de un pequeño grupo de familias" (Hanson, 1971, p. 85; Quintero & Silva, 2008, p. 321).

Estos grupos familiares establecieron lo que Larrea (1985) denominó "un embrionario sector oligopólico de la economía urbana" (p. 85). Estos, de a poco, y, con la ayuda de capitales extranjeros (Navarro, 1976; North, 1985), fueron apropiándose y acumulando los excedentes que intersectorialmente se produjeron entre el agro y las actividades de la urbe (Larrea, 1985). Aquí se destacan, principalmente, los grupos que se encontraban en el sector bananero, quienes dominaron varios sectores productivos (financieros, importación exportación, manufactureros e incluso medios de comunicación) interrelacionados empresarialmente en virtud de lazos familiares (Hanson, 1971) o, por lo que Lagos (1965) denominó, directorios entrelazados.

El salto de ser agroexportadores a conformar grupos económicos (no definidos como tales legalmente) se distinguió por estar fundamentado en una élite cerrada, la cual crecía mientras los

grupos históricamente ya establecidos y la nueva clase media en ascenso se juntaban mediante vínculos matrimoniales (Hanson, 1971; North, 1985). Considerando lo anterior, es como fueron identificados diez grupos empresariales ubicados en la ciudad de Guayaquil, los cuales guardaban relaciones de carácter familiar o de directorios entrelazados. Estos se muestran, a continuación, en la figura 17.

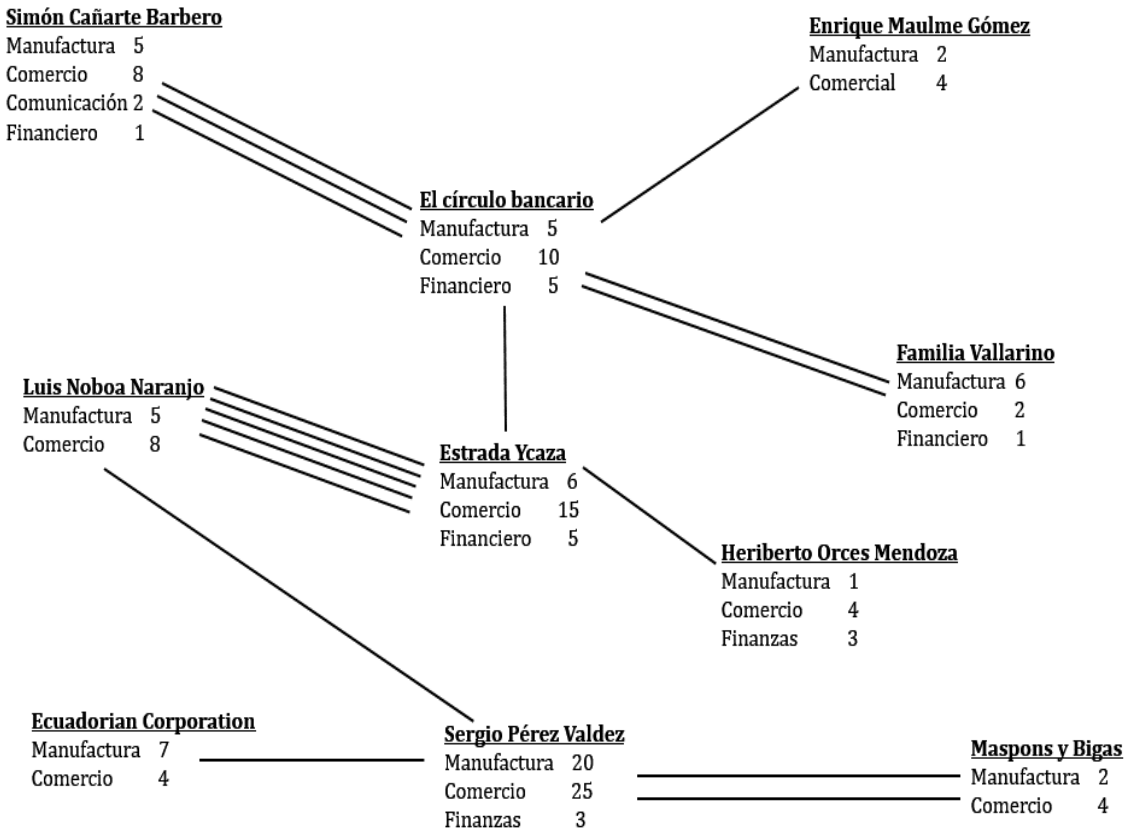


Figura 17. Relaciones entre grupos empresariales de Guayaquil.

Fuente: Hanson (1971, p. 86).

Por su parte, según explica Guerrero (1977, p. 55), “en la sierra ecuatoriana la vieja clase terrateniente apoyada por los gobiernos se convirtió en clase terrateniente o burguesía rural al

transferir a otros sectores la renta territorial capitalizada" al diversificar su *core business* en los sectores de la construcción, finanzas, inmobiliarias e industria (Guerrero, 1977).

De forma similar a lo que ocurrió en la costa ecuatoriana, el proceso en la serranía se dio, al parecer, por la vía de la integración económica de grupos familiares que, históricamente, habían manejado los hilos sociopolíticos de la sierra norte. En esto están de acuerdo trabajos como los de Hanson (1971), Navarro, (1976) y North (1985). Entre tanto, en la sierra sur, además del poder terrateniente, comercial, industrial y bancario, las influencias de los "nobles" llegó hasta las universidades, en donde se implementaron políticas nepóticas de admisión, así como la monopolización no solo de disciplinas académicas, como la ingeniería, la economía, el derecho, la arquitectura y la medicina, sino también de asociaciones profesionales encargadas de regular el ejercicio de las profesiones (Quintero & Silva, 2008, p. 322).

Es posible señalar, entonces, que la crisis de los años sesenta en Ecuador transformó a los grupos hegemónicos agroexportadores de la costa y a los textileros y terratenientes de la sierra en grupos económicos (conglomerados) fortalecidos y representados de forma directa y excluyente por los gobiernos interinos de Yerovi y Arosemena. Mientras tanto, se dio una polarización política económica y social en todo el país (Quintero & Silva, 2008).

3.2.3. Dictadura civil-militar.

Por medio de elección popular y democrática, José María Velasco Ibarra asumió por quinta vez (entre 1968 y 1972)[78] la presidencia de la república de Ecuador. Entre 1934 y 1972 logró

[78] Los anteriores períodos fueron 1934-1935, 1944-1947, 1952-1956 y 1960-1961.

dominar el escenario político ecuatoriano[79] fascinando a los sectores más populares, pero sin olvidarse de favorecer en todos sus mandatos a los grupos de poder. Se apoyó tanto en los conservadores como en la Iglesia católica, sin enemistarse con los liberales y realizando alianzas de *facto*, incluso, con los comunistas (Cueva, 2008, p. 49). Su accionar caudillista[80] y populista[81] (Acosta 1982; Cueva, 2008), lo convirtió en uno de los pocos presidentes del país que no pertenecía a los terratenientes[82] de la sierra (Cueva, 2008).

El Gobierno de Velasco Ibarra no fue la excepción a lo que se ha señalado, en general, respecto a los diferentes mandatos presidenciales ya mencionados. Le correspondió asumir dificultades tanto en el orden político, como en el económico. Esto, dado que el país aún dependía de los tributos que generaban las exportaciones de los productos agrícolas, los cuales, para esos años, mantenían bajas sus exportaciones (cacao y banano). Lo anterior, debido a las enfermedades que se habían presentado en los cultivos o por los precios que habían disminuido (Uquillas, 2008; Martín-Mayoral, 2009).

En esta situación, mantener los altos presupuestos se volvió una tarea difícil, más aún, cuando se presentaron incoherencias entre los miembros del equipo de Gobierno, quienes no atinaron a dar soluciones esenciales y de largo plazo para minimizar la crisis (Bravo, Ávila, Núñez & Pinto, 2010). Mientras tanto, las calles se llenaron de trabajadores, especialmente obreros

---

[79] Siempre respaldado y con mayoría de votos por parte de las provincias del Guayas, Los Ríos y El Oro, pertenecientes a la Costa ecuatoriana.
[80] Esto fue característico de todos sus períodos.
[81] El populismo, como lo define Wheyland en "El populismo: ¿una amenaza a la democracia en América Latina?" es un tema, muy controversial. Esto, dado que, inicialmente, fue definido como una etapa histórica, después en términos de políticas económicas, sociales y redistributivas. El autor lo define de manera más amplia en términos políticos, porque el populista puede ser de derecha o de izquierda, puede ser neoliberal o realizar intervenciones desde el Estado (Pontón, 2016).
[82] Manuel de Ascazubi, Javier Espinoza, Antonio Flores Jijón, Galo Plaza Lasso y Camilo Ponce Enríquez fueron presidentes de Ecuador mientras pertenecían a las élites de la Sierra.

respaldados por el populismo de Assad Bucaram[83] (Fernández, 1982) que, con paros laborales y huelgas, reclamaban y rechazaban las acciones de los distintos ministerios quienes, con sus diferentes decisiones, incrementaron el costo de vida de los ecuatorianos (Lescano, 2013).

Lo grave de la situación política que tenía efectos sobre lo económico y social, junto con el respaldo de las Fuerzas Armadas y la oligarquía ecuatoriana llevó a Velasco Ibarra a dar un autogolpe de Estado el 22 de junio de 1970, pasando con esto de presidente constitucional a dictador. Con esa decisión, derogó la Constitución y clausuró el Congreso (Bravo, Ávila, Núñez & Pinto, 2010). Sin embargo, dicha investidura no reportó los cambios sustanciales que necesitaba el país en el orden económico, ya que los indicadores entre 1970 y 1972 no tuvieron la recuperación esperada. Esto, aunque un nuevo contexto se desarrollaba, gracias a la explotación de campos petroleros en el oriente ecuatoriano (Martín-Mayoral, 2009; Paz y Miño, 2000).

El panorama petrolero, que vislumbraba la verdadera cúspide del desarrollismo ecuatoriano (Valarezo & Torres, 2004; Uquillas, 2008), despertó el interés de los militares al mando de las Fuerzas Armadas. Estos, comandados por el general Guillermo Rodríguez Lara[84], conformaron lo que ellos denominaron el Gobierno Nacionalista y Revolucionario[85] (Bocco, 1987), derrocando a Velasco Ibarra el 15 febrero de 1972 (El Telégrafo, 2013).

La estrategia de Gobierno desarrollada estaba enfocada en tres aspectos: *1)* la creación de una política aplicada al sector de los hidrocarburos, *2)* una política de reforma agraria (la segunda) de manera conjunta con el programa nacional de colonización y *3)* una política modernizadora del Estado y la economía (Bocco, 1987).

---

[83] Político populista que alcanzó la alcaldía de Guayaquil y fue presidente y diputado del Congreso Nacional.
[84] Quien, entre otros altos estudios, se había graduado en la ya desaparecida Escuela de las Américas en Panamá.
[85] El general asumió el Gobierno, ya que era el militar de más alto rango en ese momento.

Sin embargo, las protestas continuaban, porque, a pesar de la bonanza petrolera, sus beneficios no llegaban a los estratos menos favorecidos. Por esta razón, el régimen comenzó a desgastarse pública y políticamente, más aún, cuando su autodenominación de nacionalista y revolucionario se desmoronaba en medio de una crisis hegemónica con los grupos económicos representantes de las transnacionales petroleras (Fierro, 1991).

El 12 de enero de 1976, el vicealmirante Alfredo Poveda Burbano[86], asumió como presidente del Consejo Supremo de Gobierno, junto al general Guillermo Durán Arcentales (ejército) y el coronel Luis Leoro Franco (aviación). De este modo, cesaba la dictadura de Rodríguez Lara, para comenzar una nueva. Cada uno de ellos tenía también las funciones de comandantes generales de sus respectivas ramas, más las del jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, que ostentaba Poveda Burbano (Sánchez, 2015).

Tras la llegada al poder, los militares anunciaron que en dos años el país retornaría a la democracia (Lescano, 2013). En torno a esto, el almirante Poveda Burbano manifestó lo siguiente: "Bien vale deponer diferencias y buscar unánimemente el retorno al régimen constitucional que una vez establecido, se convierta en fortaleza inexpugnable frente a cualquier intento de afectarla" (Sánchez, 2015, p. 97). Sin embargo, aunque el inicio de esta dictadura dio esperanzas de que las cosas cambiarían para bien de la ciudadanía, como había sucedido también con los otros gobiernos (ya analizados en el período de estudio), el triunvirato, tuvo la tónica de reprimir los reclamos realizados por las diversas clases populares y trabajadoras (Lescano, 2013), así como de favorecer los intereses de los grupos económicos (Fierro, 1991; Lescano, 2013).

[86] Posteriormente, y, durante su mandato, fue ascendido a Almirante, siendo así el primero en alcanzar este rango.

3.2.4. Tránsito a la democracia.

Después de una década de dictaduras, Ecuador inició un proceso de transición hacia la democracia. Esto, de la mano del Gobierno de Jaime Roldós Aguilera (1979-1981), luego de que el Consejo Supremo de Gobierno, al mando del almirante Alfredo Poveda Burbano, diera paso a un proceso eleccionario (Paz y Miño, 2006) que incluyó previamente: *1)* un referéndum que permitía a los ecuatorianos escoger entre la Constitución de 1945 o la de 1978[87], *2)* la redacción de la Ley de Elecciones[88], y *3)* la conformación de un sistema de partidos (El Telégrafo, 2013).

En este período de transición, le correspondió al presidente Jaime Roldós afrontar el conflicto armado, por la frontera sur, con el Perú[89]. Esto, en particular, en las estribaciones de la cordillera del Cóndor, en las zonas orientales de Paquisha Mayaycu y Machinaza. Estos fueron los puntos de mayor desarrollo de escaramuzas militares. Pocos meses después, Roldós falleció en un accidente de aviación, por lo que el vicepresidente Jaime Hurtado Larrea asumió el mando. Al nuevo presidente le correspondió afrontar las deudas contraídas por parte de los banqueros con las entidades crediticias del exterior. Lo anterior, en una operación conocida como la sucretización, la cual será desarrollada más adelante, en este mismo capítulo, al considerar las mutaciones de tipo económico (Acosta, 2006).

---

[87] Esta última fue la que resultó elegida por parte del pueblo.
[88] Fue redactada por una comisión de notables no pertenecientes a las fuerzas armadas. Sin embargo, por exigencia de la cúpula militar al mando, debió incluir disposiciones transitorias que excluían de las futuras elecciones a políticos de la talla de Velasco Ibarra, Carlos Julio Arosemena y Assad Bucaram (El Telégrafo, 2013).
[89] Inició el 22 de enero de 1981.

3.2.5. Neoliberalismo.

A pesar de que existe cierto grado de divergencia entre los autores que expresan distintos momentos en los cuales se aplicó el neoliberalismo en el país [90], según Acosta (2006), en Ecuador, esto comenzó con el Gobierno del expresidente Oswaldo Hurtado Larrea (1981-1984). Este, una vez iniciado su período presidencial, "archivó las propuestas planteadas en el binomio —Roldós-Hurtado— y aplicó todas las políticas de inspiración fondomonetarista" (p. 168).

Este modelo económico se había implementado con anterioridad en países como Chile (en la dictadura) en 1980 y, posteriormente, "se propagó con cierto grado de resistencias en las sociedades de Argentina, Brasil, México, Uruguay y en el resto de los países de Latinoamérica" (Vitale, 1998, p. 7). Entre otros, se difundió el mensaje de que la excesiva regulación económica y el control dificultaban la "conveniente" libre circulación de los bienes y el capital (Vargas, 2007).

En Europa, la primera mandataria en aplicar este modelo fue Margaret Thatcher, en Inglaterra, en 1979. Su contraparte en Norteamérica fue Ronald Reagan, quien lo implementó en Estados Unidos desde 1980. De ahí en adelante, otros gobernantes de países del denominado primer mundo lo pusieron en práctica, principalmente, en el transcurso de esa década (Vitale, 1998).

El inicio del neoliberalismo en Ecuador se acompañó de uno de los períodos constitucionales más largos de la historia vivida por el país, el cual transitó desde el modelo desarrollista estatal (Uquillas, 2008) hasta el de tipo empresarial (Paz y Miño, 2006). Para Acosta (2006), en esta etapa los recursos financieros que habían sido obtenidos por el país de forma fácil y abundante (p. 161) se interrumpieron. Las deudas adquiridas durante el auge petrolero

[90] Por ejemplo, Montufar (2000), menciona que fue en el gobierno de León Febres Cordero que se implementó. Mientras que Correa (2009) destaca que fue en el gobierno de Sixto Durán Ballén.

incrementaron la deuda externa del país y a este no le quedó más salida que pagarlas. Esto, dado que los gobiernos de turno no generaron alternativas estratégicas que difirieran del modelo ISI con el fin de salir del problema (Correa, 2009).

Montufar (2000) explica que el neoliberalismo en Ecuador tuvo una periodización de tres fases a través de las cuales *1*) se redujo el gasto público y se desregularizó la economía, *2*) se fortalecieron instituciones de regulación económica con énfasis en política monetaria y crediticia, y *3*) se realizó una nueva revisión del programa económico desregulador y se incrementó el gasto público que dejó, como saldo en contra, el endeudamiento del Gobierno.

Con esta nueva ola sucedió que, mientras en las décadas de 1960 y 1970, con el modelo ISI, se desconfiaba del mercado y se confiaba solo en el Estado, de repente, a inicios de los ochenta, todo cambió. Tal como narra Correa (2006), en ese momento "el individualismo fue la máxima virtud, la competencia un *modus vivendi* y el mercado fue el gran conductor de personas y sociedades. Había llegado el neoliberalismo a Ecuador, cualquier cosa que signifique planificación o acción colectiva debía ser desechada" (p. 77). Con la corriente que se iba imponiendo, "la mano visible" del mercado, en términos de Chandler (1977), se encargaría de hacer lo demás.

3.2.6. Socialismo del siglo XXI.

El Socialismo del Siglo XXI, conocido también como "Democracia Participativa, nace dentro del turbulento contexto de la primera recesión económica global desde 1945; de la guerra en Afganistán y del surgimiento del Tercer Orden Mundial" (Dietrich, 2006, p. 3). Décadas después, a la cabeza de Hugo Chávez como presidente de Venezuela, junto con otros países sudamericanos, entre los que se encontraban principalmente Bolivia y Ecuador (desde 2007), se

criticó con vehemencia (Paz y Miño, 2015) por parte de los denominados gobiernos progresistas[91] (Agafonow & Haarstad, 2009) la ruta neoliberal aplicada en las naciones latinoamericanas (Paz y Miño, 2015). Esto incitó a la "nueva izquierda" (Romo, 2008, p. 119) a identificarse con el bolivarianismo y el Socialismo del Siglo XXI (Paz y Miño, 2015).

El concepto de socialismo del siglo XXI busca la salida a la desigualdad (Romo, 2008) que, de hecho, de acuerdo con la CEPAL (2016, 2014, 2012 y 2010) ha estado altamente presente en los países de Latinoamérica. Romo (2008) explica que:

> El reto no es unir la izquierda que tenemos, lo verdaderamente urgente es reinventarse la izquierda para que sea capaz de representar y articular los intereses de la gran mayoría de ecuatorianos y ecuatorianas, aún de los que no son nuestros militantes o de aquellos que se interesan poco por la política. (p. 121)

Romo (2008), además, expresa que el socialismo del siglo XXI tiene bases muy importantes en las cuales se soporta. Según sus análisis, estas se explican de la siguiente manera:

1. *Es radicalmente democrático:* no busca generar controversia con la democracia. Al contrario, se allana a las reglas presentes y participa en ella. Esto se observó en su momento en los gobiernos de la región, en donde existió un predominio de los que defendieron esta

[91] A decir de Paz y Miño, (2015) se incluyen una larga lista de presidentes principalmente sudamericanos algunos en ejercicio de poder y otros ya retirados del mandato por diversas razones: Argentina con Néstor Kirchner y Cristina Fernández; Bolivia, Evo Morales; Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva, Dilma Rousseff y Michael Temer; República Dominicana, Leonel Fernández; Uruguay, Tabaré Vásquez (reelecto en 2015) y José Mujica; Nicaragua, Daniel Ortega; Ecuador, Rafael Correa (saliente) y Lenín Moreno elegido en abril de 2017 ; El Salvador con Salvador Sánchez recientemente en (2014-hoy); Nicolás Maduro como sucesor de Chávez.

tendencia. Sin embargo, el desafío está en que los valores de la democracia sean aplicados en todos los contextos —estatales y privados—, como principio de oportunidades económicas y de relación de vida.

2. *Es una opción de Gobierno*: si bien en el pasado fue un proyecto vencido hoy se ha reconformado, por lo que representa una opción de Gobierno preparada y lista para dar un nuevo rumbo al país y a otros países de la región, pero con resultados tangibles. Aunque esto pueda propiciar conflictos entre la izquierda radical del país, quienes deben revisar sus sustentos políticos y sociales, en algunos casos, caducos.
3. *Rescatista de la tradición libertaria:* busca rescatar la histórica libertad de la izquierda, sin rayar en el neoconservadurismo que, en la práctica, puede llegar a ser más peligroso que los neoliberales. Entonces la libertad debe ser en su amplio sentido, es decir, de expresión, de pensar, de emprender, de decidir, de construir y no debe quedar sujeta solo a las interpretaciones de tipo comercial, al ser usada en libertad de mercado o libertad de capitales.
4. *Socialismo organizado*: se busca la incorporación de todos al acontecer nacional, mediante la opinión, la participación y el diálogo. Se espera que estos generen una reconstrucción por parte de la izquierda del entramado político-organizacional, eliminando las distorsiones que genera el poder y que coartan el libre pensamiento y la opinión. Esto, dejando de representar a las grandes corporaciones para volcar el apoyo a las personas que representan a la mayoría.
5. *Su objetivo no es la destrucción*: intenta garantizar una vida digna para las sociedades, donde el Estado sea el mediador de la interrelación hombre-medioambiente. Esto, no desde la perspectiva desarrollista, sino brindando las facilidades y mecanismos que permitan desarrollar proyectos de vida dignos (Romo, 2008, pp. 119-120).

En el enlace ciudadano nro. 363, el presidente Correa (2014), con el fin de sustentar lo que significa el Socialismo del Siglo XXI, explicó que lo principal de su proyecto político de la Revolución Ciudadana era una repartición justa del ingreso nacional. El mandatario destacaba que el origen de la economía estaba sustentado en la forma cómo se distribuye la producción. De esa manera se sabe si se está mejorando la justicia social.

Correa (2014) explicaba que, a pesar de los esfuerzos realizados, existen inconvenientes respecto a la distribución de la riqueza, ya que en Ecuador el 33 % de los ingresos nacionales están en manos del 4 % de la población. Según él, esto es lo que en América Latina genera injusticias, lo que es muy bajo en Estados Unidos y en Europa es imperceptible. La clase trabajadora, que representa el 54 %, tiene el otro 33 % y los trabajadores por cuenta propia[92] obtienen el 29 %.

En palabras de Correa (2014), los fundamentos del Socialismo del Siglo XXI conducen a buscar la equidad, lo cual se puede palear a través del incremento de salarios y la democratización de la propiedad, pero también con impuestos agresivos para repartir al resto de los ciudadanos, que son las personas más pobres.

Finalmente, conjugando las aseveraciones tanto de Romo (2008) como de Correa (2014), podemos destacar que el Socialismo del Siglo XXI conjuga a la empresa privada y al Estado, como el regulador económico. Esto, con el objetivo primordial de redistribuir la riqueza y eliminar así las agendas propias de las clases empresariales más pudientes. Este socialismo, como se entenderá, resulta altamente repudiable para las burguesías y los intereses imperialistas (Paz y Miño, 2015, p. 7).

---

[92] Sin razón de dependencia laboral.

3.3. Mutaciones económicas

Algunas circunstancias de influencia global, como la Primera Revolución Industrial[93] generada en Inglaterra, trajeron consigo una serie de mutaciones de orden tecnológico que cambiaron a la mano de obra por las maquinarias (Chaves, 2004). La reducción en los costos de producción permitió un crecimiento económico que atravesó a los países de Europa y a los Estados Unidos. Sin embargo, estas naciones se beneficiaron y se fortalecieron aún más en la Segunda Revolución Industrial, iniciada entre 1850-1870[94]. Esto, en particular, debido a los importantes avances alcanzados en la química y la producción del petróleo y el acero (Chandler, 1977).

La Segunda Revolución Industrial también se fortaleció por la presencia de nuevas alternativas de comunicación (telégrafo) y transporte (ferrocarril y barco a vapor). Esto permitió, más rápida y eficientemente, llevar los productos a los diferentes destinos. Así, soportados por el desarrollo industrial, expresa Di Filippo (1981), se fue dando el desarrollo capitalista a nivel mundial. Chandler (1977) menciona que, de este modo, se favoreció la concentración y centralización oligopólica de las operaciones empresariales.

Mientras tanto, en Latinoamérica la expansión económica se dio entre las décadas de 1950 y 1970 (un siglo después de la Segunda Revolución Industrial). Esta fue, posiblemente, una de las etapas de mayor importancia para la región. Esto, principalmente, porque se suscitó una verdadera modernización, en particular en el sector agrario. Este se vio apalancado por las grandes inversiones públicas y privadas, tanto nacionales como extranjeras, que se hicieron presentes en estas naciones,

---

[93] Los autores mencionan que su inicio se dio entre 1750 y 1780 y que se extendió hasta mediados del siglo XVX.
[94] Se expandió hasta comienzos de la Primera Guerra Mundial en 1914.

aunque con mayor fortaleza, en lo fundamental, en países como México, Chile, Perú, Colombia y Venezuela (Palazuelos, 2000).

La indicada fue una época en la que los países latinoamericanos con mayor nivel de recursos configuraron una nueva estrategia de desarrollo (Palazuelos, 2000). Esto, a través del modelo de ISI. Este fue incorporándose en períodos diferentes en cada nación, con su propio estilo (Rodríguez-Romero, 2011) y, de hecho, con mejores resultados en países como Brasil, México o en algunos más del Cono Sur (Furtado, 1971; Di Filippo, 1981).

Para comprender en mejor medida lo que involucró el modelo de ISI en Ecuador, en el siguiente apartado se analiza lo referente a las razones de su incorporación y a la superposición y posterior aparición de eventos que caracterizaron las mutaciones económicas durante el período de estudio.

3.3.1. Modelo de ISI en Ecuador.

Con la finalidad de recuperar al país del fin del auge bananero, nuevas modalidades de acumulación comenzaron a contemplarse. Esto condujo al Gobierno militar de turno (1963-1966) a tratar de minimizar los efectos de esta situación, a través de una estrategia de industrialización sustitutiva de las importaciones (ISI). Para esta época, de hecho, un informe de la CEPAL (de 1953) presentado por su director Raúl Prebisch[95] a las Naciones Unidas (Correa, 2009), indicaba que "el desarrollo económico en Ecuador es similar al de una economía primitiva, precaria, con una base

[95] El informe fue denominado *El desarrollo económico del Ecuador*.

institucional exigua, que impide la concepción y aplicación de una política de desarrollo" (Uquillas, 2008, p. 26).

La ISI fue implementada desde 1965[96]. Esto, siguiendo, entre otras cosas, las recomendaciones de la CEPAL. Este organismo señalaba que el rol del Estado era el de brindar servicios públicos, dar protección arancelaria, propiciar la inversión directa, facilitar créditos y mantener una política cambiaria estable (Ayala, 2008). Esto, además de modernizar el sector agropecuario por la vía de una reforma agraria (Acosta, 2006). Adicionalmente, se consideraba esencial la construcción de una superestructura industrial necesaria para el desarrollo (Uquillas, 2008).

El modelo pretendía impulsar la industrialización favoreciendo tres factores: *1*) la elaboración de artículos domésticos en lugar de importarlos, *2*) la ampliación del mercado interno por la vía de la creación de sujetos demandantes de esos productos y *3*) el crecimiento y la modernización del Estado, como reorganizador de la sociedad. Esto, a través de legislaciones sociales y laborales que pudieran eliminar los eventuales desequilibrios generados por el modelo (Valarezo & Torres, 2004).

Al tiempo que se implementaba la ISI, el auge del petróleo, iniciado en 1971, favoreció el proceso industrializador (Correa, 2009; Zevallos, 1981). Larrea (2005) ratifica esto, en particular, cuando manifiesta que los primeros resultados mostraban un crecimiento de la industria manufacturera del 9,1% anual entre 1972 y 1982. Sin embargo, este autor también menciona que surgieron consecuencias oligopólicas posteriores debido a las ineficiencias generadas por el empleo intensivo de capital y la alta demanda de insumos importados. Esto se volvió insostenible cuando

[96] Antes, tres presidencias habían trabajado en la creación de planes institucionales para implementar la ISI.

se desencadenó la crisis de los ochenta, una situación que condujo al sector a un decrecimiento del -0,7%

En este contexto, la ISI aplicada, la cual procuraba estimular la industrialización nacional y disminuir los efectos de la crisis bananera, no tuvo los efectos esperados (Acosta, 2006). Múltiples inconvenientes se presentaron. Entre estos, tres se destacan, a saber:

1. Insuficiente ahorro local, lo que no permitía financiar el desarrollo. Esto obligaba a endeudarse con inversores extranjeros (Larrea, 2005).
2. Crecimiento sin control del sector público. No existió un programa que marcara una ruta, cuyos objetivos fueran el bienestar socioeconómico nacional (Acosta, 2006).
3. La presencia del petróleo, desde 1972, ahondó los desequilibrios con otros sectores. La búsqueda externa de divisas para financiar importaciones de productos de consumo local fue la base del endeudamiento generado en aquella época (Uquillas, 2008).

Además, el intento de industrialización no alteró el patrón de acumulación primario exportador que tradicionalmente se había generado, pues el esfuerzo realizado estaba subordinado a la lógica de los capitales externos (Acosta, 2006). Esto trazó el rumbo de producción hacia los sectores minoritarios de la población, con lo que se fortaleció la fabricación de bienes de consumo para satisfacer la demanda existente, por encima de productos intermedios y de bienes de capital (Larrea, 1990). Bajo esas circunstancias, una de las barreras para el cambio fue el patrón de consumo de los estratos económicos altos y medios, el cual estaba vinculado con realidades concentradoras. Esto influyó en la industria y las importaciones (Acosta, 2006; Salgado, 1977).

Los aspectos mencionados explican no solo el alto endeudamiento externo afianzado por el auge petrolero, sino también el porqué del desequilibrio fiscal provocado por la expansión del

gasto. Con ello, según Uquillas (2008), se cortó el período más dinámico del período desarrollista. El Estado, por lo demás, se convirtió en la base de una nueva forma de alianza de los antiguos grupos dominantes con las nuevas burguesías. De acuerdo con Bocco (1987), el ente regulador manejó precios que favorecieron a empresarios rentistas, quienes se acomodaron a los cambios diversificando sus intereses en el campo industrial y financiero. Esto, claro está, sin descuidar sus actividades comerciales (Jácome, 1997).

3.3.2. Auge petrolero.

El auge del petróleo ha sido, indudablemente, el de mayor importancia para el país en el aspecto económico, incluso más que el cacao y el banano (Acosta, 2006) y en lo social[97]. Esto, dados los importantes recursos que aportó, principalmente, para la educación y la salud (Larrea, 2006, p. 63), en lo fundamental, en la década de 1970 e inicios de la siguiente (Larrea, 2005). Su importancia para el país surge, una vez más, por las necesidades externas de las multinacionales (Narváez, 2006) de buscar nuevas fuentes de aprovisionamiento y no solo por razones internas de la nación (Acosta, 2006).

La explotación del petróleo fue un revitalizador para la economía local y del Estado (Martin-Mayoral, 2009). Esto, al lograr independizarse el país de los agroexportadores (Paz y Miño, 2000), cuando consiguió que las exportaciones pasaran de 190 millones de dólares en 1970

[97] El porcentaje de analfabetismo entre los mayores de diez años declinó del 24 % al 15 % entre 1974 y 1982. La escolaridad de la población mayor a seis años subió de 3,6 a 4,7 años en el mismo intervalo. Se observó una caída significativa de la mortalidad infantil y mejoras considerables en las condiciones habitacionales, cuya magnitud es superior a los cambios observados posteriormente. El lado débil del desarrollo social durante el período lo constituye la generación de empleo. Esta condujo a un aumento considerable del subempleo y la informalidad, así como a la pérdida de trabajos asalariados en la agricultura (Larrea, 2006p. 63).

a 2481 millones de dólares[98] en 1980 (Larrea, 2005). Esto puso a Ecuador en la lógica del capitalismo, volviéndose más atractivo para la banca internacional, la cual otorgaba préstamos al igual que recibía recursos financieros del mercado internacional[99] (Baquero & Mieles, 2015). Se trataba de recursos que, de hecho, no podían colocar en naciones industrializadas, las cuales se encontraban en recesión, pero que sí podían destinar al país, considerando las necesidades de acumulación de capital (Correa, 2009).

En este período, el Estado no solo se encargó de generar estímulos, sino que fue el beneficiario número uno, con el 85 % de las rentas petroleras, adoptando además una política nacionalista que conformó la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE) (Bocco, 1982). Esta, posteriormente, se convertiría en PetroEcuador e ingresaría a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) (Ayala, 2008). Algunos acontecimientos producto de la exportación petrolera se pueden observar en el anexo 2.

Durante este auge económico se renegociaron también los contratos con las petroleras *Shell*, *Standar Oil Tennessee* y la *Western Geophisical CO*, así como con *Texaco-Gulf*, de la cual el Gobierno dictatorial adquirió el 25 % de la participación. Así mismo, se otorgaron a las multinacionales petroleras más de cinco millones de hectáreas de terrenos concesionados tanto en el Litoral como en la Amazonía ecuatoriana (El Comercio, 2012).

Por otra parte, los ingresos del petróleo permitían, dada la participación pública en los excedentes, generar políticas estatales para redistribuir recursos (Valarezo & Torres, 2004) e invertir en: *1*) la industrialización como estrategia fundamental[100] (Correa, 2009, p. 48; Larrea,

---

[98] Larrea (2005) resalta que fue el precio del petróleo el que más ayudó, ya que de $2,4 en 1972, subió a $35,2 en 1980.
[99] Los saldos de depósitos que tenía la banca multinacional habían crecido entre 1975 a 1980 de 82 mil millones de USD a 440.000 millones de USD (Vergara, 2005, p. 8).
[100] Para eso se valió de protecciones arancelarias, crédito, política cambiaria e inversión directa, en conjunto con otros mecanismos.

2005, p. 71), *2*) el fortalecimiento en el crecimiento de clases medias (Quevedo, 1986), y *3*) la urbanización (Ayala, 2008). Esto propició una mejora en la calidad de vida de la sociedad ecuatoriana (Marchan, 1986) (ver tabla 36), cuyos "ingresos crecieron en 4,1 % entre 1972 y 1982, siendo esta la cifra más alta de toda la historia republicana del país" (Larrea, 2005, p. 78).

Tabla 36

Factores sociales de mejora durante el auge petrolero.

Beneficios para la sociedad	
Reducción de taza de analfabetismo	De 23,7 % en 1972 al 14,8 % en 1982
Escolaridad media	Ascendió de 3,6 % a 4,7 % años
Esperanza de vida	Aumentó de 58,9 años (1970-75) a 64,3 años (1980-1985).
Mortalidad infantil	Reducción del 76,6 % a inicios de 1970 a 50,5 % en 1981.

Fuente: elaboración propia con base a Acosta (2006); Larrea, (2005) y Gonzales, Gálvez y Jaramillo (1988, p. 274).

Es necesario considerar que, durante esta etapa, el Estado sufrió una transformación con la política económica implementada por el Gobierno del General Rodríguez Lara. En realidad, él trato de ser reformista, lo que permitió la creación de una serie de instituciones públicas de importancia estratégica (Bocco, 1982). Así, con toda la nueva política petrolera en ejecución, los excedentes generados por el hidrocarburo se distribuyeron, dando como resultados de esta modernización que: *1*) las actividades globales crecieran a una tasa mayor que las económicas generadas en el sector público y *2)* el Estado ejecutara una serie de inversiones denominadas de desarrollo económico, en diversos sectores como el petrolero, el minero, los servicios, las obras de infraestructura, el transporte (Bocco, 1982, p. 159), la siderurgia y la electricidad (Ramos, 2013).

Esto, así como en otras ramas menos dinámicas del sistema productivo (Bocco, 1982), pero que crecían y ampliaban la fuerza laboral, sobre todo de la clase media[101] (Ramos, 2013).

Correa (2009) destaca que los ingresos por la venta del hidrocarburo propiciaron un crecimiento[102] económico sin precedentes: de un 14 % en 1972 a un 25 % en 1973 y en el decenio 1971-1981 correspondiente al 8 %. Esto significó un incremento del PIB por habitante del 72 %. Por su parte, el PIB industrial creció a un ritmo anual cercano al 10 % (pp. 48-49) y los créditos al país aumentaron a un nivel que no consiguió ni el Ecuador bananero y ni el cacaotero (Acosta, 2006). Sin embargo, no fue la riqueza petrolera la que incrementó el endeudamiento externo, sino que la recesión de países industrializados estimuló a que los recursos financieros del mercado mundial se colocaran en las economías alternativas que estaban surgiendo (Posso, 2005; Quevedo, 1986).

Sin embargo, de acuerdo con Bocco (1987), la realidad social era otra. Esto, a pesar del crecimiento económico percibido, de la expansión de los estratos medios, de la consolidación del Estado y la urbanización acelerada que se venía dando ya desde la época de las exportaciones de banano y, ahora, con la consolidación del auge del petróleo (ver tabla 37).

Tabla 37

Ausencia de servicios básicos por vivienda, según el Censo de 1974

Sector urbano	**Porcentajes de ausencia de servicios**
Agua potable	80 %
Alcantarillado	62 %

[101] Eso implicó más consumo interno e incremento del gasto de las familias, por lo que el mercado interno se expandió sustancialmente. Así, los patrones sociales y culturales antiguos del país se vieron afectados (Ramos, 2013).
[102] Según reportaba la CEPAL, a comienzos de los años setenta Ecuador, junto a Bolivia y Paraguay, eran los países de menor desarrollo relativo en la región (Bocco, 1987, p.43).

Electricidad	59 %
Sector urbano	**Porcentajes de ausencia de servicios**
Agua potable	97 %
Alcantarillado	91 %
Electricidad	98 %

Fuente: elaboración propia con base en Bocco (1987).

La modernización generó una euforia de crecimiento materializada luego en proyectos de elevadas inversiones que requerían tecnología e insumos del exterior. Sin embargo, como saldo final, no se dieron en realidad soluciones eficientes a los problemas centrales del país (Acosta, 2006). Al respecto Baquero y Mieles (2015) expresan lo siguiente:

> La dependencia hacia el petróleo y los problemas asociados al *boom*, como un elevado gasto público, déficits fiscales y una mayor deuda externa pública y privada, consolidaron una estructura institucional cuyas consecuencias se sentirían en las dos siguientes décadas. (p. 1)

Paralelamente, con esta forma de hacer crecer sin mayor orden el gasto consuntivo, en especial en el sector público (Quevedo, 1986, p. 95), el modelo aplicado por los militares incitó a superar el subdesarrollo y a incentivar la importación de bienes de capital como materias primas, maquinarias y equipos, los cuales vulneraban la evolución de la economía doméstica y que habían

conducido en 1976 a tener importaciones cercanas a 1200 millones de USD[103] (Fontaine, 2002; Ramos, 2013).

A pesar de las repercusiones positivas en cuanto al crecimiento económico que, por un lado, dejaba el petróleo, por el otro, el porcentaje de personas asalariadas declinó de 67,2 % al 65,7 % entre 1974 y 1982 en el área urbana. En el sector rural, por su parte, declinó de 40,1 % a 38,5 % y, en el sector de la agricultura, se presentó un descenso de 100.000 empleados asalariados. Esto representaba un tercio del total de esta clase trabajadora (Larrea, 2005). Además, el crecimiento real fue menor al 4 % entre 1970-1979 (Acosta, 1982, p. 47). Es necesario aclarar que para la década de 1970 el 60,5 % de la población era rural y el 39,5 % urbana. Esto implica que la economía del país era netamente agraria, aunque la política se desarrollaba principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil (Ramos, 2013).

También es oportuno aclarar que, aunque los conglomerados no manejaban directamente los recursos producidos por el petróleo sí participaban de los beneficios de la expansión de gasto, así como de créditos preferenciales para la industria y de la protección que daba la ISI ante la competencia externa (Acosta, 2006). Además, contaban con participación en el control del mercado del dinero, ya que dentro de la política monetaria cambiaria (Junta Monetaria y Banco Central) se encontraban representantes de la empresa privada (Ramos, 2013). Estos son identificados, de manera sintética, en la tabla 38.

[103] Para 1972 no superaban los 300 millones de USD.

Tabla 38

Presidente de la Junta Monetaria durante el auge del petróleo en el periodo de las dictaduras

Presidente	**Período (1970-1979)**
César Duran Ballén Cordovez	Julio 30 de 1970-enero 14 de 1971
Ernesto Jouvín Cisneros	Enero 18 de 1972-marzo 8 de 1972
Jaime Morillo Battle	Marzo 9 de 1972-mayo 3 1974
Jaime Moncayo García	Mayo 14 de 1974-septiembre 8 de 1975
José Salazar barragán	Septiembre 30 de 1975 -noviembre 15 de 1976
Ricardo Muñoz Chávez	Enero 18 de 1977-agosto 6 de 1979

Fuente: elaboración propia con base en Ramos (2013).

El juego de intereses, presiones y demás acciones ponían en entredicho las decisiones de quienes manejaban la política fiscal de endeudamiento[104] (Ministerio de Finanzas), así como la política monetaria y cambiaria en los tiempos de las dictaduras. Aunque, a decir de Ramos (2013), entre ellos existían vínculos para manejar todo lo referente a lo económico. Por lo que, en el Banco Central del Ecuador, muchos empresarios fueron incorporados por la institución como gerentes generales de dicha entidad (tabla 39).

Tabla 39

Gerentes del Banco Central durante el auge del petróleo en el período de las dictaduras.

Gerentes generales del Banco Central	**Período (1970-1979)**
Joaquín Zevallos Menéndez	Junio 4 de 1969-enero 26 de 1972
Federico Intriago Arrata	Enero 27 de 1972-abril 17 de 1972
Eduardo Larrea Stacey	Mayo 3 de 1972-noviembre 7 de 1973
Germánico Espinoza Zambrano	Noviembre 8 de 1973-enero 20 de 1976
Danilo Carrera Drouet	Enero 20 de 1976-noviembre 18 de 1976

[104] La Política de endeudamiento durante el periodo de la dictadura propició un rápido crecimiento del adeuda externa pública de 229 millones de USD en 1970 a 4416 millones de USD (Correa, 2009, p. 63).

Rodrigo Espinoza Bermeo	Noviembre 18 de 1976-agosto 6 de 1979

Fuente: elaboración propia con base en Ramos (2013).

Como conclusión a este período de bonaza económica, vivido por el país durante diez años, Bocco (1987) y Acosta (2006) añaden que todos los cambios que se realizaron en el auge del petróleo no ejercieron ninguna alteración en los patrones de producción dependientes del exterior. Los procesos de acumulación atados a las exportaciones de productos primarios no variaron ni se modificó la estructura de propiedad caracterizada por la elevada concentración en los sectores comerciales, agrarios, industriales y bancarios, principalmente de Guayaquil y Quito. Estas dos ciudades, de hecho, acumulaban la riqueza de esos años y se transformaban en polos atractivos para la migración (Guzmán, 1994).

Según Maiguashca (1992) y Valarezo y Torres (2004) los conglomerados de reciente formación eran reacios a la modernización, aunque su deuda externa privada se incrementó de 57 millones de USD en 1976 a 1452 millones en 1981 (Correa, 2009, p.63; Bayas & Somensatto, 1994).

En 1982, debido a la caída del precio del petróleo y la escasez de préstamos a países del tercer mundo, concluyó la bonanza petrolera. Esto, mientras que los problemas económicos que ya un año antes habían aparecido en Ecuador estaban latentes y se acrecentarían poco tiempo después por diversas circunstancias[105].

[105] Guerra con el Perú, fenómenos naturales como el de El Niño.

3.3.3. Sucretización.

Los antecedentes a todos los problemas que aquejaban al país se dieron, como ya se ha develado, durante el auge del petróleo. En este período el alto endeudamiento que mantuvo el Estado (Fontaine, 2002; Ramos, 2013) para fortalecer un nuevo proceso de acumulación de capital (Acosta, 2006) se vio alterado por crisis exógenas relacionadas con la baja abrupta de los precios internacionales del petróleo (Vergara, 2005) y los elevados intereses cobrados por los acreedores (Correa, p. 69). Estos, de hecho, ya habían limitado los flujos de dinero en préstamo (Acosta, 2008) a los países emergentes (Vergara, 2005, p. 132).

Bajo estas circunstancias el Estado comenzó a recibir la carga económica repartiéndola al conjunto de la sociedad ecuatoriana, "aunque no en forma justa y equilibrada" (Acosta, 2008, p. 1). Así, durante el Gobierno del presidente Osvaldo Hurtado Larrea[106] (1981-1984), se dispuso que el Banco Central del Ecuador asumiera toda la deuda del sector privado ecuatoriano con los bancos internacionales (la cual representaba el 25 % de la deuda externa del país) (Acosta, 2001; Acosta, 2008, p. 1; Bayas & Somensatto, 1994, p. 126; Comisión Integral de Auditoría de Crédito Público [CAIC], 2008, pp. 6-98; Comisión Especial de Investigación de la Deuda Externa [CEIDEX], 2007, p. 5-8; Correa, 2009, p. 69; Vergara, 2005, p. 74-75).

Con más exactitud, la particularidad de esta decisión se centró en que las deudas que habían sido contraídas en el exterior en dólares americanos pasaban a convertirse en deuda en la moneda local (el sucre) con el Banco Central del Ecuador. Esto implicaba que 40.000 operaciones de 15.000 clientes que representaban en sucres 1'476.617.772,39 (1371 millones de USD) (CAIC, 2008, p. 8-

[106] Quien había reemplazado al presidente Jaime Roldós Aguilera luego de su fallecimiento.

54) ahora eran deuda del Estado (CEIDEX, 2007). Esta operación se conoce como "la sucretización de la deuda externa privada" (Acosta, 2008), también bajo el nombre de "créditos de estabilización" (CAIC, 2008, p. 7) o, simplemente, sucretización. En la tabla 40 se exponen los valores anuales sucretizados.

Tabla 40

Montos sucretizados por año

Año	Refinanciamiento en dólares americanos	Refinanciamiento en sucres ecuatorianos
1982	822.606,26	29.427.812,20
1983	1.006.265.900,42	50.672.957.283,06
1984	413.786.448,37	25.332.494.690,63
1985	47.926.013,83	3.369.562.386,76
1986	3.554.539,39	388.867.086,34
1987	4.28.930,76	70.819.128,63
1988	3.833.333,35	954.166.670,75
Total	**1.476.617.772,39**	**80.818.295.058,37**

Fuente: Comisión Integral de Auditoría de Crédito Público (2008, p. 54).

Acosta (2008) destaca que, en realidad, la mencionada decisión presidencial fue un proceso de "socialización o estatización de deudas privadas" (p. 1). En el anexo 3 se incorpora una explicación por parte del presidente Osvaldo Hurtado respecto a su decisión.

Las presiones para que se pusiera en marcha esta medida tenían influencia tanto externa como interna. Desde afuera, los entes prestadores de dinero como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) destacaban la importancia de que el Estado fuera el garante de tales créditos (Acosta, 2001), aunque estas recomendaciones no fueron solo para el caso de Ecuador. De hecho, en otros países latinoamericanos ocurrieron procesos similares en los que los diferentes Estados cubrieron las deudas privadas. Este fue el caso de la "nacionalización mexicana,

la capitalización chilena, la chucuta venezolana" (Taborda, 2016, p. 14) y la "desdolarización argentina" (Vargas, 2005, p. 232).

Internamente, había dos fuentes de presión existentes. Por una parte, la de los grupos económicos, quienes tenían sus deudas distribuidas en diferentes sectores (ver tabla 41) y por otra la de los grupos de poder político, que no tenían ni afinidad ni respaldaban al presidente Hurtado. De acuerdo con Acosta (2008), "esto configuraba otro ejercicio de colusión abusiva y dolosa, en beneficio de los acreedores privados" (p. 1).

Tabla 41

Distribución de deuda del sector privado por sectores productivos antes de sucretización.

Deudas por sector	**Porcentaje de deuda**
Industria	31,7 %
Comercio	18,9 %
Construcción	14,3 %
Financiero	7,4 %
Servicios	6,2 %
Agricultura	1,7 %
Otros	4,1 %

Fuente: elaboración propia con base en Acosta (2008).

Es importante aclarar que también se sucretizaron deudas de tipo personal, las que ascendían al 15,7 %. Correa (2009) destaca al respecto que esta operación tuvo matices de irresponsabilidad por parte del Gobierno de turno, ya que no existió ningún mecanismo para cerciorarse de si aquellas obligaciones habían sido realmente pagadas o no. Esto, debido a que el Banco Central solo registraba su ingreso, pero no su pago, "lo cual representó más del 85 % de los casos" (Acosta, 2008, p. 3).

Bajo este entorno y con fecha del 23 de septiembre de 1983, se legalizó en el Registro Oficial nro. 585, el Decreto Ejecutivo 2085, el cual autorizó al ministro de finanzas, Pedro Pinto[107], y al gerente del Banco Central, Abelardo Pachano[108], a la suscripción de los diferentes convenios. De estos, el artículo 1.º, literal C, estableció lo siguiente (CAIC, 2008):

> Los mecanismos de depósito y préstamo a celebrarse entre el Banco Central del Ecuador como deudor, el Estado ecuatoriano como garante y cada uno de los acreedores del exterior de créditos adeudados o garantizados por los bancos e instituciones financieras ecuatorianas; convenios que tienen por objeto refinanciar, bajo el mecanismo y condiciones previstas en las Regulaciones N°. 101-83 y 113-83, expedidas por la Junta Monetaria el 20 de junio y 26 de julio de 1983, respectivamente, la deuda externa contraída por el sector privado ecuatoriano y registrada en el Banco Central del Ecuador. (p. 19)

El objetivo principal, según explicaba el presidente Osvaldo Hurtado en sus discursos de la época, era evitar una debacle de índole social que tuviera como consecuencia final la multiplicación de la pobreza (Hurtado, 2002). Sin embargo, Acosta (2006) lo contradice, al mencionar que el Gobierno actuó como una empresa de reparaciones, con el fin de ganarse la voluntad de los grupos económicos más poderosos. Las razones por las cuales fueron tomadas las medidas se detallan en la tabla 42.

---

[107] Posteriormente, vicepresidente del Ecuador en el Gobierno de Gustavo Noboa Bejarano.
[108] Expresidente ejecutivo de Produbanco.

Tabla 42

Factores que influyeron para sucretizar la deuda privada

Entorno	**Razones para sucretizar**
Productivo	Salvar aparato productivo
Empresarial	Impedir la quiebra de empresas endeudadas externamente.
Laboral	Proteger el empleo
Bancario	Evitar el colapso de los bancos
Financiero	Estabilizar el sistema financiero
Cambiario	Mejorar el sistema de libre cambio

Fuente: Vanoni y Rodríguez-Romero (2017, p. 265).

Las medidas tomadas por la Presidencia beneficiaron a instituciones de variada índole. Entre ellas unas que no estaban ligadas a ningún sector productivo, pero que, sin embargo, por sus características se infiere que guardaban cierta relación con alguno de los conglomerados vigentes o con uno de sus directivos (tabla 43).

Tabla 43

Entidades sucretizadas en diferentes tipos de negocios

Entidades no pertenecientes a sectores productivos	**Actividad de entidad**
Quito Tenis y Golf Club	Club deportivo privado
Tenis Club de Guayaquil	Club deportivo privado
Barcelona Sporting Club	Club deportivo de futbol de primera división
Hipódromo Buijo	Club ecuestre
Club Ballenita	Club privado
Club del Banco del Pacífico	Club deportivo para empleados de la institución.
Club de automovilismo y turismo de Guayaquil	Club privado
Club La Herradura	Club ecuestre
Club Sport Emelec	Club deportivo de futbol de primera división

Fuente: elaboración propia con base en Acosta (2008).

También empresas privadas en diferentes sectores, con predominio de las que se relacionaban con el sector financiero-bancario, recibieron los beneficios que la sucretización imponía a las empresas endeudadas en el exterior (tabla 44).

Tabla 44

Mayores beneficiarios de la sucretización

Beneficiarios	**Sucretizados USD**
Maquinarias y Vehículos S.A. MAVESA	37.350.421
Banco del Pacifico S.A.	25.966.637
Industrias Artepráctico S.A.	13.476.218
Banco de Guayaquil	8.000.000
Financiera Nacional - FINANSA	6.125.000
Banco Continental	6.100.000
COFIEC	5.994.422
Banco de los Andes	4.460.000
Financiera Iberoamericana - FINIBER	4.177.000
Banco del Progreso	2.750.000
Financiera Andina - FINANDES	2.071.102
ECUAFINASA	2.000.000
Banco de Descuento	2.000.000
Banco del Azuay - QUITO	1.300.000
Banco Amazonas S.A.	1.100.000
Banco del Pichincha	1.000.000
TOTAL	**123.870.801**

Fuente: CAIC (2008, p. 54).

Igualmente, un grupo de empresarios que en diferentes períodos presidenciales ejercieron o que actualmente ejercen cargos públicos y privados, se vieron beneficiados por la sucretización. Algunos de ellos se presentan en la tabla 45.

Tabla 45

Personas con cargos públicos beneficiados del proceso de sucretización

Personas beneficiadas	**Monto sucretizado en USD**
Fernando Aspiazu Seminario	2.856.014,27
Gonzalo Córdova Galarza	1.594.093,75
Ricardo Crespo Saldumbide	901.500
Washington Bonilla	663.879,71
Roberto Dunn Barreiro	300.000
Raúl Baca Carbo	100.000
Alberto Dahik	50.000,00
Jaime Nebot y Franklin Contreras	26.240,13
Julio Ponce Arteta	21.788,33
Total	**6.513.516**

Fuente: CAIC (2008, p. 56).

La sucretización de la deuda trajo consigo, además, una serie de medidas y ajustes. Entre ellos se destacan los siguientes: *1*) la reducción del déficit fiscal, lo cual implicaba disminuir obras y todo lo que se relacionara a inversión pública; *2*) el incremento de ingresos fiscales, lo que representó nuevos impuestos a todo nivel en el país; *3*) la captación de nuevos recursos, lo cual incrementó los costos de los servicios públicos y de la gasolina (Correa, 2009; Espinoza, 2000).

La culminación del periodo presidencial de Osvaldo Hurtado llevó a la Presidencia de la república, por elección democrática, a León Febres Cordero[109]. Él, a pesar de ser un representante de la oligarquía guayaquileña (El Universo, 2003), con su frase: "Juro ante Dios y ante la Patria que jamás os traicionaré" (El Universo, 2008, Montufar, 2000), hizo pensar a todos en la nación que las cosas serían diferentes. Sin embargo, lejos de convertirse en una dificultad para los conglomerados beneficiados por la sucretización, estos encontraron en su período presidencial un respaldo aún mayor (CAIC, 2008). De hecho, sus deudas fueron "resucretizadas" (Paz y Miño,

[109] Período (1994- 1998).

2016, p. 13). Lo descrito en la tabla 46 demuestra las prebendas adicionales que fueron otorgadas a los beneficiarios de esta sucretización.

Tabla 46

Mejora en las condiciones de pago para los beneficiarios sucretizados

Variable	**Beneficios**
Período de gracia	De 18 meses a 4 años y medio
Plazos de pago	De 3 a 7 años
Congelamiento de tasas de interés	Al 16 % cuando las vigentes estaban a 28 %
Comisión de riesgo cambiario	Congelado el tipo de cambio de S/. 100 por cada dólar.

Fuente: CAIC (2008 p. 44) y Paz y Miño (2016, p. 13).

Estas decisiones, soportadas por la Junta Monetaria con características y cortes neoliberales (Merchand, 2012), no solo estuvieron vigentes en el Gobierno de Febres Cordero, sino también, posteriormente, en el mandato democrático de Rodrigo Borja Cevallos[110] (Acosta, 2008). Con esto se favoreció a la clase empresarial y, muy particularmente, a la bancaria[111]. Lo anterior demuestra que los mejores garantes de los deudores fueron los gobiernos de turno, quienes, con medidas de naturaleza fraudulenta (Roldós, 1986), fueron beneficiados, al tiempo que diversas mutaciones de carácter político, económico y social (Lemaire, 1997) influían sobre la inestabilidad del país (Herrera, 2012, Páez, 2004).

[110] Cuyo partido político era la izquierda democrática.
[111] El 70 % de los bancos beneficiados quebró pocos años después (Vanoni, Rodríguez- Romero, 2017).

3.3.4. Salvataje y feriado bancario.

Aproximadamente, desde 1993 las crisis financieras[112] afectaron alrededor de 120 naciones (Mancero, 2001, p. 125) generado turbulencias (Ramírez & Forcell, 2011) en los mercados financieros e impactos en las economías. Esto, no solo en las emergentes, como Argentina, Brasil y México, sino también en las de países europeos (Rusia) e, incluso, en las de Estados Unidos y Japón. Estos se vieron perjudicados, entre otras razones, por las hiperinflaciones, por la volatilidad en el tipo de cambio y por las quiebras bancarias y las deudas externas (Girón, 2002). Sin embargo, los costos fueron menores en los países desarrollados que en los no desarrollados (Mancero, 2001).

Ecuador no estuvo exento de tales acontecimientos, más aun, cuando causas internas —como el conflicto bélico, los fenómenos naturales adversos y la crisis política— y externas —como la caída del precio del petróleo, la eliminación de préstamos internacionales y la crisis internacional— lo llevaron a una de las mayores crisis financieras, fiscales, inflacionarias y de recesión que ha tenido el país a lo largo de su historia como república (Andes, 2015; Acosta, 2008; Ayala, 2008; Correa, 2009; Herrera, 2012; Mancero, 2001; Larrea, 2004a; 2004b). La figura 18 detalla las principales causas que generaron esta grave situación en el país.

[112] Técnicamente, una crisis financiera se presenta cuando todos o la mayor parte de los indicadores macro y microeconómicos se desequilibran con rapidez. Con esto, aparecen también los primeros casos de insolvencia y de quiebras bancarias (Mancero, 2001, p. 129).

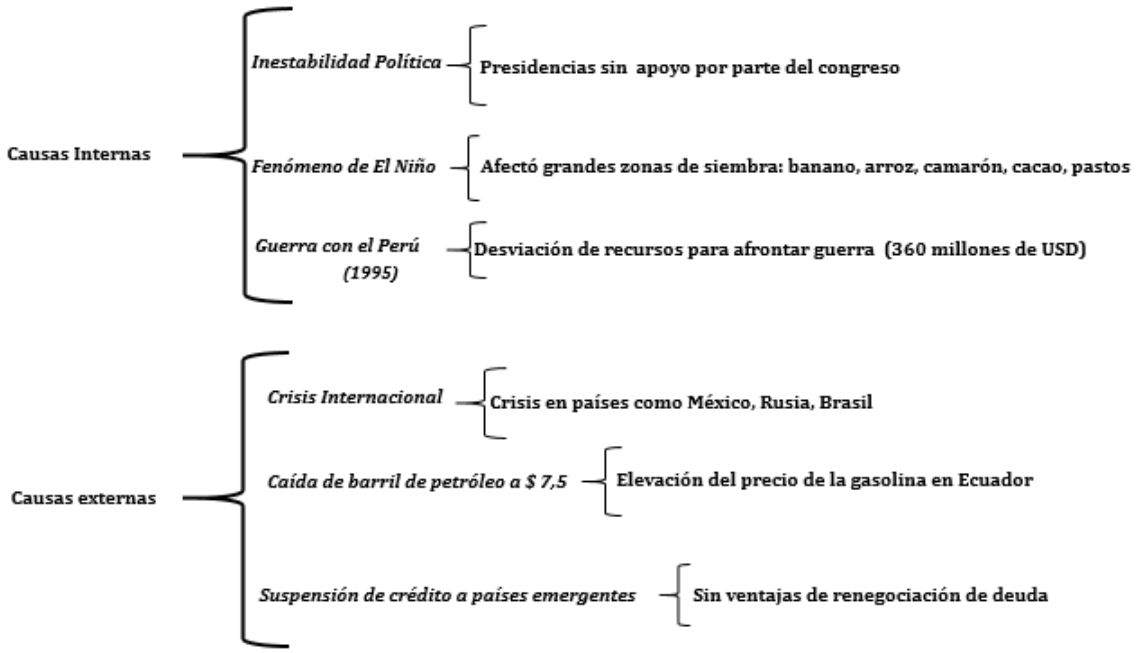


Figura 18. Causas internas y externas que propiciaron inestabilidad en Ecuador en la década de los noventa.

Fuente: Vanoni y Rodríguez-Romero (2017, p. 265).

A la par de estas causas, se suscitó también una serie de "errores de política económica y de malas prácticas financieras que agravaron la crisis" (Correa, 2009, p. 104). Entre ellos, el más destacable fue la falta de control sobre el sistema financiero, con medidas de monitoreo no adecuado e, incluso, con acciones no preventivas y no correctivas frente al sistema bancario[113] por parte de la Superintendencia de Bancos (Mesías, 2002). Correa (2009) expresa que también ejercieron influencia para que se profundizaran problemas como *1*) la aplicación del impuesto a la circulación de capitales, *2*) la reforma al sistema de tipo de cambio y *3*) la consagración de la independencia del Banco Central del Ecuador (p. 105).

[113] Esto hubiera evitado las posteriores quiebras de bancos.

Páez (2004) resalta que, para ahondar más la complicada situación económica que vivía el país, una decisión que causó un alto impacto fue la liberalización financiera que se dio en Ecuador durante el "fundamentalismo neoliberal" (Acosta, 2008; Correa, 2009, p.105), la cual, posteriormente, repercutió en lo político, lo económico y lo social. Esta liberalización se impuso, siendo en mayo de 1994 cuando comenzó el sistema financiero ecuatoriano a dar síntomas y signos de una mayor debilidad (Mesías, 2002; Páez, 2004).

Dicha liberalización financiera propició el verdadero fortalecimiento de los conglomerados en Ecuador (Centurión, 1998; 2002) y, en particular, su visibilidad se dio en función del marco normativo establecido por el Gobierno de Sixto Durán Ballén, entre 1992 y1996 (Centurión 1998, Espinoza, 2000). Desde ese período y, de allí en adelante, se conformaron estratégicamente verdaderas diversificaciones de negocios, las que surgieron por el comportamiento del sector financiero ante el marco legal que el presidente introdujo. La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (LGSIF)[114] incluyó varios tipos de instituciones del sector, a saber:

1. *Instituciones financieras privadas:* bancos, sociedades financieras, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito y cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.
2. *Instituciones de servicios financieros:* almacenes generales de depósito, compañías de arrendamiento mercantil, empresas emisoras o administradoras de tarjetas de crédito, casas de cambio, corporaciones de garantía y retrogarantía y organizaciones dedicadas a la titularización.

[114] Ley nro. 52, aprobada por el Congreso Nacional el 12 de mayo de 1994. Esta sustituyó a la Ley General de Bancos, la cual se encontraba vigente desde 1972.

3. *Instituciones de servicios auxiliares del sistema financiero:* transporte de moneda y valores; cajeros automáticos; servicios de cobranza, contables, de computación y de fomento de las exportaciones; inmobiliarias propietarias de bienes destinados exclusivamente al uso de oficinas de sociedades controladoras o instituciones financieras, y otras que fuesen calificadas por la Superintendencia de Bancos (Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, 1994)[115].

El artículo nro. 18 de la citada ley estaba redactado de la siguiente manera:

> Para los efectos contemplados en la ley, se entenderá por grupo financiero al integrado por:
>
> a) Una sociedad controladora que posea un banco o una sociedad financiera privada, una compañía de seguros y reaseguros, sociedades de servicios financieros o auxiliares previstas en la Ley, Las instituciones previstas en la Ley de Mercado de Valores, así como las subsidiarias del país o del exterior de cualesquiera de las mencionadas; y,
>
> b) Un banco o sociedad financiera que posea una compañía de seguros y reaseguros, sociedades de servicios financieros o auxiliares previstas en esta Ley, las instituciones previstas en la Ley de Mercado de Valores, así como las subsidiarias del país o del exterior de cualesquiera de éstas. Salvo lo previsto en el artículo 147 de la Ley, un grupo financiero, cualquiera que sea su

[115] Esta ley fue elaborada por el vicepresidente de la república Alberto Dahik y Ana Lucía Armijos, presidenta de la Junta Bancaria.

> conformación, no podrá estar integrado por más de un banco, ni por un banco y una sociedad financiera, ni por más de una compañía de seguros o reaseguros, ni por más de una sociedad financiera al mismo tiempo, ni poseer más de una sociedad de servicios financieros o auxiliares dedicada a la misma actividad. Se entenderá conformado un grupo financiero desde el momento en el que la sociedad controladora, el banco o la sociedad financiera posean una o más de las instituciones señaladas en las letras que anteceden. (Ley nro. 52, 1994, pp. 4-5)

La LGISF, la cual fue redactada[116] por el entonces vicepresidente de la república Alberto Dahik y la presidenta de la Junta Monetaria Ana Lucía Armijos, definía de forma ambigua y "difusa lo que era un grupo financiero" (Espinoza, 2000, p. 1). Limitando además a la Superintendencia de Bancos al control de las entidades financieras (Rodríguez, 2013).

Dicha Ley, en realidad, involucraba cuatro innovaciones. Sin embargo, dos de ellas son verdaderamente claves para comprender cómo durante esta etapa de crisis, en la que a pesar de que se generaban mutaciones radicales en el entorno ecuatoriano, los conglomerados siguieron fortaleciéndose. Estas dos innovaciones fueron: *1*) apertura del mercado financiero de todas las instituciones, lo que permitía conformar grupos financieros entre las participantes del sistema y con el permiso de la Superintendencia a intervenir en otras compañías y *2*) concesión a los grupos, no a los bancos, de participar en el capital de empresas del sector productivo (Herrera, 2012; LGISF, 1994).

[116] Las leyes anteriores penaban la participación de banqueros en otros negocios.

De esa manera, se permitió a los banqueros dedicarse a cualquier clase de negocio, convirtiéndolos en empresarios sin importar el tipo de mercado y en actividades que guardaban relación con el proceso de intermediación (Espinoza, 2000). Así, se dio inicio a un "concepto banca múltiple (Paz y Miño, 2016, p. 15) o de multi-banca, es decir, que todas las actividades podían efectuarse en una misma institución o grupo financiero compuesto por varias compañías" (Herrera, 2012, p.24). Estas circunstancias llevaron a la concentración de una mayor cantidad de recursos que guardaban relación directa o indirecta con personas o empresas del mismo grupo económico (Rosero, 2013).

En un tiempo no mayor a dos años, la liberalización que dicha Ley brindaba trajo consigo el primer problema con el banco Continental[117]. Este era considerado el quinto banco privado más grande en Ecuador (Centurión, 1998). En 1996, este tuvo su primera intervención por parte del Estado, en virtud de su déficit patrimonial (El Universo, 2007). Su situación, a más de otras circunstancias que pudieron influir en sus problemas de liquidez, se debió a la desregularización del mercado financiero, de tal forma que los préstamos vinculados[118] se facilitaron tanto, que se les hacía difícil la recuperación de cartera[119] (Centurión, 2002).

Al respecto de los prestamos vinculados, un artículo de Gestión (1999) resalta la existencia de un importante número de actividades y empresas que estaban vinculadas tanto a accionistas como a directivos de bancos y que eso originó los problemas del sistema bancario. Esto se dio en

---

[117] Es importante resaltar que el primer banco en cerrar fue el de los Andes en 1996. Pero por su tamaño y todo lo que representaba en el sector financiero, la del Banco Continental fue la primera gran caída.

[118] Esto significaba que los bancos otorgaban a sus propios accionistas o administradores préstamos para que los banqueros incursionaran en diferentes tipos de negocios, ampliándose de esa forma los créditos, los cuales no llevaban implícito ningún tipo de garantía.
http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/creditos-vinculados-fueron-parte-de-la-crisis-bancaria

[119] El Banco Continental tenía una acumulación de créditos de este tipo.

virtud de que se trataba de treinta y seis instituciones bancarias y financieras, con un monto de 2.409.852 millones de sucres, las cuales habían realizado dichas operaciones (pp. 10-11).

Dicha intervención estatal marcó no solo el inicio de la quiebra[120] de uno de los bancos más importantes y su posterior fusión con el Banco del Pacífico[121], sino que desembocó en lo que se conoce como la crisis y salvataje bancario (Centurión, 1998, 2002; Acosta, 2008; Correa, 2009; Espinoza, 2000; Mancero, 2001; Mesías, 2002; Paz y Miño, 2016). Esta repercutió en la caída en cascada de otros bancos (ver tabla 47) (Centurión 1998) y en la incertidumbre general de la ciudadanía ecuatoriana (Paz y Miño, 2016).

Tabla 47

Bancos cerrados durante la crisis y feriado bancario

Año de cierre del banco o entidad financiera	**Banco**
1996	Mercantil Unido, Filasa, Intermil.
1997	Uno S.A.
1998	Solbanco, Préstamos, Tungurahua, Lessor, Ecuacorp, Confianza, Sol Inversiones.
1999	Financorp, Del Azuay, Finangro, Alfa, Filanbanco, Previsora, Progreso, Bancomex, De Crédito, Popular, Unión, Amerca, Finiver.
2000	Fininova, Valorfinsa, Ecuacambio, Alterfinsa, Pafisa.

Fuente: elaboración propia con base en Centurión (2002), Espinoza (2000) y Paz y Miño (2016).

[120] Aunque el presidente Sixto Durán Ballén entregó millones de dólares para salvarlo, pero sin ningún éxito (Paz y Miño, 2016).

[121] Este banco, previamente, había sido absorbido por el Banco Central del Ecuador para salvarlo de una quiebra. Quien se encargó de la operación fue el varias veces ministro de finanzas Jorge Gallardo Zavala (Centurión, 1998).

Paradójicamente, a la LGSIF le siguió la Constitución de 1998. Esto, en el período presidencial (interinazgo) de Fabián Alarcón. Esta respaldaba a la banca por medio de la disposición transitoria nro. 42. Su contenido enunciaba lo siguiente:

> Hasta que el Estado cuente con instrumentos legales adecuados para enfrentar crisis financieras y por el plazo no mayor de dos años contados a partir de la vigencia de esta Constitución, el Banco Central del Ecuador podrá otorgar créditos de estabilidad y de solvencia a las instituciones financieras, así como créditos para atender el derecho de preferencia de las personas naturales depositantes en las instituciones que entren en proceso de liquidación. (Constitución de la República del Ecuador, 1998, p. 72)

Todas las acciones realizadas por los bancos los llevaron a la iliquidez[122] así se volvió muy común solicitar préstamos al Banco Central. El segundo banco en caer fue Filanbanco, del grupo económico Isaías, ellos fueron beneficiados con una ayuda del presidente Jamil Mahuad (1999-2000). El monto otorgado fue de 540 millones de USD, emitidos como bonos de deuda interna (Ramos, 2012). El oficio nro. AGD-98-002, que demuestra el préstamo, aparece en el anexo 3. De manera anecdótica, mientras el conglomerado tenía a su banco declarado en quiebra a la par inauguraban la Cervecería Sudamericana con la marca Biela, que competiría en el mercado de las cervezas en Ecuador (Espinoza, 2000).

[122] Para 1999 habían salido del país 891 millones de USD.

La habilidad de los representantes del grupo económico Isaías, que influyeron en el Congreso Nacional, apoyados por los partidos Social Cristiano y Demócrata Popular (Ecuavisa, 2010)[123] dio como resultados la creación de *1*) la Agencia de Garantía de Depósitos [AGD], *2*) la Ley de Reordenamiento en Materia Económica en el Área Tributario Financiera (ese era su denominación completa) y *3*) el impuesto del 1 %[124] a las transacciones bancarias[125]. Aunque el objetivo final que era salvar al Filanbanco, esta acción no dio buenos resultados (Ramos, 2012).

El siguiente de la larga lista de bancos listos para la quiebra fue el Banco del Progreso. El representante de esta institución, Fernando Aspiazu Seminario, era también dueño de todo el conglomerado que esta entidad bancaria lideraba. Facultado por la LGISF, había concentrado un 65 % de los créditos vinculados en un grupo pequeño de empresas de su propiedad (Espinoza, 2000).

El mayor impacto de la crisis fue propiciado, precisamente, por este banco. Esta entidad había tomado los créditos otorgados por el Banco Central para invertirlos en las empresas de su grupo, dejando al banco en total estado de insolvencia[126]. Sin embargo, el Gobierno seguía otorgando préstamos al grupo empresarial representado por Aspiazu. Una muestra de esto es el que recibió la Empresa Eléctrica del Ecuador (EMELEC), en hechos acontecidos tan solo unos pocos días antes que el banco pasara a la AGD (Espinoza, 2000).

El 8 de marzo de 1999 el presidente Jamil Mahuad, preocupado por los 800.000 clientes del banco del Progreso y, con la finalidad de evitar el pánico generalizado, intervino la institución

---

[123] Canal de televisión ecuatoriano que realizó un documental al respecto de la crisis bancaria al cumplirse 10 años de sucedido el feriado bancario.
[124] Promovido por el entonces Diputado Nacional Jaime Nebot Saadi, hoy alcalde de la ciudad de Guayaquil.
[125] Posteriormente derogado porque no beneficio a los bancos ya que los cuentacorrentistas dejaron de hacer depósitos y transacciones.
[126] Similar situación es la que pasó con el Filanbanco.

decretando un “feriado bancario”, el cual tenía un plazo de vigencia de 24 horas, pero que se prolongó por cinco días. Como resultado, este congeló los depósitos e inversiones por un año de todos los cuentacorrentistas de los bancos del Ecuador (Vanoni & Rodríguez Romero, 2017, p. 268; Beckerman, 2003, p. 77). Aunque días antes, en cadena nacional el presidente Mahuad había manifestado públicamente que no se confiscarían las cuentas de los ahorristas (Ecuavisa, 2010).

El congelamiento de las cuentas bancarias generó algunas consecuencias. Por un lado, se frenó la inflación, se detuvo la depreciación del tipo de cambio, los créditos bancarios desaparecieron y la confianza en los bancos se perdió. Por otro lado, los indicadores sociales de pobreza, desempleo y desigualdad se incrementaron y los de salud y desnutrición se deterioraron (Beckerman, 2003).

3.3.5. Dolarización.

Los autores coinciden que en la década de 1990 tres factores no controlables se habían conjugado, hasta el punto de llevar al país al colapso. Estos son: *1*) el Fenómeno del Niño en 1998, *2*) la caída de los precios del petróleo entre 1998 y 1999 y *3*) la crisis del sudeste asiático iniciada en 1997 y que repercutió en la quiebra de la mayor cantidad de bancos en Ecuador en el período 1999 y 2000 (Acosta, 1999; Beckerman, 2003; Larrea, 2004; Correa, 2009; Páez, 2004; Salgado, 1999; Solimano, 2003).

La historia, como lo hemos observado durante las diferentes mutaciones (Lemaire, 1997) acaecidas en el entorno hostil (Calantone, Schmidt, & Di Benedetto, 1997) que se configuraba durante el período de estudio, condujeron al país, a finales de la década de 1990, a un declive (Cameron, Kim & Whetten ,1987) de su sistema económico. Esto, ante el incierto panorama empresarial y estatal (Duncan, 1972; Bastiana & Muchlish, 2012).

Las pérdidas por la crisis financiera internacional (1700 millones USD), el deterioro de la balanza comercial (1538 millones USD) y las restricciones a mercados financieros (167 millones, valor por transferencia de deuda) presionaron para que el país se derivara hacia la dolarización. A estos fenómenos se sumaron la política económica de favorecimiento a los conglomerados financieros que tenían empresas vinculadas nacional e internacionalmente y representantes empresariales en el equipo del Gobierno de turno[127] (Salgado 1999).

Los acontecimientos previos a la decisión final de dolarizar se dieron durante los primeros días de enero de 2000, cuando el tipo de cambio estaba a S/. 26.000 sucres por cada dólar americano. El presidente Jamil Mahuad declaró, desde el Congreso Nacional, que había tomado la decisión de pedirle al Banco Central que fijara la tasa a S/. 25.000 sucres por dólar, lo que evitaría que ese precio del dólar no cambiara en el futuro[128] (Ecuavisa, 2010). La tabla 48 da cuenta del comportamiento del dólar desde 1998 hasta enero de 2000.

Tabla 48

Variaciones en tipo de cambio de sucre a dólares en el período 1998-2000

Año/mes	**Tipo de cambio**
1998	
Agosto	S/. 5.471
Diciembre	S/. 6.765
1999	
Enero	S/. 7 245
Diciembre	S/. 19.848
2000	
Primera semana de enero	S/. 26.000

Fuente: Vanoni, Rodríguez Romero (2017, p. 270) con base en Acosta (2008) y Correa (2009).

[127] Como ejemplo, Guillermo Lasso, quien fue candidato a la presidencia del Ecuador en las elecciones de 2017.
[128] Hasta hoy en el gobierno del presidente Lenin Moreno la ha ratificado (América Economía, 2017).

Bajo este panorama, para el presidente Jamil Mahuad, Ecuador tenía solo dos salidas para la grave crisis que se había acumulado tras los años de retorno a la democracia (Acosta & Schuldt, 1999)[129]. Una opción era caer en la hiperinflación, lo cual resultaba catastrófico para el país y para su Gobierno; la otra era cambiar el patrón monetario, al llevar al Ecuador a una dolarización plena (Beckerman, 2003). Esta última como lo explican Berg y Borensztein (2003) consiste en adoptar de forma oficial una moneda extranjera como de curso legal, no una dolarización informal o de *facto*, en la cual una moneda de cualquier país circula simultáneamente con la local.

Así, el 9 de enero de 2000, vía cadena nacional de televisión, el presidente Jamil Mahuad dio la noticia en la que se decidía que el dólar sería la moneda que, desde esa fecha, regiría las transacciones en Ecuador. Esto, a pesar de que él mismo había manifestado dos días antes que entrar en la dolarización era como "dar un salto al vacío" (Acosta, 20006, p. 240). Como síntesis, las razones por las que se dolarizó la economía de Ecuador quedan identificadas en la tabla 49, en donde se recoge cada una de las situaciones que se presentaron, así como las consecuencias que estas acarrearon.

[129] Esta obra fue publicada en noviembre de 1999, dos meses antes de la dolarización. En ella, sus autores explican algunas salidas que el país tenía, ya que el rumor de la dolarización se fortalecía cada día.

Tabla 49

Circunstancias que incentivaron para la dolarización en el Ecuador

Situación	Consecuencia
Demanda de crédito de la banca privada al Banco Central.	Uno de los primeros en pedir fue Filanbanco quien derivó ingresos a otros negocios del conglomerado.
Banco Central otorga créditos internos a Banca privada.	Deuda de banca privada asciende a 4.873, millones de USD de deuda.
Inyecciones de liquidez no guardaban relación ni con la disponibilidad de divisas ni con la producción.	Devaluaciones e inflaciones permanentes.
Aprobación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.	Se incrementaron sustancialmente los créditos vinculados de las empresas de la banca hacia ellos mismo o empresas de familiares y amigos.
Pérdida de control de los organismos del sistema financiero.	Descontrol financiero
Impuesto a circulación de capitales (ICC).	Disminución de depósitos a la vista por el incremento de las transacciones que realizaban los cuentacorrentistas.
Retiro de dinero de los bancos por parte de cuenta correntistas.	Se ahonda la iliquidez de los bancos.
Manejo arbitrario por parte de la banca privada de fondos del sector público no financiero concentrado en bancos más grandes	No se devuelve el dinero de algunas instituciones.
Tipo de cambio se incrementa.	Empresas exigen a clientes pagos solo en moneda americana.
Venta de dólares de reserva extranjera	Esta llegó hasta los 7.000 millones de USD.
Abandono de sistema de bandas cambiarias al de flotación.	El dólar alcanzó un valor de S/. 18.000 sucres, lo que implicaba devaluación del 150 % frente a devaluación anterior. El tipo de cambio llegó hasta S/. 26.000 sucres por cada dólar.
Cierre de bancos.	Estado se encargaba de su saneamiento vía AGD, aunque no contaba con recurso para hacerlo.

Fuente: modificado de Vanoni y Rodríguez-Romero (2017, p. 270).

Si bien la decisión tuvo partidarios, también encontró detractores. Independientemente, Acosta (2006) expresa que se había golpeado la institucionalización democrática cuando se violó la Constitución. Su comentario hace alusión, en particular, a los artículos 261 y 264. Estos indican lo siguiente:

> Art. 261.- El Banco Central del Ecuador, persona jurídica de derecho público con autonomía técnica y administrativa, tendrá como funciones establecer, controlar y aplicar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del Estado y, como objetivo, velar por la estabilidad de la moneda (Constitución de la República del Ecuador, 1998, p. 43).
>
> Art. 264.- La emisión de moneda con poder liberatorio ilimitado será atribución exclusiva del Banco Central. La unidad monetaria es el Sucre, cuya relación de cambio con otras monedas será fijada por el Banco Central (Constitución de la República del Ecuador, 1998, p. 50).

La dolarización, de acuerdo con el análisis de algunos estudiosos de la economía ecuatoriana, fue solo producto de las presiones de los grupos económicos que respondían a una lógica. Esta propiciaba una relación a escala internacional en donde no existían los estudios técnicos, sino la desesperación del presidente de turno, manipulado por su gabinete de trabajo, quien, en un acto de mediocridad de las élites gobernantes (Acosta, 2006, p. 240), sacrificó la política monetaria (Correa, 2009).

Como forma de justificar sus decisiones, el presidente Mahuad explicó que en un país como Ecuador era necesario una línea de autoridad y de mano firme por la cual se respetara a la ley (Semana, 2000).

No obstante, para el 12 de enero de 2000, el Parlamento Nacional de los Pueblos del Ecuador llamó a la desobediencia civil y a la toma del poder ejecutivo. Esto, si no se derogaba la medida de la dolarización. El presidente se negó a revocar el decreto, mientras miles de manifestantes, que representaban a la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE), militares con grados de coroneles[130] y otros de más bajo rango de las tres fuerzas armadas (marina ejército y aviación), quitaron el respaldo al presidente y declararon en acefalía o cesantía a los poderes del Estado (El País, 2000). Esto obligó al ahora expresidente Mahuad[131] a salir del palacio de Gobierno.

En su última intervención, el 21 de enero de 2000, mientras todos los sucesos descritos se desarrollaban, Mahuad manifestó tanto en radio como en televisión que un presidente derrocado no abandona el cargo, porque ya ha sido relevado de sus funciones, por lo tanto, no tiene los elementos para poder ejercer el poder ejecutivo (Canal Canales, 2015; El Comercio, 2016).

El día siguiente, 22 de enero de 2000, el vicepresidente de la república, Gustavo Noboa Bejarano, asumió la presidencia. A él, como nuevo mandatario, le correspondió refrendar la dolarización, tal como en efecto lo hizo por medio de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador (Trole I) y la Ley para la Promoción de la Inversión y Participación Ciudadana (Trole

---

[130] Entre ellos el coronel Lucio Gutiérrez Borbúa, posteriormente presidente del Ecuador (2003-200) y también derrocado durante su mandato.

[131] El 13 de julio de 2000 la Corte Suprema de Justicia inició proceso penal y dictó orden de prisión por tres delitos: 1) violación a las garantías constitucionales de los ecuatorianos por el congelamiento de los fondos en los bancos y por decretar la dolarización; 2) abuso de poder en la toma de decisiones al extralimitar sus funciones y 3) uso ilegal de fondos donados por importantes empresarios en la campaña presidencial de 1998. Este último basado en el informe de la Comisión de Control Cívico contra la corrupción (CCCC) (Ecuavisa, 2014).
http://www.ecuavisa.com/sites/default/files/documentos/2014/05/sentencia-jamill-mahuad.pdf

II). Estas influyeron sobre el régimen monetario, promovieron la inversión extranjera y la privatización de empresas estatales (Correa, 2009, pp. 82-83).

Años después de ser implantada la dolarización, los pronunciamientos al respecto de la medida siguieron a la orden de día. Uno de los más críticos al respecto fue el expresidente Rafael Correa, quien la calificó como un inmenso error, aunque se mantuvo para evitar una debacle financiera en Ecuador (Mena, 2010), por lo que no pensó en salir de ella (Ecuador inmediato, 2017).

3.3.6. Sustitución selectiva de las importaciones.

Las motivaciones del expresidente Correa para tomar la medida de la industrialización sustitutiva de las importaciones la cual entró en vigor en diciembre de 2013 con la resolución 116 del Comité de Comercio Exterior (COMEX), parte del análisis efectuado en el período de enero a noviembre de los años 2011 a 2013. En ese lapso la balanza comercial presentó un déficit de 1.351,9 millones de USD, el cual se encontraba muy por encima de los 506,7 millones de USD de 2012 y de los 692 millones de USD del2011 (BCE, 2014).

