

Artículo de Investigación

Agronegocios sostenibles: Análisis estratégico de un grupo económico agroalimentario en Ecuador

Sustainable agribusiness: Strategic analysis of an agri-food economic group in Ecuador

Giuseppe Vanoni Martínez¹: Politécnico Grancolombiano, Colombia.

gvanoni@poligran.edu.co

Alfonso Omaña Guerrero: Universidad de Los Andes, Venezuela.

alfonsomana@ula.ve

Fecha de Recepción: 11/06/ 2024

Fecha de Aceptación: 02/11/2024

Fecha de Publicación: 24/02/2025

Cómo citar el artículo

Vanoni Martínez, G. y Omaña Guerrero, A. (2025). Agronegocios sostenibles: Análisis estratégico de un grupo económico agroalimentario en Ecuador. [Sustainable agribusiness: Analysis of an agri-food economic group in Ecuador] *European Public & Social Innovation Review*, 10, 01-15. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1795>

Resumen

Introducción: En Ecuador los grupos económicos en el sector de los agronegocios representan una tipología empresarial que a lo largo de la historia se han consolidado en función de sus estrategias implementadas. En este sector Pronaca se consolida como una empresa de vanguardia como un modelo de negocio sostenible que aplica los principios relacionados con los Objetivos de desarrollo Sostenible **Metodología:** Cualitativa e interpretativa, empleando entrevistas semiestructuradas en profundidad. **Resultados:** Al aplicar el pentágono estructurado de análisis estratégicos se pudo identificar como la organización estudiada establece su modelo de negocios sostenible en el sector de los agronegocios y se consolida como una organización líder. **Discusión:** La sostenibilidad como ruta estratégica garantiza una aplicación correcta de valor compartido hacia los diferentes grupos de interés y de impacto social. **Conclusiones:** La estrategia de sostenibilidad corporativa es clave para la perdurabilidad empresarial.

¹ Autor Correspondiente: Giuseppe Vanoni Martínez. Politécnico Grancolombiano (Colombia).

Palabras clave: agroindustria; diversificación relacionada; economía circular; innovación sostenible; modelo de negocios; marca corporativa; pentágono estratégico; valor compartido.

Abstract: Introduction: In Ecuador, economic groups in the agribusiness sector represent a business typology that throughout history has been consolidated based on its implemented strategies. In this sector, Pronaca consolidates itself as a cutting-edge company with a sustainable business model that applies the principles related to the Sustainable Development Goals. **Methodology:** Qualitative and interpretive, using in-depth semi-structured interviews. **Results:** By applying the structured pentagon of strategic analysis, it was possible to identify how the organization studied establishes its sustainable business model in the agribusiness sector and consolidates itself as a leading organization. **Discussions:** Sustainability as a strategic route guarantees a correct application of shared value towards different interest groups and social impact. **Conclusions:** The corporate sustainability strategy is key to business durability

Keywords: agroindustry; related diversification; circular economy; sustainable innovation; business model; corporate brand; strategic pentagon; shared value.

1. Introducción

De las tipologías empresariales que existen la de los grupos económicos (GE) son las que han ganado más notoriedad a nivel mundial (Vanoni y Rodríguez, 2017). Si bien, sus orígenes se remontan a la Alemania de 1880 con los denominados *Kartell*, como una forma de control de pocas empresas sobre alguna actividad económica, este tipo de colaboraciones, posteriormente, evolucionaron a formas más estructuradas, tal como sucedió en Estados Unidos que, por la conveniencia empresarial de los petroleros amigos y, socios de Rockefeller, y, como mecanismo para sobreponerse a la Ley Sherman, crearon una forma de asociación conocida como *Trust*, que buscaba sortear las limitaciones que el gobierno norteamericano imponía a las actividades monopolísticas comerciales (Vanoni, 2021).

En América Latina los GE, adquieren relevancia a mediados de la década de los años 1960, pero las investigaciones surgen con mayor fortaleza en los años 1970, donde varios autores, tales como el chileno Dahse (1979); los colombianos Misas-Arango (1975) y Silva-Colmenares (1977) y el costarricense Stracham (1976) en Nicaragua, hacen sus primeras profundizaciones al respecto de los grupos económicos. Mientras tanto, en Ecuador, Navarro (1976), realizó una clasificación de los grupos económicos y familias empresarias predominantes en esa década.

Entretanto, la expansión que tuvieron los GE se produjo con base a tres lógicas que estuvieron presentes en la región, al aprovechar eficientemente: 1) Los recursos naturales de los países en los que se encontraban, 2) La diversificación que generaba sinergias entre sus unidades de negocios y 3) La fortaleza financiera-bancaria (Vanoni, 2020).

Por su parte, en Ecuador, los grupos económicos si bien se encontraban presentes, recién en el año 1984 es que alcanzaron visibilidad legal, cuando el presidente de turno Sixto Durán Ballen (1992-1996), expide la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; ley redactada por su vicepresidente Álvaro Dahik en el que de manera ambigua y difusa (Espinoza, 2000) establecía lo que era un grupo financiero y limitaba a la Superintendencia de Bancos el control sobre estos.

