

Conglomerados en Ecuador: estrategias de diversificación y especialización (2007-2015)

Business groups in Ecuador: diversification and specialization strategies (2007-2015)

Giuseppe VANONI Martínez [1](#); María Paulina BRITO Ochoa [2](#); Phanor RAMOS Romero [3](#)

Recibido: 28/08/2017 • Aprobado: 23/09/2017

Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

El estudio de los grupos económicos desde la perspectiva de la estrategia y específicamente desde las estrategias de diversificación y especialización, aún es muy incipiente en Ecuador en estas tipologías empresariales. Por esta razón, el presente artículo evalúa cuáles fueron dichas preferencias estratégicas por las que la alta dirección optó como vía de desarrollo organizacional. Identificándose que en el período 2007-2015, la diversificación no relacionada fue la estrategia que más implementaron los conglomerados analizados.

Palabras clave: diversificación no relacionada, concentración, estrategia corporativa, grupos económicos.

ABSTRACT:

The study of economic groups from the perspective of the strategy and specifically from the diversification and specialization strategies is still very incipient in Ecuador in these business typologies. For this reason, this article assesses which were those strategic preferences whereby high direction opted as an organizational development path. Identifying that in the 2007-2015 period, unrelated diversification was the mostly implemented by the conglomerates analyzed.

Keywords: unrelated diversification, concentration, corporate strategy, business groups, vertical integration.

1. Introducción

El estudio de los conglomerados o grupos económicos (GE) (se utilizará indistintamente ambos términos) comenzó a ser importante en Ecuador desde mediados de la década de los años 1960, con aportaciones realizadas por investigadores, principalmente norteamericanos, quienes estudiaron la influencia que ciertos grupos de poder (familiares) ejercían sobre el entorno

económico, político y social del Ecuador (Vanoni y Rodríguez-Romero, 2017a). Aunque la información detallada de las actividades de los conglomerados no necesariamente estaba disponible en ese contexto empresarial (Fierro, 1991), ellos supieron, a partir de los datos que pudieron recabar, generar análisis y conclusiones que resultan valiosas para comprender cómo se conformaron y han actuado históricamente en el entorno ecuatoriano (Vanoni y Rodríguez-Romero, 2017a).

Posteriormente en la década de los años 1970 y 1990 autores como Fierro, (1986, 1991) y Navarro (1976) realizaron investigaciones donde realizaron una comprensión más profunda de su presencia y conformación en el país (Vanoni y Rodríguez-Romero, 2017a). Lo antes mencionado ha ocurrido de forma similar en el contexto latinoamericano donde los investigadores los estudiaron en variados entornos políticos y económico-social (Bisang, 1999, Stracham, 1976; Misas-Arango, 1975; Silva-Colmenares, 1977, 2004; Schvarzer, 1997; Basavé & Hernández, 2007).

El desarrollo de los conglomerados en América Latina de acuerdo con Garrido y Peres (1998), respondió a tres lógicas específicas: 1) la expansión desde una base de recursos naturales (por ejemplo, Bunge y Born, en Argentina, desde sus inicios en comercialización de cereales hasta la industria alimentaria); 2) el crecimiento por diversificación generando sinergias industriales (por ejemplo, el Grupo Monterrey en México, desde la cerveza hacia los envases de vidrio, las láminas metálicas y el cartón corrugado); y 3) el resultado de grupos generados alrededor de organizaciones financieras (Bradesco-Bamerindus en Brasil), de construcción civil (Camargo Correa y Odebrecht, en este mismo país) y vinculadas con otros servicios.

Mientras que en Ecuador su estudio ha tenido diversos enfoques ya que, historiadores, sociólogos, economistas y periodistas los han abordado (Vanoni y Rodríguez-Romero 2017a). Sin embargo, desde la óptica de la dirección de empresas y específicamente desde la estrategia, ha sido relativamente muy poco lo que se ha escrito (Vanoni y Rodríguez-Romero 2017b).