La disposición involucró el control de 293 partidas arancelarias (productos) y la obligación, para poder ser desaduanizadas, de presentar un certificado de reconocimiento a la calidad del Instituto Nacional de Normalización (Comex 2013). A 2014 se tenía una meta de 840 millones de USD de sustitución de compras. Estas fueron superadas en cerca de 900 millones de USD. La medida incentivó a más de 550 empresas y gremios que acordaron con el Gobierno sustituir las compras en el extranjero por las nacionales (El Comercio, 2014).

La sustitución de importaciones pretendió, hasta 2017, reemplazar más de 6.000 millones de USD en importaciones, las cuales se destinarán a impulsar la industria nacional y a tener

impactos positivos en materia de producción y empleo[132]. Otros objetivos fueron los de preservar las divisas, necesarias para la dolarización, y restringir las importaciones peligrosas para la salud (Correa, 2014). La medida generó la firma de 363 convenios (los cuales llevan implícitos requisitos de desempeño) con 400 empresas privadas. Esto, para dar mayor valor agregado al producto nacional y promover nuevas oportunidades de negocios para emprendedores y empresarios (Espinoza, 2014).

En el enlace ciudadano[133] nro. 359, el expresidente del Ecuador explicaba las razones de su iniciativa, a saber:

> Desde hace 26 años Ecuador ha mantenido una participación en el sector industrial en el producto interno bruto con un 13,3 %, lo que significa que el país no se ha industrializado. Hay que compararse con la participación en este sector en otros países como China con 45 %, Corea con el 40 %, Japón 26 % y Brasil 26 %. La meta es que esto suba al 25 %, por lo que se debe apostar por la producción industrial nacional ambientalmente amigable y socialmente responsable. Lo que estamos haciendo debe ser una política de Estado y no de un gobierno. Al tomar la decisión no estamos pensando en la sustitución Cepalina de los años 60 y 70, que se implementaron en mala forma, por eso estamos hablando de una sustitución estratégica o selectiva de las importaciones, es un error creer que todo se podía sustituir, por eso nos concentraremos en unos 20 sectores. (Correa, 2014)

---

[132] Extraído del enlace ciudadano # 359

[133] Reuniones semanales realizadas por la presidencia de la república del Ecuador con la finalidad de informar a la ciudadanía sobre el trabajo semana que hace el presidente Correa, quien las preside.

3.4. Mutaciones sociales

Para la CEPAL (2016) una de las regiones donde ha existido y continúa existiendo una de las mayores desigualdades a nivel social es América Latina, "caracterizada por su matriz productiva y su elevada heterogeneidad estructural" (p. 8). Se identifica que el estrato socioeconómico es tal vez el mayor determinante de las desigualdades que históricamente se han presentado en esta parte del continente (Raisbeck, 2016). A esta hay que sumarle, además, desigualdades de género, territoriales, étnicas y de acceso a recursos productivos, entre una lista muy amplia de otros factores (CEPAL, 2016).

A manera de ejemplo, en Colombia el 20,5 % de los ingresos nacionales está controlado por el 1 % de la población más rica (Raisbeck, 2016). Entre las décadas de 1960 y 1980, dependiendo de cada país, Latinoamérica se caracterizó por tres circunstancias que asemejaban a sus naciones. Estas son: *1*) las dictaduras militares, *2*) la aplicación de la sustitución selectiva de importaciones que comenzaba a desgastarse y *3*) los problemas de orden social. Esta última semejanza, ni los gobiernos dictatoriales de turno ni el modelo de ISI pudieron minimizarla. Esto, a tal punto que, en dicho ínterin, ni siquiera los países que se acogieron al Conceso de Washington, con sus políticas neoliberales (Martín-Carrillo, 2015), lograron estabilidad o equidad macroeconómica o social, en lo referente a la reducción de la pobreza (Castañeda & Díaz, 2016). A lo anterior se suma el hecho de que, históricamente, en los intereses de las oligarquías poderosas, la justicia social no se caracterizaba por su búsqueda de la equidad (Martín-Carrillo, 2015).

En el caso de Ecuador, tanto los acontecimientos políticos, como económicos revisados en este capítulo guardan una íntima relación con un aspecto importante dentro del estudio de la conformación de los conglomerados ecuatorianos, a saber: las mutaciones sociales. Y, si bien cada

mutación analizada tiene períodos en las cuales sucedieron acontecimientos de relevancia nacional, están todas superpuestas en un marco temporal que hace difícil separarlas (Acosta, 2006).

3.4.1. Reforma agraria.

Las reformas agrarias en Ecuador se dieron como puntos decisivos de las dictaduras militares (ver tabla 50) que tuvo el país entre 1963 y 1978 (North, 1985). La primera Ley Agraria se promulgó el 11 de julio de 1964. Esta se dio bajo un entorno de convulsión social presente tanto en Ecuador como, en general, en toda Latinoamérica. Este entorno inquietaba principalmente a los Estados Unidos en virtud de la revolución cubana sucedida entre 1953 y 1959 (Albornoz & Machado, 2016).

Tabla 50

Promulgaciones de las leyes agrarias en diferentes gobiernos

Tipo de Gobierno	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Ley implementada
Junta Militar (dictadura).	Junio de 1963	Marzo 1966	Primera Ley de Reforma Agraria (1964).
José María Velasco Ibarra (dictadura desde 1970)[134].	1968	Febrero 1972	Abolición de precarismo (1970).
Guillermo Rodríguez Lara (dictadura civil).	Febrero 1972	Enero 1976	Segunda Ley de Reforma Agraria y Colonización (1973).
Consejo Supremo de Gobierno (dictadura militar).	Enero 1976	Agosto 1979	Tercera Ley de Reforma Agraria y Colonización.

[134] Durante el gobierno de Velasco Ibarra, mientras la primera reforma agraria estaba en ejecución, esta recibió un fuerte impulso por medio del Decreto de Abolición del Trabajo Precario en la Agricultura, y del Decreto 1001 (López, 1994). El objetivo que perseguía dicha Ley era el de resolver los conflictos en las haciendas, los que se daban porque sus propietarios comenzaron a desalojar a sus trabajadores para evitar las pérdidas de sus tierras.

Fuente: elaboración propia con base en Gondard y Mazurek (2001).

Dicha Ley tenía sus orígenes en la antes mencionada Alianza para el Progreso. Esta consideraba que una redistribución más equitativa de los suelos (Lescano, 2013) evitaría los levantamientos y las protestas sociales reclamando una mayor equidad (Guerrero, 1983). Algo que, tanto para la junta militar de 1963, como para el Gobierno dictatorial de Rodríguez Lara, era políticamente importante. Esto, dado que se consideraban gobiernos desarrollistas y reformistas (North, 1985) que trabajaban en beneficio de los más desposeídos (Acosta, 2006; Bocco, 1982; Rodas, 2000).

La Ley de Reforma Agraria y Colonización pretendía: *1*) crear unidades de tamaño adecuado para combinar eficientemente los factores productivos (tabla 51), *2*) descongestionar las regiones con alta presión humana para ampliar la frontera agrícola (Jordán, 2003) y *3*) intentaba eliminar los huasipungos y tomar el control de las tierras de propiedad fiscal (López, 1994, p. 126).

Tabla 51

Pretensiones de la Ley de Reforma Agraria y Colonización de 1964

Enunciados	
Intervenir haciendas del Estado.	Expropiar tierras defectuosamente explotadas.
Integrar minifundios.	Revertir tierras incultas por más de 10 años. Se deja excluidas a las reservas nacionales.
Legalizar de forma pacífica la posesión de la tierra.	Revisar venta de tierras en las que no se cumplió con la Ley.
Eliminación del huasipungo.	Promover parcelaciones privadas ajustándose a la Ley.

Fuente: elaboración propia con base en Jordán (2003).

Según Gondard y Mazurek (2001), con la Ley de Reforma Agraria y Colonización se pretendía incorporar a la clase campesina marginada y articular a los territorios nacionales, las amplias zonas que se encontraban vacías. Por lo que, según los autores, las reformas surgen de dos constataciones, a saber:

1. Existían muchos terrenos baldíos, mientras que otros estaban sobrecargados de hombres. Así que era necesario colonizar estos territorios.
2. Una importante cantidad de zonas sobrecargadas de personas colindaban con amplios terrenos que tenían una escasa productividad agrícola (pp. 15).

Con la ejecución de la ley, los grupos empresariales, los terratenientes e, incluso, la misma Iglesia católica fueron los principales opositores. Esto, dado que la estructura y la constitución de la ley dejaban mucho que desear, pues su contenido estaba en favor de los grupos de poder (North, 1985) por las salvaguardas que presentaba (Jordán, 2003).

Aunque se podría pensar que los grandes terratenientes de la sierra fueron los más afectados, y, por lo tanto, los más alzados en protestas, porque sus tierras estaban en juego con la reforma agraria, en la práctica, realmente fueron los hacendados de la costa, quienes más reclamos realizaron por obtener mejores beneficios por parte de los gobiernos de turno. En esta región la influencia que tenían los ingenios azucareros y las plantaciones bananeras ejercían presión sobre la Cámara de Agricultura de la costa (North, 1985).

Si bien lo que la ley pretendía era modernizar y establecer empresas agrícolas con nuevas tecnologías, los terratenientes y banqueros, en alianza, formaron sociedades corporativas con la finalidad de capitalizar propiedades y evitar el despojo y expropiación por cuenta del argumento

de que los territorios eran incultivables (Jordán 2003). Vendieron entonces aquellas tierras que eran potencialmente expropiables[135] a los mejores postores y, de hecho, de forma legal[136](North, 1985).

Para ejecutar la Ley y distribuir las tierras, se creó el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización (IERAC). Sin embargo, para Eberhart (1998), las tierras redistribuidas fueron las de peor calidad, mientras que los terratenientes se quedaron con las mejores. La tabla 52 muestra la distribución de tierra y las áreas para la colonización durante las reformas agrarias.

Tabla 52

Distribución de tierras y áreas para colonización

Periodo	Hectáreas de haciendas distribuidas	Hectáreas de tierras para colonización
1964-1974	243.170	500.000
1975-1984	495.979	180.000

Fuente: elaboración propia en base en Chiriboga (1988).

El saldo de esta primera Ley Agraria fue, por un lado, dejar a campesinos insatisfechos y demandantes de reformas radicales en su beneficio y, por el otro, la oposición del presidente Otto Arosemena Gómez, quien consiguió tres años después de implementada, que la Asamblea Nacional Constituyente la modificara (Ley nro. 155) casi en su totalidad. Esto, sin embargo, con un sentido ambiguo, porque mientras dilataba los castigos a los propietarios que no cumpliesen con la función social que debía tener la tierra agraria, también se encargaba de manejar los procedimientos para no aplicar sanciones de expropiación y de reversión a quienes incumplieran la Ley (López, 1994).

[135] Aquellas tierras que estaban en conflicto entre los terratenientes y campesinos.
[136] La comprensión, aplicación y utilización de la Ley de Reforma Agraria necesitaba de entendidos en materia legal, por lo que el acceso a abogados capacitados solo lo tenían los grandes hacendados terratenientes y grupos de poder.

Con el golpe militar al presidente Velasco Ibarra, el general Guillermo Rodríguez Lara, por medio del Decreto 1172 del 9 de octubre[137] de 1973 (publicado en el Registro Oficial nro. 410), dejó establecidos los parámetros que sustentaron la segunda reforma agraria (tabla 53). Esto, con el fin de imponer un toque nacionalista y dar un mensaje al pueblo acerca de que el nuevo régimen dictatorial pensaba desinteresadamente en los más desposeídos (Gondard & Mazurek, 2001).

Tabla 53

Caracterización de la Ley de Reforma Agraria

Particularidades	**Aplicación**
Tipo de cambio por conseguir	En la estructura agraria en lo económico, cultural, social y político.
Forma de implementación	Dos métodos por implementar: el de organización nacional por medio de regiones, zonas y sectores, de intervención prioritaria en el que se concentraban los procesos de afectación de tierras, recursos financieros y tecnológicos. Y uno de función social de la propiedad de la tierra.
Formas de intervención	Seleccionando regiones y zonas en cuyos territorios su localización, ecología, condiciones sociales y potencial de recursos permitieran realizar inversiones públicas y privadas junto con la aplicación de tecnologías adecuadas a las zonas.
Formas de determinar la intervención.	Se consideraba la posibilidad de asentar un máximo número de familias campesinas con la creación de infraestructura física, de comunicaciones, vivienda rural, educación salud, saneamiento ambiental.
Caracterización de zonas	Serán aquellas que se seleccionen por sus condiciones ecológicas y sociales. Esto, para realizar en ellas procesos de afectación de tierras y operaciones de asentamientos campesinos. Y el de zonas poseídas por tenedores minifundistas comuneros y campesinos en estado de indigencia.

Fuente: elaboración propia con base en Viteri (2007).

[137] Esta fecha "coincidencialmente" es aquella en la que se celebra la independencia de Guayaquil.

Si bien lo mencionado en la tabla era aplicable a todo el país, el régimen militar hizo énfasis en los problemas agrarios de la costa y no únicamente en la sierra, como había sucedido en la anterior reforma agraria (Gondard & Mazurek, 2001). Aunque los lineamientos que se establecieron en la ley, por parte de la dictadura, respondían claramente a las necesidades campesinas, estuvo alerta a que este sector social no hiciera de la reforma el campo de sus aspiraciones (López, 1994).

Albornoz y Machado (2016) mencionan que esta segunda reforma agraria tenía como objetivos servir de medio para conseguir la industrialización del país. Esta, de hecho, se encontraba en pleno apogeo de implementación de la industrialización sustitutiva de las importaciones, puesta en vigencia durante la Junta Militar de Gobierno. Se intentaba entonces generar relaciones entre los diversos sectores industriales y el sector agrario, al tiempo que se pretendía estimular el crecimiento del mercado interno.

Con esta ley, los objetivos previstos tampoco fueron alcanzados. Esto, dado que la autonomía del Estado, en particular, en la redistribución de tierras, nunca existió (Albornoz & Machado, 2016). Mientras tanto, los reclamos de los terratenientes tampoco se hicieron esperar. A decir de Jordán (2003), "a pesar del malestar que los grupos de poder tuvieron, la reforma agraria determinó que esa estructura social agraria perdiese considerable peso" (p. 291).

Como consecuencia de la política agraria, incluyéndose la política del manejo de tierras, North y Cameron (2008) explican que el salario mínimo vital de los trabajadores en el campo declinó en un 8,4 %. Esto significaba que, aproximadamente, a un 80 % de familias rurales no les alcanzaba su ingreso para poder satisfacer sus necesidades básicas de subsistencia.

Una vez derrocado el general Guillermo Rodríguez Lara, el Consejo Superior de Gobierno, presidido por el almirante Poveda Burbano en 1979, dictó una nueva versión de Ley Agraria (la

tercera). Su aplicación fue decidida posteriormente por los gobiernos democráticos y minimizada y debilitada por las diferentes orientaciones políticas. Esto, hasta que, finalmente, fue reemplazada en 1994 por la Ley de Desarrollo Agrario del Gobierno de Sixto Durán Ballén (Gondard & Mazurek, 2001).

Finalmente, Pastor (2015) destaca que, aunque las reformas agrarias implementadas por los militares buscaron modernizar al país, redistribuir riqueza y acabar con las relaciones precapitalistas productivas, su buena voluntad se vio truncada básicamente por tres razones: *1*) la extorsión económica de las cámaras de la producción, *2*) la presencia de los grupos de poder en los centros de decisión, *3*) la injerencia de los grupos económicos en la implementación de las políticas.

3.4.2. Primera ola migratoria.

Buscar un futuro mejor ha sido el objetivo de las migraciones a lo largo de la historia del hombre. Por esta razón, no es posible pensar que este fenómeno es exclusivo de la actualidad (Atienza, 2004). Las olas migratorias en Ecuador se han distinguido por tener distintos destinos en los diferentes períodos en los que se han presentado. La realizada durante el período 1950-1995, considerada como la primera, se caracterizó por el hecho de que los migrantes buscaron países como Estados Unidos, Canadá y Venezuela (Herrera, Carrillo & Torres, 2005).

La primera ola migratoria se dio por la crisis de la producción de la paja toquilla (*Panama Hat*)[138], la cual generaba ingresos a las familias rurales del austro[139] (Gratton, 2005). Ramírez y Ramírez (2005) destacan la existencia de otros factores como: *1*) la falta de confiabilidad en la

[138] Aunque es conocido con el nombre del país hermano, su verdadero origen se asienta tanto en la provincia de Manabí, en la zona costera del Ecuador, como en las provincias de la Sierra tales como Cañar, Azuay y Loja.
[139] Sierra sur del Ecuador.

agricultura de subsistencia, *2*) la existencia de problemas relacionados con la tenencia de la tierra junto con el trabajo precario y *3*) la experiencia migratoria interna a las haciendas de la costa, las cuales, en efecto, coadyuvaron a la conformación del fenómeno migratorio (p. 35).

En esta migración, los pobladores del sur del país se asentaron principalmente en la ciudad de Nueva York (Kyle, 2000) y, en menor medida, en Chicago, Los Ángeles y Minneapolis (Jokisch & Kyle, 2005). Esto, de acuerdo con Kyle (2000), fue el inicio de las siguientes cadenas migratorias. El autor resalta que, posteriormente, indígenas de Otavalo viajaron a países europeos y a Estados Unidos, ya que existían vínculos comerciales derivados de la fabricación de productos artesanales.

En el caso ecuatoriano, los migrantes tienden a ser de zonas afectadas por el declive económico. Los hombres son quienes se trasladaban principalmente hacia países extranjeros, mientras que las mujeres se movilizaban, en esencia, a nivel interno (Gratton, 2005).

3.4.3. Guerrilla.

Al Gobierno del presidente León Febres Cordero le correspondió enfrentar al grupo subversivo Alfaro Vive, Carajo [140] (AVC). Sus miembros, incentivados por los resultados obtenidos por los Sandinistas en Nicaragua, el grupo Sendero Luminoso en Perú [141] y el M-19 en Colombia, se agruparon con el fin de realizar operaciones de guerrilla entre 1983 y 1991(Pacheco, 2006). El estatus internacional que lograron fue el de grupo guerrillero y terrorista, aunque en palabras de su fundador[142] se definían a sí mismos como una organización *1*) democrática, *2*)

[140] Su nombre viene del expresidente y líder de la revolución liberal.
[141] Operativamente, desde 1980.
[142] Arturo Jarrín fue el principal fundador e ideólogo del grupo.

nacionalista *3*) de amplio contenido popular, *4*) antiimperialista y *5*) internacionalista (Agencia Andes, 2006).

Su accionar en la sociedad ecuatoriana se dio principalmente a través de robos a bancos y casas de cambio. Estos se desarrollaban con la finalidad de financiar sus operaciones. También llevaron a cabo hurtos de antigüedades históricas[143], las cuales eran patrimonio nacional. Por otra parte, pusieron bombas explosivas[144], asesinaron miembros de la policía, realizaron tomas de medios de comunicación (con la finalidad de realizar campañas de su grupo) y lanzaron proclamas contra el Gobierno en diferentes escenarios. Además, llevaron a cabo otros actos característicos de este tipo de organizaciones armadas por fuera de la ley (Policía Nacional del Ecuador, 2010). Sus reclamos, principalmente, estaban en contra de todo lo que llevara impreso el sello de Norteamérica y de la oligarquía ecuatoriana.

Si bien en su momento estas acciones daban cierto posicionamiento a AVC, por el terror que causaban a la población ecuatoriana, el acto que los catapultó a la palestra delictivo-subversiva fue el secuestro del banquero[145] Nahím Isaías Barquet. Él era el líder máximo del grupo económico Isaías y, además, era considerado un filántropo. Barquet había sido también presidente honorario del *Republic National Bank of Miami*, presidente de una importante empresa de Seguros del Ecuador (Seguros Rocafuerte) y cónsul honorario de República Dominicana (Ecuavisa, 2016).

El acto fue perpetrado en conjunto con el grupo M-19 de Colombia (Comisión de la Verdad, 2010). Cuando se le preguntó a Arturo Jarrín, líder del grupo AVC, la razón por la que se realizó

---

[143] Robaron la espada del expresidente Eloy Alfaro Delgado, militar y principal líder del partido liberal ecuatoriano. Hurtaron también la espada de Pedro José Montero, militar y militante político liberal. Estos objetos fueron devueltos en 2012.
[144] En la embajada de Israel.
[145] Dueño de Filanbanco.

el secuestro, este respondió que, a pesar de tratarse de un oligarca, era una persona con alguna sensibilidad social y alguna mentalidad de cambio (Dávalos, 2007).

El secuestro terminó con la muerte del empresario. Esto, cuando un comando de las fuerzas especiales militares irrumpió en la casa en la que lo tenían cautivo y acabó con la vida de los que estaban allí presentes (Policía Nacional del Ecuador, 2010). Lo ocurrido se dio bajo la orden del presidente León Febres Cordero, quien no estaba dispuesto a negociar ni a ceder a las presiones de los subversivos (Dávalos, 2007).

Posteriormente, en los testimonios de los miembros del grupo guerrillero que fueron capturados[146] (Comisión de la Verdad, 2010), se explicó que las disputas económicas entre el banquero gerente de Filanbanco y el presidente Febres Cordero (vinculado con el Banco del Pacífico), condujeron al desenlace trágico (Dávalos, 2007). Esto, de alguna forma, representó también el principio de la caída del grupo AVC (Herrera, 2005).

[146] Se hace referencia a quienes participaron en el secuestro y conversaron con el banquero, pero no estuvieron al momento del asalto de las fuerzas especiales.

3.4.4. Segunda ola migratoria.

En 1997, Ecuador entró a un período de turbulencia socioeconómica[147] (Jokisch & Kyle, 2005), el cual se acompañó de uno de los mayores éxodos[148] migratorios hacia países extranjeros (507.633 personas viajaron y 164.300 se quedaron en el exterior), principalmente europeos[149]. España, Italia y Francia fueron los destinos preferidos, aunque también se destacó Estados Unidos (El Universo, 2005). Hacia ese momento, el país se vio afectado por el comienzo del colapso de los bancos, el advenimiento de la crisis bancaria de finales de la década de los noventa y la dolarización desarrollada a inicios del 2000.

Respecto a la crisis Acosta, Olivares y Villamar (2004) expresaron lo siguiente:

> No debe sorprender, entonces, que el país —entre el año 1995 y 2000— haya experimentado el empobrecimiento más acelerado en la historia de América Latina. El número de pobres creció de 3,9 a 9,1 millones, en términos porcentuales de 34 % al 71 %, la pobreza extrema dobló su número de 2,1 a 4,5 millones, el salto relativo fue de 12 % a 31 %. (p. 260)

De acuerdo con Correa (2009), a nivel latinoamericano, la crisis del Ecuador constituye uno de los procesos de empobrecimiento más acelerados. Esto, a pesar de que, según él, algunos piensen

---

[147] Las mutaciones políticas y económicas analizadas se suman a coadyuvar los procesos migratorios dados en el país.
[148] Es necesario aclarar que no solo el factor económico fue el causante de la oleada migratoria.
[149] Desde mediados de los años 1990 y mediados de la década de 2000 una proporción importante de profesionales con títulos de tercer nivel en el área de la salud médica y odontología, migraron a Chile, donde encontraron un lugar para desarrollarse profesionalmente. Actualmente representan el 5 % del total de inmigrantes en ese país, apoyados por la Política Nacional Migratoria de la presidenta Michelle Bachelet (Martínez, 2007).

que “emigrar a países desarrollados ayudó a los ecuatorianos a cambiar la mentalidad subdesarrollada” (p. 125). En realidad, respecto a este fenómeno, se sostiene también que el mismo generó el ingreso de remesas que fortalecieron la economía de un país dependiente del petróleo. Con todo, la ola migratoria, para Correa (2009), constituye una “intolerable tragedia nacional y el más fiel reflejo del fracaso económico y social del país, tragedia que ha producido la destrucción familiar sin precedentes con incalculables impactos en cuanto a bienestar” (p. 126) (tabla 54).

Tabla 54

Indicadores sobre la situación socioeconómica de los ecuatorianos

Año	**Porcentaje de pobreza**	**Pobreza extrema**	**Población más rica (20 %)**	**Población más pobre (20 %)**	**Desempleo %**	**Subempleo %**
1995	4,2 %	1,45 %	55 %	4 %	6,9 %	45,8 %
1999	5,4 %	2,1 %	61,2 %	2,5 %	14,4 %	56,8 %

Fuente: elaboración propia con base en Correa (2009).

La tabla anterior muestra cómo los porcentajes de pobreza incrementaron entre 1995 y 1999. Lo paradójico, según destaca Correa (2009), es que mientras esta se incrementaba, por otro lado, el 20 % de la población más rica en el mismo período crecía un 7,2 %.

Debido a la magnitud que alcanzó la migración, este fenómeno se convirtió en un hecho nacional, multiclasista y multigeneracional, el cual comenzó a ser motivo de profundos debates en ámbitos públicos y políticos, así como en los medios de comunicación y en las esferas académicas (Herrera, Carrillo & Torres, 2005). En Ecuador, según Acosta et al. (2004), la salida del país fue

una estampida que alcanzó un *stock* de emigrantes[150] cercano en 2003 al medio millón de personas (tabla 55).

Tabla 55

Censo de ecuatorianos en España.

Año	**Stock de emigrantes ecuatorianos**
1998	7.046
2003	470.090

Fuente: elaboración propia con base en Organización Internacional para las Migraciones (2008).

Aunque otros aspectos —posiblemente menos visibles— influyeron en el proceso migratorio, entre ellos, según Camacho y Hernández (2005), "tanto la exclusión social como la discriminación racial" (p. 36), la segunda ola al respecto tuvo una característica particular. Esto, dado que las mujeres fueron quienes salieron más a través de los puestos de control migratorio (INEC, 2017).

Entre las razones que más propiciaron la salida de personas del país se encuentran las siguientes: *1*) búsqueda de crecimiento personal, *2*) escapar de la violencia intrafamiliar *3*) huir de la violencia en general, *4*) la existencia de frustraciones y decepciones afectivas y *5*) el interés de tener nuevas oportunidades de autonomía (Organización Mundial de Inmigración [OMI] (2008, pp. 30).

[150] Cantidad de emigrantes que residen en un lugar fijo y por un determinado tiempo.

En función de los viajes registrados por aeropuertos nacionales y recogidos por los servicios de migración se generaron datos estadísticos acerca de las salidas y las entradas oficiales del país. Estas se presentan en la tabla 56.

Tabla 56

Salidas y entradas de viajeros en Ecuador entre 1997 y 2014

Año	**Salidas**	**Entradas**	**Saldo migratorio**
1997	722.733	819.184	96.451
1998	624.358	705.269	80.911
1999	794.301	812.217	17.916
2000	964.900	971.142.	6.242
2001	1.026.848	1.064.298	37.450
2002	1.114.157	1.144.358	30.201
2003	1.132.907	1.246.747	113.840
2004	1.245.697	1.347.839	102.142
2005	1.367.156	1.456.926	89.770
2006	1.512.844	1.514.822	1.978
2007	1.698.881	1.695.379	-3.502
2008	1.767.097	1.757.235	-9.862
2009	1.742.611	1.788.791	46.180
2010	1.904.307	1.940.580	36.199
2011	2.108.567	2.168.580	60.013
2012	2.240.008	2.297.211	57.203
2013	2.447.510	2.507.173	59.663
2014	2.759.821	2.826.666	66.845

Fuente: elaboración propia con base en INEC (2017).

Nota: la información presentada fue otorgada por la Dirección Nacional de Migración de los puestos de control migratorio de aeropuertos y fronteras. Los datos de salidas irregulares (salidas por caminos vecinales, por embarcaciones de cualquier tipo), como es esperable, no constan en ella.

En lo referente a ingresos obtenidos de remesas a la nación, los principales países de donde estas fueron enviadas se relacionan en la tabla 57. Otros países de envío pueden apreciarse también en la figura 19. El rubro de remesas a 2014 representó 2.461,8 millones de USD con un leve aumento en relación con 2013, que fue de 2.449,5 millones de USD (porcentualmente equivalente a un 0,5 %). La cantidad de giros que ingresaron, según datos del Banco Central, fue 7.878.972. Este dinero fue recibido por un total de 479.947 personas (El Telégrafo, 2015).

Tabla 57

Ingresos de remesas a 2014 por país

País	**Dólares en millones recibidos**
Estados Unidos	1.247,8 millones
España	749,6
Italia	165
Resto de países	299,4
Total	**2461,8**

Fuente: El Telégrafo (2015).

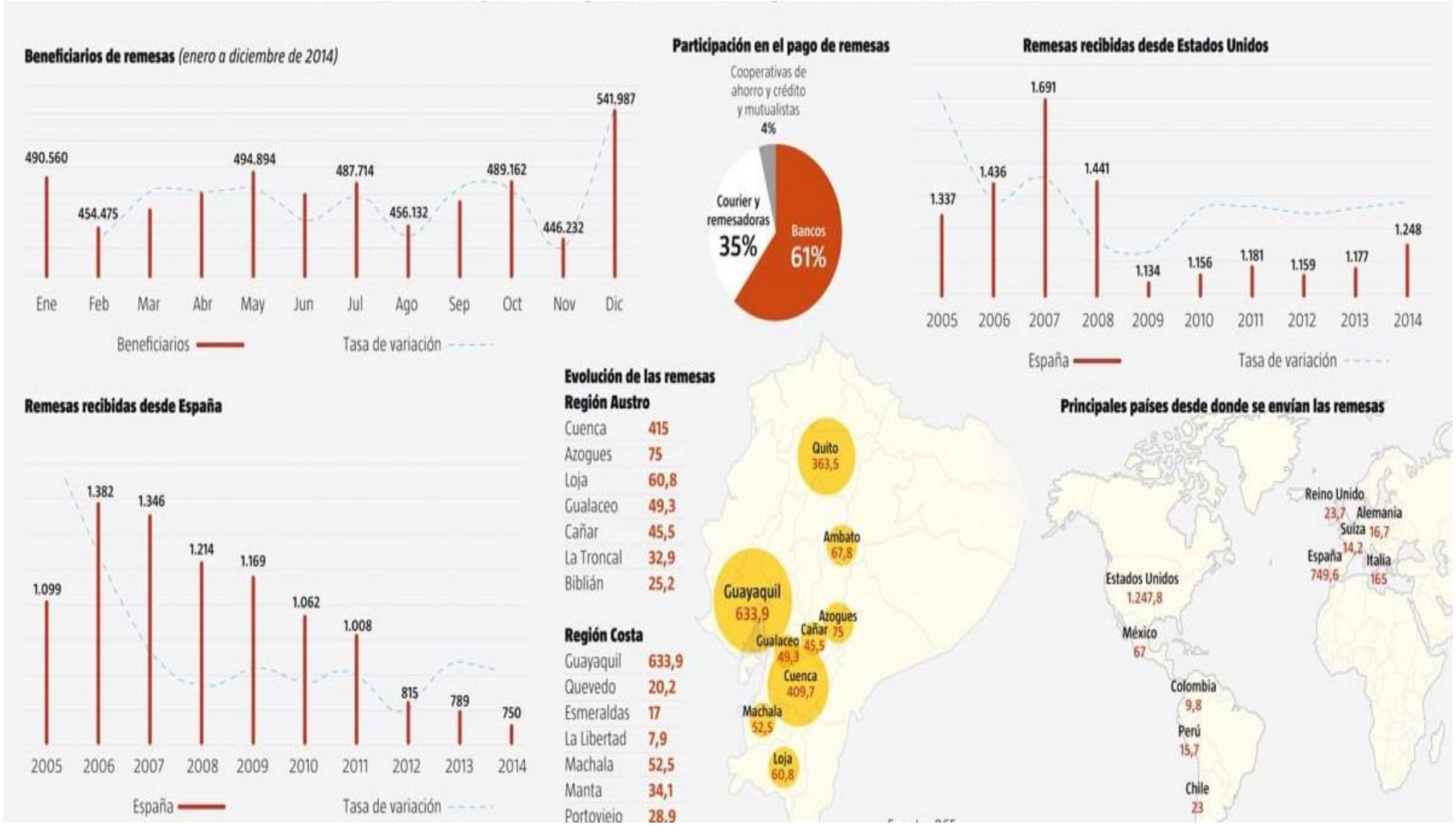


Figura 19. Remesas en millones de dólares enviadas por migrantes desde 194 países.

Fuente: El Telégrafo (2015).

La figura anterior permite identificar, en efecto, los países desde los cuales fue enviada la mayor cantidad de dinero, así como las provincias que más se beneficiaron de este rubro. Nótese que las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca son las que más remesas recibieron. Esto, posiblemente, por corresponder a los puntos de mayor población y de los cuales salieron más migrantes. El anexo 5 amplía y actualiza los datos respecto de lo que representa las remesas para Ecuador.

Hasta este apartado se ha realizado una revisión de la literatura intentando identificar todos aquellos elementos propios de las mutaciones de tipo político-reglamentario, económico y social que se presentaron en el entorno ecuatoriano. Con esto, al ingresar en los capítulos referentes al estudio de los conglomerados ecuatorianos, podremos observar cómo las mutaciones del entorno han influido en los distintos sectores estudiados y qué decisiones han tomado estos para sobreponerse a las mismas.

Así, este capítulo y los anteriormente desarrollados dan sustento a la siguiente parte del documento. Esta aborda lo relacionado con la problemática, la metodología y la justificación de la investigación.

CAPÍTULO IV. Problemática, metodología y justificación de la investigación

Introducción

Para autores como, por ejemplo, los defensores de la 'economía desorganizada' (Beck, Guiddens, & Lash, 1994, Castells, 1996, Lash & Urry, 1987, Offe & Wiesenthal, 1985), la era de los conglomerados o grupos económicos, con sus diseños organizacionales estructurados, articulados y coordinados, ha finalizado. Sin embargo, para otros reconocidos investigadores del campo de la estrategia, como Whittington (2002), "decir que estas formas organizacionales han desaparecido es exagerado; si bien, algunos grupos se han desmantelado a partir de los años ochenta, para concentrase en su negocio principal, aún estas estructuras tienen ventajas sustentables" (p. 1).

Esta última idea se fortalece con las investigaciones de otros autores que a nivel global han trabajado acerca de los conglomerados demostrando su vigencia, influencia, poder en la economía y la sociedad (Chudnovsky & López, 1998; Collin, 1998; Del Villar et al., 1999; Figuière, 1992; Franco & De Lombarde 2000; Ghemawat & Khanna, 1998; Granovetter, 1994; Grant, 2002; Khanna & Palepu, 1998; Khanna & Rinking, 2000; Kim, Kandemir & Cavusgil, 2003; Maman, 2002; Misas-Arango, 1998; De Montmorillon, 1986; Nieto, 1997, 2003; Pluchart, 1999; Rettberg, 2003; Sapelli, 2002; Whitley, 1992).

En América Latina, Misas-Arango (1998), por ejemplo, explica que los conglomerados iniciaron un proceso de fortalecimiento que comenzó aproximadamente en

la década de 1950. Lo hicieron amparados por las decisiones proteccionistas que primaban en momentos en los que el continente se encontraba en medio de crisis políticas y de gobernabilidad (Chudnovsky & López, 1998; Garrido & Peres, 1998; Leff, 1978).

Aunque en la región, hechos históricos como los antes mencionados conducen a enfocarse en el efecto negativo de los conglomerados (Dahse, 1979; Navarro, 1976; Fierro, 2016, Granda, 2011), otros investigadores se han concentrado en el análisis de su prevalencia y relevancia, a través de estudios, en especial, de carácter local (tabla 58).

Tabla 58

Relación de los principales autores que han estudiado los conglomerados en América Latina

País	**Autor(es)**
Argentina	Schvarzer (1997)
	Chudnovsky y López (1998)
	Bisang (1998)
	Kosacoff (1999)
	Barbero (2006)
	Barbero y Lluch (2015)
	López (2008)
Brasil	De Quadros y Bernardes (1998)
	Bonelli (1998)
	Mendes de Paula (2003)
	Drouvot (2005)
Colombia	Silva-Colmenares (1977, 2004, 2015)
	Ogliastri (1988, 2001)
	Gaitán y Castro (2001)
	Misas-Arango (1975, 1998, 2001, 2002)
	Nieto (2003)
	Rettberg (2003)
	Rodríguez-Romero (2007, 2011)
	Rodríguez-Romero y Tovar (2007)
	Rodríguez-Romero y Duque (2007, 2008)
	Rodríguez-Satizábal (2014)
Chile	González (1981)
	Sanfuentes (1983)

	Paredes y Johansen (1990)
	Sánchez y Paredes (1994)
	Montero (1996)
	Castillo y Álvarez (1998)
	Del Villar et al. (1999)
	Undurraga (2014)
	Monckeberg (2015)
Ecuador	Fierro (1991, 2016)
	Navarro (1977, 2000)
	Pastor (2017)
	Vanoni (2017)
	Vanoni, Rodríguez-Romero (2017a,b)
	Vanoni, Brito, López (2017)
México	Garrido (1998)
	Alarcó y Del Hierro (2010)
	Chavarín (2012)
	Santos y Arcudia (2012)
	Cerutti (2014, 2015)
	Ramírez (2014)
Perú	Durand (2003, 2004)
	Torres (2013)

Fuente: elaboración propia.

Los investigadores relacionados en la tabla 58, en sus estudios, demuestran la prevalencia e influencia de este tipo de organizaciones en los países de la región. En Ecuador, en particular, el fenómeno de consolidación de los conglomerados locales fue más lento y tardío que en otros países de América Latina. La nación no logró, sino hasta inicios de los años ochenta, superar un patrón de especialización productiva basado en la explotación de sus recursos naturales (en orden histórico: cacao, banano y petróleo), lo que le impidió ingresar a segmentos más dinámicos del mercado mundial y lo ubicó entre el grupo de países de industrialización tardía (Uquillas, 2008).

La Ley de Fomento Industrial en Ecuador, por otra parte, no generó buenos resultados. Esta incorporaba la denominada la ISI, que, como se ha indicado, fue una política

recomendada por la CEPAL en 1954, cuyo período de aplicación se dio entre 1965 y 1982. Sus tres objetivos primordiales fueron: *1)* solidificar el aparato productivo nacional, *2)* ampliar el mercado interno por medio de sujetos demandantes de productos elaborados localmente y *3)* modernizar y hacer crecer el Estado.

Lo alcanzado con esta ley no fue lo esperado, puesto que, finalizando este período, el auge petrolero incrementó el endeudamiento externo, además, de un amplio fenómeno de corrupción propiciado por inversionistas locales e internacionales (Acosta, 2006). Esto derivó en actos ilícitos que perjudicaron al país[151] como un todo, pero que beneficiaron de manera particular a diversos industriales (Correa, 2009).

4.1. Problemática y concreción del problema de investigación

La consolidación de los conglomerados en países latinoamericanos es evidente. Esto se identifica con claridad en países como Colombia, en donde ese tipo de estructuras organizacionales se encuentra censada y reglamentada por la Superintendencia de Sociedades, principalmente, a partir de la expedición de la Ley 222 de 1995, "Por la cual se modifica el libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones". Esta norma, en su artículo 28, incorpora el concepto de grupo empresarial[152]. De hecho, desde 1997, esa entidad realiza el censo de esas

[151] Aunque tanto en el auge cacaotero como en el bananero, el Estado había beneficiado, por medio de políticas públicas, al sector industrial y al manufacturero.
[152] Este artículo indica lo siguiente:

> Habrá grupo empresarial cuando además del vínculo de subordinación, exista entre las entidades unidad de propósito y dirección.

configuraciones organizacionales, lo que ha permitido observar su evolución (Superintendencia de Sociedades [SSC], 1995).

En el caso ecuatoriano se puede observar que los conglomerados están vigentes (ver figura 1) y que, en lugar de disminuir, como ya fue expuesto anteriormente con algunos teóricos, sobre todo los vinculados con la corriente de la economía desorganizada (Beck et al., 1994; Castells, 1996; Lash & Urry, 1987; Offe & Wiesenthal, 1985), han incrementado en número. Esto, tal como lo explican los registros oficiales de ese país (Servicio de Rentas Internas [SRI], 2016) y como se demuestra en la figura 20. En efecto, los datos del SRI presentan un aumento de 17 grupos económicos en 2007 a 200 en 2016.

> Se entenderá que existe unidad de propósito y dirección cuando la existencia y actividades de todas las entidades persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas.
>
> Corresponderá a la Superintendencia de Sociedades, o en su caso a la de Valores o Bancaria, determinar la existencia del grupo empresarial cuando exista discrepancia sobre los supuestos que lo originan.

Ver: https://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/leyes/Leyes/Ley%20222 %20de%201995.pdf

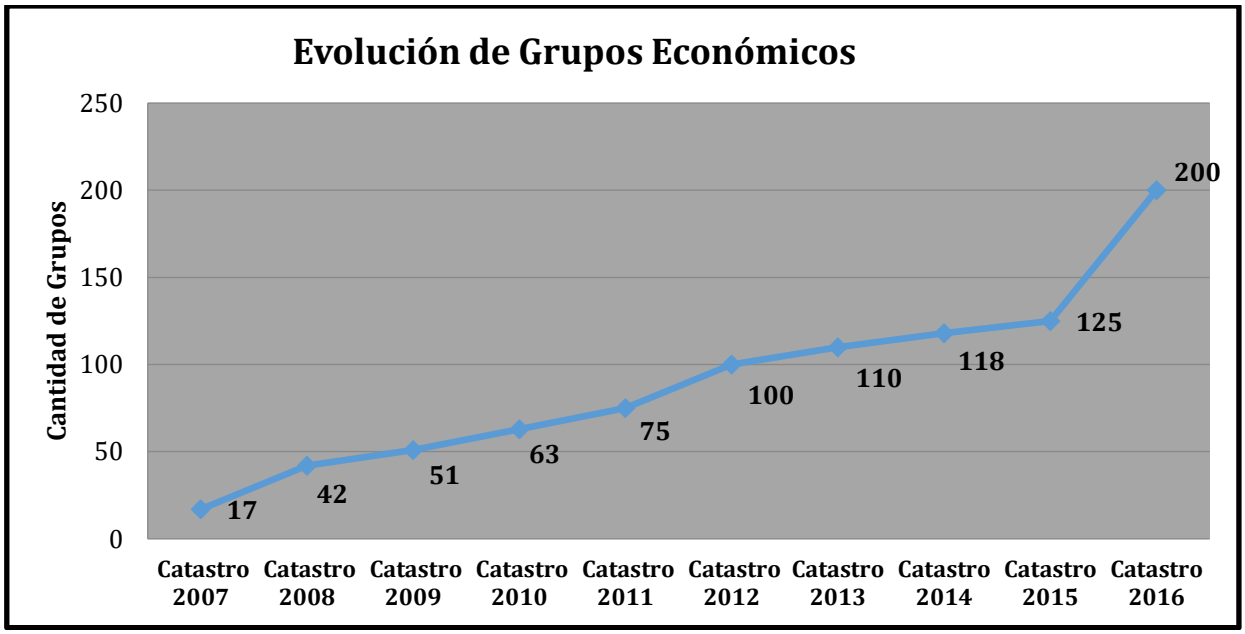


Figura 20. Evolución del censo de conglomerados en Ecuador, 2007-2016.

Fuente: SRI (2016, http://www.sri.gob.ec/de/335).

El concepto de grupo económico, además, se encuentra identificado en la normatividad ecuatoriana en el reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno de 2007. En el artículo 5 del mismo se indica que:

> Para fines tributarios se define como grupo económico, al conjunto de partes, conformado por personas naturales y sociedades tanto nacionales como extranjeras, donde una o varias de ellas posean directa o indirectamente 40 % o más de participación accionaria en otras sociedades. (SRI, 2016, http://www.sri.gob.ec/de/335).

Por otra parte, trabajos como el de Ekos (2013) permiten identificar la importancia de la participación de los conglomerados en diferentes sectores productivos de Ecuador. En

efecto, estos participan en sectores como el de la construcción de carreteras y calles (con un 48% del total), abonos y productos químicos agrícolas (45%), fabricación de alimentos para animales (34%), manufactura automotriz (33%), comercio al por mayor (32%), cooperativas y mutualistas, producción de energía y otras actividades especializadas (cada uno con un 30%), tecnología de la información incluyendo *software* (29%) y seguros (28%).

Las estrategias de una empresa se ven sometidas a múltiples aspectos propios del entorno en el que ella se desenvuelve (incertidumbre, volatilidad, mutaciones etc.). Esto sin importar su tamaño, aunque, en función de esta variable, las compañías no necesariamente se ven afectadas del mismo modo (Lemaire, 1997).

Múltiples organizaciones operan en la actualidad más allá de sus fronteras nacionales, al interior de una economía global. En el sistema mundial, variables como la apertura de los mercados, los avances en la investigación de nuevas tecnologías y el desarrollo de las telecomunicaciones, entre otras, reducen cada vez más las limitaciones geográficas (Serna, 2014, p. 15), abren fronteras y propician un cierto aplanamiento del mundo (Ghemawat, 2007).

Estos cambios se han generado debido a múltiples presiones políticas, legales, tecnológicas y socioeconómicas (Lemaire, 1997). En la configuración del actual sistema global, sin embargo, los conglomerados han ocupado un lugar protagónico. Estos han sido, frecuentemente, los principales y más influyentes actores de la dinámica mundial (Chandler, 1977; Ghemawat & Khana, 1998; Hexner, 1950; Rodríguez-Romero, 2011; Vito, 1941).

Considerando lo anterior, la tesis doctoral que aquí se desarrolla, tiene como problema central el estudio de los conglomerados, considerando la importancia teórica y práctica de

sus estrategias de crecimiento. Estos grupos, en el caso ecuatoriano, han buscado fortalecerse sobre una base nacional y, en algunos casos, internacional (Acosta, 2006; Correa, 2009; Fierro, 1991, Vanoni & Rodríguez-Romero, 2017a), lo que plantea un interés investigativo de un mayor nivel.

Así, los cuestionamientos fundamentales que motivan la investigación sobre las estrategias de crecimiento implementadas por los conglomerados en Ecuador, tanto en su accionar nacional como internacional, son múltiples. Entre estos se destacan cuatro, a saber:

1. La existencia de una muy escasa literatura, generada a través de investigaciones empíricas, acerca de las estrategias que los conglomerados ecuatorianos han utilizado para competir local e internacionalmente.
2. La limitada disponibilidad de estudios que en general, al interior de la literatura, se centran específicamente en los conglomerados.
3. La escasez de investigaciones que consideren la forma en que los conglomerados se desarrollan y construyen sus estrategias en Ecuador.
4. La literatura existente ha privilegiado la realización de análisis macroeconómicos, periodísticos o, incluso, de contenidos anecdóticos y no de aquellos centrados en lo indicado en las tres consideraciones precedentes.

Los puntos mencionados denotan la existencia de un destacado potencial en materia de investigación en relación con los conglomerados y la necesidad de realizar más trabajos en este tema. Esto, considerando la importancia que estos grupos tienen para la economía global y para los sistemas socioeconómicos de países como Ecuador, donde a partir de 2007

el Gobierno ecuatoriano hizo un énfasis en la identificación de estas estructuras empresariales y comenzó a cuestionarse acerca de la forma en la que están constituidas, en cuáles son sus vínculos interorganizacionales, en cómo se conforman y cuál es su aporte para la economía del país, entre otros asuntos (SRI, 2016). Por supuesto, esto no quiere decir que esas agrupaciones no existieran antes, tal como se evidenciará en este documento, sino que ahora su verdadera importancia se ha hecho evidente ante la sociedad.

Así, se abre una serie de ventajas y se identifica la conveniencia, desde la perspectiva académica, de tratar de generar nuevo conocimiento en esta materia. Para el caso de la presente propuesta se desarrolló un ejercicio investigativo con el fin de aportar en este sentido, más específicamente, dado el programa de doctorado en el que esta se inscribió al interior del campo de la dirección de empresas (tabla 59).

Tabla 59

Ventajas y conveniencias de realizar investigaciones acerca de los conglomerados en Ecuador

Ventajas	**Conveniencias**
Es un tema de actualidad en el país.	Permite así crear información inédita al respecto de los conglomerados ecuatorianos.
La información se está renovando constantemente.	Permite actualizar al investigador sus criterios de análisis.
Existe una apertura gubernamental a proveer información.	Facilita la búsqueda de información veraz.
Existe un amplio campo de estudio a nivel local.	Permite crear nuevo conocimiento acerca de los conglomerados. Un saber no necesariamente vinculado a perspectivas preestablecidas (histórica, periodística, macroeconómica o anecdótica).

Fuente: elaboración propia.

La investigación doctoral, cuyo resultado final aquí se presenta, se propuso estudiar cuatro grupos económicos de importancia en el contexto ecuatoriano. Todos hacen parte del listado provisto por el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2016). Para su definición exacta se hizo uso del cruce entre una serie de requisitos y sus correspondientes criterios de exclusión. Estos se detallan en la tabla 60.

Tabla 60

Características que deben reunir los grupos económicos para ser incluidos en la investigación propuesta y razones de exclusión consideradas

Requisitos para ser estudiados	**Razones de exclusión**
Que no se encontraran vinculados al Estado de alguna manera (por ejemplo, negocios petroleros o cualquier otro).	Al ser un sector considerado como estratégico por el Gobierno, las regulaciones, normas y disposiciones son diferentes a las que aplican para las empresas de capital privado.
Que no pertenecieran a un mismo sector (como en el caso de los bancos. De hecho, tres de los nueve primeros puestos del listado del SRI [2016] corresponden a este tipo de organizaciones).	Esto permite evaluar estrategias que, aunque pueden ser similares a nivel conceptual, al tratarse de organizaciones afectadas por entornos, regulaciones, condiciones de mercado, leyes y otra serie de variables diferentes, propician una mayor riqueza analítica para la investigación.
Que correspondieran con organizaciones de origen familiar y ecuatoriano.	En este trabajo se excluyen los capitales internacionales. De hecho, por un lado, el título del estudio delimita claramente el terreno de investigación a empresas ecuatorianas y, por el otro, se ha explicado la importancia y la necesidad de desarrollar conocimiento en esta materia, en lo que respecta a este país.

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, considerando las características que excluyeron a determinados participantes, los criterios específicos para seleccionar a los cuatro grupos objeto de análisis

de esta investigación fueron los siguientes: *1)* su ubicación en los primeros diez lugares del listado del SRI, *2)* la tenencia de mayores ingresos dentro del total de grupos económicos, *3)* la cantidad de razones sociales integrantes de grupo económico y *4)* su trayectoria histórica en los sectores que compiten.

La aplicación de las razones de exclusión nos conduce a la eliminación de dos conglomerados del sector petrolero (OCP y Schlumberger), un negocio de telefonía (Claro), dos bancos privados (Guayaquil y Produbanco) y una empresa del sector de ventas al detalle (Corporación El Rosado). Tanto los grupos excluidos como los seleccionados para la investigación (tabla 61) están relacionados con la actualización a diciembre de 2016, realizada por el ente gubernamental encargado de su control (SRI, 2016).

Tabla 61

Conglomerados definidos para la investigación con base en los criterios específicos establecidos, los requisitos de estudio planteados y las razones de exclusión consideradas

Conglomerados a estudiar
Banco Pichincha
Corporación Favorita
Almacenes Juan Eljuri
Industrias Pronaca

Fuente: elaboración propia con base en la información de SRI (2016).

Así, por las razones expuestas, por la relevancia, el crecimiento, la participación, la importancia para la economía y la sociedad de estas estructuras organizacionales, resulta conveniente determinar los elementos que le dan viabilidad a las mismas. Esto, en una nación que gradualmente se fue transformando a través de un difícil proceso de dolarización (Acosta,

2006; Correa, 2009) y que, durante una parte del período de análisis, incentivó el consumo de la fabricación nacional por la vía de la sustitución selectiva de las importaciones.

Finalmente, considerando la afirmación de los autores antes mencionados en este documento, en el sentido de que estos grupos tienden a desaparecer, surge la inquietud básica de ¿por qué en países como Ecuador estas formas organizacionales, en lugar de disminuir e inclusive desaparecer, continúan aumentando?

4.2. Pregunta de investigación

Considerando la inquietud básica con la que terminamos la sección anterior, emerge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se han conformado las estrategias de crecimiento de los conglomerados ecuatorianos?

Como una aproximación que conteste a la pregunta de investigación, podemos mencionar que las actuales estrategias de crecimiento implementadas por los conglomerados en Ecuador obedecen, entre otras cosas, a una trayectoria de decisiones que a lo largo de la historia de conformación de estos se ha venido dando. Es decir, que las acciones estratégicas que los conglomerados desarrollan en su contexto competitivo actual son influenciadas por decisiones premeditadas (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2003) que tomaron en el pasado (Wong, Parodi & Monsalve, 2014). Las cuales, en palabras de David (1985, p. 332), "están relacionadas a una dependencia de trayectoria" (*path dependence*). Esto es factible tal como

lo manifiestan Wong, Parodi y Monsalve (2014, p.179) para empresas de carácter familiar, siendo esta una característica propia de los conglomerados motivo de esta investigación.

4.3. Objetivos

A continuación, en función de lo planteado, se presentan los objetivos —general y específicos— que animaron la realización de este trabajo de investigación:

4.3.1. Objetivo general.

Analizar el proceso de conformación de las estrategias de crecimiento doméstico sectorial e internacional de los conglomerados en Ecuador.

4.3.2. Objetivos específicos.

A partir del objetivo general planteado, se consideraron tres objetivos específicos que guiaron la realización de esta investigación doctoral. Estos son:

1. Tipificar los factores que han incidido en el crecimiento de los conglomerados.
2. Identificar las estrategias que han permitido el crecimiento de los conglomerados en Ecuador y la forma en la que estas se han formado.

3. Diferenciar las principales estrategias de crecimiento implementadas por los conglomerados ecuatorianos, tanto de forma doméstica y sectorial, como intersectorial e internacional.

4.4. Proposiciones

Para llevar a cabo nuestro estudio, desarrollamos cinco proposiciones de investigación, las cuales están fundamentadas en el trabajo presentado en los capítulos precedentes. Estas buscaron proponer algunos elementos de respuesta posibles y preliminares que permitieran guiar nuestro avance hacia la respuesta general a nuestra pregunta de investigación. Las proposiciones establecidas fueron las siguientes:

1. Los conglomerados ecuatorianos diseñaron y estructuraron su crecimiento de los últimos cuarenta años con base en estrategias de diversificación; sin embargo, la reorientación de sus negocios está fijada en la especialización.
2. El crecimiento y la consolidación de los conglomerados a nivel local se basó en estrategias de integración vertical y expansión geográfica, las cuales fortalecieron la estrategia genérica de costos.
3. Para que los conglomerados pudieran sobrevivir a la tendencia globalizadora de las economías debieron internacionalizar sus operaciones.

    3.1. Los conglomerados ecuatorianos han crecido internacionalmente sosteniendo a la especialización como estrategia base.

3.2. La expansión geográfica internacional de los conglomerados se caracterizó por distintos tipos de alianzas estratégicas.

4. Las estrategias de crecimiento de los conglomerados ecuatorianos se han caracterizado por generar encerramientos que han evitado la aplicación de otro tipo de estrategias.

4.5. Variables de comparación entre los conglomerados por estudiar

Para estar acorde tanto con las preguntas de investigación, como con el objetivo general y los objetivos específicos planteados para esta tesis, en lo referente al análisis del objeto de trabajo, se realizó un énfasis en las características que permiten la comprensión y, a su vez, la comparación entre los conglomerados ecuatorianos objeto de estudio.

Para alcanzar dicho cometido fueron consideradas como características guía de la investigación las siguientes: *1*) los cambios o similitudes en las estrategias de crecimiento realizadas por los conglomerados ecuatorianos, *2*) las interrelaciones existentes entre los conglomerados y el sector financiero y *3*) la capacidad de reacción de los conglomerados frente a las mutaciones en lo político, lo económico, lo social y lo tecnológico.

4.6. Metodología

En el campo de la investigación, la metodología se refiere a la manera en la que es posible identificar los problemas y en cómo se abordan para tratar de darles respuesta (Quecedo, & Castaño, 2002). Basados en nuestros supuestos teóricos, en lo que pretendemos

conseguir y en los distintos enfoques que tenemos, se nos permite seleccionar una entre múltiples posibles opciones metodológicas que, a su vez, combinen técnicas útiles para investigar una situación específica (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2012; Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Considerando lo anterior, la metodología establecida para nuestro trabajo se conformó de tres dimensiones. Estas dieron base al acto de indagar nuestro objeto de estudio en particular. Ellas son: *1*) la(s) estrategia(s), *2*) los métodos y *3*) el(los) tipos(s) de datos empleado(s) (Taylor & Sinha, 2006).

Por otra parte, esta investigación se inscribió en la aproximación cualitativa. Esta busca comprender la perspectiva de los participantes cuando un fenómeno ha sido poco estudiado o no se han llevado a cabo investigaciones (Balcazar, González-Arratia, Gurrola & Moysén, 2013). Este tipo de investigación reunir una variedad de información, considerando para tal objetivo la experiencia personal, las experiencias de vida, la historia empresarial, los textos que dan cuenta de historias y las entrevistas, entre otras (Martínez, 2013). Esto hace a la investigación cualitativa una opción muy relevante, cuando se intenta comprender y profundizar para describir en algunas ocasiones fenómenos sociales diferentes, pero desde una mirada interna (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Cabe resaltar que la identificación de percepciones, puntos de vista y opiniones es una excelente forma de obtener de las personas datos y hechos relevantes dentro de un proceso de búsqueda de información con fines investigativos (Vargas, 2012). Lo que convierte a la investigación cualitativa en una alternativa muy específica para dar respuesta a situaciones particularmente concretas que producen datos descriptivos (Chárriez, 2012), los

cuales están dirigidos por preguntas que llevan a casos o fenómenos que buscan "modelos de relaciones inesperadas o previstas" (Stake, 1999, p. 45).

Con las particularidades presentes en la investigación cualitativa, se pueden hacer conclusiones desde diferentes perspectivas como lo resaltan Balcazar, González-Arratia, Gurrola y Moysén (2013). En este orden de ideas, este documento no solo asumió por parte del investigador los supuestos que Guba y Lincoln (1994) denominan como metodológicos, epistemológicos y ontológicos y que, a su vez, están directamente relacionados con el paradigma interpretativista (Koetting 1984, Sanday, 1979) o la perspectiva interpretativista (Patton, 1990), sino que se consideró la problemática central, es decir las estrategias de crecimiento (Bowen & Wiersema, 2005; Tarzijan, 2013) y su dependencia de trayectoria (Sydow, Schreyögg & Koch, 2009), ante las mutaciones del contexto organizacional (Lemaire, 1997).

Amparados en lo aquí mencionado considerando el tipo de pregunta que nos interesó (del tipo "cómo") y, con la necesidad de investigar situaciones ocurridas y procesos acontecidos a través del tiempo, tal como es el objetivo de este trabajo, se implementó un estudio de carácter longitudinal (Saldaña, 2003). Esto, no solo por lo anterior, sino también por la necesidad de comprender cómo se implementan y mantienen (dependencia de trayectoria) las estrategias de crecimiento durante el periodo motivo de estudio. Yin (1994) explica que si la pregunta de investigación inicia con palabras del tipo ¿cómo? o ¿por qué? lo mejor será emplear estudios de tipo experimentales, de casos o históricos. Esto, dado que, como lo manifiesta Stake (1999), el investigador interpreta en ellos sucesos y acontecimientos con el fin de construir conocimientos.

4.7. Estrategia de investigación

De acuerdo con Alvesson (1996) al centrase en lo que ocurre en un contexto institucional u organizacional, se habla de un análisis situacional, la cual es, precisamente, la estrategia que se sigue en este estudio. Esto significa que situaciones particulares como *1*) reuniones, *2*) entrevistas de trabajo, *3*) encuentros espontáneos, *4*) eventos, *5*) procesos de decisión, *6*) problemas o *7*) tareas delimitadas en tiempo y el espacio (p. 476) pueden ser consideradas, desarrollándose, para ello, una serie de acciones propias de la investigación etnográfica (Kunda, 1992). Esto permite obtener *1*) conocimiento local de la organización y *2*) acceso a una serie de situaciones, así como a enfocarse en una de ellas (Alvesson, 1996, p. 477).

De allí que, en lo anteriormente señalado por Alvesson (1996), el encuentro con los testigos privilegiados tiene como propósito caracterizar los procesos de decisión bajo el cual los conglomerados asumen estrategias de crecimiento, considerando tanto la dependencia de trayectoria, como las tareas al interior de la organización, así como las mutaciones propias del entorno.

La participación de los testigos privilegiados de sectores heterogéneos de los conglomerados ecuatorianos provee una visión holística que evidencia multiplicidad de interpretaciones. Al respecto Alvesson (1996) afirma que, con ello, “se suscitan diferentes perspectivas de enfoque por parte del investigador” (p. 477). Por lo tanto, el análisis situacional permite interpretar particularidades propias de cada sector y caracterizarlas.

Conocer las particularidades de los testigos privilegiados permite contrastar las evidencias empíricas de los grupos económicos ecuatorianos desarrolladas por el

investigador. Esto, considerando la realidad del contexto en el cual se desenvuelven las decisiones tomadas por dichos testigos en sus experiencias individuales.

Con este acercamiento a las particularidades, se le permite al investigador obtener una visión general de las estrategias adoptadas por las organizaciones para afrontar las mutaciones que emergen desde el contexto. Tal como lo hace notar Alvesson (1996), "mis interpretaciones muestran cuán rico un material empírico altamente delimitado puede ser una fuente de desarrollo del conocimiento" (p.479).

Para poder desarrollarlo, al análisis situacional estudia cinco variables. Estas son:

> *1*) El acto, es decir lo que sucedió, *2*) la escena, que hace referencia al contexto en que ocurrió, *3*) el agente, que es quién realizó el acto *4*) el propósito, que son los objetivos que dieron lugar al acto, *5*) la acción como tal, que hace alusión a la manera como se desarrolló el acto". (Alvesson, 1996, p. 476)

Los elementos anteriormente descritos estuvieron presentes en función de la problemática estudiada. Se realizaron entrevistas en profundidad semiestructuradas, las cuales fueron seleccionadas por su importancia y por el acceso que se dio por parte de los conglomerados a brindar información, aunque, como es natural, con múltiples limitaciones por parte de estos. De esa manera, se asistió a cuatro entrevistas realizadas a testigos privilegiados en un período de cuatro meses, un proceso durante el cual se indagó respecto a las estrategias de crecimiento y la dependencia de trayectoria de estas organizaciones, emergiendo así patrones de decisión.

4.8. Métodos

Considerando los criterios que resaltan a una investigación cualitativa, dado que la propuesta tenía como paradigma investigativo el interpretativismo, se escogió la alternativa de realizar entrevistas semiestructuradas (Balcazar et al. 2013; Kvale, 2007). Esto, como método para la recolección de información del objeto de trabajo. Lo anterior, dado que ellas se convierten en la extensión de una conversación en la que el entrevistador se enfoca en comprender (Stake, 1999), conocer e identificar las percepciones. Es un dispositivo muy flexible, tanto en contenido como en la selección de preguntas. Esto, al acoplarse a lo que el entrevistado conoce (Lucca & Berrios, 2003), lo que se sintetiza, a decir de Balcázar, et al. (2013, p. 21) en una pregunta: ¿Qué piensa realmente la gente en una situación concreta?

La elección de los testigos privilegiados a ser entrevistados y, su cantidad, estuvo en función de los resultados que fue proveyendo la propia investigación (Taylor & Bogdan, 1987). Se aplicó entonces el muestreo teórico, como guía para la elección, el mismo que destaca que el número de casos no es importante y que lo importante es el potencial que brinda cada uno de ellos (p. 108).

En las entrevistas se tomó nota de lo descrito por cada uno de los cuatro testigos privilegiados seleccionados. Esto, porque las grabaciones no fueron permitidas por ninguno de ellos. También se hizo uso del análisis documental (Mogalakwe, 2006), en el que se identificaron situaciones específicas (Alvesson, 1996) de los conglomerados estudiados en el contexto en el que se desenvolvieron durante el período delimitado.

4.9. Tipos de datos utilizados

Dados los diferentes métodos empleados, fue posible obtener datos cualitativos, siendo estos particularmente los siguientes:

1. Los escritos realizados en las entrevistas, es decir, las páginas obtenidas como producto de los aportes realizados por los testigos privilegiados indagados (cincuenta páginas).
2. La documentación obtenida de las organizaciones estudiadas, así como del contexto en el que se desenvolvían, la cual fue recabada a lo largo del trabajo de campo de la investigación.

Así, los datos considerados se relacionan con los aspectos mencionados, a saber: la aproximación cualitativa, la estrategia de análisis situacional y los métodos aplicados. Estos se obtuvieron dado el interés de conocer y explicar el fenómeno estudiado y al involucrarse de manera profunda el investigador en el terreno. Esto, con el fin de saber qué sucede en él y de aprovechar la riqueza interpretativa potencial de los datos obtenidos.

4.9.1. Tipos de documentos utilizados para la investigación.

Una vez la propuesta se enmarcó en el desarrollo del objeto de trabajo ya establecido (cuatro conglomerados seleccionados), se recurrió a varios tipos de documentos. Estos permitieron una comprensión mucho más clara de la realidad y facilitaron la construcción de

un material empírico que permitió dar cuenta de las diferentes acciones estratégicas que los conglomerados ecuatorianos implementaron, con la finalidad de obtener el crecimiento establecido en sus objetivos organizacionales. En la tabla 62 se aprecian los tipos de fuentes tanto primarías como secundarias que fueron empleadas.

Tabla 62

Tipos de documentos de investigación utilizados para el trabajo

Tipo de fuente	**Tipos de documentos**	**Características**
Primarias	Informes anuales del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI). http://www.sri.gob.ec/de/335	Permiten identificar la evolución de los grupos económicos junto con sus aportaciones, impuestos, así como sus vinculaciones sectoriales.
Primarias	Informes anuales de la Superintendencia de Compañías y Valores del Ecuador. http://www.supercias.gob.ec/portal/	Controla y vigila las actividades de las organizaciones, así como el funcionamiento, liquidación y disolución.
Primarias	Empresas calificadoras de riesgo: -Bankwatch Ratings del Ecuador. -Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana. -Class International Rating. -Pacific Credit Rating.	Realizan análisis técnico e independiente sobre la calidad de riesgo de un emisor.
Primarias	Informes y memorias anuales de las empresas motivos de estudio.	Resaltan nuevas inversiones, actividades empresariales que realizan como el ingreso a nuevos mercados, alianzas con otras empresas, rendimientos conseguidos entre otras.
Secundarias	Información de diarios o periódicos de mayor circulación en el país, tanto de sus archivos históricos como de información que se generó durante la producción de este documento, siendo estas fuentes: - El Universo. - El Telégrafo. - El Comercio.	Presentan secciones de negocios donde se explican todo lo relacionado al acontecer empresarial en el Ecuador.

	- Hoy.	
Secundarias	Archivos históricos e información actualizada de revistas especializadas en empresas: -Gestión. -Ekos. -Líderes. -América Economía.	Realizan mensualmente análisis de tipo macroeconómico, tributarios, fiscales, historia económica al igual que elabora los *rankings* empresariales y financieros del Ecuador. Publican casos de éxito y entrevistas a empresarios.
Secundarias	Revistas publicadas por escuelas de negocios: -Perspectiva (IDE Business School). -E+E (ESPAE y Empresa). Escuela de Postgrado en Administración de Empresas.	Publican mensualmente artículos desde un enfoque académico-empresarial, que involucra análisis de diferentes sectores.

Fuente: elaboración propia.

4.10. Procedimiento para la recolección de datos

A continuación, se detalla el procedimiento implementado para llevar a cabo la recolección de los datos. Estos constituyen un producto esencial obtenido como resultado del trabajo empírico efectuado por parte del investigador en su trabajo de campo.

4.10.1. Entrevistas.

El foco central del trabajo de campo en esta investigación fueron las entrevistas semiestructuradas realizadas a cuatro altos directivos de los conglomerados analizados. Estos fueron seleccionados en función de su nivel de decisión, su injerencia en la organización y la riqueza de la información que, en efecto, al final, tal como se esperaba desde un principio, fue posible obtener de ellos.

La búsqueda de información adicional en cargos de inferior rango quedó restringida por parte de los directivos entrevistados. Esto, sin embargo, no fue un problema en la práctica, dado que, de acuerdo con Taylor y Bogdan (1987), lo importante en la investigación cualitativa-interpretativa no es la cantidad de entrevistas, sino la riqueza y profundidad que es posible obtener de ellas.

El trabajo de campo comenzó a inicios de octubre de 2019 y culminó a finales de enero de 2020. Entre 2017 y mediados de 2019 se llevó a cabo la etapa de profundización en la literatura, aunque también se recolectó información documental propia del objeto de trabajo. El reporte final de esta tesis doctoral, como un todo, el cual, como es propio de la investigación cualitativa, se fue redactando y modificando en la medida en la que fuimos desarrollando el trabajo de investigación en sus diferentes fases, se terminó de elaborar, configurar y revisar en la última semana de febrero de 2020.

4.11. Técnica para el procesamiento y análisis de los datos

Para el procesamiento de los datos obtenidos en las entrevistas escritas inicialmente en un documento *Microsoft Word*, se recurrió al *software* Atlas.ti (V.8). En la codificación del material empírico recopilado se empleó la técnica de análisis temático. Braun y Clarke (2006) la identifican como un método que identifica, organiza y analiza los datos con un alto nivel de detalle y brinda patrones a partir de la información obtenida. Esto, con el fin de facilitar la generación de interpretaciones acerca de los diferentes fenómenos estudiados. Así mismo, tal como explica Alhojailan (2012), el análisis temático facilita la identificación de referencias cruzadas, lo que posibilita vincular ideas, conceptos y opiniones de los testigos

privilegiados para que, en algún momento, puedan ser utilizados para los fines de la investigación.

4.12. Justificación del proyecto en relación con la agenda de investigación del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia (DIGE) de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario

Como se ha indicado, nuestra investigación se propuso analizar el proceso de conformación de las estrategias de crecimiento doméstico sectorial e internacional de los conglomerados en Ecuador. Esto a pesar de las mutaciones que han sufrido sus entornos organizacionales (Lemaire, 1997). En otras palabras, el estudio procuró identificar cómo las empresas han desarrollado sus estrategias considerando factores que están por fuera de su control (Porter, 2013).

El estudio de los conglomerados ha propiciado una serie de herramientas para comprender de qué manera las empresas desarrollan sus estrategias de crecimiento o se valen de mecanismos para comprender los procesos evolutivos o involutivos a los que se ven expuestas (Strategor, 1995).

Considerando lo anterior, esta tesis doctoral se vincula directamente con la línea de investigación en estrategia del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia (DIGE) de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario (ver figura 21).



Figura 21. Líneas de investigación del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia (DIGE) de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario.

Fuente: Universidad del Rosario (2020).

Lo indicado se hace aún más evidente al considerar la descripción de la línea de investigación en estrategia, a saber:

> Como campo de estudio, la estrategia se ha centrado fundamentalmente en generar un cuerpo teórico y de investigación que permita explicar de qué manera las empresas son competitivas. En su estudio, se han desarrollado teorías explicativas, aproximaciones y perspectivas y se ha avanzado en la concreción de modelos y herramientas que contribuyen no solo al avance académico sino también a la mejora en la competitividad de las empresas. En tanto que la estrategia busca explicar la forma como se relaciona la organización con su entorno, los cambios originados en dicho entorno

> plantean nuevos escenarios para las organizaciones y en esta medida, nuevas concepciones, modelos y herramientas deben ser generadas. Desde 1994, Prahalad y Hamel señalaban la urgencia de adoptar nuevas perspectivas en el estudio de la estrategia, dada la presencia de fenómenos como la desregulación, los cambios estructurales, los procesos de fusión y adquisición de empresas, las discontinuidades tecnológicas y el menor proteccionismo para las empresas. (Dirección de Investigaciones, 2012, p. 35)

Así, la investigación doctoral propuesta en este documento se inscribe, efectivamente, en el campo de la estrategia. De este, toma sus principales referentes teóricos y empíricos. De hecho, el presente trabajo trata de aportar al desarrollo del conocimiento en el mismo y, por esta razón se vincula de manera directa con la línea de investigación que al interior del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario lleva este mismo nombre.

Del siguiente capítulo, en adelante, esta investigación doctoral da cuenta de los resultados obtenidos en el estudio de cada uno de los conglomerados estudiados. Estos serán complementados luego tanto con los datos obtenidos del trabajo de campo, como con su interpretación transversal y global y con la correspondiente discusión sobre ellos.

CAPÍTULO V. Grupo Pichincha: estrategias de crecimiento y dependencia de trayectoria en el sector bancario

Introducción

El desarrollo de la banca ecuatoriana, como ya ha sido demostrado, estuvo precedida por una serie de acontecimientos tales como: *1*) la sucretización de la deuda externa privada, iniciada en 1983 en el Gobierno del presidente Osvaldo Hurtado y, posteriormente, resucretizada en los mandatos de los presidentes León Febres Cordero (1984) y Rodrigo Borja (1988) (CAIC, 2007); *2*) la liberalización financiera, que fortaleció la diversificación, principalmente de los grupos del sector de la banca (Acosta, 2006), y *3*) el salvataje y feriado bancario, en el que el Estado otorgó millones de dólares para intentar evitar una debacle del sistema financiero (Correa, 2009). Estos sucesos demuestran la injerencia política de este sector sobre los diferentes gobiernos, lo que, en la práctica, representa una verdadera captura del Estado por parte de los bancos (Garay, Salcedo & De León, 2010).

Dicha captura se evidencia con el traspaso de los costos de la crisis financiera al país, al Estado ecuatoriano, y, principalmente, a los niveles socioeconómicos medios y a las masas más pobres. Estas han sido las más perjudicadas por las políticas desarrolladas por las autoridades económicas presentes en los diferentes gobiernos de turno, los cuales representaron principalmente a las entidades del sector financiero privado (Espinoza, 2010).

Estos representantes de la banca ecuatoriana se involucraron como parte de una cuota política (Centurión, 2002) y, mediante una corrupción sistémica de gran escala (Garay, Salcedo & De León, 2010) en cargos de decisiones estratégicas para el ámbito económico del país, tal como lo fueron el Ministerio de Finanzas, la Superintendencia de Bancos, la Superintendencia de Compañías, la Junta Monetaria y el Directorio del Banco Central (Centurión, 2002; Espinoza, 2010). Estos pudieron desarrollar acuerdos perdurables incluso con instituciones encargadas de controlar la propia corrupción (Garay, Salcedo & De León, 2010).

Nuestro análisis del grupo Pichincha, en lo referente a las estrategias de crecimiento implementadas, se centra en el período 2007-2016. Sin embargo, creemos que es importante identificar hitos históricos del conglomerado para poder tener una mejor comprensión de la senda definida.

5.1. Una lectura general al entorno del grupo

Como se ha demostrado, principalmente en el capítulo IV, las crisis políticas fueron una de las particularidades que rigieron la vida del país. Cambios frecuentes de presidentes (algunos que permanecieron solo pocas horas en el poder), cambios en las constituciones de la república[153] y las pugnas políticas entre los poderes ejecutivos, legislativos y judicial (Acosta, 2006), no solo mermaron la gobernabilidad del país, sino que influyeron sobre la dirección de la política económica (Naranjo, 2004).

[153] Desde 1979, el momento en el que los militares entregaron el poder, hasta 2008 (la vigente), se dictaron tres nuevas constituciones.

Para la comprensión histórica de este conglomerado, dividimos los análisis de la banca ecuatoriana en períodos que van desde 1963, haciendo énfasis en el período ya mencionado, el cual abarca desde 2007 hasta 2016. Allí revisaremos aspectos específicos del sector que pudieron influir en la construcción de las estrategias de crecimiento del grupo Pichincha.

Con dicho cometido, el modelo de análisis estratégico-empresarial propuesto por Rodríguez-Romero (2007) y complementado con el modelo de dependencia de trayectoria diseñado por Sydow, et al. (2009) nos permitirá obtener una panorámica que amplía la comprensión del grupo desde sus estrategias implementadas.

5.2. El entorno bancario entre 1963 y la década de 1970

El entorno bancario ecuatoriano de inicios de los años 1960 y finales de este se caracterizó por la diversificación de los bancos en negocios no relacionados y en manos de pocos grupos familiares. La década de 1970 marcó la entrada del neoliberalismo que ganaba terreno en el entorno empresarial de los países del continente suramericano, impulsado por los denominados *Chicago Boys*[154] (Jara, 2018). Sus planteamientos se implantaron con solidez, por ejemplo, en Chile, en el marco del "Plan Cóndor"[155] (Puello-Socarrás, 2015, p. 21). Mientras que, en Ecuador, de acuerdo con Acosta (2006), el neoliberalismo tuvo sus

[154] Graduados de la Universidad de Chicago.
[155] Conocida también como Operación Cóndor, estaba a cargo de los servicios de inteligencia de los países del cono sur (Chile, Argentina, Bolivia, Paraguay, Brasil y Uruguay) y los servicios de inteligencia de Estados Unidos (CIA). Su objetivo era el de reprimir a todo lo que se opusiera a los regímenes dictatoriales de esos países, desapareciendo, secuestrando y asesinando a personas denominadas subversivas y comunistas.

primeras consecuencias precisamente en el sector bancario, con la ya descrita sucretización (ver capítulo III) de la deuda externa privada[156].

El auge del petróleo —en 1972— experimentó un crecimiento sostenido por el apalancamiento del Estado, quien brindaba a este sector condiciones favorables para sus operaciones, tal como líneas de crédito subsidiadas, controles sobre tasas de interés y asignación de créditos (Bocco, 1987). En dicho período, en el país operaban diecisiete bancos privados de carácter nacional (Fierro, 1992) y cuatro sucursales de bancos extranjeros (Navarro, 1976), los cuales crecían por la necesidad del dinero y capital que dinamizara principalmente el comercio de mercancías (Fierro, 1992).

El crecimiento de algunos bancos privados se aceleró cuando estos se fueron vinculando a empresas industriales (North, 1985; Quinteros & Silva, 1998). Tal fue el caso del banco del Pichincha, que integró el grupo Mantilla, quienes tenían como principal rama la imprenta. Filanbanco[157], conformó al grupo económico Isaías, dedicados al sector textil. Mientras que el Banco del Pacífico, del grupo Pacífico, que tenía dinamismo en el sector financiero (Granja, 1987), tuvo en la diversificación (Huerta & Navas, 2007), en agricultura, acuacultura e industria, su fortaleza como conglomerado (Fierro, 1992).

El principal modo de crecimiento (Garrette, Dussauge, & Durand 2009) que fue aplicado por las entidades bancarias se dio de forma natural con la expansión interna (Paturel, 1992), dada por el incremento de nuevas sucursales y agencias a nivel nacional en ciudades donde ya se encontraban presentes (Vanoni, 2017). Esta forma estratégica de crecimiento

[156] Montufar (2002) mencionaba que se dio en el Gobierno de León Febres Cordero. Mientras que Correa destaca que su mayor fortaleza fue entre 1992 y 1994, en el Gobierno de Sixto Durán Ballén, con las privatizaciones y otras medias de corte neoliberal.
[157] Fundado como Banco La Filantrópica.

involucró una expansión geográfica (Strategor, 1995) en regiones del país donde no tenían presencia comercial (Vanoni, 2017). Como un ejemplo de esto, se inauguró por primera vez una agencia en la región del oriente cuyo número, como parte de dicha estrategia en la siguiente década, se incrementó luego a seis (Fierro, 1992).

En un comparativo referente al total de oficinas bancarias a finales de 1979, los bancos presentes contaban con 112 agencias, 69 sucursales y 30 matrices, lo que sumaba un total de 211 oficinas. En un período posterior, de ochos años, se duplicaron para alcanzar un total de 425 oficinas en todo el país, distribuidas en 295 agencias, 99 sucursales y 31 matrices (Fierro, 1992).

5.3. La banca en las décadas de 1980 y 1990

A mediados de la década de los años ochenta e inicios de los noventa, ya eran veintitrés bancos privados y cuatro extranjeros quienes tenían operaciones en el país (Navarro, 1976). Bocco (1987) explica que una particularidad que se presentaba era la de la concentración de la propiedad privada bancaria, principalmente en la nacional, donde solo diez personas controlaban el 40 % de las actividades financieras en Ecuador. Los bancos Pichincha, Popular, Pacífico y Filanbanco representaban el 40,6 % del capital privado.

Ante esto, el Centro de Estudios Políticos (CEDEP, 1980) destacaba que este pequeño grupo de accionistas “son los que deciden las políticas crediticias, los beneficiarios del crédito bancario, las áreas de influencia que crearán las inversiones, con todo el poder económico, responsabilidad social y capacidad de acumulación que ello implica” (p. 50).

Bocco (1987, p. 96) manifiesta que en ellos estaba la "definición del estilo y la dinámica del desarrollo capitalista ecuatoriano". Estos bancos, constituidos por grupos familiares, resaltaba Campaña (1987), tenían "el control absoluto del estado y, por ende, de la política económica orientada a beneficiarlos como en ninguna otra época histórica del país" (p. 133).

Hasta 1987 la legislación ecuatoriana prohibía a la banca adquirir acciones de empresas, sin embargo, esta legislación no involucraba a sus accionistas. Esto permitió, estratégicamente, que las vinculaciones entre otros sectores y la banca no fueran por medio de inversiones corporativas, sino a través de sus miembros directivos.

Con la Ley de Control Tributario y Financiero de 1988 se añadió un artículo a la Ley General de Bancos, en la que se reconoció la presencia de los conglomerados en Ecuador y se habilitó a estas instituciones a recibir como forma de pago acciones de otras empresas hasta por nueve años.

Los beneficios a los conglomerados, como se analizó en el capítulo referente a las mutaciones económicas, fueron mayores con la Ley General del Sistema de Instituciones Financieras[158]. Esta dio mucha más apertura a la presencia bancaria en otros sectores. A la par de estos acontecimientos, los cuales incidían y se presentaban en la banca, también se consolidó una competencia importante entre las instituciones presentes en el sector que trataban de captar más clientes por medio de *1*) un portafolio de servicios financieros que ofrecía el personal de oficina, *2*) por la proliferación de las tarjetas de crédito otorgadas con mínimos requerimientos a los cuentacorrentistas y *3*) por las facilidades tecnológicas que

[158] Reemplazando a la Ley de Bancos de 1988.

brindaron a través de los cajeros automáticos. Estos últimos comenzaron a ser instalados a lo largo de todas las agencias, sucursales y matrices a nivel nacional (Rosero, 2013). Es decir, que las operaciones fueron llevadas a otros canales, en donde lo tecnológico jugó un factor esencial.

Los bancos predominantes en tecnología en la década de 1990 fueron Banco del Pacífico, del Pichincha y Filanbanco, quienes lideraban con servicios facilitadores de transacciones (Fierro, 1992). Sin embargo, con los posteriores problemas financieros del Banco del Pacífico y la quiebra y desaparición del Filanbanco, fue el Banco del Pichicha quien tomó la delantera tecnológica[159], la cual se convirtió en la ventaja competitiva de la institución en este sector (Asociación de Bancos Privados del Ecuador [ABPE], 2016). Este rasgo distintivo aún sigue vigente.

Todos los esfuerzos realizados por la entidad no tenían otro fin que el de incrementar la captación de clientes. Aunque el principal objetivo estratégico era el de mejorar la imagen de la banca, la cual, tanto al inicio como al final de la década de 1990, fue catalogada como saqueadora (Centurión, 2002), corrupta (Espinoza, 2000) y atracadora del dinero de los depositantes (Centurión, 1998, El Universo, 2005).

5.4. El sector bancario entre 2000 y 2006

La entrada de la dolarización, en enero de 2000, marcó, de alguna forma, una ruptura en la manera de hacer las cosas. Esto, dado que la decisión gubernamental de dolarizar la

[159] No solo con los cajeros automáticos, sino también con una serie de servicios que facilitaban las operaciones por parte de los cuentacorrentistas.

economía no solo modificaba el régimen cambiario, sino que obligaba a *1*) un cambio del sistema monetario, *2*) la promoción del equilibrio macroeconómico y *3*) la puesta en práctica de reformas estructurales[160] (Cabezas, Egüez, Hidalgo & Pazmiño, 2001, p. 1). Aunque la decisión de dolarizar no fue un atractivo para el ingreso de bancos internacionales en el país[161].

Este período representó para los bancos locales privados una etapa de reestructuración hacia adentro (funcional, tecnológico, de personal) y de mejora de imagen hacia el mercado (Prado, 2016a). Esto, según García (2016), "con una mayor concentración de la banca en la sierra, ya que las actividades económicas son mayores en esta región a través del sistema bancario" (p. 73).

5.5. El entorno bancario entre 2007 y 2016: el período de estudio del grupo Pichincha

La llegada del Gobierno del presidente Rafael Correa, marcó un antes y un después del sector bancario ecuatoriano y la forma como estas instituciones operaron ante un régimen que los vigiló detenidamente. Una nueva Constitución de la Republica (2008) y el Código Orgánico Monetario y Financiero (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014), son solo algunas de las nuevas reglamentaciones que cambiaron el panorama del sector desde 2007.

