

# Índice de contenidos

Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas.....	x
Índice de figuras .....	xiii
Resumen .....	1
Summary .....	4
Resum .....	7
1. Introducción.....	10
Capítulo II. Antecedentes.....	16
2.1. Sobre el proceso de emprender y su análisis .....	16
2.1.1. Teoría de la motivación de McClelland .....	18
2.1.2. La metodología para analizar el comportamiento emprendedor según el Programa EMPRETEC .....	20
2.2. Sobre el sector agroalimentario en Ecuador y su análisis .....	24
2.2.1. El análisis del sector agrario a través de entrevistas a expertos: método Delphi .....	26
Capítulo III. Metodología.....	28
3.1. Planteamientos iniciales de la investigación .....	28
3.2. Resumen del esquema de trabajo e instrumentos de análisis aplicados	30
3.3. Métodos de investigación.....	31

3.4.	Análisis descriptivo y depuración de datos .....	32
3.4.1.	Análisis clúster .....	32
3.5.	Técnicas estadísticas inferenciales .....	34
3.5.1.	Contrastes paramétricos .....	35
3.5.2.	Contrastes no paramétricos.....	36
3.6.	Los colectivos sociales analizados .....	37
3.6.1.	Alumnado universitario.....	37
3.6.2.	Agricultores.....	38
3.7.	Instrumentos y técnicas empleadas para la recopilación de datos	41
3.8.	Proceso de análisis inferencial de datos.....	42
3.8.1.	Procesamiento de datos.....	43
Capítulo IV.	Diagnóstico del sector agroalimentario.....	44
4.1.	El ecosistema emprendedor según el GEM.....	45
4.2.	El medio rural y contexto agroalimentario.....	46
4.3.	El sector y la industria .....	50
4.4.	Diagnóstico del sector agrario según expertos (Método Delphi)....	53
4.5.	Matrices de diagnóstico DAFO y CAME .....	64
4.6.	Conclusiones del Capítulo IV .....	66
Capítulo V.	Cadena Agroalimentaria: Revisión de la situación de cultivos representativos en Ecuador.....	68
5.1.	Introducción .....	69
5.2.	Características del sector agroalimentario del Ecuador .....	70
5.3.	Análisis de la cadena de valor .....	77
5.3.1.	Contexto del cultivo y revisión de la cadena del cacao en Ecuador	78
5.3.2.	Contexto del cultivo y revisión de la cadena de la palma africana en Ecuador	86
5.3.3.	Comparativa de la función del eslabón del productor en ambas cadenas y posibles mejoras .....	92
5.4.	Conclusiones del Capítulo V .....	95

Capítulo VI. Carácter Emprendedor de Universitarios de Ecuador: Fomento de la actitud emprendedora .....	97
6.1. Contexto académico .....	98
6.1.1. Características de las carreras .....	100
6.2. Experiencias realizadas con estudiantes .....	102
6.2.1. Actividades de Fomento del Comportamiento Emprendedor... ..	103
6.3. Intención Emprendedora .....	107
6.4. Comportamiento emprendedor del alumnado.....	108
6.5. Profundizando en los aspectos que determinan la actitud emprendedora del alumnado.....	116
6.5.1. Análisis de resultados .....	117
6.6. Valoración de los talleres realizados .....	132
6.7. Conclusiones del Capítulo VI .....	134
Capítulo VII. Carácter Emprendedor de Agricultores de Ecuador: Fomento de la actitud emprendedora .....	137
7.1. Contexto rural del Cantón Esmeraldas .....	138
7.2. Experiencias realizadas con agricultores.....	142
7.2.1. Actividades de fomento del comportamiento emprendedor.....	143
7.3. Intención de emprender o realizar mejoras.....	145
7.4. Comportamiento Emprendedor de Productores.....	147
7.5. Profundizando en los aspectos que determinan la actitud emprendedora de los productores .....	150
7.5.1. Análisis de resultados .....	151
7.6. Valoración de los talleres realizados .....	167
7.7. Conclusiones del Capítulo VII .....	169
Capítulo VIII. Diseño e impulso de itinerarios emprendedores .....	171
8.1. <i>Sección I</i> “Conceptualización y generalidades del emprendimiento” .....	173
8.1.1. El carácter emprendedor y el proceso de emprender.....	173
8.1.2. Competencias emprendedoras.....	174
8.1.3. Aprender a emprender .....	176