Esta ley involucraba entre otras cosas dos innovaciones que permitían el crecimiento de los GE ecuatorianos:

- 1) se abría el mercado financiero de todas las instituciones, de esa manera se conformaban, entre los participantes del sistema y con la venia de la Superintendencia, grupos financieros.
- 2) Se permitía a los grupos (no a los bancos), hacer parte de los capitales de empresas de diferentes sectores productivos del país (Herrera, 2012).

Sin embargo, años posteriores a esta ley, en el gobierno del Presidente Rafael Correa (2007-2017), los GE comenzaron a ser identificados, catastrados y controlados, lo que marcó un antes y un después, principalmente de los GE bancarios, que con nuevas leyes y disposiciones y principalmente, con la nueva Constitución del 2008, debían rendir cuentas al Estado (Vanoni, 2020).

Al año 2024, en Ecuador existen 302 GE, debidamente catastrados e identificados, los cuáles son clasificados por el valor de sus recaudaciones en dólares, por la salida de divisas que generan, por el impuesto a la renta causado, por sus ingresos respecto a otros GE, entre otras razones.

1.1. Aproximaciones al concepto de grupos económicos

Dependiendo de quien los analice, el termino GE, puede tener diferentes acepciones, pues la evidencia investigativa así lo demuestra. Sin embargo, las múltiples definiciones que se les da por la multiplicidad de autores que los estudian, permite tener una idea mucho más clara al respecto de lo que son, cómo funcionan y actúan en sus mercados.

Sin embargo, para este documento se entenderá como grupo económico a lo que expresa Vanoni (2020):

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. (pp. 30-31).

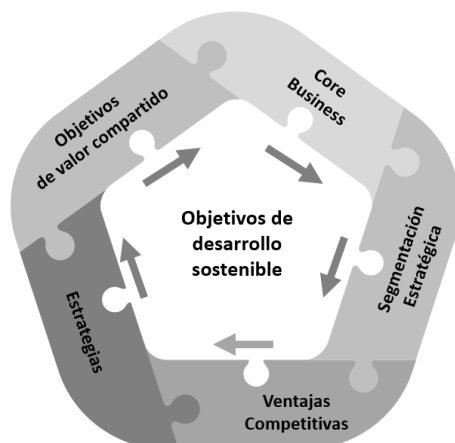
De manera similar, su denominación también cambia, de acuerdo con el país en el que estos se encuentran. Solo para ejemplificar, en Alemania se los conoce como *Konzerne*; *Chaebols* en Corea; en Japón *keiretsus*; en los Estados Unidos *business groups*; *Hongs* en Hong Kong; *Oligarchs* en Rusia; *qiyie jituan* en China o *gruppi economici* en Italia. A nivel de Latinoamérica el término más conocido es el de grupos económicos y conglomerados (Vanoni, 2020).

1.2. El pentágono estructurado de análisis estratégico

Como parte de las herramientas a utilizar dentro de la comprensión estratégica de este grupo económico a analizar, al mismo que se lo identifica en este documento como la empresa Pronaca, se empleará para dicha labor el pentágono estructurado de análisis estratégico, tal como se lo observa en la figura 1; el mismo que en su aplicación se lo considera tomando en cuenta la dirección que siguen las manecillas del reloj y que, parte de entender, el *core business* del GE en estudio. Es decir, las actividades generadoras de valor del grupo, de recursos y beneficios producto del efecto experiencia adquiridos a lo largo de su trayectoria (Farias, 2014)

Figura 1.

Pentágono estructurado de análisis estratégico.



Fuente: Guerreo, Vanoni y Omaña (2022).

La figura, denota una secuencia que permite su constante revisión, comprendiendo con quién realmente compite el GE al reconocer su segmento estratégico, siendo aquí el lugar donde se desarrollan decisiones y maniobras estratégicas corporativas (Strategor, 1997). Así mismo, analiza la ventaja competitiva alcanzada por la empresa y define la estrategia genérica que aplica, sea esta la de liderazgo en costos, diferenciación o especialización (Porter, 2013).

A su vez, con esta pentágono estructurado, es factible evaluar la estrategia de crecimiento que se aplica, las vías y modos para alcanzarla (Vanoni, 2020) y, cómo estas permiten generar valor compartido (Porter y Kramer, 2010) a sus comunidades de influencia, hasta llegar a la identificación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a los que impacta con su modelo de negocio actual.

1.3. Modalidades de acumulación y agronegocios en Ecuador

Tal como lo evidencian Acosta (2006) y, Correa (2009), las primeras formas de acumulación más evidentes en el Ecuador son las relacionadas con la tenencia de grandes extensiones de tierras por parte de familias terratenientes criollas, que no solo se conformaban con acapararlas, sino, que extendían su poder de la época, hacia el área productiva y a incursionar en la agroexportación con sus productos.