Varias disposiciones fueron creadas con la finalidad de salvaguardar los intereses del Estado, de los ahorristas y de la ciudadanía en general. En particular, aquellas relacionadas

[160] Principalmente en el sector financiero y en la gestión fiscal.
[161] A 2016, solo era registrada la presencia del Citibank (Superintendencia de Bancos del Ecuador [SB], 2017).

con las prácticas colusorias, de anatocismo[162] y de usura (Constitución de la República del Ecuador, 2008) presentes en la banca de los años noventa.

En 2106, algunas medidas por parte de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera fueron expedidas especialmente en lo relativo a: *1*) el fondo de liquidez (alimentado por la banca privada), *2*) el destino de una parte de esos recursos, *3*) las modificaciones al coeficiente de liquidez (El Telégrafo, 2016b) y *4*) el reajuste de costos de catorce servicios[163] que ofrecía la banca (en general) a sus clientes (El Comercio, 2016).

Con estas disposiciones se estableció una normativa relacionada con préstamos de fideicomisos de fondo de liquidez[164], con lo cual solo se podía prestar hasta un 20 % de dicho fondo a otras entidades financieras en plazos no mayores a 180 días (El Telégrafo, 2016b). Técnicamente, la medida implicaría la repatriación al Ecuador de 350 millones de dólares por parte de los bancos (ABPE, 2016).

---

[162] Cobro de interés sobre intereses.

[163] *1)* Cheque en consideración en cámara de compensación (cargo cobrado por el banco que autoriza el sobregiro); *2)* emisión de plástico de tarjeta de crédito con chip (se refiere a la acción de emitir por primera vez un plástico de tarjeta de débito o crédito con chip.); *3)* emisión de plástico de tarjeta de débito con chip (se refiere a la acción de emitir por primera vez un plástico de tarjeta de débito o crédito con chip; *4)* emisión de referencias bancarias; *5)* emisión de tarjeta prepago recargable con chip (incluye la primera carga) (la emisión de tarjeta prepago recargable sin chip, solo banda, no tiene cargo e incluye la primera carga); *6)* emisión de un formulario de cheque; *7)* procesamiento protesto de cheque (cargo cobrado por el banco emisor del cheque); *8)* renovación de plástico de tarjeta de crédito con chip (la renovación aplica únicamente para los casos de tarjetas de débito o crédito para las cuales ha finalizado la vigencia del plástico, conforme a su fecha de caducidad. La vigencia mínima es de tres años); *9)* renovación de plástico de tarjeta de débito con chip (la renovación aplica únicamente para los casos de tarjetas de débito o crédito para las cuales ha finalizado la vigencia del plástico conforme su fecha de caducidad. La vigencia mínima es de tres años); *10)* renovación de plástico de tarjeta prepago recargable con chip; *11)* renovación del servicio anual de tarjeta de débito con banda lectora o con chip; *12)* reposición de tarjeta de crédito o tarjeta de débito (banda y chip) por pérdida, robo o deterioro físico con excepción de los casos de fallas en la banda lectora o chip; *13)* reposición de tarjeta prepago recargable con chip; *14)* emisión de referencias bancarias; *15)* emisión y entrega de estados de cuenta a domicilio (cuentas corrientes y tarjetas de crédito Junta de Regulación Monetario Financiera, 2016) Recuperado de https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/Resolucion-305-2016-F.pdf?dl=0 y El Comercio, (2016). El Comercio (2016). Los costos de 14 servicios bancarios bajarán en enero. Recuperado de http://www.elcomercio.com/actualidad/costos-serviciosbancarios-bajaran-resolucion.html

[164] Fue de 2360 millones en 2016. Esto implicaría una liberalización de 471 millones para ser colocados en otras entidades. Recursos que, en su conjunto, generan mayor liquidez al sistema (El Telégrafo, 2016).

Respecto a las nuevas disposiciones de la Junta de Regulación Monetario-Financiera, el presidente Rafael Correa expresó en su momento lo siguiente:

> Hemos hecho los ajustes para que traigan el dinero que tienen fuera. (…). Para que reduzcan el costo de los servicios. Ahora ajustamos a los bancos para ayudar al pueblo ecuatoriano. Son medidas diametralmente opuestas a las adoptadas en la crisis financiera y bancaria de 1999, cuando se decretó el congelamiento de depósitos para ayudar a los bancos. (Ecuadorenvivo, 2016)

La lectura del entorno bancario ecuatoriano representó nuevas oportunidades con las que contaban las empresas para definir y delimitar su dinámica de desarrollo (Lemaire, 1997) y crecimiento (Rodríguez-Romero & Tovar, 2007). Esto conjugó de manera estrecha a la empresa (banco) y el ambiente en que se desenvolvían, entendiéndose que, en el ámbito de negocios, la comprensión de una organización sería incompleta, si no se evidencia lo sucedido en el marco sectorial en que esta compite (figura 22).

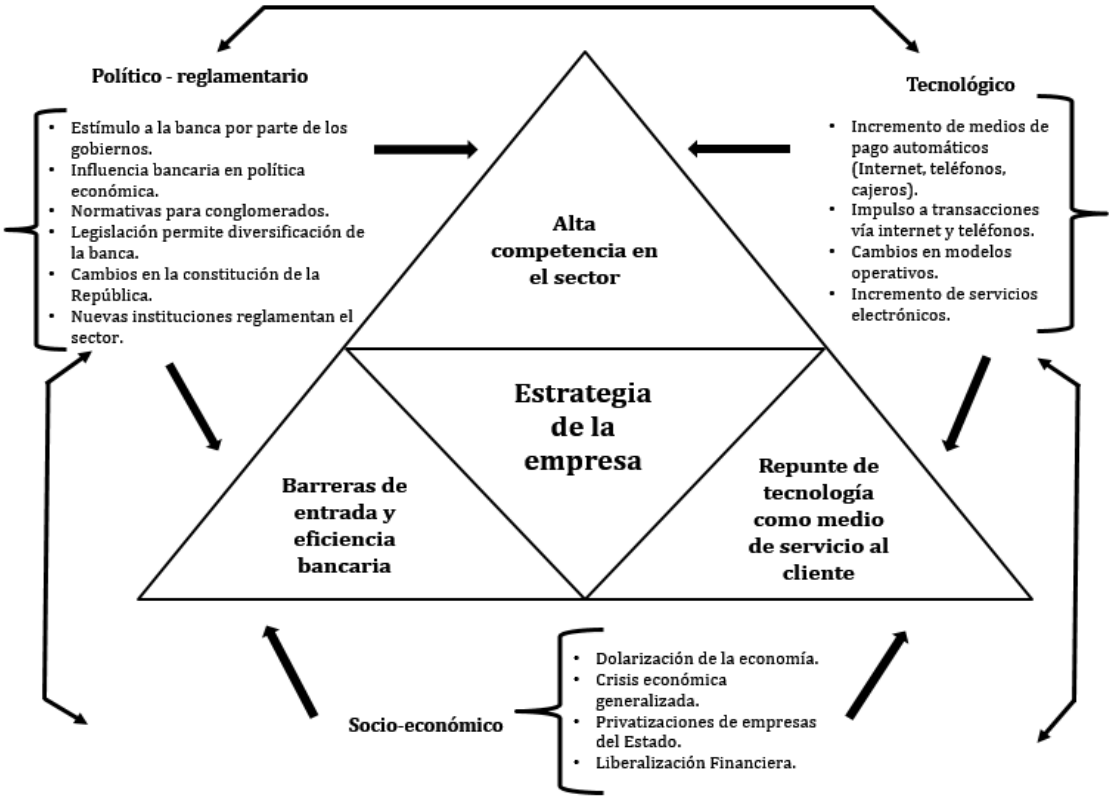


Figura 22. Mutaciones en el entorno bancario.

Fuente: elaboración propia con base en Lemaire (1997).

Una vez realizada la observación externa al entorno bancario ecuatoriano, el cual se piensa fue tomado en cuenta para el desarrollo e implementación de las estrategias de crecimiento del grupo Pichincha, se dio inicio al análisis interno del conglomerado.

5.6. Evolución del grupo Pichincha

La Compañía Anónima Banco del Pichicha[165] fue fundada en 1906 en la ciudad de Quito, Ecuador (Diario Hoy, 2011), como un banco de emisión, circulación y descuento en el mercado de divisas. Esta entidad "desde sus inicios atendió, casi exclusivamente, al nivel socioeconómico medio alto de la sociedad quiteña" (Torres, 2013, p. 26).

Sus fundadores[166], muchos de los cuales estaban ligados a la hacienda y al sector textil, dieron desde los inicios del banco una elevada importancia al comercio exterior (Hoy, 2011), aprovechando que Ecuador, al ser agroexportador primario, tenía vínculos con países como Inglaterra (Maiguashca, 2012), con cuyas empresas, de hecho, el banco trabajó directamente.

5.6.1. Dependencia de trayectoria en el grupo Pichincha: fase 1.

Dentro de la gama de empresas que poseía el conglomerado, se encontraba la operación de la tarjeta Diners Club, la cual se remonta a 1984, un año en el que Jaime Michelsen, presidente del Banco de Colombia, era quien lideraba el manejo de la tarjeta en Ecuador (Salinas, 2006). En Colombia, el empresario fue acusado por préstamos vinculados o autopréstamos (El Tiempo, 1998), por lo que, en su fuga a Panamá, un socio ecuatoriano

[165] Posteriormente, por estrategia de negocios, se le cambio el nombre a Banco Pichincha. Esto, con la finalidad de que la marca no especificara que era solo para clientes de la provincia del Pichincha. Un caso similar se dio con el Banco de Guayaquil, que cambió su razón social a Banco Guayaquil.
[166] Presidente fundador y Manuel Jijón Larrea, Ignacio Fernández Salvador y Manuel Freile Donoso (gerentes fundadores).

minoritario, Fidel Egas, quien se había iniciado en el banco como empleado[167], compró las acciones del banquero colombiano y se convirtió así en el accionista mayoritario (Salinas, 2006).

La compra de la operación de la tarjeta de crédito marca una de las coyunturas críticas (Sydow, et al., 2009) más importantes dentro de las decisiones, que fueron implementadas dentro de la historia del conglomerado. Esto, dado que, en el futuro, esta se convirtió en la tarjeta de crédito de mayor comercialización en Ecuador.

Ante los acontecimientos mencionados, Jaime Acosta Velasco, gerente general del banco[168] y a la vez ministro de finanzas en la presidencia de Oswaldo Hurtado, consiguió, como un modo de crecimiento orgánico (Rodríguez-Romero y Garzón, 2007), que el Banco del Pichincha se agrupara alrededor de los negocios de la tarjeta Diners Club. Estos abarcaban lo siguiente: Dinediciones, Dinformática, AutoDelta, Delta Publicidad y Dinviajes (Torres, 2013). Así, una nueva coyuntura crítica importante estaba marcada por la decisión de diversificar en otros dominios de actividad estratégica (McDonald, 2004; Monereau, 2002) en los cuales no se encontraba el banco. La tabla 63 permite identificar las empresas que conformaban el conglomerado.

[167] Posteriormente trabajó en Diners Club.
[168] En los años 80 el banco del Pichincha incluía también el Pichincha Limited en las Bahamas y de propiedad del grupo Mantilla.

Tabla 63

Empresas del grupo Pichicha en la década de 1990

Razón Social	**Tipo de negocio**
Autodelta	Vehículos, accesorios y repuestos
Banco del Pichincha S.A.	Banco
Banco del Pichincha	Banco *off shore*
Tarjeta Diners Club del Ecuador	Tarjeta de crédito
Delta Publicidad	Estrategias y comunicación publicitaria
Dinediciones	Comercialización y distribución de revistas, libros, entre otros.
Dinviajes	Agencia de viajes
Dinformática	Estudios de factibilidad y auditorias empresariales.
Escavilla	Mantenimiento de bienes inmuebles y equipos de instalaciones.
Indoce	Compra, venta y arrendamiento de bienes inmuebles.
NovaEcuador	Colocación y promoción de seguros
Pichincha casa de valores	Casa de valores

Fuente: Rosero (2013).

Entre 1991 y 1993, en un proceso de diversificación del capital (entre productivo, bancario y de servicios), el conglomerado incursionó en el negocio de la comunicación con el canal de televisión Teleamazonas[169] y con la Revista Diners[170]. Para 1995, el conglomerado estaba focalizado en dos grandes ramas: el negocio bancario y el de tarjeta de

[169] Al respecto de esta adquisición el presidente Rafael Correa manifestó:
"cuando ya era dueño de los medios económicos (refiriéndose a Fidel Egas), procedió a comprar medios de comunicación que serían utilizados no para informar a la sociedad, sino para defender este monopolio". El presidente Correa expresó que: "Teleamazonas no fue comprado, sino que a la familia Granda Centeno, al hijo, porque el padre había muerto, le prestaron dinero, cerca de 11 millones de dólares y la táctica era apretarlos un momento, al no poder pagar esa deuda, se procedió a embargar el canal de televisión, que pasó a formar propiedad de Fidel Egas. Teleamazonas no se compró, se lo embargó por una deuda que no se pudo pagar al Banco del Pichincha, por parte de la familia Granda", agregó (Ecuadorinmediato, 2016) http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818810291

[170] Hoy denominada Mundo Diners.

crédito, lo cual representaba el 15 % del grupo, mientras que el 85 % estaba conformado por entidades comerciales, productivas y de servicios (Rosero, 2013).

A la par que se daba la crisis bancaria de 1999, la conversión de Inversora Pichincha a banco se anunciaba en Colombia (El Tiempo, 1999). Sin embargo, solo doce años después se daría su ascenso a la calidad de entidad bancaria. La estrategia[171] ya había permitido que el control accionario de Fidel Egas, de representar el 20 %, pasará al 82 % en 1997 (Rosero, 2013).

El presidente del grupo Pichincha, Fidel Egas Grijalva, explicó en su momento lo siguiente:

> Pese a los vaivenes de la economía colombiana, tenemos confianza en Colombia; además estamos construyendo una casa sólida que resista los problemas que siempre permanecen. Nosotros nos caracterizamos por ser muy conservadores a la hora de invertir y prueba de ello es que entramos con una pequeña parte accionaria y fuimos ampliando y no corrimos a abrir oficinas. (El Tiempo, 1999)

En este contexto, se dieron adicionalmente otros tres eventos coyunturales críticos (Sydow, et al., 2009). Estos representaron el fin de esta primera etapa formativa (Mahoney, 2001) y favorecieron al grupo en su proceso de conversión a conglomerado. Estos

[171] Uno de los modos de crecimiento escogido fue el de la internacionalización por ejemplo en 1986 con la *Miami Agency*, en Estados Unidos, momentos en los cuales ocurría la primera ola migratoria del país.

eventos fueron: *1*) las inversiones *off shore*[172], las cuales sirvieron de paraguas estratégico al grupo; *2*) la concentración del capital financiero, que incluía el Banco de Loja y Banco Rumiñahui, y *3*) el favorecimiento a la consolidación de la recomposición empresarial. Esto último, por la vía de la diversificación de sus actividades comerciales. La figura 23 muestra las empresas del conglomerado en la década de 1990.

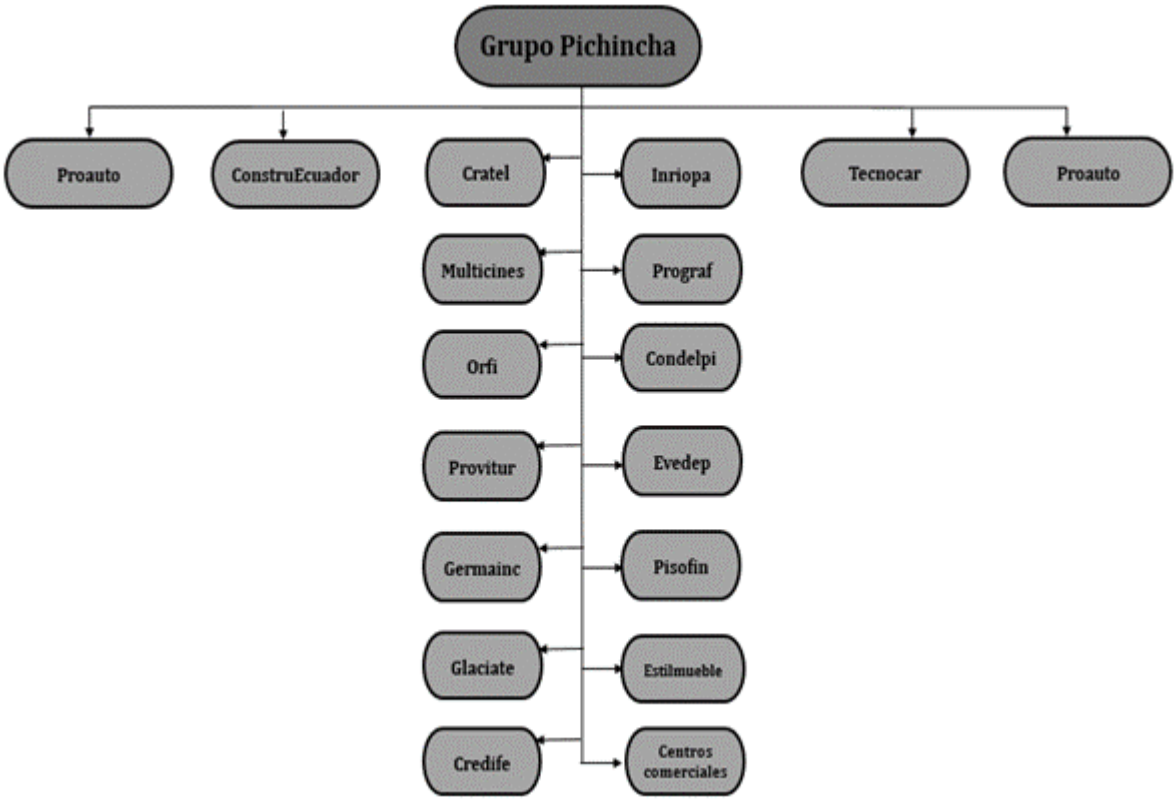


Figura 23. Empresas pertenecientes al grupo Pichincha en la década de 1990.

Fuente: elaboración propia con base a SC (2017) y SRI (2017).

Con las compañías enunciadas en la figura anterior, la estructura organizacional cambió a un 77 % de empresas comerciales, productivas y de servicios y un 33 %

[172] Sobre todo, en paraísos fiscales.

relacionadas con el negocio bancario. Esto, hasta 1998, es decir, un año antes de que sobreviniera la crisis bancaria (Rosero, 2013).

En los siguientes años, el conglomerado fue moldeando sus estrategias y acoplándose a las distintas mutaciones presentes en su entorno empresarial y reglamentario. Con esto llegó a ser considerado por el Servicio de Rentas Internas, al cierre de 2016, como el más grande de los grupos empresariales de Ecuador. Esto, considerando el total de *1*) impuesto a la renta causado, *2*) los ingresos obtenidos, *3*) los activos y *4*) el patrimonio neto, así como por los impuestos que pagaron al Estado en lo referente a *1*) activos en el exterior y *2*) salida de divisas. Lo anterior, de hecho, significó para esta organización un total de 658.052.210 millones de USD de impuestos pagados (SRI, 2017).

5.7. Segmentación estratégica del grupo Pichincha

Si bien el grupo Pichincha a través de los años ha implementado diversas estrategias que han evolucionado de la especialización[173] (en sus inicios) a la diversificación, a partir de la década de 1990 y hasta 2016, su fortaleza estuvo principalmente centrada en el sector financiero. Sobre este se enfocará el alcance de este análisis, por el de mayor participación del grupo. La tabla 64 compara, en porcentajes de participación, al oficio predominante con los otros sectores de actividad del conglomerado.

[173] Mucho antes del período de estudio, el cual inicia en 1963.

Tabla 64

Participación relativa de los ingresos del grupo Pichincha

Sector	2007	2012	2014	2015	2016
Financiero	92,16 %	91,09 %	90,43 %	91,55 %	93,71 %
Agrícola	---	---	1,28 %	0,74 %	0,62 %
Seguridad	---	---	0,22 %	0,24 %	0,23 %
Automotriz	1,17 %	0,98 %	---	---	---
Televisión	1,68 %	—	---	---	---
Generación de energía	—	0,01 %	---	0,03	---
Almacenera	0,24 %	0,22 %	0,19 %	0,23 %	0,22 %
ONG	---	---	0,35 %	0,20 %	0,22 %
Servicios	4,75 %	7,70 %	7,53 %	5,7 %	5 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Fuente: elaboración propia con base en datos del Servicio de Rentas Internas (2017).

La anterior tabla muestra la evolución del grupo Pichincha en cuanto al movimiento del conglomerado en diferentes sectores. En el análisis se pudo identificar que la entrada y salida en diferentes dominios de actividad (McDonald, 2004; Monereau, 2002) o unidades estratégicas de negocio (UEN) se debió, entre otras cosas, a movimientos estratégicos por parte de la alta dirección o a la injerencia de leyes que impedían participar a cualquiera de los conglomerados censados por el Servicio de Rentas Internas con acciones en medios de comunicación. Este fue el caso del canal de televisión Teleamazonas, perteneciente a este grupo.

Respecto a este tema, la Constitución de la Republica, de 2008, en su artículo 312 menciona lo siguiente:

> Las entidades o grupos financieros no podrán poseer participaciones permanentes, totales o parciales, en empresas ajenas a la actividad financiera.

> Se prohíbe la participación en el control del capital, la inversión o el patrimonio de los medios de comunicación social, a entidades o grupos financieros, sus representantes legales, miembros de su directorio y accionistas. (Constitución de la República del Ecuador [Asamblea Constituyente], 2008, p. 148)

Como parte de su segmentación estratégica, el Banco Pichincha dividió a sus clientes en tres categorías, dentro de las cuales brindaba múltiples servicios, siendo estas: *1*) banca de personas (apertura de cuentas de diversos tipos, préstamos al consumo, tarjetas de crédito), *2*) banca de empresas (avales, inversiones, créditos, cobranzas importación exportación), banca pymes (*cash management*, inversiones) y *3*) banca de microfinanzas (créditos, inversiones, remesas, productos de terceros) (Banco del Pichincha, 2017). Según el Bank WatchRating[174] (2016), esto le dio presencia en todos los segmentos crediticos ofertados en el mercado ecuatoriano hasta 2016.

Una vez que se identificó el oficio, se realizó una agrupación de las actividades (figura 24). De este análisis surgieron ocho UEN (Menguzzato, & Renau, 1991) o dominios de actividad estratégica[175] (Garrette, Dussauge, & Durand 2009), una organización no gubernamental (ONG) y catorce fideicomisos que declararon ingresos ante el ente regulador (SRI, 2017).

---

[174] La calificación obtenida en 2016 por la certificadora fue de AAA- de acuerdo con el Global IFIS que cataloga a los bancos en AAA, AA, A, BBB, BB, B, C, D, E, y a los cuales se les puede agregar el signo (+) o (–) para demostrar una participación relativa dentro de su respectiva categoría. http://www.bankwatchratings.com/index.php?option=com_content&view=article&id=30&catid=15&Itemid=23

[175] Con la nueva Constitución de 2008 se prohibió que un banco sea dueño de algún medio de comunicación.

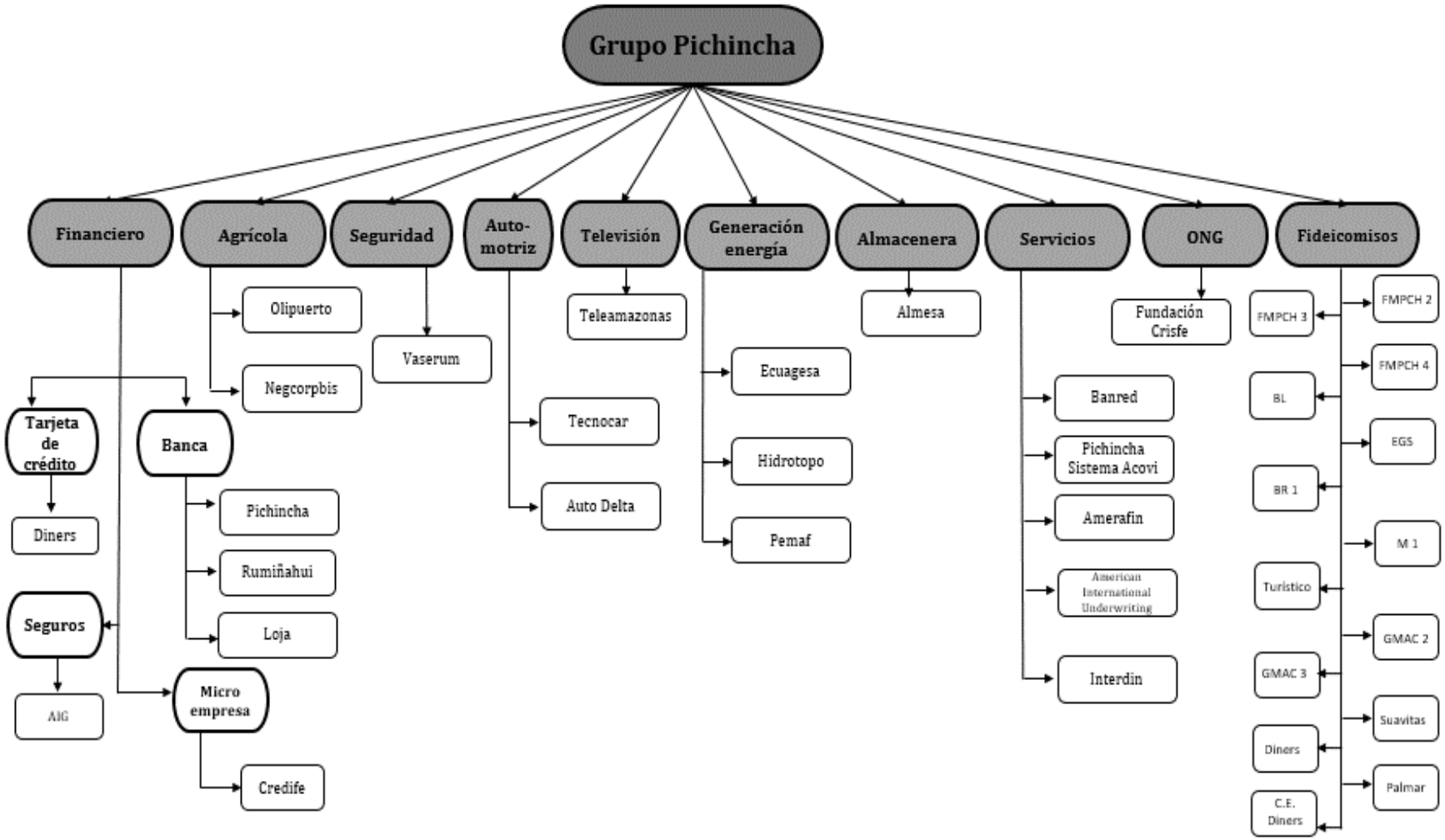


Figura 24. Segmentación estratégica del Grupo Pichincha.

Fuente: elaboración propia con base en SRI (2017) y SC (2017).

5.8. Entorno competitivo en la banca

Aproximadamente, desde 2001, la banca ecuatoriana experimentó una firme consolidación (Camino & Morán, 2016). Esto fue fundamental en la economía nacional (Prado, 2016a), porque de ellos se generó el financiamiento a otros sectores productivos del país (Camino & Morán, 2016).

En Ecuador, tanto los bancos privados como los públicos están regulados por la Superintendencia de Bancos. Aunque también conforman el sector financiero *1*) las mutualistas, *2*) las sociedades financieras[176] y *3*) las cooperativas de ahorro (SB, 2017).

A pesar de las reglamentaciones impuestas a la banca y de lo complejo que se convirtió su entorno (Prado, 20016c), tres variables que fueron consideradas importantes en el sector demuestran incrementos sostenidos. Estas son: *1*) crecimiento de los activos (ver figura 25), *2*) evolución de depósitos y *3*) composición de la cartera en los activos de los bancos privados (ABPE, 2016).

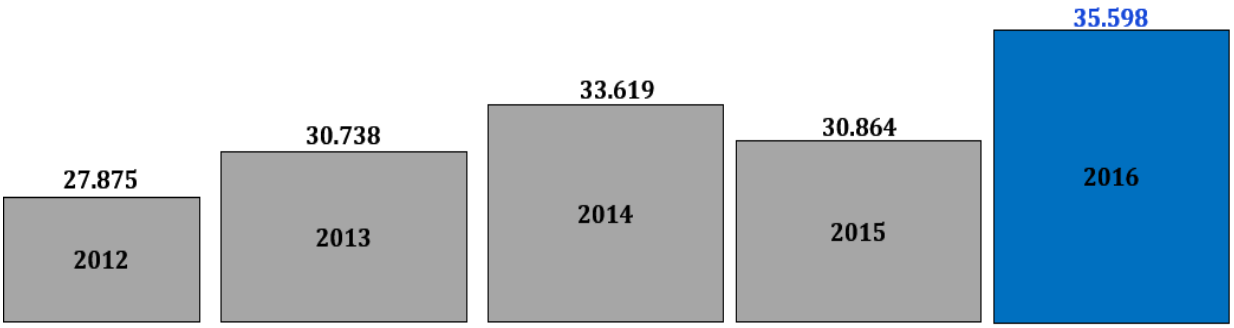


Figura 25. Evolución de los activos en millones de USD (2012 - 2016).

Fuente: Asociación de Bancos Privados (2016).

[176] Hasta septiembre de 2017 podían trabajar como tales, ya que el nuevo Código Monetario prohibió su presencia en el sector financiero.

En lo referente a los depósitos, el 2016 se cerró con un saldo de 26.697 millones de USD. En relación con 2015, esto representó un incremento de 4.079 millones de USD. La constitución de los depósitos fue principalmente compuesta por depósitos monetarios, que representaron un 39 % del total; así como por depósitos a plazo, que representaron el 31 %, y los de ahorro, correspondientes al 30 % (ABPE, 2016). La figura 26 muestra una evolución de los depósitos durante cinco años consecutivos.

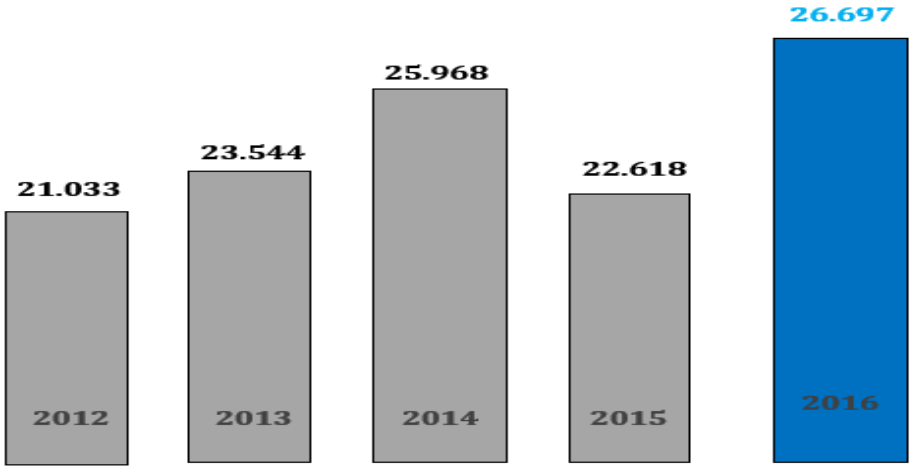


Figura 26. Evolución de los depósitos en millones de dólares.

Fuente: Asociación de Bancos Privados (2016).

Aunque se observa en la figura anteriormente descrita una tendencia de crecimiento, el 2015 fue atípico. Esto, debido a la recesión de los depósitos totales[177] en un nivel de 12,5 %

[177] El 2015 se dio un fenómeno relacionado al retiro de los depositantes, quienes sacaron más dinero de las cuentas que lo que depositaban, razón por la cual el saldo caía. Se asegura por parte de la ABPE que el dinero que se retiró fue para pagar deudas, préstamos y demás obligaciones que se fueron acumulando producto de la recesión que se vivó en el país. "Además, es un tema de confianza que tienen los ahorristas en la banca y adicionalmente, hay una recuperación general de la liquidez del sistema económico del país, que se relaciona con fondos que han llegado del exterior, que han servido para pagar a proveedores y, por lo tanto, se genera un reflejo en mayores depósitos" (Prado, 2016c).

(Prado, 2016b), es decir una recesión equivalente a 3.198 millones de USD en el sistema bancario (Líderes, 2016).

La Asociación de Bancos Privados (2016) expresó que, en lo referente a cartera bruta, el 67 % (13.564 millones de USD) tuvo como destino los créditos productivos, los cuales correspondían a los de vivienda, microcréditos y comerciales. Los créditos de consumo representaron el 33 % (6.811 millones de USD). La figura 27 especifica los porcentajes por tipo de crédito.

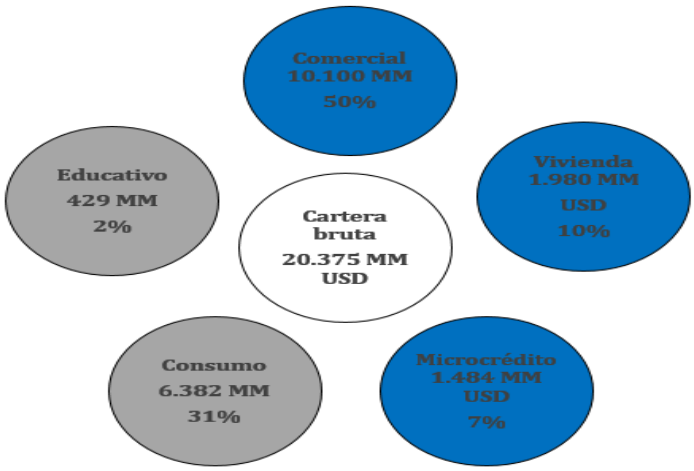


Figura 27. Composición de la cartera bruta a 2016.

Fuente: Asociación de Bancos Privados (2016).

Créditos a la producción.

Créditos de consumo y educación.

5.8.1. Las cinco fuerzas competitivas en el sector bancario.

Las fuerzas competitivas en el sector bancario ecuatoriano, históricamente, han sido dinámicas. Su injerencia se ha relacionado con la mayor, menor o nula fortaleza que han ejercido sobre los participantes del sector. Así mismo, las diferentes mutaciones presentes en el entorno provocaron alteraciones en el grado de importancia competitiva de cada una de ellas, a través de los distintos momentos (Vanoni, 2017).

Lo anterior permitió a las entidades bancarias implementar sus estrategias de crecimiento, acomodándose a las circunstancias que se le presentaban (Hanson, 1971, Navarro, 1976; North, 1985; Fierro, 1991; Vanoni, & Rodríguez-Romero, 2017b; Vanoni, Brito & López, 2017). Una lectura al respecto permite vislumbrar como las fuerzas competitivas actuaron y —cuál(les) de ella(s)— fue(ron) la(s) de mayor injerencia en el sector bancario hasta 2016.

Para llevar a cabo el análisis indicado, partimos del poder negociador de los suministradores. Este no fue considerado como generador de algún tipo de influencia competitiva en el sector, ya que los bancos en Ecuador desarrollaron estrategias de integración vertical (hacia atrás), las cuales les permitieron ser sus propios proveedores de los distintos tipos de servicios que requirieron para sus operaciones. Esto, al menos en los de tamaño grande y en algunos de las medianos.

Lo anterior pudo ser observado gracias a lo siguiente: *1*) el análisis de cada uno de los conglomerados bancarios identificados por el Servicio de Rentas Internas, así como aquellos que se encontraron en otras bases de datos como las de la Superintendencia de Bancos y la de las Asociación de Bancos Privados del Ecuador (SB, 2017; ABPE,

2016); *2*) las diversas razones sociales que hacían parte de cada grupo (SRI, 2017), y *3*) los tipos de productos o servicios que brindan las empresas que conforman a cada grupo (SC, 2017).

Es de destacar que incluso, en aquellas razones sociales que desarrollaron sus actividades en sectores diferentes, es decir, con una estrategia de diversificación, pudo determinarse que, en muchos casos, con los productos o servicios que ofertaban, complementaron al oficio central de los conglomerados bancarios (Vanoni & Rodríguez-Romero, 2017a).

Respecto a los clientes y su poder de negociación se encuentra que, si bien estos tuvieron una alta incidencia en el sector durante las etapas previas y unos meses después de la crisis bancaria[178], aproximadamente desde 2001 en adelante, se fue perdiendo su fortaleza competitiva. Esto, debido a: *1*) las relativas seguridades que comenzó a brindar el Estado; *2*) la dolarización, que dio tranquilidad al sistema y a las transacciones comerciales, y *3*) las acciones estratégicas de marca, las cuales realizaban entidades bancarias que querían ganar nuevamente la confianza perdida por parte de los ahorristas (Camino & Morán, 2016).

La presencia de nuevos competidores en el sector fue muy limitada desde el 2000. Sin embargo, algunos nuevos actores ingresaron al sistema, aunque es necesario mencionar que su entrada surgió por transformaciones de instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos, que recibieron el aval de este ente regulador para convertirse en instituciones bancarias.

[178] Como ya fue explicado, los clientes no realizaban depósitos tanto por la inseguridad que se evidenciaba en el sector, como por el interés de evadir el impuesto a la circulación de capitales (ICC).

Entre los nuevos entrantes estuvieron los siguientes: *1*) DelBank, que ingresó en 2003 (DelBank, 2017); *2*) Banco Finca[179], que recibió el aval de operación en 2008 (Banco Finca, 2017), y, con características similares *3)* Banco D-Miro,[180] que en 2010 recibió el permiso de la Superintendencia de Bancos para realizar transacciones como un ente bancario privado (Banco D-Miro, 2016).

La entrada más reciente fue la de VisionFund, una institución que se había desempeñado como sociedad financiera y que ingresó al sistema como banco especializado en microcrédito (El Comercio, 2016). Este cambio se debió a que el nuevo Código Orgánico Monetario y Financiero (2014) prohibía la presencia de sociedades financieras[181] en el sector.

A pesar del relativo movimiento que se dio en el sector bancario, pensamos que estas entradas de nuevos competidores no alteraron ni tuvieron una importancia considerable en el entorno competitivo entre los participantes grandes y medianos ya establecidos. Para ejemplificar lo antes mencionado, si los comparamos con el líder del sector, los activos de los cuatro bancos entrantes representaron el 0,20 % de la totalidad de activos del banco Pichincha.

Bajo el panorama competitivo bancario descrito, se considera a la rivalidad entre competidores actuales como la fuerza más representativa en el sector (figura 28). Si se evalúa que los bancos, en cuanto a participantes, durante el período 2000-2015, decrecieron en un

[179] En 1993 era la Fundación Finca ecuador; en 2003 se transformó a Sociedad Financiera Finca Ecuador. http://www.finca.ec/quienes-somos/historia/

[180] Inició como un programa de microfinanzas de la misión Alianza de Noruega en Ecuador y se transformó en la Sociedad Anónima Banco D-Miro. http://www.d-miro.com/memoria-institucional-2013/

[181] Hasta septiembre de 2017 tuvieron plazo para fusionarse, liquidarse o realizar procesos de conversión (El Comercio, 2016) http://www.elcomercio.com/actualidad/nuevo-banco-sistema-financiero-ecuador.html

8,3 %, se podría interpretar como un sector en donde existió un comportamiento oligopol ístico con altas barreras de entrada para nuevos competidores.

Lo mencionado se ratifica al observar que el 80 % del sistema financiero estaba compuesto por bancos privados, de los cuales siete grandes[182] bancos acapararon el 72 % del mercado de depósitos y la cartera de créditos del 67 % del total del sistema. Esto les dio, como resultado, una utilidad conjunta del 88 % del total de la banca ecuatoriana a diciembre de 2016 (SB, 2017).

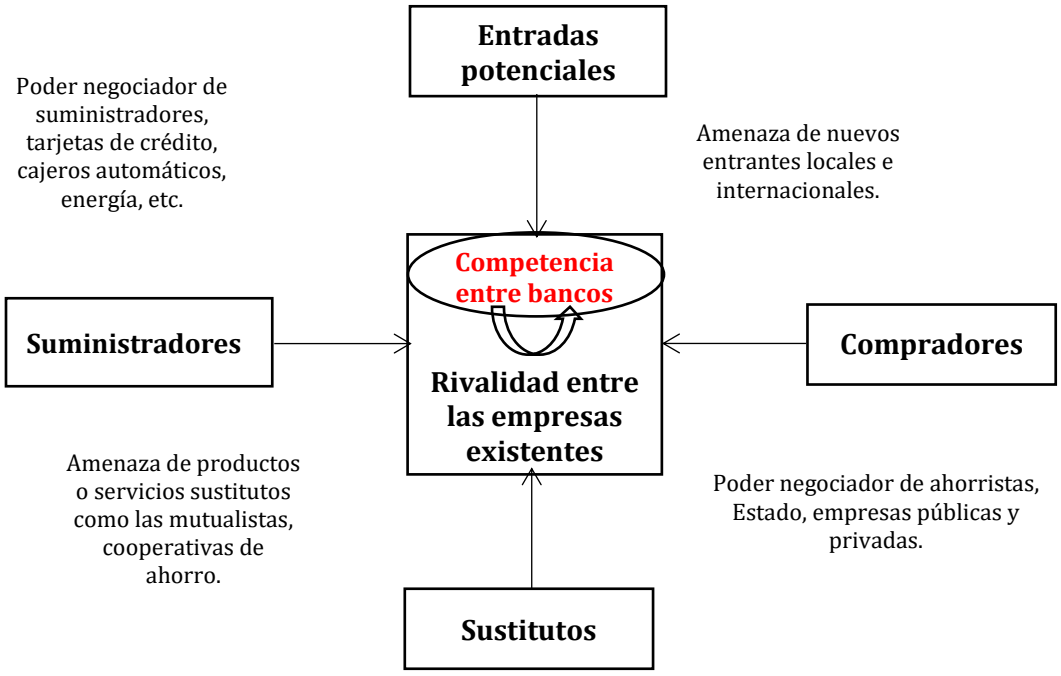


Figura 28. Fuerzas competitivas en el sector bancario ecuatoriano.

Fuente: Porter (1983, 2013, p. 4).

[182] La fortaleza de los siete primeros bancos del sector se consolidó con la compra del 55 % de las acciones del Produbanco por parte del Banco Promerica. Este ya se encontraba compitiendo en Ecuador desde el 2000 (Produbanco, 2017).

Para corroborar que esta fuerza fue la de mayor impacto en el sector, un último análisis de la Superintendencia de Bancos permitió identificar que los siete bancos más grandes concentraron el 87 % de los activos del sistema bancario nacional (El Telégrafo, 2016a).

5.8.2. Interpretación de la dinámica competitiva mediante grupos estratégicos.

El entorno competitivo en el sector bancario, a diciembre de 2016, permitió clasificar a los bancos privados y públicos en grandes, medianos y pequeños (ABPE, 2016; SRI, 2017; SB, 2017). Para interpretar el desenvolvimiento competitivo que tuvieron los bancos, en la tabla 65 se consideraron como variables de comparación las siguientes: *1*) nivel de activos, *2*) retorno de los activos o *return on assets* (ROA) y *3*) la estrategia relacional que toma en cuenta cómo está conformada su junta directiva.

Tabla 65

Grupos estratégicos bancarios clasificados por cantidad de activos, rentabilidad sobre la inversión y vocación relacional a diciembre de 2016

Grupo Estratégico	Entidad bancaria	Activos en millones de USD	ROA	Estrategia Relacional
Grandes	Pichincha	11.245.449	0,74 %[183]	No
	Pacífico	5.513.582	0,73 %	No
	Guayaquil	3.908.326	0,68 %	No
	Produbanco	3.999.752	0,65 %	No

[183] Se consideró el ROA de los Bancos del Pichincha, Rumiñahui y Loja como uno solo ya que pertenecen al mismo grupo,

	Internacional	3.100.919	0,97 %	No
	Bolivariano	2.939.842	0,67 %	No
	Austro	1.706.066	0,23 %	No
Medianos	Solidario	677.587	0,50 %	No
	Machala	640.642	0,18 %	No
	Citibank	576.337	1,93 %	No
	Procredit	395.181	0,12 %	No
	CoopNacional	168.411	0,76 %	No
	Desarrollo[184]	160.033	0,35 %	Si
	Amazonas	156.546	0,22 %	No
	D-Miro	110.610	-0,75 %	No
Pequeños	Capital	84.249	-3,1 %	No
	Comercial de Manabí	60.801	0,85 %	No
	Finca	45.987	0,13 %	No
	VisiónFund	40.011	2,01 %	No
	Delbank	29.451	0,10 %	No
	Litoral	39.320	0,33 %	No

Fuente: elaboración propia con base en Camino y Morán (2016), Asociación de Bancos Privados (2017), Servicio de Rentas Internas (2017) y Superintendencia de Bancos (2017).

En la tabla 65 es posible identificar los bancos (grandes) con activos superiores a los 1000 MM USD. A la cabeza el Banco Pichincha con un ROA similar al del Banco del Pacífico, al cual duplica en activos, pero inferior a la del Banco Internacional, a quien casi cuadriplica en el nivel de activos. En el caso de los bancos medianos está presente el Citibank (extranjero), que solo ofrecía servicios de banca corporativa en Ecuador. Sin embargo, este presentó un ROA superior, si se le compara con los bancos nacionales, cuyo promedio al cierre de 2016 fue aproximadamente del 0,6 %.

En el aspecto de la estrategia relacional, muy común hasta antes de 2007 por razones evidenciadas a lo largo del documento, hasta el cierre del análisis, solo el banco de Desarrollo

[184] Anteriormente, denominado Banco del Estado.

mantenía en su junta directiva vínculos con el Gobierno y la política, ya que dicha institución pertenecía al Estado ecuatoriano.

La figura 29 identifica a los grupos estratégicos considerando tres variables, a saber: *1*) activos superiores a 1000 MM de USD, activos entre 200 y 1000 MM de USD y activos menores a 200 MM de USD, *2*) ROA mayor o menor al promedio del sector (0,6 %) y 3) estrategia relacional.

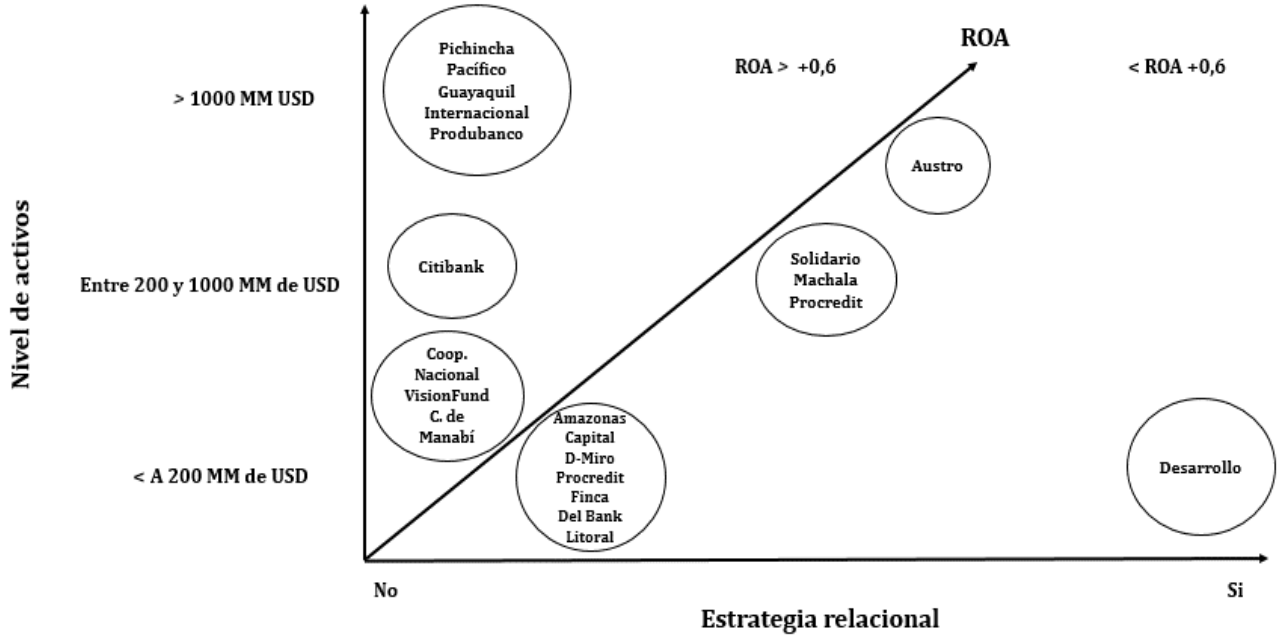


Figura 29. Grupos estratégicos bancarios en Ecuador.
Fuente: elaboración propia.

5.9. Construcción de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva del dominio de actividad estratégica Banco Pichincha se construyó en tres caminos. El primero de ellos, se sustentó en su estrategia de integración hacia atrás, ya mencionada, la cual le dio la oportunidad de minimizar sus costos en energía, seguridad y servicios financieros, principalmente. El segundo fue el conjunto de estrategias de minimización de costos en sus procesos, las cuales fueron implementadas principalmente en 2015, por la reducción significativa de ingresos presente a nivel del conjunto de la banca ecuatoriana y que, a 2016, constituyó un ahorro del 6 %. Esto, aunque las utilidades se vieron mermadas en un 15,9 % que, en dólares, representó una suma de $8,3 millones de USD (Banco Pichincha, 2016a).

El tercer camino de ventaja competitiva seguido fue el alcanzado a través de la diferenciación tecnológica del banco Pichincha. Esta estrategia lo mantuvo por muchos años a la vanguardia de los servicios que ofertaba a sus más de 3.068.654 de clientes repartidos en las veinticuatro provincias del Ecuador. Esta ventaja consolidó a su vez a las dos anteriores, al apalancar los procesos y a su vez la integración.

Es importante mencionar que, a pesar de la estrategia en costos y de la minimización de proveedores nacionales (aunque a 2016 se pagaron 367’957.120,60 millones de USD) respecto a los internacionales, se incrementó en 2016 respecto a 2015. Esto, por la compra del sistema E-Business Suite y de las licencias Oracle (sumadas, correspondieron a 23.313.069 millones de USD) necesarias para el funcionamiento de la red local.

5.10. Dependencia de trayectoria en sus vías y modos de desarrollo en el sector bancario

En este apartado se evidencia, por una parte, el enfoque por el cual apostó el grupo Pichincha y que consolidó su estrategia dominante y cómo el índice de Rumelt facilita la labor de identificación de esta estrategia. Esto, a la vez que se incursiona en la internacionalización del Banco Pichincha en algunos países latinoamericanos y en España, aprovechando la coyuntura política (Acosta, 2006), económica (Correa, 2009) y social (Paz y Miño, 2015) presente durante el periodo de estudio.

5.10.1. Enfoque en lo financiero.

El portafolio del grupo Pichincha estuvo conformado por diversas unidades estratégicas de negocios, razón por la cual se realizó una agrupación de estas con base en sus características comunes. Con el objetivo de realizar el análisis de la estrategia predominante, fue necesario identificar los ingresos y calcular el porcentaje de participación por cada negocio individual con relación a la facturación total por período (tabla 66). Esto, para poder definir así el grado de especialización del conglomerado y la relación de cada una de las actividades (tabla 67).

Tabla 66

Participación de las unidades de negocio en los ingresos del Grupo Pichincha

Sector	2007	2012	2014	2015	2016
Banco	67,05 %	65,44 %	64,2 %	66,13 %	67,71 %
Tarjeta de crédito	15,54 %	15,45 %	15,25 %	15,1 %	15,09 %

Corporacion Financiera	1,57 %	1,85 %	1,5 %	1,47 %	1,5 %
Seguros	8,0 %	8,35 %	8,05 %	8,84 %	8,1 %
Fideicomisos	—	—	1,43 %	1,31 %	1,31 %
Agrícola	—	—	1,28 %	0,74 %	0,62 %
Seguridad	—	0,98 %	0,22 %	0,24 %	0,23 %
Automotriz	1,17 %	—	—	—	—
Televisión	1,68 %	—	—	—	—
Generación de energía	—	—	—	0,03	—
Almacenera	0,24 %	0,01	0,19 %	0,23 %	0,22 %
ONG	—	0,22 %	0,35 %	0,2 %	0,22 %
Servicios	4,75 %		7,53 %	5,7 %	5 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Fuente: elaboración propia con base en el Servicio de Rentas Internas (2012 y 2016).

Como se observa en la anterior tabla, algunos sectores en los que se desenvuelve el banco no tuvieron registros por parte de los diferentes entes encargados de los controles. Esto, dado que algunos desaparecieron del portafolio. Este fue el caso del negocio de televisión y de otros que entraron o salieron en diferentes momentos dentro de la etapa analizada.

Tabla 67

Índice de Rumelt para el conglomerado Grupo Pichincha

Ratios	**2007**	**2012**	**2014**	**2015**	**2016**
Ratio de especialización (% de cifra de negocios por actividad principal).	67,05 %	65,44 %	64,2 %	66,13 %	67,71 %
Ratio de relación (% de cifras de negocios por actividad relacionada).	92,16 %	91,09 %	90,43 %	92,85 %	93,71 %

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla 67, el grupo Banco Pichincha poseía una ratio de especialización $R_S < 70\,\%$ y una ratio de relación $R_R > 70\,\%$. Esto significa que era una organización con negocios relacionados limitados (R_L) (Rumelt, 1982, p. 360). También es importante resaltar cuál fue la lógica estratégica que el conglomerado siguió desde 2007 hasta 2016, lo que demuestra que ha sido la vía de enfoque o concentración que convergió hacia su oficio principal, es decir, el financiero.

Si bien otros negocios fuera del oficio central conformaron al grupo, ninguno tenía, al menos, una mediana importancia relativa. Esto favoreció que la ratio de relación superara el umbral de negocios relacionados vinculados (Rumelt, 1982).

La estrategia de especialización implementada por el grupo fue fortalecida por otras actividades financieras como las del microcrédito, las cuales fueron ofrecidas a los pequeños empresarios (Credife, 2012), así como con las estrategias de penetración realizadas con su segundo más importante negocio: la tarjeta Diners Club. El enfoque de especialización, que decidió el banco como estrategia central, puede ser sustentada por Strategor (1995):

> En el transcurso del ciclo de vida de un negocio, hay momentos que son más propicios que otros para la especialización. Esta no se produce en un área de negocios que alcanza la madurez, sino durante el ciclo, cuando el negocio presenta importantes perspectivas de desarrollo. (p.132)

Vale recalcar que el crecimiento interno del grupo, a través del proceso de internacionalización, dio un mensaje claro por parte de los directivos del conglomerado de enfocarse cada vez más en su *core business.* Esto, eventualmente, debido a que “la

especialización impone a las empresas concentración en el negocio y deja en suspenso el potencial de diversificación" (Strategor, 1995, p. 137).

5.10.2. El modo de desarrollo interno del grupo Pichincha.

En relación con el modo de crecimiento que el grupo Pichincha llevó a cabo, algunos argumentos teóricos, así como varios acontecimientos particulares que se dieron en el contexto socioeconómico ecuatoriano, ayudan a comprender sus decisiones. Uno de estos fue la expansión geográfica por implantación autónoma en Perú[185], Panamá (paraíso fiscal), Colombia y Estados unidos, siendo además España[186], en 2010[187], el último país en donde se internacionalizó.

En Perú, originalmente, el banco se llamó Financiera y Promotora de la Construcción S.A. Luego, en 1986, adoptó el nombre de Banco Financiero[188] (El Comercio, 2018). La decisión de ingresar a este país fue tomada como un modo de crecimiento en Latinoamérica (Garrette, et al., 2009). Fidel Egas expresaba en su momento, al respecto, que, "como inversionista, las condiciones de la banca peruana son más atractivas que las de nuestro país" (Rosero, 2013, p.48).

Su orientación estratégica, respecto de los servicios que ofrecían, se enfocó hacia operaciones de banca comercial, minorista y créditos de consumo. Hasta el 31 de diciembre

---

[185] Cuya razón social en ese país es Banco Financiero del Perú. Liderando en cajeros automáticos y tarjeta de crédito, que era lo que, históricamente, mejor sabían hacer (Banco Financiero, s.f.).
[186] Aunque desde 2007 funcionaba con una oficina de representación ofreciendo servicios financieros.
[187] Fue la primera entidad financiera de América Latina que operó como banco comercial en ese país.
[188] Al cierre del análisis del banco, como parte de una estrategia de homogenización de la marca, internacionalmente adoptó el nombre de Banco Pichincha. Esto sucedió en Ecuador, donde está su casa matriz, así como en Colombia y España.

de 2016 sus colocaciones directas en Perú alcanzaron una participación del 2,66 % y en los depósitos denominados públicos el 2,38 % (Class & Asociados, 2016).

Desde lo financiero, el banco había generado una estrategia en su estructura de fondeo que captaba dineros de las personas naturales, con participación del 55,72 % al cierre de 2016. Esto, particularmente, porque desde la perspectiva del riesgo generaba disminución de la liquidez y se alcanzaba un menor costo financiero.

De forma similar a como se había realizado el crecimiento del banco Pichincha en Ecuador se dio en Perú, es decir, con aportes paulatinos de capital social hasta convertirse, Fidel Egas, en el accionista mayoritario (Class & Asociados, 2016). Esto sucedió en 1994, cuando en Ecuador iniciaba el período de inestabilidad financiera que antecedió a la crisis bancaria de 1999 (Mancero, 2001; Correa, 2009, Centurión 2002). Siete años después, se compró el NBK Bank (National Bank de Kuwait), fortaleciendo su presencia en el Perú y la diversificación de sus líneas de negocios.

Dentro del desarrollo que esperaba el banco, la penetración vía expansión geográfica de puntos de venta fue una estrategia implementada por las experiencias positivas previas en Ecuador, consiguiéndose resultados satisfactorios para el crecimiento local de la institución (Vanoni, 2017). A tal punto que a 2016 se habían constituido ya setenta y seis agencias, de las cuales la mitad estaba en la capital, Lima, y la otra mitad distribuida en diversas ciudades del Perú. Esto, considerando que, al ser una frontera natural (Casanova 2015), compartían historias similares, lenguas, proximidad geográfica, culturas y hasta costumbres propias de países andinos. Estas últimas, en cierta medida, permitían replicar dicha estrategia con resultados positivos. Lo anterior denotó una dependencia de trayectoria del conglomerado que fue trasladada a un mercado internacional.

Entre las sinergias que se desarrollaron con empresas vinculadas al negocio central (Tanriverdi & Venkatraman, 2005) se consolidó a nivel nacional el posicionamiento estratégico del banco Pichincha. Esto, con negocios como Crecer Seguros, Diners Club Perú [189], América Brokers[190] y las alianzas estratégicas con grandes distribuidores. Una de ellas fue Carsa, con quien se fortaleció la estrategia de crecimiento vía nuevas zonas geográficas. Esto, al incorporarse microagencias bancarias denominadas "Agente Financiero", instaladas en esas tiendas de electrodomésticos, las cuales operaban con acceso a cajeros automáticos de Globalnet[191], a la red de cajeros de Kasnet[192] y a los cajeros en los establecimientos de Enel[193] Perú.

La evidencia de lo mencionado se ratifica con la evaluación que obtuvo el banco al cierre de 2016 por parte del *Pacific Credit Rating* (2018). Esta entidad lo valoró con clasificación $_{PE}$A, es decir, como una empresa con solvencia y alta fortaleza financiera intrínseca y bien posicionada en el sistema financiero peruano. Se consideraba, así, como una compañía que crecía de manera sostenida desde 2007 (Gestión, 2014) y con una cobertura de riesgo presente, pero con una elevada capacidad de administrarlo en el futuro (Pacific Credit Rating, 2018).

En Colombia, manteniendo la dependencia de trayectoria en cuanto a expansión geográfica, el banco Pichincha abrió sus puertas para fortalecer vínculos comerciales que ya existían y que intentaban hacer presencia en países andinos (El Tiempo, 1996). Sus

[189] 900.000 clientes en 2016.
[190] Corredora de seguros.
[191] Red de cajeros automáticos más grande de todo Perú.
[192] Red de agentes corresponsales multibanco del país. Su propuesta de valor se centraba en permitir la realización de operaciones de entidades financieras a nivel nacional y el pago de servicios.
[193] Ente Nazionale per l'Energia Elettrica es una multinacional de generación de electricidad con capacidad instalada en Perú de 1400 (MW). Es la encargada de abastecer a la red nacional peruana.

operaciones iniciaron en 1964, con el nombre de Inversiones y Finanzas S.A. y con una escritura pública firmada en la ciudad de Bucaramanga, como domicilio social. Su nombre fue cambiando, posteriormente, al de Santandereana de Inversiones, Inversora S.A., Compañía de Financiamiento Comercial, Inversora Pichincha S.A., Compañía de Financiamiento Comercial e Inversora Pichincha S.A.

En mayo de 2011 la entidad fue autorizada a operar como un nuevo jugador de la banca colombiana, con 191 millones de USD, con una extensión de operación hasta 2082. En la actualidad, el principal accionista es el Banco Pichincha C.A. (Ecuador) con la titularidad de 2.469.622.542 de acciones ordinarias, de participación en el capital social (Banco Pichincha, 2016b). La tabla 68 muestra la composición accionaria del banco en Colombia.

Tabla 68

Composición porcentual accionaria del banco Pichincha

Accionista	**Participación**
Banco Pichincha	60,79 %
Andean Investment	22,97 %
Banco Diners Club del Ecuador	8,13 %
Darío Fidel Egas Grijalva	8,09 %
Otros	0,02 %

Fuente: elaboración propia con base en Banco Pichincha (2018).

Con sus cuarenta y seis sucursales a nivel nacional, la entidad fortaleció su estrategia de crecimiento en las pymes (Banco Pichincha, 2016b) con nuevos productos. Esto, a pesar de que la coyuntura económica de desaceleración del país, junto a su política monetaria restrictiva, incrementaba la competitividad en el sector (Portafolio, 2016). Aunque el banco

se había consolidado con un crecimiento de entre 25 % y 30 % desde 2011 (El Colombiano, 2016).

De forma muy distinta a lo que normalmente ocurría en la banca colombiana, el banco apostó estratégicamente a la banca personal, mientras que el resto de las entidades del sistema financiero mantuvieron un 70 % de su cartera en el segmento empresarial (El Colombiano, 2016). Así mismo, con el objetivo de fortalecer su estrategia en el mercado de las pyme[194], recibieron del ala financiera del Banco Mundial —la Corporación Financiera Internacional o IFC por sus siglas en inglés)— 80 millones de USD (Portafolio, 2016).

Mientras esto sucedía, la Corporación Interamericana de Inversiones, que también era miembro capitalista del banco, otorgó 15 millones de USD. Esto permitió al banco obtener capacidad de crecimiento, si se observa desde la perspectiva patrimonial empresarial (El Colombiano, 2016). De forma similar, al mantener la dependencia de trayectoria que consolidaba su ventaja competitiva, las inversiones en Colombia, en lo referente a tecnología bancaria, en todas sus áreas, ascendieron a 19.000 millones de USD. La estrategia iba de la mano con la vocación de servir que planteaba la omnicanalidad (Portafolio, 2016), es decir, se pretendía que, con el manejo tecnológico de punta, los niveles de servicio se homogenizaran y la experiencia del cliente fuera, tanto a nivel presencial como virtual, de alta calidad.

Después de Estados Unidos, en donde el banco tenía solo una agencia en Miami, España fue el segundo país de donde ingresaban más remesas al territorio ecuatoriano (BCE, 2017). En correspondencia con el hecho de ubicar estratégicamente al banco en países

[194] Representa aproximadamente un 30 % de su cartera.

andinos, la entidad también extendió sus operaciones. Esto, como una forma de crecimiento interno que aprovechaba las mutaciones sociales (Jokisch & Kyle, 2005) dadas por las migraciones a España. En sus inicios, en 2007, solo fue una oficina de representaciones, ya en 2010 consiguió la licencia y ubicó sus quince oficinas en las ciudades con mayor población latinoamericana[195].

Entre los clientes estratégicos a los que apostó el banco desde su apertura estuvieron los siguientes: *1*) el mercado de migrantes ecuatorianos, que alcanzó un 30 % del total de clientes; *2*) el segmento de banca de proximidad[196], y *3*) las empresas españolas que tenían negocios de alguna índole con organizaciones latinoamericanas (Banco Pichincha, 2017, 2018a).

5.10.3. Dependencia de trayectoria del grupo Pichincha: fase 2.

Las decisiones previamente tomadas se consolidaron en la fase dos, cuando algunas mutaciones del entorno externo incidieron directamente en beneficio de las coyunturas críticas (Sydow et al., 2009), esto principalmente en la estrategia *off shore* aplicada (Rosero 2013). Considerando dichas particularidades del contexto tenemos lo siguiente:

[195] Alicante, Barcelona, Bilbao, Madrid, Murcia, Sevilla, Valencia y Zaragoza.
[196] Para servir a familias, empleados del mismo banco y Pymes donde se realiza el ámbito de acción del banco.

1. *Oleadas migratorias:* la primera en la que los migrantes se radicaron en Estados Unidos y la segunda oleada que se asentó principalmente en España y en la que, al respecto, Egas[197] (2014) manifestó:

> Nuestro plan desde hace varios años era el de seguir al migrante que se había movilizado a España (…). De tal forma que nos queremos convertir en el banco de los migrantes ecuatorianos y andinos, entendiéndose a estos últimos a los migrantes colombianos, peruanos, bolivianos y venezolanos radicados en España.

2. *Mutación política (Lemaire, 1997):* la posesión como presidente de la república por parte de Rafael Correa generó un ambiente de incertidumbre para la banca que había sido muy cuestionada por él, cuando ejerció funciones de ministro de finanzas durante el período presidencial de Alfredo Palacio. Esto ponía al sector a la espera de las medidas que el gobernante había ofrecido implementar.
3. *Imperfecciones del mercado (Ghemawat & Khanna, 1998):* las nuevas leyes implementadas durante el período de análisis incluían restricciones a la movilidad de capitales, regulaciones bancarias que disminuían los precios de las transacciones para los clientes, aumento de los encajes bancarios para evitar la salida de divisas.
4. *Historial de crecimiento del grupo:* como se mencionó, desde el inicio de su gestión comercial, el banco tuvo relaciones internacionales con países en Europa.

[197] Presidente de Banco Pichincha.

La expansión geográfica en puntos de atención al cliente fue una decisión estratégica característica que fue observada durante el desarrollo empresarial del conglomerado y en algunos países vecinos en los cuales se internacionalizó. Esta decisión demostró sectorialmente una dependencia de trayectoria (Vanoni, 2017) y le dio buenos resultados a la entidad, al ser considerada como uno de los tres bancos con mayor cobertura nacional (El Comercio, 2015).

Esta decisión de expansión también incorporó a pequeños detallistas (tiendas de barrio, farmacias, ferreterías, locales comerciales) con quienes conjuntamente realizaban operaciones en un programa denominado "Mi Vecino". Estos actuaron como corresponsales no bancarios en 24 provincias, 733 parroquias y 214 cantones (Banco Pichincha, 2016b).

La estrategia incorporó a nivel nacional a 10.110 entidades, en las que se realizaron diferentes tipos de servicios financieros, como depósitos, retiros, cobranzas con 35 millones de transacciones respecto de los 29 millones de 2015. Estas dinamizaron 1.770 millones de USD. Lo anterior benefició al banco en cuatro puntos clave: *1*) incremento de puntos de venta (PDV), *2*) presencia en zonas rurales donde no todos los bancos se encontraban, *3*) cobertura de red celular masiva y 4) ahorro de tiempo para los clientes y fácil acceso a lugares de atención (Banco Pichincha, 2016a).

Los cálculos del banco señalaron que en promedio mensual se generaron 2,6 millones de transacciones, las cuales representaban 116 millones de USD. De acuerdo con Robalino (2015), esto facilitó la bancarización en el país.

Esta retroalimentación positiva, consolida la fase dos de la dependencia de trayectoria del conglomerado. Esto, más aún, cuando a lo largo del análisis del grupo se deduce que las

características propias de esta fase fueron las siguientes: *1*) los efectos de aprendizaje, *2*) las expectativas adaptativas, *3*) los efectos de coordinación y *4*) los efectos complementarios generaron retornos crecientes (Arthur, 1989; Pearson 2002, p. 52). La tabla 69 muestra la presencia del banco en los diferentes países en los que opera.

Tabla 69

Cifras financieras del grupo Pichincha en los países en donde tiene presencia.

INFORMACION	BANCO PICHINCHA CA	BANCO FINANCIERO DEL PERÚ	BANCO DINERS CLUB ECUADOR	BANCO PICHINCHA COLOMBIA S.A.	BANCO PICHINCHA PANAMA S.A.	BANCO PICHINCHA ESPAÑA	BANCO PICHINCHA MIAMI	TOTAL GRUPO FINANCIERO
ACTIVO	$ 10.702.454	$ 2.681.545	$ 1.721.297	$ 1.134.374	$ 1.110.634	$ 675.846	$ 408.853	**$ 18.435.003**
CARTERA DE CREDITOS	$ 6.194.878	$ 1.900.777	$ 1.336.984	$ 865.065	$ 860.636	$ 453.508	$ 125.307	**$ 11.737.155**
PASIVOS	$ 9.621.531	$ 2.445.038	$ 1.366.212	$ 998.824	$ 979.360	$ 608.105	$ 391.868	**$ 15.529.514**
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	$ 8.756.403	$ 1.748.007	$ 886.421	$ 644.436	$ 614.024	$ 589.189	$ 388.974	**$ 13.627.454**
Depósitos a la Vista	$ 6.336.401	$ 401.547	$ 6.000	$ 170.482	$ 157.812	$ 182.762	$ 211.788	**$ 7.466.792**
Depósitos a Plazo	$ 2.114.533	$ 1.234.533	$ 119.612	$ 473.954	$ 456.212	$ 406.427	$ 177.135	**$ 4.982.406**
PATRIMONIO	$ 1.080.923	$ 236.507	$ 358.324	$ 135.550	$ 131.275	$ 67.741	$ 16.986	**$ 2.027.306**
CALIDAD DE ACTIVOS								
Morosidad BrutaTotal	4.23%	3.91%		8.80%	8.78%	5.10%	0.07%	
Provisiones/Cartera de Crédito Total	11.42%	4.80%		7.48%	7.48%	7.19%	0.43%	
Provisiones/Cartera Improductiva	270.08%	122.53%		111.81%	85.21%	141.04%	600.07%	

Fuente: Banco Pichincha (2018b).

5.11. Gestión del portafolio y dependencia de trayectoria en el grupo Pichincha: fase 3

Después de interpretar las principales variables estratégicas que sirvieron como motivación para la internacionalización del banco Pichincha, es posible comprender que, cuando la economía ecuatoriana buscó insertarse en la economía internacional, encontramos que una empresa altamente diversificada ya no podía competir solo con las organizaciones de su país. Ahora, tenía que hacerlo también con las empresas globales. Por esta razón, necesitaba enfocarse en aquellas áreas en las que era más fuerte y salir de los negocios que no eran lo suficientemente rentables o que ya eran estratégicos para el grupo (figura 30).

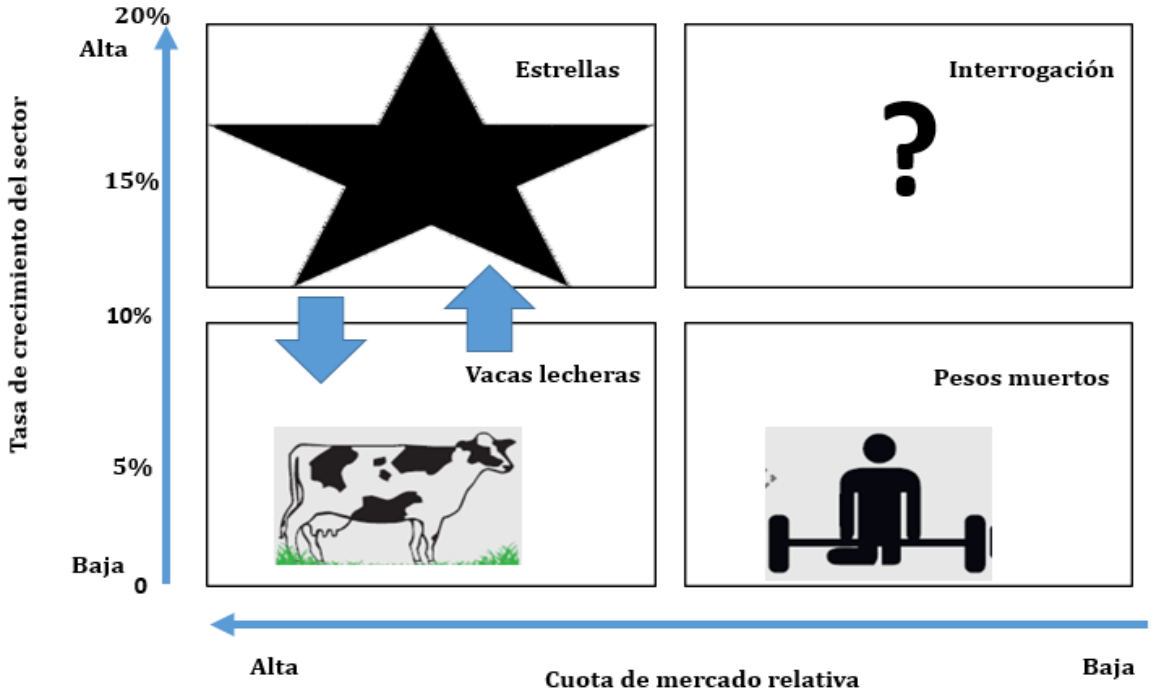


Figura 30. Matriz del Boston Consulting Grupo (BCG) aplicada al Grupo Banco Pichincha. *Fuente:* elaboración propia con base en Ansoff (1957).

La figura 30 permite comprender, al utilizar la matriz del Boston Consulting Group (BCG), que el grupo Pichincha supo mantener su negocio financiero fluctuando entre los cuadrantes de alta tasa de crecimiento y alta participación de mercado[198], porque buscó sectores financieros, o bien con tendencia de crecimiento, como los que el Gobierno estimulaba, o ben como los que históricamente fueron atractivos. Esto, durante el período analizado. Lo anterior se sostuvo, principalmente, por sus inversiones a nivel tecnológico, las cuales los han apalancado en el liderazgo que por muchos años han mantenido en su sector de actividad.

Conclusiones

Los 110 años operando en el mercado financiero ecuatoriano le han otorgado al banco Pichincha una vasta experiencia. Ha sabido expandirse geográficamente, ampliando su red de oficinas y aprovechando sus recursos económicos, los cuales lo apalancaron para reposicionar la imagen deteriorada que se tenía sobre la banca. Además, supo mantener una ventaja competitiva a nivel de servicios y una estructura de financiamiento que, históricamente, ha sido sólida.

A nivel corporativo, el grupo Pichincha se consolidó con su estrategia de especialización y, a la vez, con cierto grado de estrategia de diversificación. Esto, en particular, con empresas que le prestaban servicios complementarios, los cuales fortalecieron en el oficio financiero, en donde tenía presencia en una línea de negocio de tipo universal,

[198] Como lo señalan las flechas en los cuadrantes estrella y vaca lechera.

esto es, en todos los segmentos de créditos, y abandonando negocios que, si bien en su momento fueron estratégicos (como la televisión), la legislación existente los condujo a revalorar su permanencia en ellos.

A pesar de su desenvolvimiento y del liderazgo que tenía en el sector este conglomerado, la estrategia genérica de costos no fue necesariamente la ruta seguida. De hecho, la brecha negativa de rentabilidad se amplió respecto a sus pares comparables, tal como aquí fue indicado, aunque cualquier debilidad en este aspecto, fue mitigada por las fortalezas de la institución.

Por otra parte, las mutaciones político-reglamentarias, aunque en cierta medida mermaron la rentabilidad del sector, favorecieron también el hecho de que los bancos que sobrevivieron a la crisis financiera, que ellos mismo generaron entre 1999 y 2000, se afianzaran y consolidaran. Con esto se propició, en alguna medida, un oligopolio liderado por el banco Pichincha, el cual fortaleció sus fuerzas competitivas en su poder de negociación y su ventaja de servicios tecnológica. Esto, en relación con sus competidores actuales.

Por último, el grupo supo aplicar, de una manera relativamente eficiente, el marco conceptual de Dunning (1993). Esto, de la siguiente manera: *1*) al buscar nuevos mercados en el extranjero, lo que les permitió ampliar su base de clientes de ser exclusivamente locales a una combinación con los internacionales en cada uno de los países en los que presentó operaciones financieras; *2*) basado en su tecnología de punta, al saber distinguirse de los restantes veinte bancos nacionales, lo que le facilitó disminuir costos, que no solo se vieron beneficiados por lo antes mencionado, sino también por la integración vertical del grupo en los que se generaron efectos positivos incluso en negocios de sectores distintos al financiero,

y *3*) al involucrar el grupo, de forma local, sus actividades en el sector de la energía, una estrategia que los benefició en cuanto a costos y a la no dependencia de proveedores estatales.

CAPÍTULO VI. Grupo Almacenes Juan Eljuri: estrategias de crecimiento y dependencia de trayectoria en el sector automotriz

Introducción

El crecimiento del sector automotriz en Ecuador tiene un antes y un después de la dolarización. Un antes caracterizado por una limitada variedad de marcas internacionales, pocos puntos de ventas de los concesionarios a nivel país, niveles de servicios que no estaban acorde a estándares internacionales y un volumen de ventas que no permitía a las compañías sostener su presencia ante una economía limitada por las distintas mutaciones políticas económicas y sociales que se presentaban en el contexto.

El entorno posterior, tan solo a un año de implementada la medida dolarizadora, repuntaron sustancialmente las ventas. Las empresas automotrices globales, que se habían retirado en años previos a la crisis financiera, regresaron con estrategias comerciales mucho más agresivas: Por su parte, las que se habían quedado en el país, como por ejemplo General Motors, con su marca Chevrolet y la coreana Hyundai, lograron consolidarse como las de mayor aceptación en el mercado.

En un estudio realizado a los conglomerados ecuatorianos, la industria automotriz representó el 6,8 % de participación de veintiún sectores entre los 132 conglomerados[199] analizados (Vanoni & Rodríguez-Romero, 2017). Dentro de ellos, el grupo Almacenes Juan Eljuri por lo que representa en: *1*) aportaciones al impuesto a la renta, *2*) impuestos al valor agregado (IVA), *3*) impuestos a la salida de divisas, *4*) impuestos a los consumos especiales, *5*) impuestos a los activos en el exterior y *6)* ingresos totales, fue considerado hasta diciembre de 2016 el tercer conglomerado más grande del país[200], entre todo su portafolio diversificado, pero el primero en ventas de vehículos nuevos (SRI, 2017).

El período de estudio que será considerado dentro de este capítulo abarca el comprendido entre 2007 y 2016. Para eso se empelarán los modelos estructurados de análisis estratégico y el de la dependencia de trayectoria.

6.1. Origen y evolución del grupo Almacenes Juan Eljuri

El inicio del conglomerado se dio en 1921 en manos de dos ecuatorianos de ancestros libaneses, Juan y José Eljuri Chica, quienes iniciaron su trayectoria, primero con la apertura de un bazar en la ciudad de Cuenca[201]. Posteriormente, ampliaron su negocio al incursionar con una empresa importadora de radios transistores de tubos, de la marca JVC y Nivico (El Universo, 2014).

---

[199] El muestreo aleatorio simple con 95 % de nivel de confianza y 5 % de error muestral determinó que, de los 200 conglomerados identificados por el Servicio de Rentas Internas, 132 debían ser considerados para conseguir los objetivos de investigación que fueron planteados.

[200] El segundo es OCP Ecuador, pero por ser parte del sector petrolero queda fuera de este documento de acuerdo con los factores de exclusión definidos en el capítulo 1.

[201] Tercera ciudad más importante del Ecuador por el número de habitantes 505.585 (INEC, 2017) y la tercera con mayor número de conglomerados (once) del país (SRI, 2017).

La ISI facilitó a diversas empresas, con estrategias de especialización en los sectores bancarios (North, 1985), comercial (Quintero & Silva, 2008), agroexportador (Bocco, 1987) y textil (Uquillas, 2008), buscar industrias diversas a las de su *core business* en las cuales crecer (Hammel & Prahalad, 1990). Esto, dados los diferentes estímulos que el Estado brindaba (Valarezo & Torres, 2004) como una medida para fomentar las industrias, incipientes hasta ese entonces (Quintero & Silva, 2008) y para fortalecer la producción a nivel nacional (Acosta, 2006, Uquillas, 2008).

Lo anterior, a mediados de la década de 1960 e inicios de 1980, facilitó la entrada en una diversidad de negocios no relacionados (North, 1985) y que con el transcurso de los años fortalecería a los conglomerados que se estaban formando (Quintero & Silva, 2008). Entre los negocios más representativos se creó la empresa Distribuidora Eljuri- 1965, la Industria de Cosméticos-1967, la Ecuatoriana de Motocicletas-1970, los Almacenes Eljuri-1970, el Consorcio Industrial Electrónico-1970, Eljuri Hitachi-1976, el Banco del Austro-1977, Financiera del Austro-1977, Austrogas-1979, los Servicios del Austro-1981 y, en 1983, Cambiazuay (Fierro, 1992).

6.2. Los primeros pasos en la diversificación

En el ambiente de mutaciones señalado, el grupo Eljuri, en 1967, fue uno de los pioneros en diversificar sus negocios en sectores en que nadie se había atrevido a ingresar. Entre ellos estaban los de la industrialización cosmética, importando las marcas Max Factor, Silence Nigth y Yardley. Líneas que, en la actualidad, representan más de 850 marcas de cosméticos y perfumes (Ekos, 2012). Estas se comercializaron en los primeros puntos de

venta que llevaban la insignia Almacenes Juan Eljuri y que luego su gerente general Gladys Eljuri[202] transformó en la más grande superficie detallista de perfumes[203] en el Ecuador.

Este negocio que nació en la ciudad de Cuenca, pero que contaba con demanda a nivel nacional, vio en la expansión geográfica la ruta principal para posicionar sus empresas y marcas. Algo que fue común en muchos de los negocios en los que se encontraba el conglomerado, como el bancario, cerámica, automotriz o en el de grandes superficies detallistas.

De forma similar, debido a su poder económico, de negociación y de compra, no solo fue vendedor de las principales marcas de perfumería, sino que se convirtió también, a nivel nacional, en el distribuidor oficial de muchas de las insignias internacionales más reconocidas. Complementó su negocio en los años noventa, con marcas de segmento medio y también incursionó en el negocio del cuidado personal, con espacios ubicados en los principales puntos comerciales del país.

Valiéndose de esta oportunidad, el grupo realizó inversiones en sus propias constructoras, que crecieron durante la primera ola migratoria (Herrera, Carrillo & Torres, 2005) y edificaron sus propios centros comerciales donde ubicaron sus tiendas de ropa (El Telégrafo, 2017a), otro de los negocios en los que el conglomerado estaba involucrado. Además, montaron varias de sus empresas con venta directa al consumidor final, aprovechando la expansión que el negocio de ventas minoristas mantenía en el país (Radio

[202] Hija del fundador. Además de los cargos gerenciales en el conglomerado, se desempeñó como ministra de turismo en el Gobierno de Lucio Gutiérrez, presidenta de la Bolsa Internacional de Turismo (BITE) y presidenta de la Asociación Municipal de Turismo (El Mercurio, 2017).
[203] La marca de esta tienda es Las Fragancias y de ella se derivaron Burbujas Beauty Shop y Secretos para el Baño.

Equinoccio, 2014). Con esto fortalecieron también su diversificación con puntos de venta en varias líneas, entre ellas la electrónica y artículos de lujo.

Para 1977, en la ciudad de Cuenca, un grupo de empresarios de apellidos Mora, Vázquez, Peña y Eljuri Antón, fundaron el Banco del Austro, con un capital para la época de aproximadamente 1.500.000 millones de USD. Eran los tiempos del auge del petróleo en que muchas empresas y empresarios locales e internacionales se valieron de los ingentes recursos que ingresaron al país con la banca internacional (Baquero & Mieles, 2015) para consolidar su posición económica e incorporarse en este sector que vislumbraba ingresos altos (Martín-Mayoral, 2009; Paz y Miño, 2000).

6.2.1. El conglomerado en el sector automotriz.

La primera ensambladora en Ecuador, Aymesa, se fundó en 1970 (Aymesa, 2017), en un período de inestabilidad política que se daba en el Gobierno de Velasco Ibarra. Él se había proclamado dictador, con el objetivo de alcanzar poderes plenipotenciarios (Gondard & Mazurek, 2001) que le permitieran reacomodar al país de la crisis arrastrada desde los años sesenta (Bravo, Ávila, Núñez & Pinto, 2010). Esta tarea quedó inconclusa, al ser derrocado por el Gobierno militar de Rodríguez Lara.

Dicho Gobierno militar, autodenominado nacionalista (Bocco, 1987), se involucró en un proyecto comandado por la empresa norteamericana General Motors, llamada Basic Transport Vehicle (BTV). Este fue gestado en Inglaterra por parte de las marcas de automóviles Vauxhall Motors y por Opel Automobile GmbH de Alemania, ambas filiales europeas de la empresa estadounidense (General Motors, 2017).