8.2.	<i>Sección II</i> “Capacitación en actitud emprendedora” .....	181
8.2.1.	Talleres para impulsar las actitudes emprendedoras .....	181
8.2.2.	Otras actividades para impulsar los emprendimientos .....	186
8.3.	<i>Sección III</i> “Pasos esenciales que constituyen un itinerario emprendedor” .....	187
8.3.1.	La idea de negocios .....	189
8.3.2.	El plan de negocios .....	190
8.3.3.	La determinación del modelo de negocios con ayuda del lienzo de Canvas y Lienzo Lean Canvas, y validación de la idea .....	193
8.3.4.	Formalización de nuevos negocios en Ecuador .....	198
8.3.5.	La financiación .....	200
8.3.6.	Puesta en marcha y acompañamiento inicial para un nuevo emprendimiento .....	202
8.4.	<i>Sección IV:</i> “Aprendiendo de empresas de éxito. Utilidad del Lienzo de Canvas”	205
8.4.1.	Ficha de las empresas seleccionadas .....	205
8.5.	<i>Sección-V:</i> “Recomendaciones y recursos que ayudan a emprender”	211
8.6.	Conclusiones del Capítulo VIII.....	216
	Capítulo IX. Conclusiones Globales .....	219
	X. Referencias Bibliográficas.....	227
	XI. Anexos .....	240
	Anexo 1. Proceso de cálculo de las diez actitudes propuestas por McClelland, mediante la metodología de EMPRETEC.....	240
	Anexo 2. Cuestionario P-1 “Encuesta inicial”, aplicada a productores para el diagnóstico del sector agroalimentario del Ecuador. ....	245
	Anexo 3. Cuestionario Comportamiento Emprendedora desarrollada por EMPRETEC adaptado a estudiantes.....	250
	Anexo 4. Cuestionario Comportamiento Emprendedora desarrollada por EMPRETEC adaptado a productores. ....	253
	Anexo 5. Cuestionario Delphi sobre experticia de expertos (DP1 – Formulario de experiencia), aplicado en la ronda uno.....	255

Anexo 6. Cuestionario Delphi para conocer la opinión de los expertos sobre los temas propuestos (DP2-Ronda 2) y consenso final (DP3-Ronda 3), aplicado en las rondas dos y tres. ....	256
Anexo 7. Valoraciones hechas por los expertos a aplicando la metodología Delphi, por bloque de preguntas del cuestionario DP2-Ronda 2. Bloque 1 Sobre el sector agroalimentario del Ecuador. ....	261
Anexo 8. Valoraciones hechas por los expertos a aplicando la metodología Delphi, por bloque de preguntas del cuestionario DP2-Ronda 2. Bloque 2 Sobre la cadena de valor del sector agroalimentario del Ecuador. ....	263
Anexo 9. Valoraciones hechas por los expertos a aplicando la metodología Delphi, por bloque de preguntas del cuestionario DP2-Ronda 2. Bloque 3, Sobre las condiciones actuales del emprendimiento en el sector agroalimentario del Ecuador.....	266
Anexo 12. Cuestionario CEA 1 - El entorno y la idea de negocios – Taller 1 grupo de enseñanza ágil.....	269
Anexo 13. Cuestionario CEA 2 - Prototipo – Taller 2 grupo de enseñanza ágil.....	271
Anexo 14. Cuestionario CEA 3 – Modelo de negocios – Taller 3 grupo de enseñanza ágil.....	272
Anexo 15. Cuestionario CEA 4 – Mejoras – Taller 4 grupo de enseñanza ágil.....	274
Anexo 16. Cuestionario CET 1 - La idea de negocios – Taller 1 grupo de enseñanza tradicional. ....	275
Anexo 17. Cuestionario CET 2 – Plan de marketing – Taller 2 grupo de enseñanza tradicional. ....	277
Anexo 18. Cuestionario CET 3 – Plan de empresa – Taller 3 grupo de enseñanza tradicional. ....	279
Anexo 19. Cuestionario CET 4 – Mejoras – Taller 4 grupo de enseñanza tradicional. ....	281
Anexo 20. Valoraciones totales de las diez actitudes en base al Método EMPRETEC manifestadas por el sexo masculino, distinguiendo por escuelas. ....	282
Anexo 21. Valoraciones totales de las diez actitudes en base al Método EMPRETEC manifestadas por el femenino masculino, distinguiendo por escuelas. ....	283