Esta modalidad de acumulación es lo que se conoce en Ecuador como la fase agroexportadora primaria (Acosta, 2006), donde los terratenientes de la costa ecuatoriana, principalmente, se especializaban hasta el punto de convertir al país en dependiente, principalmente del cacao, en la época republicana y, del banano en el siglo XX, debido a la poca visión empresarial que tenían y que limitaba la estrategias de diversificación (Vanoni, 2020).

Y si bien, estas frutas hicieron que el Ecuador sea reconocido en el ámbito agroexportador mundial, su incursión internacional fue inestable, discontinua y extremadamente limitada en lo que a sostenibilidad ecológica se refiere (Larrea, 2005).

Posteriormente a la década de los años 1950, la presencia de empresas en el sector agropecuario tales como el grupo Pronaca, toman la batuta para diversificar propuestas comerciales que posteriormente los convertirían en líderes del sector de agronegocios en el país.

Ahora bien, para establecer un marco referencial y para contextualizar a que se refiere este documento cuando se habla de agronegocios, se vale de lo que Davis y Goldberg (1957, p. 4) pronunciaron y definieron (*agribusiness*), como: “todas las operaciones y transacciones involucradas desde la fabricación de los insumos agropecuarios, de las operaciones de producción en las unidades agropecuarias hasta el procesamiento y distribución y el consumo de los productos agropecuarios in natura o industrializados”.

Si bien, el estudio de los GE ha estado presente en el medio investigativo ecuatoriano, son muy escasos los documentos que se encargan de abordarlos desde el campo de la estrategia y, en mucho menor medida, desde la estrategia de sostenibilidad organizacional. En este contexto, nos valdremos de la herramienta propuesta por Guerreo, Vanoni y Omaña (2022) para aproximarnos a la empresa Pronaca.

Por tal motivo, el objetivo de este documento es el de, mediante la aplicación del pentágono estructurado de análisis estratégico, desarrollar uno a uno sus componentes, para así comprender como un grupo económico agroalimentario: 1) diseña su modelo de negocios, 2) genera valor compartido y 3) aporta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible desde su campo de acción en los agronegocios involucrado.

2. Metodología

Esta investigación se desarrolló bajo una perspectiva de tipo cualitativa, con estudio longitudinal (Saldaña, 2003) con el objetivo de comprender y, describir, el fenómeno que, de acuerdo con la situación abordada se lo vinculó con un paradigma interpretativo (Balcázar, González-Arratia, Gurrola y Moysén, 2013).

Para consolidar en la práctica investigativa a este paradigma, el modelo de la investigación se dividió en tres fases, en la que cada una de ellas abarcaba algún trabajo particular que alimentaba a la comprensión total de la situación motivo de análisis. Siendo así, se describen las tres fases plateadas como parte de la metodología utilizada y cuya figura 1 la detalla.

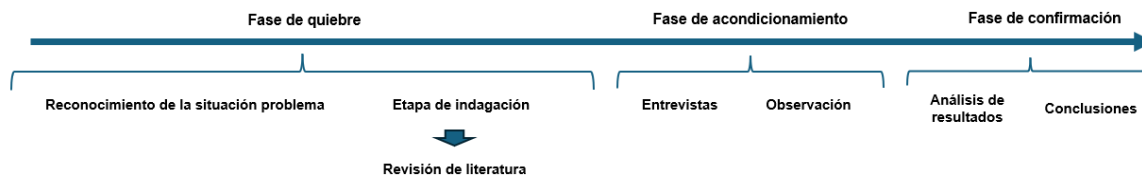
Fase de quiebre. Esta primera fase consta de dos momentos: 1) Aquella que se relaciona con la identificación de la situación a comprender, la cual puede ser muy evidente o poco detectable de acuerdo con las diferentes situaciones y 2) La etapa de indagación que no es otra cosa que soportarse en la literatura especializada con el objetivo de poder identificar de manera mucho más profunda y, técnica, lo que acontece respecto a la situación en análisis.

Fase de acondicionamiento. Esta etapa surgió cuando la lógica del fenómeno supuesta por los investigadores quedó claramente explicada. Aquí es necesario la contrastación mediante las entrevistas y observación.

Fase de confirmación. esta fase involucró el análisis de la información y las conclusiones finales que se generaron producto de la investigación.

Figura 2.

Modelo de investigación cualitativa



Fuente: Elaboración propia (2024).

2.1. Procedimiento metodológico

Se procedió a la realización de entrevistas de expertos en un número de 9, que fue la cantidad de participantes que generaron saturación de categorías al respecto de la información que se buscaba y, a los que denominaremos testigos privilegiados (Hernández *et al.*, 2014), los mismos que fueron divididos de la siguiente manera:

- Expertos en el sector: (3)
- Gerentes de empresas: (2)
- Directores de departamentos de producción agropecuaria (2)
- Agricultores pymes: (1)
- Proveedores: (1)

Las entrevistas implementadas fueron de tipo semiestructuradas y en profundidad (Hernández, *et al.* 2010), dadas sus características, permitieron ser manejadas como una conversación para identificar, comprender y conocer percepciones de los entrevistados (Balcázar *et al.*, 2013).