Así, las limitaciones fundamentales que motivan la investigación sobre las estrategias corporativas de crecimiento implementadas por los conglomerados ecuatorianos son múltiples, destacándose: 1) la escasa literatura, de investigaciones empíricas, acerca de las estrategias que los grupos económicos 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 grupos económicos; 3) la escasez de investigaciones que consideren la forma en que los grupos económicos se desarrollan y construyen sus estrategias. Bajo estas condicionantes y para los fines investigativos que se persiguen nos planteamos como objetivo: definir la estrategia corporativa de crecimiento más aplicada por los grupos económicos en Ecuador.

1.1. Nociones asociadas al concepto de grupos económicos

La definición exacta de lo que es un GE siempre será tarea difícil debido a las múltiples aproximaciones que existen, bien sean estas de carácter social, económicas o políticas (Vanoni y Rodríguez-Romero, 2017b). Sin embargo, existe coincidencia entre los diversos autores al respecto sobre los puntos en los cuáles estas estructuras corporativas se asemejan, siendo estas: 1) la centralización de la administración (Cainelli y Iacobucci 2011; De Montmorillon, 1986; Granovetter, 1994; Khanna y Yafeh 2007; Lagos 1965; Rodríguez y Duque 2008; Rodríguez-Satizábal 2014; Silva-Colmenares, 2015; Sánchez y Rodríguez 2016); 2) las relaciones en lo económico entre las empresas que conforman el grupo (Collin 1998; Farías 2014, Ghemawat y Khanna 1998; Khanna y Rivkin 2001; Khanna y Yafeh 2007; Rodriguez y Tovar 2007; Sánchez y Rodríguez, 2016; Silva-Colmenares, 1977, 2004, 2015; Tanriverdi y Venkatraman, 2005); y 3) los vínculos familiares que existen entre los directivos (Hsieh, Yehb, & Chen 2010; Ghemawat y Khanna 1998; Khanna y Yafeh, 2007; Leff 1978; Rodríguez y Duque 2008; Rodríguez-Satizábal 2014; Vanoni y Rodríguez-Romero, 2017b).

Al respecto de este último punto, Kim, Kandemir y Cavusgil (2003) en sus análisis comparativos en países emergentes, muestran que los lazos familiares son esenciales para la conformación de los principales grupos económicos en Turquía, India, México, Corea y Colombia, algo en lo que coincide Rettberg (2003), quien menciona que son operativamente independientes, intercaladas por la propiedad de los accionistas o que tienen un propietario común, los cuales casi siempre pertenecen a una sola familia. Además, se caracterizan por tener una unidad de mando, control y una conformación bastante diversificada. Khanna y Yafeh (2007), centrados en mercados emergentes, explican que constituyen conjuntos de empresas legalmente independientes, que operan en diversos mercados (con frecuencia no relacionados) y, que se relacionan, a través de vínculos persistentes formales e informales.

Hay que tener presente, explica Silva Colmenares (2004.p.19), que el concepto legal de grupo económico o empresarial coinciden con dos figuras, la de conglomerado que reúne empresas de igual o cercana actividad, sea en extensión horizontal, geográfica o en integración vertical de procesos. Y el otro es el de *Holding* que controla la propiedad accionaria de conjuntos de empresas.

El mismo autor considera importante hacer una distinción entre el concepto de conglomerado y grupo financiero:

“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, 2015:13).

Cerutti (2014, p. 123) incluye un aporte más, al caracterizar como distintos a los grupos industriales, los cuales están conformados principalmente por empresas autónomas bajo dirección común pero fundamentalmente relacionadas, lo que en cierta medida a decir del autor mencionado, los aparta de la noción de grupo económico, la cual involucra actividades no relacionadas, aunque puede tener un sector industrial muy integrado, ya que él afirma que ambas nociones o definiciones se entrecruzan y confunden.

Rodríguez-Satizábal (2014 p. 44) los define:

Las estructuras conglomeradas como multiempresas, 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.