Anexo 22. Nuevas actitudes y preguntas correspondiente a cada uno, resultantes de la aplicación de la metodología clúster, colectivo estudiantes. ....	284
Anexo 23. Cuestionario CP 1 – Actividad agrícola – Taller 1 a productores. ....	286
Anexo 24. Cuestionario CP 2 – Agronegocios, asociatividad y costeo – Taller 2 a productores. ....	287
Anexo 25. Cuestionario CP 3 – Tributación y créditos – Taller 3 a productores. ....	289
Anexo 26. Nuevas actitudes y preguntas correspondiente a cada uno, resultantes de la aplicación de la metodología clúster, colectivo productores. ....	291
Anexo 27. Estructura del plan de negocios. ....	294

# Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Actitudes que componen las necesidades según la McClelland .....	23
<b>Tabla 2.</b> Matriz DAFO y CAME del sector agropecuario ecuatoriano (parte 1ª). Elaboración propia. ....	64
<b>Tabla 3.</b> Matriz DAFO y CAME del sector agropecuario ecuatoriano (continuación). Elaboración propia.....	65
<b>Tabla 4.</b> Evolución Inter censos de las UPA's en Ecuador .....	70
<b>Tabla 5.</b> Evolución Inter censos de las explotaciones en Ecuador .....	70
<b>Tabla 6.</b> Tipos de cultivos y hectáreas sembradas a 2017 en Ecuador .....	72
<b>Tabla 7.</b> Tabla comparativa de las funciones y actividades de los productores y su incidencia en el encadenamiento de los cultivos de cacao y palma africana en Ecuador. Elaboración propia.....	93
<b>Tabla 8.</b> Limitaciones del eslabón de la producción en el cacao y palma africana y posibles estrategias de mejora en Ecuador. Elaboración propia. ....	94
<b>Tabla 9.</b> Ficha taller 1, para ambos grupos de estudiantes. Elaboración propia. .....	104
<b>Tabla 10.</b> Ficha taller 2, para ambos grupos de estudiantes. Elaboración propia .....	105
<b>Tabla 11.</b> Ficha taller 3, para ambos grupos de estudiantes. Elaboración propia .....	106
<b>Tabla 12.</b> Ficha taller 4, para ambos grupos de estudiantes. Elaboración propia .....	106

<b>Tabla 13.</b> Valoración de las actitudes en base al Método EMPRETEC antes y después de las actividades de motivación emprendedora, manifestadas por el global de estudiantes y distinguiendo por escuelas. Elaboración propia .....	113
<b>Tabla 14.</b> Preguntas representativas de cada clúster.....	119
<b>Tabla 15.</b> Incremento medio muestral, p-valor de la prueba t de datos apareados dependientes y p-valor del test de rangos con signos de Wilcoxon, aplicados a las preguntas representativas de cada clúster, colectivo estudiantes.....	121
<b>Tabla 16.</b> Resultados p-valores para la prueba Mann-Whitney-Wilcoxon y test t para observaciones independientes con dos niveles (sexo, área o zona de la procede, familiar emprendedor y grupo de enseñanza), para las preguntas representantes de cada clúster nuevo, colectivo estudiantes. ....	122
<b>Tabla 17.</b> Resultados p-valores para los métodos estadísticos Kruskal-Wallis y ANOVA para factores con más de dos niveles (edad, cantón, parentesco con familiar emprendedor), aplicados a las preguntas representantes de cada clúster nuevo, colectivo estudiantes.....	123
<b>Tabla 18.</b> Tabla de comparación de medias por cantón para P3.....	124
<b>Tabla 19.</b> Comparación de medias por cantón para P45.....	127
<b>Tabla 20.</b> Comparación de medias por cantón para P16.....	128
<b>Tabla 21.</b> Comparación de medias por relación de parentesco con para P35 .....	130
<b>Tabla 22.</b> Comparación de medias por relación de parentesco para P21 ...	130
<b>Tabla 23.</b> Comparación de medias por cantón para P41 .....	131
<b>Tabla 24.</b> Aspectos del entorno vinculados al emprendimiento que caracterizan de manera global al alumnado, en función de la carrera .....	132
<b>Tabla 25.</b> Ficha de talleres 1 y 2, para colectivo productores. Elaboración propia .....	144
<b>Tabla 26.</b> Ficha de taller 3, para colectivo productores. Elaboración propia	145
<b>Tabla 27.</b> Valoración de actitudes por sexo para colectivo de productores. Elaboración propia.....	148
<b>Tabla 28.</b> Valoración de actitudes conjunto de productores. Elaboración propia .....	149
<b>Tabla 29.</b> Pregunta representativa de cada clúster .....	153
<b>Tabla 30.</b> Incremento medio muestral, p-valores del test t de datos apareados dependientes y test de rangos con signos de Wilcoxon, aplicados a las	