Para una mejor comprensión, a cada uno de los entrevistados se les asignó un código (TP1, TP2, TP3.....TP9) esto significa que las letras T y P hace alusión al testigo privilegiado y el número asignado es el que lo identifica como persona dentro del proceso de análisis de la información obtenida, a la vez que se utiliza para guardar la respectiva confidencialidad de los participantes.

Vale aclarar que, la aproximación cualitativa e interpretativa (Kvale, 2007) antes mencionada, son aplicables cuando se intenta profundizar y comprender fenómenos con realidades subjetivas que cambian entre individuos (Guba y Lincoln, 1994), en su ambiente natural y en su contexto (Hernández *et al.*,2014), por lo que solo se entiende en la medida en que se comprende el punto de vista de los actores estudiados, lo que se resume básicamente en una pregunta ¿qué piensa realmente el entrevistado en una situación específica? (Balcázar *et al.*, 2013).

Así mismo, es necesario resaltar que para la selección de los métodos o técnicas de recolección de la información, estos fueron considerados con base en la revisión de la literatura, contemplándose, tanto los beneficios, como las limitaciones que presentan en la recopilación de datos (Hernández, *et al.* 2014).

2.2. Tipo de datos empleados

Los métodos que se implementaron facilitaron conseguir datos de tipo cualitativo, siendo estos los siguientes:

- 1) Grabaciones de las 9 entrevistas, que arrojó un total de 418 minutos. El tiempo promedio de las entrevistas fue de 46 minutos. La realización de estas fue tanto de manera presencial como virtual, utilizándose para ello las plataformas, Zoom, Teams y Google meet.
- 2) Los audios obtenidos se transcribieron arrojando un total de 83 páginas de texto.
- 3) Apuntes adicionales dentro de las entrevistas.
- 4) Documentos de la empresa tales como manuales, informes de sostenibilidad entre otros.

Con respecto al tratamiento de los datos cualitativos que se recabaron, estos siguieron una ruta preestablecida dentro de los diversos métodos de recolección mencionados y que de manera lógica siguieron un patrón:

- 1) Estructuración de los datos:
 - a) Organización de los datos
 - b) Transcripción del material grabado
- 2) Análisis del material considerando criterios de:
 - a) Credibilidad
 - b) Transferencia
 - c) Confirmación y
 - d) Dependencia.

2.3. Técnicas para analizar datos

Para poder procesar todos los datos provenientes de los audios y de las notas que se recabaron se utilizó Atlas ti (v.9) los mismos que como ya fue explicado previamente, se transcribieron (Hennink y Weber, 2013) utilizando para ello el Microsoft Word.

Con respecto al material empírico recabado se aplicó el denominado análisis temático propuesto por Guest, Mac Queen y Namey (2014), que se caracteriza por una revisión minuciosa del material, sus elementos comunes y el etiquetado de estos en categorías.

3. Resultados

Luego de las diferentes entrevistas en profundidad realizadas se obtuvieron datos importantes como aporte al desarrollo de este documento en el que las opiniones de los testigos privilegiados (TP), sirven para aplicar el pentágono estructurado de análisis estratégico.

3.1. El core business del grupo económico

El análisis de documentos propios de la organización y, las entrevistas realizadas, permiten comprender en que negocio se encuentra actualmente el grupo económico Pronaca. Por ello, al realizar la revisión histórica se aprecia cómo se ha mantenido en un mismo rubro desde el año 1957 en que fueron sus inicios con la empresa Industrial y Agrícola (India).

Posteriormente, producto de fusiones entre las empresas, India, Inca e Indaves (estas dos últimas que hacían parte del grupo de empresas de la misma familia), consolidan en el año 1979 lo que se conoce como Pronaca. Así, entre 1979 e inicios de 1992 siguen creciendo y diversificándose de manera relacionada.

Para el año 1990, inició sus exportaciones por medio de la empresa Inaexpo, a la par que con el desarrollo de cultivos de palmito. En particular, este año, es importante para la organización por la incursión en la producción y comercialización de cerdos y de embutidos (TP6). Veinte años después con la empresa Agrovalencia, se intensifica la producción de este animal.

A pesar de que en el año 2017, la organización da un giro importante al ser compradas el 50% de las acciones por un grupo económico familiar de tercera generación sucesoria,—los Gutiérrez Mayorga y los Bosch Gutiérrez— de Guatemala, el *core business* del negocio se mantiene (TP8). Por ello, sin cambios en la estrategia central, al año 2021 se incorpora a las operaciones la empresa Avesca, mediante un contrato de arrendamiento de las instalaciones.