Para efectos de este artículo se entenderá al grupo económico como: un conjunto de empresas o multiempresas 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 o estructurarse como conglomerados que participan en diversos sectores no relacionados de actividad, las 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, sustentado por fines comerciales, de poder y personales (Vanoni y Rodríguez-Romero, 2017b).

1.2. Estrategias corporativas

La estrategia corporativa representa el nivel de decisión y responsabilidad más alto del equipo de dirección de una organización (Vanoni, 2014), es la que define el tipo de empresa que se quiere ser, los diferentes negocios o unidades de negocios en los cuales se quiere operar, junto con la cantidad de recursos que se van a asignar (Andrews, 1977). Por lo que se puede

entender a la estrategia corporativa como el propósito de una corporación (Medina, Constanzo y Sandoval, 2012) que coordina actividades, recursos humanos y económicos, para satisfacer las expectativas de los propietarios, accionistas o *stakeholders* y alcanzar ventajas competitivas (Porter, 2013).

Para alcanzar un crecimiento planificado la empresa puede optar, en general, por dos vías básicas: 1) concentración o 2) diversificación (Strategor, 1995). En el primer caso, la empresa busca desempeñarse en un solo tipo de negocio o sector industrial concentrando sus esfuerzos competitivos y desarrollando una actividad particular en la cadena de valor propia del contexto competitivo en el que actúa.

1.2.1. Estrategia de especialización

Para Markides (1995), Bowen y Wiersema (2005), la especialización implica mantener a la empresa en un área o sector con el fin de desarrollar y operar habilidades específicas, sin añadir nuevas actividades hasta alcanzar una ventaja competitiva sostenible y rentable con un único producto (Porter, 2013). Así, es posible especializarse por dos caminos: 1) el geográfico al 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 y 2) el de producto-mercado, al seleccionar pares de productos y mercados, cuyos factores clave de éxito sean idénticos en el negocio (Strategor, 1995). En la tabla 1 se pueden observar algunos de los principales aportes sobre las implicaciones de la estrategia de concentración en las empresas.

Tabla 1
Consideraciones en relación con la estrategia de especialización.

Autor(es)	Argumentos
Baghat, Shleifer y Vishny (1990); Hoskisson y Turk (1990); 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 <i>antitrust</i> 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.
Hoskisson y Turk (1990)	La especialización le proporciona a la compañía oportunidades para restaurar el valor que se ha perdido a través de una diversificación excesiva.
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.
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.

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.
Hoskisson y Hitt (1988); Karen y Levary (1983); Prahalad y Bettis (1986); Ravenscraft y Scherer (1987); 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.
Morck, Schleifer y Vishny (1988); 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.

Fuente: Elaboración propia con base a Markides (1995, pp. 101-104) y Schleifer y Vishny (1991)

1.2.2. Estrategias de diversificación

En las estrategias de diversificación, Ansoff (1957) explica que las empresas pueden ampliar y extender sus operaciones considerando mercados y productos. Gort (1962), la relaciona con la heterogeneidad de mercados atendidos gracias a la cual se explota la elasticidad cruzada de la demanda, se brinda variedad y se obtiene flexibilidad. 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 (Rumelt, 1982). Mientras que para Pitts y Hopkins (1982), este concepto explica que se puede operar simultáneamente en diferentes negocios a través de múltiples soluciones.

A decir de Ramanujam y Varadarajan (1989) una empresa se diversifica al ingresar a nuevas líneas de negocio, ya sea mediante el desarrollo interno o a través de la adquisición de competencias externas o se explotan los recursos y capacidades subutilizados con el fin de introducirse nuevos mercados (Huerta y Navas, 2007). La tabla 2 brinda argumentos para que las empresas opten por la diversificación.

Tabla 2
Criterios que explican la diversificación de las empresas

Autor(es)	Argumentos para optar por la diversificación
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.
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.
Pandya y Narendar (1998)	Diversificar ayuda a explotar el poder del mercado. Este motivo, catalogado como anticompetitivo, se encuentra principalmente en corporaciones de gran tamaño. Estas llegan incluso a subsidiar negocios con el fin de liquidar a competidores pequeños, lo que les permite incrementar su rentabilidad y posicionamiento.