preguntas representativas de cada clúster, para el colectivo productores. Elaboración propia .....	156
<b>Tabla 31.</b> Resultados p-valores de la prueba Mann-Whitney-Wilcoxon y el test t para observaciones independientes para factores con dos niveles (sexo, tiene estudios), para las preguntas representantes de cada clúster nuevo, del colectivo productores. Elaboración propia.....	157
<b>Tabla 32.</b> Resultados p-valores para los métodos estadísticos Kruskal-Wallis (K-W) y ANOVA para factores con más de dos niveles (parroquia, edad, nivel de estudios), aplicados a las preguntas representantes de cada clúster del colectivo productores. Elaboración propia.....	158
<b>Tabla 33.</b> Tabla de medias para P3 por parroquias .....	160
<b>Tabla 34.</b> Tabla de medias para P3 por nivel de estudios .....	161
<b>Tabla 35.</b> Comparación de medias por parroquias para P30 .....	162
<b>Tabla 36.</b> Comparación de medias por parroquias para P52 .....	163
<b>Tabla 37.</b> Comparación de medias por niveles de estudios para P52 .....	163
<b>Tabla 38.</b> Ejemplo de capacitación sobre emprendimiento: Taller-1.....	182
<b>Tabla 39.</b> Ejemplo de capacitación sobre emprendimiento: Taller-2.....	183
<b>Tabla 40.</b> Ejemplo de capacitación sobre emprendimiento: Taller-3.....	184
<b>Tabla 41.</b> Ejemplo de capacitación sobre emprendimiento: Taller-4.....	185
<b>Tabla 42.</b> Ficha descriptiva empresa Proveagro S.A. Elaboración propia...	205
<b>Tabla 43.</b> Ficha descriptiva empresa Cris Alimentos S.A. Elaboración propia .....	207
<b>Tabla 44.</b> Ficha descriptiva empresa Pacari. Elaboración propia .....	209
<b>Tabla 45.</b> Siete consejos para emprender en Ecuador. Elaboración propia	211
<b>Tabla 46.</b> Herramientas y Recursos para emprendedores. Elaboración propia .....	212

# Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Conceptos habituales usados en el análisis del proceso de emprender. .....	18
<b>Figura 2.</b> Tipos y métodos de investigación utilizados en los distintos objetivos de la Tesis. Elaboración propia. ....	30
<b>Figura 3.</b> Ubicación de la provincia de Esmeraldas dentro de Ecuador y mapa político del cantón Esmeraldas, con la localización de sus parroquias rurales .....	39
<b>Figura 4.</b> Captación de datos e instrumentos aplicados para la consecución de los objetivos de la Tesis.....	41
<b>Figura 5.</b> Estructura y porcentajes de la población en edad de trabajar a 2017 ...	47
<b>Figura 6.</b> Evolución del empleo para las tres principales actividades económicas del Ecuador .....	48
<b>Figura 7.</b> Uso de suelos por regiones del Ecuador a 2017 .....	49
<b>Figura 8.</b> Evolución PIB del sector de la agricultura, silvicultura y pesca 2007 - 2016 .....	50
<b>Figura 9.</b> Evolución PIB de la industria manufacturera periodo 2007 - 2016 .....	51
<b>Figura 10.</b> Estructura de cada ronda ejecutada del método Delphi con expertos. Elaboración propia .....	54
<b>Figura 11.</b> Valoración de los aspectos que definen de manera global al sector agroalimentario del Ecuador.....	56
<b>Figura 12.</b> Valoración de los aspectos que frenan el desarrollo del sector agroalimentario de Ecuador .....	57