3.2. La segmentación estratégica del grupo económico

Con los datos obtenidos para la construcción del apartado anterior y lo que expresa TP3, se evidencia que desde su fundación y, sin alterar en ningún momento su direccionamiento, Pronaca, mantiene una estrategia de focalización. Esto es lo que permite que el 100% de sus ingresos sea proveniente del sector de los agronegocios (TP9).

Aquí juegan dos puntos clave dentro de lo que la empresa realiza hacia el interior y hacia el mercado (TP7); por un lado, la estrategia de tipo industrial que lo hace ser el líder dentro de su campo como un especialista integrado verticalmente hacia atrás (TP6) y por otro, con la diversificación relacionada de su portafolio que es muy amplia dentro de los diferentes subsectores de agronegocios en el Ecuador. Esto facilita desmarcarse de competidores que normalmente se mantienen en un solo rubro de producción, permitiéndose así acaparar un gran grupo de subsectores productivos (TP1).

3.3. Ventaja competitiva del grupo económico

Entre el año 2010 y hasta mediados del año 2017, el país, la agroindustria, sus proveedores y, demás participantes, mantenían sus operaciones con cierto grado de estabilidad, que desde lo político-económico permitía que las empresas del sector crezcan de manera sostenida (TP5).

Este fue un período importante para el sector por todo el apoyo que se recibió desde el gobierno central (TP9). La investigación, desarrollo e innovación era vista como estratégica para el gobierno (TP2). Incluso los temas de sostenibilidad eran parte crucial dentro de la política gubernamental (TP4). Los avances desde la sostenibilidad también fueron importantes, esto era necesario para que las políticas empresariales no solo hablaran de responsabilidad social empresarial, que más bien era vista con malos ojos por la comunidad (TP8).

Los últimos tres gobiernos han sido nefastos para el sector agropecuario (TP2). Sin embargo, los participantes igual intentan buscar nuevas oportunidades que les permitan competir en un mercado que no crece de manera sostenida, esto por los pocos aportes que hacen los gobiernos de turno (TP3); todo lo que se obtiene, es producto de la iniciativa privada que hace esfuerzos en investigación, desarrollo e innovación, en un sector que necesariamente debe de perdurar en función de este tipo de estrategias (TP8).

Es que la ventaja competitiva del grupo no solo es desde investigación, la empresa es fuerte en lo comercial (TP4). Una fortaleza competitiva, que me atrevo a decir es la más grande, es la importancia que le dan a los colaboradores y en todo nivel (TP4). Lo que quiere decir esto, es que el desarrollo profesional, es impulsado desde adentro (TP7). Si una empresa define al crecimiento de sus colaboradores, de la mano con el crecimiento de la empresa, expresa TP6, entonces quiere decir que esto es un pilar estratégico del grupo y eso es una forma de alcanzar ventaja competitiva, que al menos en el corto plazo e inclusive en el mediano, es muy complejo igualar para cualquier empresa del sector (TP9, TP1).

Lo que se conoce en el medio es que el grupo está enfocado en trabajar con comunidades locales, esto dinamiza lo productivo, lo social (TP6). Eso significa inclusión (TP5), porque si la empresa está pensando en dar facilidades para que las comunidades obtengan beneficios económicos, esto es sinónimo de trabajar consolidando una ventaja competitiva sostenible (TP3). Y si las oportunidades se les da en aquellas zonas que tienen muchas más dificultades de obtener ingresos en el rubro, entonces la responsabilidad social se dimensiona a otras escalas que fortalecen al negocio en general (TP1).

3.4. Estrategias del grupo económico

Todo lo que hasta ahora hemos conversado desde las diferentes perspectivas que pueden surgir, son estrategias implementadas por este grupo económico (TP7). Nada de lo que se conoce que hacen es producto de ideas sueltas, todo está estratégicamente articulado en función de objetivos empresariales muy claros (TP5).

Hoy creo que el foco estratégico de la empresa está en la sostenibilidad. Lo anteriormente expresado por TP1 se demuestra con la documentación revisada que el grupo está seriamente involucrado en aportar a los ODS. Por ello, la empresa por intermedio de una consultora externa analizó los principales impactos del grupo, sean estos reales y potenciales, siendo ellos:

- 1) económicos,
- 2) ambientales,
- 3) sobre las personas, haciéndose énfasis en los derechos humanos.

Estos impactos llevaron dos focos, el del negocio y el propio de las actividades empresariales. Con base en lo descrito anteriormente, al estar el grupo enfocado en el procesamiento de materia prima proveniente de lo agropecuario y acuícola para elaborar alimentos, realizaron en el año 2023 el análisis del GRI 13. Todo ello, previo a la publicación de estándares como el GRI G4 *Food Processing Sector Disclosures* (Memoria de sostenibilidad, 2022).