Persson y Lindgren (2005)	Explorar el excelente grado tecnológico que poseen las organizaciones, el cual, en ocasiones, es subutilizado. Esto anima a las empresas a expandir sus operaciones y a desarrollar nuevas soluciones. Esta razón para diversificar se basa en la teoría de los recursos. Estos permiten a las empresas incursionar en nuevos negocios explotando los bienes y competencias que poseen.
Sanchez y Rodriguez (2016)	En economías cerradas puede ser la única forma de aumentar rendimientos y potenciar los excedentes generados en otras actividades

Fuente: elaboración propia.

2. Metodología

La investigación parte del catastro que realiza el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI) el cual, a diciembre del año 2015 había identificado a 125 grupos económicos (SRI, 2016). Con este universo se aplicó un muestreo aleatorio simple, para lo cual se implementó la ecuación 1.

Ecuación 1
Muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Fuente: elaboración propia

Cada una de las variables y sus significados se observan en la tabla 3.

Tabla 3
Explicación de la ecuación implementada.

Variable	Significado	Valoración
n	Cantidad de grupos económicos a analizar	—
Z	Nivel de confianza que se aplica.	95%
N	Universo de grupos	125
E	Error muestral	5%
p	Prevalencia positiva	0,5%
q	Prevalencia negativa	0,5%

Fuente: elaboración propia.

La aplicación de la ecuación dio como resultado que la cantidad de grupos económicos a analizar como parte de la muestra era de 95 (ver Anexo 1). La elección de cada uno de ellos se la realizó mediante una selección aleatoria imparcial. La información para el estudio se obtuvo

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

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2016)

Por otra parte, es importante destacar que tanto la dinámica de incorporación de nuevos grupos como la de salida, ha sido muy interesante, ya que haciendo la comparación de los conglomerados que actualmente se encuentran, en relación a los identificados por Fierro (1991), solo están presentes actualmente los grupos Noboa, Quirola, Pinto, Alvarado-Roca, Comandato y Ecuacerámica. De ellos se espera su permanencia por algunos períodos más, ya que no solo han sabido mantenerse en los momentos de crisis económicas locales, sino que están muy consolidados y son actores principales dentro de los diversos sectores en los que participan.

De los 10 primeros grupos económicos clasificados por el Servicio de Rentas Internas (2016), cinco de ellos optaron por estrategias de diversificación y los otros cinco prefirieron la concentración de sus negocios. Como parte del análisis de los resultados se pudo obtener el número de filiales que cada grupo posee, siendo el promedio de estas de 33, sin embargo, existe una dispersión muy amplia, ya que existe un grupo que poseen solo 2 y en el otro extremo un grupo que está conformado por 165 filiales (ver tabla 6).

Tabla 6
Filiales que conforman a cada grupo económico.

N° de grupos económicos	N° de filiales	N° de grupos económicos	N° de filiales
1	2	1	24
3	3	1	25
3	4	4	26
4	5	3	28

5	6	3	29
3	7	2	30
5	8	4	33
5	9	1	34
2	10	2	39
1	11	1	40
3	12	1	41
2	13	1	43
2	14	1	44
1	15	2	53
1	16	2	54
3	17	1	56
3	18	2	57
3	19	1	69
1	20	1	79
3	21	1	87
1	22	1	128
3	23	1	165

Fuente: elaboración propia con base a Servicio de Rentas Internas (2016).

Del resultado de la tabla 6 se encontró que de las 31 empresas que tienen hasta 10 filiales, 30 realizaban estrategia de concentración, solo una realizaba estrategia de diversificación relacionada. Los grupos económicos más característicos con esta cantidad de filiales pertenecen a los sectores, bancarios, automotrices, bebidas gaseosas, cervezas, petrolero, farmacéutico, confecciones, medios de comunicación (diarios, televisión) y alimentos.