El objetivo global que perseguía la marca era el de: *1*) ensamblar vehículos sencillos en países en vías de desarrollo, *2*) adaptar su diseño para transporte variado y de carga y *3*) ensamblarlo localmente, con el fin de reducir costos y tarifas de transporte (*General Motors*, 2017). Esto permitió que el proyecto abarcara diferentes países con distintas marcas comerciales en cada uno de ellos. Esto se dio en Costa Rica (El Amigo), Guatemala (El Chato), El Salvador (Cherito), Honduras (El Compadre), Paraguay (El Mitaí), Nicaragua (El Pinolero), Malasia (El Harimau) y Ecuador (Andino) (General Motors, 2017). En este último, de hecho, obtuvo mayor éxito comercial (Aymesa, 2017).

Entre 1975 y 1981, el modelo Cóndor, cuya base de desarrollo fue el *Opel Cadet* europeo, se ensambló con fines comerciales, aunque también alcanzó un posicionamiento en las pistas de carreras automovilísticas por su buen desempeño. El inicio de 1981 marca la construcción de carrocerías metálicas con el modelo Chevette, de la misma General Motors. Hasta 1993 los modelos que generaron altas ventas en Ecuador, diseñados por Aymesa, fueron las marcas Datsun, Suzuki y General Motors (Aymesa, 2017).

Un año importante fue 1996. Esto, por la duplicidad que obtuvo en la producción, así como por la inclusión del sistema anticorrosivo de la carrocería (ELPO). En adelante, la historia de Aymesa estuvo marcada por relaciones comerciales mantenidas con Kia desde 2001 y, posteriormente, con Hyundai[204] (El Tiempo, 1999). Esto, incorporando en 2011, una nueva línea de ensamblaje para la producción de camiones Hyundai (Aymesa, 2017).

[204] Estas dos últimas conformaron un solo conglomerado *chaebol* en el que la marca Hyundai compró el 51 % de acciones.

6.2.2. En la industria de la cerámica.

El negocio de la cerámica en Ecuador estuvo dominado por dos grupos familiares: Peña y Eljuri, quienes alcanzaron la máxima facturación a nivel nacional. Esto, a pesar de que existían 92 micros y medianas empresas a nivel nacional (SC, 2017). La entrada en dicho sector en 1990 se debió a que las obras de infraestructura crecieron por *1*) los gobiernos de turno que incrementaban sus obras estatales, *2*) las inversiones en puertos marítimos (Cadena, et al., 2008), *3*) por las migraciones de la población rural que se insertaba en las grandes ciudades (Jácome, 1987) y *4*) las inversiones que los migrantes de la primera ola comenzaron a realizar en activos, principalmente en viviendas.

En el Gobierno del presidente Rafael Correa, la construcción ganó protagonismo lo que fortaleció a la industria de la cerámica al ser un producto complementario (Nalebuff & Branderburger, 1996). Las estimaciones revelaron que la participación del Estado fue de 80 %, mientras que la empresa privada se encargó del 20 % restante. En diciembre de 2016, el conglomerado Eljuri con sus cinco empresas en el sector de la cerámica, facturó 124.846. 470 millones de USD (SRI, 2017).

6.3. Una lectura general al entorno del grupo

Durante los años cincuenta, Ecuador inició la producción de vehículos. Esto, en un momento en el cual pequeñas empresas dedicadas a la metalmecánica e industria textil comenzaron con la construcción de carrocerías (Ortega & Pérez, 2005). Estas se impulsaron,

en cierta medida, por el modelo de ISI, el cual promovía la entrada de las empresas a sectores distintos a los que habían predominado, tradicionalmente, desde los inicios de la república.

La década de 1990 fue clave para la comercialización automotriz, cuando a finales del Gobierno del presidente Rodrigo Borja Cevallos las medidas que ejecutó dinamizaron el negocio. Esto, mientras todas las restricciones presentes desde el Gobierno militar de Guillermo Rodríguez Lara perdieron su vigencia, fomentándose la libre competencia y la entrada de vehículos importados que llevaron al incremento del parque automotor hasta 700.000 unidades en 1997 y a un 60 % de crecimiento (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador [AEADE], 2015).

Desde allí, al igual que en varias industrias en el país, como la siderúrgica, la metalmecánica, la minera, la petrolera y la del plástico, entre otras, en donde la tecnología fue la base primordial en el diseño, elaboración, procesado y construcción de productos, las empresas automotrices multinacionales incrementaron su liderazgo en producción y venta. Esto, no solo con modernos diseños, sino también con su aporte en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), lo que coadyuvó, en cierta medida, a tener un repunte tecnológico en beneficio del país.

La importancia del sector facilitó una organización a manera de gremios privados que trabajaron en favor de sus miembros, tales como la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE), la Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA), la Cámara de Fabricantes de Carrocerías y la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) (Pacific Credit Rating, 2014a).

6.3.1. El entorno automotriz 2007-2016 como período de análisis del grupo.

Para hacer un acercamiento al período de estudio propuesto, es necesario indicar que, 2007 se cerró con un cierto nivel de incertidumbre y nerviosismo en los diversos ámbitos empresariales. Esta situación se extendió hasta aproximadamente el primer semestre de 2008.

A pesar de esta situación, la cual afectaba a todos los sectores productivos del país, uno de los de mayor repunte fue el automotriz (tabla 70). Este, entre 2000 y 2007, se vio fortalecido por *1*) las remesas de los migrantes, *2*) el crecimiento de la demanda de vehículos, y *3*) las acciones de los bancos e instituciones financieras que facilitaron la compra-venta de vehículos nuevos (AEDE, 2008).

Tabla 70

Ventas totales de vehículos período 2000-2007

Año	Venta de vehículos nacionales	Venta de vehículos importados	Total de ventas
2000	10.441	8.542	18.983
2001	20.316	36.634	56.950
2002	21.047	48.325	69.372
2003	22.768	35.627	58.095
2004	22.230	36.921	59.151
2005	29.528	50.882	80.410
2006	31.496	58.062	89.558
2007	32.591	59.187	91.778

Fuente: AEADE (2016).

Sin embargo, y, a pesar del crecimiento en cuanto a número de unidades, la rentabilidad de los concesionarios se afectó por la concentración de la demanda en vehículos de bajo precio (112.684 unidades). Esto, principalmente, de la marca Chevrolet, la cual

presentaba una amplia gama de productos en ese segmento, con una participación general del 42,17 % de mercado al cierre de 2008 (AEADE 2009).

En lo referente a mutaciones reglamentarias, estas fueron las de mayor incidencia, ya que el sector se vio involucrado en las salvaguardias implementadas por el Gobierno, quien, con el fin de evitar la salida de divisas y las medidas monetarias externas que afectaban a la economía del Ecuador, las aplicó en la balanza de pagos y con Colombia en la balanza cambiaria. Esto, dado que las devaluaciones del peso colombiano (que entre mayo de 2008 y marzo de 2009 fueron del 46 %) dificultaron al país la comercialización de productos (Ministerio de Comercio Industria y Turismo [MINCIT], 2009).

La salvaguardia de balanza de pagos incluyó a vehículos y llantas importadas. Por esta razón, los productos provenientes de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) fueron susceptibles de incluírseles el máximo arancel nacional posible para poder ser ingresadas al país (AEADE 2009; MINCIT, 2009).

Lo anterior representó un incremento porcentual del 12 %, como tasa sobrearancelaria, para los vehículos que ingresaban totalmente armados al Ecuador y para aquellos que ingresaban en chasis o como CKD's[205] con un 3 %[206]. Las llantas se vieron afectadas con la medida, por un incremento de 0,80 centavos de USD por cada kilo, mientas

[205] *Completely Knock Down* o completamente desarmado. Es un sistema de logística que reúne en un solo almacén un grupo de piezas para su armado. http://www.portafolio.co/economia/finanzas/mercado-ckd-cbu-186738

[206] En octubre de 2009 se disminuyó el recargo arancelario de 12 % a 9 % en ciertos vehículos, mientras que, a los considerados vehículos de trabajo se les eliminó totalmente el recargo.

que las motocicletas lo fueron con un 12 % para aquellas con cilindrajes de 50 cc a 250 cc (AEADE 2009).

La salvaguardia cambiaria, según el Acuerdo de Cartagena (1969), podía ser aplicada en tanto se lograba demostrar que las medidas monetarias, entre las que se incluyeron las devaluaciones, estaban generando problemas para otro país. Esto, en términos de lo que el artículo 98 del Acuerdo de Cartagena disponía:

> Si una devaluación monetaria efectuada por uno de los países miembros altera las condiciones normales de competencia, el país que se considere perjudicado podrá plantear el caso a la Secretaría General, la que deberá pronunciarse breve y sumariamente. Verificada la perturbación por la Secretaría General, el país perjudicado podrá adoptar medidas correctivas de carácter transitorio y mientras subsista la alteración, dentro de las recomendaciones de la Secretaría General. (Acuerdo de Cartagena, 1969, p. 26)

De acuerdo con la AEADE (2010), como resultado de las medidas gubernamentales de 2009 se redujeron las ventas en un 18 %. No obstante, al siguiente año se comercializaron 132.172 unidades (92.764 en 2009). Las importaciones también mejoraron con la eliminación de las salvaguardias, principalmente de los vehículos provenientes de Colombia, Corea, Estados Unidos, Japón y México. Porcentualmente, estos, dentro de la comercialización de 2010 entre ensamblaje nacional e internacional, representaron el 58 % (79.681 unidades).

Como parte del sector, también las ensambladoras de vehículos todo terreno livianos (Sport Utility Vehicle o SUV), camionetas y Vans, fabricados por Ciauto, Omnibus BB, Maresa[207] y Aymesa[208], productoras de las marcas Great Wall, Chevrolet, Mazda y Kía, respectivamente (Pacific Credit Rating, 2014a), este último ensamblado por el grupo Juan Eljuri (El Mercurio, 2016), crecieron, en conjunto, un 37 % respecto a 2009. Esto, con 76.252 vehículos ensamblados (AEADE, 2010). Con todo, a pesar de la oferta que brindaba la industria, el parque automotor nacional tenía una edad promedio de 17,5 años (AEADE, 2011).

En 2011, el negocio automotriz fue próspero para Sudamérica (figura 31), por los crecimientos superiores al 20 % que se dieron en países como Colombia y Perú y en el Mercosur, Argentina y Chile (asociado). Sin embargo, Brasil, al igual que Ecuador, tuvieron crecimientos más bajos y Venezuela el único país que decreció porcentualmente en -3,6 % (AEADE, 2011).

[207] Manufacturas, Armadurías y Repuestos del Ecuador.
[208] Autos y máquinas del Ecuador.

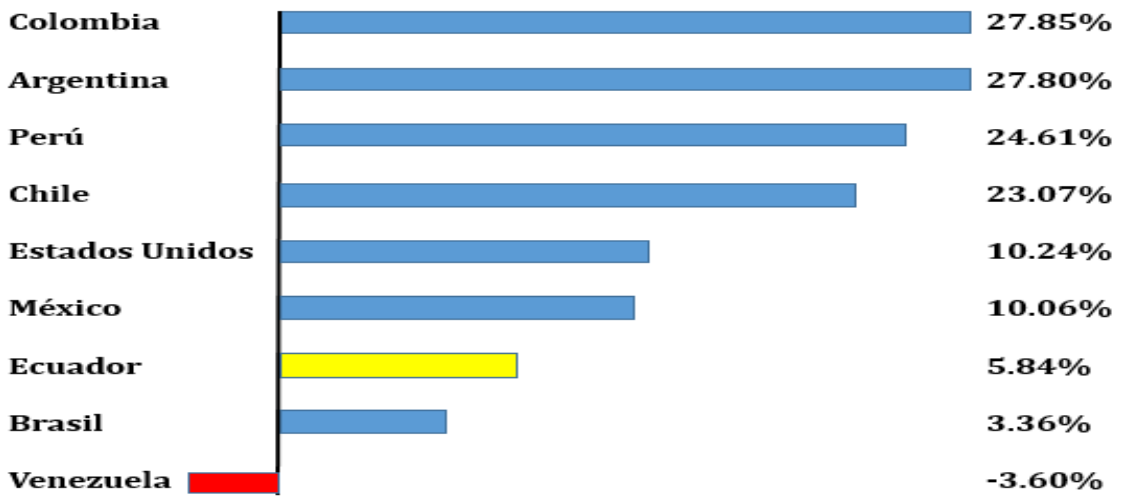


Figura 31. Crecimiento del sector automotriz en Suramérica.

Fuente: AEADE (2011, p. 6).

Los primeros meses de 2011, el Gobierno, preocupado por el déficit comercial de 2010, el cual llegó a la cifra de 1979,9 millones de USD, tomó como medida implementar un registro de importaciones. Esto, con el fin de que estas redujeran un 20 % (Galarza, 2018). Meses después, sin embargo, en ese mismo año, la medida varió hacia una disposición soportada en licencias previas de importación. Co esto se restringió a las empresas del sector que tenían excedidos sus cupos en un 80 % (AEADE, 2011). Esta medida, al ser tomada en agosto del año que cursaba, afectó las ventas del último trimestre, normalmente las de mayor nivel histórico en el mercado automotriz local (Galarza, 2018).

A nivel económico, 2011 estuvo marcado también por la novena reforma tributaria, las cuales habían variado con relativa rapidez desde 2007 (Registro Oficial #583, 2011). En esta ocasión estuvo caracterizada por el incremento a la salida de divisas (ISD), lo que generó un efecto de inflación con la subida del 2 % al 5 % del impuesto (AEADE, 2011).

La medida obligó a los empresarios automotrices a ajustar precios y como consecuencia se dio la baja de ventas durante los meses de octubre a diciembre del mismo año (Galarza, 2018). Impuesto que entre 2007 y 2014 creció en un 153 %, siendo el que más rubros dejó al Estado (El Comercio, 2017).

La iniciativa tributaria incluía el impuesto al valor agregado (IVA) del 12 % y el impuesto a consumos especiales (ICE) de entre 8 % y 32 %. Esto, para los vehículos superiores a 35.000 USD (Registro Oficial #583, 2011), "lo que de alguna forma fue entendido por los empresarios del sector como una manera de ponerle fin a la comercialización de aquellos automóviles considerados como híbridos, que son menos contaminantes, amigables y eficientes con el medio ambiente" (Galarza, 2018).

Aunque en la Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado, (2011), publicada en el Registro Oficial # 583 (2011), se estimulaba la compra de dichos tipos de vehículos:

> Para el efecto, el Gobierno Nacional propone un impuesto a los carros que más contaminan, que son los de más alto cilindraje. (…). Toda la estructura tributaria propone incentivar la adquisición de vehículos híbridos de bajo cilindraje, que generan menos emisiones nocivas. (p. 4)

Para el cierre de 2011 el Gobierno nacional previó un crecimiento de 6,5 %, según los datos pronosticados por el Banco Central del Ecuador (2011), y, aunque las condiciones de mercado fueron en cierta medida restrictivas para el sector automotriz, pudieron crecer en unidades en un rango del 6 % comparado con 2010 (AEADE, 2011). Esto, en recaudación

fiscal, según datos del SRI, significó 950 millones de USD en impuestos, 108 millones (un 13 % más) de USD más que en 2010, de los cuales fueron recibidos por parte del ente estatal 841 millones de USD (AEADE, 2011).

La medida de disminuir las importaciones de vehículos iniciada en 2011 continuó en 2012 bajo el mismo criterio de restricción ambiental (Registro Oficial #583, 2011), mermándose el cupo en un 30 %, por importador, en relación con 2010. Esto, así como manteniendo la misma cantidad importada en los años 2012, 2013 y 2014 (AEADE, 2012). Adicionalmente, la Ley Orgánica de Regulación de Créditos de Vivienda y Vehículos para personas naturales se creó con el objetivo, según lo expresa su artículo 2, de:

> Garantizar a las personas el derecho al hábitat seguro y saludable y a una vivienda adecuada y digna, así como el acceso a la propiedad, por medio de la regulación de las actividades financieras referidas al crédito para vivienda y vehículos. (Registro Oficial, N°732, 2012, p. 2)

Esta ley aplicaba en el caso de créditos a vehículos, siempre que estos sean para uso familiar o personal y con un costo que no excediera de 100 salarios mínimos vitales, que fue de 292 USD desde enero de 2012 (Registro Oficial N° 618, 2012). Esto motivó a que las instituciones bancarias que regularmente financiaban los créditos de los vehículos disminuyeran sus aprobaciones, experimentándose así una caída de estas en un 35 % (AEADE, 2012).

La ley amparaba al comprador con deuda y en mora, no permitiéndose, a las instituciones financieras que otorgaban el préstamo, cobrar excedentes por pagos incumplidos ni honorarios por abogados. En su artículo 5 se definía:

> Las obligaciones contraídas por los créditos señalados en esta Ley y que sean declaradas de plazo vencido, podrán ser cobradas a través de la respectiva ejecución o dación en pago del bien dado en garantía, con lo cual se extinguirá la deuda. (Registro Oficial N° 618, 2012, p. 3)

Las mutaciones reglamentarias propiciaron que Ecuador fuera el país que, regionalmente, en 2012, consiguiera la menor cantidad de ventas. Esto, ya que decreció en un 13 %, muy por encima de Colombia (2,6 %) y Argentina (1,9 %). Mientras que Perú (23.4 %) y Estados Unidos (13.3 %) repuntaron al obtener crecimientos. Incluso Venezuela, que tal como fue demostrado, tenía un decrecimiento, logró una sustancial recuperación del 8 % frente a 2011.

Los pronósticos del Gobierno para 2013 avizoraban un crecimiento del 4 %, que, en realidad, se convirtió en 4,5 %. Esto ubicaba a Ecuador como el de mayor crecimiento de la región (Banco Central del Ecuador [BCE], 2014)[209]. Dentro de las actividades que más aportaron al crecimiento en ese año fue la manufactura, incluida la industria automotriz, considerada como intensiva en ingeniería (Garzón, Kulfas, Palacios & Tamayo, 2016).

[209] Al compararlo con el crecimiento en 2011, que fue de 7,78 % (El Universo, 2012), el mayor posdolarización, se evidenciaba una desaceleración. Entre 2006 y 2014, el crecimiento promedio de Ecuador fue de 4,3 % (Banco Mundial, 2017).

El cierre de 2013 se dio con una contracción de la demanda en el último semestre, que, coincidencialmente, apalancó lo atípico en ventas que representó el 2014 con 120.060 vehículos (figura 32). Este repunte se debió posiblemente a los anuncios gubernamentales que daban indicios del incremento del ICE y, por otra parte, a la oficialización de la norma RTE INEN 034, 3R, denominada de "elementos mínimos de seguridad en vehículos automotores" (Instituto Ecuatoriano de Normalización [INEN], 2013, pp. 1-2).

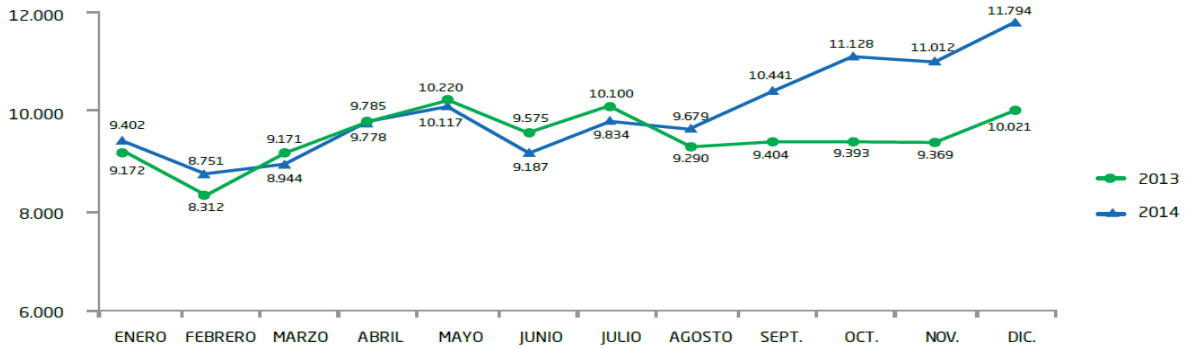


Figura 32. Comparativo de ventas de vehículos entre 2013 y 2014.

Fuente: AEDE (2014, p. 23).

La norma incluía una serie de mejoras que incrementaría sustancialmente el precio de los vehículos. Entre estas se contemplaban el anclaje de asientos, los sistemas de frenos delanteros y traseros (ABS), el control electrónico de estabilidad, los cinturones con sistemas ISOFIX (un sistema de retención-protección infantil), dos bolsas de aire y el avisador visual y acústico, ente otras (INEN, 2013, pp. 5-12).

Las importaciones de vehículos se redujeron en un 9 % en 2014 (57.093 unidades) comparadas con las de 2013 (62.595 unidades). Sin embargo, la demanda nacional de importados fue de 48 %. Los principales países proveedores se observan en la tabla 71.

Tabla 71

Países proveedores de vehículos a Ecuador en 2014

País	Porcentaje
Colombia	11 %
Corea	24 %
China	13 %
Estados Unidos	6 %
Japón	15 %
México	13 %
Tailandia	5 %
Otros países	13 %

Fuente: AEADE (2014).

Por su parte, las ensambladoras locales como Aymesa y Omnibus BB, exportaron la totalidad de la producción con destino internacional al mercado colombiano, lo que significó 8.368 unidades. Estas, junto a Maresa, produjeron 61.855 unidades (52 %) para la demanda nacional. La tabla 72 evidencia las ventas tanto del ensamblaje local como las ventas de vehículos importados realizadas en el sector automotriz.

Tabla 72

Ensamblaje e importaciones por unidades y porcentajes en Ecuador entre 2008 y 2014

Año	Ensamblaje local	Porcentaje	Importación	Porcentaje	Total
2008	46.782	41,52 %	65.902	58,48 %	112.684
2009	43.077	46,44 %	49.687	53,56 %	92.764
2010	55.883	42,13 %	76.489	57,87 %	132.172
2011	62.053	44,36 %	77.840	55,64 %	139.893
2012	56.395	46,44 %	65.061	53,56 %	121.446
2013	55.509	48,77 %	58.303	51,23 %	113.812
2014	61.855	51,52 %	58.205	48,48 %	120.060

Fuente: AEDE (2014).

Aunque se puede visualizar que el ensamblaje local se fue incrementando a partir de 2010 y las importaciones decrecieron desde 2012, aún estas últimas competían con una mayor participación de vehículos vendidos en el mercado. Esto no disminuyó drásticamente, a pesar de todas las leyes, reformas e impuestos que afectaron al sector.

Para finales de 2016, la conformación general del negocio estuvo representado por una serie de participantes, los cuales fueron distinguidos a manera de subsectores dentro del macrosector automotriz. Estos pueden observarse en la tabla 73.

Tabla 73

Conformación por tipo de negocio en el sector automotriz a diciembre de 2016

Empresas comercializadoras de vehículos nuevos y usados	**Empresas ensambladoras**	**Empresas de carrocerías**	**Firmas autopartistas**	**Empresas de servicio y mantenimiento**
1.271	4	81	92	3.126

Fuente: Superintendencia de Compañías (2017).

También las plazas de trabajo generadas en el sector, por sus respectivos tipos de negocios hasta diciembre de 2016, son expuestas en la tabla 74.

Tabla 74

Número de plazas de trabajo por tipo de negocio en el sector automotriz a diciembre de 2016

Empresas comercializadoras de vehículos nuevos y usados	Empresas ensambladoras	Empresas de carrocerías	Firmas autopartistas	Empresas de servicio y mantenimiento
13.971	1.534	592	4.710	35.994

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo. Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo [ENEMDU][210] (2016).

De acuerdo con la tabla 74, podemos resaltar que el sector automotriz a nivel nacional aportó con 56.801 empleados, de una población en edad de trabajar equivalente a 11,7 millones de habitantes[211] (Instituto Nacional de Estadística y Censo [INEC], 2016b).

A manera de síntesis, la tabla 75 detalla todo lo que significó la industria automotriz en cuanto a producción, importaciones, ofertas y ventas durante el período de análisis.

Tabla 75

Resumen de la industria automotriz entre 2008 y 2016

Año	Producción nacional	Exportación	Oferta producción nacional	Importación	Ventas de producción nacional	Ventas vehículos importados	Ventas totales
2008	71.210	22.774	48.436	70.322	46 .782	65.902	112.684
2009	55.561	13.844	41.717	40.649	43.077	49.687	92.764
2010	76.252	19.736	56 .516	79.685	55 .683	76.489	132.172

[210] La ENEMDU es una encuesta por muestreo probabilístico, cuyo propósito principal es la medición y seguimiento del empleo, desempleo y la caracterización del mercado de trabajo, que permite conocer la actividad económica y las fuentes de ingresos de la población.

[211] De acuerdo con el censo del INEC de diciembre de 2016, la población económicamente activa (PEA) es de 7.9 millones de personas y la población económicamente inactiva (PEI, son aquellas personas de 15 años o más que no quieren, no buscan, ni están disponibles para trabajar) que es de 3,8 millones de personas.

2011	75 .743	20.450	55. 293	75.101	62. 053	77.840	139.893
2012	81.398	24.815	56.583	66.652	56. 395	65.051	121.446
2013	66.844	7.211	59 633	62.595	55. 509	58.303	113.812
2014	63.872	8.368	55.504	57.093	61. 855	58.205	120.060
2015	50.732	3.274	47.458	33.640	43. 962	37.347	81.309
2016	26.786	716	26.070	31.761	31.755	31.780	63.555

Fuente: AEDE (2016).

Las ventas de 2015 fueron bajas. En su momento, se consideró lo siguiente: "la gente no está comprando vehículos, porque no tiene certezas de cuál va a ser el comportamiento de la economía" (Líderes, 2016). Esto sucedió también con los resultados a diciembre de 2016, a pocos meses de las elecciones presidenciales de 2017. Aunque la Ley de Equilibrio de Finanzas Públicas (Registro Oficial # 744 del 24 de abril, 2016) ayudó a las ventas en el último semestre, ya que al eliminarse en 5 puntos el ICE para vehículos de hasta 30.000 de USD, se dinamizó la comercialización (El Telégrafo, 2017c). Sin embargo, no se logró igualar lo vendido en 2015. La figura 33 muestra las mutaciones presentadas:

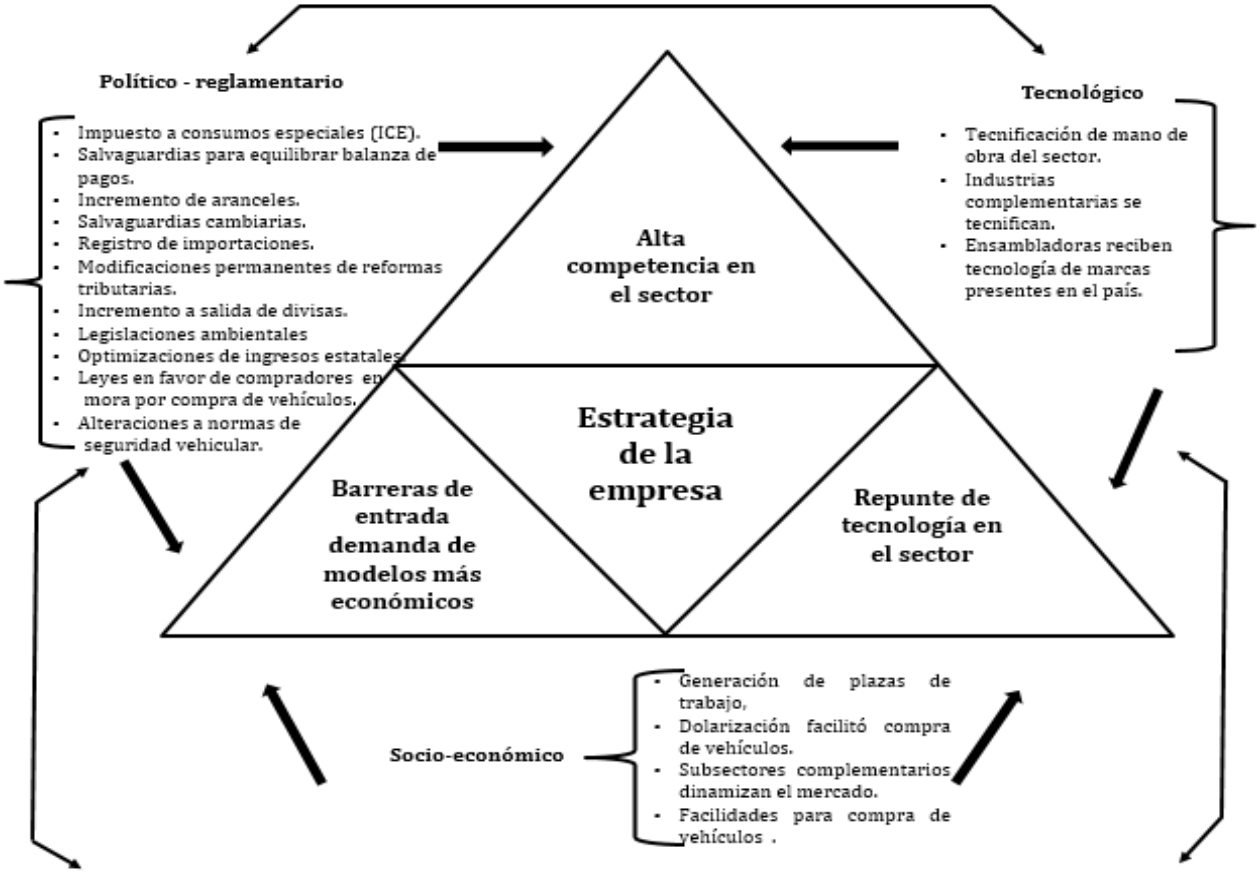


Figura 33. Mutaciones en el entorno automotriz.

Fuente: elaboración propia con base en Lemaire (1997).

Con la observación del entorno externo del sector automotriz, se da inicio al análisis interno del conglomerado, por lo que partimos para dicha interpretación de la segmentación estratégica.

6.4. Segmentación estratégica del grupo Almacenes Juan Eljuri

Para diciembre de 2016 el conglomerado mostró ser una organización diversificada en sectores como el industrial, turismo, financiero, bebidas alcohólicas, gran detallista,

inmobiliarias, servicios, entre otros. Aunque se evidenció que fue el oficio automotriz el que presentó una mayor cantidad de empresas y negocios relacionados (SRI, 2017). La tabla 76 compara en porcentajes de participación al oficio predominante con otros del mismo conglomerado.

Tabla 76

Participación relativa de los ingresos de las diferentes unidades de negocios del Grupo Almacenes Juan Eljuri

Sector	**2008**	**2012**	**2014**	**2015**	**2016**
Automotriz	68,09 %	70,2 %	64,19 %	54,68 %	59,12 %
Cerámica	4,01 %	4,12 %	6,27 %	8,22 %	7,1 %
Detallista	8,40 %	8,48 %	9,55 %	9,80 %	10,41 %
Financiero	10,02 %	8,95 %	8,43 %	11,48 %	10,22 %
Gas	0,44 %	0,55 %	1,64 %	2,02 %	2,1 %
Industrial	0,45 %	0,56 %	0,58 %	0,15 %	0,2 %
Línea blanca	0,7 %	0,63 %	0,61 %	0,80 %	0,90 %
Turismo	0,66 %	0,85 %	0,72 %	0,90 %	1,1 %
Servicios	1,76 %	1,35 %	2,21 %	1,87 %	1,9 %
Bebidas alcohólicas	0,67 %	0,66 %	0,64 %	0,86 %	0,96 %
Textil	0,7 %	0,65 %	0,54 %	0,75 %	0,71 %
Inmobiliario	0,46 %	0,43 %	0,35 %	0,52 %	0,57 %
Construcción	0,39 %	0,38 %	0,36 %	0,41 %	0,55 %
Almacenera	---	---	0,20 %	0,29 %	0,44 %
Transporte	---	---	0,52 %	0,64 %	0,62 %
Otros	3,25 %	2,19 %	3,19 %	6,23 %	3,1 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Fuente: elaboración propia.

6.5. Análisis del entorno competitivo en el sector automotriz

En este sector se identificaron tres macroactividades destacadas en el conjunto de subsectores complementarios que lo soportaban (Nalebuff & Branderburger, 1996), siendo estas, en orden lógico, las siguientes: *1*) manufactura, *2*) comercialización y *3*) servicios. Estos mantuvieron una dinámica importante respecto al crecimiento evidenciado.

La ubicación estratégica de Ecuador en medio de los países miembros de la CAN fue una ventaja competitiva valorada por las grandes corporaciones multinacionales automotrices. Esto, ya que les permitía exportar tanto a Colombia como a Perú, sin tener que incurrir en grandes costos de transporte (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones [Pro Ecuador], 2017a).

Otra ventaja de las ensambladoras locales (tabla 77) fue que ganaron un importante efecto experiencia (Barrera, 2011). Esto, en marcas como Cheverolet, Mazda, Kia, Hyundai, lo que les permitió incursionar con el grupo internacional Volkswagen[212]. Esto proporcionaba un efecto positivo a la industria de ensamble y seguridad para los inversionistas de que el producto final alcanzaba los niveles de calidad requeridos por los estándares internacionales del sector (International Automotive Task Force, 2009)[213], la normativa ecuatoriana (INEN, 2013) y las exigencias de marcas corporativas globales.

---

[212] Ensamblada por Aymesa en su primera fase, hasta que se construya una planta en la ciudad de Manta. http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/convenio-con-volkswagen-abrira-una-planta-automotriz-en-manta

[213] ISO/TS 16949:2009 es la certificación automotriz vigente. http://www.lrqasudamerica.com/certificaciones/ISO-16949-Calidad-Automotriz/

Tabla 77

E*nsambladoras y marcas producidas en Ecuador*

Ensambladora	**Marcas que ensambla**	**Tipos de vehículos**
Aymesa	Kía, Hyundai, JAC	Livianos (autos, furgonetas, vans) y camiones (livianos y medianos).
General Motors Omnibus BB	Chevrolet	Livianos (Autos, todo terreno, camionetas y vans); camiones: (ultralivianos, medianos y pesados) y buses.
Maresa	Mazda[214]	Camionetas.
Ciauto	Great Wall	Autos y camionetas.
Fisum	Volkswagen (Amarok)	Camionetas

Fuente: Aymesa (2017), Omnibus BB (2017), Maresa (2017) y Líderes (2015).

6.5.1. Las cinco fuerzas competitivas en el sector automotriz.

Durante el período de análisis propuesto, la dinámica competitiva fue muy fluctuante. Las estrategias de penetración de las marcas se concentraron en estimular el crecimiento territorial de sus socios comerciales otorgándoles los permisos necesarios para incrementar la cantidad de puntos de venta, que fueron repartidos entre diferentes concesionarios que marcaron el crecimiento del sector de los últimos diez años.

En este contexto se considera que, de las cinco fuerzas competitivas que se encontraban latentes en los mercados (Porter, 2013), los competidores actuales y el poder de

[214] Hasta 2015 era ensamblada por Maresa.

negociación de los proveedores fueron los que con mayor fortaleza intervinieron en el sector automotriz (figura 34).

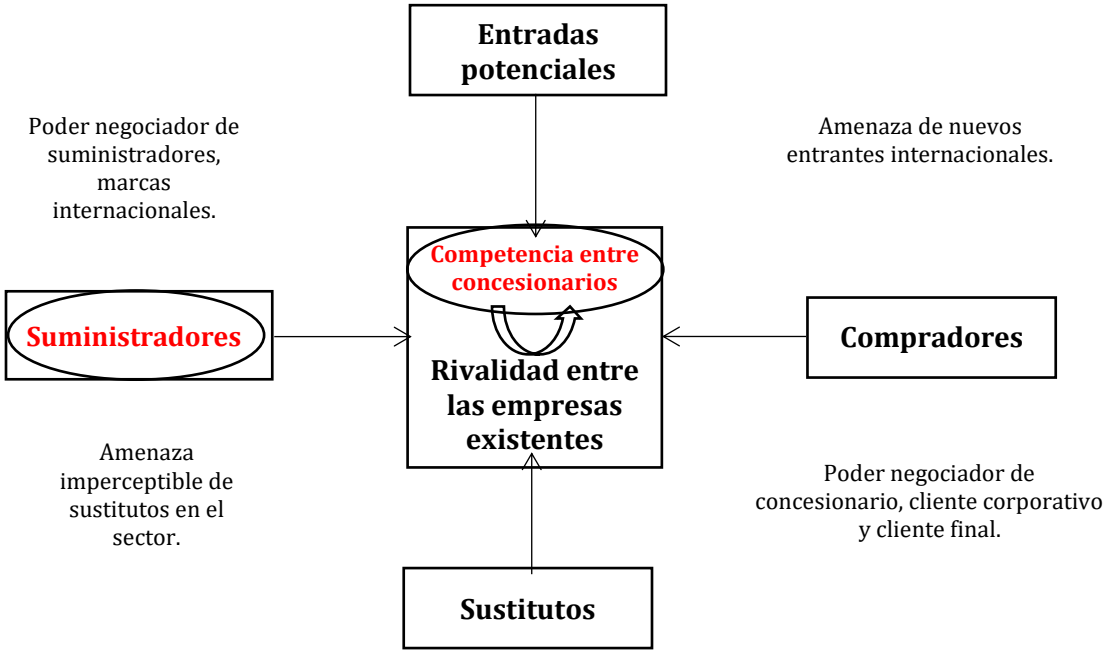


Figura 34. Fuerzas competitivas en el sector automotriz.

Fuente: elaborado con base en la figura de Porter (1983, 2013, p. 4).

Para el análisis de este grupo los proveedores fueron las grandes marcas automotrices internacionales. Estas ejercieron el acto de la comercialización a través de los concesionarios propios de su red[215] establecidos en todo el Ecuador. Arízaga (2018)[216], además, explica lo siguiente en su caso en particular:

[215] De forma similar a lo que ocurre en otros países de Latinoamérica, cada marca tiene convenios legales con sus distribuidores autorizados con la figura de concesionarios.
[216] Gerente de Automotores Continental para la costa ecuatoriana.

> Nuestro proveedor domina todas las acciones estratégicas que se implementan a nivel nacional. Si bien nosotros tenemos injerencia total sobre acciones particulares que solo atañen a nuestro concesionario, (que igualmente deben ser consultadas para su aprobación), ellos deciden tajantemente quiénes comercializan o no un determinado modelo o a quiénes le otorgan un nuevo punto de venta. (…). Entre muchas otras decisiones donde solo somos simple hacedores de los que se nos pide.

El poder de los proveedores fue más evidente con aquellas marcas que tenían operaciones de manufactura en el país y que lideraban la participación de mercado tanto en livianos como en los denominados vehículos comerciales (buses y camiones) (figura 35). Esto, tal como sucedió con General Motors, que era la principal marca, al menos desde el 2000.

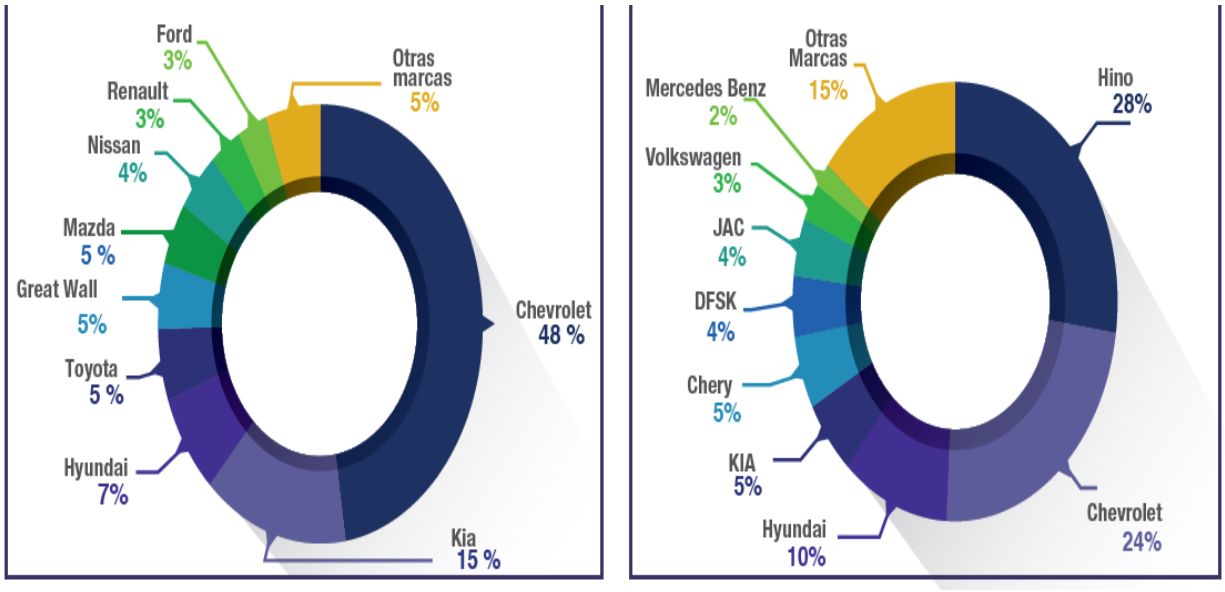


Figura 35. Participación de mercado de vehículos livianos y comerciales a 2016.

Fuente: AEADE (2017, p. 8).

Las marcas coreanas Kia y Hyundai ensambladas por Aymesa, del conglomerado Almacenes Juan Eljuri, y la china Great Wall (Ciauto), a la par con las marcas japonesas Nissan (no ensamblada en Ecuador) y Toyota, ocuparon el 41 % del mercado nacional de los livianos (AEADE, 2016; El Comercio, 2014). En los vehículos comerciales, por su parte, la marca japonesa Hino, la surcoreana Hyundai y la norteamericana Chevrolet, ocuparon los tres primeros lugares (AEADE, 2016).

Las compañías mencionadas, conocedoras de las preferencias históricas de sus marcas por parte de los consumidores, establecieron las condiciones de negociación, la rentabilidad que obtenían de cada producto, los precios a los cuales debían ser vendidos y los servicios postventa que se brindaban (Arízaga, 2018). Estas establecieron también la cantidad de puntos de ventas a nivel nacional y a quiénes se los otorgaban o quitaban, de acuerdo con sus intereses corporativos (Galarza, 2018).

Este poder se acrecentó en Ecuador dado que los productos que podían considerarse como sustitutos de uso personal[217] no tenían la suficiente fortaleza como para generar preocupación a las grandes empresas internacionales presentes. Lo que estaba de la mano con la poca influencia de negociación que podían tener los compradores (concesionarios) "a quienes se les establecen cupos mensuales de adquisición en unidades, cuyo incumplimiento puede generar la salida de la red de distribución" (Arízaga, 2018).

En lo referente a los competidores actuales, estos ejercían modificaciones en la industria, principalmente en la rentabilidad, cuando entre concesionarios de marcas similares, o distintas recurrían a prácticas comerciales no aceptadas por las megamarcas internacionales. Entre estas prácticas desleales (Arízaga, 2018) es posible identificar principalmente las siguientes: *1*) la disminución de precios de los productos por encima de porcentajes permitidos, *2*) la disminución de precios de los servicios postventa y *3*) las invasiones comerciales en zonas no asignadas al concesionario.

Lo descrito tiene su origen en *1*) el poder similar (Porter, 1987) que tenían los conglomerados presentes en la industria. Por ejemplo, en el caso de Almacenes Juan Eljuri tenían aproximadamente veinte empresas en el mismo giro de negocios (SRI, 2017); *2*) la inexistencia de una alta diferenciación entre productos, de gama baja y media[218], de precios entre diferentes marcas, *3*) la presencia de costos fijos y de almacenamiento elevados, *4*) el hecho de que los objetivos de los competidores eran distintos desde lo estratégico, *5*) la

[217] Por ejemplo, las motos, no han alcanzado una fortaleza hasta el punto de convertirse en un sustituto con gran poder de rivalidad.
[218] Estos dominan las ventas en Ecuador.

existencia de desacuerdos comerciales entre integrantes de una misma red y *6*) los desacuerdos comerciales presentes entre concesionarios de redes distintas.

En este entorno competitivo, sin embargo, se pudo observar que independientemente de las distintas mutaciones político-reglamentarias específicas para la industria, esta creció en facturación de forma importante, aunque existía un predominio oligopolístico entre la marca Chevrolet (Estados Unidos) y las marcas asiáticas, especialmente coreanas (Kía, Hyundai) y japonesas (Nissan y Toyota).

6.5.2. Interpretación de la dinámica competitiva mediante grupos estratégicos.

Para definir los grupos estratégicos presentes en el sector, los conglomerados fueron agrupados en dos comportamientos de aplicación, a saber: *1*) la estrategia de crecimiento implementada y *2*) el ámbito de actuación (Bueno-Campos, 1991). Los concesionarios analizados fueron identificados como un conglomerado o, haciendo parte de ellos, como una unidad estratégica de negocios (ver figura 36). Esto, según los datos que se evidencian en el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2016).

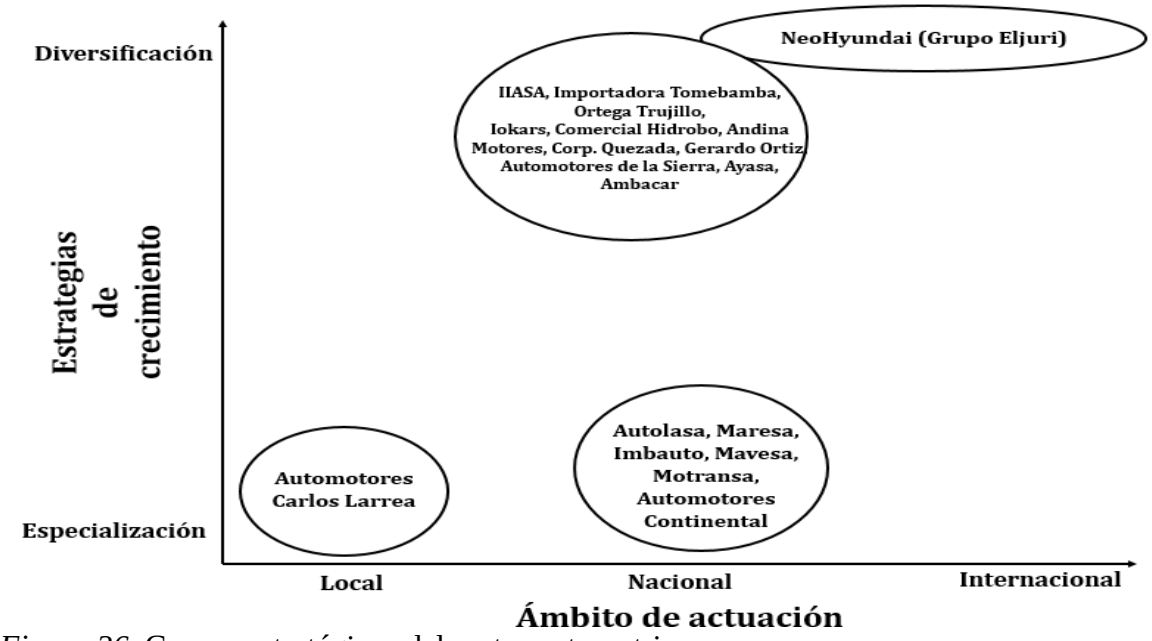


Figura 36. Grupos estratégicos del sector automotriz.

Fuente: elaboración propia.

Para una mejor comprensión en la figura anterior, los grupos estratégicos fueron divididos de acuerdo con las dos estrategias básicas de crecimiento por las que puede optar una empresa, sea la diversificación o la especialización (Markides, 1995, Bowen & Wiersema 2005; Strategor, 1995). Esto, además, de acuerdo con tres ámbitos de actuación, a saber: *1*) local, para aquellos concesionarios en los que su cobertura geográfica estaba enmarcada en una o dos ciudades; *2*) nacional, cuando la cobertura de los conglomerados se ampliaba a todo el país, y *3*) internacional, si el conglomerado presentaba operaciones fuera de Ecuador (Bueno-Campos, 1991). Producto de eso surgen cuatro grupos estratégicos presentes en el mercado automotriz. Estos son:

1. *Grupos locales especializados:* se caracterizaban por ser empresas que enfocaron sus estrategias de crecimiento en la especialización y su campo de acción estaba

circunscrito a un área geográfica muy pequeña que podía ser una o hasta dos ciudades. Aquí se encontraba, en solitario, el conglomerado familiar Automotores Carlos Larrea.

2. *Grupos nacionales especializados:* su campo de acción abarcaba varias ciudades a nivel país, lo que implicaba una cobertura mayor al respecto de la anterior. Su estrategia de crecimiento se enfocó en la misma línea de negocios automotrices sea en vehículos livianos, comerciales o con almacenes de repuestos y servicios independientes de las marcas que comercializan en concesión. Haciendo parte de este grupo estratégico los concesionarios Autolasa, Automotores Continental e Imbauto, distribuidores de la marca Chevrolet. Mientras que Maresa, Mavesa, y Motransa, distribuían las marcas japonesas Mazda, Hino y Mitsubishi, respectivamente.
3. *Grupos nacionales diversificados:* este grupo estratégico mucho más amplio en cuanto a sus integrantes, prefirieron como vía de crecimiento la diversificación en distintos negocios y su ámbito de cobertura geográfica se ampliaba a varios puntos de venta a nivel país. Estas empresas se consolidaron en el mercado debido a su trayectoria histórica que les facilitó su posicionamiento, reconocimiento y hasta cierto punto la fidelidad por parte del cliente final. Conglomerados familiares como IIASA, Importadora Tomebamba, Ortega Trujillo, Iokars, Comercial Hidrobo, Andina Motores, Corp. Quezada, Gerardo Ortiz, Automotores de la Sierra, Ayasa y Ambacar eran representantes de este tipo de grupos estratégicos.
4. *Grupos nacionales diversificados e internacionalizados:* aunque su cobertura a nivel nacional era amplia, buscaron internacionalizarse principalmente con sus mercados naturales (Casanova, 2015). Como único conglomerado que buscó ampliar sus

fronteras de negocios en este sector, se encontraba el conglomerado Almacenes Juan Eljuri, aunque empleaba para eso razones sociales distintas con las que se lo identificaba en Ecuador.

6.6. Construcción de la ventaja competitiva del grupo

La construcción de la ventaja competitiva por parte del conglomerado estuvo sustentada en las relaciones de distribución de largo plazo (Porter, 2013) que consiguieron establecer con la empresa asiática Hyundai & Kia Automotive Group, propietaria de las marcas de vehículos. Esto les permitió en Ecuador ser considerado por ellas como el capitán de canal[219] (Kering, 2014) ante el resto de los concesionarios nacionales.

Su ventaja competitiva se consolidó aún más con la ensambladora Aymesa, que hacía parte del grupo económico y productora en el país de las marcas mencionadas, lo que lo desmarcaba de otros conglomerados del mismo sector al manejar la producción de unidades en el mercado local (17 %) y las exportaciones (36 %) (Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana [CINAE], 2017).

Así mismo, el hecho de contar con una institución bancaria dentro de las diversas unidades de negocios representó una ventaja en comparación de los otros conglomerados del sector automotriz. De este modo, por ese intermedio, se generaban créditos y otro tipo de

[219] Este concepto empleado en el campo de la distribución hace referencia a que una empresa escoge a uno de sus distribuidores para que sea el quien se encargue, entre otras situaciones comerciales, de la asignación de un producto específico o de un portafolio de productos al resto de distribuidores ubicados en una región o país.

prestaciones para los compradores de vehículos, "que no solo buscan marcas, si no facilidades para adquirir su primer vehículo o la sustitución del que tienen" (Arízaga, 2018).

Esta institución bancaria, junto con otro de sus negocios, la Corporación CFC (convertido en uno de los principales socios estratégicos de los concesionarios de vehículos), definieron como parte de sus servicios la originación[220], la compra, la negociación y la venta de cartera automotriz en sus diferentes segmentos (Corporación CFC, 2017).

Otra de las acciones que desmarcaron al conglomerado de sus competidores se dio en 2001, con el ingreso[221] en Colombia (Dinero, 2015), como parte de una estrategia de crecimiento geográfico vía implantación autónoma en el extranjero, de su negocio automotriz.

Luego de sortear diversas dificultades iniciales típicas de cualquier proceso de internacionalización y de desarrollo de mercado (Ansoff, 1965), apalancadas con la implementación de estrategias comerciales agresivas, la participación conseguida (11 %) ubicó a la marca en el tercer puesto en Colombia (El Espectador, 2016).

6.7. Vías y modos de desarrollo del conglomerado y la dependencia de trayectoria en el sector automotriz

Dada la dificultad que representa tratar de analizar todas las posibles rutas que gatillan una eventual dependencia de trayectoria, nos enfocamos, como fue explicado en el capítulo

[220] Término que, aunque no sea de correcto uso en la lengua española, es empleado en el mundo bancario, financiero y de contabilidad. Este lleva implícito el pago de un valor al iniciarse un servicio, préstamo u otra actividad. http://www.fundeu.es/noticia/lenguaje-bancario-3410/

[221] MetroKia es el concesionario ecuatoriano que representa la marca en Colombia.

dos, solo en una unidad estratégica de negocios o dominio de actividad estratégica que representa el oficio principal. Esto, con el fin de comprender el fenómeno de manera individual.

Lo anterior, a pesar de que, a continuación, se realizará un análisis del grupo en cada unidad de negocio. Esto, con el fin de determinar su grado de especialización o de diversificación y para seguir el orden definido dentro del modelo combinado propuesto para el análisis de los conglomerados.

6.7.1. Crecimiento vía estrategia de diversificación.

El portafolio del conglomerado estuvo conformado por diversas unidades estratégicas de negocios. Estas fueron agrupadas de acuerdo con los distintos sectores en los que participaron[222]. Con el objetivo de realizar el análisis de la estrategia predominante, fue necesario identificar los ingresos y calcular el porcentaje de participación por cada negocio individual. Esto, en relación con la facturación total por período (tabla 78). Lo anterior, para así poder definir el grado de diversificación del conglomerado según lo que establece Rumelt (1982) y que en la tabla 79 es posible identificar.

[222] Se considera dentro del análisis una categoría denominada "otros", que tiene porcentajes de participación individual muy pequeños, pero que, en suma, representan un porcentaje de facturación con un grado de importancia relativo, Esto fue realizado debido a que, durante el período analizado, entre uno y otro año se identificaron empresas que ingresaban y salían del conglomerado. Esto según pudo ser evidenciado en los datos que proporciona el Servicio de Rentas Internas (2008, 2012, 2015, 2017).

Tabla 78

Participación de las unidades de negocios en los ingresos del conglomerado Almacenes Juan Eljuri

Sector	2008	2012	2014	2015	2016
Autos	64,29 %	66,16 %	61,54 %	49,9 %	54,82 %
Servicios automotrices	1,46 %	1,27 %	0,99 %	2,63 %	0,78 %
Motos y servicios	2,34 %	2,77 %	1,66 %	2,15 %	1,84 %
Cerámica	4,01 %	4,12 %	6,27 %	8,22 %	7,1 %
Detallista	8,40 %	8,48 %	9,55 %	9,80 %	10,41 %
Financiero	10,02 %	8,95 %	8,43 %	11,48 %	10,22 %
Gas	0,44 %	0,55 %	1,64 %	2,02 %	2,1 %
Industrial	0,45 %	0,56 %	0,58 %	0,15 %	0,2 %
Línea blanca	0,7 %	0,63 %	0,61 %	0,80 %	0,90 %
Turismo	0,66 %	0,85 %	0,72 %	0,90 %	1,1 %
Servicios	1,76 %	1,35 %	2,21 %	1,87 %	1,9 %
Bebidas alcohólicas	0,67 %	0,66 %	0,64 %	0,86 %	0,96 %
Textil	0,7 %	0,65 %	0,54 %	0,75 %	0,71 %
Inmobiliario	0,46 %	0,43 %	0,35 %	0,52 %	0,57 %
Construcción	0,39 %	0,38 %	0,36 %	0,41 %	0,55 %
Almacenera	---	---	0,20 %	0,29 %	0,44 %
Transporte	---	---	0,52 %	0,64 %	0,62 %
Otros	3,25 %	2,19 %	3,19 %	6,61 %	3,1 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Fuente: elaboración propia.

Tabla 79

Índice de Rumelt para el conglomerado Almacenes Juan Eljuri

Ratios	2008	2012	2014	2015	2016
Ratio de especialización (% de cifra de negocios por actividad principal)	64,29 %	66,16 %	61,54 %	49,9 %	54,82 %
Ratio de relación (% de cifras de negocios por actividad relacionada)	68,8 %	70,2 %	64,19 %	54,68 %	57,44 %

Fuente: elaboración propia.

La tabla 79 permite observar la variabilidad que presenta el conglomerado en su ratio de especialización como en el de relación. Así, para el primer ratio, durante el período analizado, existió una tendencia que demostró que la organización no escogió a la estrategia de especialización como forma de crecimiento (Rumelt, 1982).

Sin embargo, aquí es necesario comprender si es que la empresa tomó la decisión de migrar sus recursos y de dejar de depender de sus empresas automotrices o si el entorno fue el que propició dicha tendencia a la baja en la facturación del negocio principal. Se plantea que más bien es el entorno el que generó dicho efecto, debido a las regulaciones establecidas por el Gobierno.

Para sustentar lo antes mencionado, el promedio de la ratio de especialización de los años analizados fue de 59,34 %, lo que implicó que estaba por debajo de la ratio de especialización (R_S < 70 %) y en lo referente a la ratio de relación, el promedio del período fue de 63,02 % (R_R < 70 %), lo que demostró que era un conglomerado con negocios no vinculados (Rumelt, 1982, p.360), debido a la alta diversificación que se evidenció al competir en diversos sectores.

La decisión que tomó el conglomerado de desenvolverse en diferentes sectores permitió reducir el riesgo, a pesar de las dificultades desde lo político-reglamentario. Esto, dado que, al optar por diversificarse, se minimizaron las dificultades que se presentaban en ese contexto específico, aunque no necesariamente los otros sectores suplieron económicamente la caída del sector principal en el que operaba.

6.7.2. El modo de desarrollo interno y la dependencia de trayectoria: fase 1.

El sector automotriz se vio sometido a una serie de fusiones y adquisiciones que de manera global lo afectó. Ejemplos de esto fueron las efectuadas entre las multinacionales competidoras japonesa y francesa Nissan y Renault, respectivamente, o la llevada a cabo entre Daimler y Chrysler, aunque en la práctica, el primer caso fue un éxito y el segundo un rotundo fracaso (El Economista, 2015). El mercado se encontraba en una dinámica estratégica impuesta por las grandes corporaciones internacionales con fines de obtener economías de escala y de multiplicar su penetración con una red de distribución más amplia que les facilitara ingresar de forma eficiente a mercados en donde la presencia previa a estas formas de desarrollo era relativamente menor.

Estas decisiones y acciones estratégicas no escaparon del conglomerado quienes, con su planta ensambladora Aymesa, generaron una estrategia de integración vertical (Medina, Constanzo, & Sandoval, 2012) en la que incorporaron nuevos procesos tecnológicos que incrementaron y fortalecieron su *know how* acumulado (Wheelen et al., 2007) en la producción de vehículos del conglomerado *chaebol* Hyundai-Kia Automotive Group.

Esto facilitó al conglomerado coreano para que, desde Ecuador, los vehículos ensamblados en Aymesa con la marca Kia fueran exportados a Colombia, Venezuela y República Dominicana. Y los que llevan la marca Hyundai se fueran exportados a Colombia y Venezuela (Aymesa, 2017). Esto marcó una de las importantes coyunturas críticas en la historia del grupo (Sydow, et al., 2009).

Adicionalmente, a los países mencionados en los que el conglomerado ingresó con diferentes tipos de estrategias, también se sumaron Bolivia, Chile y Perú. En esta última

nación se desarrolló la empresa Alfamotors, que distribuía autos y bicicletas de la marca Honda. Hay que recordar que este crecimiento interno venía desde 2001, con la entrada del conglomerado en Colombia. Así se demuestra que en la dependencia de trayectoria la historia importa (Sydow, et al., 2009).

Mientras tanto, en Ecuador, como parte de su crecimiento y consolidación de las relaciones con la empresa Hyundai, en 2010, se firmó un convenio que autorizaba al conglomerado para construir una ensambladora de camiones. Esto, a partir de una inversión aproximada de 38 millones de USD (El Comercio, 2010). Ella abastecería al mercado local y de Venezuela (El Universo, 2010). Esto fortaleció la estrategia de integración vertical al convertirse en el proveedor nacional e internacional de vehículos livianos y comerciales, propiciando además una ventaja competitiva sobre el resto de los concesionarios de la marca en Ecuador e, incluso, en los países latinoamericanos mencionados.

Esta estrategia de integración vertical, con la construcción de ensambladoras a nivel local e internacional y la estrategia de internacionalización en el sector automotriz, se demostró una vez más que la historia no es exógena al grupo, ni al período de análisis. Esto, dado que no fueron dependientes solamente del contexto actual (Wong, Parodi & Monsalve, 2014), sino de una retroalimentación positiva (Sydow et al, 2009).

Así se marcó la culminación de esta primera fase de preformación, en la que se adquirió un aprendizaje comercial en varios países extranjeros, distanciándose de esa forma de los grupos automotrices del Ecuador. Esto, a su vez, constituyó una oportunidad que gatilló otras decisiones que vislumbraban una dependencia de trayectoria (David 1985).

6.7.3. El modo de desarrollo externo y conjunto y la dependencia de trayectoria: fase 2.

La marca china JAC, en Colombia, fue otro de los objetivos por conseguir. Para eso se compró la representación de vehículos, convirtiéndose oficialmente en el único importador en el país. La estrategia de adquisición internacional (Garrette, 2009) que consolidó al conglomerado en el liderazgo comercial de las marcas asiáticas, involucró la compra de Autocom. Este era el concesionario que vendía los modelos en formatos de livianos, utilitarios (SUV) y camiones (El Tiempo, 2013). Posteriormente, las empresas Ford y Volkswagen fijaron su interés en el conglomerado, lo que amplió su presencia en Colombia (El Tiempo, 2015).

De esa manera un abanico de marcas internacionales chinas, que fortalecieron su desarrollo externo (Paturel 1992), entre ellas, Jaylong, Kenbo, Jimbei Brilliance y la india Mahindra (Autocom, 2017), comenzaron a ser manejadas. Con el caso de específico de JAC, además, se inició el ensamblaje y exportación de camiones y vehículos SUV desde Ecuador. Esto, propiciaba retornos crecientes (Pierson, 2000) por el arancel cero que tenían. Para esto el conglomerado invirtió tres millones de USD en maquinaria y tecnología que permitía ensamblar 500 unidades anuales por medio de la asociación internacional entre JAC Motors, Armacar (importadora) y Aymesa (El Universo, 2017).

El siguiente paso dentro del proceso de expansión del conglomerado fue el conseguir la exclusividad de Hyundai en Colombia, lo cual era facilitado no solo por el *know how* obtenido en la comercialización de la marca en Ecuador o por su experticia en la producción,

sino por la estrategia de *joint venture* (Brouthers, 2002) que mantenía con el grupo coreano en Ecuador (El Financiero, 2016).

Sin embargo, durante este proceso, Neocorp, que fue la razón social con la que el conglomerado ingresó al vecino país (El País, 2016), tuvo que suspender las ventas[223]. Esto, desde abril de 2016, y en virtud de las demandas judiciales interpuestas por Hyundai Colombia Automotriz, de propiedad de Carlos Mattos[224] (El Espectador, 2016). Estas impidieron, con las medidas cautelares dictaminadas por los jueces colombianos (Dinero, 2016), que el grupo extranjero pudiera desenvolverse en el mercado[225](Semana, 2016).

El conflicto, resuelto en diciembre de 2016 (El País, 2016), permitió iniciar la comercialización de la marca. Para esto, su estrategia se definió de manera similar a lo efectuado en Ecuador, es decir, consolidando su presencia por medio de *1*) la expansión geográfica en todo el territorio colombiano, donde poseía veintiocho puntos de venta, *2*) ampliando el portafolio de productos y *3*) monopolizando la venta de taxis que, en Colombia, representaron el 50,14 % de la matriculación en 2015 (La República, 2016).

Respecto a este último punto, al distribuir también la marca Kia con modelos producidos para el negocio de taxis, el grupo se apoderó del 82 % de la participación del mercado. En un diario de circulación nacional de Colombia se publicó un artículo referente al tema. En dos opiniones insertadas en él se expresaba lo siguiente:

---

[223] El juez sexto de Bogotá prohibió que Hyundai Motor Company utilice a terceros para la comercialización de su marca.
[224] Durante 23 años había representado en Colombia a la marca coreana (El Heraldo, 2015).
[225] El mismo empresario representante de la empresa *Nikitus Trading* había enjuiciado al conglomerado ecuatoriano que comercializaba la marca *Kia* con su concesionario MetroKia.

> Esto es inexplicable. Estamos hablando de la constitución de un monopolio de dos marcas que eran competencia, lo que va a llevar a una toma del mercado de una forma que es ilegal en Colombia (…).
>
> Se creó un monopolio en el negocio de taxis, al quedar el mismo grupo empresarial con las dos marcas que lideran el mercado (La República, 2016).

En esta fase, las decisiones tomadas muestran que la organización adquirió predominancia de forma gradual, más aún, cuando las participaciones de mercado promovían una retroalimentación positiva (Sydow et al, 2009) o de retornos crecientes (Arthur, 1989).

6.8. La gestión del portafolio de actividades y la dependencia de trayectoria: fase 3

Hasta 2016 el conglomerado se encontraba en un proceso de estabilización de su portafolio de productos. Si bien, el ingreso al mercado colombiano suponía el incremento de rivales para el grupo, este logró dominar algunos segmentos importantes, como el de taxis y el de la producción. Con sus ensambladores sirvieron, de este modo, tanto a la red de concesionarios de los diferentes países donde exportaban o donde se encontraban montadas sus fábricas, como a sus propios puntos de venta.

Así mismo el conocimiento y experiencia del conglomerado les permitió adelantarse a sus competidores ecuatorianos y colombianos, por las ventajas que alcanzaron con el *know how* en producción, su manejo de costos, así como a la exportación y comercialización. Esto último, a nivel nacional e internacional, de vehículos livianos y comerciales y en los

segmentos de gama baja, media y alta. Quedando pendiente todavía otros países latinoamericanos por ingresar y desarrollarse.

En esta fase de encerramiento (Sydow et al, 2009), siguiendo la trayectoria escogida y siendo consecuentes con su portafolio de productos (figura 37), se tomó la decisión de establecer en Querétaro (México), una planta ensambladora de camiones y buses Hyundai (El Financiero, 2016). Esto, para robustecer su crecimiento interno vía integración vertical, sin dejar de lado la estrategia de desarrollarse vía expansión geográfica (Garrette, 2009), con el incremento de concesionarios presentes en veintiocho ciudades (El Financiero, 2016).

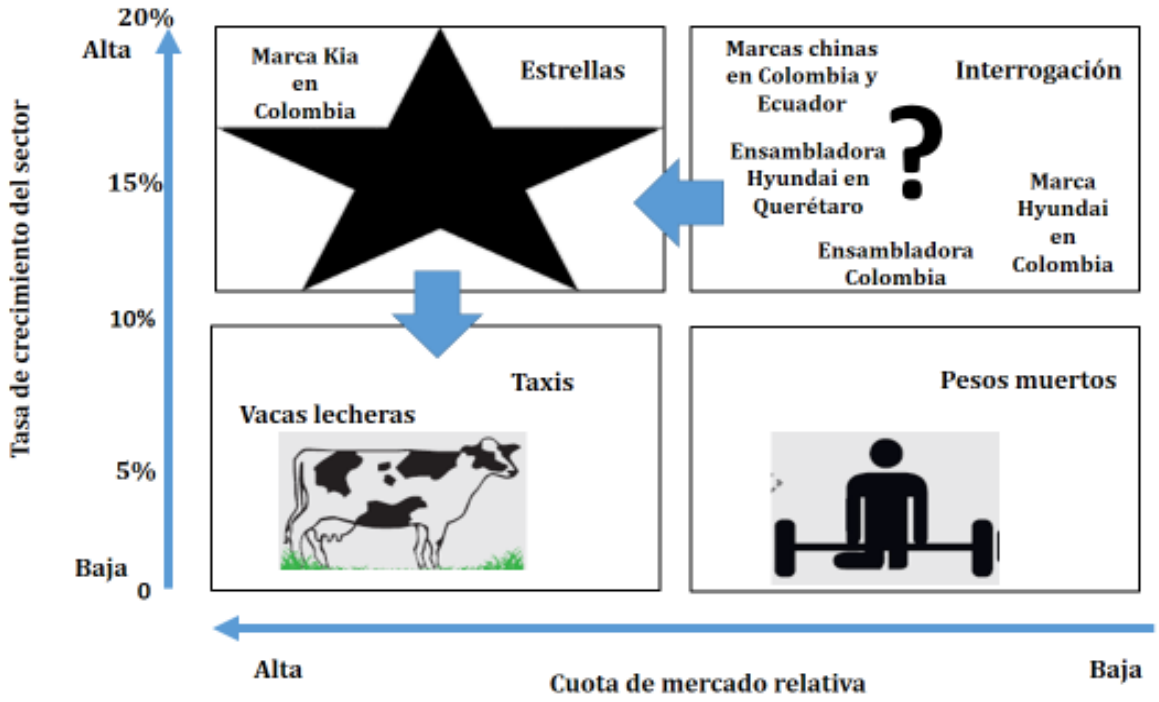


Figura 37. Portafolio de productos del Grupo Almacenes Juan Eljuri.

Fuente: elaboración propia con base en Ansoff (1957).

La figura 37 nos permite comprender, al utilizar la matriz del *Boston Consulting Group* (BCG) que el conglomerado supo mantener su negocio automotriz ingresando con un

importante número de unidades estratégicas de negocios (productos dilema), lo que implicaba que estaba evaluando y probando constantemente el mercado.

Con la marca *Kia* alcanzó la categoría de estrella en Colombia, con un 11 % de participación de mercado y un producto tipo vaca lechera, que hacía parte del subsector de taxis, los cuales generaban ingresos sin mayores inversiones en estrategias de mercadeo y comercialización.

Lo anteriormente destacado puede representar el éxito de la empresa. Este marca una dependencia de trayectoria al localizar y aprovechar constantemente nuevos mercados internacionales mediante *1*) *joint ventures* con el *chaebol* coreano, *2*) compra de marcas de concesionarios establecidos en diferentes países[226], *3*) construcción de ensambladoras en diversos países de la región y *4*) ingreso a países extranjeros mediante implantación autónoma.

Conclusiones

El conglomerado Almacenes Juan Eljuri tuvo como principal fundamento estratégico para su ampliación en el mercado nacional la defensa de su posición dentro de su principal dominio de actividad: el sector automotriz y lo realizó mediante la búsqueda de una posición competitiva que lo ha ubicado como el grupo dominante en el sector.

Su recorrido histórico le ha otorgado una vasta experiencia en el mercado, lo que ha involucrado a las marcas globales de alta participación. Esto, en particular, en el mercado

[226] Esto implica ahorros en el mercadeo de la marca y un conocimiento de mercado que viene incorporado con dichas negociaciones.

Latinoamericano y en distintos segmentos de clientes con diferentes categorías de vehículos. Con esto se apoderó de porcentajes de mercado que lo ubicaron en posiciones de liderazgo.

Sin dejar de lado su antigua actividad de venta al menudeo, distribución al por mayor y la amplia diversificación de su negocio, el conglomerado se ha consolidado en su unidad de negocios o dominio de actividad empresarial automotriz, ya que ofrecía mejores perspectivas de desarrollo en el mercado ecuatoriano y también en el regional.

En Ecuador, en el período analizado, las mutaciones político-reglamentarias fueron las que más incidencias tuvieron sobre la industria automotriz. Esto, hasta el punto en el que el sustento estratégico del grupo se vio en peligro, por lo que tuvo la necesidad de fortalecer su estrategia corporativa principalmente en lo siguiente: *1*) sus modos de desarrollo; *2*) su estrategia de desarrollo vía *joint venture*, facilitándose con esto la internacionalización en la región, de manera muy sólida, y *3*) la consolidación de su estrategia de negocio, ampliando sus operaciones a nivel nacional mediante la planificada estrategia de expansión geográfica de sus concesionarios. Esto último fue algo que también se llevó a cabo en los países extranjeros presente.

Si bien el efecto reglamentario mantuvo en incertidumbre a la organización, en este caso particular, la dependencia de trayectoria le fue positiva. Esto, dado que el conocimiento acumulado coadyuvó para la búsqueda de alternativas, que, a más de mantener su domino de actividad, le facilitaron al grupo migrar a nuevos espacios competitivos. En ellos logró posicionarse y, en algunos casos, desplazar a grupos empresariales líderes preexistentes.

Así mismo, las reglamentaciones gubernamentales expuestas incrementaron las barreras de entrada y obstaculizaron el ingreso de otras marcas. Esto incrementó el nivel de

agresividad de los participantes en el mercado y consolidó el poder de negociación de los proveedores.

Ante estas situaciones, las decisiones tomadas permiten discernir que la organización realizó su apuesta no enfocada en objetivos genéricos, es decir, no buscando rentabilidad en el corto plazo. Esto, dado que, como se ha evidenciado, las inversiones hechas, principalmente en ensambladoras y en el crecimiento en puntos de venta, implicaron elevadas cantidades de recursos cuyo retorno no fue inmediato. Esto se puede identificar como una primera fase dentro del análisis de la dependencia de trayectoria.

En la segunda fase, el intangible que representó el grupo Eljuri le abrió las puertas para conseguir afianzar su presencia y dominar el mercado colombiano de las marcas asiáticas. A esto es necesario sumar el poder financiero que tenía la organización al ser propietaria de un banco (del Austro) y el valor de marca que alcanzó en el mercado. Estos aspectos fueron esenciales para que su poder de negociación se incrementara tanto en su rol de organización, vista como socio estratégico, como en su función de capitán de canal, tanto local como internacional.

Posteriormente, en la etapa de encerramiento o tercera fase, el patrón dominante se manifiesta claramente. Se nota una estabilización sustentada por decisiones que alimentaron no solo a la trayectoria histórica, sino al portafolio de productos en el dominio de actividad estratégica.

Con lo anterior, se marcó una senda que le otorgó un amplio conocimiento de la estructura sectorial, nacional e internacional y que lo ubicó en una situación de *lock in*. En esta no se puede entonces dar marcha atrás y, por el momento, tampoco es necesario hacerlo,

hasta que se genere una coyuntura crítica nueva proveniente de algún choque externo que obligue a llevar a cabo un nuevo proceso.

CAPÍTULO VII. Grupo Pronaca: dependencia de trayectoria y estrategias de crecimiento implementadas en la industria agropecuaria

Introducción

La evolución de la industria agropecuaria en Ecuador la convirtió en uno de los sectores más importantes para el producto interno bruto (PIB) siendo el sexto que más aportaba, y, para la población económicamente activa, como una fuente que concentró el 29.3 % de los empleos (El Telégrafo, 2017b). Según destacaba el Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2016), la concentración estaba principalmente en los subsectores de la agricultura, pesca, silvicultura, ganadería y caza.

El mismo ente investigador resaltaba que tres sectores fueron los que repuntaron en cuanto a la generación de plazas de trabajo, siendo de menor a mayor aporte con 58.000 plazas el de la construcción, 61.000 para el comercio y el de agricultura con 170.000 (INEC, 2017), de los 316.297 que se crearon durante el primer trimestre de 2017 (El Telégrafo, 2017b).

La década de los años 1970 la agricultura (rural) y la industria (moderna) se manejaban como "dos estructuras sociales de naturaleza histórica diferentes cada una con sus propias características de funcionamiento que justifican su existencia y su cambio" (Palán, 1989, p. 77). Aunque luego de redefinirse la nueva estrategia de acumulación, en esa misma década, quedó mejor establecido el nexo entre agro e industria.

Sin embargo, aunque fueron ingentes los esfuerzos que se realizaron, aún queda mucho por hacer, principalmente en lo referente a innovación, en diversificación de la oferta productiva y en la mejora de la materia prima en su gestión de calidad integral, para que sea más competitiva en contextos internacionales.

Al analizar los conglomerados en Ecuador, Vanoni y Rodríguez-Romero (2017a) concluyeron que de los 10 primeros presentes en el listado de 200 grupos del Servicio de Rentas Internas (2016), solo el grupo familiar y agroindustrial Pronaca se encontraba como representante de ese sector; y que 9 grupos económicos en la agroindustria hacían parte del 6.81 % del total estudiados.

La Bolsa de Valores de Guayaquil (2017) define dentro de su objeto social al grupo Pronaca involucrada en la:

> Realización de actividades agropecuarias especialmente relacionados a la avicultura, ganadería porcicultura, acuacultura y pecuaria en general, en todas sus formas y etapas; esto es, desde el aprovisionamiento de materia prima, ya sea producida por la compañía o adquirida a terceros, pasando luego a la producción de bienes hasta llegar la comercialización.

El cierre de 2016 significó para el conglomerado ingresos de 1.655.132.823 millones de USD, siendo la empresa Procesadora Nacional de Alimentos C.A. (Pronaca) líder del grupo, con ventas de 922.878.168 millones de USD reportadas al ente regulador. Lo que la ubicó en el puesto número 9 del total de 200 grupos económicos presentes en Ecuador.

7.1. Una lectura general a las mutaciones en el sector agropecuario del Ecuador

La división de la producción agropecuaria en el país, desde inicios de la república, hasta aproximadamente la década de los años 1970, estuvo dividida y focalizada principalmente en dos de sus cuatro regiones[227], la costa y la sierra. En la región costera se priorizaron los cultivos de cacao (auge cacaotero entre1880-1920), y banano (auge bananero entre 1950 y 1960) en haciendas repartidas entre las provincias del Guayas, Los Ríos y El Oro, cuya producción se direccionó a mercados externos, siendo Europa, el destino preferido. Mientras que, en la serranía, representada principalmente por los grandes latifundistas que producían para el mercado interno se consolidó la hacienda como principal forma de acumulación (Acosta, 2006, Correa, 2009).

El producto interno bruto agropecuario en la década de los años 1970 representaba el 30 %, lo que ubicaba al Ecuador como un país "eminentemente agrícola" (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca [MAGAP], 2015, p. 97), que redireccionó su economía hacia un nuevo patrón de especialización cuando surgió la bonanza petrolera.

El sector en Ecuador ha conformado una estructura protagonizada por agroempresas, por la mediana agricultura y por la presencia de familias que se apoyan en cultivos marginales como una forma de subsistencia (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca [MAGAP], 2015). Esto último denominado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2014) como agricultura familiar campesina (AFC).

[227] Los dos restantes son el Oriente, cuya principal producción es petrolera y la Insular representada por las Islas Galápagos.

A lo largo de la historia nacional, paradójicamente, los negocios agropecuarios han mantenido limitaciones en cuanto a recursos, infraestructura, tecnología de punta, líneas de crédito, y leyes claras que trabajen en favor de la rentabilidad sectorial. Algo que se incrementó durante el auge del petróleo, donde los pocos empresarios de la época se vieron afectados por las políticas que priorizaban un nuevo apogeo de exportaciones.

Así mismo, la migración interna de los agricultores hacia las grandes ciudades, o el desvío de esta mano de obra hacia otras actividades generadoras de recursos y mejoras en la calidad de vida familiar, fueron y siguen siendo uno de los grandes problemas que aquejan al sector.

La importancia relativa que tenía el sector agropecuario disminuyó desde 2000 a 2013 del 15.4 % al 8.9 % respectivamente. Lo que no significa menores niveles de producción, pero si una diminución de su dinamismo si se los compara con otros sectores (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015).

7.2. Exportaciones

Si bien en Ecuador el sector agropecuario representó un porcentaje relativamente importante como contribución del PIB (8 %), las bases agroexportadoras primarias (cultivos) se mantuvieron, solo que, a más del banano, cacao y café, se agregó el de las flores que se incorporó aproximadamente entre la década de los años 1980 y 1990 como un importante rubro agrícola exportable, junto con el de las frutas exóticas[228] y el camarón.

[228] Mango, maracuyá. tomate de árbol, pitahaya, papaya y naranjilla.

Las exportaciones de no tradicionales agroindustriales con valor agregado de elaborados de banano café y cacao, compartieron importancia con los enlatados de frutas, pulpas de maracuyá, palmito congelado entre otros. “La agricultura primaria y agroindustrial representó el 41 % de las exportaciones anuales totales en promedio entre 2000 y 2013” (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015, p. 118). Aunque la hegemonía la tenía las exportaciones petroleras con el 50 % de promedio anual entre 2000 y 2013. La tabla 80 demuestra un comparativo del período mencionado.

Tabla 80

Exportaciones petroleras, agropecuarias y no agropecuarias (2000-2013)

Años	**Total de exportaciones petroleras**	**Total de exportaciones agropecuarias**	**Total de exportaciones no agropecuarias**	**Total de exportaciones**
2000	2.442.000	2.254.062	230.564	4.926.626
2001	1.900.000	2.490.724	287.712	4.678.436
2002	2.054.990	2.724.863	256.268	5.036.121
2003	2.606.820	3.181.551	434.322	6.222.693
2004	4.233.990	3.162.559	356.342	7.752.891
2005	5.869.850	3.693.226	536.955	10.100.031
2006	7.544.510	4.286.211	897.427	12.728.148
2007	8.328.570	4'910.274	1.082.471	14.321.315
2008	11.880.213	5.912.480	1.025.634	18.818.326
2009	6.964.640	6.071.388	827.029	13.863.058
2010	9.673.230	6.689.848	1.126.850	17.489.927
2011	12.944.870	8.091.582	1.285.901	22.322.353
2012	13.794.750	8.165.539	1.809.279	23.769.568
2013	14.045.662	9.211.055	1.591.130	24.847.847

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca ([MAGAP], 2015, p.119).

El incremento en el rubro de exportaciones agrícolas hasta 2015 se vio beneficiado por dos factores relevantes: *1*) la producción a nivel nacional que creció de tal forma que permitió soportar la demanda externa de manera eficiente y *2*) el incremento del mercado internacional, no solo en la demanda de productos, sino también los precios (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones 2017b).

En 2015 se abrieron 13 nuevos mercados para las exportaciones, que hasta 2014 no se encontraban dentro del abanico de posibilidades de negociación, siendo entre ellos: Afganistán, Bermudas, Botswana, Chad, Djibouti, Islas Fiji, Gambia, Irak, Mauricio, Samoa Norteamericana, San Martín (parte Holandesa), Senegal, Seychelles; mientras que 8 mercados desaparecieron: Brunei Darussalam, Guinea, Liberia, Mauritania, Mayotte (Mahore), Myanmar, Nueva Caledonia, Sierra Leona (Ministerio de Comercio Exterior, 2016).

Sin embargo, durante el primer trimestre de 2016, presentó una desaceleración de 579 millones a 541 millones de USD de la balanza comercial, ocasionada porque las exportaciones de pescado, harina de pescado, aceite de palma y cacao se vieron reducidas en un 3 %. Mientras que un efecto contrario (triplicado) se suscitaba en las importaciones en aceite de soya, suplementos alimenticios, torta de soya y trigo (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016).

Las exportaciones no petroleras en el análisis realizado por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, [Pro Ecuador] (2017b), demostraron que entre enero y septiembre de 2016 existió un decrecimiento del 4.98 % de las exportaciones, que en dólares

norteamericanos alcanzaron 8.302 millones. Sin embargo, el banano y el plátano fueron el principal rubro de exportaciones no petroleras con un 24.56 % de participación[229].

7.3. Producción local

En el país, 1.46 millones de hectáreas fueron utilizadas para cultivos permanentes y 0.91 millones para cultivos transitorios (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2016), en estos, aproximadamente se producían 120 cultivos, de los cuales, según datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2015), unos 75 representaron los principales productos alimenticios de la población. Siendo la base de la soberanía alimentaria[230] el arroz, maíz, papas, verduras, hortalizas, frutas, leche, carne entre las principales. Mientras que los tubérculos, cereales, oleaginosas, madera, cría de animales, vegetales silvicultura, eran los de mayor aporte al PIB agropecuario.

El arroz es considerado uno de los principales cultivos para el consumo interno (canasta familiar básica[231]) a la vez que para la producción del denominado "balanceado"[232] (su cáscara) que sirve para la alimentación de las aves[233] de producción con fines comerciales. Aunque los esfuerzos en investigación realizados por el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca al

---

[229] La superficie cosechada del banano tuvo una tasa negativa de las 5.152 hectáreas lo que significa 2.78 % porcentualmente, con un decremento de 9.24 % respecto a 2015 (INEC, 2016b).
[230] Cuando un país es autosuficiente en su producción alimentaria.
[231] CBF por sus siglas son bienes y servicios imprescindibles para satisfacer las necesidades de un hogar tipo conformado por 4 personas y con 1.6 perceptores de ingresos que perciben la remuneración básica unificada que es de $375 (INEC, 2017)
[232] Proporción de alimentos como proteínas, minerales y vitaminas necesarias para el engorde adecuado de las crías aviares.
[233] También para otros animales de producción como el cerdo.

respecto de insertar nuevas variedades con mayores tonelajes de producción por cada hectárea, el promedio nacional de la gramínea se mantiene en un 6.81 toneladas (Castro, 2016). Esto a pesar de los frecuentes problemas de plagas que se presentan (Banco Central del Ecuador, 2016).

7.4. Subsector de la avicultura

Los últimos 25 años representaron para el subsector de la avicultura un crecimiento del 400 % (El Agro, 2016). Algo que se pudo dar porque en el gobierno de Rafael Correa, Ecuador no firmó el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, el que incorporaba al respecto de ese negocio una cláusula en el que ellos nos venderían congelados los denominados cuartos traseros del pollo[234] (Luis Bakker Jr., 2008).