Así también, como parte de su estrategia corporativa, los procesos de exportación se consolidaron, por ejemplo, como en el caso del palmito, salieron de puertos ecuatorianos 926 contenedores, de estos el 81% fueron a Estados Unidos, Francia, Chile y Argentina. Mientras tanto, en su producción de cerdos de la planta Valle Hermoso, debido a las evaluaciones

positivas que obtuvieron en parámetros como instalaciones adecuadas, índices de inocuidad, reducción de riesgos, calidad, entre otros, alcanzaron la certificación internacional para exportar carne de cerdo.

TP5 expresa que el desarrollo de estrategias del grupo se debe también al crecimiento que el sector ha alcanzado en otros países y, por ello, su apuesta a la implementación tecnológica en sus procesos, en especial a nivel de producción avícola-pecuaria, en el campo de la genética agrícola desarrollando variedades de maíz, sorgo, quinua y también en la genética pecuaria.

3.5. Objetivos de valor compartido del grupo

La empresa trabaja pensando en quién beneficia en sus áreas de influencias desde hace muchos años (TP9). Para el GE, estos temas de incidir positivamente con la sociedad nacen desde antes que en el Ecuador se hablara de sostenibilidad (TP1, TP8).

TP 4 manifestó: “si analizamos, su eslogan empresarial se resalta que la empresa busca alimentar bien”; podemos interpretar entonces, que este no es un eslogan que sirve como estrategia de marketing, sino, que realmente es un valor que beneficia a toda una comunidad, que en este caso es el Ecuador entero, puesto que el área de influencia de la empresa es nacional (TP7).

El GE, busca generar diálogos en ambas direcciones, sea con organizaciones externas o con todos los grupos existentes. Esto genera un proceso de comunicación abierto en el que no solo se expresa lo que es la organización, sino, que permite conocer de fuente directa las expectativas que tienen los diferentes públicos, lo que propicia espacios de acción para establecer rutas estratégicas que se van adaptando a necesidades puntuales que dinamizan la construcción de un modelo de negocio que aporta valor diferencial en todos los involucrados (Memoria de sostenibilidad 2023).

3.6. Objetivos de desarrollo sostenible

Este GE prioriza la sostenibilidad al incorporarla en las actividades clave de la organización, siguiendo la ruta constituida por la logística de entrada, las operaciones de producción, el procesamiento de la materia prima y el transporte de los productos alimenticios finales hacia los diferentes canales de distribución.

Al ser la sostenibilidad la base sobre la cual se construyen las estrategias organizacionales del GE, el modelo de negocio incorpora una estructura de gobierno corporativo, que es el encargado de velar por las incidencias de tipo social, económico y ambiental con respecto a sus procesos de toma de decisiones estratégicas con la finalidad de crear un valor compartido en el largo plazo.

Lo antes descrito sirve de apoyo a la gestión del día a día, así como, a las decisiones de largo plazo, alineándose ambos sucesos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, promovido por las Naciones Unidas. De acuerdo con esto el GE dentro de su búsqueda de aportar con los de aportar a los ODS trabaja en los siguientes:

- 1) Compromiso con las personas y sus derechos,
- 2) Compromiso con la calidad, seguridad e innovación,

- 3) Compromiso con el clima y la circularidad y
- 4) Compromiso con el bienestar animal.

4. Discusión

Al analizar el material obtenido producto de las entrevistas, así como de la revisión del material histórico propio de la empresa motivo de estudio y de los diferentes autores que hacen referencia a los que significa y representan los GE, se identificaron varios aspectos que a continuación son considerados como claves para este apartado.

Tal como lo establece la literatura, las aproximaciones conceptuales a los GE tanto a nivel global como a nivel regional mantienen perspectivas distintas en función de quién las estudie e investigue. Por eso motivo, su comprensión en Ecuador, se aborda desde sus orígenes históricos, sociales, económicos e incluso desde el campo del periodismo (Vanoni, 2020).

Si bien los GE en sus inicios mantuvieron un recorrido en la comercialización de productos agrícolas, su senda estratégica se consolida en el tiempo con una estrategia de liderazgo en costos (Porter, 2013), que fortalecieron el aprendizaje, la coordinación y los retornos crecientes obtenidos (Sydow *et al.*, 2009) producto de su efecto experiencia (Pierson, 2000) en los agronegocios del ecuatoriano.

Junto a esto, la estrategia de especialización con integración vertical atrás emerge como la estrategia madre que le ha permitido alcanzar ventaja competitiva sostenible (Pearce, Freeman y Robinson 1987), algo que en este tipo de empresas solo se consigue lentamente (Wong, Parodi & Monsalve, 2014) y producto de combinar recursos valiosos, raros, inimitables y organizados (Barney, pp. 105-112).

Como consecuencia de las acciones mencionadas, emerge la estrategia de expansión geográfica como una rama directa de la estrategia de crecimiento (Vanoni, 2020). Esto en el tiempo les brinda la oportunidad de ofrecer un mayor valor a las comunidades donde se encuentran, en particular, sus áreas productivas (Memoria de sostenibilidad, 2023).