Así, de un total de 95 grupos analizados, la cantidad de grupos diversificados fue de 58, mientras que los que aplican estrategia de concentración fue de 37, lo que nos lleva a comprender que invertir en diferentes sectores industriales es la estrategia más implementada en Ecuador. Esto, con la finalidad de minimizar el riesgo que implica participar en un solo mercado. Además, porque se busca incorporar habilidades administrativas, poder de negociación y recursos, en otros contextos empresariales donde puedan compartir actividades, obtener economías de escala entre los diferentes negocios en los que participan y, sobre todo, para acrecentar el poder en los entornos en que se compite (Bowen y Wiersema, 2005). La

tabla 7 explica las estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos analizados y como cada una de ellas participan con diversos porcentajes.

Tabla 7
Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos en Ecuador.

Estrategia Central	Participación	Estrategia Central	Participación
Diversificación	61%	Concentración	39%
Estrategia Aplicada	Participación	Estrategia Aplicada	Participación
No Relacionada	81%	Especialización	54%
Relacionada	19%	Integración	46%

Fuente: elaboración propia.

Al desgregar la información obtenida, de los 58 grupos (61%) que optaron por la estrategia de diversificación 47 (81%) aplicaron la no relacionada y 11 se inclinaron por la diversificación relacionada (19%). En otros sectores se encontraron grupos en el negocio farmacéutico, educación textil, minería, papelería y manufactura. La tabla 8 muestra los diferentes sectores en los que participan los grupos económicos que aplicaron estrategia de diversificación.

Tabla 8
Sectores presentes en los grupos económicos que implementan estrategia de diversificación.

Sector	Participación	Sector	Participación
Distribución mayorista	12,1%	Plástico	6,9%
Distribución minorista	12,1%	Pesca	6,9%
Agroindustria	10,34%	Bienes raíces	5,1%
Automotriz	10,34%	Banca	3,44%
Servicios	6,9%	Metalurgia	3,44%
Construcción	6,9%	Alimentos y bebidas	3,44%
		Otros sectores	12, 1%

Fuente: elaboración propia.

Para los GE que apuestan por las estrategias de concentración el predominio está en la especialización con 20 participantes (54%), mientras que la estrategia de integración es aplicada por 17 grupos (46%), siendo la mayoría perteneciente a los sectores, automotriz, agropecuaria y farmacéutica. De los tres principales grupos del sector bancario, uno emplea la estrategia de diversificación y los dos restantes aplicaron la especialización e integración. La

tabla 9 permite identificar las participaciones por sectores que han implementado estrategias de concentración. En otros sectores, se encontraron grupos en el negocio farmacéutico, educación textil, minería, papelería y manufactura.

Tabla 9
Participación por sectores de los grupos económicos que implementan estrategias de concentración.

Sector	Participación	Sector	Participación
Automotriz	13.5%	Petróleo	5.5%
Agrícola	13.5%	Banca	5.4%
Farmacéutica	10.8%	Textiles	5.4%
Alimentos	8.1%	Otros	29.7%
Prensa	8.1%		

Fuente: elaboración propia

En la tabla 9 podemos observar que el sector automotriz, el sector agrícola y farmacéutico, predominan con su participación. En el primer caso, producto de un crecimiento sostenido que ha tenido el sector desde el año 2000, que marcó el inicio de la dolarización junto con la entrada de nuevas marcas de vehículos que anteriormente no tenían presencia en el Ecuador y por la consolidación de General Motors como marca líder en ventas, la que incorporó muchos concesionarios (capital local), y construyó una red de puntos de venta y servicios muy amplia a nivel nacional en la que hoy forman parte algunos de los grandes grupos económicos locales.

Por otra parte, el sector agrícola mantiene una hegemonía histórica ya que al ser agroexportadores primarios desde el boom del cacao en el siglo XVIII, muchas haciendas bananeras, cafeteras y ganaderas de familias acaudaladas en el país, se mantienen aún productivas por la incorporación de tecnología en sus plantaciones y por sus exportaciones a mercados internacionales.