La demanda nacional de 32kg de consumo per cápita era cubierta con los más de 200 millones de pollos que el subsector producía y que sumaba en toneladas un promedio entre 400.000 y 450. 000 (El Telégrafo, 2013). El período 2003-2004 estimaba que el 50 % del gasto en compras de carnes era de pollo, aumentando al 52 % en 2013. Esto la ubicó como la carne de mayor consumo en el país durante el nuevo milenio (Escuela de Postgrado en administración de Empresas [ESPAE], 2016).

[234] Conformado por la pierna, antepierna y rabadilla.

7.5. El subsector de la porcicultura

La producción porcícola fue muy fluctuante, generando picos productivos desde 2007 (43.000 Tm /año) hasta 2013 (74.908 Tm/año), los que fueron soportados por un incremento de la tecnología (en procesamiento), mejora genética de las razas y mejora en combinaciones de balanceados utilizados en la alimentación (El Agro, 2016), compensándose a nivel nacional con un incremento de su consumo del 4 % al 8 % (ESPAE, 2016).

Sin embargo, durante el período 2014 -2016, la producción porcícola disminuyó. En el último año en mención, la reducción fue de 20 % en las granjas más grandes, mientras que los pequeños porcicultores que comercializaban la carne de forma directa o vendiendo a los grandes productores se vieron en muchos casos obligados a abandonar el negocio. Esto incidió para que a nivel nacional la producción se redujera en un 15 % (Líderes, 2017).

En un comparativo entre los países vecinos como Perú y Colombia, el costo de tratamiento de un kilo de carne estaba en $1.70, mientas que en Ecuador $2.15. Esto a la par con el precio del quintal de maíz[235], es trasladado al proceso de producción y, por lo tanto, al incremento de cada kilo de cerdo comercializado (Asociación de porcicultores del Ecuador, 2017), factores que estimulaban el contrabando por dichas fronteras (Líderes, 2017).

[235] Principal materia prima del balanceado para cerdos que a 2016 estaba a un precio de $14.90, mientras que en los países vecinos el quintal está entre 7 y 13 USD. (Líderes, 2017)

7.6. Subsector ganadero

Los terrenos no aptos para la agricultura, normalmente anegadizos y fluviales de la región amazónica y costera del Ecuador eran principalmente dedicados a la ganadería de carne bovina, vista en el país como parte sustancial de la dieta (ESPAE, 2016), mientras que la ganadería de la sierra tradicional e históricamente ha sido de producción lechera.

El INEC (2016b) explica en el último censo agropecuario que 2/3 de los terrenos empleados para agricultura fueron dedicados al pastoreo. La tabla 81 demuestra la forma en que estaban distribuidos los suelos para ganadería.

Tabla 81

Distribución de suelos para uso en pastoreo

Porcentaje de tierra disponible para uso agropecuario del total del tamaño del país[236].	29.7 %.
Porcentaje de tierras dedicadas a pastos.	19 %
Hectáreas dedicadas a cría de ganado.	4.8 millones de Ha.
Porcentaje de pastos cultivados.	67 %.
Pasturas naturales.	33 %.

Fuente: INEC (2016b).

A 2016 el gasto anual de las familias ecuatorianas en cárnicos y congelados estaba en $114 millones de USD, aunque la importancia de la carne bovina se reducía del 46 % al 40 % (*Unites States Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service* [USDA-FAS],

[236] 283.560 km².

(2015). Con una población bovina cercana a 4.5 millones de cabezas de ganado se cerró en 2015 con una contracción de la producción por falta de rentabilidad (ESPAE, 2016). Los ganaderos desviaron sus intereses a actividades de mayores ingresos y menor riesgo como el café, cacao, teca y maíz (El Productor, 2013), una tendencia que se mantiene.

De las 6 provincias[237] costeras que concentraban la ganadería, en las aproximaciones hechas por Castillo (2014) se calcula que fueron 75.000 plazas de trabajo las que se generaron. A las que se les suma aquellas relacionadas a las labores culturales y de mantenimiento de potreros[238] y del mismo ganado. Esto considerando que la mayor fuente de alimento de los bovinos era el pasto (ESPAE, 2016). Las USDA-FAS (2015), resaltó algunos elementos primordiales de la industria de ganadería de carne, los que son expuestos en la tabla 82.

Tabla 82

Tamaños y cantidades de haciendas de ganado bovino

Productores a nivel país.	280.000 de ganado bovino.
Productores con hatos inferiores a 20 Ha.	187.000.
Haciendas entre 20 y 100 Ha.	78.000
Haciendas superiores a 100 Ha.	16.800

Fuente: elaboración propia con base a USDA-FAS (2015).

Por otra parte, las regulaciones y normas implementadas en este subsector sirvieron como medidas de mejoramiento a nivel de hacienda y por lo tanto de la calidad del producto final faenado y comercializado. Siendo estas *1*) Ley de Sanidad Animal, *2*) Ley Orgánica del

[237] Guayas, El Oro, Los Ríos, Manabí, Esmeraldas y Santo Domingo.
[238] Mantenimiento de cercas, control de malezas fumigación.

Régimen de la Soberanía Alimentaria *3*) Ley de Mataderos, *4*) Ley de Erradicación de la Fiebre Aftosa, *5*) Reglamento de Control de Ferias de Comercialización de Animales, *6*) Reglamento de Movilización Interna de Animales, 7) Resoluciones del Ministerio de Agricultura, *8*) Disposiciones de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro [Agrocalidad] (ESPAE, 2016).

Como anteriormente se ha puntualizado, la comprensión del accionar estratégico de una organización sería incompleto si el ambiente sectorial en el que se desarrollan e implementan estrategias no es evidenciado (Rodríguez-Romero & Tovar, 2007). La figura 38 resume el entorno en el que el grupo Pronaca compite.

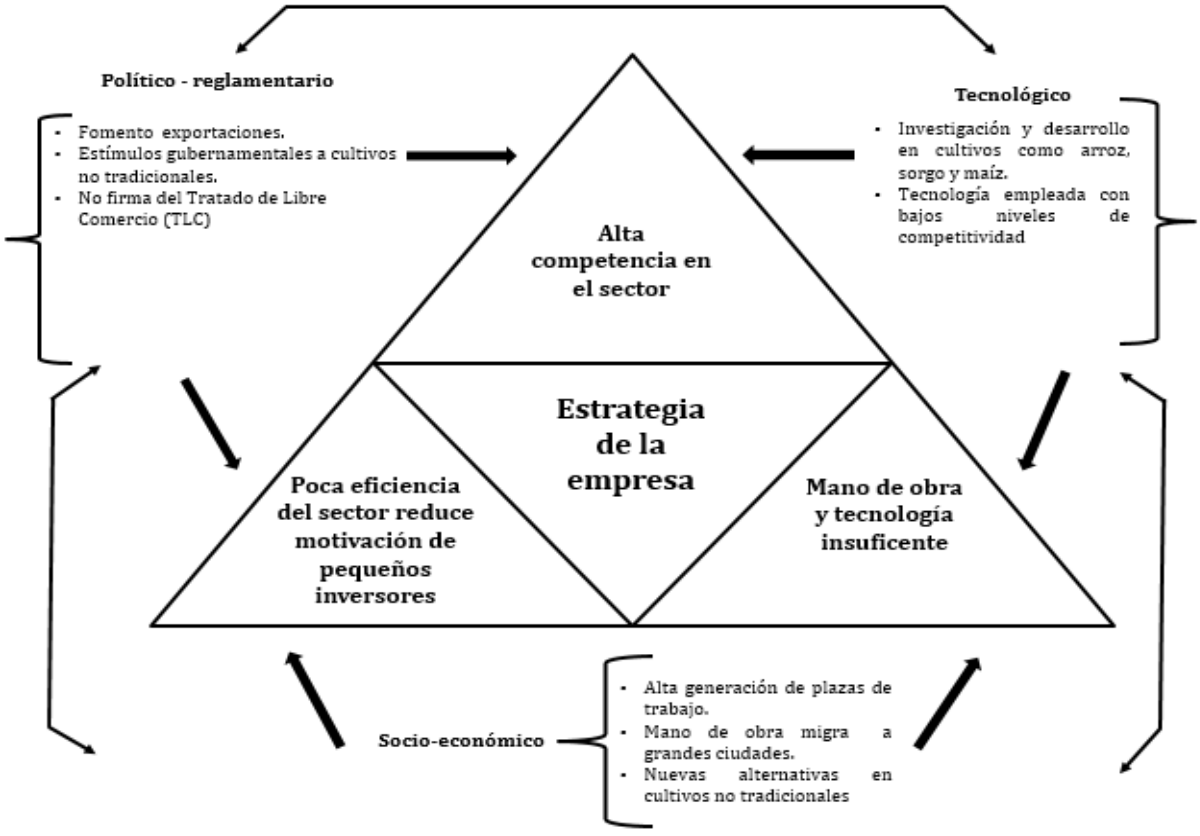


Figura 38. Mutaciones en el entorno agropecuario.

Fuente: elaboración propia con base a Lemaire (1997).

7.7. Segmentación estratégica del grupo Pronaca

Desde sus inicios el grupo Pronaca mantuvo su estrategia de crecimiento con especialización en el sector agropecuario, trayectoria que a lo largo de los años lo ubicó como la principal empresa dentro del oficio agroindustrial. La tabla 83 recoge los dominios de actividad estratégica (Garrette, Dussauge, & Durand 2009) con los que participa el grupo.

Tabla 83

Participación relativa de los ingresos del Grupo Pronaca

Sector	2007	2012	2014	2015	2016
Agroindustrial	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Fuente: elaboración propia con base a datos del Servicio de Rentas Internas (2017).

Una vez analizado e identificado el oficio se reconocieron 6 empresas dedicadas al sector agropecuario. La figura 39 muestra la conformación del grupo, de acuerdo con los datos del Servicio de Rentas Internas (SRI, 2017).

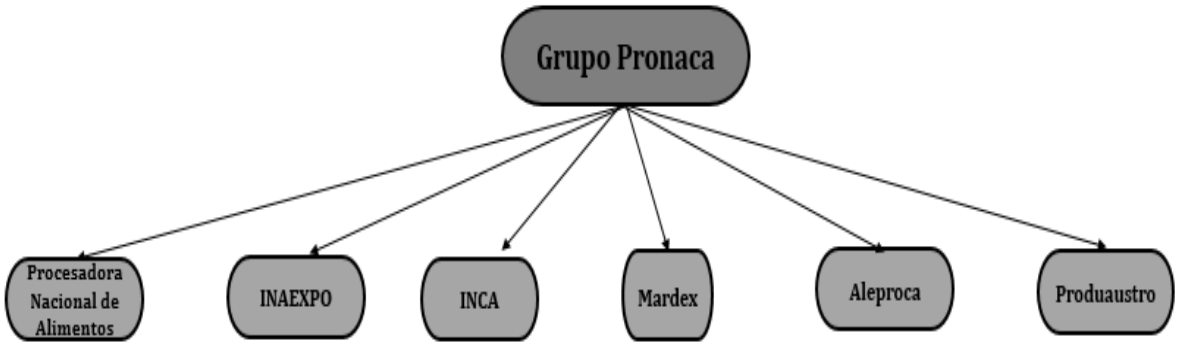


Figura 39. Segmentación estratégica del Grupo Pronaca.

Fuente: elaboración propia con base a SRI (2017).

7.8. Análisis competitivo en el sector agropecuario

El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (2016) señalaba que la agroindustria en Ecuador era muy amplia, abarcando principalmente los cultivos de palma africana (1.711.585), caña de azúcar (6.049.974 toneladas métricas), brócoli (113,093), papa (443,357), maíz duro (835.604) y arroz (968.168 toneladas métricas), que se ubicaban en una extensión de terreno de "1.46 millones de hectáreas de cultivos permanentes y 0.91 hectáreas para cultivos transitorios" (p. 7).

Aunque el entorno competitivo se mostró inestable hasta diciembre de 2016, el Gobierno apostó a la búsqueda de inversiones en el sector agroindustrial, con una meta de captación de 13.600 millones de USD. Esto fomentó estrategias que permitieron generar alianzas o convenios comerciales entre las empresas locales e internacionales (Líderes, 2016).

7.8.1. Las cinco fuerzas competitivas en el sector.

La incidencia de las fuerzas competitivas ha variado en el sector a lo largo de toda la trayectoria del grupo Pronaca, lo cual se suscitó por las distintas mutaciones que sufrió el entorno desde lo político, económico y social (Lemaire, 1997). Esto con mucha mayor fortaleza por las diferentes reformas agrarias iniciadas en las dictaduras militares (North, 1985; Gondard & Mazurek, 2001).

Dichas leyes influyeron en la reorganización de los suelos (Lescano, 2013), en el fomento de ciertos cultivos y sus respectivos factores productivos y en la colonización de otras áreas geográficas no consideradas dentro del mapa agropecuario de las décadas de 1960 y 1970 que ampliaron las fronteras agrícolas (Jordán, 2003).

El poder de negociación de los proveedores en el sector se vio minimizado por tres razones: *1*) por el fomento[239] que las grandes corporaciones agroindustriales hacían a los pequeños y medianos agricultores, *2*) por la baja calidad de los productos cosechados por los pequeños y algunos medianos agricultores, y *3*) por los insuficientes niveles de producción para ofertar a agroindustriales.

Ha esto se le debe sumar que las grandes corporaciones conglomeradas en muchos de los casos realizaron estrategias de integración vertical atrás, de tal forma que eran sus propios abastecedores de materias primas para sus procesos productivos. Esto quiere decir que eran productores en agricultura, ganadería, pesca y a la vez en sus industrias agregaban valor a dicha materia prima al generar productos procesados para el consumo local e internacional.

El ingreso de nuevos participantes sea nacionales e internacionales con volúmenes representativos de producción no fue la tónica que presentó el sector en los últimos 15 años, lo que significó una hegemonía de las empresas que se consolidaron hasta la década de los años 2000.

Y aunque organizaciones internacionales como la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Banco de Desarrollo de América Latina otorgaron préstamos a pequeños y

[239] Es muy común que las grandes empresas agroindustriales apoyen a los pequeños agricultores y productores pecuarios entregándoles insumos como pesticidas, abonos, balanceados asistencia técnica, entre otros beneficios a cambio de que las cosechas les sean vendidos a ellos a precios establecidos y regulados por la gran industria. En el grupo Pronaca es conocido con el nombre de integrados.

medianos empresarios (CAF, 2017), para una mayor profesionalización de ellos, la tendencia a los bajos niveles de producción continua. En este sector, los compradores tampoco fueron históricamente quienes generaron una dinámica que los ubicó con un poder superior a lo que los grandes productores alcanzaron individualmente.

Con base a lo mencionado eran los competidores actuales quienes ejercieron influencia en la rentabilidad de las empresas en el sector (ver figura 40). Estos participantes mantuvieron su poder principalmente sobre sus clientes directos (mayoristas y detallistas). Aunque la fortaleza que tuvo el conglomerado Pronaca fue principalmente sobre empresas molineras[240] y productoras de animales de cría en corral, las cuales no alcanzaron a tener activos ni niveles de facturación cercanos al grupo (SRI, 2017), pero que si mermaron la rentabilidad al competir principalmente por precios.

[240] Elaboradoras de balanceados.

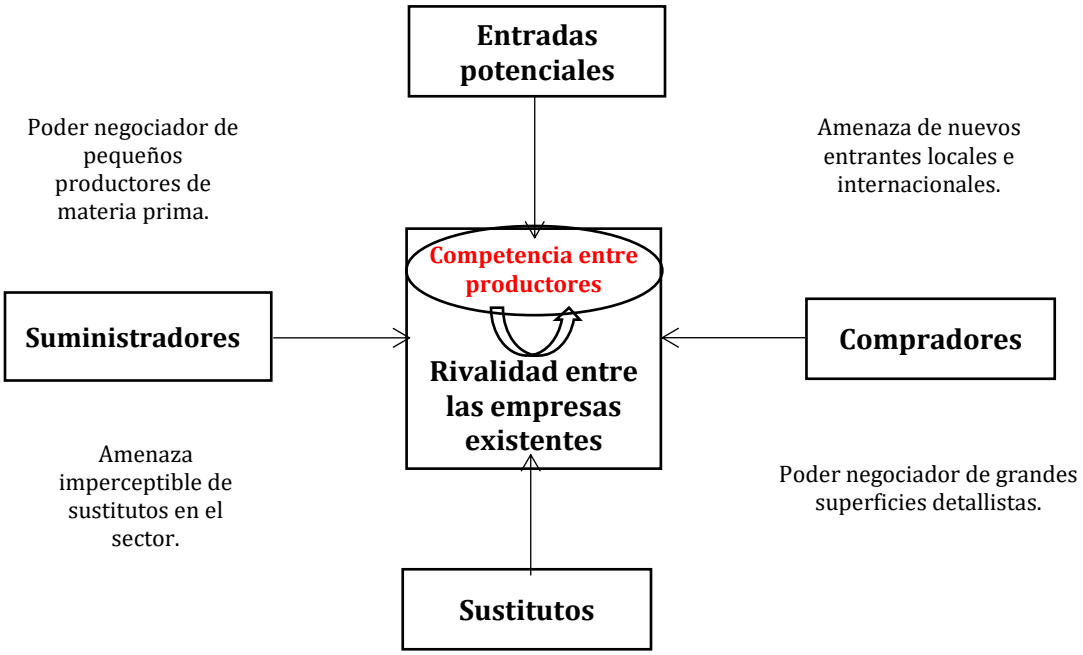


Figura 40. Fuerzas competitivas en el sector agropecuario.

Fuente: Porter (1983, 2013, p. 4).

7.8.2. Interpretación de la dinámica competitiva mediante grupos estratégicos.

El entorno competitivo a diciembre de 2016 permitía identificar a los grupos estratégicos de acuerdo con la diversidad de portafolio[241] y al tipo de estrategia agroindustrial aplicada. De acuerdo con los datos del SRI (2017) se agruparon a las empresas que hacían parte del listado de esta última institución como conglomerados (ver figura 41). Y aquellos que no fueron identificados por este ente regulador, se obtuvieron de la Superintendencia de Compañías (2017).

[241] Se hace mención aquí a lo que en estrategia de producto se conoce como amplitud de la línea, es decir, al número total de productos o referencias fabricados.

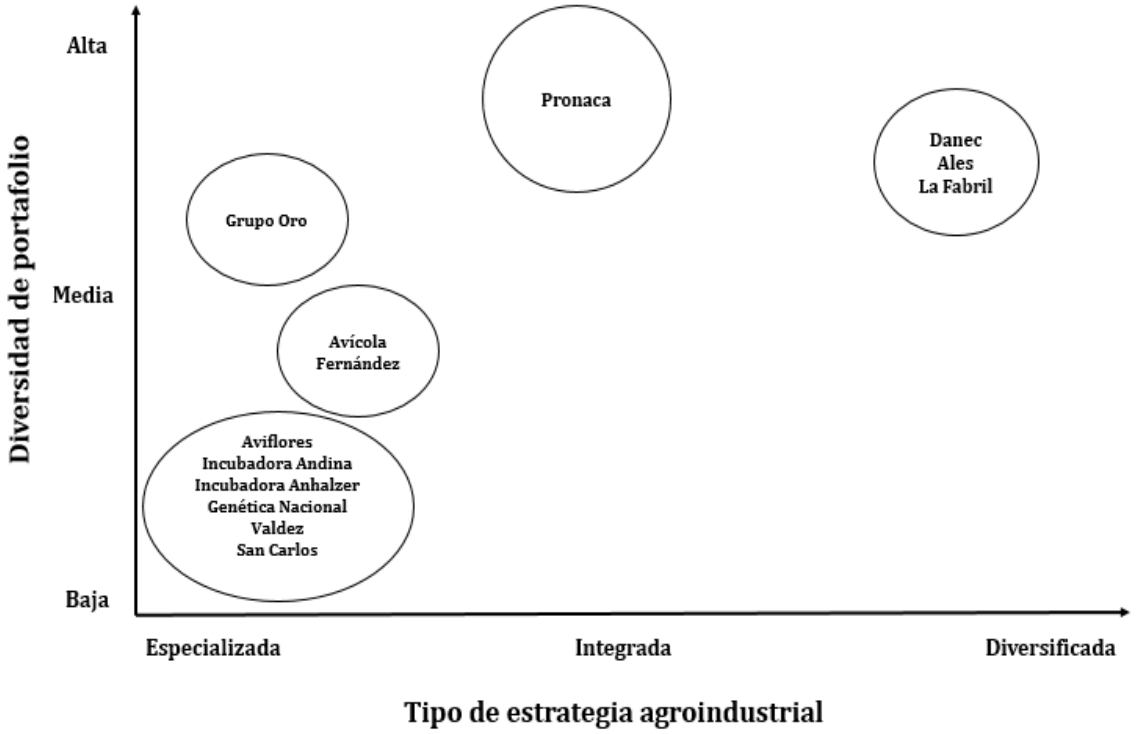


Figura 41. Grupos estratégicos agroindustriales.

Fuente: Elaboración propia.

7.9. Construcción de la ventaja competitiva del grupo

Si bien son muchas las empresas que participaron con mayor o menor fortaleza en el subsector de la producción agrícola, avícola, porcina y vacuna, durante su trayectoria empresarial, el conglomerado ha construido ventajas competitivas que lo ubicaron como empresa líder, no solo a nivel de comercialización de su portafolio, sino también como empresa pionera que apostó a la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), en: *1*) plataformas para diferenciarse, *2*) obtener mejores costos a nivel de producción y *3*)

exportador de productos a mercados internacionales con altos estándares de regulaciones de calidad.

Todo el andamiaje tecnológico aplicado a sus cultivos y a la producción pecuaria se reforzaba con inversión en gestión ambiental responsable, siendo cumplidores con las leyes locales y nacionales lo que le daba sustentabilidad a las operaciones de producción. Así mismo, el conglomerado apuesta a la formación, especialización y tecnificación de su personal, lo que era considerado como una de las ventajas competitivas primordiales para sostener su estructura corporativa.

El posicionamiento de la marca Pronaca[242] confirmó la aceptación por parte del consumidor final, esto brindó al conglomerado un amplio poder de negociación ante los distribuidores (grandes superficies detallistas) como una garantía de rotación de los productos con su sello, por la imagen que se ha construido como fuente de diferenciación (Villanueva & Toro, 2017). El mismo que se fortaleció, principalmente, por los atributos de higiene y calidad que fueron en un 85 % y 84 % respectivamente los más valorados por los consumidores.

7.10. Vías y modos de desarrollo del conglomerado y la dependencia de trayectoria en el sector agroindustrial

El conglomerado familiar ha marcado una trayectoria que demostró en su especialización en la venta de insumos agrícolas y en la cría de pollos BB, con su primera

[242] El grupo emplea para cada uno de sus productos una marca diferente, es decir la estrategia es la de "casa de marcas".

empresa denominada Importadora Nacional de Insumos Agropecuarios (INDIA), hasta convertirse en una organización que producía materia prima agrícola para autoabastecerse en sus granjas[243], en sus industrias y en todas las operaciones que se relacionaban con la cría y engorde de animales de granja para su posterior faenamiento y comercialización.

Esto trazó una dependencia de trayectoria al respecto de las decisiones que se tomaron, de las estrategias que se implementaron y del desenvolvimiento que el conglomerado tuvo desde su fundación hasta su actual forma de hacer negocios.

7.10.1. Crecimiento del conglomerado y su dependencia de trayectoria: fase 1.

Los orígenes del conglomerado se remontan a 1957 cuando Lodewijk Jan Bakker fundó en la ciudad de Quito la empresa INDIA. Su primera vocación fue el de las importaciones de insumos agrícolas que eran cada día más requeridos por el impulso que se dio a la agricultura y ganadería en el gobierno del presidente Galo Plaza Lasso (1948-1952). Labor que se complementó con la construcción de carreteras que conectaban a los principales centros agrícolas del país en la tercera presidencia de Velasco Ibarra (1952-1956), y que continuó con la mejora de dicha infraestructura vial en el gobierno de Camilo Ponce Enríquez (1956-1960).

A la par de la fundación de INDIA, el mercado de venta de pollos en pie[244] vislumbraba importantes oportunidades de comercialización y crecimiento. La familia

[243] Otra forma ya mencionada es la de recibir materia prima por intermedio de sus proveedores integrados los cuales aproximadamente están alrededor de 4.000 a nivel nacional, lo que implica un 93 % de abastecimiento local.
[244] Pollos que se vendían vivos al consumidor final.

Bakker identificó que la producción de huevos comerciales y la incubación tenían futuro empresarial, por lo que comenzaron a ampliar su producción en la hacienda La Estancia. Este hecho marcó una importante coyuntura crítica en la evolución de Pronaca.

Este emprendimiento se convirtió en 1965 en la Incubadora Nacional Compañía Anónima (INCA). Al respecto del negocio de aves, el presidente ejecutivo de Pronaca expresaba:

> En los inicios del negocio de la avicultura, con mi padre, nos acercábamos a los bancos a hacer préstamos con el fin de expandirnos, pero ellos eran incrédulos al respecto del potencial que ese sector tenía. Hay un refrán que dice que "el negocio de pico a nadie hace rico", seguramente por eso era tan difícil conseguir el dinero prestado (Luis Bakker Jr., 2008).

En la década de los años 1970 se fundó la empresa Indaves, con el objetivo de fortalecer empresarialmente lo que hacía la empresa INCA, para en lo posterior, involucrarse en la cría, procesamiento y venta de pollos y pavos, complementándose el espectro de acción del portafolio de productos y considerando que en esa etapa preformativa no existieron restricciones en la toma de decisiones, pero si una historia que gatilló *path dependence.*

Con el nombre Procesadora Nacional de Aves en 1979 y posteriormente cambiando de nombre a Procesadora Nacional de Alimentos se fundó Pronaca, como empresa buque insignia (Villanueva & Toro, 2017) que concentró hasta 2016 la mayor facturación dentro de los diversos dominios de actividad estratégica que tenía el conglomerado, que al observar

oportunidades de mercado, en 1981, optó por la producción de alimentos balanceados y, en la década de los años 1990, decidió su ingreso a la producción de cárnicos y embutidos.

El traspaso de la empresa a Luis Bakker Jr. representó el fin de esta primera etapa formativa del Grupo Pronaca. Él con una visión que involucraba a la innovación y a la consolidación del negocio en su oficio central dio un giro de modernidad, diferenciación y agregación de valor al *core business* organizacional al: *1*) impulsar el crecimiento de la base de la pirámide, *2*) expandir el negocio en la nutrición animal, y *3*) fomentar canales especializados para nuevos segmentos de atención. Todo esto como parte central de los lineamientos estratégicos propuestos.

7.10.2. Crecimiento vía dominancia de actividades.

El portafolio del conglomerado estuvo conformado por unidades de negocios con operaciones relacionadas en el sector agroindustrial que se complementaban y facilitaban el desenvolvimiento de la empresa.

Para realizar el análisis de la estrategia predominante se identificaron los ingresos y se calculó el porcentaje de participación por cada negocio individual con relación a la facturación total por período, para así poder definir el grado de especialización del conglomerado según lo que establece Rumelt (1982). La tabla 84 permite identificar lo antes expresado.

Tabla 84

Participación de las unidades de negocios en los ingresos del conglomerado Pronaca

Sector	2008	2012	2014	2015	2016
Industrialización de alimentos.	92 %	91,03 %	91,12 %	93,7 %	93,08 %
Exportaciones no tradicionales.	4,19 %	5,66 %	5,85 %	4,16 %	4,21 %
Incubación de pollos	1,26 %	1,37 %	1,28 %	1,21 %	1,1 %
Exportación de mariscos.	1,76 %	1,45 %	1,25 %	0,41 %	1,08
Alimentos empacados.	0,79 %	0,49 %	0,50 %	0,52 %	0,53 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior la industrialización de alimentos fue el rubro que mayor porcentaje abarcó dado que muchos fueron los negocios que se concentraron en este apartado, tales como industria de embutidos, productos en conservas, procesamiento de hortalizas entre otros. Con estos datos podemos también definir la estrategia predomínate de acorde con lo que sugiere Rumelt (1982) y que se demuestra en la tabla 85.

Tabla 85

Índice de Rumelt para el conglomerado Grupo Pronaca

Ratios	2008	2012	2014	2015	2016
Ratio de especialización (% de cifra de negocios por actividad principal).	92 %	91,03 %	91,12 %	93,7 %	93,08 %
Ratio de relación (% de cifras de negocios por actividad relacionada).	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Fuente: elaboración propia.

El análisis del grupo Pronaca presentó una ratio de especialización $Rs \geq 95\ \%$ lo que a decir de la metodología de Rumelt (1982) aplicada, significaba que Pronaca tenía su negocio dominante en la industrialización de sus materias primas en alimentos. Mientras que su ratio vertical $Rv \geq 70\ \%$, está en relación con sus ingresos, atribuibles al mayor grupo de productos asociados con los procesos de la materia prima empleada en cada una de sus etapas de procesamiento.

7.10.3. El modo de desarrollo interno y la dependencia de trayectoria: fase 2.

El crecimiento de la agroindustria, sobre todo a nivel latinoamericano, incidió para que el desarrollo de la organización se fortaleciera por la apuesta a la tecnología en: *1*) los procesos de sus granjas de producción avícola-pecuaria, *2*) la integración de sus actividades, *3*) la inversión en genética; y, a nivel de cultivos, *4*) el desarrollo de variedades de maíz, sorgo, quinua y otras especies vegetales utilizadas en la alimentación de ganado, aves y camarones.

La estrategia de apostarle a la investigación permitió ganar competitividad no solo en el mercado local donde la empresa se convirtió en una de las pioneras al respecto, sino, que esto facilitó en la década de 1990, precisamente en el período que Casanova (2009, 2010, 2011, 2015) denomina la segunda fase de expansión de las multilatinas, a un ingreso a contextos internacionales demandantes de conservas de palmito y alcachofa comercializados

con la marca Gustadina[245]. Productos dirigidos principalmente al mercado de Estados Unidos, Argentina, Francia entre otros 20 países adicionales. Productos que eran obtenidos de proveedores agrícolas calificados, inmersos en una cadena de suministros gestionados desde lo estratégico, táctico y operativo a los cuales a 2015 Pronaca compró 178 millones USD.

En este esquema, I+D+i se convirtió en un puntal que involucró inversiones de 50 millones de USD a 2011 y que generaron la construcción de centros de investigación (tanto en productos de consumo animal como humano) repartidos a nivel nacional con el objetivo de ser competitivos al implementar una estrategia genérica en costos. Decisiones que fortalecieron el efecto: *1*) aprendizaje, de *2*) coordinación, *3*) complementarios y el de *4*) retornos crecientes, típicos de esta segunda fase de retroalimentación positiva dentro de la constitución de la trayectoria (Sydow et al., 2009).

Desde 2015 para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible[246] (ODS) establecidos en su estrategia de crecimiento interno, la empresa optó por adherirse a los 17 objetivos globales[247] diseñados[248] por la Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2017).

Con base a esto el conglomerado estableció su nueva filosofía: `Ser Pronaca´, enmarcada en que cada actividad que desplegaran los colaboradores debía generar un

---

[245] La empresa Inaexpo, que es una de las una de las unidades de negocios dedicadas a la exportación de palmito es considerada como una de las mayores empresas exportadoras del mundo (Líderes, 2011).
[246] Permite satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y las posibilidades de las futuras generaciones.
[247] Estos objetivos son: *1*) Fin de la pobreza, *2*) hambre cero, *3*) Salud y bienestar, *4*) Educación de calidad, *5*) Igualdad de género, *6*) Agua limpia y saneamiento, *7*) Energía asequible y no contaminante, *8*) Trabajo decente y crecimiento económico, *9*) Industria, innovación, infraestructura, *10*) Reducción de las desigualdades, *11*) Ciudades y comunidades sostenibles, *12*) Producción y consumo responsable, *13*) acción por el clima, *14*) La vida submarina, *15*) Vida de ecosistemas terrestres, *16*) Paz, justicia e instituciones sólidas, *17*) Alianzas para lograr los objetivos
[248] La ONU también definió 169 metas para erradicar la pobreza y proteger el planeta.

bienestar natural. Así, una de las decisiones que tomó la alta dirección fue la de identificar con certeza cuáles eran sus grupos de interés internos y externos (figura 42) buscando crear un relacionamiento constante y positivo en el que se priorizaba el: *1*) involucramiento, 2) trabajo en conjunto, *3*) monitoreo y satisfacción.

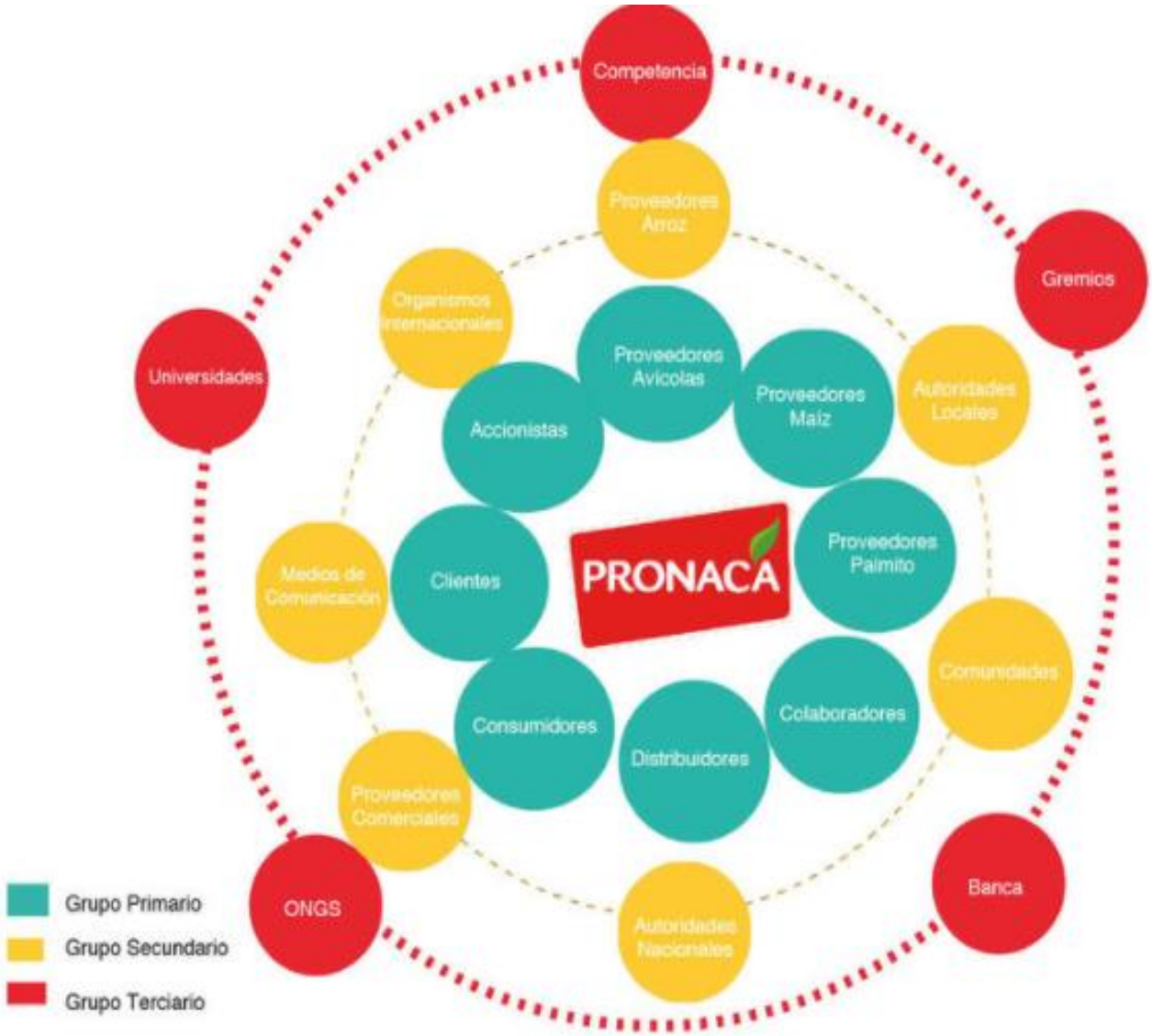


Figura 42. Grupos de interés de Pronaca.

Fuente: Pronaca, memoria de sostenibilidad (2016).

En la misma línea de "Ser Pronaca" se decidió por parte de la alta dirección establecer tres tipos de bienestar, para ser consecuentes tanto con su misión como con su visión, siendo estos: *1*) bienestar familiar (con la mejora de la calidad de vida de la familia por medio de los productos comercializados), *2*) bienestar ambiental (despliegue de recursos e inversiones para materializar buenas prácticas en favor del entorno) y *3*) bienestar social (el recurso humano es un generador productivo por lo que trabaja para los colaboradores, proveedores y clientes).

7.10.4. Estrategia de desarrollo conjunto.

La fortaleza histórica del conglomerado con la internacionalización de sus —productos-marcas — de palmito para Brasil y con los de valor agregado de congelados para alimentación en Colombia, le dio un posicionamiento de alta calidad en los consumidores. En este último país posicionaron y consolidaron el portafolio de productos de precocidos y congelados de pollo y carne. La calidad de la materia prima del conglomerado fue reconocida por el también grupo empresarial colombiano El Corral[249] a quien en una primera fase comercializó sus productos, para posteriormente vender las operaciones de Bogotá (Portafolio, 2014).

En Brasil en alianza estratégica con la empresa Agroceres se fundó Inaceres en 2001, especializándose en el cultivo de palmito en toda su cadena de valor (aspectos de producción, procesamiento y comercialización) (Inaceres, 2017).

[249] Organización colombiana que domina con 80 % de participación de mercado en el negocio de las hamburguesas.

7.10.5. Gestión del portafolio y dependencia de trayectoria del grupo Pronaca: fase 3.

Al cierre del análisis del conglomerado motivo de estudio este se encontraba en un proceso de estabilización de su crecimiento. La estrategia de apostar a la sostenibilidad le ha permitido desmarcarse del resto de competidores locales. Por una parte, por la conciencia social que se fortalece y consolidada y por otro porque ante los ojos de los mercados externos son posibilidades de competir con mayor solvencia ante la oportunidad de ingreso en países que estimulan las relaciones empresa-entorno.

La ventaja adquirida por el grupo se encaminó a la mejora de los costos de producción a nivel de criaderos, generado por las sinergias que se dieron entre su producción agrícola, con la investigación de nuevas variedades de gramíneas y su presencia en el mercado local, ocasionando un fortalecimiento de su poder de negociación sobre las grandes superficies comerciales detallistas.

En esta tercera fase de *path dependence* se reestructuró la organización a través de un proceso de consultoría fomentado, en ese entonces, por su presidente ejecutivo Luis Bakker Jr.[250], decidiéndose el momento oportuno para ceder el mando de las operaciones a su hijo Luis Bakker V. quien asumió el rol de presidente ejecutivo y sus otros dos hijos, John Bakker, el de vicepresidente del conglomerado y Christian Bakker como vicepresidente de

[250] Hoy presidente del directorio del grupo.

sostenibilidad. Con este último cargo se daba soporte a la decisión de estar alineados con los objetivos de desarrollo sostenible.

Como consecuencia de la trayectoria planteada por el conglomerado y siendo fieles a su estrategia de especialización en la industria agropecuaria el portafolio de productos representado en la matriz del *Boston Consulting Group* evidenció la constante investigación en nuevas variedades de los distintos cultivos, necesarios para el proceso productivo local. Por ejemplo, el palmito, cuyo crecimiento se daba principalmente en áreas de cultivo en Brasil, donde se desarrollaban nuevas variedades resistentes a plagas, con mejoras de producción y con nuevas características fisiológicas en mejora del rendimiento por hectárea.

A la par de este producto, los mariscos, entre los que se destacó el atún y camarón, hacían parte del portafolio de productos que ingresaban a mercados internacionales con el sello Pronaca. Mientras que el grupo de productos relacionados a congelados de alimentación e insumos agrícolas, representaron a aquellos que proporcionaron una gran cantidad ingresos con menores niveles de inversión (figura 43).

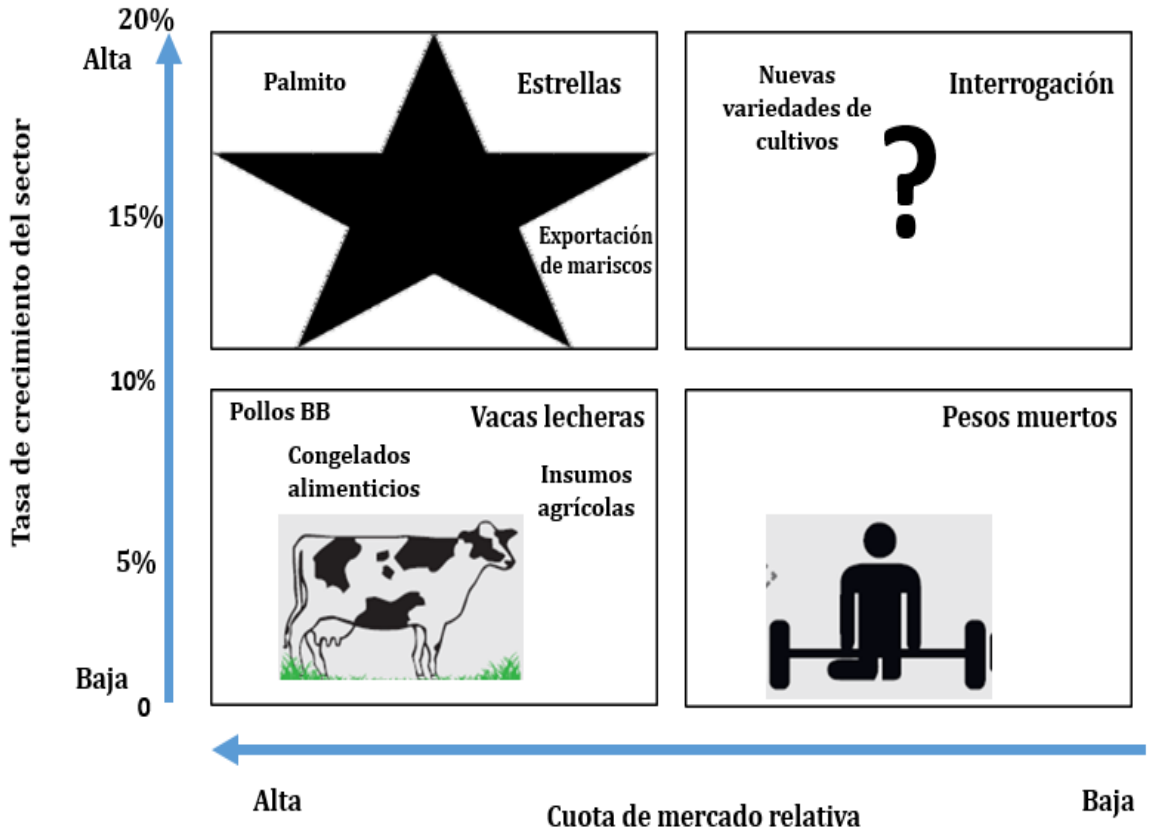


Figura 43. Portafolio de productos del Grupo Pronaca.

Fuente: elaboración propia con base a Ansoff (1957).

Conclusiones

De forma similar a lo que han hecho los otros conglomerados analizados en este trabajo de investigación, Pronaca tuvo como principal fundamento estratégico para su ampliación en el mercado nacional la defensa de su posición dentro de su principal dominio de actividad: la industria agropecuaria. Y lo realizó mediante la búsqueda de una posición competitiva que lo ubicó como el grupo dominante en el sector e incluso como el primero a

nivel de facturación del resto de sus competidores y presentes en la lista de 200 grupos del Servicio de Rentas Interna.

Su trayectoria y su crecimiento en el ámbito agropecuario y agroindustrial local le permitieron observar mercados externos globales siendo el cultivo de palmito el principal producto exportable con el que conquistó, desde la segunda fase de expansión de las multilatinas, los clientes internacionales.

Si bien sus inicios estuvieron relacionados a la comercialización de insumos agrícolas, su ruta estratégica se enmarcó en la producción pecuaria, consiguiendo a la fecha de cierre de este análisis, el primer lugar en cuanto a producción de cárnicos, apalancados por sus inversiones en tecnología, innovación y en la eficiencia obtenida con su estrategia genérica de costos.

Por otra parte, el período analizado estuvo caracterizado por una serie de regulaciones político reglamentarias en diversos sectores, que fueron vistas como variables de deterioro de la rentabilidad, en lo agropecuario, la legislación más bien tuvo tintes que intentaron estimular a los inversores en áreas como las exportaciones no tradicionales, el apoyo a los productores de aves al no firmar el tratado de libre comercio con Estados Unidos, al igual que inversiones en el campo de la tecnología e investigación. Rubros que en el gobierno del presidente Rafael Correa ganaron prioridad en su agenda.

El crecimiento acelerado del grupo se dio principalmente a partir de la segunda generación cuando el conglomerado apostó en su oficio central y realizó las inversiones necesarias para intensificar su producción a nivel de granjas donde apostó a la estrategia de liderazgo en costos, algo que los desmarcó sustancialmente de sus competidores y cuya

estrategia se fortaleció con la incorporación de tecnología, que actualmente lo ubica como el conglomerado de mayores ingresos en este sector.

Desde la dependencia de trayectoria, en su primera fase formativa, la organización apostó a un negocio que no vislumbraba futuro debido a los hábitos de compra (pollo en pie) del consumidor ecuatoriano. Sin embargo, esta decisión que marcó una de las coyunturas críticas más importantes para la empresa, creó una ventaja sobre los futuros competidores entrantes, ya que logró ingresar primero en pequeños nichos de mercado, para posteriormente, incidir sobre los hábitos de consumo del ciudadano ecuatoriano, cambiando los gustos y preferencias a la compra de pollo congelado.

En la segunda etapa, ocurrida en la dirección de Luis Bakker Jr. Ya con gran parte del mercado de congelados en manos de Pronaca, se incorporaron nuevas marcas que se transformaron en íconos y cuyo posicionamiento hasta el cierre de este análisis se mantenía vigente. La clave de este período fue la capacitación a todo nivel organizacional, la entrada con cultivos propios en países como Brasil con el palmito y con congelados en Colombia, afianzaron una posición competitiva con relación a los competidores locales.

Las inversiones tecnológicas a nivel de campo con centros de desarrollo tecnológico en cultivos necesarios para la conformación de balanceado, empleado en sus propias granjas, fortalecieron y consolidaron su estrategia de costos y su especialización en el sector agroindustrial.

En la tercera fase o de dependencia de trayectoria, su apuesta a los costos, tecnología y el enfoque en su oficio central consolidaron a la organización. Por otra parte, el conocimiento de mercado durante su accionar comercial les permitió adelantarse a sus competidores en decisiones estratégicas de corto mediano y largo plazo.

Podemos deducir que con las ventajas competitivas que mantiene puede dar saltos estratégicos que mejoren aún más su posición de liderazgo. Por lo tanto, y esto de acuerdo con la idea central que presenta *path dependence*, la empresa seguirá estos patrones hasta que un choque externo forme una coyuntura crítica nueva.

CAPÍTULO VIII. Corporación Favorita: estrategias de crecimiento y dependencia de trayectoria en el sector minorista de supermercados

Introducción

Según los datos extraídos del último Censo Nacional Económico de 2010, en Ecuador existían 232.760 establecimientos de ventas al por menor, correspondientes a un universo de 500.217 que declararon actividad económica (INEC, 2012). Les correspondió a los supermercados 87.244 puntos de venta que se distribuyeron en 42.813 establecimientos en la costa, 40.490 en la sierra, en la región insular y Amazonía con 3.941 locales (INEC, 2012).

Se estimó que, entre los más grandes grupos de supermercados a nivel nacional, con un total de 53.36 % de participación de mercado entre ambos, fueron la Corporación Favorita y Corporación El Rosado[251]. (SRI, 2017). En la tabla 86 se destacan las actividades relacionadas y consideradas en dicho estudio del sector.

Tabla 86

Porcentaje de participación por actividad económica en tiendas minoristas

Actividad económica	Porcentaje de representación
Alimentos y bebidas	50,5 %
Prendas de vestir, calzado, artículos de cuero.	10,9 %

[251] Del grupo económico Czarnisnky.

Productos farmacéuticos y cosméticos	4,7 %
Libros y papelería	3,2 %
Equipos eléctricos, de iluminación, muebles.	3,0 %
Otras actividades	27,7 %

Fuente: INEC (2012).

En la tabla antes mencionada, el INEC (2012) definió que, en lo referente a generación de mano de obra, este sector registró 442.339 personas que laboraron a nivel nacional; de ellos, el 42 % trabajaron en la venta de alimentos, bebidas y tabaco; en otras actividades de comercio el 26 % y en prendas de vestir y calzado el 11 %. En lo referente al género el 58 % de la mano de obra ocupada fueron mujeres (258.429) el 42 % hombres, observándose una actividad de las mujeres en mayor medida como personal ocupado en los establecimientos.

En los minoristas[252] de grandes superficies, el crecimiento se dio en los últimos 15 años, calculándose que existieron alrededor de 390 de estos establecimientos. El incremento de este tipo de almacenes se dio después de la crisis bancaria de 1999 y 2000 (Acosta, 2008; Ayala, 2008; Correa, 2009; Herrera, 2012; Mancero, 2001; Larrea, 2004a; 2004b), siguiendo en alguna medida la tendencia que se presentaba en Latinoamérica en países como Brasil y Chile (Líderes, 2012).

[252] El termino detallista o minorista será utilizado indistintamente ya que su significado, es decir ventas por unidades al cliente final, es similar en ambos.

8.1. Una lectura general al entono del sector de supermercados en Ecuador

Una particularidad que se evidenció en el sector fue el grado de poder que los cuatro grandes conglomerados de supermercados[253] ejercieron. Por un lado, en lo referente a los precios[254] (mayor al de equilibrio) con los que competían en los productos que comercializaban, por otro, con la construcción de barreras de entrada (Sánchez & Paredes, 1994) al aplicar estrategias de integración vertical, muy característico de los mercados oligopólicos (Agostini, 2011) y, además, con su poder de negociación como cliente ante los proveedores, no solo locales, incluso con las marcas multinacionales presentes en Ecuador.

En el sector también se generó diferenciación del mercado con base a la oferta que realizaban a los diferentes niveles socioeconómicos. Así, Supermaxi y Megamaxi, atendían a los segmentos A y B, mientras que con los formatos Akí y Gran Akí se enfocaron en un segmento más grande que fue el C+ y C. Con dicha estrategia de segmentación, la corporación atendía diversas necesidades y diversos poderes de compra, extrayendo excedentes de ellos.

Así mismo, las cadenas de supermercados aplicaron estrategias de crecimiento con base a su expansión geográfica, propiciando actividades comerciales de acuerdo con lo que el resto de los competidores realizaban (Ghemawat y Khanna, 1998). Lo antes descrito pudo llevarlos a actos de colusión (Galvis-Quintero, 2016) entre los grupos más grandes, e

[253] Supermaxi, Mi comisariato, Tía y Santa María.
[254] Aunque el precio que puedan colocar se encuentre por encima del precio de equilibrio esto en el mercado ecuatoriano no tiene un gran impacto sobre la demanda.

inclusive, a generar presiones sobre sus proveedores para que no realizaran transacciones con los mismos beneficios que se les ofrecía a ellos (Ghemawat & Khanna, 1998).

En este mismo sentido, existió un manejo asimétrico de la información (Sánchez & Paredes, 1994), identificándose que no todos los supermercados presentes en el mercado ecuatoriano manejaban iguales tipos de productos, ni iguales condiciones comerciales.

Para comprender la dinámica que se presentó desde lo político-reglamentario, tecnológico y socio económico, la figura 44 basada en Lemaire (1997), recogió las principales mutaciones que se evidenciaron e incidieron sobre los negocios de supermercados en Ecuador.

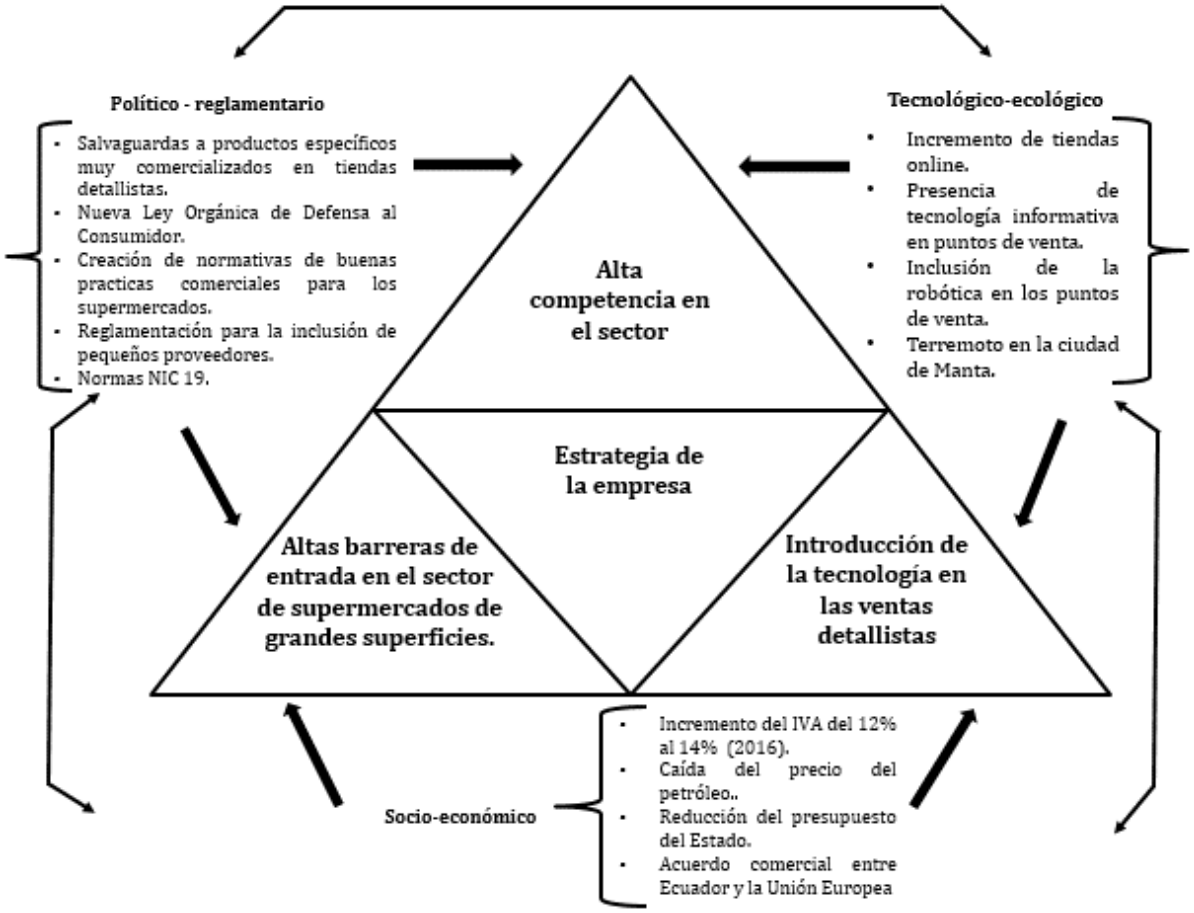


Figura 44. Mutaciones en el entorno de ventas minoristas de supermercados.

Fuente: elaboración propia con base a Lemaire (1997).

8.2. Evolución del grupo Favorita y dependencia de trayectoria

La fábrica de aceites la Favorita otorgó en 1949 la distribución de sus productos a Guillermo Wright Vallarino y a su esposa Carmen Duran Ballén, quienes en 1952 iniciaron lo que hoy es el grupo económico más grande en el negocio de ventas al por menor con su primer establecimiento, Bodegas La Favorita una tienda de licores, conservas y abarrotes.

Los primeros productos comercializados fueron velas y mantecas que en conjunto entre las empresas Jabonería Nacional del grupo Vallarino, y, Aceites la Favorita, elaboraron

en una especie de alianza (Gulati, 1998) que brindaba los beneficios de minimización de costos (Johnson, Scholes & Whittington 2008) y de obtención de experiencias nuevas en el intercambio conjunto de conocimientos (Ariño & De la Torre, 1998; Ariño & Montes, 1999), que existieron en los negocios entre ambas familias guayaquileñas.

En 1957, fundó el primer autoservicio en el país al que lo llamó Supermercados La Favorita C.A., construido por el Arquitecto Sixto Duran Ballén, posteriormente presidente del Ecuador[255] el mismo que en 1971 fue rebautizado en la ciudad de Quito con el nombre de Supermaxi.

Una de las primeras maniobras estratégicas realizadas por el grupo, con el objetivo de captar recursos económicos, fue la de abrir su capital accionario al público, ingresando 85 nuevos copropietarios en 1976. Mientras que como parte de una estrategia de expansión geográfica su segundo local lo ubicó en la ciudad de Guayaquil, en 1979, el mismo año del retorno a la democracia[256] en el Ecuador (Paz y Miño, 2006).

En 2008, ya con un negocio consolidado en su oficio central, cambió su denominación jurídica al de Corporación Favorita; Así, desde el 1 de junio de ese mismo año, todas las operaciones comerciales se realizaron bajo dicha razón social. La figura 45 muestra los diferentes negocios en los que se encontraba.

[255] *Cf*. Capítulo 4.
[256] *Cf*. Capítulo 4.

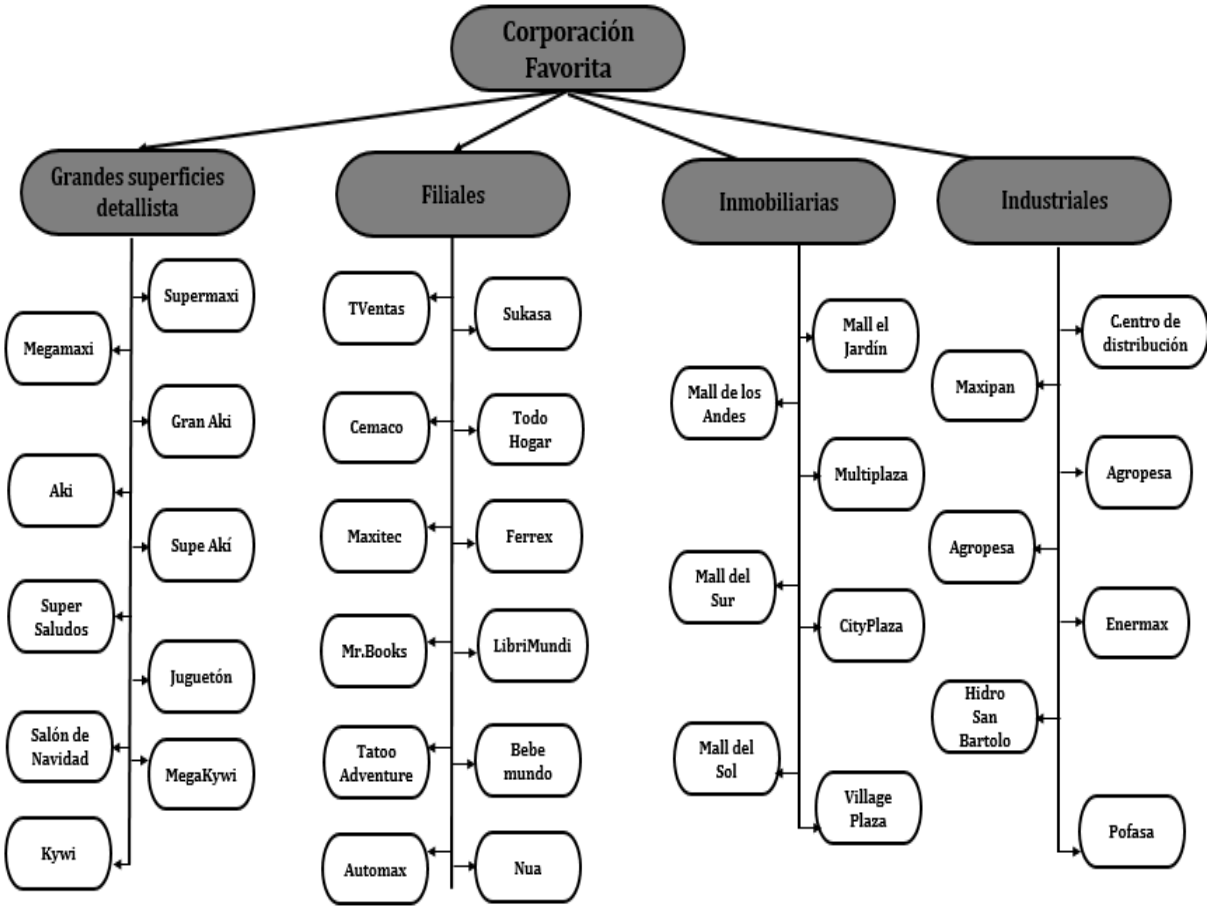


Figura 45. Unidades de negocios y empresas pertenecientes al grupo Favorita.

Fuente: Corporación Favorita (2018).

A lo largo de su historia el grupo mostró una relativa estabilidad sobre todo en su desempeño comercial, ubicándose en los primeros lugares de los análisis hechos por los entes gubernamentales de control e investigadores locales (SRI, 2017; Vanoni & Rodríguez-Romero, 2017; Vanoni, Brito & Ramos, 2017).

Finalizando 2016, la corporación tenía presencia internacional a través de sus filiales en países como Colombia, Costa Rica, Chile, Perú y Paraguay, y se habían realizado acercamientos para la compra de una cadena de supermercados líder en Panamá. Poseía 311 locales comerciales y 22 cadenas comerciales nacionales, mientras que el número de

accionistas alcanzó los 14.734, aunque el precio de las acciones mostraba una tendencia a la baja (tabla 87).

Tabla 87

Precio de las acciones en dólares americanos (2013-2016)

Mes	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Enero	4,10	4,70	4,11	2,17
Febrero	4,30	4,72	4,10	2,07
Marzo	4,90	4,04	4,78	1,97
Abril	4,00	4,00	3,30	1,98
Mayo	4,02	3,98	3,10	1,87
Junio	4,03	4,00	3,00	1,71
Julio	4,05	4,09	2,95	1,59
Agosto	4,11	4,15	2,68	1,73
Septiembre	4,10	4,15	2,10	1,76
Octubre	4,11	4,15	2,37	1,77
Noviembre	4,29	4,19	2,39	1,79
Diciembre	4,60	4,19	2,30	1,80

Fuente: Cámaras de Comercio de Guayaquil y Quito (2017).

Durante los años 2013 y 2014 la economía fue muy buena (Banco Mundial, 2016), tanto para el país como para el conglomerado, cuyas estrategias corporativas y comerciales les permitieron crecer en ventas totales en un 11 % en 2013 y 6 % en 2014. El año siguiente dado los problemas que se venían suscitando con el precio del petróleo, que influyó principalmente en el gasto de consumo, la compañía alcanzó un crecimiento moderado del 1 % es decir 24 millones de USD (Santa Fe de Valores, 2019). A esto hay que sumarla la recesión de los depósitos totales (Prado, 2016b).

En 2016 la problemática petrolera, junto con el terremoto en el mes de abril, incidieron sobre las finanzas públicas, ahondándose la brecha de consumo. La tabla 88 muestra algunos indicadores financieros de la corporación durante cuatro años consecutivos.

Tabla 88

Cifras generales de la Corporación Favorita de diciembre de 2013 a diciembre de 2016 (en millones de dólares)

Indicadores financieros	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Ingresos	1.756	1.869	1.919	1.824
Ingresos incluidos filiales	2.247	2.431	2.467	2.301
Patrimonio	859	941	999	1.098
Impuestos	221,4	225,3	263,1	231,6
Transacciones	57,7	59,7	61,4	61,8
EBITDA	195,4	217,5	224,7	208,8
Utilidad neta	132,7	143,1	146,6	135

Fuente: elaboración propia con base a datos de la Corporación Favorita (2018).

8.3. Segmentación estratégica de la corporación Favorita

Hasta diciembre de 2016 el conglomerado presentó negocios en sectores como el de supermercados, ferreterías, producción agropecuaria, librerías, centros comerciales, negocios financieros, servicios de alimentación, inmobiliarios y energía, que se complementaban. Aunque se evidenció que su oficio central era el de las ventas detallistas en grandes superficies, siendo el de mayor facturación para el conglomerado el negocio de supermercados (SRI, 2017). La tabla 89 compara en porcentajes de participación al oficio predominante con otros del mismo conglomerado.

Tabla 89

Participación relativa de los ingresos del Grupo La Favorita

Sector	2008	2012	2014	2015	2016
Detallistas	94,60 %	94,13 %	94,55 %	91,53 %	91,63 %
Agronegocios	2,35 %	2,32 %	2,22 %	3,07 %	3,09 %
Librerías	0,37 %	0,38 %	0,28 %	0,49 %	0,47 %
Alimentos	0,40 %	0,44 %	0,39 %	0,47 %	0,42 %
Industrial	1,42 %	1,70 %	1,60 %	2,87 %	2,82 %
Energía	0,23 %	0,25 %	0,26 %	0,38 %	0,38 %
Centro Comercial	0,10 %	0,11 %	0,10 %	0,12 %	0,11 %
Inmobiliario	0,41 %	0,42 %	0,40 %	0,78 %	0,79 %
Construcción	0,12 %	0,11 %	0,10 %	0,13 %	0,12 %
Fideicomiso	---	0,14 %	0,10 %	0,16 %	0,17 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Fuente: elaboración propia.

Al respecto del negocio de la energía (el conglomerado incursionó en el campo de la electricidad con la empresa Enermax, desde mucho antes del período de análisis que se plantea en esta investigación), con esto estaba acorde con lo planteado por el gobierno de turno de incentivar la matriz productiva nacional[257] y compró acciones en la central hidroeléctrica San Bartolo en 2015.

[257] Con mayor fortaleza entre 2013 y 2017 (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2013).

8.4. Análisis del entorno competitivo en el sector de supermercados

El crecimiento en número, así como el incremento de las grandes superficies detallistas, generó una dinámica propia entre los diferentes participantes, que fue más allá de simples promociones de sus productos, o de los descuentos característicos que se empleaban con la finalidad de atraer más clientela.

El entorno competitivo exigió que se incorporen estrategias de crédito directo con plazos de pago para los consumidores, con el único fin de que el minorista, con este beneficio al consumidor, sea el escogido al momento de realizar las compras. Lo cual se soportaba con la tendencia de los megadetallistas de presentar una amplia variedad de categorías de productos para que sus "clientes puedan adquirirlos bajo un mismo techo; por eso la expansión de las ventas al detal en Ecuador" (Líderes, 2012).

Para facilitar la comprensión de los segmentos que eran atendidos en este entorno competitivo, se especifican los diferentes niveles socio económicos típicos[258] presentes en Ecuador, siendo estos A, B, C, –C, y D. Los que porcentualmente representaban el 1,9 %, 11,2 %, 22,8 %, 49,2 % y 14,9 % respectivamente (INEC, 2011).

[258] Para su caracterización se consideró el nivel de instrucción, tipo de vivienda, bienes de lujo o no, tecnología presente en los hogares, economía del hogar y hábitos de consumo.

8.4.1. Las cinco fuerzas competitivas en el sector.

De las cinco fuerzas consideradas en el modelo de Porter (2013) el análisis histórico permitió definir que la fuerza más representativa y, causante de estragos en la rentabilidad del sector detallista de supermercados, fueron los competidores actuales (figura 46).

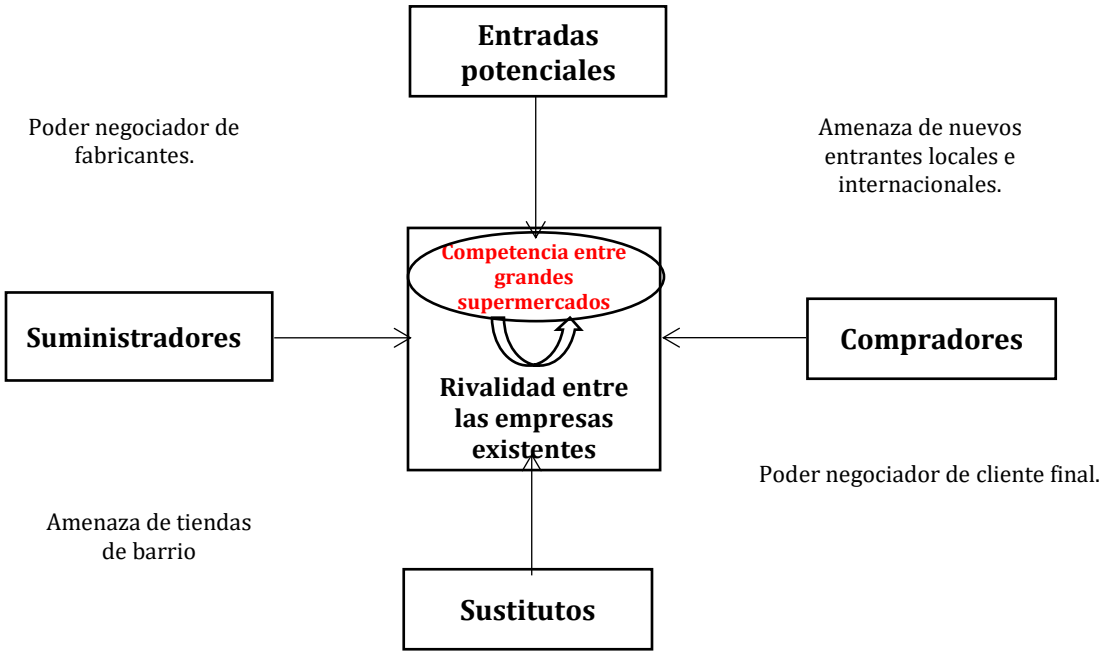


Figura 46. Fuerzas competitivas en el sector detallista de supermercados.

Fuente: Porter (1983, 2013, p. 4).

Esto ha quedado establecido por la rivalidad que se generó entre los cuatro más grandes supermercados y los únicos considerados como grupos económicos de acuerdo con el ente regulador del Estado (SRI, 2017), siendo estos:

1. El grupo la Favorita con sus marcas Supermaxi y Megamaxi, que atendían a los niveles socioeconómicos medio alto y alto. Mientras que los supermercados Aki y

Gran Akí, establecidos como una estrategia de cobertura geográfica a nivel nacional, se ubicaron en sectores de niveles de ingreso medio, medio bajo.

2. En segundo lugar, de acuerdo con el Servicio de Rentas Internas (2017) fue el grupo El Rosado, con su supermercado Mí Comisariato, cuya estrategia de ubicación de sus puntos de venta estaba enfocada en centros comerciales del propio conglomerado[259]. La organización, con la finalidad de captar otros segmentos de menores ingresos desarrolló con su estrategia de cobertura geográfica el formato detallista denominado Mini, un concepto nuevo de tiendas ubicadas en diferentes sectores de la ciudad para ganar ese espacio que históricamente perteneció a las microtiendas[260] o más conocidas como tiendas de barrio[261].
3. En la tercera posición competitiva se encontraba el Grupo Tía, considerado entre los más antiguos grupos económicos[262] en Ecuador (SRI, 2017), fundada en 1960, atendía principalmente a segmentos de bajos ingresos económicos. Ellos siguiendo la tendencia del sector ampliaron su propuesta de productos con la creación del formato de almacén Súper Tía.

[259] El conglomerado es el grupo El Rosado, dueños de los centros comerciales denominados Rio Centro, los que se establecen en diferentes sectores de las ciudades del país y en niveles socio económicos medios.
[260] Repartidas en todo el país.
[261] Establecimientos atendidos por una o más personas detrás de un mostrador en donde el consumidor puede o no tener acceso a los productos; y más del 50 % de las ventas son para consumir fuera del establecimiento. Su objeto o razón social es la de comercializar de manera regular productos de consumo masivo. Tomado textualmente de https://www.america-retail.com/opinion/la-tienda-de-barrio/
[262] De acuerdo con el listado del SRI (2016) ocupaba el puesto 42 de acuerdo con el total de ingresos, activos, pago de impuestos entre otras variables que son analizadas por el ente regulador.

4. Santa María[263], grupo económico con 37 años de trayectoria en el negocio de supermercados y más de 32 puntos de venta repartidos a nivel nacional, aunque el 97 % de todas sus sucursales estaban presentes en ciudades de la sierra ecuatoriana.

8.4.2. Interpretación de la dinámica competitiva mediante grupos estratégicos.

Los conglomerados participantes dentro de los grupos estratégicos en el sector fueron agrupados con base a dos perspectivas: *1*) la estrategia de expansión geográfica realizada y *2*) el nivel socio económico que atendieron durante el período de análisis. La figura 47 muestra la conformación de los grupos estratégicos del sector supermercados.

[263] Puesto 80 del ranking nacional del SRI (2016).

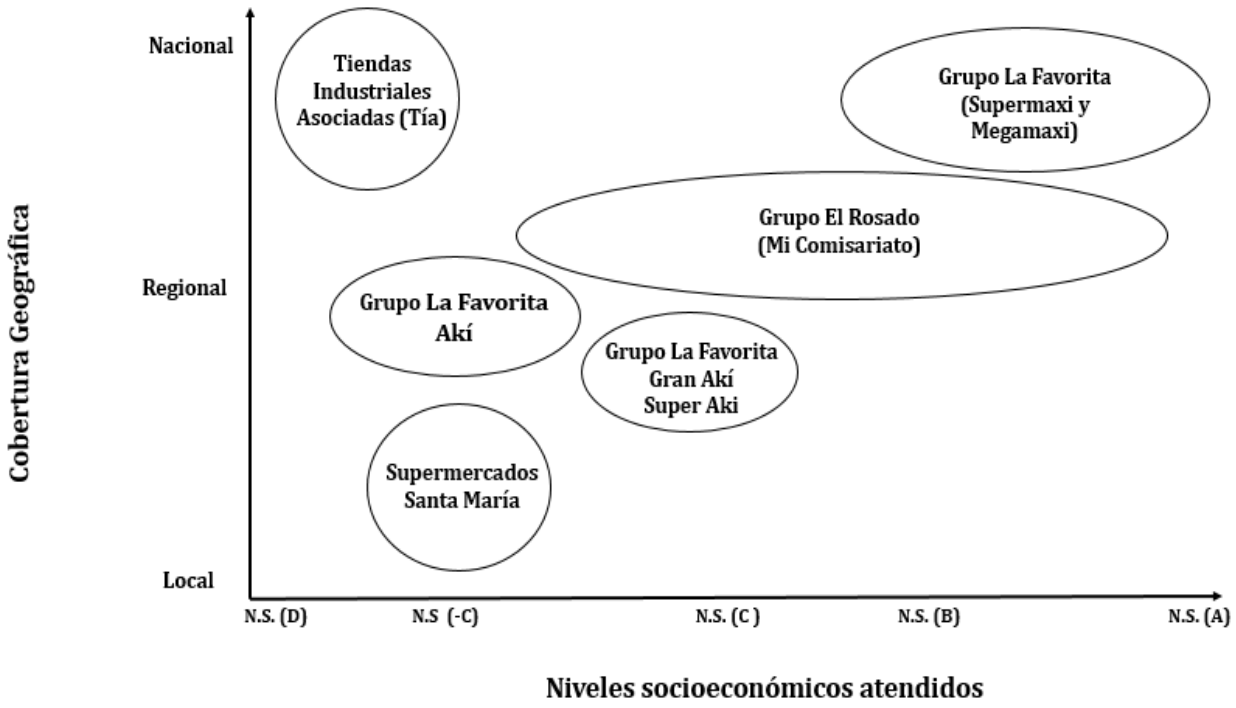


Figura 47. Grupos estratégicos en el sector de supermercados.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la figura antes mencionada, para identificar a cada grupo estratégico se estableció el número de locales comerciales pertenecientes a cada organización considerada como grupo económico dentro de la categorización del Servicio de Rentas Internas (2017). Esto permitió definir tres tipos de estrategia de expansión geográfica interna, siendo estas:

1. *Local:* cuando el número de supermercados se encontraba entre 1 y 6 ciudades. Los puntos de venta se encontraban principalmente en las ciudades de Guayaquil y Quito y en tres o cuatro ciudades de tamaño pequeño.

2. *Regional:* de 7 a 10 ciudades. En esta categoría las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca eran las ciudades con mayor cantidad de puntos de venta, establecidos estratégicamente en sectores representativos al mercado objetivo que atendían.
3. *Nacional:* desde 11 ciudades en adelante[264]. Si bien las cinco ciudades más representativas del país (Guayaquil Quito, Cuenca, Ambato y Manta) tenían varios puntos de venta, la cobertura geográfica del grupo se enmarcaba en ciudades pequeñas, municipios y cantones principalmente agrícolas y pesqueros, donde su población económicamente activa poseía las características del mercado objetivo definido en su estrategia comercial.

8.5. La construcción de la ventaja competitiva del grupo

La decisión de la familia Wright-Durán Ballén de constituir una empresa comercializadora de diferentes productos nacionales e importados, se vio favorecida por las bajas barreras de entrada que existían en el negocio minorista de la década de los años 1950, cuando el predominio de las tiendas de barrio, panaderías y pastelerías, que fueron el inicio de varios de los grandes grupos económicos actuales estaba en manos, principalmente, de pocas familias de inmigrantes que iniciaban sus negocios con el fin de solventar los gastos de sus hogares; familias que posteriormente alcanzaron predominio en el sector y aproximadamente entre la década de los años 1970 y 1980 consolidaron sus negocios con amplia cobertura a nivel nacional.

[264] La división fue realizada por conveniencia luego del análisis hecho a cada grupo de manera individual.

Los años de experiencia en el mercado junto con una comprensión adecuada del entorno país, así como del sector específico de supermercados, permitieron al grupo identificar aquellos recursos y capacidades (Gulati, 1998; Huerta & Navas, 2007), necesarios para alcanzar la ventaja competitiva (Porter, 1985) que los diferenció y les permitió ubicarse como la más importante cadena detallista (SRI, 2017).

A diferencia de otros participantes en el sector, el conglomerado, con el dominio de actividad estratégica Supermaxi, desarrolló ventajas competitivas al incorporar tecnología de punta en sus fincas y granjas productoras, algo que le permitió, mantener un control en sus costos operativos y que los diferenció en este aspecto del resto de participantes, incluso distanciándose en este punto de la segunda cadena de supermercados más importante del Ecuador, el grupo El Rosado.

En similitud a lo antes dicho, una estrategia que también fue identificada en alguno de los otros conglomerados estudiados a lo largo de este documento fue la de la expansión geográfica, necesaria en este tipo de negocios para generar una cobertura territorial (ver figura 48). Estrategia que implicó posicionarse con productos-marcas de alta calidad y en segmentos socioeconómicos A y B (INEC, 2011).



Figura 48. Cobertura nacional de corporación la Favorita.

Fuente: Supermaxi (2017).

8.6. Vías y modos de desarrollo del conglomerado y la dependencia de trayectoria en el sector de supermercados

Para analizar la estrategia predominante del grupo Corporación Favorita, fue necesario identificar los ingresos que obtuvo durante el período 2007-2016 y calcular el porcentaje de participación por cada negocio individual con relación a la facturación total por período (tabla 90).

Tabla 90

Participación de las unidades de negocio en los ingresos del conglomerado La Favorita

Sector	2008	2012	2014	2015	2016
Supermercados	75,95 %	75,69 %	75,65 %	73,79 %	75,91 %
Ferretería	10,41 %	10,02 %	10,72 %	10,26 %	9,75 %
Hogar	4,10 %	4,25 %	4,25 %	3,74 %	3,30 %
Almacenes minoristas	3 %	3,01 %	2,80 %	2,43 %	2,16 %
Juguetería	0,97 %	0,98 %	0,96 %	0,87 %	0,07
Electrónicos	---	---	---	0,33 %	0,35 %
Muebles	0,17 %	0,18 %	0,17 %	0,11 %	0,09 %
Agronegocios	2,35 %	2,32 %	2,22 %	3,07 %	3,09 %
Librerías	0,37 %	0,38 %	0,28 %	0,49 %	0,47 %
Alimentos	0,40 %	0,44 %	0,39 %	0,47 %	0,42 %
Industrial	1,42 %	1,70 %	1,60 %	2,87 %	2,82 %
Energía	0,23 %	0,25 %	0,26 %	0,38 %	0,38 %
Centro Comercial	0,10 %	0,11 %	0,10 %	0,12 %	0,11 %
Inmobiliario	0,41 %	0,42 %	0,40 %	0,78 %	0,79 %
Construcción	0,12 %	0,11 %	0,10 %	0,13 %	0,12 %
Fideicomiso	---	0,14 %	0,10 %	0,16 %	0,17 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Fuente: elaboración propia.

Con los resultados de la tabla anterior se puede a continuación, definir el grado de diversificación o de especialización del conglomerado según lo que establece Rumelt (1982), y a su vez identificar la estrategia predominante según el análisis de la tabla 91.

Tabla 91

Índice de Rumelt para el conglomerado La Favorita

Ratios	2008	2012	2014	2015	2016
Ratio de especialización (% de cifra de negocios por actividad principal)	75,95 %	75,69 %	75,65 %	73,79 %	75,91 %
Ratio de relación (% de cifras de negocios por actividad relacionada)	94,60 %	94,13 %	94,55 %	91,53 %	91,63 %

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se observa que el conglomerado presentó un ratio de especialización promedio durante el período de estudio de 75,39 %. En lo referente a la ratio de relación, este fue en promedio de 93,28 %, aquí se consideraron todos los negocios que no necesariamente guardaban habilidades comunes o recursos críticos. Mientras que el ratio dominante-clave fue de 90.33 %. Como aclaración para este último y, dado lo expuesto por Rumelt (1982), fueron considerados las unidades de negocios o los DAE supermercados, ferreterías, almacenes minoristas y juguetería para su cálculo, por compartir habilidades comunes. Con eso se pudo identificar que el grupo económico Favorita presentó una estrategia de especialización dominante limitada.

8.6.1. De la especialización a la integración vertical y a la expansión geográfica: fase 1 de la dependencia de trayectoria.

Para los años 1980, la organización ya consideraba importante para minimizar sus costos operativos la integración en distintos puntos de la cadena de valor, por lo que inició con la apertura de negocios-filiales que abastecían a sus supermercados. Como parte de una estrategia de recordación y de posicionamiento, sus supermercados Favorita cambiaron su nombre definitivo en 1983 al de Supermaxi, convirtiéndose esta en la marca buque insignia (Villanueva & Toro, 2017) de todas las demás cadenas de autoservicios que atendían a distintos segmentos.

La primera estrategia de integración vertical atrás (Medina, Constanzo, & Sandoval, 2012) fue con la empresa Maxipan, proveedora de todo lo relacionado a panadería y bollería (dulces, pastas etc.), siendo esta decisión una de las cuatro más importantes coyunturas críticas (Sydow et al., 2009) en la historia del conglomerado observadas durante la fase I.

Otra coyuntura crítica se consolidó dentro de la historia organizacional con el mismo componente de estrategia de crecimiento interno (Paturel, 1992) cuando el conglomerado desarrolló granjas agrícolas, avícolas (pollos y pavos) y ganaderas (cerdos, ganado vacuno) con el fin de proveer a través de la propia red de distribución productos a su red nacional de supermercados, que a 2016, consistía en 114 supermercados y 100 locales de las filiales en cuarenta ciudades del país.

Una tercera coyuntura crítica fue el desarrollo de centros comerciales[265], edificados por intermedio de sus propias constructoras, cuyo objetivo era agrupar los distintos dominios de actividades estratégicas en los mismos espacios físicos; coyuntura que fue la tónica con la que siguió desarrollando su corporación y en la que gestó su crecimiento la unidad de negocios Supermaxi, favoreciéndose por una parte, la obtención de ventajas competitivas (Dussauge & Garrette, 1997; Pearce, 2001) y por otra, adquiriendo fortaleza para afrontar la arremetida de la presión competitiva internacional (Rialp, 1999) en el sector de supermercados, como lo fue, por ejemplo, la entrada de supermercados Santa Isabel de Chile[266] al mercado ecuatoriano en septiembre de 1997.

En 2002 el grupo inició con la estrategia de marcas blancas[267], esto representó la cuarta coyuntura crítica; aunque como estrategia, la organización no desarrolló productos en todas las categorías, escogiéndose a los embutidos, lácteos, jugos, congelados, limpieza del hogar, cuidado de la ropa y alimentos para mascotas como las principales para centrar sus esfuerzos.

Los productos de marcas propias eran elaborados en las mismas plantas de sus proveedores de marcas nacionales[268] o de fabricante. En 2007 la marca propia Supermaxi representó el 4,8 % de las ventas totales y un 183 % de la comercialización de las categorías donde están presentes (El Universo, 2009).

---

[265] 12 en total en segmentos socioeconómicos altos. El primero fue Mall el Jardín.
[266] Supermercado de origen chileno
[267] Llamadas también marcas propias, marcas del distribuidor, marcas del detallista, entre otras maneras de denominarlas.
[268] Son las marcas del productor. Por ejemplo, en el caso de Procter & Gamble, la marca de *shampoo* P&G es una marca nacional o de fabricante (Quelch y Harding, 1996).