Analizando entonces lo que expresan Dussauge, Garrette y Durand (2009), esto le permite al GE mantener una posición competitiva que lo ubica en sus dominios de actividad estratégica como el principal competidor, muy lejos de muchas empresas del sector de agronegocios y que, según el servicio de Rentas Internas del Ecuador, es el de mayor solidez financiera (SRI, 2024). Esto a pesar de que las fuerzas competitivas del entorno han mutado desde el marco Pestel (Lemaire, 1997).

Por otra parte, a pesar de que al mundo empresarial se lo involucra de manera directa como el generador de problemas de tipo económico, social y ambiental, adicionalmente al hecho de que crecen a costas del resto de la comunidad (Porter y Kramer, 20011), en Pronaca la sostenibilidad es prioritaria integrándola horizontal y verticalmente.

Esto se consolida con argumentos estratégicos que robustecen a un modelo de negocios que se soporta en una base de gobierno corporativo que se preocupa por lo social, económico y ambiental. Por lo que, sobre esta base estratégica, se impulsa una organización sostenible en armonía con los objetivos corporativos, los ejes de trabajo establecidos y articulados con cada una de las áreas de la empresa.

5. Conclusiones

A lo largo de la revisión de la literatura y, de la profundización de cada uno de los elementos que conforman el pentágono estructurado de análisis estratégico que fue utilizado y aplicado para la comprensión del GE Pronaca, se pudo dilucidar que, tanto desde el campo de la estrategia como de la sostenibilidad empresarial, no hay evidencia científica que permita comprender cómo los GE se manejan bajo esta perspectiva, ni desde el sector de los agronegocios, ni de ningún otro sector de la producción del Ecuador.

La manera como se han manejado los GE en Ecuador se evidencia que fue lento y que su surgimiento tiene como resultado las acciones de los criollos de la época republicana que querían ganar poder en el país por medio de actividades monopólicas que se centraron en la agroexportación de cacao principalmente, comercialización de insumos y bancos.

En esta ruta histórica, los agronegocios ganan preponderancia en el país, sobre todo en el siglo XX, donde las empresas del sector se van consolidando y robusteciendo en su accionar. Entre ellas, sobresale el grupo económico Pronaca, que desde finales de los años 1950 construyeron una organización que hasta estos días se mantiene a la vanguardia de la producción e investigación, no solo de ofertas de productos consumo agroalimentario, sino que mantiene una preponderancia en el campo de la investigación por sus aportes a la agronomía y a la producción pecuaria con variedades de plantas y animales que desarrollan desde sus laboratorios, campos y haciendas productoras.

En este contexto, y pensando en el bienestar de las personas al hacerse eco con su modelo de negocio sostenible y con un concepto de negocio que declara transparentemente ser una empresa vista como una familia que existe para alimentar bien, trabajando de manera humana, eficiente y sostenible para la población del Ecuador.

Así, la estrategia de sostenibilidad es corporativamente necesaria en el contexto en el que se desenvuelve el grupo económico para garantizar una perdurabilidad que involucre a la rentabilidad y longevidad como pilares organizacionales.

6. Referencias

- Balcázar, P., González Arratia, N., Gurrola, G. y Moysen, A. (2013). *Investigación cualitativa* (2ª Ed). Universidad Autónoma del Estado de México.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 19(17), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Dahse, F. (1979). *Mapa de la extrema riqueza*. Aconcagua.
- Davis, J. y Goldberg, R. (2021). *A concept of agribusiness*. Harvard University.
- Farías, P. (2014). Business group characteristics and firm operating performance: evidence from Chile. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(2), 226-235. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2013-0115>
- Garrette, B., Dussauge, P. y Durand, R. (2009). *Strategor: toute la strategie d'entreprise*. Dunod
- Guest, G., Mc Queen, K. y Namey, E. (2014). *Applied thematic analysis*. SAGE

- Guba, E. G. y Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. En N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). SAGE
- Grupo Strategor (1997). *Estrategia, estructura, decisión e identidad: Política general de la empresa*. Masson.
- Guerrero, M., Vanoni, G. y Omaña, A. (2022). Social Solidarity Entrepreneurship: Salinas Group of Ecuador (1990-2020). *TECHNO REVIEW. International Technology, Science and Society Review*, 12(4), 1-9. <https://doi.org/10.37467/revtechno.v11.4477>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Hennink, M., & Weber, M. B. (2013). Quality issues of court reporters and transcriptionists for qualitative research. *Qualitative Health Research*, 23(5), 700-710. <https://doi.org/10.1177/1049732313481502>
- 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). Repositorio institucional Flacso Andes <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/5276>
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. (1ª Ed.). SAGE.
- Lemaire, J. P. (1997). *Stratégies d'internationalisation*. Dunod.
- Misas-Arango, G. (1975). *Contribución al estudio del grado de concentración en la industria colombiana*. Ediciones Tiempo Presente.
- Navarro, G. (1976). *La concentración de capitales en el Ecuador*. Ediciones Solitierra.
- Pearce, J. Freeman, E. y Robinson, R. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management Review*, 12(4), 658-675. <https://doi.org/10.2307/258071>
- Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *The American Political Science Review*, 94(2), 251-267. <https://doi.org/10.2307/2586011>
- Pronaca (2022, 26 de junio). Memoria de sostenibilidad. <https://acortar.link/vcaLH4>
- Pronaca (2023, 2 de julio). Memoria de sostenibilidad
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review <https://www.academia.edu/2917863/La>
- Porter, M. (2013). *Ventaja competitiva*. Grupo Editorial Patria.
- Saldaña, J. (2003). *Longitudinal qualitative research: Analyzing change through time*. AltaMira Press.