Mientras que el sector farmacéutico muy a pesar de las restricciones impuestas por el gobierno de turno del presidente Rafael Correa Delgado, sobre todo en lo referente a la prohibición de incremento arbitrario de los precios de los productos, tienen una buena participación, esto es debido a la presencia de multinacionales en el sector y porque algunas empresas locales, de producción principalmente de genéricos, forman parte de los grupos económicos analizados.

4. Conclusiones

El período motivo de estudio correspondiente al año 2007-2015, demuestra que el ingreso de nuevos grupos económicos año a año va en aumento, a pesar de que la tendencia de los últimos tres años, en promedio, demuestran que solo han ingresado 8. Por otra parte, aunque la metodología para ser considerados como un grupo económico no es proporcionada por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, el artículo 5 del Reglamento para la aplicación de Régimen Tributario, da una definición que teóricamente permite comprender ciertas características que son observadas por el ente regulador para incorporarlos como tales.

El objetivo planteado fue conseguido al identificarse la estrategia más implementada en este período analizado. La presencia de familias en los grupos económicos fue predominante, aunque existen una serie de empresas con características de multinacionales que participan en diferentes sectores como el de telecomunicaciones, petrolero, servicios petroleros, tecnología,

minería y automotriz.

Es importante resaltar también que, aunque en muchos países del mundo existe una tendencia marcada hacia la especialización, como también sucede en algunos países latinoamericanos, en Ecuador, la tendencia se encamina hacia la diversificación de los negocios como una medida de minimizar riesgos, algo que alguna forma a marcado una dependencia de trayectoria al respecto de las estrategias de crecimiento más predominantes desde la década de 1970 (Vanoni, 2017).

Por lo tanto, a partir de este estudio se abre una serie de opciones en la que los investigadores podrían profundizar sus análisis, por ejemplo, la estructura jurídico organizacional con la que están conformados, cuáles son las empresas que tiene directorios entrelazados, que relaciones intragrupos existen o cómo se han conformado las estrategias de crecimiento de los grupos económicos. Todo ello con base a la importancia que han adquirido como estructuras organizacionales en el Ecuador.

Referencias bibliográficas.

Andrews, K. (1977). El concepto de Estrategia Corporativa, España, EUNSA.

Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 1, 113-124.

Bamiatzi, V., Cavusgil, S. y Jabbour, L. (2014). Does business group affiliation help firms achieve superior performance during industrial downturns? An empirical examination. *International Business Review*. 23(1), pp.195-211.

Basavé, J. y Hernandez, M. (2007). Los estudios de empresarios y empresas: una perspectiva internacional. México, Instituto de Investigaciones Económicas UNAM.

Bisang, R. (1999). Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos. *Desarrollo Económico*, 38, 143-176.

Bowen, H. y Wiersema, M. (2005). Foreign-based competition and corporate diversification strategy. *Strategic Management Journal*, 26, (12), 1153-1171.

Cainelli, G. y Iacobucci, D. (2011). Business groups and the boundaries of the firm. *Management Decision*, 49, (9), 1549-1573.

Carney, M., Gedajlovic, E., Heugens, P., Van Essen M. y Van Oosterhout H. (2010). Business group affiliation, performance, context, and strategy: A meta-analysis. *Academy of Management*, 54, (3), 437-460.

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.

Farías, P. (2014). Business group characteristics and firm operating performance: evidence from Chile. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27 (2), 226 – 235.

Fierro, L. (1991). Los grupos financieros en el Ecuador. Quito: Centro de Educación Popular.

Fierro, L. (1986). *Los grupos monopólicos en Ecuador: ensayo de difusión popular*. Quito:Cedis.

Garrido, C. y 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.

Ghemawat, P. y 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.