8.6.2. El modo de desarrollo interno, externo y la dependencia de trayectoria: fase 2.

La expansión geográfica internacional del conglomerado se definió, principalmente, por cuatro estrategias; por un lado, con la implantación autónoma en el extranjero, por las franquicias, las alianzas estratégicas y con las adquisiciones que realizaron, esta última se definía por el potencial presente y futuro que tenía la empresa que se deseaba adquirir. Así, como por ciertas características consideradas clave, resaltándose entre las principales, la experiencia y especialización en los productos comercializados de al menos diez años en el mercado extranjero, el liderazgo en el sector en el que competía, el posicionamiento y su presencia a nivel latinoamericano.

El primer negocio en internacionalizar, vía implantación autónoma en el extranjero, del grupo, fue la tienda de gran superficie denominada Juguetón, que inauguró su primer[269] local en 1992 en San José de Costa Rica. La estrategia de penetración de mercado (Ansoff, 1965; Strategor, 1995) fue muy similar a lo que realizaban en Ecuador, es decir con enfoque en segmentos (bebes y niños) específicos que era el A y B (INEC, 2011), con un portafolio de productos de alta calidad, con estrategias de crédito directo y descuentos con la utilización de la tarjeta Favorita, que era propia del grupo corporativo. Como parte de su estrategia de abastecimiento, utilizaban proveedores ecuatorianos para el abastecimiento de sus tiendas en el exterior.

[269] Hasta el cierre del análisis del grupo tenía cuatro locales en Costa Rica.

Aprovechando la coyuntura que brindaba el hecho de estar en Centro América, ampliaron sus locales a Guatemala, El Salvador y República Dominicana, buscando un posicionamiento que les permitiera ser la cadena de jugueterías más importante y completa de Sudamérica. Esta decisión permitió también el ingreso de Bebemundo, otras de las tiendas de grandes superficies especializada en artículos para bebés. Fue Costa Rica nuevamente en 2006, el primer país donde se internacionalizaron, mediante un modelo de franquicias, ampliándose a cuatro locales y con el mismo modelo franquiciador ampliaron su tienda al Salvador y República Dominicana.

Por el lado de las adquisiciones internacionales (Garrette et al., 2009, p. 357) en 2010 fue la empresa familiar Adventure Gear de origen chileno y fundada en 1992, que pasó a ser comandada por la Corporación Favorita, estableciéndose posteriormente en Colombia, Perú, con sede central en Quito, Ecuador, países donde aplicaba simultáneamente la misma estrategia comercial.

Esta organización, como parte de su estrategia de expansión geográfica iniciada en la fase 1, en los países en los que se encontraba, también optó por un crecimiento en puntos de venta, aunque dadas las características de este negocio, su ubicación, además de las ciudades principales, se establecieron en ciudades altamente turísticas, como por ejemplo el Cusco en Perú, en Temuco en Chile o en la isla Santa Cruz del Archipiélago de Galápagos en Ecuador.

La organización se especializaba en productos de aventura y seguía un patrón de producción caracterizado por la integración vertical atrás, es decir siguiendo la dependencia de trayectoria establecida en la fase 1 y en los formatos de puntos de ventas especializados y al detalle.

En 2014, Costa Rica fue también el país donde consolidó con la empresa local Cemaco, una alianza estratégica, dedicada a la comercialización de artículos para el hogar y ferretería. El modelo de negocios desarrollado combinaba la experiencia de las tiendas ecuatorianas en ese sector y el conocimiento del mercado dicho país de 17 tiendas en los que se aplicaban el concepto de Cemaco y Cemaco Express. Su ubicación también privilegiaba a los centros comerciales como puntos estratégicos de ubicación. Algo que durante la fase 1 de la dependencia de trayectoria pudo ser evidenciado, aunque internacionalmente, no necesariamente estos establecimientos pertenecían al conglomerado.

En Perú, en 2014, la conocida tienda de juguetes Bebemundo incursionó en el país, pero con una razón social distinta —Nua—; empresa que a 2016 se había consolidado basado principalmente en una estrategia de portafolio de productos que comprendía 7 mil referencias. Así mismo, la estrategia comercial para esta tienda de gran superficie fue muy similar a la utilizada en Ecuador, es decir, generando contactos directos, para que el servicio fuera el elemento diferenciador del resto de competidores presentes en el sector.

Así mismo, como parte de su crecimiento externo, vía conquista de nuevas zonas geográficas, la compra internacional (Greco, 2006; Kim & Lu, 2013), por oferta pública de adquisición (OPA) de la plataforma minorista de alimentos denominada grupo Rey[270], ubicada en Panamá, fue una decisión que permitió ampliar el espectro de acción del conglomerado al apoderarse del 60 % de las acciones a un precio de 8, 58 USD cada una, lo que significó un valor de mercado de la compañía de 273 millones de USD (Mosquera, 2018),

[270] Realmente se estructura a manera de Holding, cuya denominación es Rey Holding Corp.

financiados por medio de créditos[271] sindicados[272] senior internacionales, otorgados por el banco Latinoamericano de Comercio Exterior (Bladex), el banco General y grupo Promérica; suma que fue de 131,5 millones de USD (Lexlatin, 2019).

Dicho grupo con 60 años en el mercado, con una facturación aproximada de 700 millones de USD y fundado por Antonio Tagarópolus, mantenía una estrategia de expansión muy similar a la de su comprador, abarcando todo el territorio nacional panameño, donde había instalado 98 sucursales.

La organización también había mantenido una estrategia de crecimiento sustentada en la integración vertical con el objetivo de garantizar el suministro de productos, esto por medio de las empresas Agroindustrial Rey, Carnes Rey y Dulcería Rey. Así mismo, dado su posicionamiento (43 % de nivel de recordación) había incursionado en la estrategia de marca propia con buenos resultados (Grupo Rey, 2019).

De acuerdo con la Bolsa de Valores de Panamá (2019), Rey Holding actuaba como la tenedora de acciones de Empresas Rey S.A. y esta a su vez poseía las acciones de otras organizaciones del grupo como Inmobiliaria Don Antonio S.A. (esto incluía a sus subsidiarias Rey Trading y Empresas Metro S.A.) y Setrey S.A.

Las empresas[273] en el negocio de la distribución que hacían parte del grupo, se estructuraban bajo distintos formatos propios de tiendas de ventas al menudeo, tal como puede ser observado en la tabla 92.

---

[271] La línea crediticia se garantizó sobre los depósitos líquidos de corporación Favorita en bancos ecuatorianos (Lexlatin, 2019).
[272] Forma de conseguir financiación a través de deuda, donde se obtiene el dinero, dado su monto, por intermedio de varios bancos que participan proporcionándolo.
[273] 51 supermercados, 76 farmacias, 17 tiendas de conveniencia 3 centros de producción y distribución.

Tabla 92

Tipos de formatos detallistas del grupo Rey

Supermercado	**Supermercado**	**Tienda de conveniencia / farmacia**	**Tienda de conveniencia /gasolinera**	***Soft dicount***
Rey	Rey Romero	Metro plus	Zaas Food Service	Mr. Precio

Fuente: Grupo Rey (2019).

Hernán Muntaner, Gerente General de Grupo Rey, reiteraba que:

> La transacción marca un nuevo hito en la historia de Grupo Rey, y nos ayudará a ofrecer a nuestros clientes más y mejores productos, siempre de la mejor calidad y a precios competitivos en Panamá. Representa un gran voto de confianza en nuestra empresa, en sus colaboradores y en Panamá (América Economía, 2018).

8.6.3. Gestión del portafolio y dependencia de trayectoria: fase 3.

A diciembre de 2016 el conglomerado se había consolidado como una de las cadenas de supermercados que brindaba más confianza por la calidad de sus productos procesados. Así su número de afiliados fue de 200.000, lo que le permitió alcanzar un total de 2, 6millones de usuarios en todo el Ecuador al cierre del análisis.

Como hemos podido observar el portafolio del conglomerado se gestionó principalmente por una estrategia de liderazgo basada en costos, apalancada principalmente

por su integración vertical y por la implementación de mejoras tecnológicas realizadas no solo en su área de producción pecuaria y agrícola, sino también en su sistema de distribución y logística.

En esta tercera fase de la dependencia de trayectoria el grupo se mantiene en su estrategia de expansión internacional, aunque ha preferido, a excepción de lo hecho, con Bebemundo, cuando ingresó con la marca que empleaba en Ecuador, su preferencia a migrado a la utilización de marcas locales reconocidas y con amplia experiencia en el sector en que se encuentra compitiendo.

Como consecuencia de la trayectoria planteada por el conglomerado y siendo fieles a su presencia en la industria minorista de grandes superficies el portafolio de productos (evidenciando sus unidades de negocios o DAE) representados en la matriz del Boston Consulting Group y basado en los datos analizados presentó que los principales negocios a los cuales está apuntando la corporación tanto a nivel local como internacional son aquellos que representan por una parte, un saber propio de la experiencia obtenida en los sectores a los que pertenece y por otra a aquellos que demuestren tasas de crecimiento importantes.

Así, y a diferencia de otros conglomerados analizados, el grupo mantiene en el cuadrante alta tasa de crecimiento y alta participación relativa de mercado a cuatro de sus unidades de negocio que se encuentran en el sector de grandes superficies detallistas, tal como se observa en la figura 49.

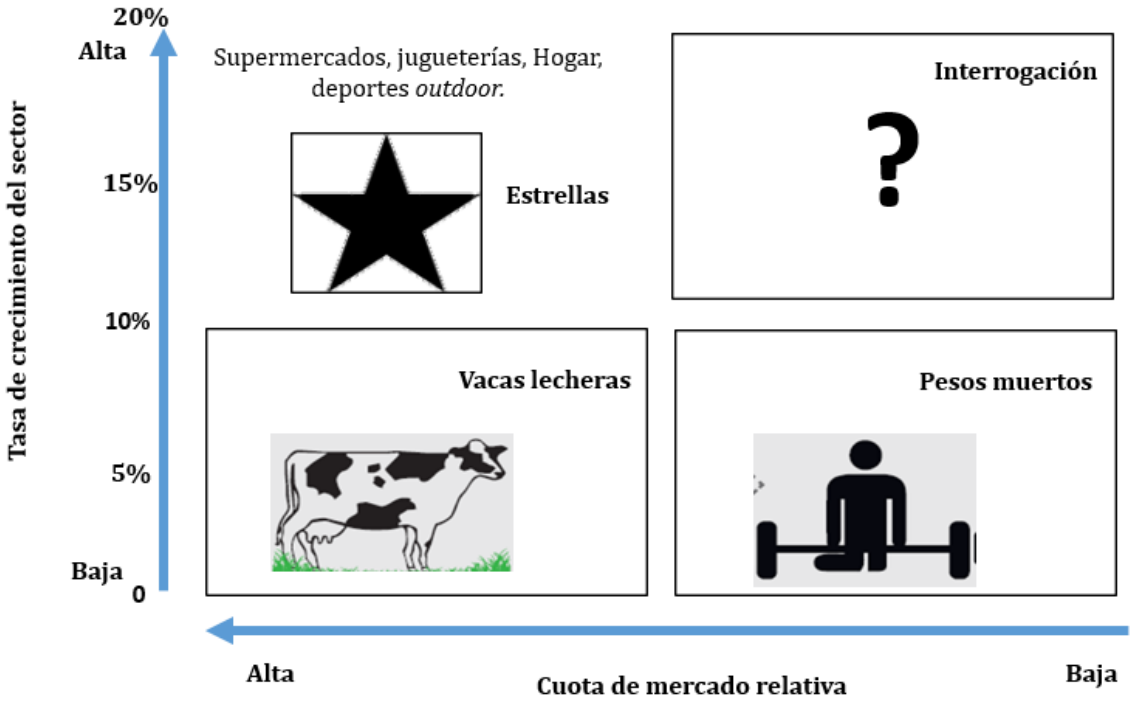


Figura 49. Portafolio de los DAE de la corporación La Favorita.

Fuente: elaboración propia con base a Ansoff (1957).

Conclusiones

Como una empresa de capital abierto, el grupo Favorita, con su principal dominio de actividad, supo mantener su posición de líder y el más grande en el sector de ventas en grandes superficies por más de 20 años, demostrado en sus mayores crecimientos desde 2011, con aperturas de 10 a 12 nuevos locales por año, lo que significó para la corporación alrededor de 50 millones de USD de inversión anual. Esto a pesar de que, al cierre de 2016,

según el propio grupo económico, fue el peor año porcentual en crecimiento y ventas de la historia moderna[274] de la empresa.

Durante la etapa de análisis del conglomerado se pudo evidenciar que, como parte de un despliegue integral del negocio, su proceder se sustentaba con las estrategias corporativas, pero con un enfoque mayor en tres acciones empresariales consideradas como claves, siendo estas: *1*) Sus colaboradores. Al reorganizarlos de acuerdo con las plazas de trabajo establecidas por el departamento de recursos humanos, y diseñando estrategias para minimizar el ausentismo laboral; *2*) Las operaciones y abastecimiento. Al administrar eficientemente los inventarios, al reducir desperdicios, incrementar el uso de productos reciclados y al mejorar su capacidad logística y de transporte; y 3) Aplicación de estrategias comerciales. Al incrementar las promociones y mejorar las condiciones de crédito y pago para sus clientes.

De igual forma, como parte de una agrupación estratégica corporativa la organización se componía en cuatro grandes unidades: *1*) la comercial, donde se encontraban los supermercados Supermaxi y Megamaxi al igual que el resto de los negocios relacionados a las ventas detallistas; *2*) industrial, donde se distinguían las empresas propias proveedoras de insumos para sus supermercados o demás negocios de ventas al detalle. Enermax que suministraba energía a los negocios también estaba en esta unidad; *3*) Inmobiliario, que a más de hacer parte de unas de las coyunturas críticas con la construcción de centro comerciales permitían consolidar la estrategia de expansión geográfica implementada y *4*)

[274] Esto hace referencia a la empresa considerando a la dolarización de 2000 como el inicio de la etapa moderna del grupo.

responsabilidad social, que hacía presencia con proyectos principalmente para las comunidades donde la empresa tenía influencia.

Por otra parte, es necesario mencionar que, el crecimiento del conglomerado, principalmente estuvo condicionado por las reglamentaciones propias del sector, con las medidas de salvaguardia o sustitución selectiva de las importaciones[275] impuestas por el gobierno —, con sobre tasas arancelarias que estuvieron alrededor del 5 % al 45 %—, y que restringían las importaciones de productos alimenticios (entre la suma de todos 2800 productos), con el fin de incrementar la demanda de productos nacionales y favorecer a la industria local.

De forma similar a lo que otros conglomerados estudiados en este documento realizaron, la corporación Favorita, privilegió, desde la primera fase de dependencia de trayectoria, la estrategia de crecimiento geográfica nacional para posicionarse e ir a la vanguardia del resto de competidores.

Si bien en sus inicios existió una limitada oferta de productos, su vocación expansionista le permitió distinguirse al implementar estrategias de integración vertical con lo cual mejoró sustancialmente sus costos operativos. En ese mismo orden de ideas, la tecnología fue la punta de lanza con la que la corporación generó una importante brecha con sus competidores más cercanos.

La primera fase de la dependencia de trayectoria permitió que, en la segunda fase, se consolidara sus estrategias de adquisiciones internacionales, como lo fue la compra del 60 %

[275] C*f.* Cap. 4.

de las acciones del grupo Rey de Panamá, y el resto de las empresas que hicieron parte de esta multilatina.

Mientras que en su tercera fase estaba fortalecido con las decisiones de desarrollar ventajas competitivas en el sector supermercados, jugueterías, hogar y deportes *outdoor*, donde no se hace visible un encerramiento negativo.

CAPÍTULO IX. Resultados

Introducción

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través del trabajo de terreno y se representa la compilación de perspectivas de los testigos privilegiados TP1 (grupo Pichincha), TP2 (Almacenes Juan Eljuri), TP3 (grupo Pronaca), TP4 (grupo Supermaxi). Esto, a través de los códigos y redes elaboradas con el apoyo de la herramienta Atlas.ti versión 8.

El estudio de cada categoría se realizó en función de las dimensiones e indicadores seleccionados para ser analizados y relacionados en Atlas.ti 8. Estos pueden ser observados en la tabla 93.

Tabla 93

Categorías del estudio

Categoría	Dimensión	Indicador
Estrategia	Crecimiento	Mercado local: sectorial e intersectorial.
		Mercado internacional: sectorial e intersectorial.
Dependencia de trayectoria.	Evolución	Efecto experiencia – aprendizaje.
		Efecto coordinación
		Expectativas adaptativas
		Disminución de costos
		Encerramiento

		Retornos crecientes
		Externalidades positivas
		Efectos complementarios
Mutaciones	Respuesta estratégica	Político reglamentarias
		Socioeconómicas
		Tecnológicas

Fuente: elaboración propia.

Las distintas combinaciones que surgieron de las categorías, producto de la utilización de la herramienta Atlas.ti 8, solo eran consideradas por el investigador en tanto, bajo su perspectiva, aportaran realmente al desarrollo del trabajo, a las necesidades de este y a las aportaciones y conclusiones que se esperaba obtener.

Así mismo, vale aclarar que las citas extraídas de cada entrevista, las cuales se incorporan en adelante en los lugares correspondientes del documento, se identificaron señalando el código de testigo privilegiado (TP), el mes en que fue realizada la entrevista y la página en la que se había registrado la información por parte del investigador.

9.1. Grupos económicos

Como objeto de trabajo los grupos económicos representan aquellas organizaciones cuyas características definidas en el capítulo II, dan cuenta del conjunto de acciones estratégicas que han realizado durante el período analizado en esta investigación. Se menciona al inicio de este capítulo la importancia de establecer las relaciones entre las categorías, las dimensiones y los indicadores. Esto, a través de las redes que conforman los resultados de los análisis de las entrevistas realizadas a los testigos privilegiados. La figura 50 muestra una visión general del objeto y las categorías de estudio.

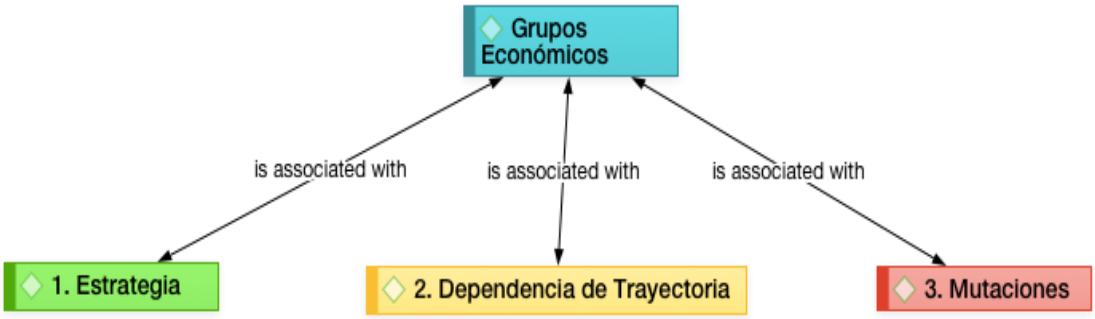


Figura 50. Red del objeto y las categorías de estudio.

Fuente: elaboración propia mediante Atlas.ti 8.

9.2. Estrategia

La estrategia, como primera categoría de investigación, está conformada por la dimensión crecimiento. Esta, a su vez, se compone de los indicadores relacionados con el mercado local y el mercado internacional, ambos a nivel sectorial e intersectorial. La figura 51 da cuenta de la red de interrelación de la estrategia como primera categoría de estudio.



Figura 51. Red de la categoría estrategia.

Fuente: elaboración propia mediante Atlas.ti 8.

9.2.1. Mercado local sectorial.

La tónica, en relación con esta categoría, estuvo asociada a que una de las estrategias desarrolladas por los conglomerados ecuatorianos fue la del crecimiento interno. Esto, mediante la integración vertical como una manera de no depender de los proveedores y para generar mayor confianza en los compradores, ambos presentes en sus mercados locales sectoriales. Esto fortaleció también la estrategia genérica de liderazgo en costos. Así, se reconoce en los grupos que "las sinergias explotadas con eficiencia nos benefician en ahorros en el proceso de producción y comercialización" (TP3, octubre de 2019, p. 1).

Así mismo, la información suministrada por los testigos privilegiados TP1, TP2, TP3 y TP4 coincide con el párrafo anterior. Esto se corrobora en lo identificado en las entrevistas, a saber:

> Los hemos complementado por medio de una integración vertical con negocios que de alguna manera no solo que se relacionan en alguna parte de la cadena de valor, sino que sirven al principal, lo cual nos ha dado muchos ahorros en costos. (TP1, noviembre de 2019, p. 1)
>
> Es importante en este sector resaltar que nosotros tenemos casi el proceso completo instalado en nuestro país. ¿Qué quiero decir con esto? Que con la ensambladora podemos abastecer de mejor forma el mercado local e, incluso, el internacional. (TP2, octubre de 2019, p. 1)
>
> Esta estrategia de apostarle a la investigación nos ha permitido, con altas inversiones, generar centros de desarrollo investigativo que nos ayudan, a su vez, en una reducción de costos de producción. (TP3, octubre de 2019, p. 1)
>
> Esta cobertura, con el paso del tiempo, se ha afianzado, dada la estrategia de integración vertical, tanto hacia atrás como adelante, que se maneja en el grupo. Que ya…, desde hace algunos años, estamos implementando y que ha beneficiado a nuestros costos operativos. (TP4, enero de 2020, p. 1)

Dentro de las aportaciones realizadas por parte de los testigos privilegiados, también se resalta que otra estrategia aplicada por los conglomerados ecuatorianos fue la del crecimiento vía expansión geográfica. Esto "como una manera de ganar cobertura, confianza y posición de marca" (TP2, octubre de 2019, p. 1) y "para ser contundentes y líderes en el mercado ecuatoriano" (TP3, octubre de 2019, p. 3).

Como punto de coincidencia entre los testigos privilegiados se presentan, a continuación, los argumentos bajos los cuales se revela la estrategia de crecimiento mencionada en el párrafo anterior:

> Es importante también destacar que dadas las características del negocio ubicarnos a nivel nacional, donde posiblemente otros bancos no se encuentran, nos ha permitido ganar confianza local. (TP1, 22 de noviembre de 2019, p. 1)
>
> Como base para crecer a nivel del país nosotros optamos por instalar nuestros puntos de venta a nivel nacional (…). Primero buscábamos tener presencia en las grandes ciudades como Guayaquil, Quito, Cuenca, que es donde está nuestra matriz, Manta y Ambato. (TP2, octubre de 2019, p. 1)
>
> Por eso nuestra presencia a nivel nacional, no solo es con plantas o procesadoras, sino con un grupo grande de asesores agrícolas (…). Tener presencia en todos los puntos agrícolas del Ecuador es clave para dar seguridad al agricultor. (TP3, octubre de 2019, p. 1)
>
> Por la naturaleza del negocio, una de las principales estrategias que hemos implementado es la cobertura geográfica, necesaria para hacer presencia en un mercado en donde las tiendas de barrio ocupan un gran porcentaje de cobertura por cada ciudad o pueblo donde se encuentren. (TP4, enero de 2020, p. 1)

9.2.2. Mercado local intersectorial.

De los testigos privilegiados consultados fue posible identificar que la presencia de los conglomerados en mercados locales intersectoriales se realizaba como un mecanismo complementario de los negocios principales o como una estrategia que, en algún momento histórico, fue aplicado por alguno de los grupos.

El testigo privilegiado 2 expresó que una estrategia aplicada en los distintos sectores que competían también estaba dada por la cobertura geográfica[276]. De esta forma, consolidaban una decisión que dejaba de ser de un solo negocio específico del conglomerado, para convertirse en una estrategia de tipo corporativo:

> Optamos por instalar nuestros puntos de venta a nivel nacional (…). Esto fue clave en la gran mayoría de negocios detallistas que teníamos, sin importar el sector. (TP2, octubre de 2019, p. 1)

9.2.3. Mercado internacional sectorial.

En los mercados internacionales los conglomerados realizaron estrategias de crecimiento muy similares a las realizadas localmente e intentaron identificar y captar clientes con necesidades similares a las que se presentaban en Ecuador:

[276] Es importante recordar que se analiza a una unidad estratégica de negocios (UEN) o dominio de actividad estratégica (DAE), aunque en este apartado se haga mención a la estrategia aplicada en algunos negocios distintos del conglomerado. Esta fue considerada al haber sido mencionada en la entrevista por parte del testigo privilegiado 2.

> Es importante destacar que Ecuador, si bien es nuestra prioridad, es un lugar importante, lo tienen también todos los migrantes latinos. A ellos apuntamos con los diferentes servicios y productos que ofertamos. (TP1, noviembre de 2019, p. 2-3)

Las condiciones propias de los mercados internacionales condujeron también a los conglomerados a ingresar en distintos países. Esto, aprovechando coyunturas financieras, condiciones culturales, el tamaño del mercado o la aplicación de normas o patrones de carácter mundial en sus procesos de producción:

> Bueno y, en el caso de Panamá, por todo lo que representa desde la perspectiva de negocios, las facilidades que hay desde lo financiero y, además, porque cantidades importantes de empresas multinacionales manejan sus operaciones, al menos para América Latina desde allí. (TP1, noviembre de 2019, p. 3)

> Consideramos a Colombia por ser de alguna manera un mercado culturalmente muy parecido y, por otra, porque es un mercado muy grande, en donde hay cabida si se realiza un trabajo estratégicamente adecuado. (TP2, octubre de 2019, p. 6)

> Nosotros manejamos estándares internacionales de alta calidad, lo que nos permite participar en cualquier parte del mundo. (TP3, octubre de 2019, p. 3)

9.2.4. Mercado internacional intersectorial.

Este indicador no presentó comentarios por parte de ninguno de los testigos privilegiados de los conglomerados parte del estudio. Así, por ejemplo, con la entrevista al testigo privilegiado 1 (grupo Pichincha), quedó claro, a lo largo de la entrevista, que su focalización tanto local como internacional estaba en el sector financiero. Ellos, como parte de su reacomodo en el mercado, volvieron al negocio que consideraron que era su fuerte.

Por otra parte, con el testigo privilegiado 2 (Almacenes Juan Eljuri) se evidenció también una focalización en los mercados internacionales. De hecho, muy posiblemente su situación de litigio los mantuvo enfocados en resolver un problema que, de tener un buen término, los hubiera ubicado en un lugar de privilegio en el mercado colombiano. Y, en el resto de los mercados latinoamericanos, su presencia, o bien estaba en las ensambladoras, o bien en la comercialización vía concesionarios automotrices.

En el caso del testigo privilegiado 3 (Pronaca) su foco agroindustrial se ha mantenido, durante su trayectoria empresarial, sin desviarse del mismo. Se ha tratado más bien de ir consolidándolo internacionalmente. Esto, con sus plantas en importantes países de América del Sur, principalmente.

Por último, el testigo privilegiado 4 (grupo Supermaxi) dio cuenta de que la organización competía en el sector de ventas al detalle, por lo que compartía en algún eslabón de la cadena de valor procesos o habilidades. Esto desdice entonces que tenga un accionar netamente intersectorial, pero sí una estrategia de especialización dominante limitada (Rumelt, 1982).

Otras combinaciones también pudieron ser identificadas como resultado del análisis efectuado con el soporte del programa Atlas.ti. Hemos considerado aquellas que demostraron mayor relevancia, dada la cantidad de interrelaciones que se presentaron entre las categorías y los indicadores correspondientes.

9.2.5. Mercado local sectorial e intersectorial.

Considerando las exigencias que se imponían a los sectores por parte del Gobierno presente en el período de análisis, los conglomerados intentaron ingresar a nuevos mercados. Esto, no necesariamente como un acto de diversificación o de salida de su *core business*, sino más bien como una medida para generar nuevas propuestas de productos desde sus espacios de acción, hacia otro tipo de clientes antes no presentes en su portafolio, pero que, por las condiciones del entorno ameritaban ser atendidos:

> Nosotros, como banco, hemos generado productos financieros para suplir los problemas de desempleo. (TP1, noviembre de 2019, p. 7)
>
> Pero volviendo a lo referente de las estrategias, realmente supimos amoldarnos a lo que el Gobierno exigía y comenzamos a proponer nuevos productos, como lo fueron —y aún siguen— los microcréditos ecológicos para microempresas, que permitían financiar vehículos híbridos-eléctricos, pues el Gobierno promovía su uso e incluso tenían prebendas de descuentos y demás beneficios. Así mismo, están los productos biocrédito vivienda, para la construcción de casas con características ecológicas, y biocrédito

productivo, que reemplazaba equipos o maquinarias que cuidaban el medio ambiente (TP1, noviembre de 2019, p. 7).

Nos dirigimos igualmente al sector agropecuario, que fue también fomentado por el Gobierno. De esa forma, financiamos lo referente a actividades como compra de insumos y equipos agrícolas. (TP1, noviembre de 2019, p. 7)

9.2.6. Mercado local sectorial y mercado internacional sectorial.

La presencia de los conglomerados, de manera local e internacional, en el mismo sector de influencia en los distintos países en los que se encontraban, permitía manejar de manera más eficiente tanto su cadena de valor, como sus niveles de calidad y servicios y la estrategia corporativa aplicada en ambos mercados:

Es que al ser productores, industrializadores y comercializadores en grandes volúmenes interconectamos toda la cadena de valor. Esto parecería que está milimétricamente desarrollado tanto de manera local como internacional. (TP3, octubre de 2019, p. 3)

Nosotros no tenemos una estrategia para Ecuador y otra para Brasil, me refiero, desde la aplicación tecnológica o de buenas prácticas agrícolas. Nosotros manejamos estándares internacionales de alta calidad, lo que nos permite participar en cualquier parte del mundo. (TP3, octubre de 2019, p. 3)

Se vislumbran también similitudes en los indicadores analizados. Esto, de alguna forma, nos permite inferir que los conglomerados están tomando decisiones de carácter regional:

> Me adelanto a decir que, por ahora, solo crecemos en el propio sector internacionalmente. Esto es porque mantenemos la estrategia central, incluso fuera de Ecuador, como parte de la coherencia que estamos buscando y que tenemos plasmada en nuestro foco estratégico de largo plazo. (TP1, noviembre de 2019, p. 2)

De manera similar a lo que sucedió en el mercado local sectorial, es decir la consideración de su presencia en nuevas zonas geográficas, también en el mercado internacional sectorial los conglomerados analizados aplicaron esta acción estratégica. Esto, a través de la implantación autónoma en el extranjero, los *joint ventures* y las adquisiciones internacionales. Estos constituyeron mecanismos de consolidación de la estrategia de cobertura. Esto se evidencia en los aportes realizados por parte de los testigos privilegiados entrevistados:

> La idea de internacionalización en lo referente al sector bancario o financiero ha sido una política nuestra, por un lado, el seguir a nuestros clientes migrantes principalmente en Estados Unidos y España. En este último, en donde hemos crecido en muchas ciudades importantes y de mayor afluencia de ecuatorianos. (TP1, noviembre de 2019, p. 2)

> Así mismo, hemos buscado expandirnos geográficamente a nuestros países vecinos, en este caso, Colombia y Perú. Este último, principalmente, porque las condiciones que tiene el sector financiero son mucho más beneficiosas que las que se tienen en Ecuador. (TP1, noviembre de 2019, p. 3)
>
> Vale recordar que, en 1999, en un acto de prospectiva estratégica, firmamos con Kia. Esto ya lo mencioné, pero este es el origen de dicha estrategia. Aunque podría parecer descabellada, ya que nos encontrábamos en plena crisis bancaria, nuestra lectura del entorno nos llevó a firmar dicha licencia o, más bien, el *joint venture*, que es realmente el nombre que se le da. (TP2, octubre de 2019, p. 3)
>
> México… Allí pudimos instalarnos con una ensambladora de buses y camiones de Hyundai, en la ciudad de Querétaro. Sin querer presumir… Somos exitosos en este sector, tanto de forma local como internacional. (TP2, octubre de 2019, p. 3)
>
> Nos ha servido no solo para consolidarnos en el mercado local, sino también a nivel internacional, con productos de mucha demanda, como el palmito, por ejemplo, en Brasil, y la alcachofa. Aquí también podemos incluir a Estados Unidos, Francia y Argentina. (TP3, octubre de 2019, p. 2)

Las dos afirmaciones del testigo privilegiado 2 (TP2) que se incorporan a continuación, son una muestra evidente de que el conglomerado Almacenes Juan Eljuri, en particular, decidió realizar su internacionalización considerando sus fronteras naturales como una opción estratégica. Esto, dados los antecedentes históricos y comerciales existentes desde

hace muchos años por las similitudes culturales y el idioma, entre otros aspectos. Esto, sin dejar de pensar que, a pesar de las cercanías, los mercados son diferentes en cuanto a gustos y preferencias por parte del consumidor. Tal como indicó un entrevistado: “aunque suene obvio, descubrimos que los gustos y preferencias de productos en los distintos mercados internacionales son realmente distintos” (TP1, noviembre de 2019, p. 4). Según el testigo privilegiado 2:

> Uno de nuestros primeros movimientos, precisamente, cuando ya la dolarización estaba legalmente establecida en Ecuador, fue el de expandir nuestro campo de acción hacia afuera del país. Para esto, consideramos a Colombia (…). (TP2, octubre de 2019, p. 3)
>
> Posteriormente, dado los buenos resultados por fuera de las fronteras nacionales, nos atrevimos a incursionar en Perú, Bolivia y Chile. Ya había mencionado que construimos una ensambladora de camiones en Ecuador. Esto permitió que los ensamblemos para Venezuela, lo que ayudaba a consolidar también nuestra internacionalización. (TP2, octubre de 2019, p. 3)

Como fue descrito en apartados anteriores, la implantación autónoma en el extranjero fue una de las estrategias que fortaleció la expansión geográfica de los conglomerados. Esto es destacado también por parte de los testigos privilegiados 2 y 4:

> En Colombia, crecimos realizando compras de marcas ya posicionadas en el sector de *retail* de autos. Esta fue Autocom. Adicionalmente, conseguimos la

> exclusividad de la marca china JAC. Así éramos los únicos importadores y seguimos siéndolo. (TP2, octubre de 2019, p. 3)
>
> Así mismo, hemos instalado almacenes en Centroamérica, como en Costa Rica, República Dominicana y El Salvador, con la marca Juguetón. (TP4, enero de 2020, p.1)

La consolidación del *core business* de los conglomerados, al desarrollar alianzas estratégicas como un modo de crecimiento conjunto, se destaca también dentro de sus respectivos procesos de internacionalización:

> En el caso del palmito, hemos realizado alianzas estratégicas con organizaciones muy importantes del sector agropecuario brasileño y aprovechando el mercado de pollos y carne de productos congelados y precocidos en Colombia, en donde también hemos realizado alianzas estratégicas con marcas muy reconocidas a nivel nacional e internacional. (TP3, octubre de 2019, p. 2)

En esta fase de resultados fue posible evidenciar que el accionar de los conglomerados mantuvo un crecimiento realizado en función de crear una marca de empresa reconocida a nivel nacional e internacional. La tónica principal fue ganar presencia vía la penetración de mercado y, como consecuencia de esto, lograr su expansión geográfica e integrar verticalmente sus negocios centrales con otros complementarios. Esto, con el fin de generar sinergias y consolidar, de esa forma, las estrategias genéricas de costos.

9.3. Dependencia de trayectoria

Nuestro siguiente análisis correspondió al de la categoría dependencia de trayectoria. Esta estaba conformada por la dimensión evolución que, a su vez, estuvo compuesta de los indicadores relacionados con *1*) efecto experiencia–aprendizaje, *2*) efecto coordinación, *3*) expectativas adaptativas, *4*) disminución de costos, *5*) retornos crecientes, *6*) externalidades positivas, *7*) efectos complementarios y *8*) encerramiento. La figura 52 muestra las redes correspondientes a esta categoría.

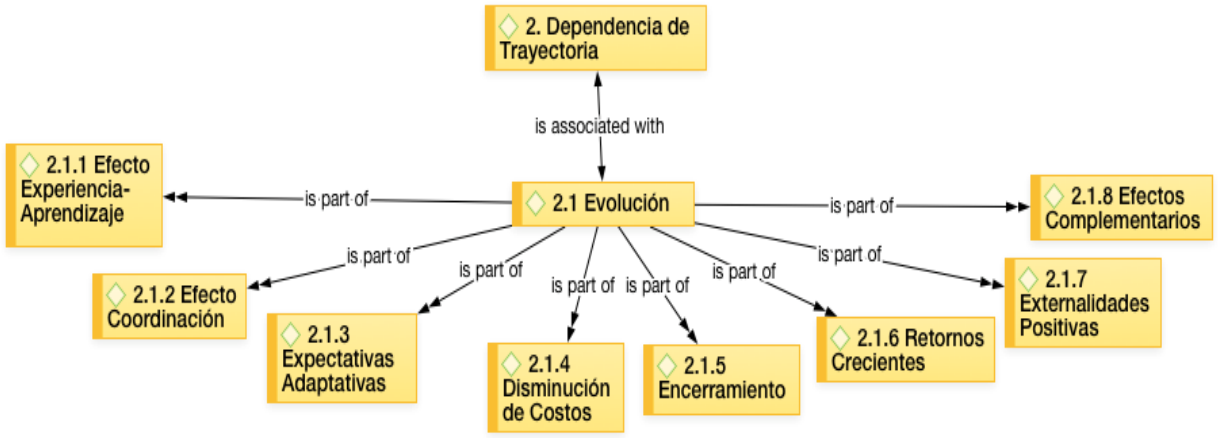


Figura 52. Red de la categoría dependencia de trayectoria.

Fuente: elaboración propia mediante Atlas.ti 8.

9.3.1. Efecto experiencia-aprendizaje.

Existe un vínculo destacado entre la experiencia vivida por los diferentes conglomerados, en los múltiples tipos de mercado en los que han participado, y el aprendizaje

adquirido en virtud de su experiencia. Este, de hecho, apalanca la conformación de las estrategias implementadas en cada caso:

> Bueno, el banco tiene una trayectoria empresarial importante, que se ha construido y solidificado a lo largo del tiempo, lo que ha permitido ganar experiencia en el sector bancario, así como en otros sectores que en su respectivo momento fueron importantes para el grupo. (TP1, noviembre de 2019, p. 1)
>
> Con todos los años sirviendo al mercado ecuatoriano, al focalizarnos, podíamos realizar innovaciones que otros bancos competidores no estaban considerando. Es que sabíamos qué hacer y cómo hacerlo. (TP1, noviembre de 2019, p. 1)
>
> Además, la focalización genera prácticas repetitivas, nos hace mucho más eficientes que nuestros competidores, que se encuentran, adicionalmente, en distintos sectores al financiero. (TP1, noviembre de 2019, p. 1)
>
> Nuestro enfoque ha sido el de mantener una ruta muy orientada a la especialización agropecuaria o agroindustrial para ser mucho más exactos. Conforme hemos venido creciendo, consolidamos nuestra organización, integrando nuestra cadena de valor. (TP3, octubre de 2019, p. 1)
>
> Un sector como el agroindustrial no se puede desarrollar si este no invierte en investigación y desarrollo, por eso tenemos nuestras propias variedades de distintos tipos de cultivos, en los que estamos trabajando a nivel

nacional, y que hemos obtenido del trabajo conjunto en nuestros laboratorios y en el campo. (TP3, octubre de 2019, p. 1)

En general la estrategia implementada en Ecuador fue una continuación de lo que hicimos en Colombia, es decir, incrementar puntos de venta a nivel de todo el país. (TP2, octubre de 2019, p. 4)

Es importante resaltar que, en el caso de adquisiciones de marcas, hemos observado y preferido aquellas ya posicionadas en su segmento principal, con buenos productos y niveles de facturación importantes. (TP4, enero de 2020, p. 2)

Son muchos años en el sector, bien sea como ensambladores o como vendedores de automóviles de diversas marcas. Esto, lógicamente, nos ha permitido acumular una serie de experiencias. Hoy, todo ese bagaje acumulado nos apalanca en la toma de decisiones estratégicas. (TP2, octubre de 2019, p. 4)

Esto es una muestra de confianza por parte de la marca, que ha visto nuestro trabajo en diferentes mercados latinoamericanos. No es una casualidad lo que nos sucede. El trabajo de años lo demuestra y se corrobora con los resultados que se exhiben en diferentes medios. (TP2, octubre de 2019, p. 4)

Lo sustenta más entonces que nuestro aprendizaje ha sido superior, cuando buscamos nuevas zonas geográficas fuera de Ecuador. No le tememos al riesgo, pero sí lo calculamos de la forma más eficiente posible. (TP2, octubre de 2019, p. 4)

> Hemos desarrollado un conocimiento del negocio nuestro y del sector, hasta el punto de decir que prácticamente lo conocemos al milímetro. Claro está, mientras las condiciones permanecen constantes. (TP3, octubre de 2019, p. 2)
>
> Sabemos cómo actuar, qué observar e identificar en cada uno de los países a los que entramos. Así, al replicar ciertas acciones en los países, nuestro aprendizaje se afianza y se afina. (TP2, octubre de 2019, p. 5)
>
> En ocasiones tomamos a Ecuador como ejemplo, en otras a Colombia, y tomamos a estos dos países porque es donde nuestra marca es más fuerte. Esos resultados los trasladamos al resto de países en donde nos encontramos. (TP2, octubre de 2019, p. 7)

Como se ha indicado por parte de los testigos privilegiados, las respectivas trayectorias, tanto en los mercados locales como internacionales, les ha permitido a los conglomerados estudiados acumular una serie de aprendizajes. Estos han fortalecido su presencia en los distintos sectores en los que, en competencia, muestran un liderazgo marcado en sus áreas de influencia empresarial.

En múltiples ocasiones, tal como fue testimoniado, las experiencias obtenidas en Ecuador permitieron adquirir e incluir nuevas prácticas empresariales. Esto, a través de movimientos estratégicos que han sido, en algunos casos, adaptados a los distintos países, con sus respectivas formas de hacer negocios. De acuerdo con lo indicado por uno de los entrevistados, “hacer crecer un negocio en Ecuador no es fácil, hay muchas variables, y

podemos pasar horas hablando de ellas, que inciden negativamente en el crecimiento de las empresas" (TP2, octubre de 2019, p.4).

En cualquier caso, la experiencia y el aprendizaje, los cuales son puestos al servicio de la estrategia de la firma, van de la mano y constituyen un factor esencial:

> Y esto es solo un ejemplo, porque muchas de nuestras prácticas y, que por motivos de confidencialidad no las decimos, las hemos llevado a mercados internacionales con éxito. Hemos aprendido que el mercado ecuatoriano, al ser tan convulsionado, genera aprendizajes magníficos para cualquier empresa en cualquier sector en el que se encuentren. Incluso como ya lo dije, si quieren ser aplicadas en otros países. (TP4, enero de 2020, p.1)

9.3.2. Efecto coordinación.

Otro aspecto que resalta es la necesidad de mantener un sistema coordinado, en el que las acciones y decisiones de los múltiples actores involucrados en el diseño y la práctica de la estrategia se desarrollen en sintonía con los objetivos esenciales del grupo:

> Estos aprendizajes han sido en múltiples partes de los procesos a los que sometemos nuestros productos, en la repetición de actividades, por ejemplo, con la inclusión de nuevas variedades que van a incidir sobre prácticas culturales que se van sofisticando con innovaciones que realizamos por ejemplo desde la genética o desde la morfología vegetal. Y esto no es solo un

> aprendizaje para notros como empresa aquí también está incluido los agricultores con quienes trabajamos, es decir, es un círculo virtuoso que genera aprendizajes colectivos. (TP3, octubre de 2019, p.2)
>
> Así mismo, en el proceso campo-industrial, se propician sinergias que explotadas con eficiencia nos benefician, en ahorros de producción y comercialización. Aquí también, incluidos en esto, están nuestros proveedores agrícolas seleccionados y que, a su vez, benefician en la coordinación de las actividades campo-industria. Hasta el punto de que notros somos líderes tecnológicos y técnicos haciendo que nuestras buenas prácticas sean replicadas hasta por nuestros competidores. (TP3, octubre de 2019, p.3)

9.3.3. Expectativas adaptativas.

Otra de las habilidades de los grupos económicos que resalta, durante el período de análisis, fue la de leer el mercado y, con base en esto, acoplarse y acomodarse a lo que el Gobierno exige. Esto, a pesar de las múltiples restricciones que se hicieran presentes en los sectores en los que actuaban:

> Pienso además que lo que hemos aprendido en Colombia es muy importante. Usted en ese país tiene infinidad de marcas. Competir es sumamente duro. Aquí algunas maniobras estratégicas son clave, por ejemplo, el servicio al cliente debe ser excepcional, por la misma competencia. Todos se lo brindan.

> Entonces hay que aprovechar experiencias tanto internas como externas para distinguirse y ser el preferido. (TP2, octubre de 2019, p. 5)
>
> Lo que trato de decir es que no somos un grupo aislado en cada país. Lo vivido lo socializamos internacionalmente y eso nos permite comprender desviaciones del mercado sea en gustos, preferencias, tendencias, entre otras variables. (TP2, octubre de 2019, p. 5)
>
> He llegado a pensar que, aunque aún somos nuevos en los mercados latinoamericanos, estamos generando formas de actuar que otros copian, porque ven que los resultados que obtenemos son apropiados para el sector automotriz. (TP2, octubre de 2019, p. 6)

9.3.4. Disminución de costos.

Se pudo observar a lo largo de las entrevistas a los testigos privilegiados que la disminución de costos hacía parte esencial de los conglomerados. En unos, constituía una estrategia que buscaba mejores márgenes (como, por ejemplo, los que se integraron verticalmente); en otros, esto estaba implícito en las acciones estratégicas de primer nivel que incidían directamente sobre este indicador:

> La experiencia que hemos obtenido tanto a nivel del sector bancario ecuatoriano, como en el internacional, dejan un invaluable aprendizaje que incide directamente sobre muchas variables que son clave para la empresa.

> Por ejemplo, los costos operativos. Nosotros sabemos qué debemos hacer y cómo hacerlo (…). (TP1, noviembre de 2019, p. 3)

9.3.5. Encerramiento.

Muy a pesar de la volatilidad y de las fluctuaciones de mercado propias de los sectores en que competían los conglomerados, las cuales pudieron ser observadas en los capítulos anteriores, es decir, en el análisis del grupo Pichincha, Almacenes Juan Eljuri, Pronaca y Supermaxi (capítulos V, VI, VII y VIII, respectivamente), se identificó, de acuerdo con las entrevistas realizadas a los testigos privilegiados, que una vez desarrollada la estrategia la hacían sostenible en el tiempo y no dudaban en mantenerla. Esto nos lleva a interpretar que existe un encerramiento por parte de los conglomerados en sus respectivos sectores:

> Lo que da resultados no debe variar hasta que lo que queremos no se esté cumpliendo. Lógicamente, esto lleva implícito un análisis muy profundo del entorno tanto interno como externo, para realizar cambios sustanciales en la estrategia o, incluso, para modificar la estrategia. (TP1, noviembre de 2019, p. 5)

> La toma de una decisión lleva consigo muchos riesgos en todo sentido. Si bien existen estrategias de menor rango, por darle un nombre, esas sí las podemos variar en el camino con mínimos costos de riesgo, incluso, hasta imperceptibles en ciertos momentos. Pero otras que, por su naturaleza, es decir lo que se debe invertir, lo que se pone en juego, es mucho más difícil

revertirlas y le brindamos toda su atención hasta ir captando los resultados que deseamos. Puede que en ocasiones el tiempo entre su aplicación y los resultados sean lentos, pero una vez que se consigue lo fijado lo seguimos alimentando. (TP1, noviembre de 2019, p. 1)

Uno en los libros y en los programas gerenciales que asiste siempre se lee y escucha, respectivamente, que hay que cambiar con frecuencia las estrategias. Nosotros discrepamos al respecto. Esto no es tan sencillo. Mucho menos cuando los resultados se dan y cuando en dicha decisión, que se entiende debe ser estratégica, se han invertido muchos recursos, sea del tipo que sea. (TP2, octubre de 2019, p. 6)

Tenemos una trayectoria muy bien marcada en el país. Poder responder si otras estrategias serían mucho mejores se me complica. Asumo que puede ser que sí, pero también asumo que puede ser que no. (TP3, octubre de 2019, p. 3)

Nosotros montamos una estrategia y con el tiempo la vamos complementando para que se vuelva más fuerte. En el camino nos vamos dando cuenta de que lo antes realizado o implementado puede seguirse consolidando con nuevas inclusiones estratégicas que se complementan, pero que no son cambiantes en su esencia. (TP3, octubre de 2019, p. 4)

Mantenemos un nivel de conformidad con los resultados que tenemos, entiéndase que me refiero a la conformidad de que lo que hacemos nos da resultados, que nuestras estrategias están siendo bien llevadas, que no es igual a un nivel de pasividad, eso es distinto. (TP4, enero de 2020, p.3)

> Nuestra base estratégica se mantuvo, lo que cambiamos fue muy poco, porque la lectura del mercado fue bastante buena. Esa es la experiencia. (TP4, enero de 2020, p.3)
>
> Seguimos aplicando efectos estratégicos que se complementan cuando comercializamos, cuando desarrollamos toda una construcción de marcas que se van posicionado. Para sintetizar esto, nuestras estrategias no son aisladas, sino más bien complementarias en el tiempo. Y este tiempo debe ser el indicado. (TP3, octubre de 2019, p. 4)

9.3.6. Retornos crecientes.

Otro aspecto que resalta de la aplicación sostenida de la estrategia, tal como se acaba de indicar, es su relación con la existencia de retornos crecientes y, en suma, con la obtención de resultados positivos para el grupo:

> Todo esto nos ha ayudado a ganar solvencia, principalmente en la toma de decisiones estratégicas. (TP1, noviembre de 2019, p. 1)
>
> Conforme hemos venido creciendo consolidamos toda nuestra organización integrando nuestra cadena de valor. (TP3, octubre de 2019, p.1)
>
> Claro la inversión inicial es muy alta, pero los beneficios a mediano y largo plazo son también muy elevados. (TP3, octubre de 2019, p.1)

9.3.7. Externalidades positivas.

Reforzando lo anterior, se encuentra que las estrategias de los grupos se mantienen no solo en la medida en la que generan resultados positivos para estos, sino también, en cuanto producen externalidades igualmente positivas para otros actores más o menos cercanos:

> En este aprendizaje, además de los agricultores, también están inmersos las cadenas detallistas que comercializan nuestros productos; los transportistas, cuando nos tercerizan el servicio, porque no logramos abastecer todo el país solo con nuestro parque automotor. Y, por supuesto, el cliente final a quien le generamos una cultura gastronómica con recetas, asesorías y programas alimenticios que hacen parte de nuestra comercialización estratégica. Por eso decía que era un círculo virtuoso, que genera aprendizajes colectivos para todos. (TP3, octubre de 2019, p.3)

> Nosotros estimulábamos eso fomentando cultivos, es decir nuestra estrategia era o, mejor dicho, es, porque lo seguimos haciendo, que le dábamos todos los insumos, tecnología, capacitaciones, semillas etc. Y después, le comprábamos lo producido a buen precio, descontándoles lo que le habíamos dado para que inicien estos nuevos cultivos. (TP3, octubre de 2019, p.5)

9.3.8. Efectos complementarios.

Además de lo indicado, se destacan también otros efectos complementarios:

> Sabemos cómo actuar qué observar e identificar en cada uno de los países a los que entramos, no importa si es a una gran ciudad o una ciudad secundaria (…). Sabemos que se necesita, lo que se traduce a menos costos, se incrementan las sinergias porque se están interconectando. (TP2, octubre de 2019, p. 5)

Como parte de las distintas combinaciones que surgieron al aplicar el análisis temático efectuado, con el apoyo de Atlas.ti 8, a continuación, se consideran aquellas que, bajo la perspectiva de la investigación, realmente aportan al análisis que se desarrolla en esta. Lo anterior, dado que una importante cantidad de ellas vuelven repetitiva la compresión de los fenómenos que se dan en la categoría que estamos estudiando en este apartado específico.

9.3.9. Efecto experiencia-aprendizaje y expectativas adaptativas.

El paso por los distintos sectores y mercados propició un conocimiento que le permitió a los conglomerados identificar que las estrategias que implementaron, como iniciativa privada, debían llevar un componente humano inmerso. Es decir, el bienestar y crecimiento de la empresa no se podía dar, si primero no se pensaba en el colaborador:

> Lo que ahora implementamos estratégicamente nos da resultados, pero adicionalmente a eso, no aplicamos estrategias desde una perspectiva netamente empresarial. El ser humano, la persona, también es considerada dentro del desarrollo de alternativas estratégicas. (TP3, octubre de 2019, p. 3).
>
> Nosotros tenemos definidos perfiles muy claros para cada uno de los puestos, con competencias que son claramente identificadas. Podemos decir que en esa área casi instintivamente sabemos quién puede o no ocupar un cargo específico. Es que ya son muchos años y casi milimétricamente o al ojo sabemos quién si o quién no puede amoldarse a nuestra cultura empresarial. (TP1, noviembre de 2019, p. 4)

9.4. Mutaciones

Las mutaciones como tercera categoría de la investigación están conformadas por la dimensión respuesta estratégica y por los indicadores *1*) político-reglamentario, *2*) socioeconómicos y *3*) tecnológicos. La figura 53 muestra la red de interrelación de las mutaciones como última categoría de análisis en este trabajo.

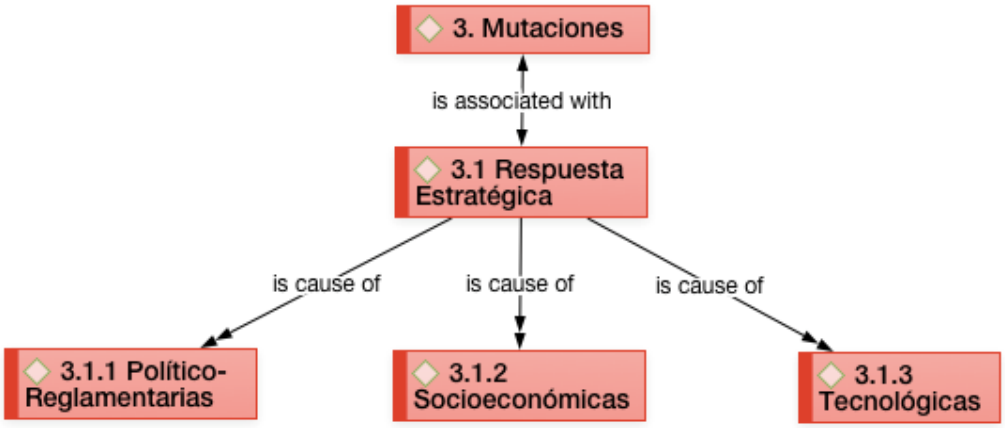


Figura 53. Red de la categoría mutaciones.

Fuente: elaboración propia mediante Atlas.ti 8.

9.4.1. Mutaciones político-reglamentarias.

Dentro de lo expresado por los testigos privilegiados, este indicador señala la exigencia de haber tenido que sortear con dificultad las distintas circunstancias propias de los entornos en los cuales participaban los conglomerados. Solo que "hemos sabido movernos en un sector afectado por leyes" (TP3, octubre de 2019, p. 8). Ellos han apalancado sus experiencias histórico-empresariales para moverse con soltura y obtener los resultados que se han propuesto:

> Negocios como este no pueden estar de tumbo en tumbo aplicando, quitando, poniendo o diseñando estrategias cada vez que, o bien existe un cambio de Gobierno, o bien existe algún movimiento, por ejemplo, de leyes. Lo que sí tratamos es de acoplarnos a ellos de la forma más rentable posible. Muchas veces los ajustes no son ni siquiera de cara al mercado, son hacia adentro y es

> como nos hemos manejado durante el período que a usted le interesa investigar. (TP2, octubre de 2019, p. 6)
>
> Lo que, sí es que no evadimos nuestras responsabilidades con el Estado, pero asimismo nos valemos de la propia ley para hacer respetar nuestros intereses empresariales. (…). (TP2, octubre de 2019, p. 7)

Se pudo observar que, en algunos casos, los conglomerados, además de las reglamentaciones o leyes del Ecuador, también estaban sujetos a situaciones reglamentarias por parte de organizaciones multinacionales a las que representaban en los diferentes países en los que se encontraban:

> También hay que entender que, en este tipo de negocio automotriz, en ocasiones, las estrategias que se implementan están más en función de lo que establezcan las grandes marcas y no necesariamente lo que establezca, en este caso, nuestro Gobierno. Hay que entender que, lógicamente, todo debe ser considerado dentro de la planificación, pero, como le mencioné, en ocasiones, con ligeros movimientos, podemos defendernos. De hecho, este sector ha tenido muchas leyes que le han quitado el ritmo en el que el negocio venía desarrollándose, me refiero, como sector. (TP2, octubre de 2019, p. 7)

Otros comentarios resaltaban que el Gobierno de turno había aplicado medidas político-reglamentarias con mayor énfasis en ciertos sectores y que, con otros, fue más benevolente e, incluso, los estimulaba a través de leyes favorables:

Realmente, han sido despiadadas y pido disculpas por el término empleado, pero se sintió que el Gobierno durante su mandato aplicó una serie de medidas no solo restrictivas para los participantes del sector, sino también impositivas. Lo que hicimos fue determinar qué, dentro de lo que presentaba el entorno, nos permitía mantener un margen de actuación y qué no. Es decir, aquello que de alguna forma se veía influenciado por la medida, lo amoldábamos para no incurrir en rebeldía ni en desacato legal y le dábamos otros tintes que nos permitían seguir consolidando nuestra estrategia. La economía no ha fluido como se esperaba y las empresas prácticamente trabajamos para el Estado. Eso nos está debilitando. (TP1, noviembre de 2019, p. 7)

Nos dirigimos también al sector agropecuario que fue también fomentado por el Gobierno. De esa forma, financiamos lo referente a actividades como compra de insumos y equipos agrícolas. (TP1, noviembre de 2019, p. 8)

En ese aspecto me atrevo a decir que el sector automotriz fue al que más se le impusieron medidas reglamentarias que, de una u otra forma, mermaban la capacidad de poder manejarnos con cierta libertad y soltura. No quiero decir libertinaje, quiero decir libertad comercial y menos impositiva, que vaya en desmedro de todos quienes hacemos parte de él. (TP2, octubre de 2019, p. 8)

Y las leyes impuestas no solo estaban en función del sector como tal. Se lanzaron leyes que, desde otros sectores, también nos afectaban. Por

> ejemplo, las ambientales o las que eran para el sector financiero. Recuerde que tenemos bancos y desde allí es que apalancamos nuestro negocio de venta de autos. (TP2, octubre de 2019, p. 8)
>
> Hemos sabido movernos en un sector afectado por leyes, por ejemplo, 2015 fue un año donde descendimos en los ingresos. La ayuda en ciertos momentos por parte de las marcas de vehículos también se hizo ver en el sector. Eso daba cierto respiro, aunque no fueron frecuentes. (TP2, octubre de 2019, p. 8)

Los testigos privilegiados coincidieron que, de todas las medidas que fueron impuestas individualmente en los distintos sectores en los que competían los conglomerados, las de tipo tributario fueron las que más los afectaron:

> Pienso, sin miedo a equivocarme, que de todas las medidas, leyes y reglamentaciones que estaban a la orden del día en el período que usted analiza, las reglamentarias tenían la delantera. Esas sí que nos esquilmaron. (TP1, noviembre de 2019, p. 7)
>
> Pero dentro de todas estas medidas, las tributarias juegan un rol predominante, ya que fueron muchas y cambiaban a cada rato. Lo que sí nos obligaba a estar pendientes y atentos. (TP2, octubre de 2019, p. 8)
>
> Ahora, hay otras medidas impositivas desde lo tributario, que eso sí afecta a todos de manera muy fuerte, pero buscamos salidas legales que, en ocasiones, el mismo Gobierno nos brindaba, cuando hacíamos cosas que iban

ajustadas a los lineamientos estratégicos relacionados con la matriz productiva nacional. (TP3, octubre de 2019, p. 5)

Demasiado cambiantes, sobre todo en 2013. Impusieron las famosas salvaguardias. Con eso vimos disminuidas las importaciones de productos. Algunas otras, como las leyes que protegían a pequeños productores, si bien tenían un fin bueno, exigirnos eso debilitaba muchas veces nuestro portafolio. No todos tenían buena calidad en lo que ofrecían, pero las que más variaban eran las tributarias. Impuestos y más impuestos, esa era la tónica. (TP4, enero de 2020, p. 3)

En los vehículos de gama alta sí se vieron mermadas las ventas un poco, por el incremento del impuesto a los consumos especiales, pero lo suplimos con medidas comerciales ya explicadas anteriormente. Aunque a finales de 2016 esta medida varió y, nuevamente, se repuntaron las ventas de esta gama. (TP2, octubre de 2019, p. 10)

El incremento del IVA del 12 al 14 % disminuyó nuestras ventas. (TP4, enero de 2020, p. 4)

9.4.2. Mutaciones socioeconómicas.

La influencia de las mutaciones político-reglamentarias generó una brecha en lo socioeconómico, por lo que los conglomerados buscaron de alguna forma cubrir las deficiencias que se generaron producto de las leyes dictadas en los distintos sectores en donde ellos competían:

Pueden existir muchas opiniones al respecto. Nosotros como banco hemos generado productos financieros para suplir los problemas de desempleo. Aunque el Gobierno decía que teníamos la tasa más baja, creo que hablaba del 5,2 % en 2016. (TP1, noviembre de 2019, p. 8)

Podríamos dividir en tres aspectos que golpean directamente a nuestro sector. Por una parte, el Gobierno, en el período que usted investiga, sí estimuló la producción de cultivos no tradicionales. Tal como ya lo mencioné, esto permitía que mejoraran los ingresos de los agricultores y sus familias. (TP3, octubre de 2019, p. 5)

Aunque cambiar a nuevos cultivos, en la práctica, no es fácil, pues hay tradiciones familiares de cultivadores de arroz, sorgo, soya y maíz en la costa. (TP3, octubre de 2019, p.5)

Lo otro es que, sí se generaron muchas plazas de trabajo en el sector por parte del Gobierno, solo que esas familias preferían que sus hijos trabajaran y no fueran a las escuelas y colegios. Algo que, si bien trató de reglamentarse, era muy difícil de controlar. Lo que pasó fue como un efecto búmeran. (TP3, octubre de 2019, p. 5)

Además de la caída del precio del petróleo, que por tanto tiempo nos dio una aparente bonanza, comenzó a mermar la economía del país (TP4, enero de 2020, p. 4).

9.4.3. Mutaciones tecnológicas.

Pudo observarse en este indicador, casi por unanimidad, que el Gobierno no aportó en nada relacionado a tecnologías, ni en los diferentes sectores productivos en los que se encontraban los conglomerados ni en el manejo de la cosa pública. Y si algo existió en un determinado sector, fue producto de las acciones empresariales privadas:

> En Ecuador no se desarrolla tecnología de punta, mucho menos para nuestro sector. Lo que sí puedo decir o, más bien repetir, porque ya lo he mencionado antes, es que nosotros le apostamos a la tecnología como estrategia de corto y hasta largo plazo y como manera de penetrar más en los mercados competitivos. (TP1, noviembre de 2019, p. 8)
>
> No somos un país de tecnología, adoptamos algunas que son aplicadas a instituciones públicas, pero pare de contar. Lo verdaderamente importante está en los sectores, por ejemplo, en el automotriz considero que son muy importantes las que se implementan a nivel de ensambladoras. Si bien representan costos iniciales altos, estas tecnologías afectan positivamente a la producción y, por lo tanto, a los costos. Y de allí se deriva todo el beneficio hacia la estrategia. (TP2, octubre de 2019, p. 10)
>
> Este sector es muy deficiente de tecnología, somos eminentemente agrícolas, pero no desarrollamos nada al respecto para mejorar nuestras cosechas, salvo algunas mejoras genéticas en variedades de arroz, soya, sorgo y maíz. Me refiero como Estado. Esto nos deja por fuera del mercado regional

latinoamericano y no se diga del mercado global, porque la tecnología es marginalmente competitiva. (TP3, octubre de 2019, p. 6)

Mientras que en la empresa privada sí hay desarrollo tecnológico, pero este es para una determinada empresa que busca mejores prácticas, rendimientos de cosecha o cualquier otro beneficio. (TP3, octubre de 2019, p. 6)

A nivel de opciones tecnológicas desarrolladas por algún ente del Estado no existió. Fue la misma empresa privada quien, con sus esfuerzos y su inversión en desarrollo tecnológico, consiguió hacer algunas pruebas por ejemplo de venta *on line* de supermercados, inclusión de robótica en puntos de venta o mejora de sistemas informáticos, pero todo por iniciativa privada. (TP4, enero de 2020, p. 4)

CAPÍTULO X. Discusión

Introducción

Como ha sido mencionado, el estudio de los grupos económicos en Ecuador ha tenido distintas perspectivas. Esto, desde los enfoques que abordan los orígenes históricos de las burguesías ecuatorianas, la centralización del capital, pasando por los estudios de la historia económica, y del periodismo, con relatos que de una u otra forma hacían evidente la presencia de ellos en el país.

Sin embargo, desde el campo de la estrategia, no fue identificado ningún material académico con fundamento científico empírico que permita comprender cómo se estructuraron, conformaron y desarrollaron sus estrategias para competir y para crecer en los distintos sectores de los mercados ecuatorianos.

Lo antes mencionado, precisamente, es una de las fortalezas que pueden ser identificadas en este trabajo, pues a pesar de que la información se encontraba dispersa en distintas fuentes que no necesariamente hacen parte del estudio de estas organizaciones como grupos económicos, en esta investigación, se construyó con base a información empírica, un nuevo conocimiento de cuatro conglomerados. Este involucraba, por un lado, la conformación histórica de cada grupo, las mutaciones que se suscitaron, junto con las diferentes etapas que hacen parte de la dependencia de trayectoria y que provocan distintas

reacciones, a la par de las estrategias que implementaron en los entornos en los que se desenvolvían.

La literatura evidencia que las grandes corporaciones multinacionales entre las décadas de 1960 y 1970, decidieron ingresar a nuevos mercados y sectores, como una forma de ganar posicionamiento y robustecer sus ingresos, que de alguna forma se veían disminuidos por la presencia cada vez mayor de competidores que ofrecían productos similares con niveles superiores de servicios (Markides, 1995). Todo esto basado en la premisa central de que los directivos que lideran las organizaciones tienen como objetivo primordial incrementar el valor de estas (Kothandaraman & Wilson, 2001).

Los estudios identificaron que aquellas empresas que se caracterizaron por mantener distintos tipos de negocios no relacionados estaban caracterizadas porque sus niveles de ingresos eran muy bajos (Shleifer y Vishny, 1991), si se los compara con sus competidores del sector. Esto permitió que a partir de la década de los años ochenta las organizaciones redirigieran su estrategia hacia sus competencias medulares (Batsch, 2003), es decir, hacia sus negocios centrales, a concentrase en su oficio, en lo que ellos eran verdaderamente buenos (Lewis, 1990). El resultado de esto fue que grandes multinacionales, compitiendo en grandes sectores, rehicieran sus modelos de negocios hacia la concentración (Bowen y Wiersema, 2005), enfoque o recentrado (Rodríguez-Romero, 2011) de sus actividades.

En este ambiente, lo que sucedía en el mundo empresarial internacional no era lo que acontecía en el mundo empresarial ecuatoriano, pues si bien la aparición de los grupos económicos se da en Ecuador entre mediados y fines de la década de los años sesenta, estos eran solo unas incipientes organizaciones (North, 1985; Quintero & Silva, 2008; Vanoni, 2017) sin estructuras estratégico-organizacionales claras ni definidas, que habían realizado

esfuerzos, o bien en el sector de la banca, en el agrícola (agroexportador), o en el del comercio principalmente (Larrea, 1985), agrupándose en pequeños grupos de familias pudientes del Ecuador (Hanson, 1971); por lo que dicho crecimiento se da cuando comienzan a incursionar en negocios distintos a los que por tradición histórica habían pertenecido (Vanoni, 2017).

Esta incursión desordenada en diferentes sectores dio efectos positivos, al menos entre 1972 y 1978, cuando el auge del petróleo generó espejismos económicos que poco tiempo después le pasaron factura al Estado ecuatoriano y lo que es peor, a la población, que se vio obligada a pagar a través de impuestos la deuda del sector privado por no cumplimiento de sus compromisos (Acosta, 2008). De allí, la conocida sucretización de la deuda externa (CAIC, 2008).

Las siguientes mutaciones que el país sufrió sea desde lo reglamentario, político, socioeconómico o tecnológico, solo fueron consecuencia de un Estado ecuatoriano desarrollado con deficiencias, donde se puede observar, tal como lo demuestra la literatura revisada, la influencia de los conglomerados en el manejo de la cosa pública (Ramos, 2012), sobre todo entre 1990 y 2000, en el que el sistema financiero comandado por grupos económicos diversificados y bancarios entra en crisis como consecuencia de sus maniobras oligopólicas y colusorias.

Podemos decir entonces que la consolidación de los conglomerados se presenta de forma tardía en comparación a otros países de la región, pues a decir del autor del presente documento, es en 1994, cuando se produce la diversificación de los grupos financieros a otros sectores de la economía del Ecuador, diferente en gran parte[277], a lo que ha sucedido, por

[277] Lo que no quiere decir que algunos grupos económicos presentes en diversos sectores antes o durante el período de estudio establecido, no hayan migrado al sector bancario.

ejemplo, en Colombia, Chile, México, Perú, u otros países de la región (Rodríguez-Satizábal, 2014).

Entre 2001 y 2006 el poder de los grupos se siguió consolidando, es de destacar que, hasta este año, a pesar de que se sabía que estaban presentes en los distintos sectores, muy posiblemente conocidos como grupos de poder, no existía ninguna institución gubernamental que los censara o identificara ante la sociedad ecuatoriana, aunque por la presencia de sus directivos en cargos gubernamentales, en los distintos gobiernos de turno, era obvia su influencia en ellos.

La permanencia de los grupos económicos entre 2007 y 2015 siguió inmutable con las estrategias de crecimiento que hablaban de una diversificación de tipo no relacionada, y con una tendencia de ingreso de grupos económicos a las bases de datos gubernamentales (Vanoni, et al. 2017).

Es importante explicar que en este aspecto no es que se crearon nuevos grupos en el país, lo que pasó es que por reglamentación y de acuerdo con ciertos requisitos de régimen tributario presente en estos, pasaban a incorporarse en las mediciones del Servicio de Rentas Internas. Esto trajo como consecuencia que Vanoni y Rodríguez-Romero (2017a) identifiquen que la diversificación de los negocios no es lo que rige como estrategias de crecimiento de los conglomerados, sino la especialización de las actividades al cierre de 2016.

Esta estrategia de especialización que predominó en Ecuador coincidió con los estudios que se realizaron, por citar ejemplos, en Estados Unidos (Bowen y Wiersema, 2005; Markides, 1995), así como los realizados en Latinoamérica, específicamente en Chile, por Medina, Sepúlveda y Rojas (2009).

Por otra parte, es importante mencionar que la decisión de implementar estrategias de especialización en el Ecuador o el desviar la diversificación en cualquiera de sus modalidades hacia el reenfoque de sus negocios, podía también relacionarse a la estabilidad económica que el país alcanzó, la cual tuvo un mayor auge sobre todo entre 2006 y 2014, cuando el PIB promedió un crecimiento del 4,3 % el mismo que fue impulsado por los altos precios del petróleo y por los altos flujos de financiamiento externo (Banco Mundial, 2016).

Lo anteriormente descrito pudo ser identificado en tres de los cuatro grupos estudiados, lo cual fue corroborado por los testigos privilegiados (TP1, TP3 y TP4). Mientras que el testigo privilegiado (TP2), expresó claramente que su estrategia de crecimiento corporativa está directamente relacionada con la diversificación; esto como grupo económico, porque como unidad de negocios analizada, es decir en el sector automotriz, que es la que estudiamos en el capítulo VI, mantienen una especialización tanto a nivel nacional como internacional.

Así, se pudo notar que, como parte de la estrategia de especialización de los conglomerados en sus sectores de influencia, optaron por una integración vertical por los beneficios que implica desarrollarla y, de los cuales podemos decir luego de analizar los resultados de las entrevistas que, si se encuentran presentes en ellos. Entre los principales tenemos: *1*) las ventajas competitivas que han alcanzado en sus sectores de influencia y que son sostenidas en el tiempo, *2*) la obtención de recursos e insumos de producción, *3*) adaptación a necesidades cambiantes de sus mercados objetivos y *4*) control de los mercados, sobre todo en la comercialización.

Igualmente, de las grabaciones recabadas a partir de la compilación de las entrevistas realizadas a los testigos privilegiados, junto con las tres distintas categorías de estudio, es

decir, las estrategias de crecimiento, la dependencia de trayectoria y las mutaciones del entorno con sus respectivas dimensiones e indicadores, permitieron identificar varios aspectos que son considerados en este apartado con base a lo expuesto en el capítulo anterior.

Con el fin de validar si las proposiciones que se desarrollaron en el capítulo uno se cumple, junto a la identificación de esta se describirá con la letra P (proposición) más el número que la identifica.

10.1. Especialización, expansión geográfica, integración vertical y liderazgo en costos como principales estrategias

En el caso de grupo Pichincha su integración vertical (P2) permite abastecerse de servicios bancarios estratégicos por los que otras entidades financieras del país deben pagar. Lo que no implica que no posea proveedores de múltiples servicios, como por de carácter local como internacional, entre los que se pueden destacar los tecnológicos.

Esta estrategia de integración vertical no fue necesariamente aislada, sino que pasó a complementarse con la aplicación de las tecnologías que, en el tiempo se convirtieron en una de las ventajas competitivas del grupo (Banco Pichincha, 2016a, 2016b). Esto permite que el crecimiento del banco Pichincha se produzca por los adelantos en dicha área que beneficiaba a clientes que demandaban servicios de atención más rápidos. De esta forma dichas experiencias y aprendizajes se convierten desde el corto hasta el largo plazo, en la forma de penetrar en mercados competitivos locales e internacionales.

Esta misma integración busca a su vez generar ahorro en costos relacionados con todo lo que ofrece la institución, de tal forma que ante un entorno de incertidumbre que como ya

se ha mencionado, es donde se desenvuelve el país (Acosta, 2006; Correa, 2009), "el conglomerado trabaja fuerte en la búsqueda de la eficiencia, reduciendo gastos e incrementando sus ingresos" (Pozo, 2016).

Hay que recordar que la especialización no era una estrategia predominante del grupo que, si veía en la diversificación no relacionada, su estrategia de crecimiento principal, pero que con el paso del tiempo abandonó negocios en sectores que no guardaban, necesariamente, relación directa con el financiero como lo fue, por ejemplo, el de la televisión, sea por voluntad propia o por exigencias reglamentarias del gobierno presente en el período de estudio considerado en los cuatro objetos de trabajo (ver capítulos V, VI, VII y VIII de este documento).

Hasta finales de la década de los años 1990 se consolida su estrategia de diversificación con tres eventos coyunturales críticos, aunque dos de ellos hablan desde inversiones y concentración en lo financiero con la compra de dos bancos. Sin embargo, las repetitivas mutaciones políticas y económicas de mediados de 1990 e inicios de los años 2000 los llevó definitivamente a concentrase y especializarse en el negocio financiero (P1). Acciones que también la han realizado principalmente en Estados Unidos, Panamá, España y Colombia con buenos resultados (P3; 3.1).

Todas estas alteraciones del entorno generaron aprendizajes y experiencias (Wong, Parodi & Monsalve, 2014), propias de los años en el mercado bancario, que le sirven a la institución para adaptarse a las distintas situaciones que se presentan y que, en lugar de luchar contra la reglamentación, la usan a su favor para buscar nuevos retos y generar nuevos productos que benefician a sus clientes actuales y potenciales o firmar alianzas (P3.2) y

acuerdos de largo plazo apostándole a la estrategia de cobertura geográfica (P2; 3.1) con el desarrollo de microagencias en el Perú.

Oferta que en el negocio financiero es mucho más fácil de manejar, que en aquellos en los que el producto es tangible. Por eso los distintos países en los que ingresó el grupo estaban en función de aprovechar situaciones propias de esos entornos, como el caso de Panamá donde se instalan muchas empresas globales, o en Colombia y Perú, dos países con los que tradicional e históricamente se tienen nexos comerciales, convenios y demás oportunidades de negocios.

Esto también está en consonancia de su dependencia de trayectoria y sobre todo del encerramiento que manifiesta Sydow, et al. (2009) ya que aceptan que sus estrategias una vez definidas no son alteradas así las condiciones del sector cambien (P4), para ello lo que hacen es desarrollar nuevas tácticas que les permiten sobreponerse a las situaciones que se les presentan.

La estrategia de especialización seguida a nivel local también ha sido replicada a nivel internacional (P3. 1; 3.2). “Somos y seremos un banco ecuatoriano al servicio de las personas dentro y fuera del país” (Acosta, 2018). En lo referente a este punto, TP1 explica que seguir a los migrantes latinos ha sido la premisa sobre la cual han manejado su expansión internacional, ofertándoles distintos productos de un portafolio que se maneja acorde a necesidades específicas. Esto ocurre por la gran cantidad de migrantes hispanos principalmente, que buscan en los países europeos mejores condiciones de vida.

Sin duda, el grupo sustenta todo su andamiaje estratégico con la presencia a nivel local e incluso internacional de entidades bancarias en zonas donde otras instituciones

financieras no llegan (P2), eso da como resultado, confianza a sus clientes e incremento de su cartera, algo que lo mantiene en el liderato de los bancos más grandes del Ecuador.

Como parte de lo expresado por TP2 nuestra discusión continúa con el conglomerado Almacenes Juan Eljuri, con una historia de empresa diversificada ha confiado más en la diversificación de negocios como oportunidades que se les presentaron desde sus primeros años en el mercado ecuatoriano, donde han sabido consolidarse y posicionarse con marcas reconocidas internacionalmente.

Adicionalmente, su presencia con una de sus empresas en el sector bancario es una fortaleza que muy pocos conglomerados tienen en Ecuador (Vanoni & Rodríguez-Romero, 2017a), de esta forma otros negocios como el automotriz, tanto de vehículos livianos, como de camiones, han apalancado sus créditos a clientes naturales o corporativos.

Y es precisamente en este sector automotriz donde ha adquirido mayor relevancia y visibilidad internacional, porque con su estrategia de integración atrás y adelante (P2) ha logrado ubicarse como líder indiscutible en ventas de vehículos, en producción y en manejos de costos de producción (P2). Reconocimientos que han sido transmitidos a otros países como Colombia, donde lidera con las marcas Hyundai, Kia y con altas ventas de taxis de ambas marcas, de los que tiene la exclusividad, de forma similar las ventas de Ford y Volkswagen (maneja el 11 % de participación del mercado colombiano), igual que en México donde tienen plantas de Hyundai.

Lo que se resaltó en el párrafo anterior también favorece al aprendizaje y las experiencias que el grupo tiene en el sector, pues los conocimientos de otros lugares sustentan las entradas a nuevos países de la región en los cuales deciden establecerse.

Conviene destacar que el sector automotriz se vio impactado por una serie de mutaciones político-reglamentarias, como las salvaguardias, modificaciones tributarias (que afectaron a todos los sectores), incrementos de aranceles y del IVA entre otras, que, si bien mermaron el sector, las ventas mantuvieron sus estrategias inamovibles (P4), por la seguridad de que con un buen manejo de las variables exógenas consiguen los resultados que se han impuesto. Y porque de alguna forma esas experiencias internacionales generan sinergias que se interconectan y que favorecen la dirección de sus negocios en cualquier parte de Latinoamérica.

El aspecto relacionado con la confianza es un arma que les ha permitido realizar varios acuerdos, por ejemplo, *joint ventures* (P 3.2) con el grupo económico Hyundai-Kia Motors, acuerdos que ya bordean los veinte años y se mantienen firmes a pesar de las exigencias que imponen las marcas globales.

De forma muy similar a los otros grupos, ellos han establecido estrategias de cobertura geográfica tanto de forma nacional como internacional (P2; P3, 3.2) en un negocio donde la presencia de concesionarios en distintos puntos de un país pueden ser la diferencia entre bajas y altas ventas.

Por otra parte, y acorde a lo que narró TP2 para Almacenes Juan Eljuri la integración vertical (P2) ha sido una de sus mayores fortalezas, porque con la presencia de la ensambladora, su negocio automotriz se ha consolidado local e internacionalmente mientras el nivel de confianza de las megamarcas les ha permitido explorar mercados externos a quienes producir y vender, a los que otros grupos no han tenido la oportunidad de ingresar.

En esta misma línea de discusión acorde a lo manifestado TP3 en la entrevista nos centramos ahora en la discusión referente al conglomerado Pronaca, que, con una tradición

agroindustrial, podemos decir que es el conglomerado con mayor experiencia en la aplicación de la estrategia de especialización (P1), pues se ha mantenido en ella desde que inició su negocio (P4).

Sumado a esto, su inversión en investigación (P2) lo coloca como el conglomerado líder en I+D+i agropecuaria e industrial a nivel nacional y el principal representante en este oficio (Garrette, Dussauge, & Durand 2009), según los datos del Servicio de Rentas Internas (2017).

Aunque ubicado en uno de los sectores que más problemas ha tenido a lo largo de la historia del país (Gondard & Mazurek, 2001), en el período 2007-2016, el gobierno intentó dinamizarlo con políticas y reglamentaciones que estimulaban las exportaciones, con la siembra de productos no tradicionales y con la no firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) algo que muchos empresarios agrícolas aplaudieron por los perjuicios que representaba para este sector.

Alguno de los resultados de este sector lo llevaron a ser el sexto más importante, por lo que produce y por las plazas de trabajo que concentra (29.3 %) en los subsectores de agricultura, pesca, silvicultura, ganadería y caza (INEC, 2016).

Precisamente para desmarcarse y ser vista como una empresa pujante, que está acorde a las tendencias globales y que las vive hacia adentro de la organización con cada uno de sus colaboradores, desde 2015, con la finalidad de alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible[278] (ODS) establecidos en su estrategia de crecimiento interno, la empresa optó por

[278] Permite satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y las posibilidades de las futuras generaciones.

adherirse a los 17 objetivos globales[279] diseñados[280] por la Organización de las Naciones Unidas (2017).

Adicionalmente, el desarrollo de estrategias está enmarcado en generar bienestar al colaborador explicaba TP3, como parte de una filosofía corporativa de valores que implica actuar con integridad, responsabilidad y solidaridad. La figura 54 explica la forma en que el conglomerado trabaja los principios de ODS.



Figura 54. Filosofía corporativa de Pronaca aplicando el principio ODS 16.

Fuente: Pronaca (2017).

[279] Estos objetivos son: *1*) fin de la pobreza, *2*) hambre cero, *3*) salud y bienestar, *4*) educación de calidad, *5*) igualdad de género, *6*) agua limpia y saneamiento, *7*) energía asequible y no contaminante, *8*) trabajo decente y crecimiento económico, *9*) industria, innovación, infraestructura, *10*) reducción de las desigualdades, *11*) ciudades y comunidades sostenibles, *12*) producción y consumo responsable, *13*) acción por el clima, *14*) la vida submarina, *15*) vida de ecosistemas terrestres, *16*) paz, justicia e instituciones sólidas y *17*) alianzas para lograr los objetivos

[280] La ONU también definió 169 metas para erradicar la pobreza y proteger el planeta.

Los valores que se identifican en la figura anterior están relacionados al propósito superior que busca la organización que es el de: “alimentar bien generando desarrollo en el sector agropecuario” (Pronaca, 2017, p. 13). Esto es lo que le permite a cada uno de los colaboradores ser humanos y eficientes para generar bienestar familiar, ambiental y social.

Este tipo de estrategias de responsabilidad social le brindan una nueva cara ante organizaciones de primer nivel, principalmente en Latinoamérica y específicamente en Brasil, con empresas locales con las que firma convenios y alianzas estratégicas (P 3.2) para la producción e investigación de palmito, un producto muy demandado en dicho país. Este cultivo podría ser uno de los que más ha sido trabajado en este período de análisis por el conglomerado, sobre todo en los mercados internacionales, utilizando para esos fines la estrategia central de integrar a los agricultores y producir en las propias fincas del grupo.

Conocedores por experiencias vividas en otros países saben que las certificaciones de inocuidad alimentaria HACCP y el de la Food & Drugs Administration, son primordiales y necesarios para el ingreso a mercados globales más exigentes. Muy a pesar de esto, la mira del conglomerado también se dirige al mercado de la alcachofa en conserva, cuya particularidad es la de ser más grande que el del palmito, aproximadamente cuatro veces más. Esto como parte de aprovechar el efecto experiencia-aprendizaje y los efectos complementarios (Pierson, 2000), que dejan el trabajar por mucho tiempo con el palmito.

Mientras tanto TP4 deja sentado que Supermaxi hace fiel reflejo de la adaptación a necesidades cambiantes de los mercados, no solo por su oferta de producto, a esto hay que agregarle las distintas marcas de supermercados de bajo precio, Akí y Super AkÍ, y, en los segmentos de alto precio, con Supermaxi y Megamaxi que han posicionado en todo el

territorio nacional (P2), lo que le facilita la comprensión de gustos y preferencias en distintos niveles socioeconómicos.