Servicio de rentas Internas (2024, julio 17). Grupos económicos.
<https://www.sri.gob.ec/grupos-economicos>

Silva-Colmenares, J. (1977). *Los verdaderos dueños del país: oligarquías y monopolios en Colombia*. Fondo Editorial Suramérica.

Sydow, G., Schreyögg, G. y Koch, J. (2009). Organizational path dependence: opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709.
<https://doi.org/10.5465/amr.34.4.zok689>

Vanoni, G. A. y Rodríguez Romero, C. A. (2017). Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016). *Innovar*, 27(65), 39-55.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v27n65.65060>

Vanoni Martínez, G. (2020). *Estrategias de crecimiento de los conglomerados: un estudio de cuatro grupos ecuatorianos* [tesis doctoral Universidad del Rosario, Colombia]. Repositorio Institucional UR. <https://acortar.link/mfrwYu>

Vanoni, G. (2021). *Estrategias de crecimiento de los conglomerados: un estudio de cuatro grandes grupos ecuatorianos*. [Tesis de doctorado Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional E-docUR. <https://acortar.link/mfrwYu>

Wong, D., Parodi, C. y 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). Universidad del Pacífico

CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Contribuciones de los/as autores/as: Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo, Omaña Guerrero, Jesús Alfonso

Conceptualización: Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo; **Software:** Omaña Guerrero, Jesús Alfonso **Validación:** Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo, Omaña Guerrero, Jesús Alfonso; **Análisis formal:** Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo; **Curación de datos:** Omaña Guerrero, Jesús Alfonso; **Redacción-Preparación del borrador original:** Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo; **Redacción-Revisión y Edición:** Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo, Omaña Guerrero, Jesús Alfonso; **Visualización:** Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo, Omaña Guerrero, Jesús Alfonso; **Supervisión:** Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo; **Administración de proyectos:** Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo; **Todos los/as autores/as han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Vanoni Martínez, Giuseppe Angelo, Omaña Guerrero, Jesús Alfonso.

Financiación: Esta investigación no recibió financiamiento externo.

Agradecimientos: El presente texto nace en el marco del proyecto de investigación (nº 87240) del Politécnico Grancolombiano: “Estrategias de mercadeo en los agronegocios”.

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés.

AUTOR/ES:**Giuseppe Vanoni Martínez**

Politécnico Grancolombiano, Colombia.

PhD en dirección de empresas, U. del Rosario, Colombia. MBA en agronegocios Escuela Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, U. de Sao Paulo, máster en agronegocios: estrategia y tecnología, FIA Business School, Brasil. Máster en sostenibilidad Pontificia Universidad Católica de Río Grande do Sul. Máster en ambiental, social and governance management (ESG). Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro. Posee especializaciones en agronegocios por ESAN Business School de Perú y es teacher and trainer en educación superior por la U. de Cambridge, Inglaterra e Ing. agrónomo de profesión. Fue profesor en universidades de México, Chile, Colombia y Ecuador. Actualmente, profesor asociado del Politécnico Grancolombiano e investigador certificado por Colciencias-Colombia, Renacyt-Perú, y Senescyt-Ecuador

gvanoni@poligran.edu.co

Índice H: 7

Orcid ID: <http://orcid.org/0000-0002-9884-066X>

Scopus ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58061286300>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=Jsi28EwAAAAJ&hl=es>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Giuseppe-Vanoni>

Academia.edu: <https://independent.academia.edu/GiuseppeAngeloVanoniMart%C3%ADnez>

Jesús Alfonso Omaña Guerrero

Universidad de los Andes, Venezuela.

PhD en pedagogía, Universidad de Los Andes-Venezuela, maestría en gerencia de empresas, Universidad del Táchira-Venezuela, ingeniero industrial, Universidad del Táchira-Venezuela. Fue profesor internacional invitado The University of Kansas, UEES Ecuador, Universidad Libre de Colombia, CEIPA Business School-Colombia. Investigador Junior Colombia, Investigador asociado Venezuela. Profesor categoría titular Universidad de Los Andes-Venezuela.

alfonsomana@ula.ve

Índice H: 9

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-5773-0301>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=TQaKKdEAAAAJ>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Jesus-Omana-Guerrero>

Academia.edu: <https://independent.academia.edu/AlfonsoOmana>