Gort, M. (1962). Diversification and integration in american industries. Recuperado 3 de junio de 2016, de <http://www.nber.org/chapters/c1932.pdf>

Herzog, J., Munir, K. y Kattuman, P. (2013). The king and I: monarchies and the performance of

- business groups. *Cambridge Journal of Economics*, 37 (1), 171-185.
- Hsieh, T.J., Yeh, R.S. y Chen, Y.J. (2010). Business group characteristics and affiliated firm innovation: the case of Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 39, (4), 560-570.
- Huerta, P. y Navas, J. (2007). Análisis de la relación entre la diversificación y los resultados empresariales: una revisión teórica. *Análisis económico*, 49(32), 133-148.
- Khanna, T. y Yafeh, Y. (2007). Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? *Journal of Economic Literature*, 45(2), 331-372.
- Khanna, T. y Rivkin, J. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22(1), 45-74.
- Khanna, T. y Palepu, K. (1998). The future of business group in emerging markets: Long run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3), 268-285.
- Kim, D., Kandemir, D. y Cavusgil, T. (2004). The role of family conglomerates in emerging markets: What western companies should know. *Thunderbird International Business Review*, 46(1), 13-38.
- Leff, N. (1978), Industrial organization and entrepreneurship in developing countries: The economic groups. *Economic Development and Cultural Change*, 26(4), 661-675.
- Markides, C. (1995). Diversification, restructuring and economic performance. *Strategic Management Journal*, 16(2), 101-118.
- Medina, A. Constanzo, A. y Sandoval, R. (2012). Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas chilenas. *Contaduría y Administración*, 54(4), 55-77.
- Misas-Arango, G. (1975). *Contribución al estudio del grado de concentración en la industria colombiana*. Colombia: Ediciones Tiempo Presente.
- Navarro, G. (1976). *La concentración de capitales en el Ecuador*. Quito: Ediciones Solitierra.
- Pandya, A. y Narendar, R. (1998). Diversification and firm performance: an empirical evaluation. *Journal of Financial and Strategic Decision*, 11(2), 67-81.
- Persson, F. y Lindgren, J. (2005). Diversification and performance the nordic media market. Recuperado el 5 de mayo de 2016, de <http://www.diva-ortal.org/smash/get/diva2:3941/FULLTEXT01.pdf>
- Pitts, R. y Hopkins, D. (1982), Firm diversity: Conceptualization and measurement. *Academy of management Review*, 7 (4), 620-629.
- Porter, M. (2013). *Ventaja competitiva*. Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Ramanujam, V. Varadarajan, R. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(6), 523-551.
- Rettberg, A. (2003). *Cacaos y tigres de papel: el Gobierno de Samper y los empresarios colombianos*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- 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.
- Rodríguez C. y Duque, E. (2008). El grupo Santo Domingo: el pez chico se come al grande de generación en generación. *Innovar*, 18(32), 127-152.
- Rodríguez C. y Tovar, J. (2007). Fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento en el sector bancario colombiano. *Innovar*, 17, No. (30), 77-98.
- Rumelt, R. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369.
- Servicio de Rentas Internas (SRI) (2016). *Conformación de los grupos económicos y su contribución de impuesto a la renta*, Ecuador.