Las decisiones de crecimiento en Ecuador, tomadas por el conglomerado, están en función de consolidar una red de organizaciones que se complementan al oficio central (P2) y que le bridan ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, en relación con sus más cercanos competidores en el sector de supermercados.

Este poder de mercado genera un manejo asimétrico de la información y, por lo tanto, condiciones de desigualdad comercial con respecto a los participantes más pequeños del sector de supermercados. Hasta el punto de que este dominio en las negociaciones puede generar actos de colusión (Galvis-Quintero, 2016) en los que se encontrarían inmersos los participantes más grandes.

De manera similar a los otros conglomerados analizados sus estrategia central se basó en la especialización que lo complementan con tres estrategias que mantienen al grupo en los primeros sitiales y *rankings* desarrollados por el Servicio de Rentas Internas como ente regulador, siendo estas: *1*) la integración vertical que nutre a su oficio central de los productos de campo, y otros tipo de productos de las otras empresas que hacen parte del conglomerado (P2), *2*) la cobertura geográfica al ubicar estratégicamente a nivel nacional más de 300 puntos de ventas (P2) de variados tamaños y marcas, y *3*) el uso de la tecnología como soporte para minimizar costos de producción y costos operativo operativos (P2), que a su vez sustentan a la macro estrategia de concentración en ventas de grandes superficies.

Con esta experiencia de sesenta años consolidándose con la aplicación de estrategias que lo han posicionado como marca líder local, la búsqueda de mercados internacionales es necesaria para ampliar sus operaciones y consolidar sus estrategias en otras regiones (P4).

Panamá fue el lugar (P3) donde el grupo Supermaxi encuentra y compra una organización de similares características —grupo Rey— desde la comercialización de productos, hasta sus estrategias de cobertura geográfica, con una marca posicionada, y con experiencia en el sector igual a los sesenta años. Negocio que se integra con sus cuatro centros de acopio (P2) de productos de campo en todo un proceso agroindustrial. Rey Holding de Panamá, está compuesta dentro de su portafolio de negocios con las empresas Supermercados Rey, Romero y Mr. Precio, las tiendas de conveniencia Zaz y las farmacias Metro.

Lo destacado en este apartado permite observar que las proposiciones resaltadas en el capítulo 1 hacen parte de las estrategias de crecimiento desarrolladas por los conglomerados. Si bien, como ya ha sido mencionado, la información no estaba presente de manera amplia, ni precisa, mediante la investigación empírica se pudo crear nuevo conocimiento de los conglomerados y de su accionar considerándose el modelo estructurado y la dependencia de trayectoria como parte de su estudio.

10.2. Aporte al estudio de los conglomerados en Ecuador y en la región

Dado que la historia de los conglomerados en Ecuador es aún incipiente e incompleta, la investigación permitirá aportar a la región criterios específicos sobre cómo los grupos económicos de este país emergente se han mantenido vigentes en el contexto empresarial (en algunos casos) pero, sobre todo, conocer cómo históricamente se tomaron decisiones y aplicaron sus estrategias de crecimiento a pesar de las inestabilidades políticas vividas, el mismo que estuvo caracterizado por dictaduras civiles y militares, derrocamientos de presidentes elegidos democráticamente, conflictos bélicos internacionales, fenómenos

naturales, cambios radicales en lo referente a lo económico y social dado por las mutaciones internas o externas (crisis del petróleo, crisis asiática mexicana y rusa y suspensión de créditos internacionales) que incidieron directamente sobre el país.

Tal como se mencionó, permitirá dilucidar la forma en que los conglomerados ecuatorianos, durante su trayectoria, han obtenido éxitos y sufrido fracasos en sus intentos por ganar liderazgo empresarial y alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Pearce, Freeman & Robinson 1987), las cuales en este tipo de empresas son conseguidas más lentamente (Wong, Parodi & Monsalve, 2014) por lo que, tal como lo expresa Barney (1991, pp. 105-112), debieron ser construidas mediante una combinación de recursos: *1*) valiosos, *2*) raros, *3*) inimitables y *4*) organizados, por sus siglas en inglés (VRIO).

Adicionalmente, y, soportados por el concepto de dependencia de trayectoria, se considera que la investigación realiza un aporte importante a los estudios organizacionales, tomando como objeto de trabajo a los conglomerados ecuatorianos, al relacionar (la historia con el presente) la forma cómo han desarrollado sus estrategias de crecimiento desde esta aproximación, relativamente reciente[281]. Lo que permite fortalecer o refutar el concepto en comparación a otros estudios presentes en la región.

Finalmente, los resultados obtenidos contribuirán al debate internacional acerca de los conglomerados familiares, específicamente, para el caso ecuatoriano, donde la literatura científica del tema (al igual que los investigadores) es aún más escasa que la referente a la de grupos económicos.

[281] Aunque se pudo identificar un estudio hecho en empresas familiares asiáticas (Carney & Gedajlovic, 2001) y el estudio de Wong, Parodi & Monsalve (2012)

Al respecto, se puede mencionar que en los últimos estudios que agrupan tanto Monsalve a febrero de 2014 (Grupos económicos y mediana empresa familiar en Latinoamérica) donde analizan cuatro países (Colombia, Chile, México, Perú), y a junio de 2015 Fernández y Lluch como editores (Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo), abarcando en su obra investigativa ocho países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Honduras, México y Perú), Ecuador es excluido, en ambos casos, precisamente, por las razones mencionadas antes, las cuales justifican su no presencia.

CONCLUSIONES GENERALES

Como se ha podido observar a lo largo de la historia de los conglomerados ecuatorianos, varias han sido las formas que han implementado con el fin de crecer y desarrollarse en un contexto caracterizado por inestabilidades de orden político, económico, social e inclusive tecnológico, cuyas deficiencias en estos aspectos han sido evidentes en varios puntos de este documento.

Su accionar y, por lo tanto, el de su conformación en Ecuador, ha sido un proceso relativamente lento, que históricamente con la configuración de la república, surge con el criollismo inmerso en las actividades monopólicas de la época: *1*) comerciales, *2*) bancarias, y *3*) agroexportaciones de cacao, liderada esta última, por alrededor de veinte familias que dominaban este sector y que demostraron una escasa visión de negocios al convertir al país en subordinado de las potencias mundiales del siglo XIX y XX.

A pesar de estas deficiencias, la renta generada en la costa por el cacao en su apogeo facilitó la estructuración de las primeras asociaciones agroexportadoras cuyos integrantes tenían vínculos familiares que concentraban aproximadamente el 70 % de las plantaciones. Lo que sucedía en la zona costera, de forma similar ocurría en la sierra ecuatoriana, donde veinticinco familias terratenientes y la iglesia católica poseían aproximadamente 544 propiedades agrícolas.

En el siglo XX el accionar de los conglomerados no fue alterado, ni por nuevas regulaciones, ni por la presencia de dictaduras militares o civiles, más bien, muchas de ellas, fueron orquestadas y desarrolladas por los mismos grupos de poder, que incidían a su antojo

sobre el estado, al ser ellos quienes decidían a través de las distintas agrupaciones que conformaban para manejar el país, quien debía ejercer el cargo en el poder ejecutivo.

Dicho poder se consolidaba con pactos, o alianzas momentáneas que realizaban, sea con partidos políticos, con mandos superiores de las tres ramas de fuerzas armadas con las que contaba el Ecuador, e inclusive, con la iglesia católica. En este entorno, es decir, entre gobiernos militares, gobiernos democráticos y dictaduras civiles, los conglomerados desarrollaban sus estrategias, no solo desde lo relacionado a la empresa, sino también en la intervención en la construcción de leyes y reglamentaciones desarrolladas por sus representantes empresariales en los diferentes gobiernos de turno, lo que les permitía y facilitaba consolidarse en medio del caos propio que reinaba en el país, algo que hasta nuestros días predomina.

Por su parte, la hegemonía monopolística de los agroexportadores de cacao se perdía con el ingreso de nuevos empresarios, sobre todo del sector bananero, con la particularidad que los conglomerados multinacionales comenzaron a hacerse mucho más evidentes con este cultivo, dado su predominio en tierras productivas de esta fruta.

En esta fase de acumulación, una vez más, el Ecuador fue dependiente de las necesidades internacionales, mientras el estado fomentaba la concentración económica en las clases agrarias que de igual forma seguían dominando.

En la década de los años 1970 el auge del petróleo no varió la tónica de actuación de los conglomerados, que una vez más se hacían presente en un sector que avizoraba un gran poder económico y que, también formaban parte de aquellos negocios que crecían subordinados a las necesidades de países compradores de crudo y de los más de quince

grandes grupos económicos petroleros internacionales que se peleaban desde los años 1920 por conseguir el petróleo del Ecuador.

Sin embargo, el modelo agroexportador que de alguna forma integraba al país con los mercados internacionales por intermedio de los grupos comerciales y bancarios, readecuó al Ecuador en la modalidad de vinculación con el sistema económico mundial porque el petróleo y su explotación convirtieron al estado como dueña del territorio, en pieza fundamental de dicha articulación.

Es por lo antes mencionado, que durante el tiempo que se mantuvo el auge del petróleo, y coincidencialmente, por primera vez en la historia, que el estado ecuatoriano fue el actor principal del desarrollo del país, pero sin olvidarse de beneficiar al empresariado privado, tal como lo expresó oportunamente el Banco Mundial, al mencionar que durante este período de auge petrolero se les garantizaba una serie de subsidios implícitos y poco transparentes. Lo que se demuestra con la participación del estado en proyectos privados poco rentables a corto plazo, o en su intervención deliberada de apoyo al proceso de acumulación de los conglomerados empresariales presentes en la década del 1970, teniendo algunas de sus empresas en sectores como el de la aviación, bancos, ingenios azucareros, empresas de lácteos, semillas, línea blanca, fertilizantes y negocios agropecuarios.

Las dos dictaduras militares de la década de los años setenta (Rodríguez Lara y Poveda Burbano) también ayudaron a los grupos empresariales privados por medio de subsidios, congelamiento de precios en las tarifas de las empresas estatales (energía transporte, alimentación), así como con exenciones tributarias y exoneraciones arancelarias que permitían que se importaran bienes de capital y se establecieran industrias. Acciones que también beneficiaron a las medianas empresas.

Además de todas las facilidades brindadas, el estado también asumió tareas en beneficio de los grupos monopólicos y oligopólicos, otorgando ayudas, incluso posteriormente a la bonanza petrolera, y a la presencia de las dictaduras militares, mientras los ajustes gubernamentales minimizaban las acciones productivas de las pequeñas empresas.

Ya entrados en el siglo XXI y como parte de su desarrollo y crecimiento, los conglomerados retomaron principalmente, sus competencias medulares, intentando desmarcarse de aquellas formas de estructuración empresarial desordenada y típicas del Ecuador de los años noventa, e inicios del 2000, que estaban inmersas en negocios no estratégicos y poco rentables para dichas organizaciones.

El retorno de los grupos económicos a sus orígenes empresariales de alguna forma estuvo sostenido por la lógica de lo dolarización que ha sido criticada por muchos, pero también defendida por otros, y que es como inicia la economía ecuatoriana en enero del 2000.

Muchos fueron los rumores que se crearon al respecto de que sería eliminada la dolarización si en las elecciones de 2007 ganaba un nuevo candidato, Rafael Correa, quien como ministro de finanzas en el período presidencial de Alfredo Palacio (2005-2007) había realizado críticas a los grandes grupos locales por diversos temas de poder económico.

Hasta el cierre de estas conclusiones, la dolarización se mantenía con el respaldo del nuevo presidente Lenín Moreno (desde el 24 de mayo de 2017), quien expresó públicamente mantener el compromiso de sostenerla como el régimen monetario oficial.

A lo largo de estos últimos veinte años, diversas fueron las maneras en que los conglomerados desarrollaron sus estrategias de crecimiento local sectorial, algunos como, por ejemplo, banco Pichincha, intentaron borrar la mala imagen suscitada a raíz de la crisis bancaria que eliminó del sector financiero a muchas entidades que laboraban en ese rubro.

Dicha institución realizó una conversión total de su estrategia a sus competencias iniciales, luego de haber transitado por algunos años con una estrategia de diversificación no relacionada. Sin embargo, a inicios de la década de 2000, su enfoque varió, pues la internacionalización de la estrategia corporativa local les exigía recentrarse para poder competir en mercados internacionales con fronteras naturales como Colombia y Perú, o en entornos mucho más exigentes financieramente como lo son Estados Unidos, España y Panamá.

Con ello, por medio del crecimiento interno caracterizado por la expansión geográfica que les dio presencia a nivel nacional en zonas donde otros bancos no tenían puntos de atención, fueron acaparando mercado y posicionándose como la mejor alternativa para que los cuenta ahorristas, agricultores, pequeños y medianos empresarios los escojan para sus inversiones, y demás actividades financieras. Esto implicó centrar también su atención en mejorar sus costos operativos incluyendo en sus procesos tecnología de vanguardia para dicho sector en el país, así como la inclusión de mejoras a nivel de contratación de personal.

La tónica de crecimiento de este grupo sea de manera local como internacional fue la expansión geográfica como una forma de seguir al migrante ecuatoriano e inclusive latinoamericano, y por la compra de manera sistemática de acciones que consolidaban a la institución. Esto último principalmente en Ecuador y Perú.

Por otra parte, la búsqueda de nuevos mercados locales, por parte del grupo, se vio desarrollada cuando durante período de análisis fueron afectados por regulaciones de tipo legal, sectorial, económico e inclusive ambiental, lo que los obligaba a ser creativos en sus ofertas de producto y a abarcar subsectores posiblemente olvidados por su poca rentabilidad.

Por otra parte, el segundo grupo más grande del Ecuador, según lo expresa el Servicio de Rentas Internas, Almacenes Juan Eljuri, si bien mantenía una estrategia de crecimiento no relacionada, su fortaleza comercial y de conglomerado estaba en el sector automotriz, donde por medio de alianzas estratégicas, *joint ventures* y obtención de concesiones automotrices, conquistaron el mercado local de venta de automóviles posicionándose como líder indiscutible con una estrategia de expansión geográfica.

Su poder económico, también se fue construyendo y consolidando en dicho sector con la presencia de su ensambladora, lo que le facilitaba no solo un ahorro en sus costos de producción, por la presencia de tecnología de punta que utilizaban, sino que eso le garantizaba el control de dos de las marcas internacionales coreanas más vendidas en Ecuador y Colombia, Hyundai y Kía; apalancados por uno de sus negocios bancarios que coadyuvaba en la entrega de créditos y financiamiento a clientes naturales o corporativos.

Todo lo mencionado generaba una ventaja competitiva en el sector por la presencia de barreras de entrada que muy difícilmente otra organización podría sortear, o al menos no se pudo observar ninguna acción que diera indicios de que algún competidor actual o potencial realizara maniobras en este sentido, en el periodo analizado.

Mientras que, las estrategias implementadas demostraron una dependencia de trayectoria de la cual el grupo, al menos durante el período de análisis, no estaban dispuestos a abandonar lo que de alguna forma evidenciaba un encerramiento pero que en los números resultaba ser positivo.

Pronaca concentraron sus ventas y activos en la explotación de cárnicos, pescados, crustáceos, moluscos y demás productos del agro que sirvieron para sus procesos industriales. Históricamente ha sido un organización que trazó su rumbo soportado por un estrategia de

especialización en el sector agropecuario e industrial, caracterizándose a su vez por una estrategia de integración vertical atrás, con el fin de minimizar costos de producción, y alcanzar una ventaja diferenciadora sustentada no solo por los productos y la agregación de valor que han sabio darles, sino, por ahorros de producción, que soportados en una base de tecnología de punta en cada una de sus empresas industriales, les permitió alcanzar y sostener un liderazgo en costos que ofrecía ventajas competitivas sostenibles, que junto al desarrollo de sus colaboradores casa adentro de la empresa, en dicho sector, era una manera de establecer barreras de entrada al menos durante el período estudiado.

Para mantener dicha ventaja las inversiones en I+D+i, así como la presencia de proveedores de alta calidad propiciaban en la organización sinergias agroindustriales. Estrategias que eran implementadas no solo de manera local, sino, también internacional, que se fortalecían con alianzas estratégicas con empresas internacionales.

De forma similar, el grupo La Favorita concentró sus activos en una explotación mixta de agricultura y ganadería como una forma de proveer productos alimenticios a sus grandes superficies de supermercados por ser sus negocios predominantes. Aunque como ha sido evidenciado, su espectro de acción incluyó otro tipo de rubros en distintos sectores, pero prevaleciendo la especialización dominante limitada como estrategia de crecimiento.

Finalmente podemos decir que las presencias de los conglomerados en Ecuador han generado una acumulación de capital y de poder de mercado a la que muy difícilmente otras organizaciones podrán acceder en el corto y mediano plazo. Mientras que, las estrategias de expansión internacional y sus éxitos han sido concretados más por sus propias iniciativas que, por apoyo de entes gubernamentales, o del estado propiamente dicho, pues si bien, el factor de desarrollo tecnológico no es predominante en el Ecuador, al menos a nivel local

han construido y sostenido ventajas competitivas entre los competidores presentes, las cuales se han alcanzado con la trayectoria ganada con el tiempo, en los mercados en los que actúan.

Mientras que la expansión doméstica que han conseguido se ha visto apalancada por incorporación de los conglomerados al sector financiero como una forma de auto préstamo que facilitó su expansión, tal como lo resaltaron Centurión, (1998, 2002) y Correa (2009), es decir, por medio de créditos vinculados. Donde todos sus recursos giraban en un mismo entorno de mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackoff, R. (1970). A concept of corporateb planning. *Long Range Planning, 3*(1), 2-8.

Acosta, A (1982). Rasgos dominantes del crecimiento ecuatoriano en las últimas décadas. En S. Riffka (Ed.), *Ecuador: el mito del desarrollo* (pp. 23-60). Quito: Editorial El Conejo.

Acosta A., & Schuldt, J. (1999). La hora de la reactivación: el mito de la falta de alternativas.

Acosta, A (2001). Ecuador: el proceso de sucretización en el Ecuador. Recuperado de http://www.alainet.org/es/active/1549.

Acosta, A. (2002). Dolarización en el Ecuador: antecedentes, realidad y perspectivas. Guayaquil: Universidad de Guayaquil e ILDIS.

Acosta, A. (2006). *Breve historia económica del Ecuador* (9a Ed.). Quito: Corporación Editora Nacional.

Acosta, A., López, S., & Villamar, D. (2004). Ecuador: oportunidades y amenazas económicas de la emigración. En F. Hidalgo (Ed.). *Migraciones: un juego con cartas marcadas* (pp.259-301). Quito: Abya-Yala.

Acosta, A. (2008). *Sucretización, ¿un atraco al alimón? Oswaldo Hurtado Larrea y León Febres Cordero.* Recuperado de http://www.flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1229543406.Sucretizacion.pdf

Acosta, A. (2018). Banco Pichincha explica su transformación. Recuperado de https://marketingactivo.com/banco-pichincha-explica-su-transformacion/2018/06/05/

Acuerdo de Integración Subregional Andino (1969). [Acuerdo de Cartagena], Recuperado de https://www.intradebid.org/data-repository/DocsPdf/Acuerdos/CANDINA%20-%20Acuerdo%20de%20Cartagena%20Decision%20563.pdf

Agafonow, A. & Haarstad, H. (2009). El socialismo del siglo XXI, ¿una alternativa factible?, Revista de Economía Institucional, *11*(20), 287-307.

Agostini, J. (2011). Monopolio y oligopolio: causa de las empresas cerradas en Venezuela. Estudio de un caso en el estado Zulia. Grupo SIDERPRO. *Negotium*, *6*(18), 46-73.

Agencia Andes (23 de octubre, 2013). Arturo Jarrín los sueños siguen vivos. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=438Nx-Csnro

Ahmad, I., Olah, J. Pop, J., Maté, D. (2018). Does business group affiliation matter for superior performance? Evidence from Pakistan. *Sustainability* 10,1-19; doi:10.3390/su10093060

Aktouf, O. (2001). *Metodología de la investigación y el enfoque cualitativo de las ciencias sociales*. Cali: Universidad del Valle.

Alarcó, G., & Del Hierro, P. (2010). Crecimiento y concentración de los principales grupos empresariales en México. *Revista CEPAL,* 101, 179-197.

Albornoz, M., & Machado, M. (2016). Transformaciones en la política de tierras y redistribución agraria del Ecuador. Una visión desde las redes de política pública. Mundo Agrario, *17*(36), 1-23.

Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production information costs and economic organization. *American Economic Review*, *62*(5), 777-795.

Alhojailan, M. I. (2012). Thematic analysis: A critical review of its process and evaluation. Recuperado de http://www.westeastinstitute.com/wp-content/uploads/2012/10/ZG12-191-Mohammed-Ibrahim-Alhojailan-Full-Paper.pdf

Amey, L. (1964). Diversified manufacturing businesses. *Journal of The Royal Statistical Society, 127*(2), 251-290.

América Economía (2014). Ranking las 500 mayores empresas latinoamericanas. Recuperado de http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-latinoamerica-2014/ranking-500-latam-1-50/

América Economía (2015). Conozca el ranking 2015 de las multilatinas. Recuperado de http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-el-ranking-2015-de-las-empresas-multilatinas

América Economía(2016). Falabella y Soriana acuerdan joint venture por US$ 600 millones Recuperado de http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/falabella-y-soriana-acuerdan-joint-venture-por-us600-millones

América Economía (2017). Presidente electo del Ecuador se reúne con ejecutivos de la banca privada y reitera vigencia de la dolarización. Recuperado de http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/presidente-electo-de-ecuador-se-reune-con-ejecutivos-de-la-banca-privada

América Economía (2018). Panameño Grupo Rey vende 60% de sus acciones a la ecuatoriana Corporación Favorita. Recuperado de https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/multilatinas/panameno-grupo-rey-vende-60-de-sus-acciones-la-ecuatoriana

Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Sudamérica [Andes], (2015). El feriado bancario en Ecuador 16 años después. Recuperado de http://www.andes.info.ec/es/noticias/feriado-bancario-ecuador-16-anos-despues.html

Andersen, T., Ansoff, I., Norton, F., & Weston, F. (1959). Planning for diversificaction trough merger. *California Management Review, 1*(4), 24-35.

Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones Irwin.

Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review,* 1,13-124.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw Hill.

Ariño, A., & De La Torre, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization Science, 9*(3), 306-325.

Ariño, A., & Montes, J. (1999). *Alianzas estratégicas: manejando la relación con los socios.* Recuperado de http://www.iesep.com/es/alianzas-estrategicas-manejando-la-relacion-con-los-socios-5635

Ariño, A. (2007). *Alianzas estratégicas, opciones para el crecimiento de la empresa*. Recuperado de http://pdfs.wke.es/6/8/6/2/pd0000016862.pdf

Arthur, W. (1994). Self-Reinforcing mechanisms in economics. Recuperado de https://muse.jhu.edu/book/6343

Arthur, B. (1989). Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal, 99*(394), 116-131. DOI: 10.2307 / 2234208

Asamblea Constituyente (2008). Constitución de la República del Ecuador. Recuperado de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

Asamblea Nacional del Ecuador (2014). *Código orgánico monetario y financiero*. Quito: Asamblea Nacional.

Asociación de Bancos Privados del Ecuador. (2015). La banca privada ecuatoriana y la banca virtual. Recuperado de http://www.asobancos.org.ec/ABPE_INFORMA/52.pdf

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2008). Anuario 2008. Quito: AEADE.

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2009). *Anuario 2009*. Quito: AEADE.

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2010). *Anuario 2010.* Quito: AEADE

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2011). *Anuario 2011*. Quito: AEADE.

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2012). *Anuario 2012.* Quito: AEADE.

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2013). Anuario 2013. Quito: AEADE

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2014). Anuario 2014. Quito: AEADE

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2015). *Anuario 2015.* Quito: AEADE

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2016). *Anuario 2016*. Quito: AEDE

Atienza, J. (2004). Migraciones y crisis del desarrollo. En F. Hidalgo (Ed.). *Migraciones: un juego con cartas marcadas* (pp.15-42). Quito: Abya-Yala.

Autocom (2017). Marcas. Recuperado de http://www.autocom.com.co/

Ávila, B. (2006) *Introducción a la metodología de la investigación*. Chihuahua: Eumed.net.

Avilés (S.F.). Junta militar de Gobierno. Recuperado de http://www.enciclopediadelecuador.com/personajes-historicos/junta-militar-de-gobierno/

Aw, B., & Batra, G. (1998). Firm size and the pattern of diversification. *International Journal of Industrial Organization*, *16*(3), 313-331. Doi.org/10.1016/S0167-7187(96)01057-0

Axelrod, R., Mitchell, W., Thomas, R. E., Scott, D., & Bruderer, E. (1995). Coalition formation in standard-setting alliances. *Management Science*, *41*(9), 1493- 1508. Doi.org/10.1287/mnsc.41.9.1493

Ayala, E. (2008). *Resumen de historia del Ecuador.* Quito: Corporación Editora Nacional.

Ayala, E. (1994). *Historia de la revolución liberal ecuatoriana.* Quito: Corporación Editora Nacional.

Ayala, E. (1993). *Nueva Historia del Ecuador.* Quito: Corporación Editora Nacional.

Ayala, E. (1982). *Lucha política:* origen *de los partidos en Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional.

Aymesa (2017). http://www.aymesa.ec/

Bailey, W. (1956). Advantages of diversification. *Battelle Technical Review*, *3*, 8-43.

Bakker, L. (2006). Entrevista personal.

Bain. J. (1951). The relation of profit rate to industry concentration, american manufacturing, 1936-1940. *Quarterly Journal of Economics*, *6*5(3), 293-324. DOI: 10.2307 / 1882217

Banco Central del Ecuador [BCE] (2014). La economía ecuatoriana tuvo un crecimiento anual del 4.5 %. Recuperado de https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/archivo/item/623-la-econom%C3 %ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-45-en-2013

Banco Central del Ecuador (2016). Reporte de coyuntura sector agropecuario. Quito: BCE.

Banco Central del Ecuador [BCE] (2017). Evolución de las remesas: resumen anual 2016. Recuperado de: https://contenido.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000985

Banco DelBank (2017). Quienes somos. Recuperado de http://www.delbank.fin.ec/quienes-somos.php

Banco D-Miro (2016). Memoria anual. Recuperado de http://www.d-miro.com/wp-content/uploads/Contenido-Final-Memoria-Anual-2016-BANCO-D-MIRO-18-05-2017.pdf

Banco Finca Ecuador (2017). Historia. Recuperado de http://www.finca.ec/

Banco Pichincha (2016a). Informe anual. Recuperado de https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Transparencia/Informe%20Anual%20y%20Memoria%20de%20Sostenibilidad%202016.pdf?ver=2018-05-20-154007-347.

Banco Pichincha (2016b). Informe anual de resultados. Recuperado de https://www.bancopichincha.com.co/documents/158147/260513/Informe+Anual+Financiero+2016.pdf/7a532a7a-65ef-c617-8be4-c9280ba9d7ea

Banco del Pichincha (2017). Banca. Recuperado de https://www.pichincha.com/portal/mapa

Banco Pichincha (2017). Informe anual y memoria de sostenibilidad 2016. Recuperado de https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/TransparenciadeInformacion/2016 %20 Informe%20Anual%20y%20Memoria%20de%20Sostenibilidad.pdf

Banco Pichincha (2017). Memoria de sostenibilidad 2017. Recuperado de https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2018/462020/original/MEMORIA_SOSTENIBILIDAD_2017_versi%C3 %B3n_final.pdf?1521842132

Banco Pichincha (2018a). El grupo Pichincha. Recuperado de https://www.bancopichincha.es/conoce-tu-banco-grupo-pichincha/

Banco Pichincha (2018b). Grupo financiero Pichincha. recuperado de http://www.redladrilleras.net/wp-content/uploads/2018/12/Presentaci%C3 %B3n-Institucional-Grupo-Pichincha-oct-2018-corta-1.pdf

Banco Financiero (s.f.) Respaldo grupo Pichincha. Recuperado de https://www.financiero.pe/conoce-sobre-nosotros/respaldo-grupo-pichincha

Balcázar, P., González_ Arratia, N., Gurrola, G. & Moysén, A. (2013). *Investigación cualitativa* (3ª ed.). México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Banco Central del Ecuador (2014). Análisis trimestral de la balanza de pagos. 3 trimestre de 2013. Quito: Banco Central del Ecuador.

Banco Central del Ecuador [BCE] (2016). *Reporte de coyuntura sector agropecuario.* Quito: Banco Central del Ecuador, Publicaciones técnicas.

Banco Mundial. (2016). Ecuador panorama general. Recuperado de http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview

Bank WatchRating (2016). Banco Pichincha C.A. Recuperado de www.bankwatchratings.com/index.php?...pichincha-2016...banco-pichincha

Baquero, D & Mieles, J. (2015). Los booms petroleros: ¿Qué cambió en los últimos 40 años? Recuperado de http://foroeconomiaecuador.com/fee/los-booms-petroleros-cambios-40/

Barbero, M & Lluch, A. (2015). El capitalismo familiar en Argentina: modelos y dinámicas en el largo plazo. En P. Fernández y A. Lluch (Eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo* (pp. 219-258). Bilbao: Fundación BBVA.

Barlett, C. A., & Goshal, S. (1991). *Transnational management*. Boston: McGraw-Hill.

Barnard, C. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 19*(17), 99-120. doi.org/10.1177/014920639101700108

Barsky, O. (1984) *La eliminación del precarismo en la costa*. Quito: Corporación Editora Nacional.

Basavé, J. (2007). El estudio de los grupos económicos en México. En J. Basavé y M. Hernández (Eds.), *El estudio de empresarios y empresas: una perspectiva internacional* (pp. 101-124). México: UNAM, Universidad Autónoma Metropolitana y Plaza y Valdez Editores

Bastiana, E. & Muchlish, M. (2012). Perceived Environment Uncertainty, Business Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* 65, 787 – 792. doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.200

Batsch, L. (2002). *Le recentrage* : une revue des approches financières. Recuperado de http://leg.u-bourgogne.fr/rev/062065.PDF

Baum, J., & Korn, H. (1996). Competitive dinamics of interfirm rivalry. *The Academy of Management Review, 39*(2), 255-291. doi.org/10.5465/256781

Baumol, W., Panzar, J., & Willig, R. (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*. Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich.

Bayas, S & Somensatto, E. (1994). Programa de sucretización ecuatoriano: historia de los efectos monetarios de la conversión de la deuda externa del sector privado. *Cuestiones económicas,* 23, 125-151.

Beamish, P. & Nathaniel L. (2009). Managing joint ventures. *Academy of Management Perspectives, 23*(2), 75-94. doi.org/10.5465/amp.2009.39985542

Beck, U., Guiddens, A., & Lash, S. (1994). *Reflexive modernization: Politics, tradition and aesthetics in the modern social order.* Stanford: Stanford University Press.

Beckerman P. (2003). Orígenes de la crisis: predolarización. En P. Beckerman y A. Solimano (Ed.), Crisis y dolarización en el Ecuador (pp. 35-96), Washington: The World Bank y Observatorio Social del Ecuador.

Ellouze, D. & Mnasri, K. (2019). Business group diversification, financial constraints and firm performance: the case of Tunisian group affiliated firms. *Journal of Managemnent and Gobernance.22*(4), 73-301. doi.org/10.1007/s10997-019-09454-4

Benalcázar, R. (1989). *Análisis del desarrollo económico del Ecuador.* Quito: Banco Central del Ecuador.

Bensebaa, F. (2001). Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes. *Finance Contrôle Stratégie, 4*(2), 33-61.

Bertalanffy, L. (1989). Teoría general de los sistemas (7ª ed.). México Fondo de Cultura Económica.

Berg, A., & Boresztein, E. (2000). Plena dolarización: ventajas e inconvenientes. Washington: Fondo Monetario Internacional.

Bernheim, B., & Whinston, M. (1990). Multimarket contact and collusive behavior. *The RAND Journal of Economics, 21*(1), 1-26. DOI: 10.2307 / 2555490

Berry, C. H. (1975). *Corporate growth and diversification.* Princeton: Princeton University Press.

Bettis, R. (1981). Performance differences in related and unrelated diversified firms. *Strategic Management Journal, 2*(4), 379-393.

Bhagat, S., Shleifer, A., & Vishny, R. (1990). *Hostile takeovers in the 1980: The return to corporate specialization*. Recuperado de http://www.brookings.edu/~/media/projects/bpea/1990-micro/1990_bpeamicro_bhagat.pdf

Biaggini, O. (1994). Diccionario multilingüe de economía y empresa: español-inglés. Madrid: Verbum Editorial.

Bidault, F., Laurent, P., & Segla, C. (1992). Competitive and cooperative strategies in engineering services. *Long Range Planning, 25*(3), 43-49. doi.org/10.1016/0024-6301(92)90368-C

Bisang, R. (1999). Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos. *Desarrollo Económico*, 38, 143-176.

Bisang, R. (1998). La estructura y dinámica de los conglomerados económicos en Argentina. En W. Peres (Ed.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos.*

Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización (pp. 81-150). México: Siglo Veintiuno Editores.

Bocco, A. (1982) Estado y renta petrolera en los años setenta. En S. Riffka (Ed.), *Ecuador: el mito del desarrollo* (pp. 157-191). Quito: Editorial El Conejo.

Bocco, A. (1987). *Auge petrolero, modernización y subdesarrollo: el Ecuador de los años setenta.* Quito: Corporación Editora Nacional.

Bolsa de Valores de Guayaquil (2017). Objeto social https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/info_emisores.asp?emisor=PROCESADORA%20NACIONAL%20DE%20ALIMENTOS%20C.A.%20PRONACA&logo=/images/logos/pronaca.jpg&emicodi=E.33

Bolsa de Valores de Panamá (2019). Rey Holding Corp. Recuperado de https://www.panabolsa.com/es/emisor/reyh/

Bolton, P., & Schfarstein, D. (1998). Corporate finance, the theory of the firm, and organizations. *Journal of Economics Perspectives, 12*(4), 95-114. DOI: 10.1257/jep.12.4.95

Bonilla, H., (1990). *La revuelta por la independencia en Hispanoamérica*. Quito: FLACSO.

Bonelli, R. (1998). Las estrategias de los grandes grupos económicos brasileños. En W. Peres (Ed.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización* (pp. 218-284). México: Siglo Veintiuno Editores.

Boston Consulting Group [BCG] (2006). The new global challengers. How 100 top companies from rapidly developing economies are changing the World. Recuperado de https://www.bcg.com/documents/file14801.pdf

Borch, O.J. (1994). Commentary: The process of relational contracting: Developing trust-based strategic alliances among small business enterprises. *Advances in Strategic Management*, 10B, 137-144.

Bowen, H. Y., & Wiersema, M. (2005). Foreign-based competition and corporate diversification strategy. *Strategic Management Journal, 26*(12), 1153-1171. doi.org/10.1002/smj.499

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, *3*(2), 77–101.

Bravo, S., Ávila, S. Núñez, T., & Pinto, R. (2010). Historia y Economía. Boletín del Taller de Historia y Economía. Recuperado de http://the.pazymino.com/VELASCO_IBARRA-1968-72.pdf

Brescia, M. (2000). *Privatización+poder+globalización en Chile, América Latina y El Caribe*. Santiago de Chile: Editorial Mare Nostrum.

Brouthers, K. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies, 33*(2), 203–221.

Bucheli, M. Salvaj, E., & Kim, M. (2018). Better together: How multinationals come together with business groups in times of economic and political transitions. Global Strategy Journal Accepted Author Manuscript. doi:10.1002/gsj.1326

Bueno-Campos, E. (1996). *Organización de empresas: Estructuras, procesos y modelos.* Madrid: Pirámide.

Bueno-Campos, E (1991). Dirección estratégica de la empresa: metodologías, técnicas y casos (3ª Ed.). Madrid: Ediciones Pirámide

Bueno, E., Morcillo, P., & De Pablo, I. (1989). Dimensiones competitivas de la empresa española. *Papeles de Economía Española*, *39*(40), 37-66.

Busse, M. R. (2000). Multimarket contact and price coordination in the cellular telephone industry. *Journal of Economics & Management Strategy, 9*(3), 287-320. doi.org/10.1111/j.1430-9134.2000.00287.x

Burgers, W. P., Hill, C. W., & Chan K. W. (1993). A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry. *Strategic Management Journal, 14*(6), 419-432.

Cabezas, M., Egüez, M., Hidalgo, F. & Pazmiño, S. (2001). *La dolarización en Ecuador. Un año después: marzo, 2001*. Quito: Banco Central del Ecuador.

Cadena, N., Conde, D, Hidrobo, P. & Tapia, X. (2008). La economía en los gobiernos de Clemente Yerovi Indaburu (1966) y Otto Arosemena Gómez (1966-1968). *Boletín de THE, 8*(2), 1-19.

Calantone, R., Schmidt, J. & Di Benedetto, A. (1997). New product activities and performance: the moderating role of environmental hostility. *Journal of Product Innovation Management, 14*, 179-189. doi.org/10.1016/S0737-6782(97)00004-0

Camacho G. Hernández, K. (2005). Cambio mi vida: Migración femenina, percepciones e impactos. Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer, Países Andinos y Centro de Planificación de Estudios Sociales.

Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana [CINAE] (2017). *Boletín estadístico.* Quito: CINAE.

Cameron, K., Kim, M. & Whetten, D. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly, 32*, 222-240. DOI: 10.2307 / 2393127

Camino, S. & Morán, J. (2016). Estructura de mercado del sistema bancario ecuatoriano: concentración y poder de mercado. Recuperado de https://tableroeconomico.files.wordpress.com/2016/07/estructura-de-mercado-sector-bancario-ecuatoriano.pdf

Canal Canales (22 de enero, 2015). Derrocamiento de Jamil Mahuad. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=BTToOaFRX1I

Cárdenas, J, (1995). *Ensayo histórico de la economía ecuatoriana.* Quito: Banco Central del Ecuador.

Cardoso, C., & Pérez, H. (1987). *Historia económica de América Latina: economías de exportación y desarrollo capitalista.* Barcelona: Crítica.

Carney, M., Gedajlovic, E., Heugens, P., Van Essen, M., & Van Oosterhout, J. (2011). Business group affiliation, performance, context, and strategy: A meta-analysis. *Academy of Management, 54*(3), 437-460. doi.org/10.5465/amj.2011.61967812

Carton, R., & Hofer, C. (2006). Measuring organizational performance: metrics for entrepreneurship and strategic management research. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

Casanova, L & Fraser, M. (2009). *Global Latinas. Latin american´s emerging multinationals.* Londres: Palgrave Mcmillans.

Casanova L. (2009b). From multilatinas to global latinas: The new Latin American multinationals. Washington: InterAmerican Development Bank.

Casanova, L. (2010). Las multinacionales latinoamericanas en los albores de una gran oportunidad. *RAE, 50*(3)439-445.

Casanova (2011). El ascenso de las multilatinas en la economía mundial. *La nueva geografía de la internacionalización*, 859, 22-31.

Casanova, L. (2015). Las multinacionales latinoamericanas ante la nueva realidad. En P. Fernández y A. Lluch (Eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo* (pp. 71-91). Bilbao: Fundación BBVA.

Castañeda, V., & Díaz, O. (2016). El Consenso de Washington: algunas implicaciones para América Latina. *Apuntes del Cenes, 36*(63), 15-41.

Castillo, M. (2014). Análisis de la productividad y competitividad de la ganadería de carne en el litoral ecuatoriano. Recuperado de http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1437665697GanaderiaCarne_DocResultados_Final_editado.pdf

Castro (2016). Rendimientos de arroz en cáscara tercer cuatrimestre 2016. Recuperado de http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/rendimiento_arroz_tercer_quatrimestre2016.pdf

Cerutti, M. (2015). Grandes empresas y familias empresariales en México. En P. Fernández y A. Lluch (Eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo* (pp. 153-187). Bilbao: Fundación BBVA.

Castells, M. (1996). The net and the self: Working notes for a critical theory of the informational society. *Critique Anthropopology*, *16*(1), 9-38.

Castillo, M., & Álvarez, R. (1998). El liderazgo en las grandes empresas en Chile. En W. Peres (Ed.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización* (pp. 285-332). México: Siglo Veintiuno Editores.

Centro de Estudios Políticos [CEDEP]. (1980). *El ingreso y la organización social.* Quito: CEDEP.

Centurión, J. (1998). *Radiografía de un atraco*. Guayaquil: Gráficas Miranda.

Centurión, J. (2002). *El saqueo bancario.* Guayaquil: Imprenta Gutiérrez.

Cerutti, M. (2014). Industria pesada y construcción de un grupo empresarial en el norte de Mexico. Fundidora de fierro y acero Monterrey. En M. Monsalve (Ed.), *Grupos económicos y mediana empresa familiar en America Latina* (pp. 89-103). Lima: Universidad del Pacífico.

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure.* Cambrigde: MIT Press.

Chandler, A. (1977). *La mano visible de la administración.* Madrid: Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Chang, S. J. (2003). Ownership structure, expropriation, and performance of group-affiliated companies in Korea. *Academy of Management Journal*, 46, (2), 238-253. DOI: 10.2307/30040617

Chang, S. J. (1996). An evolutionary perspective on diversification and corporate restructuring: Entry, exit, and economic performance during 1981-89. S*trategic Management Journal, 17*(8), 587-611. doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199610)17:8<587::AID-SMJ834>3.0.CO;2-1

Channon, D. (1973). *The strategy and structure of British enterprise*. Cambridge: Harvard University Press.

Channon, D. F. (1978). *The service industries*. Londres: MacMillan

Chárriez, (2012). Historias de vida una metodología de investigación cualitativa. *Revista Griost, 5*(1), 50-57.

Chavarín, R (2006). La arquitectura organizacional y gobierno corporativo de los grupos económicos en México. *Ciencia Ergo Sum, 13*(2), 193-199.

Chavarin, R. (2012). Bancos ligados a grupos económicos en México y concentración de mercado en la banca comercial. *Paradigma Económico, 4*(1), 5-26.

Chaves, J. (2004). Desarrollo tecnológico en la primera revolución industrial. *Norba, Revista de Historia*, 17, 93-109.

Chi, T. (1993). Trading in strategic resources: Neccesary conditions, transactions cost problems, and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, *15*(4), 271-290. doi.org/10.1002/smj.4250150403

Chiriboga, M. (1980). *Jornaleros y grandes propietarios en 135 años de exportación cacaotera 1790-1925.* Quito: CIESE y Consejo Provincial.

Chiriboga, M. (1988). La reforma agraria ecuatoriana y los cambios en la distribución de la propiedad rural agrícola 1974-1985. En P. Gondard J. León V. P. Peltre y P. Sylva. (Eds.), *Transformaciones agrarias en el Ecuador* (pp.39-57). Quito: CEDIG

Christensen, H., & Montgomery, C. A. (1981). Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal, 2*(4), 327-343.

Chua, J., Chrisman, J. & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. Recuperado de http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/Chua%20Chrisman%20and%20Sharma%201999.pdf

Chudnovsky, D., & López, A. (1999). Las empresas multinacionales de America Latina: caracteristicas, evolución y perspectivas. *Boletin Informativo Technit,* 297, 29-64.B

Class & Asociados (2016). Informe de clasificación de riesgo banco Financiero del Perú. recuperado de de https://www.bvl.com.pe/hhii/B80009/20170329123601/CLASS4532DIC32322016.PDF

Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica New Series, 4*(16), 386-405. https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x

Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorbtive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 128-152. DOI: 10.2307 / 2393553

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2013). El Desarrollo económico del Ecuador [Reimpresión de 1954]. Quito: Ministerio Coordinador de la Política Económica.

Comité de Comercio Exterior[COMEXI] (2013). Resolución 116. Recuperado de https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/resolucion%20116.pdf

Collin, S. (1998). Why are these islands of consious power found in the ocean of ownership? Institutional and governance hypotheses explaining the existence of business groups in Sweden. *Journal of Management Studies, 35*(6), 719-746.

doi.org/10.1111/1467-6486.00117

Collis, D., & Montgomery, C. (mayo-junio, 1997). Creating corporate advantage. *Harvard Business Review*, 76, 71-83.

Comanor, W. (1980). *Conglomerate mergers: Considerations for public policy.* Recuperado de https://www.ftc.gov/es/system/files/documents/reports/conglomerate-mergers-considerations-public-policy/wp023.pdf

Comisión de Estudios para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2010). *La hora de la igualdad: brechas por cerrar caminos por abrir*. Santiago: CEPAL.

Comisión de Estudios para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2012). *Cambio estructural para la igualdad: una visión integrada del desarrollo*. Santiago: CEPAL.

Comisión de Estudios para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2014). *Pactos para la igualdad*: *hacia un futuro sostenible*. Santiago: CEPAL.

Comisión de Estudios para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2016). La matriz de la desigualdad social en América Latina. Santiago: CEPAL, Naciones Unidas.

Comisión Especial de Investigación de la Deuda Externa [CEIDEX] (2007). Resumen. Recuperado de http://www.auditoriacidada.org.br/wp-content/uploads/2012/08/RESUMENINFORMEFINALDEUDAEXTERNA-1.pdf

Comisión de la Verdad (2010). *Informe de la Comisión de la Verdad*. Quito: Ediecuatorial

Comisión Integral de Auditoría de Crédito Público –CAIC-. (2008). *Informe de cierre. Tramo sucretización.* Recuperado de http://www.auditoriadeuda.org.ec/images/stories/documentos/deuda_comercial/Sucretizacion.pdf

Comment, R., & Jarrell (1991). The relative signalling power of dutch-auction and fixed-price self-tender offers and open-market share repurchases. *The Journal of Finance, 46*(4), 1243-1271. DOI: 10.2307 / 2328858

Concha, A. & Ariño, A. (2001). Evaluación del desempeño de alianzas estratégicas. (Informe DGN- 613- 0301-031). Barcelona: IESE Publishing.

Congreso de la República del Ecuador (1998). *Constitución de la República del Ecuador.* Quito: Ediciones Legales.

Corporación Andina de Fomento [CAF] (2017). Nuevo apoyo a micro y pequeñas empresas agrícolas en Ecuador. Recuperado de https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2017/02/nuevo-apoyo-a-micro-y-pequenas-empresas-agricolas-de-ecuador/?parent=14169

Corporación CFC (2017). ¿Quiénes somos? Recuperado de http://cfc.com.ec/

Contractor, F. (1990). Contractual and cooperative forms of international business: Toward a unifield theory of modal choice. *Management International Review, 30*(1), 31-54.

Contreras, C. (1992). *El boom del cacao*. Recuperado de http://www.flacsoandes.edu.ec/biblio/catalog/resGet.php?resId=19026

Correa, R. (2009). *Ecuador: de banana republic a la no república.* Quito: Random House.

Correa, R. (2014) Enlace ciudadano N° 363. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=JpfHGrfXmo8

Corporación Favorita (2018). Acerca de. Recuperado de http://www.corporacionfavorita.com/acerca-de/#cifras

Crawford, L. (1980). *El Ecuador en la época cacaotera.* Quito: Editorial Universitaria.

Cuervo Cazurra, A. (2010). Multilatinas. *Universia Business Review*, 25, 14-33.

Cueva, A., (1991). El Ecuador de 1960 a 1979. En E Ayala Mora, (Ed.), *Nueva historia del Ecuador*, vol. 11. Quito: Corporación Editora Nacional.

Cueva, Agustín (2008). El velasquismo: ensayo de interpretación (1972). Recuperado de http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20100830112935/04velasqui.pdf

Dahse, F. (1979). *Mapa de la extrema riqueza.* Santiago de Chile: Aconcagua.

Dalla, A. Carlos Drumond y Las Heras, J. (2015). Empresas y grupos empresariales brasileños en perspectiva histórica. En P. Fernández y A. Lluch (Eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo* (pp. 189-216). Bilbao: Fundación BBVA.

Das, T.K., & Teng, B.S. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of Management Studies*, *33*(6), 827-843. doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00174.x

Das, T., & Teng, B. S (2002). Instabilities of strategic alliances: An international tensions perspective. *Organization Science*, *11*(1), 77-101.

Das, T. (2006). Strategic alliance temporalities and partner opportunism. *British Journal of Management*, *17*(1), 1-21. doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00482.x

Datta, D. K., Rajagopalan, N., & Rasheed, A. M. (1991). Diversification and performance. *Journal of Management Studies*, *28*(5), 529-558. doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00767.x

Dávalos (2007). Alfaro Vive Carajo: del sueño al caos. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=205w7Ah_n-A

Dávalos, P. (2010). *La crisis del posneoliberalismo en Ecuador*: Recuperado de http://www.nacionmulticultural.unam.mx/portal/cultura_politica/pablo_davalos_20110210.html

Dávila, C. (2015). Familias empresarias y política en mercados de tamaño pequeño y medio (Colombia, Costa Rica, Honduras). En P. Fernández y A. Lluch (Eds.), *Familias*

empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo (pp. 263-288). Bilbao: Fundación BBVA.

David, P (1986). Clio and the Economics of QWERTY. *The American Economic Review, 75*(2), 332-337.

Dean, J. (1950). Product line policy. *The Journal of Business of the University of Chicago, 23*(4), 248-258.

Deeds, D., & Rothaermel, F. (2003). Honeymoons and liabilities: The relationship between age and performance in research and development alliances. *Journal of Product Innovation Management, 20*(6), 468-484. doi.org/10.1111/1540-5885.00043

Del Villar, P., Verna, G., & Adjerime, Y. (1999). Particularités des groupes économiques chiliens : une étude comparative nationale et internationale. Quebec: Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval.

De Montmorillon, B. (1986). *Les groupes industriels : analyse structurelle et stratégique*. París: Económica.

De Quadros, R., & Bernardes, R. (1998). Cambiando con la economía: la dinámica de empresas líderes en Brasil. En W. Peres (Ed.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización* (pp. 151-217). Mexico: Siglo Veintiuno Editores.

Dietrich, H. (2006) El *socialismo del siglo XXI. Cali. Editorial Fica.*

Diario Hoy (2011). Banco Pichincha recibe medalla en su aniversario. Recuperado de http://web.archive.org/web/20111215102520/http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/banco-pichincha-recibe-medalla-en-aniversario-231735-231735.html

Di Filippo, A. (1981). *Desarrollo y desigualdad social en la America Latina*. México: Fondo de Cultura Económica.

Dinero (2015). Grupo Eljuri busca dominar el sector automotor colombiano. Recuperado de http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/grupo-eljuri-busca-dominar-sector-automotor-colombiano/216504

Dinero (2016). Confirman medidas cautelares a Hyundai Colombia. Recuperado de http://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/confirman-medidas-cautelares-a-hyundai-colombia--automotriz/235025

Dirección de investigaciones. (2012). *Documento descriptivo de las líneas de investigación: gerencia, liderazgo, realidad, estrategia*. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

Discua, A., Ramos, C., Raudales, C. & Fortín, L. (2015). Las grandes empresas familiares en Honduras: influencia de la intervención del Estado y la inmigración en el siglo XX. En P. Fernández y A. Lluch (Eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo* (pp. 319-341). Bilbao: Fundación BBVA.

Donnelley, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review, 42*(4), 93-105.

Doz, Y. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliance: Inicial condition or learning processes. *Strategic Management Journal, 17*(1), 55-83. doi.org/10.1002/smj.4250171006

Doz, Y., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press.

Drouvot, H. (2005). *Le made in Brésil : l'industrie brésilienne face à la mondialisation.* Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.

Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Nueva York: Harper & Row.

Dubofsky, P., & Varadarajan, P. (1987). Diversification and measures of performance: Additional empirical evidence. *Academy of Management Journal, 30*(3), 597-608. /doi.org/10.5465/256018

Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainly. *Administrative Science, 17*(3), 313-327. DOI: 10.2307 / 2392145

Dunning, J. H. (1980). *International production and the multinational enterprise*. Londres: Allen & Urwin.

Dunning, J (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham: Addison-Wesley.

Durand, F. (2003). *Riqueza económica y pobreza política: reflexiones sobre las élites del poder en un país inestable*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Durand., F. (2004). *Los nuevos dueños del Perú.* Recuperado de http://www.rebelion.org/docs/9442.pdf

Dussauge, P., & Garrette, B. (1997). Anticipating the evolution and outcomes of strategic alliances between rival firms. *International Studies of Management and Organization, 27*(4), 104-126.

Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2004). Asymetric performance: The market share impact of scale and link alliances in the global auto industry. *Strategic Management Journal,* 25(7), 701-711. doi.org/10.1002/smj.416

Dyer, J., & Singh, H. (1988). The relational view: Cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management, 23*(4), 660-679. DOI: 10.2307 / 259056

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management research* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE.

Eberhart, N (1998). *Transformaciones agrarias en el frente de colonización de la amazonia ecuatoriana.* Quito: Abya-Yala.

Ecuadorenvivo (2016). Modificaciones al sistema bancario ecuatoriano. Recuperado de http://ecuatorianoenvivo.com/modificaciones-al-sistema-bancario-ecuatoriano/

Ecuadorinmediato (2016). "Teleamazonas no se compró, se lo embargó por una deuda que no se pudo pagar al Banco del Pichincha", revela presidente Correa. Recuperado de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818810291

Ecuador inmediato.com (3 de marzo, 2017). Presidente Correa ratifica que no saldrá de la dolarización. Recuperado de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=117361&umt=Presidente%20Correa%20ratifica%20que%20no%20saldr%E1 %20de%20la%20dolarizaci%F3n

Ecuador, Presidencia de la República. Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Decreto Ejecutivo N° 1852, Registro Oficial 439 (12 de mayo de 1994).

Ecuacerámica (2017). Quienes somos. Recuperado de http://www.ecuaceramica.com/

Ecuavisa (2010). La dolarización del Ecuador (2). Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=C0FgTzpSwYY

Ecuavisa (29 de mayo, 2014). Condena de 12 años de prisión al expresidente Jamil Mahuad. Recuperado de

http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/65050-condenan-12-anos-prision-al-expresidente-jamil-mahuad

Ecuavisa (2 de septiembre de 2016). 31 años del asesinato de Nahim Isaías Barquet. Recuperado de http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/190326-31-anos-del-asesinato-nahim-isaias-barquet

Echarri, A., Pendas, A., de Quintana, A. (2002). Joint Venture. Recuperado de https://books.google.es/books?id=dRQoMwHnRK0C&pg=PA3&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false

Edwards, S., & Edwards, A. (1986). *Monetarism and liberalization: The chilean experiment*. Los Ángeles: University of California.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532-55. DOI: 10.2307 / 258557

Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. V. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science, 7*(2), 136-150. dx.doi.org/10.1287/orsc.7.2.136

Ekos (2012). Mc Donalds Ecuador. Recuperado de https://www.ekosnegocios.com/articulo/mcdonald-s-ecuador

Ekos (2013). *Los colosos de la economía nacional*. Recuperado de http://www.ekosnegocios.com/negocios/

El Agro (2016). Ecuador el mayor consumidor de carne de cerdo en la subregión Andina. Recuperado de http://www.revistaelagro.com/ecuador-mayor-consumidor-de-carne-de-cerdo-en-la-subregion-andina/

El Colombiano (2016). Banco Pichincha ofrecerá más financiación a las pequeñas y medianas empresas. Recuperado de https://www.elcolombiano.com/negocios/pymes-banco-pichincha-aumenta-servicios-FK3936117

El Comercio (2010). 159 empresas son parte del grupo Eljuri. Recuperado de http://www.elcomercio.com/actualidad/politica/159-empresas-son-parte-del.html

El Comercio (2012). Breve reseña sobre la historia petrolera del Ecuador. Recuperado de http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/breve-resena-historia-petrolera-del.html

El Comercio (2 de agosto, 2014). El 40 % de los autos vendidos en Ecuador son de origen asiático. Recuperado de http://www.elcomercio.com/actualidad/autos-ventas-ecuador-asia-aeade.html

El Comercio (8 de octubre, 2014). Gobierno: se superó meta de sustitución de importaciones del país. Recuperado de http://www.elcomercio.com/actualidad/importaciones-gobierno-ecuador-sustituciones-efectivas.html

El Comercio (2015). Tres bancos manejan 20.000 entidades barriales. Recuperado de http://www.elcomercio.com/actualidad/entidades-bancos-barriales-ecuador.html

El Comercio (2016). Los costos de 14 servicios bancarios bajaran en enero. Recuperado de http://www.elcomercio.com/actualidad/costos-serviciosbancarios-bajaran-resolucion.html

El Comercio (21 de enero, 2016). Los hechos que marcaron el derrocamiento de Jamil Mahuad. Recuperado de http://www.elcomercio.com/actualidad/hechos-marcaron-derrocamiento-jamilmahuad-ecuador.html

El Comercio (2016). Un nuevo banco entra al sistema financiero ecuatoriano. Recuperado de http://www.elcomercio.com/actualidad/nuevo-banco-sistema-financiero-ecuador.html

El Comercio (29 de julio, 2017). El impuesto a la salida de divisas es el tercero que más rinde al arca fiscal del Ecuador. Recuperado de http://www.elcomercio.com/tag/impuesto-a-la-salida-de-divisas

El Comercio (4 de agosto, 2017). En Ecuador los tributos en los vehículos pesan hasta 49 % del precio. Recuperado de http://www.elcomercio.com/actualidad/tributos-vehiculos-precio-economia-ventas.html

El Comercio (2018). Banco Financiero cambia de nombre a banco Pichincha. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/negocios/banco-financiero-llamara-matriz-banco-pichincha-noticia-nndc-550547

El Espectador (2016). Carlos Mattos, gana round en la Corte Suprema. Recuperado de http://www.semana.com/nacion/articulo/caso-hyundai-corte-mantiene-prohibicion-a-neocorp-para-venta-de-vehiculos-en-colombia/499382

El Financiero (2016). Ecuatorianos evalúan armado de Hyundai en México. Recuperado de http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/ecuatorianos-evaluan-armado-de-hyundai-en-mexico.html

Elgers, P. T., & Clark, J. J. (1980). Merger types and shareholder returns: Adicional evidence. *Financial Management, 9*(2), 66-72. DOI: 10.2307 / 3665170

El Heraldo (2015). Hyundai quitaría concesión al costeño Mattos tras 23 años. Recuperado de https://www.elheraldo.co/economia/hyundai-deja-carlos-mattos-despues-de-23-anos-de-matrimonio-220100

El Mercurio (2016). Grupo Eljuri tiene procesos robotizados para ensamblar. Recuperado de http://www.elmercurio.com.ec/546634-grupo-eljuri-tiene-procesos-robotizados-para-ensamblar/

El Mercurio (2016). Trayectoria de una de las gestoras del Grupo Eljuri. Recuperado de http://www.elmercurio.com.ec/226771-trayectoria-de-una-de-las-gestoras-del-grupo-eljuri/

El Mercurio (2017). Trayectoria de una de las gestoras del grupo Eljuri. Recuperado de https://www.elmercurio.com.ec/226771-trayectoria-de-una-de-las-gestoras-del-grupo-eljuri/

El País (2000). “Fui engañado por los generales ese fue mi error”. Recuperado de https://elpais.com/diario/2000/01/26/internacional/948841214_850215.html

El País (2016). Ya empezamos nuevamente a vender la marca Hyundai: Gustavo Lenis. Recuperado de http://www.elpais.com.co/economia/ya-empezamos-nuevamente-a-vender-la-marca-hyundai-gustavo-lenis.html

El Productor (2013). Ganaderos cambian de oficio por bajas rentas. Recuperado de https://elproductor.com/noticias/ganaderos-cambian-de-oficio-por-bajas-rentas/

El Telégrafo, (2013a). EE.UU. sometió a dictadura de Rodríguez Lara sin freno. Recuperado de

http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/wikileaks/1/un-pais-que-requeria-todo-de-estados-unidos

El Telégrafo (2013b). Ecuador produce 200 millones de pollos al año. Recuperado de http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-produce-200-millones-de-pollos-al-ano

El Telégrafo (27 de enero de 2013). Con Roldós el Ecuador volvió a ejercer el voto y apostó. Recuperado de http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/1/con-roldos-el-ecuador-volvio-a-ejercer-el-voto-y-aposto

El Telégrafo (2014a). La sucretización infló la deuda en un 93 %. Recuperado de http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-sucretizacion-inflo-la-deuda-en-un-93

El Telégrafo (2014b). Créditos vinculados fueron parte de la crisis bancaria. http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/creditos-vinculados-fueron-parte-de-la-crisis-bancaria

El Telégrafo (2016a). 7 bancos concentran el 87 % de los activos del sistema financiero nacional. Recuperado de http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-junta-monetaria-elevo-el-encaje-para-grandes-bancos

El Telégrafo. (2016b). Esta son las modificaciones al sistema bancario ecuatoriano. Recuperado de http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/estas-son-las-modificaciones-al-sistema-bancario-ecuatoriano

El Telégrafo (2016c). El 94.35 % de la población económicamente activa (PEA) está trabajando http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-41-9-de-los-trabajadores-se-afilio-a-la-seguridad-social

El Telégrafo (2016d) Convenio con Volkswagen abrirá una planta automotriz en Manta Recuperado de http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/convenio-con-volkswagen-abrira-una-planta-automotriz-en-manta

El Telégrafo (2017a). El grupo Eljuri construye su segundo centro comercial. Recuperado de http://www.expreso.ec/economia/el-grupo-eljuri-construye-su-segundo-centro-comercial-FL1296513

El Telégrafo (2017b). El agro concentra el 29,3 % de empleos en el país. Recuperado de http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-agro-concentra-el-29-3-de-empleos-en-el-pais

El Telégrafo (2017c). La industria automotriz crecerá entre el 16 % y el 19 %. Recuperado de http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-industria-automotriz-crecera-entre-16-y-19

El Telégrafo (2017d). En el país 90.5 % de empresas son familiares. Recuperado de https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/en-el-pais-el-90-5-de-empresas-son-familiares

El Tiempo (1996). Banco del Pichincha abre en Colombia. Recuperado de https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-370245

El Tiempo (1998). Murió en Bogotá Jaime Michelsen U. Recuperado de http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-743520.

El Tiempo (1999). Inversora Pichincha se convertirá en banco. Recuperado de http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-874292.

El Tiempo (2015). Grupo Eljuri busca dominar el sector automotor colombiano. Recuperado de http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/grupo-eljuri-busca-dominar-sector-automotor-colombiano/216504

El Universo (2003). Las réplicas de Febres Cordero. Recuperado de http://www.eluniverso.com/2003/07/06/0001/8/707AF7ECF27A437CA114E4045BBDAF6C.html

El Universo (2005). Rafael Correa renunció al ministerio de economía. Recuperado de http://www.eluniverso.com/2005/08/05/0001/9/A99FF2FCCCAE4D70BE0A1E92B2AC69D1.html

El Universo. (16 de septiembre de 2005). Las olas migratorias del Ecuador. Recuperado de http://www.eluniverso.com/2005/09/16/0001/626/CBE1D370943A47F89AB38DB2B88B6F27.html

El Universo (2007). La caída del Banco Continental marcó inicio de crisis financiera. Recuperado de http://www.eluniverso.com/2007/11/25/0001/9/A267052F256B45B8BA8CC1868B0B237B.html

El Universo (2008). Las frases de León. Recuperado de http://www.eluniverso.com/2008/12/16/1/1355/E8BF81CBC3DF47A38499BD634A327FE0.html

El Universo (2009). Marca propia se amplía en los supermercados. Recuperado de https://www.eluniverso.com/2009/03/09/1/1356/39024AE426D84D2A865D43022ECEB8B2.html

El Universo (2010). Camiones Hyundai se ensamblarían en Manta. Recuperado de http://www.eluniverso.com/2010/09/15/1/1356/eljuri-montara-planta-ensamblaje-camiones-hyundai-manabi.html

El Universo (2012). Economía de Ecuador creció un 7,78 % en 2011, según Banco central. Recuperado de http://www.eluniverso.com/2012/03/30/1/1356/economia-ecuador-crecio-un-778-2011-segun-indica-banco-central.html

El Universo (2014). El legado Eljuri. Recuperado de http://www.expreso.ec/historico/el-legado-de-eljuri-AWgr_6461984

El Universo (2017). Vehículo chino JAC ya se arma en Ecuador. Recuperado de http://www.eluniverso.com/noticias/2017/08/10/nota/6323128/vehiculo-chino-jac-ya-se-arma-pais

Escuela de Postgrado en administración de Empresas [ESPAE], (2016). *Estudios industriales orientación estratégica para la toma de decisiones: industria de ganadería de carne.* Guayaquil: ESPAE-ESPOL, Fidesburó.

Espinoza, R. (2000). La crisis económica y financiera ecuatoriana de finales del siglo y la dolarización. Recuperado de http://www.memoriacrisisbancaria.com/www/articulos/Roque_Espinosa_Crisis_bancaria.pdf

Espinoza, L., & Achig, L. (1990). *Economía y sociedad en el siglo XIX: Sierra Sur.* Quito: Corporación Editora Nacional.

Expreso (2015). el 38 % de empresas familiares, en Guayas. El Gobierno busca la democratización de la propiedad - En el mundo se alientan estas iniciativas - El reto es la sostenibilidad. Recuperado de http://expreso.ec/historico/el-38-de-empresas-familiares-en-guayas-BQGR_8035476

Farías, P. (2014). Business group characteristics and firm operating performance: evidence from Chile. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(2), 226 – 235. doi.org/10.1108/ARLA-08-2013-0115

Feito-Ruiz, I., & Menéndez-Requejo, S. (2011). Valoración de las fusiones y adquisiciones por los accionistas adquirentes. *Universia Business Review*, 29, 50-64.

Fernández, P. & Fernández, M. (2011). Making room for emerging economies. A comparative approach of the largest family businesses in China, México and Brazil. *Globalization, Competitiveness & Gobernability, Georgetown University 5*(1), 76-93.

Fernández, P. & Lluch, A. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo.* Bilbao: Fundación BBVA.

Fernández, I. (1982). Estado y clases sociales en la década del setenta. En S. Riffka (Ed.), *Ecuador: el mito del desarrollo* (pp. 61-92). Quito: Editorial El Conejo.

Fierro, L. (1986). *Los grupos monopólicos en Ecuador: ensayo de difusión popular*. Quito: Cedis.

Fierro, L. (1992). *Los grupos financieros en el Ecuador*. Quito: Centro de Educación Popular.

Fierro, L. (2016). Financial groups in Ecuador-25 years later. Recuperado de https://mpra.ub.uni-muenchen.de/81306/1/MPRA_paper_81306.pdf

Figuière, C. (1992). Les groupes multisectorielles: Un atout maître. *Revue Française de Gestion*, 91, 44-49.

Fischer, S. (1983). *Estado, clases e industria.* Quito: Editorial El Conejo.

Fontaine, G. (2002). Sobre bonanzas y dependencia: petróleo y enfermedad holandesa en el Ecuador. *Iconos* 13, 102-110.

Franco, A., & De Lombaerde, P. (2000). *Las empresas multinacionales latinoamericanas. El caso de la inversión colombiana directa en Ecuador, México, Perú y Venezuela.* Bogotá: Tercer Mundo Editores.

Furtado, C (1971). La economía latinoamericana, formación histórica y problemas contemporáneos. México: Siglo XXI editores.

Gaitán, A., & Castro, J.D. (2001). *Sociedades de familia en Colombia*. Bogotá, Colombia: Superintendencia de Sociedades.

Galai, D., & Masulis, R. W. (1976). The option pricing model and the risk factor of stock. *Journal of Financial Economic*,*3*(1), 53-81. doi.org/10.1016/0304-405X(76)90020-9

Galarza, W (2018). Entrevista realizada al respecto de los grupos económicos y la influencia del sector automotriz en la economía ecuatoriana.

Galve, C. & Hernández, A. (2015). Estructura de propiedad y *performance* de las empresas familiares según entorno institucional: análisis empírico para el caso español y latinoamericano. En P. Fernández y A. Lluch (Eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo* (pp.41-68). Bilbao: Fundación BBVA.

Galvis-Quintero, D. (2016). La colusión como una práctica restrictiva de la competencia que afecta gravemente los procesos de selección de contratistas *Vniversitas*, 132, 133-195.

Garay, L. (1991). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Bogotá: Colciencias.

Garay, L., Salcedo, E., & De León, I. (2011). Redes de Poder en Casanare y la Costa Atlántica. En C. López (Ed.), Y refundaron la patria…de cómo mafiosos y políticos reconfiguraron el Estado colombiano (pp. 215-266). Bogotá, D.C.: Corporación Nuevo Arcoíris.

García, N. (2016). Evolución de la banca privada después de la crisis financiera en el Ecuador 2000-2010.

García, E. (1995). La forma contractual en las alianzas domésticas e internacionales. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4072737

Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2009). *Strategor : toute la strategie d'entreprise.* París: Dunod.

Garrido, C. & Peres, W. (1998). Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa. En W. Peres (Ed.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización* (pp.13-80). México: Siglo Veintiuno Editores.

Garrido, C. (1998). El liderazgo de las grandes empresas industriales mexicanas. En W. Peres (Ed.) *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización* (pp. 397-472). México: Siglo Veintiuno Editores.

Garzón, N., Kulfas, M., Palacios, J. C., & Tamayo, D. (2016). Evolución del sector manufacturero ecuatoriano 2010-2013. Quito, Ecuador: INEC. Recuperado de

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pd

General Motors (2017). Generations of GM history. Recuperado de https://history.gmheritagecenter.com/wiki/index.php/1974_Basic_Transportation_Vehicle

Georgetown University (2009). Political database of the America. Recuperado de http://pdba.georgetown.edu/Executive/Ecuador/pres.html

Geringer, J. M. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business Studies, 22*(1), 41-62.

Garzón, N., Kulfas, M., Palacios, J., & Tamayo, D. (2016). *Evolución del sector manufacturero ecuatoriano (2010-2013): tipologías estáticas y dinámicas de la manufactura.* Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos; CEPAL, Banco Mundial.

Gestión (2014). Banco Financiero aumenta su clasificación crediticia a "A". Recuperado de https://gestion.pe/economia/banco-financiero-aumenta-clasificacion-crediticia-57329.

Ghemawat, P., & Khana, T. (1998). The nature of diversified business groups: A research design and two case studies. *The Journal of Industrial Economics, 46*(1), 35-61.

Ghemawat, P. (2007). Why the world isn't flat. *Foreign Policy*, 159, 54-60.

Ginebra, J. (1997) *Empresas familiares: su dirección y continuidad.* México D.F.: Panorama Editorial.

Giro, A. (2002). *Crisis financieras.* México: Instituto de Investigaciones Económicas (UNAM)

Glaister, K., & Buckley, P. (1996). Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies, 33*(3), 301-332. doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00804.x

Gimeno, J., & Woo, C. Y. (1996). Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation. *Organization Science, 7*(3), 322-341. doi.org/10.1287/orsc.7.3.322

Gimeno, J., & Woo, C. Y. (1999). Multimarket contact, economies of scope, and firm performance. *Academy of Management Journal*, *43*(3), 239-259. doi.org/10.5465/256917

Girón, A. (2006). *Japón: asimetrías y regulación del sistema financiero*. México: UNAM

Gollop, F., & Monahan, J. (1991). A generalized index of diversification: Trends in U.S. manufacturing. *Review of Economics and Statistics*, *73*(2), 318-330.

Gondard, P. & Mazurek, H. (2001). 30 años de reforma agraria y colonización en el Ecuador (1964-1994): dinámicas especiales.

González, G., Gálvez, A., & Jaramillo M. (1988). Factores socioeconómicos y mortalidad infantil en Ecuador, 1970-1981. *Revista de Saúde Pública*, *22*(4), 273-280. https://dx.doi.org/10.1590/S0034-89101988000400003

González F. (1970). *Historia general de la República del Ecuador*. Quito: Casa de la Cultura Ecuatoriana.

González, J. (1981). *Evaluación social de los grupos económicos en Chile.* Valparaiso: Escuela de Negocios de Valparaíso.

Gort, M. (1962). *Diversification and integration in american industries*. Princeton: Princeton University Press.

Granda, M. (2011). *Grupos económicos en el Ecuador: supervivencia u oportunismo.* Recuperado de http://www.espae.espol.edu.ec/flip/2011-07-09/EyE.pdf

Granja, M. (1987). *La burguesía bancaria (1980-1984).* Quito: Editorial Abya-Yala.

Granovetter, M. (1994). Business groups and social organization. En N. R. Smelser, R. Swedberg (Ed.), *The handbook of economic sociology* (pp. 429-450). Nueva York: Princenton University Press.

Grant, R. (1988). On dominant logical relatedness and the link between diversity performance. *Strategic Management Journal, 9*(6), 639-642.

Grant, R., & Jammine, A. (1988). Performance differences between the Wrigley/Rumelt strategic categories. *Strategic Management Journal*, *9*(4), 333-346. doi.org/10.1002/smj.4250090404

Grant, R., & Baden, C (1995). A Knowledge based theory of interfirm collaboration. *Academy of management, 41*(1), *17- 21.* doi.org/10.5465/ambpp.1995.17536229

Grant, R. (2002). Corporate strategy: Managing scope and strategy content. En A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp.72-97). Londres: Sage.

Gratton, B. (2005). Ecuador en la historia de la migración internacional. ¿Modelo o aberración? En G. Herrera, M Carrillo, y A. Torres (Eds.), *La migración ecuatoriana. Transnacionalismo, redes e identidades* (pp. 31-55). Quito: Flacso y Plan Migración, Comunicación y Desarrollo

Greco, O. (2006). *Diccionario de economía*. Florida: Valetta Ediciones.

Grupo Rey (2019). Recuperado de http://www.gruporey.com.pa

Guerrero, A. (1975). *La hacienda precapitalista y la clase terrateniente en América Latina y su inserción en el modo de producción capitalista: El Caso Ecuatoriano.* Quito: Ediciones Escuela de Sociología, Universidad Central.

Guerrero, A. (1980). *Los oligarcas del cacao*. Quito: Editorial El Conejo.

Guerrero, A. (1983). *Haciendas, capital y lucha de clases andinas.* Quito: Editorial El Conejo

Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly, 40*(4), 619-653. DOI: 10.2307 / 2393756

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal, 19*(4), 293-317.

Gulati, R. (1999). Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal, 20*, (5), 397-420.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<397::AID-SMJ35>3.0.CO;2-K

Guriev, S. Rachinsky, A. (2005). The role of the oligarchs in russian capitalism. *Jounal of economics perspectives, 19*(1), 131-150.

Guzmán, M. (1994) *Bicentralismo y pobreza en el Ecuador.* Quito: Editorial Nacional, Universidad Andina Simón Bolívar y GTZ.

Hagedorm, J., & Schakenraad, J. (1994). The effect of the estrategy technology alliances on company performance. *Strategic Management Journal, 15*(4), 291-309. DOI: 10.1002/smj.4250150404

Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, *12*(1), 83-103.

Hannah, M. T. & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *Am. J. Sociology, 82*(5), 929-964. /doi.org/10.1002/smj.4250120908

Hanson, D. (1971). Political decision making in Ecuador: the influence of business groups. Recuperado de https://archive.org/details/politicaldecisio00hansrich

Harberger, A. (1985). Observation on the Chilean economy, 1973-1983. *Economic Development and Cultural Change, 33*(3), 451-462.

Heijs, J. (2000). Efectividad de las políticas de innovación en el fomento de la cooperación. *Economía Industrial*, *346*(4), 97-144.

Hennart, J. (1988). A transaction cost theory of joint ventures. *Strategic Management Journal*, *9*(4), 361-374.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill.

Hernández, G. (2006). *Diccionario de economía*. Medellín: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

Herrera, N. (2012). *La crisis financiera de 1998-99 y el relevo de los grupos financieros en el Ecuador* (Tesis de Maestría Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Quito, Ecuador). Recuperado de http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/5276/2/TFLACSO-2012NEHR.pdf

Herrera, G., Carrillo, M., & Torres, A. (2005). *La migración ecuatoriana. Transnacionalismo, redes e identidades.* Quito: Flacso y Plan Migración, Comunicación y Desarrollo

Herrera, J. (2005). La memoria como escenario: la cárcel y el movimiento insurgente Alfaro Vive Carajo. Recuperado de http://www.cedema.org/uploads/Herrera_J-2005.pdf

Hexner, E. (1950). *Carteles internacionales.* México: Fondo de Cultura Económica.

Higgins, R., & Schall, L. (1975). Corporate bankruptcy and conglomerate merger. *The Journal of Finance*, *30*(1), 93-113. DOI: 10.2307 / 2978433

Hill, C., Hitt, M., & Hoskisson, R. (1992). Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. *Organization Science, 3*(4), 501-521.

Hofman, A. (1992). Ecuador: desarrollo económico en el siglo XX, un análisis cuantitativo. *Cuestiones Económicas*, 21, 133-166.

Hoskisson, R., & Hitt, M. (1994). *Downscoping: How to tame de diversified firms*. Nueva York: Oxford Univesrity Press.

Hu, H.W., Cui, L. & Aulakh, P.S. (2018). State capitalism and performance persistence of business group-affiliated firms: A comparative study of China and India. Journal of International Business Studies, *49*(5),1-30 https://doi.org/10.1057/s41267-018-0165-5.

Huerta, P., & Navas, J. (2007). Análisis de la relación entre la diversificación y los resultados empresariales: una revisión teórica. *Análisis económico, 49*(32), 133-148.

Huerta, J. (2005). Guía para los estudios de caso como técnica de evaluación o investigación. Recuperado de http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj-116/Estudio_de_caso.pdf

Hurtado, O. (1977). *El poder político en el Ecuador*. Quito: Ediciones de la Universidad Católica.

Hurtado, O (2002). *Deuda y desarrollo en el Ecuador contemporáneo.* Quito: Planeta.

Inaceres (2017). Acerca de Inaceres. Recuperado de http://inaceres.com.br/sobre-inaceres

Inkpen, A. (1998). Learning knowledge adquistions and strategic alliance. *European Management Journal, 1*6(2), 223-229.

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2011). Encuesta de estratificación de nivel socioeconómico NSE 2011. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos [INEC] (2012). Infoeconomía. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoconomia/info8.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2016a). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo: indicadores laborales, diciembre 2016*. Quito: INEC.

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2016b). Encuesta de superficie y producción agropecuaria continúa. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Informe%20ejecutivo%20ESPAC_2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2017). Índice de precios del consumidor. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, [Pro Ecuador] (2016). Perfil sectorial agroindustria. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-AGROINDUSTRIA.pdf

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, [Pro Ecuador] (2017a). Análisis sector automotriz. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-automotriz/

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, [Pro Ecuador] (2017b). Boletín de comercio exterior (noviembre-diciembre del 2016). Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec_ic_06_71/

Instituto Ecuatoriano de Normalización [INEN] (2013). Resolución 14 453. Recuperado de http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/10/RTE-034-3R-RESOLUCION-14453.pdf

Instituto de Estudios Superiores de la Empresa [IESE] (23 de julio de 2016). Empresa familiar (definición). Recuperado de http://blog.iese.edu/in-family-business/empresa-familiar-definicion/

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo [INEC]. (2016). Proyecciones poblacionales. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo [INEC] (2017). Base de datos entradas y salidas internacionales. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/migracion-bases-de-datos/

International Automotive Task Force [IATF], 2009). ISO/TS 16949:2009. Recuperado de http://www.iatfglobaloversight.org/

Isaacs, A. (1993). Military rule and transition in Ecuador: 1972-92. Pittsburg: University of Pittsburg.

Jácome, L. (1997*). El tortuoso camino de la estabilización en el Ecuador.* Quito: FESO y Fundación Konrad Adenauer.

Jácome, N. (1987). Balance general de la población urbana en Ecuador. En S. Escobar (Ed.), *El proceso urbano en el Ecuador* (pp. 11-36). Quito: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales.

Jara, S. (2018). Piñeira y los leones de Sanhattan. Crónica del auge de la elite financiera chilena. Santiago de Chile: Editorial Planeta.

Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal, 9*(1), 31-41.

Jensen, M., & Meckling, W. T. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305- 360.

Jensen, M. (1986). Agency cost of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *American Economics Review, 76*(2), 323-329.

Jensen, M. (1988). Takeovers: Their causes and consequence. *The Journal of Economic Perspectives, 2*(1), 21-48. DOI: 10.1257 / jep.2.1.21

Johnson, G., & Thomas, H. (1987). The industry context of strategy, structure and performance: The U.K. brewing industry. *Strategic Management Journal, 8*(4), 343-361.

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2008). *Exploring corporate strategy* (8. ª Ed.). Harlow: Financial Times

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P., & Fréry, F. (2014). *Stratégique* (10 ed.). París: Pearson.

Jokisch, B. & Kyle, D. (2005). Las transformaciones de la migración transnacional en el Ecuador, 1993-2003. En G. Herrera, M Carrillo, y A. Torres (Eds.), *La migración ecuatoriana. Transnacionalismo, redes e identidades* (pp. 57-69). Quito: Flacso y Plan Migración, Comunicación y Desarrollo.

Jordán, F. (2003). Reforma agraria en Ecuador. Recuperado de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Bolivia/cides-umsa/20120904031218/13reforma.pdf

Junta de Regulación Monetario Financiera (2016). Resolución N° 305-2016-F. Recuperado de https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/Resolucion-305-2016-F.pdf?dl=0

Jung, B., Lee, D. & Rhee, S. & Shin, I. (2019). Business group affiliation, internal labor markets, external capital markets, and labor investment efficiency. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 48, 65-97. doi:10.1111/ajfs.12245

Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal, 21*(3),

217-237.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y

Keister, L. (2001). Exchange structures in transition: Lending and trade relations in Chinese business groups. *American Sociological Review, 66*(3), 336-360. DOI: 10.2307 / 3088883

Kering, R. (2014). *Marketing.* México D.F.: Mc. Graw-Hill / Interamericana de España

Khanna, T. (1998). The scope of alliances. *Organization Science, 9*(3), 340-355. doi.org/10.1287/orsc.9.3.340

Khanna, T. Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation and relative scope. *Strategic Management Journal, 19*(3), 193- 210. doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199803)19:3<193::AID-SMJ949>3.0.CO;2-C

Khanna, T., & Rivkin, J. (2000). *Ties that bind business groups: Evidence from an emerging economy.* Recuperado de http://ssrn.com/abstract_id=238991

Khanna, T., & Palepu, K. (2000). The future of business group in emerging markets: Long run evidence from Chile. *Academy of Management Journal, 43*(3), 268-285. doi.org/10.5465/1556395

Khanna, T., & Yafeh, Y. (2007). Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? *Journal of Economic Literature, 45*(2), 331-372. DOI: 10.1257 / jel.45.2.331

Kyle, D (2000). Transnational peasants: migrations, networks, and ethnicity in Andean Ecuador. Recuperado de https://muse.jhu.edu/article/32094/pdf

Kim, E. H., & Lu, Y. (2013). Corporate governance reforms around the world and cross-border acquisitions. *Journal of Corporate Finance,* 22, 236-253. DOI: 10.2139 / ssrn.2265263

Kim, D., Kandemir, D., & Kavusgil, S. T. (2004). The role of family conglomerates in emerging markets: What western companies should know. *Thunderbird International Business Review, 46*(1), 13-38. doi.org/10.1002/tie.10108

Koetting, J. R. (1984) *Foundations of naturalistic inquiri: Developing a theory base for understanding individual interpretations of reality*. Dallas: Association for Educational Comunications and Technology.

Kumera, S. Lukose, J. & Sasidharan, S. (2018). Does business group affiliation encourage R&D activities? Evidence from India. *Asia Pacific Journal of Management, 35*(4), 887-917. DOI: 10.1007 / s10490-017-9530-3

Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theorical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal, 9*(4), 319-322. doi.org/10.1002/smj.4250090403

Kosacoff, B. (1999). Las multinacionales argentinas. *Boletín Informativo Techint*, 300, 53-99.

Koza, M., & Lewin, A. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, *9*(3), 255-264.

Kline, C. H. (1955). The strategy of product policy. *Harvard Business Review, 4*(33), 91-100.

Kothandaraman, P., & Wilson, D. (2001). The future of competition: Value creating networks. *Industrial Marketing Management*, *30*(4), 379-389. doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00152-8

Kumar, R., & Nti, K. (1998). Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model. *Organization Science*, *9*(3), 356-367. doi.org/10.1287/orsc.9.3.356

Kunda, Ci. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation.* Philadelphia: Temple University Press.

Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. Thousand Oaks: SAGE.

Lagos, R. (1962). *La concentración del poder económico: su teoría y la realidad chilena* Recuperado de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/1962/lagos_r/html/index-frames.html.

Lam, A. (1997). Embedded firms, embedded knowledge: Problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures. *Organization Studies, 18*(6), 973-996. doi.org/10.1177/017084069701800604

Lambde, C., Spekman, R., & Hunt, S. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the Academy of Marketing Science, 30*(2), 141-158. DOI: 10.1177 / 03079459994399

Lane, P., & Lubatkin, M. (1998). Relative absortive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal, 19*(5), 461-477. DOI:

10.1002 / (SICI) 1097-0266 (199805) 19: 5 <461 :: AID-SMJ953> 3.3.CO; 2-C

Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly, 37*(1), 76-104. DOI: 10.2307 / 2393534

Larrea, C (1985). El sector agroexportador y su articulación con la economía ecuatoriana durante la etapa bananera (1948-1972): subdesarrollo y crecimiento desigual. En L. Lefeber (Ed.), *Economía Política del Ecuador: campo, región, nación*, (pp.35-90). Quito: Cen-Cerla-Flacso.