- Sánchez, J. y Paredes, R. (1994). Grupos económicos y desarrollo: el caso de Chile. Recuperado el 5 de mayo de 2016 de <http://archivo.cepal.org/pdfs/1994/S9491197.pdf>
- Shleifer, A. y Vishny, R. (1991). Takeovers in the 60s and the 80s: Evidence and implications, *Strategic Management Journal*, 12(S2), 51-59.
- Silva-Colmenares, J. y Padilla, C. (2015). *Transnacionalización de empresas colombianas. Conglomerados que cruzan fronteras*. Bogotá: Editorial Universidad Autónoma de Colombia.
- Silva-Colmenares, J. (2004). *El gran capital en Colombia. Proyección al siglo XXI*. Bogotá: Planeta.
- Strachan, H. (1976). *Family and other groups in economic development: The case of Nicaragua*. Unites States: Praeger Publishers.
- Strategor (1995). *Estrategia, estructura, decisión e identidad. Política general de la empresa*: Madrid: Masson.
- Suárez, I. (1993), Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: un panorama. *Revista de Economía Aplicada*, 1(3), 139-165.
- Svarzer, J. (1997), Los grandes grupos económicos argentinos. Una larga y poco convencional retirada estratégica. *Nueva Sociedad*, 151, 88-101.
- Tanriverdi, H. Venkatraman, V. (2005). Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms. *Strategic Management Journal*, 26(2), 97-119.
- VANONI, Giuseppe, A. **Dependencia de trayectoria (*path dependence*) en las decisiones implementadas por los grupos económicos bancarios ecuatorianos (1970- 2000)**. *Revista Espacios*, Vol. 38 (2017). N°(41). Recuperado de www.revistaespacio.com
- Vanoni, G. & Rodríguez-Romero, C. (2017a). Análisis histórico de los conglomerados empresariales en el entorno económico y político del Ecuador. *Apuntes del Cenes*, 36(63), 247-278
- Vanoni, G. & Rodríguez-Romero, C. (2017b). Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador. *Revista Innovar* 7(65), 39-55.
- Vanoni, G. (2015). Estrategias de crecimiento de los grandes conglomerados ecuatorianos. En W.Mera (ed.). *Pensamiento prospectivo y estratégico para la construcción de ciudades de futuro* (pp.125-160). Bogota: UNAD
- Vanoni, G. (2014). *Bases de la estrategia*. Samborondón: Universidad Espíritu Santo
- Wilches, G. y Rodríguez, C. (2016). El proceso evolutivo de los conglomerados o grupos económicos en Colombia. *Innovar*, 25(60), 11-33.

Anexos

Grupos económicos estudiados.

Diversificación relacionada	Diversificación no relacionada	Especialización	Integración
Corp. Favorita	Pichincha	OCP	Produbanco
Electrocables	Juan Eljuri	Claro	Omnibus BB
Agripac	Holdindine	Banco de Guayaquil	Pronaca
Ubesa	Corporación Rosado	Dinadec	Holcing

IIASA	Constructora Hidalgo-Hidalgo	Arca ecuador	Reybanpac
Ind. Pesquera Santa Priscila	Herdoisa cresco construcciones	Nestlé	Fybeca
Maresa	Bananera Noboa	LAN	Ing. San Carlos
Expalsa	La fabril	Pinto	Motransa
Banco de Machala	Comandato	Colineal	Automotores Latinoamericanos
Nirsa	Grupo futuro	Confiteca	Icesa
Industrias Lácteas Toni	Imp. Tomebamba	El Comercio	Obsa
	Consortio Nobis	Transoceánica	Salica
	Industrias Ales	El Universo	Quifatex
	Tejidos Pintex	Imbauto	Leterago
	Andinamotors	Ecuavisa	Tv Cable
	Centros comerciales del Ecuador	Humana	Mavesa
	Corp. Quezada	Petrobell	Difare
	Plásticos Rival	Ecuacorriente	
	Ambacar	Danec	
	Promesa	Tanasa	
	Cartimex		
	Grupo Hidrobo		
	Grupo Ortega Trujillo		
	Envases del Litoral		
	Farmaenlace		
	Dipec		
	Plasticaucho		

	Aurelian		
	U. San Francisco		
	Pica		
	Hotel Colon		
	Graiman		
	Edimca		
	Eurofish		
	La Ganga		
	Automotores de la Sierra		
	Santa María		
	Surpapel		
	Casabaca		
	KFC		
	Marathon Sports		
	Quicentro		
	Ecuaquímica		
	Fadesa		
	Adelca		
	Gerardo Ortiz		
	Consecorp		

1. PhD (C), profesor-investigador de Posgrado del CEIPA Business School, Sabaneta, Antioquia, Colombia. Email: giuseppe.vanoni@ceipa.edu.co

2. MBA, profesora tiempo completo de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Email: mariabritoch@ug.edu.ec

3. MBA, profesor tiempo completo Universidad de la Península de Santa Elena. Email: Ecuador.paramos@puse.esec