Larrea, C. (1987). Auge y Crisis de la producción bananera. En C. Larrea, M. Espinoza, y Sylva, P (Eds.), *El banano en el Ecuador. Transnacionales, modernización y subdesarrollo*, (pp. 37-64). Quito: Corporación Editora Nacional

Larrea, C., Espinoza, M., & Silva, P. (1987). *El banano en el Ecuador: transnacionales, modernización y subdesarrollo.* Quito: Corporación Editora Nacional.

Larrea, C. (1990). La estructura social ecuatoriana entre 1960 y 1979. En E. Ayala (Ed.), *Nueva historia del Ecuador* (pp. 97-148). Quito: Corporación Editora Nacional.

Larrea, C. (2004a). *Pobreza, dolarización y crisis en el Ecuador.* Quito: Abya Yala.

Larrea, C. (2004b). Dolarización y desarrollo humano en Ecuador. *ICONOS* 19, 43-53.

Larrea, C. (2005). *Hacia una historia ecológica del Ecuador*: *propuestas para el debate.* Quito: Corporación Editora nacional.

Larrea, C (2006). Petróleo y estrategias de desarrollo en el Ecuador: 1972-2005. En G. Fontaine (Ed.), *Petróleo y desarrollo sostenible en el ecuador. Ganancias y pérdidas*, (pp. 57-68). Quito: Flacso-Ildis-Petrobras.

La República (2016). Con Neocorp, Eljuri se queda con el 82 % del mercado de taxis. Recuperado de https://www.larepublica.co/empresas/con-neocorp-eljuri-se-queda-con-82-del-mercado-de-taxis-2339201

Lash, S., & Urry, J. (1987). *The end of organized capitalism*. Madison: University of Wisconsin Press.

Learned, E., Christensen, C., Andrews, K., & Guth, W. (1965). *Business policy: Text and cases*. Homewood: Richard Irwin.

Lecraw, D. J. (1984). Diversification strategy and performance. *Journal of Industrial Economics*, *33*(2), 179-198. DOI: 10.2307 / 2098508

Leff, N. (1978). Industrial organization and entrepreneurship in developing countries: The economic groups. *Economic Development and Cultural Change, 26*(4), 661-675.

Leiva, J. & Guillen, E. (2013). Un siglo de cambios: empresas familiares y familias empresarias en América Latina y España. Recuperado de http://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/3109

Lemaire, J. P. (1997). *Stratégies d'internationalisation.* París: Dunod.

Lescano, c. (2103). Influencia de los gobiernos militares en la estabilidad política, económica y social del ecuador durante los años de 1963-1979. propuesta**:** elaborar un texto histórico sobre las dictaduras militares en ecuador 1963-1979. Recuperado de http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3326/1/T-UCE-0010- 402.pdf

Levitt, T. (1983). La globalización de los mercados. *Harvard-Deusto Business Review,* 4,9-64.

Levy, H., & Sarnat, M. (1970). Diversification, portfolio analisys and the uneasy case for conglomerate mergers. *Journal of Finance, 25*(4), 795 -802. doi.org/10.1111/j.1540-6261.1970.tb00553.x

Lewellen, W. (1971). A pure financial rationale for the conglomerate merger. *Journal of Finance, 26*(2), 521-537. doi.org/10.1111/j.1540-6261.1971.tb00912.x

Lewis, J. D. (1990). *Partnerships for profit: Structuring and managing strategic alliances.* Nueva York: The Free Press.

Lexlatin (2019). Corporación Favorita recibe crédito sindicado para apalancar OPA por grupo Rey. Recuperado de https://lexlatin.com/noticias/corporacion-favorita-recibe-credito-sindicado-para-apalancar-opa-por-grupo-rey

Líderes (2011). Las más respetadas empresas. Recuperado de ttp://especiales.revistalideres.ec/2011/mas_respetados/empresas_social.html

Líderes (2012). Las ventas retail enganchas a más consumidores. Recuperado de http://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-retail-enganchan-consumidores.html

Líderes (2015). En Ciauto se producirá el nuevo modelo M4. Recuperado de http://www.revistalideres.ec/lideres/ciauto-modelo-ecuador-ambato.html

Lippman, S., & McCall, J. (1981). The economics of belated information. *International Economic Review, 22*(1), 135-146.

López, A. (2006). *Empresarios, Instituciones y el desarrollo económico: el caso argentino*. Buenos Aires: CEPAL.

López, E. (1994). La ley de desarrollo agrario y modernización. Recuperado de http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/6606/1/RFLACSO-ED32-11-Lopez.pdf

Lorange, P., Roos, J., & Simcic, P. (1992). Building successful strategic alliances. *Long Range Planning, 25*(6), 10-17. doi.org/10.1016/0024-6301(92)90164-W

Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationship as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal, 20*(4), 317-338. doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199904)20:4<317::AID-SMJ28>3.0.CO;2-3

Lozano, R. (2014). Matrimonios empresariales por conveniencia van en aumento. Recuperado de http://www.eltiempo.com/economia/empresas/alianzas-joint-venture-en-colombia/14933369

Lubatkin, M. H. (1987). Merger strategies and stockholder value. *Strategic Management Journal*, *8*(1), 39-53.

Lucca, N. & Berríos, R. (2003). *Investigación cualitativa, fundamentos, diseños y estrategias.* Colombia: Ediciones S. M.

Lundan, S., & Hagedoorn, J. (2001). Alliances, adquisition and multinational advantage. I*nternational Journall of the Economics of Business*, *8*(2), 229-242. doi.org/10.1080/13571510110051469

Lurie, H. (1981). *The burguer court and conglomerates mergers, the conglomerate corporation*. Cambridge: Oesgeschlanger Publisher.

Madhoc, A., & Tallman, A. (1998). Resources transactions and rents: Managing value through interfirm collaboratives relationship. *Organización Science, 9*(3), 326-339.

Mc Cann, G (1988). Fusiones y adquisiciones de empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

McDonald, M. (2004). *Les plans marketing : comment les établir ?, comment les utiliser ?* Bruxelles: Éditions De Boeck Université.

Mahoney (2000). Path Dependence in historical sociology. *Theory and Society, 29*(4),507-548.

Maiguashca, J. (1992) La cuestión regional en la historia ecuatoriana (1830-1972). En E. Ayala (Ed.), *Nueva historia del Ecuador* (pp.71-195). Quito: Corporación Editora Nacional.

Maiguashca, J. (1994). El proceso de integración nacional en el Ecuador: el rol del poder central, 1830-1895. En Maiguashca (Ed.), *Historia y Región en el Ecuador* (pp. 355-431). Quito: Corporación Editora Nacional.

Maiguashca, J. (2012). La incorporación del cacao ecuatoriano al mercado mundial entre 1840 y 1925, según los informes consulares. *Procesos, 35*(1), 67-97

Maguiña, F. (2004). Joint venture: estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol7_n1/pdf/joint.pdf

Maman, D. (2002). The emergence of business groups: Israel and South Korea compared. *Organization Studies, 23*(5), 737-758. doi.org/10.1177/0170840602235003

Mancero, D. (2001). *La crisis bancaria ecuatoriana. ¿Una crisis diferente? Comentario Internacional,* 1, 125-131

Marchán, C. (1986). Ecuador petróleo y crisis económica. En S. Escobar (Ed.), *El sector energético ecuatoriano y la caída de los precios internacionales del petróleo,* (pp. 91-150). Quito: Ildis.

Maresa (2017) http://www.corpmaresa.com.ec/index.php?lang=es

Marín-García, J., Perelló, M. & García-Sabater, J. (2010). Desarrollo de una metodología para identificar dependencia de camino en gestión de operaciones. *Working Papers on Operations Management, 1*(1), 37-40.

Markides, C. (1992). Consequence of corporate refocusing: Ex ante evidence. *The Academy of Management Journal, 35*(2), 398-412. doi.org/10.5465/256379

Markides, C. (1993). Corporate refocusing. *Business Strategy Review, 4*(1), 1-15. doi.org/10.1111/j.1467-8616.1993.tb00038.x

Markides, C., & Williamson, P. (1994). Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal, 15*(2), 149-165.

Markides, C. (1995). Diversification, restructuring and economic performance. *Strategic Management Journal, 16*(2), 101-118.

Markowitz, H. (1959). *Portfolio selection: Efficient diversification of investments.* Nueva York: John Wiley & Sons.

Markham, J. W. (1973). *Conglomerate enterprise and economic performance*. Cambridge: Harvard University Press.

Martín-Carrillo, S. (junio, 14 de 2015). Distribución de la riqueza en ecuador: no habrá justicia social sin equidad. Recuperado de http://www.celag.org/distribucion-de-la-riqueza-en-ecuador-no-habra-justicia-social-sin-equidad-por-sergio-martin-carrillo/

Martin-Mayoral, F. (2009) Estado y mercado en la historia del Ecuador. Desde los años 50 hasta el gobierno de Rafael Correa. *Revista Nueva Sociedad*, 221, 120-136.

Martín, F., & Martínez, S. (2004). El proceso de alianzas estratégicas desde el enfoque de la teoría evolutiva de las alianzas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 10*(3), 189-207.

Martin, J., & Sayrak, A. (2003). Corporate diversification and shareholder value: A survey of recent literature. *Journal of Corporate Finance*, *9*(1), 37-57. DOI: 10.1016 / S0929-1199 (01) 00053-0

Martínez, V. (2013). Paradigmas de investigación. Recuperado de https://pics.unison.mx/wp-content/uploads/2013/10/7_Paradigmas_de_investigacion_2013.pdf

Martínez, J. (2013). *Dirección de empresas, familiares. Reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Editorial Emprenden.

Martínez, J (2015). Grandes familias empresarias en Chile. Sus características y aportes al país (1830-2012). En P. Fernández y A. Lluch (Eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo* (pp. 409-437). Bilbao: Fundación BBVA.

Martínez, C. (2007). Una mirada a la inmigración ecuatoriana en Chile. Recuperado de http://afese.com/img/revistas/revista54/inmigracionchile.pdf

Medcof, J. W. (1997). Why too many alliances end in divorce. *Long Range Planning, 30*(5), 718-732. DOI: 10.1016 / S0024-6301 (97) 00050-2

Medina, A. Sepúlveda, E., & Rojas, S. (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. *Estudios gerenciales, 25*(113), 37-53. doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70088-9

Medina, A., Constanzo, A., & Sandoval, R. (2012). Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas chilenas. *Contaduría y Administración, 54*(4), 55-77.

Mena, P (2010). Diez años de dolarización en Ecuador. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/economia/2010/01/100108_0053_dolarizacion_ecuador_jaw.shtml?print=1

Mendes de Paula, G. (2003). *Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Menguzzato, M., & Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.* Barcelona: Ariel.

Mesías, A. (2002). La crisis bancaria de 1999: un análisis a partir de la teoría de la información asimétrica. Cuestiones Económicas *18*, (2-3), 69-171

Michel, A., & Shaked, I. (1984). Does business diversification affect performance?. *Financial Management, 13*(4), 18-25. DOI: 10.2307 / 3665297

Miles, R., & Snow, C. (1992). *Causes of failure in network organizations.* Recuperado de http://www.unioviedo.es/egarcia/milesysnow.pdf

Miller, D., Le Bretton-Miller, I., Lester, R. & A. Cannella. (2007). Are family firm's really superior performers? *Journal of Corporate Finance, 13*(5), 829-858. doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science, 24*(9), 934-948. DOI: 10.1287 / mnsc.24.9.934

Mintzberg, H. (1990). The design School: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management, Journal, 11*(3), 171-195. doi.org/10.1002/smj.4250110302

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico.* Buenos Aires: Granica.

Miño, W. (1990). La economía ecuatoriana de la gran recesión a la crisis bananera. En E. Ayala (Ed.), *Nueva historia del Ecuador* (pp. 37-69). Quito: Corporación Editora Nacional.

Miño, W. (2008). *Breve historia bancaria del Ecuador.* Quito: Corporación Editora Nacional.

Misas-Arango G. (1973). *Contribución al Estudio del Grado de Concentración en la Industria Colombiana*. Santiago de Chile, Chile: ILDI.

Misas-Arango, G. (1975). *Contribución al estudio del grado de concentración en la industria colombiana*. Bogotá: Ediciones Tiempo Presente.

Misas-Arango, G. (1998). Colombia: la estrategia empresarial en la apertura. En W. Peres (Ed.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización* (pp. 333- 396). México: Siglo Veintiuno Editores.

Misas-Arango, G. (2001). *Desarrollo económico y social en Colombia Siglo XX.* Bogota: Universidad Nacional de Colombia.

Misas-Arango, G. (2002). *La ruptura de los 90. Del gradualismo al colapso.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Miller, D. (2004). Firm´s technological resources and the performance effects on diversification: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, *25*(11), 1097-1119. doi.org/10.1002/smj.411

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca [MAGAP], 2015). La política agropecuaria ecuatoriana. Hacia el desarrollo territorial rural sostenible 2015-2025. Quito: MAGAP.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca [MAGAP], 2016). Boletín comercio exterior nacional. *5*(4), 1-2.

Ministerio de Comercio Exterior (2016). Informe de gestión. Recuperado de http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/Informe-de-Gestion-Institucional-MCE-2015.pdf

Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2009). Salvaguardia vigilancia cambiaria iniciada por Ecuador: investigación por salvaguardia balanza cambiaria. Recuperado

de
http://www.mincit.gov.co/publicaciones/1824/salvaguardia_balanza_cambiaria_iniciada_por_ecuador

Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) (2011). *Informe anual de actividades.* Quito: Ministerio de Industrias y Productividad.

Miranda, O. (2016). El irregular proceso de privatización de empresas estatales durante la dictadura. Recuperado de https://radio.uchile.cl/2016/05/20/el-turbio-proceso-de-privatizacion-de-empresas-estatales-durante-la-dictadura/

Mockler, R. (2000). *Multinational strategic alliances*. Chichester: Wiley.

Mogalakwe, M. (2006). The use of documentary research methods in social research. *African Sociological Review, 10*(1), 221-230. DOI**:** 10.12691 / env-4-3-2

Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership succes: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Review, 15*(2), 135-152**.** doi.org/10.1002/smj.4250150205

Moncada, J. (1995). *Desigualdad y estructura productiva en el Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional y Colegio de Economistas de Quito.

Mönckeberg, M. (2015). *El saqueo de los grupos económicos al Estado chileno.* Santiago de Chile: Penguin Random House Grupo Editorial S. A.

Monereau, M. (2002). *Management des organisations touristiques : 1re et 2e années*. Rosny-sous-Bois: Bréal.

Monsalve, M. (2015). Evolución de la gran empresa familiar peruana 1890-2012. En P. Fernández y A. Lluch (Eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo* (pp.381-407). Bilbao: Fundación BBVA.

Montero, C. (1996). Los empresarios en el desarrollo chileno. *Ensaios FEE, Porto Alegre, 17*(2), 152-181.

Montgomery, C., & Wilson, V. (1986). Research note and communication mergers that last: A predictable pattern? *Strategic Managemnt Journal, 7*(1), 91-96. doi.org/10.1002/smj.4250070108

Montoro, A., & Ortiz de Urbina, M. (2005). La diversificación a través de acuerdos de cooperación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *11*(1), 95-117.

Montufar, C. (2000). *La reconstrucción neoliberal: Febres Cordero o la estatización del neoliberalismo en el Ecuador 1984-1*988. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar y Abya-Yala.

Morales (2012). Empresas multilatinas: ¿consolidan o fragmentan la integración regional? Recuperado de http://actacientifica.servicioit.cl/biblioteca/gt/GT12/GT12_MoralesFajardoME.pdf

Morcillo, P. & Redondo, J. (2004). Tecnologías disruptivas y el oficio d la empresa. *Revista Madrid*, *21*. Recuperado de https://www.madrimasd.org/revista/revista21/aula/aula1.asp

Morgestern (1947). La teoría de los juegos y el comportamiento económico. Recuperado de http://economica.econo.unlp.edu.ar/documentos/20090413123839PM_Economica_13.pdf

Mortimore, M., & Peres, W. (2001). La competitividad empresarial en América Latina y el Caribe. *Revista CEPAL*, 74, 37-59.

Mosquera (2018). Adquisición Grupo Rey por Corporación Favorita. Recuperado de https://www.mercapital.ec/es/blog/adquisicion-grupo-rey-por-corporacion-favorita-supermaxi/

Motor (2013). El grupo ecuatoriano Eljuri ahora venderá los vehículos de la marca JAC. Recuperado de http://www.motor.com.co/actualidad/industria/grupo-ecuatoriano-eljuri-vendera-vehiculos-marca-jac/14985

Mowery, D., Oxley, J., & Silverman, B. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, *17*(2), 77-91. **/doi.org/10.1002/smj.4250171108**

Murillo, D. & Sung, Y. (2013). Entender el capitalismo coreano: los chaebols y su gobernanza corporativa. Recuperado de file:///C:/Users/Giuseppe%20 %20Vanoni/Downloads/201309Chaebols_Murillo_Sung_ES%20(1).pdf

Nalebuff, B., & Branderburger, A. (1996). *Coo-petencia (*2a ed.). Bogotá: Norma.

Naranjo (2004). Dos décadas perdidas: los ochenta y los noventa. *Cuestiones Económicas 20*(1), 223-250.

Narváez, I. (2006). El petróleo en el Ecuador entre un presente con rostro del pasado y un futuro sin rostro ¿es posible la transición energética? recuperado de http://www.flacsoandes.edu.ec/agora/el-petroleo-en-ecuador-entre-un-presente-con-rostro-del-pasado-y-un-futuro-sin-rostro-es.

Navarro, G. (1976). *La concentración de capitales en el Ecuador*. Quito: Ediciones Solitierra.

Navarro, G. (2000). *Ecuador: corrupción, política económica y gobernabilidad.* Quito: Cámara Ecuatoriana del Libro – Núcleo del Pichincha.

Navas, M (1999). *Historia del Ecuador.* Quito: Gráficas Mediavilla Hnos.

Nayyar, P. (1992). On the measurement of corporate diversification strategy: Evidence from large U.S. service firms. *Strategic Management Journal, 13*(3), 219-235. doi.org/10.1002/smj.4250130305

Nieto, J. (1997). *Compañia Ilimitada: reporteje a los grandes grupos economicos.* Bogotá: Editorial Planeta Colombiana.

Nieto, J. (2003). *Magnates en crisis: lo bueno lo malo y lo feo del capitalismo salvaje.* Bogotá: Editorial Planeta Colombiana.

Noboa, F (2005). Ventaja competitiva. Nota técnica de la dirección de investigación del IDE. POL -N-0002.

Nohoria, N., & Piskoski, M. (1996). Focus and diversification: The effects of changes in the scopes of large corporation, *Harvard Business School* (Working Paper N°. 96-058).

Nooteboom, B. (1996). Trust, opportunism and governance: A process and control model. *Organization Studies, 17*(6), 985-1010. doi.org/10.1177/017084069601700605

Nooteboom, B., Berger, H., & Noorderhaven, N.G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal, 40*(2), 308-338. DOI: 10.2307 / 256885

Nooteboom, B. (1999). Interfirm alliances. Analisys and desing. Nueva York: Routledge.

North, L. (1985). Implementación de la política económica y la estructura de poder político en el Ecuador. En L. Lefeber (Ed.), *Economía Política del Ecuador: campo, región, nación* (Vol. 6, pp. 425-458). Quito: Corporación Editora Nacional, FLACSO y CERLAC.

North, L. (2006). Militares y Estado en Ecuador: ¿construcción militar y desmantelamiento civil? *Iconos*, 26, 85-95.

North, L. & Cameron, J. (2008). *Desarrollo rural y neoliberalismo.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Offe, C., & Wiesenthal, H. (1985). Two logics of collective actions: Theoretical notes on social class and organizational form. Recuperado de http://www.hwiesenthal.de/downloads/2logics.pdf

Ogliastri, E. (1988). *Estructura de poder y desarrollo en once ciudades intermedias de Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.

Ogliastri, E. (2001). *Cien años de Bavaria*. Bogotá: Universidad de los Andes.

Ohmae, K. (1989). The global logic of strategy alIiances. *Harvard Business Review,* 1,43-154.

Oleas, J. (2017). Ecuador 1980-1990: crisis, ajuste y cambio de régimen de desarrollo. *América latina en la Historia Económica*, *24*(1), 201-242.

Oliva, C. (2005). Los grupos económicos chinos en Brasil y Argentina. *Revista de Negocios Internacionales*, *3*(5), 22-28.

Omnibus BB (2017). https://www.gmobb.ec/empresa/

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2014). Agricultura familiar en América latina y El Caribe: recomendaciones de política. Santiago: FAO.

Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2015). Objetivos de desarrollo del milenio. Informe 2015. Recuperado de http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf

Ortega, J. & Pérez, W. (2005). Análisis automotor ecuatoriano. *Apuntes de Economía*, *50,* 1-52.

Ortiz, G. (1981), *La incorporación del Ecuador al mercad mundial: la coyuntura socio-económica* 1875-1895. Quito: Banco Central.

Ortiz, G. (2000). *Resumen de la historia económica del Ecuador: siglo XX*. Quito: Abya-Yala y Multiplica.

Osborn, R., & Hagedoor, J. (1997). The instituzionalization and evolutionary dinamics of international alliances and networks. *Academy of Management, 40*(2), 261-278. doi.org/10.5465/256883

Osorio, B. (2009). Análisis teórico de la relación entre diversificación corporativa y los resultados empresariales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *15*(2), 105-126.

Oxley, J., & Sampson, R. (2004). The scope and gobernance of international R&D alliances. *Strategic Management Journal, 25*(8-9), 723-749.

Pacific Credit Rating (2014a). Informe sectorial Ecuador: automotriz. Recuperado de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_automotriz.pdf

Pacific Credit Rating (2014b). Informe sectorial Ecuador: agrícola. Recuperado de http://www.ratingspcr.com/sectoriales-ecuador.html

Pacific Credit Rating (2018). Banco Financiero del Perú. Recuperado de (2016) https://www.bvl.com.pe/hhii/B80009/20180831174301/PE45BFP4520180345FIN45FFDCPCDBCBOAFBS95V01.PDF

Pacheco, N. (2006). AVC: Alfaro Vive, Carajo. Rosario: Ediciones Estrategia.

Pacheco, L. (1985). *Política económica en el Ecuador: una visión histórica.* Quito: Publicaciones Tercer Mundo, CIDAP.

Páez, P. (2004). Liberalización financiera, crisis y destrucción de la moneda nacional en Ecuador. *Cuestiones Económicas, 20*(1:3), 5-71.

Palán (1989). *La nueva cara del agro ecuatoriano. Estado, crisis y agroindustria.* Quito: Ciudad

Palazuelos (2000). Introducción a la realidad económica latinoamericana. Recuperado de https://www.ucm.es/data/cont/media/www/17360/untitled%20folder/untitled%20folder/lectura%204.pdf

Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal*, *6*(3), 239-255.

Palich, L. E., Cardinal, L. B., & Miller, C. C. (2000). Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*, *21*(2), 155-174.

Palomeque, J. (2016). Gente con historia. Recuperado de http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/413514-gente-con-historia/

Pan, F. (2004). Selecting consumer-oriented alliance partner to assure customer satisfaction in international markets. *The Journal of the American Academy of Business*, *4*(1-2), 278-284.

Pandya, A., & Narendar, R. (1998). Diversification and firm performance: an empirical evaluation. *Journal of Financial and Strategic Decision*, *11*(2), 67-81.

Paredes, R., & Johansen, P. (1990). La compra de empresas por los grupos económicos:¿premia al mercado? Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Parise, S., & Sasson, L. (2002). Leveraging knowledge management across strategic alliances. *Ivey Business Journal*, *66*(4), 41-50.

Parkhe, A. (1993). Messy research, methodological predisposition and theory development in international joint ventures. *Academy of Management, 18*(2), 227-268. doi.org/10.5465/amr.1993.3997515

Pastor, C. (2015). Élites, tierra y poder en el Ecuador. Recuperado de http://seminario7tesis.colmex.mx/images/pdf/mesa-tres/pastor-carlos.pdf

Pastor, C. (2017). *Los grupos económicos en el Ecuador.* Quito: Ediciones La Tierra.

Patton. (1990). *Qualitative evaluation and research method.* Londres: Sage.

Paturel, R. (1992). Fusions : analyse des manœuvres stratégiques des principales entreprises françaises. *Revue d'économie industrielle, 62*(4), 106-117. DOI: 10.3406 / rei.1992.1450

Paz y Miño, J. (2000). El complejo proceso dela crisis institucional en el Ecuador. Recuperado de http://www.h-debate.com/debates/pazymino2.htm.

Paz y Miño, J. (2006). Ecuador: una democracia inestable. *Historia Actual On Line*, 11, 89-99.

Paz y Miño, J. (2015). El socialismo del siglo XXI en Ecuador. Recuperado de http://the.pazymino.com/JPyMC-SOCIALISMO_SIGLO_XXI_ECUADOR.pdf

Paz y Miño, J. (2016). La crisis bancaria de 1999: el retorno de la plutocracia. Recuperado de http://historiaypresente.pazymino.com/JPyMC-CRISIS_BANCARIA_1999_RETORNO_PLUTOCRACIA-Oct2015.pdf

Pearce, R. (2001). Looking inside the joint venture to help understand the link between inter parent cooperation and performance. *Journal of Management Studies, 38*(4), 557-582. doi.org/10.1111/1467-6486.00249

Pearce, J. Freeman, E., & Robinson, R. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Managenent Review, 12*(4), 658-675 DOI: 10.2307 / 258071

Penrose, E. (1959). T*he theory of the growth of the firm*. Oxford Oxford University Press.

Peralta, J. (1983). *La esclavitud en América Latina.* Barranquilla: Ediciones Nuevos Caminos.

Peteraf, M. (1993). The cornestones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal, 14*(3), 179-191.

Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *The American Political Science Review, 94*(2), 251-267. DOI: 10.2307 / 2586011

Piscitello, L. (2005). Corporate diversification, coherence and firm innovative performance. *Revue d'économie industrielle, 110*(1), 127-148. DOI: 10.3406/rei.2005.3075

Pitts, R., & Hopkins, D. (1982). Firm diversity: Conceptualization and measurement. *Academy of management Review, 7*(4), 620-629. doi.org/10.5465/amr.1982.4285261

Pluchart, J. (1999). *Le changement organizationnel des conglomerats coreens : du contrôle a l'autonomie*. Recuperado de http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/1999pluchart062.pdf.

Policía Nacional del Ecuador (2010). *Terrorismo y subversión: la verdad que no se ha dicho.* Quito: Comisión de Defensa Jurídico-Institucional de la Policía Nacional

Pontón, J. (2016). El populismo: ¿una amenaza a la democracia en América Latina? *Iconos Revista de Ciencias Sociales*, 55, 163-168.

Portafolio (2014). Con un pie en la industria, la estrategia del El Corral. Recuperado de http://www.portafolio.co/negocios/empresas/pie-industria-estrategia-corral-56998.

Portafolio (2016). Banco Pichincha espera que su cartera crezca 12 %. Recuperado de https://www.portafolio.co/negocios/empresas/banco-pichincha-planes-proyectos-492223

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Free Press.

Porter, M. (1983). Nota sobre el análisis estructural de los sectores. Harvard Business School. Nota técnica 302-S27

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nueva York: Free press.

Porter, M. & Fuller, M. (junio-1988). Coaliciones y estrategia global. *Información comercial española*: *Revista de Economía,* 658, 101-120.

Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 4,3-60.

Porter, M. (1991). *The competitive advantage of nations*. Nueva York: The Free Press.

Porter, M. (2000). E*strategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.

Porter, M. (2004). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D.F.: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (2013). *Ventaja competitiva*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Posso, R. (2005). Auge petrolero y endeudamiento externo: el caso ecuatoriano en la década de los setenta del siglo XX. *Revista de Estudios Latinoamericanos, 16*(17), 105-117.

Powel, W. (1989). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. En M. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 295-336). Greenwich: JAI Press.

Powel, W., & DiMaggio, P. (1991). *The new institucionalism in organizational analysis.* Chicago: The Chicago University Press.

Pozo, F. (2016). Banco Pichincha tuvo menos utilidades y ajusta nueva estrategia institucional. Recuperado de https://www.revistalideres.ec/lideres/banco-pichincha-utilidades-estrategia-ecuador.html

Prado, J. (2016a). La banca ecuatoriana se mantiene estable, fuerte y solvente, según representante de bancos privados. Recuperado de http://www.andes.info.ec/es/noticias/banca-ecuatoriana-mantiene-estable-fuerte-solvente-segun-representante-bancos-privados.html

Prado, J. (2016b). El tiempo de la economía real. Recuperado de

http://www.asobancos.org.ec/internas.asp?opcion=publicaciones.htm

Prado, J. (2016c). Situación Económica del país. Recuperado de https://www.asobanca.org.ec/prensa/videos/entrevista-ecuavisa-al-econ-julio-jos%C3 %A9-prado

Prahalad, C., & Betis, R. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal, 7*(6), 485-501. doi.org/10.1002/smj.4250070602

Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporations. *Harvard Business Review,* 7, 9-91.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review,* 1,22-128.

Presidencia de la República del Ecuador (2014). Enlace ciudadano 359. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=DlFdDyOvw7wb

Produbanco (2017). Grupo Promerica 25 años creciendo e innovando. *Vida y Éxito,* 1-28

Pronaca (2016). Memoria de sostenibilidad. Recuperado de http://sostenibilidad.pronaca.com/sin-categoria/2017/memoria-sostenibilidad-2016/

Pronaca (2017). Memoria de sostenilidad de Pronaca. Recuperado de http://www.memoriapronaca.com/2017/es/wp-content/uploads/memoria-sostenibilidad-pronaca-2017.pdf

Pucik, V. (1988). Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM agenda. *Human Resource Management, 27*(1), 77-93.

Puello- Socarras, J. (2015). Neoliberalismo, antineoliberalismo, nuevo neoliberalismo. Episodios y trayectorias económico-políticas suramericanas (1973-2015). En L. Rojas, (Ed.), *Neoliberalismo en América Latina: crisis tendencias y alternativas* (pp. 19-42). Buenos Aires: CLACSO.

Quecedo, R. & Castaño, C. (2002) Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista Psicodidactica,* 14, 5-39.

Quevedo, C. (1986). Ecuador petróleo y crisis económica. En S. Escobar (Ed.), *El sector energético ecuatoriano y la caída de los precios internacionales del petróleo,* (pp. 91-147). Quito: Ildis.

Quelch, J. y Harding, D. (1996, enero-febrero). Brand versus private labels: Fight to win. *Harvard Business Review*, 99-109.

Qian, G. (1997). Assessing product-market diversification of U.S. firms. *Management International Review*, *37*(2), 127-149.

Quibell, J. (2002). Civil-military relations in Ecuador: (in)subordination and challenges to democratic consolidation. Recuperado de http://www.friendsofecuador.org/archive/quibell.pdf

Quijano, A. (1994). América Latina en la economía mundial. *Ecuador Debate,* 31, 87-100.

Quijano, A. (2001). *Colonialidad del poder, globalización y democracia.* Lima: Mimeo.

Quinteros, R., & Silva, E. (1998). *Ecuador una nación en ciernes.* Quito: Abya Yala.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigación en ciencias sociales*. Mexico: Limusa.

Radio Equinocio (2014). Crece el comercio minorista en Ecuador. Recuperado de http://radioequinoccio.com/inicio/item/4402-crece-el-comercio-minorista-en-el-ecuador.html

Raisbeck, D. (marzo, 5, de 2016). La otra desigualdad en Colombia. Recuperado de http://www.semana.com/opinion/articulo/daniel-raisbeck-desigualdad-en-colombia-e-impuestos-de-empresas/468126

Ramamurti, R. (2012). What is really different about emerging market multinationals? *Global Strategy Journal,* 2, 41–47. doi.org/10.1002/gsj.1025

Ramanujam, V., & Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal*, *10*(6), 523-551.

Ramírez, L. (2014). El laberinto de la globalidad: empresarios en México. En M. Monsalve (Ed.), *Grupos económicos y mediana empresa familiar en America Latina* (pp. 59-88). Lima: Universidad del Pacífico.

Ramirez, R., & Forcell, M. (2011). Incertidumbres, turbulencias y escenarios. Ekonomiaz, *76*(1), 93-103.

Ramírez, F. & Ramírez, J. (2005). La estampida migratoria ecuatoriana: crisis, redes transnacionales y repertorios de acción migratoria. Quito: Abya Yala.

Ramos, H. (2012). Filanbanco esta historia de terror bancario inicio en 1998. Recuperado de http://www.andes.info.ec/es/pol%C3 %ADtica/8068.html.

Ramos, H. (2013). Ecuador: dictaduras del 70 moldearon la economía. Recuperado de http:// www.americaeconomia.com/analisis-opinion/ecuador-dictaduras-del- 70-moldearon-la-economia-petrolera

Ravenscraft, D., & Scherer, F. (1987). *Mergers, sell-offs and economic efficiency*. Washington: The Brookings Institution.

Registro Oficial N° 583 (11 de noviembre de 2011). Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado. Decreto Ejecutivo N° 987. Recuperado de https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/4374-registro-oficial-no-583.html

Registro Oficial, N°732 (26 de junio de 2012). Ley Orgánica de Regulación de Créditos de Vivienda y Vehículos. Recuperado de http://documentacion.asambleanacional.gob.ec/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/bd1be202-eadc-4559-888d-20dbe864269b/Ley%20para%20la%20Regulaci%C3 %B3n%20de%20los%20Cr%C3 %A9ditos%20para%20la%20Vivienda%20 %28Tr%C3 %A1mite%20No.%209 9823 %29

Registro Oficial N° 744 (24 de abril, 2016). Ley de Equilibrio de Finanzas Públicas. Recuperado de https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/7769-suplemento-al-registro-oficial-no-744.html

Renart, Ll., & Roig, B. (1992). Puntos claves en las alianzas estratégicas [Informe DGN 451-0392-122]. Barcelona: IESE Publishing.

Rettberg, A. (2011). *Cacaos y tigres de papel: el Gobierno de Samper y los empresarios colombianos.* Bogotá: Ediciones Uniandes.

Rialp, J. (1999). Experiencias de las empresas españolas con los acuerdos de cooperación. *ICADE,* 48, 149-165.

Ricart, J., & Vila, J. (1991). Estrategia y niveles de estrategia. Recuperado de http://www.iesep.com/es/estrategia-y-niveles-de-estrategia-471

Ring, P. (2000). The three T's of alliance creation: Task, team and time. *European Management Journal*, *18*(2), 152-163.

Rivera, H, & Malaver, N. (2011). *Que estudia la estrategia*. Bogotá: Universidad el Rosario

Robalino (2015). El Comercio Recuperado de http://www.elcomercio.com/actualidad/entidades-bancos-barriales-ecuador.html

Robins, J., & Wiersema, M. (1995). A resource–based approach to the multibusiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance. *Strategic Management Journal, 16*(4), 277-299.

Rodas, G. (2000). *La izquierda ecuatoriana en el siglo 20.* Quito: Abya Yala.

Rodríguez, R., Martínez, B., & Urra, A. (2014). Alianzas estratégicas de alto desempeño: hallazgos en consorcios de cooperativas. Recuperado de https://cladea2014.files.wordpress.com/2014/10/paper_268.pdf

Rodríguez, J. (2013). Feriado bancario Ecuador (documental). Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=_XJnMUw2TKk&t=115s

Rodríguez-Romero, C. (2007). *Stratégies de croissance des conglomérats colombiens face aux défis de la globalisation* (Tesis doctoral, Universidad Pierre Mendès, Grenoble, Francia).

Rodríguez-Romero, C. A., & Duque, E. (2007). Seguimiento a la dinámica competitiva de dos grupos economicos colombianos. *Revista Innovar, 17*(29), 137-154.

Rodríguez-Romero, C. & Tovar, J. (2007). Fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento en el sector bancario colombiano. Revista Innovar, 17(30), 77-98.

Rodríguez-Romero, C. & Garzón, C. (2007). Modelo de análisis para los grupos económicos colombianos. *Criterio Libre, 7*(11), 49-80.

Rodríguez-Romero, C. A., & Duque, E. (2008). El grupo Santo Domingo: el pez chico se come al grande de generación en generación. *Revista Innovar, 18*(32), 127-152.

Rodríguez-Romero, C. (2011). *Stratégies de croissance des conglomérats colombiens. Face aux défits de la globalisation*. Bogotá: Universidad Nacional.

Rodríguez-Satizabal, B. (2014). Grupos económicos en Colombia (1974-1998): entre pequeña empresa familiar y gran familia de empresas. En M. Monsalve (Ed.), *Grupos económicos y mediana empresa familiar en America Latina* (pp. 31-58). Lima: Universidad del Pacífico.

Roldós, L. (1986). *El abuso del poder. Los decretos-leyes económicos urgentes aprobados por el gobierno del ingeniero León Febres Cordero*. Quito: El Conejo.

Romo, M. (2008). ¿Cómo es el socialismo del siglo XXI? Recuperado de

http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/4697/1/RFLACSO-LT08-21-Romo.pdf

Roover, R. (1974). La teoría del monopolio antes de Adam Smith: una revisión. Recuperado de http://www.cepchile.cl/dms/archivo_1392_1083/rev25_roover.pdf

Rosero, G. (2013). *Oligarquías en el Ecuador desde el auge neoliberal hasta su ulterior recomposición en la crisis económica del 2000* (Tesis de Maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Quito, Ecuador). Recuperado de http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/5913/2/TFLACSO-2013GARD.pdf

Ruíz-Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge: Harvard University Press.

Rumelt, R. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Manegement Journal, 3*(4), 359-369.

Sáenz. J. Páez, P., y Sánchez, G. (2014). Concentración de la industria manufacturera en Colombia, 2001-2010: una aproximación a partir del índice de Herfindahl-Hirschman. Diálogos de Saberes, 40, 115-138.

Saldaña, J. (Ed.). (2003). *Longitudinal qualitative research: Analyzing change through time*. Walnut Creek - Oxford: AltaMira Press.

Salgado, W. (1999). Desencadenantes de la crisis económica en el Ecuador. *Ecuador Debate, 48*, 5-23.

Salgado, G. (1977). *La economía del Ecuador en los últimos setenta años 1906-1*976. Guayaquil: Facultad de Economía, Universidad de Guayaquil.

Salinas, J. (2006). Narcos, banqueros y criminales (2Ed.). Buenos Aires: Editorial Punto de Encuentro

Salter, M., & Weinhold, W. (1981). La diversificación por absorción: creación de valor, *Harvard-Deusto Business Review, 7*(4), 15-30.

Salvador, J. (1994) *Breve historia contemporánea del Ecuador.* México: Fondo de Cultura Económica.

Samuelson, P. (1957). *Curso de economía moderna*. Madrid: Editorial Aguilar.

Sanabria, M. (2004). El pensamiento organizacional estrátegico: una perspectiva diacrónica. *Innovar*, *24*, 59-81.

Sanabria, M., & Smida, A. (2015). El campo de la estrategia: origen y evolución. En H. García (2015), *Administración en salud* (pp. 119-215). Medellín: Dike - Editorial Universidad CES.

Sanabria, M., & Moreno, D. (2018). Un aporte a la comprensión de las estrategias emergentes en las organizaciones a través del concepto de improvisación y la metáfora musical. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, *26*(1), 27-68. https://doi.org/10.18359/rfce.2686

Sánchez, M. (2015). Almirante Alfredo Poveda y el retorno a la democracia. Recuperado de https://www.pressreader.com/ecuador/memorias-porte%C3 %B1as/20151004/281595239351129

Sánchez, J., & Paredes, R. (1994). Grupos económicos y desarrollo: el caso de Chile. Recuperado de http://archivo.cepal.org/pdfs/1994/S9491197.pdf

Sanday, P. R. (1979). The etnographic paradigm(s). *Administrative Science Quarterly*, 24, 527-538.

Sanfuentes, A. (1983). *Los grupos económicos, control y políticas*. Recuperado de http://www.cieplan.org/media/publicaciones/archivos/117/Capitulo_3.pdf

Santa Fe de Valores (2019). Corporación Favorita. Recuoperado de https://www.santafevalores.com/index.php/corporacion-favorita

Santos, I., & Arcudia, C. (2012). La élite del poder económico en México. Configuraciones de red corporativa tipo grupo económico y modo de regulación dominante. Recuperado de http://revistaeconomiacritica.org/sites/default/files/revistas/n14/Articulo-1.-castroviejo_arcudia.pdf

Sapelli, C. (2002). Concentración y grupos económicos en Chile. Recueperado de http://www.cepchile.cl/dms/archivo_3167_1378/rev88_sapelli.pdf

Saxton, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliances outcomes. *Academy of Management Journal*, *40*(2), 443-461. //doi.org/10.5465/256890

Sang-young, R. (2005). The origin of the korean chaebols. *The Korean Journal of International Relations, 45,* (5), 203-230.

Schmidt, E. (1954). Promoting steadier output and sales. En I. U.-N. Bureau (Ed.), *Regularisation of business investment* (pp. 319-367). Nueva Jersey: Princeton University.

Shanker, M. & Astrachan, J. (1996). Myths and realities: family business contribution to the US economy-A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review, 9*(2), 107-123. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x

Shleifer, A., & Vishny, R. (1991). Takeovers in the 60s and the 80s: Evidence and implications. *Strategic Management Journal*, 12, 51-59. doi.org/10.1002/smj.4250121005

Schumpeter, J. (1952). *Capitalismo, socialismo y democracia*. México: Aguilar.

Semana (2016). La superbatalla por Hyundai. Recuperado de http://www.semana.com/economia/articulo/hyundai-colombia-mattos-le-gana-primer-round-a-neocorp/469650

Semana, (14 de febrero, 2000). ¿Salto al vacío? Recuperado de http://www.semana.com/mundo/articulo/salto-vacio/40915-3

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A sociological interpretation*. Nueva York: Harper & Row

Seth, A. (1990). Value creation in acquisitions: A re-examination of performance issues. *Strategic Management Journal*, *11*(2), 99-115.

Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica. Teoría-metodología-mapas estratégicos-indices de gestión-alineamiento-ejecución estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

Servicio de Rentas Internas (2012). Una nueva política fiscal para el buen vivir. La equidad como soporte del pacto fiscal. Quito: Abya Yala.

Servicio de Rentas Internas (2016). Conformación de los grupos económicos y su contribución de impuesto a la renta. Recuperado de http://www.sri.gob.ec/de/335.

Schuldt, J. (1980). *Política económica y conflicto social.* Lima: Universidad del Pacífico.

Schuldt, J. (1992). *La acumulación del capital y los problemas de la macroeconomía ecuatoriana en el período de la posguerra.* Quito: Ecuador Siglo XXI. Proyecto Consejo Nacional de Desarrollo/GTZ

Schvarzer, J. (1997). Los grandes grupos económicos argentinos: un largo proceso de retirada estratégica poco convencional. Recuperado de http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/argentina/cicea/INDASTRI.DOC

Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1992). Towards a theory of business alliance formation. *Scandinavian International Business Review, 1*(3), 71-87. doi.org/10.1016/0962-9262(92)90012-U

Shifrin, M. (2001). Partner or perish. Forbes, *167* 12), 26-28.

Shortell, S., & Zajac, E. (1988). Internal corporate joint ventures: Development processes and performance outcomes. *Strategic Management Journal, 9*(6), 527-542. doi.org/10.1002/smj.4250090602

Singh (1994). Apports et limites des théories de l'évolution organisationnelle. Recuperado de http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/003/ltdeo.pdf

Singh, K., & Mitchell, W. (1996). Precarious collaboration: Business survival after partners shut down or form new partnerships. *Strategic Management Journal, 1*(7), 99-115. doi.org/10.1002/smj.4250171008

Silva-Colmenares, J. (1977). *Los verdaderos dueños del país: oligraquias y monopolios en Colombia.* Bogotá: Fondo Editorial Suramérica.

Silva-Colmenares, J. (2004). El gran capital en Colombia. Proyección al siglo XXI. Bogotá: Planeta.

Silva-Colmenares, J. & Padilla, C. (2015). *Transnacionalización de empresas colombianas. Conglomerados que cruzan fronteras.* Bogotá: Editorial Universidad Autónoma de Colombia.

Silva-Colmenares, J. & Padilla, C. (2018). Cartelización de empresas y centralización del capital. La lógica del desarrollo capitalista. *Criterio Libre*, 16 (28), 31-57.

Silvercross S.A. (2017). Corporación Favorita C.A. Recuperado de http://silvercrosscv.com/wp-content/uploads/2017/11/Corporaci%C3 %B3n-Favorita-Equity-Report-Resumen-Ejecutivo-Oct-2017.pdf

Silverman, B. (1999). Technological resources and the direction of corporate diversification: Toward an integration of the resource-based view and transaction cost economics. *Management Science, 45*(8), 1109-1124. doi.org/10.1287/mnsc.45.8.1109

Smith A. (2015/1776). *La riqueza de las naciones.* (Traduc. Carlos Rodriguez Braun). ZAragoza: Titivillus

Smith, P., & Van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review, 19*(1), 90-118.

Soros, G. (2002). *Globalización*. Barcelona: Planeta.

Soto, M. (2014). *Banano cultivo y comercialización.* San José: Editorial Tecnológica.

Spekman, R. E., Forbes, T. M., Isabella, L. A., & Mac Avoy, T. C. (1998). Alliance management: A view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies, 35*(6), 747-772. doi.org/10.1111/1467-6486.00118

Stafford, E.R. (1994). Using co-operative strategies to make alliances work. *Long Range Planning, 27*(3), 64-74. doi.org/10.1016/0024-6301(94)90191-0

Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos* (2ª. ed.). Madrid: Ediciones Morata.

Steiner, G. A. (1964). Why and how to diversify, *California. Management Review, 6*(4), 11-18.

Stiglitz, J., & Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *The American Economic Review, 71*(3), 393-410.

Stiglitz, J. E. (2002). *El malestar de la globalización*. México: Ed. Taurus.

Strachan, H. (1976). *The rol of family and other groups in economic development: The case of Nicaragua*. Nueva York: Praeger Publishers.

Strategor (1995). *Estrategia, estructura, decisión e identidad. Política general de la empresa*. Barcelona: Masson.

Suárez, I. (1993). Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: un panorama. *Revista de Economia Aplicada, 1*(3), 139-165.

Suárez, I. (1994). Estrategia de diversificación y resultados de la empresa española. *Revista de Economía Aplicada, 11*(4), 103-128.

Stuart, T. (2000). Interorganizational alliance and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high technology. *Strategic Management Journal, 21*(8), 791-811.doi.org/10.1002/1097-0266(200008)21:8<791::AID-SMJ121>3.0.CO;2-K

Superintendencia de Bancos del Ecuador (2017). Bancos privados extranjeros. Recuperado de http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=17&vp_tip=2#4

Superintendncia de Compañías Valores y Seguros (2017). Sector societario. Recuperado de http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/

Superintendencia de Sociedades (1995). Ley 222 de 1995. Recuperado de http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/leyes/Leyes/Ley%20222 %20de%201995.pdf

Svarzer, J. (1997). Los grandes grupos económicos argentinos. Una larga y poco convencional retirada estratégica. *Nueva Sociedad*, 151, 88-101.

Sydow, G., Schreyögg, G. & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: opening the black box. *Academy of Management Review*, *34*(4), 689–709. doi.org/10.5465/amr.34.4.zok689

Taborda, M. (2016). Petróleo y clase obrera: orígenes de la clase obrera venezolana. Zulia: Fondo Editorial UNERMB.

Tafur, M. (2017). Revolución ciudadana y grupos financieros. Recuperado de https://lalineadefuego.info/2017/04/13/revolucion-ciudadana-y-grupos-financieros-por-marco-tafur-s/

Tagiuri, R. & Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, *9*(2) 107-11. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x

Tajjedin, M. & Carney, M. (2018). African´s business groups: How does groups affiliation improve SME´s export intensity? *Entrepreneurship, Theory and Practice 1-31 https://doi.org/10.1177 %2F1042258718779586*

Tanganelli, D. (2004) *Joint ventures internacionales entre PYMES de la Unión Europea.* Madrid: Civitas.

Tanriverdi, H., & Venkatraman, N. (2005). Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms. *Strategic Management Journal*, *26*(2), 97-119. doi.org/10.1002/smj.435

Tapies, J. & Larburu, A. (2007). La sucesión en la empresa familiar: de la primera a la segunda generación. *Nota Técnica DGN 658.* Barcelona: IESE Publishing.

Tarziján, J. (2003). Revisando la teoría de la firma. *Abante*, *6*(2), 149-177.

Tarzijan, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago de Chile: Alfa Omega.

Taylor, S. & Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados. Barcelona: Paidós.

Teece, D. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior & Organization, 1*(3), 223-247. /doi.org/10.1016/0167-2681(80)90002-5

Teece, D. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organisation*, *3*(1), 39-63. doi.org/10.1016/0167-2681(82)90003-8

Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation. *Journal of Economic Behavior & Organisation, 18*(1), 1-25. doi.org/10.1016/0167-2681(92)90050-L

Teece, D., Pisano, G., & Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, , 18*(7), 509-533.

Torres, L (2013). *Fidel Egas Grijalva. Quiebras y corrupción en el ecuador: historia de un banquero.* Quito: Serie Avanzar

Thompson, A. & A. Strickland (2004). *Administración estratégica: conceptos y casos*. Madrid: McGraw-Hill.

América Retail (2014). La tienda de barrio. Recuperado de https://www.america-retail.com/opinion/la-tienda-de-barrio/

Torres, V. (2013). *Grupos económicos y bonaza minera en el Perú*. Lima: Cooperación Solidaria para el Desarrollo.

Torres, V (2014). Economics groups and the mining bonanza in Peru. *Apuntes, 51*(75), 171-209.

Tzu, S. (2007). *El arte de la guerra.* Bogotá:Distribuidora e iImpresos Sion Ltda.

Ullah, W., & Arshad h. (2017). Investigating the group diversification premium and discount in Pakistan. *Pakistan Development Review*, *56*(4), 289-305.

Ullah, W. & Hasan, A. (2018). Business group affiliation and firm performance: evidence from pakistani listed firms. *The Pakistan Development Review*, *5*(3), 351–371. doi.org/10.30541/v57i3pp.351-371

Undurraga, T. (2014). Rearticulación de grupos económicos y renovación ideológica del empresariado en Chile, 1975-2012: la paradoja de la concentración. En M. Monsalve

(Ed.), *Grupos económicos y mediana empresa familiar en America Latina* (pp. 9-30). Lima: Universidad del Pacífico.

Unites States Department of Agriculture [USDA], Foreign Agricultural Service [FAS]. 2015. Ecuador Livestock Annual 2015 – Cattle Numbers Up, Global Agricultural Information Network GAIN Report.

Uquillas, C. (2008). Modelo económico industrial en el Ecuador. Recuperado de http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2008/au.htm

Urra, J., & Mohedano, A. (2006). Claves iniciales de las alianzas estratégicas. Recuperado de http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/fichaArticulo.asp?intArticulo=2174

Valarezo G., & Torres, V. (2004). *Desarrollo local en Ecuador. Historia, actores y métodos.* Quito: Ediciones Abya Yala.

Vanoni, G. (2017). Dependencia de trayectoria (*path dependence*) en las decisiones implementadas por los grupos económicos bancarios ecuatorianos (1970- 2000). *Revista Espacios*, *38*(42), 12-26.

Vanoni, G., Brito, P. & López, M. (2017). *Grupos económicos: breve análisis de su presencia en Ecuador.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Vanoni, G. A., & Rodríguez Romero, C. A. (2017a). Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016). Innovar, *27*(65), 39-55. Doi: 0.15446/innovar.v27n65.65060.

Vanoni, G. & Rodríguez-Romero, C. (2017b). Análisis histórico de los conglomerados empresariales en el entorno económico y político del Ecuador. *Apuntes del Cenes*, *36*(63), 247-278.

Vanoni, G, Brito, P., Vasco, F., Brito. J., & Omaña, J. (2018) *Empresas familiares: diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. Guayaquil: Editorial Universidad Internacional del Ecuador

Van Driel, H. Dolfsma W. (2008). Path dependence and meta-routines in organizations: The Toyota production system re-examined. Recuperado de http://www.wiwiss.fu-berlin.de/forschung/pfadkolleg/_NEU_Veranstaltungen/konferenzen/conference2008/conference_papers/Driel_and_Dolfsma.pdf

Varadarajan, P. R. (1986). Product diversity and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, *50*(3), 43-57. DOI: 10.2307 / 1251584

Varadarajan, P., & Ramanujam, V. (1987). Diversification and performance: A reexamination using a new two–dimensional conceptualization of diversity in firm. *Academy of Management Journal*, *30*(2), 380-393. DOI: 10.2307 / 256281

Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos**.** *Revista Calidad en la Educación Superior, 3*(1), 119-139.

Vargas, J. (2007). Liberalismo, neoliberalismo y postneoliberalismo. *Revista Mad*, 17, 66-89.

Vasco, M., Cortés, L., Gaitán, S., & Durán, I. (2014). Fusiones y adquisiciones en Latinoamérica, gobierno corporativo y modelo gravitacional. *Journal of Economics Finance and Administrative Science***,** *19*(37), 108-117. /doi.org/10.1016/j.jefas.2014.10.003

Vázquez, J. Prado, J. (2007). Todo queda en familia. *Revista Perspectiva, 13*(4), 1-5.

Vega, S. (1991) *Ecuador: crisis política y Estado en los inicios de la República.* Quito: Flacso y Abya-Yala.

Vergara, A. (2005). *América Latina entre sombras y luces*. Quito: Paradiso Editores.

Vidal, J. (2015). El Estado y el impacto de las políticas económicas en la evolución histórica de las empresas familiares en España y América Latina. En P. Fernández y A. Lluch (Eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo* (pp. 95-121). Bilbao: Fundación BBVA.

Villalobos, F. (1990). EI proceso de industrialización hasta los años cincuenta, En E. Ayala (Ed). *Nueva historia del Ecuador* (pp. 71-86). Quito: Corporación Editora Nacional Editorial Grijalbo.

Villanueva, J. Toro, J. (2017). *Marketing estratégico*. Pamplona: España.

Vicepresidencia de la República del Ecuador (2013). Estrategia nacional para el cambio de la matriz productiva. Recuperado de https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2014/04/Estrategia.pdf

Vitale, L. (1998). Los movimientos sociales ante la reforma del neo-conservadurismo. Recuperado de http://www.archivochile.com/Ideas_Autores/vitalel/3lvc/03lvcmovsoc0011.pdf

Viteri, G. (2007) *Reforma Agraria en el Ecuador*. Recuperado de www.eumed.net/libros/2007b/298/

Vito, F. (1941). *La unión de empresas en la economía fascista*. Barcelona: Bosch Casa editorial.

Von Neumann & Morgestern (1953). *Theory of games and economic behavior* (3ª Ed.). Princeton: Princeton University Press.

Weldon, J. C. (1948). The multiproduct firm. *Canadian Journal of Economics an Political Science, 14*(2), 176-190. doi.org/10.2307/138007

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171–180.

Wernerfelt, B., & Montgomery, C. A. (1986). What is an attractive industry? *Management Science, 32*(10), 1223-1229. doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1223

Wheelen, T., Hunger, J., & Oliva, I. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. México: Pearson Education.

White, R., Hoskisson, R., Yiu, D. & Bruton, G. (2008). Employment and market innovation in Chinese business group affiliated firms: the role of group control systems. *Management and Organization Review, Vol. 4*(2), 225-256. doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00107.x

Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. I*nternational |Marketing Review, 19*(4),342-347. doi.org/10.1108/02651330210435654

Whitley, R. (1992). *Business systems in East Asia: Firms, markets and societies.* Londres: Sage.

Whittington, R. (2002). *Apologie du conglomérat*. París: Les Echos.

Williams, J., Páez, B., & Sanders, L. (1988). Conglomerates revisited. *Strategic Management Journal, 9*(5), 403-414.

Williamson, O. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal,* 12, 75-94. doi.org/10.1002/smj.4250121007

Wincent, J. (2005). Does size matter? A study of firm behavior and outcomes in strategic SME networks. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 12*(3), 437-453. DOI: 10.1108 / 14626000510612330

Wilches, G. (2013). *Los Grupos Económicos Colombianos a la luz de la Ley 222 de 1995 y los rumores sobre la desaparición de los conglomerados a nivel mundial* (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia). Recuperado de http://www.bdigital.unal.edu.co/45971/1/52370352.2013.pdf

Wilkins, M. (1986). Japanese multinational enterprise before 1914. *The Business History Review, 60*(2), 199-231. doi.org/10.2307/3115307

Wong, D., Hernandez, H. & Chirinos, M. (2014). Condicionamiento de los valores en la competitividad, superación de conflcitos y performance en las empresas familiares peruanas. En M. Monsalve (Ed.), *Grupos económicos y mediana empresa familiar en America Latina* (pp. 145-175) Lima: Universidad del Pacífico.

Wong, D. (2010) Empresas familiares. Camino de exportación competitiva en mercados emergentes. Lima: Universidad del Pacífico.

Wong, D., Parodi, C. & Monsalve, M. (2014). La mediana empresa familiar peruana y la creación de ventajas competitivas. En M. Monsalve (Ed.), *Grupos económicos y mediana empresa familiar en America Latina* (pp. 177-199) Lima: Universidad del Pacífico.

Xiao, S., & Greenwood, R. (2004). The effect of within-industry diversification on firm performance: Synergy creation, multi-market contact and market structuration. *Strategic Management Journal, 25*(12), 1131-1153. doi.org/10.1002/smj.418

Ycaza, P. (1983). *Historia del movimiento obrero ecuatoriano.* Quito: Casa de la Cultura Ecuatoriana.

Yin, R. (1994). *Case study research* (2ª. ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Yoshino, M., & Rangan, U. (1996). *Las alianzas estratégicas: un enfoque empresarial a la globalización*. Madrid: Ariel.

Zahra, Shaker, A., & Sharma, P. (2004). Family business research: a strategic reflection. *Family Business Review, 17*(4) 331–346. doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00022.x

Zajac, E.J., & Olsen, C.P. (1993). From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies, 30*(1), 131-145. DOI: 10.1111 / j.1467-6486.1993.tb00298.x

Zambrano, M. (2011). Monstruos en la hacienda: el concertaje como narración de la nación. *Temas*, 65, 30-37.

Zambrano, M (2014). La historia empresarial, problemas teóricos y metodológicos. En J. Bayona, O. E. Gómez (Eds.), *Historia empresarial de Barranquilla* (1880-1980) (pp. 3-42). Barranquilla: Universidad del Norte.

Zevallos, J. (1981). *El Estado ecuatoriano y las transnacionales petroleras: ocho años de alianza y conflicto* 1972-1979. Quito: Ediciones de la Universidad Católica.

Zona, F. Boyd, BK, & Takacs K. (2018). Coordination, control, or charade? The role of board interlocks among business group members. Management Decision, https:// doi.org/10.1108/MD-11-2017-1200

Zozaya, N. (2007). Fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial. Recuperado de http://www.ipyme.org/Publicaciones/Las%20fusiones%20y%20adquisiciones%20como%20formula%20de%20crecimiento%20empresarial.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Presidentes de la república del Ecuador durante el período 1965-2016.

Presidente	Año de mandato	Forma de llegar al cargo	Filiación política	Aclaraciones
Rafael Correa Delgado	2007-2017	Elección popular	Alianza País	
Alfredo Palacio González.	2005-2007	Por sucesión	Independiente, pero auspiciado por el Partido Sociedad Patriótica (PSP).	Fue vicepresidente en el gobierno del presidente Lucio Gutiérrez.
Lucio Gutiérrez Borbúa	2003-2005	Elección popular	Partido Sociedad Patriótica.	Pudo participar en la candidatura por recibir la amnistía del golpe militar del 2000.
Gustavo Noboa Bejarano.	2000-2002	Por sucesión	Democracia Popular-Unión Democrática Cristiana.	Fue vicepresidente en el gobierno del presidente Jamil Mahuad.
Gral. Carlos Mendoza Poveda, Carlos Antonio Vargas, Carlos Solórzano.	2000-2000	Ejerció el poder que otorga el rango militar sobre el coronel Lucio Gutiérrez	---	Consejo de Estado- Junta Militar. Carlos Vargas presidente del Consejo Nacional Indígena Ecuatoriano (CONAIE); Carlos Solórzano ex presidente de la Corte Suprema de Justica.
Cornl. Lucio Gutiérrez Borbúa, Carlos Antonio Vargas, Carlos Solórzano.	2000	Golpe de Estado militar y civil	---	Junta de Salvación Nacional. Carlos Vargas presidente del Consejo Nacional Indígena Ecuatoriano (CONAIE); Carlos Solórzano ex presidente de la Corte Suprema de Justica y Lucio Gutiérrez coronel del Ejército.

				Formado para derrocar a presidente Jamil Mahuad.
Jamil Mahuad Witt	1998-2000	Elección popular	Democracia Popular-Unión Democrática Cristiana.	
Fabián Alarcón Rivera	1997-1998	Interinazgo	Frente Radical Alfarista	Era presidente del congreso en el Gobierno del presidente Abdalá Bucaram.
Rosalía Arteaga Serrano	1997	Sucesión	Movimiento Independiente por una República Auténtica (MIRA).	Fue 5 días presidenta después del derrocamiento de presidente Abdalá Bucaram.
Abdalá Bucarán Ortiz	1996-1997	Elección popular	Partido Roldosista ecuatoriano (PRE).	Fue destituido por el Congreso Nacional por incapacidad mental para dirigir el país.
Sixto Durán Ballén	1992-1996	Elección popular	Partido Unidad Republicana (PUR).	---
Rodrigo Borja Cevallos	1988-1992	Elección popular	Izquierda Democrática (ID).	---
León Febres Cordero	1984-1988	Elección popular	Frente de Reconstrucción Nacional Partido Social Cristiano.	---
Osvaldo Hurtado Larrea	1981-1984	Sucesión	Democracia Popular y Unión Demócrata Cristiana (DP-UDC).	Asumió la presidencia después de la muerte en accidente aéreo del presidente Jaime Roldós Aguilera.
Jaime Roldós Aguilera	1979-1981	Elección popular	Concentración de Fuerzas Populares (CFP).	

Alm. Alfredo Poveda Burbano; Gral. Luis Leoro franco; Gral. Guillermo Durán Arcentales.	1976-1979	Gobierno de facto	---	Tomaron el poder cuando sacaron del gobierno, también de facto, de Guillermo Rodríguez Lara.
Gral. Guillermo Rodríguez Lara.	1972-1976	Golpe de Estado militar	---	El General sacó del poder al presidente José María Velasco Ibarra.
José María Velasco Ibarra.	1968-1972	Elección popular	Frente Nacional Velasquista.	Se declara dictador en 1970
Otto Arosemena Gómez.	1966-1968	Interinazgo	Coalición Institucional Democrática.	El poder político y empresarial de la época lo escoge como presidente interino.
Clemente Yerovi Indaburo.	1966	Interinazgo	No pertenecía a ningún partido político.	Fuerzas políticas y empresariales lo escogen.
Gral. Telmo Vargas Benalcázar.	1966	Interinazgo	---	Presionó al triunvirato militar a entregar el poder.
CP. NV. Ramón Castro Jijón; Cnel. Luis Cabrera Sevilla; Guillermo Freile Posso; Cnel. Mario Gándara Enríquez.	1963-1966	Golpe de Estado militar	---	Derrocaron al presidente Carlos Julio Arosemena Monroy

Fuente: el autor con base en la Political Database of the Americas (Georgetown University, 2009).

Anexo 2. Acontecimientos petroleros durante su auge.

AÑO	Acontecimientos
1970	-Se inicia construcción de Oleoducto Transecuatoriano. Queda listo en 1972.
1971	-Se expide la Ley de Hidrocarburos, que debía entrar en vigor real en el 2000. - Se inicia construcción de oleoducto Balao-Esmeralda. -Washington elimina unilateralmente convertibilidad del dólar en oro.
1972	-Inicio de producción petrolera en Amazonía. El primer embarque se da el 15 de agosto de ese mismo año. -Se divulga los Lineamientos Fundamentales del Plan Integral de Transformación y Desarrollo por parte de la Junta Nacional de Planificación. - Se pone en vigencia inmediata la Ley de Hidrocarburos. -Termina el período de concesiones, dando paso al período de asociación y participación. -Creación de Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE)
1973	El Ecuador entra a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y apoya activamente en la constitución de la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE). -Se establece la Flota Petrolera Ecuatoriana (FLOPEC) -Se constituye la Dirección de Industrias del Ejercito
1974	- CEPE adquiere el 25 % del consorcio Texaco-Gulf, las transnacionales petroleras empiezan a presionar contra la política nacionalista del gobierno militar. -Termina el contrato con la Anglo. -CEPE amplía las refinerías de 13 Península. -Empieza la construcción de la Refinería Estatal. Esmeraldas. -Las exportaciones rebasan el nivel de los mil millones de dólares.
1975	-CEPE asume la distribución de derivados -Bloqueo financiero de los EEUU a los países miembros de la OPEP, incluido cl Ecuador.
1976	-CEPE se hace cargo de las instalaciones petroleras de la Anglo y empieza la construcción de una planta de gas licuado de petróleo en Shushufindi, que estará en 1981. -Empiezan la operación varias centrales térmicas para la generación de electricidad. En Guayaquil arranca la central a gas.
1977	-Se conforma el consorcio CEPE-TEXACO', luego de la adquisición de las acciones de la GULF por parte del Estado. -Entra en funcionamiento la Refinería Estatal de Esmeraldas.
1978	- Empieza la construcción del poliducto Esmeraldas-Quito que funcionará en 1980.

1979	- A partir de este año, las ventas externas del país rebasan los 2 mil millones de dólares.
1980	- El precio del petróleo alcanzó su nivel más alto, con casi 40 dólares en el mercado ocasional
1981	
1982	- Se reforma la Ley de Hidrocarburos para atraer inversión extranjera. Empieza el período de contratos de prestación de servicios petroleros.
1983	- La OPEP resuelve bajar el precio del barril de petróleo. Sc pone en funcionamiento la central hidroeléctrica de Paute.
1984	-Sube a S/282. 100 por cada Dólar. -Gasolina extra a S/. 50 el galón en el mes d diciembre.
1985	- OPEP mantiene un promedio de 16.5 millones de barriles hasta abril y desde mayo a agosto baja a menos de 15 millones.
1986	- Caída de los precios del petróleo a menos de 9 dólares por barril en julio. -A CEPE el gobierno le obliga a contratar un crédito de facilidad petrolera por 220 millones de dólares, para sostener la RMI y el tipo de cambio. - El oleoducto pasa a propiedad de CEPE. Pero el gobierno permite que TEXACO continúe con la operación.

Fuente: elaboración propia con base a Acosta, (2006 pp. 315-342).

[282] Sucres.

Anexo 3. Extracto en el cual el presidente Osvaldo Hurtado Larrea justifica la sucretización.

La incapacidad del sector privado para cancelar su deuda externa podía ocasionar la quiebra de importantes empresas que aportaban a la producción nacional y a las exportaciones, con la consiguiente pérdida de miles de puestos de trabajo, el agravamiento de los problemas sociales causados por la crisis y la multiplicación de la pobreza.

Como el 65 por ciento de la deuda privada tenía aval bancario, por un monto que comprometía siete veces el patrimonio del sistema financiero, la quiebra de un número importante de empresas y personas podía acarrear el colapso de los bancos nacionales, al tornarse irrecuperables los créditos que habían concedido, lo que habría agravado la crisis económica e impedido que el programa de ajuste produjera los frutos esperados, buen ejemplo de lo cual es lo que, años más tarde, sucedió en 1999.

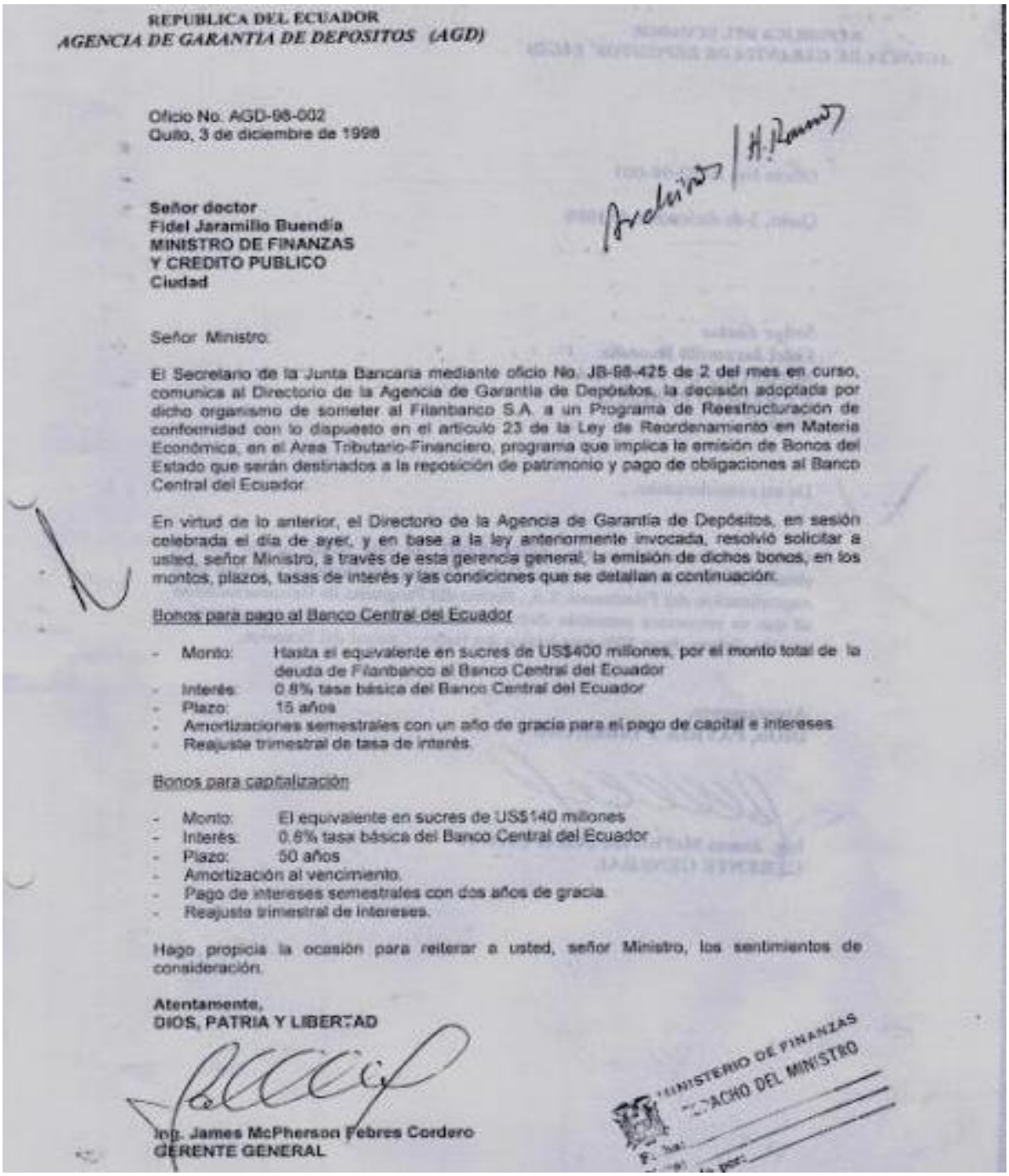
El mercado de cambios estaba sometido a fuertes presiones originadas en la compra de dólares por parte de personas naturales y jurídicas endeudadas, que para protegerse del riesgo cambiario aumentaban sus provisiones en moneda extranjera, demanda que impedía estabilizar el mercado de cambios, generaba incertidumbre e incentivaba la inflación. Era necesario sacar a la economía del estancamiento en el que se encontraba como consecuencia de las inundaciones provocadas por El Niño, de la crisis económica y del programa de ajuste realizado por el Gobierno, incentivando a la empresa privada. Por todas estas razones su deuda se convirtió en un elemento que, por su efecto desestabilizador, debía merecer una respuesta por parte del Gobierno.

Estas fueron las razones por la que acepté que la Junta Monetaria aprobara la realización de diversas operaciones financieras, conocidas con el nombre de sucretización,

mediante las cuales los créditos en dólares que había recibido el sector privado de la banca internacional se convertían en una deuda en sucres a pagarse al Banco Central, institución que a su vez se comprometía a cancelar las obligaciones en dólares que los particulares debían a los bancos del exterior. Además, porque el presidente de la Junta Monetaria José Correa y el Gerente del Banco Central Abelardo Pachano, me aseguraron que el riesgo cambiario asumido por el instituto emisor estaba cubierto en razón de las condiciones que los deudores sucretizados estaban obligados a cumplir para acceder a tal operación.

Fuente: Hurtado (2002, p.58).

Anexo 4. Préstamo a Filanbanco según oficio Número AGD-98-002.



REPUBLICA DEL ECUADOR
AGENCIA DE GARANTIA DE DEPOSITOS (AGD)

Oficio No. AGD-98-002
Quito, 3 de diciembre de 1998

Señor doctor
Fidel Jaramillo Buendía
MINISTRO DE FINANZAS
Y CREDITO PUBLICO
Ciudad

Señor Ministro:

El Secretario de la Junta Bancaria mediante oficio No. JB-98-425 de 2 del mes en curso, comunica al Directorio de la Agencia de Garantía de Depósitos, la decisión adoptada por dicho organismo de someter al Filanbanco S.A. a un Programa de Reestructuración de conformidad con lo dispuesto en el artículo 23 de la Ley de Reordenamiento en Materia Económica, en el Area Tributario-Financiero, programa que implica la emisión de Bonos del Estado que serán destinados a la reposición de patrimonio y pago de obligaciones al Banco Central del Ecuador.

En virtud de lo anterior, el Directorio de la Agencia de Garantía de Depósitos, en sesión celebrada el día de ayer, y en base a la ley anteriormente invocada, resolvió solicitar a usted, señor Ministro, a través de esta gerencia general, la emisión de dichos bonos, en los montos, plazos, tasas de interés y las condiciones que se detallan a continuación:

Bonos para pago al Banco Central del Ecuador

- Monto: Hasta el equivalente en sucres de US$400 millones, por el monto total de la deuda de Filanbanco al Banco Central del Ecuador
- Interés: 0.8% tasa básica del Banco Central del Ecuador
- Plazo: 15 años
- Amortizaciones semestrales con un año de gracia para el pago de capital e intereses.
- Reajuste trimestral de tasa de interés.

Bonos para capitalización

- Monto: El equivalente en sucres de US$140 millones
- Interés: 0.6% tasa básica del Banco Central del Ecuador
- Plazo: 50 años
- Amortización al vencimiento.
- Pago de intereses semestrales con dos años de gracia.
- Reajuste trimestral de intereses.

Hago propicia la ocasión para reiterar a usted, señor Ministro, los sentimientos de consideración.

Atentamente,
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Ing. James McPherson Febres Cordero
GERENTE GENERAL

MINISTERIO DE FINANZAS
DESPACHO DEL MINISTRO

Fuente: http://www.andes.info.ec/es/pol%C3 %ADtica/8068.html

Anexo 5. Datos sobre las remesas que ingresaron al Ecuador hasta diciembre de 2016.

Datos actualizados para el período investigado nos permiten identificar que hasta finales de 2016 el país recibió 2.602 millones de USD por concepto de las remesas, una cifra que superó en 9,7 % a lo que ingresó en 2015 que fue de 2.377,8 millones de USD. Este aumento283 a decir del Banco Central del Ecuador (2017) obedece a la solidaridad de los ecuatorianos en el extranjero ante el sismo ocurrido en abril de 2016 (ver figura 1).

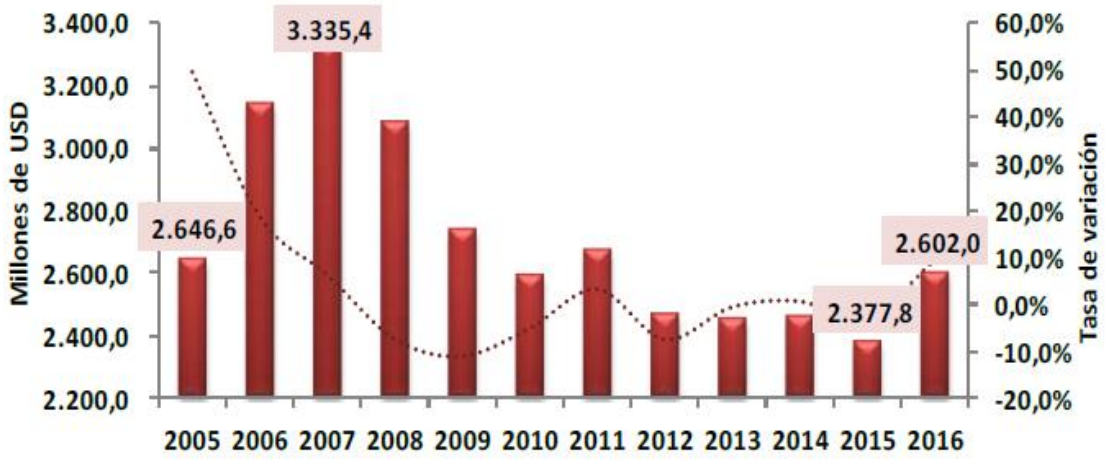


Figura 1. Remesas de trabajadores recibidas en millones de dólares y porcentajes de variación durante el período 2005-2016.

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017).

[283] El total de giros ingresados al Ecuador fue de 8.842.704.

El Banco Central del Ecuador (2017) en sus estadísticas (ver figura 2) expresa que el flujo de dinero proveniente de España al Ecuador fue de 685.7 millones de USD, es decir un 12 % superior al recibido a 2015 (612.1 millones).

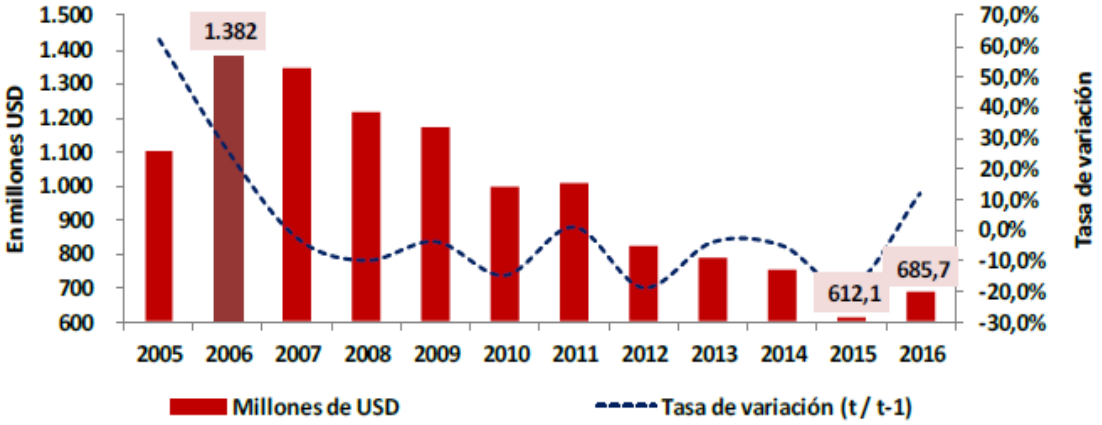


Figura 2. Remesas recibidas desde España en millones de dólares y porcentajes de variación durante el período 2005-2016.

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017).

Desde los Estados Unidos de América (ver figura 3) el flujo de remesas en 2016 creció a 1.410,10 millones de USD lo que representa el 56,2 % del monto total recibido y que en comparación con 2015, que fue de 1332,3 millones de USD evidenció un aumento de 9,7 % (BCE, 2017).

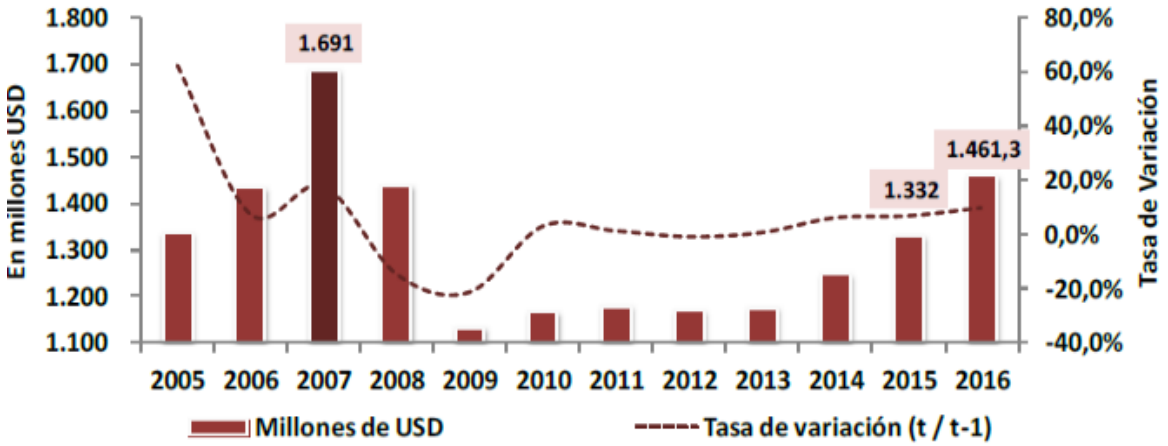


Figura 3. Remesas recibidas desde Estados Unidos en millones de dólares y porcentajes durante el período 2005-2016.

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017).

Por otra parte las remesas recibidas desde Italia hasta diciembre de 2016 fueron de 157 millones de USD que significan un 6 % del monto total recibido, pero con un cremiento sustancial del 7 % en comparación con 2015, que fue de 146.8 millones de USD (figura 4).

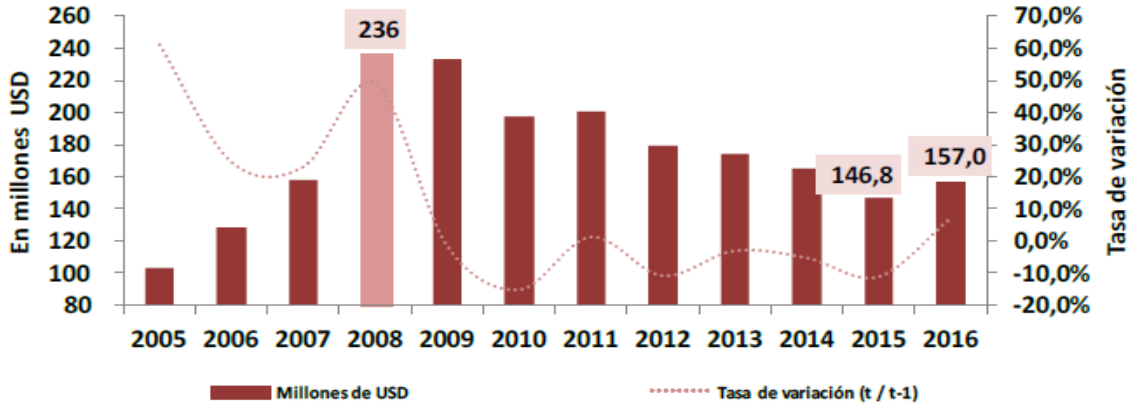


Figura 4. Remesas recibidas desde Italia en millones de dólares y porcentajes durante el período 2005-2016.

*Fuente***:** Banco Central del Ecuador (2017).

El flujo total de remesas se concentró en Guayas, Azuay, Pichincha y Cañar lo que representó porcentualmente el 74.7 % del total del flujo de remesas (1.944.5 millones de US). Siendo las ciudades de mayor canalización de remesas Guayaquil, Cuenca Quito y Azogues (figura 5), quienes sumaron entre ellas 1.532.5 millones de USD (58.9 %) del total que se recibió hasta 2016 (BC, 2016).

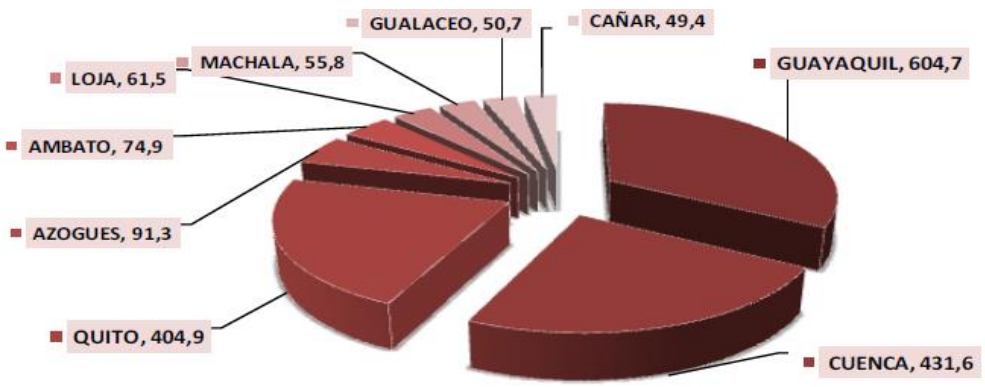


Figura 5. Principales ciudades beneficiadas de las remesas.

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017).

Si bien los datos antes revisados demuestran que las remesas son un importante rubro económico para el país (BCE, 2017), generan una mejora en la calidad de vida de los familiares de los migrantes, así como la emancipación de la mujer y una mayor presencia masculina en el hogar (Ramírez & Ramírez, 2005), la OMI (2008) resalta que, desde el punto de vista de "la organización familiar se ha generalizado la idea que existe una conexión entre embarazos prematuros, drogadicción, depresión, deserción escolar entre otras consecuencias que afectan en particular a los hijos de los migrantes" (p. 77).