<b>Figura 13.</b> Rasgos que caracterizan a los productores del sector agroalimentario de Ecuador, según expertos consultados.....	58
<b>Figura 14.</b> Valoración de las características de la fase de transformación de la cadena de valor agroalimentaria del Ecuador.....	59
<b>Figura 15.</b> Valoración de las características de la fase de comercialización y consumo de la cadena de valor agroalimentaria del Ecuador .....	60
<b>Figura 17.</b> Valoración de las condiciones del emprendimiento y de los agronegocios actuales en el sector agroalimentario de Ecuador .....	61
<b>Figura 17.</b> Valoración de las acciones a seguir por los productores para emprender. ....	63
<b>Figura 18.</b> Composición del PIB de Ecuador según Industria (año 2017) .....	74
<b>Figura 19.</b> Variación del PIB manufacturero 2008 a 2017 .....	75
<b>Figura 20.</b> Personas empleadas en el sector agrario por sexo y regiones de Ecuador .....	76
<b>Figura 21.</b> Esquema de los eslabones tipo de una cadena agroalimentaria en el Ecuador. Elaboración propia.....	77
<b>Figura 22.</b> Producción total de cacao por regiones del Ecuador.....	79
<b>Figura 23.</b> Diagrama simplificado de la función que realiza cada eslabón y actores que intervienen en la cadena de valor del cacao en Ecuador. Elaboración propia. ....	81
<b>Figura 24.</b> Evolución de la superficie plantada, cosechada y producción total.....	83
<b>Figura 25.</b> Evolución de la venta de cacao período 2008 – 2017 (expresado en toneladas.....	84
<b>Figura 26.</b> Producción total en Tn de palma africana por regiones del Ecuador ..	87
<b>Figura 27.</b> Diagrama simplificado de la función que realiza cada eslabón y actores que intervienen en la cadena de valor de la palma africana en Ecuador. Elaboración propia .....	89
<b>Figura 28.</b> Evolución de la superficie plantada, cosechada (Ha) y producción total (Tn) de la palma africana en Ecuador .....	91
<b>Figura 29.</b> Fases de trabajo con alumnado universitario. Elaboración propia ....	102
<b>Figura 30.</b> Trabajo y talleres realizado con alumnado universitario. Elaboración propia. ....	103
<b>Figura 31.</b> Valoraciones según el Método EMPRETEC en función del sexo del alumnado universitario. Elaboración propia.....	109

<b>Figura 32.</b> Actitudes en base al Método EMPRETEC manifestadas por el sexo masculino, distinguiendo por escuelas. Elaboración propia .....	110
<b>Figura 33.</b> Valoración actitudes para el sexo femenino, estudiantes por escuelas. Elaboración propia .....	111
<b>Figura 34.</b> Proceso de análisis de factores que inciden en la actitud emprendedora para el colectivo de estudiantes. Elaboración propia. ....	117
<b>Figura 35.</b> Agrupación de las preguntas en clúster para el colectivo de estudiantes .....	118
<b>Figura 36.</b> Fases de trabajo realizado con el colectivo de productores. ....	142
<b>Figura 37.</b> Diagrama organización de talleres para productores. Elaboración propia .....	143
<b>Figura 38.</b> Proceso de análisis de los factores que inciden en la actitud emprendedora para el colectivo de productores. Elaboración Propia.....	151
<b>Figura 39.</b> Agrupación de las preguntas en clúster para el colectivo de productores .....	152
<b>Figura 41.</b> Competencias emprendedoras. Elaboración propia .....	174
<b>Figura 41.</b> Ciclo del Aprendizaje propuesto por D. Kold y dinámicas que ayudan a completar cada una de las etapas para el aprendizaje sobre emprendimiento. Elaboración propia. ....	177
<b>Figura 42.</b> Esquema de los pasos a seguir en un itinerario emprendedor en Ecuador. Elaboración propia. ....	188
<b>Figura 43.</b> Ilustración del modelo Lienzo de Canvas y puntos que sirven para su elaboración (en número se indica el orden del desarrollo de los puntos, que se recomienda seguir para ello). Elaboración propia. ....	194
<b>Figura 44.</b> Ilustración del modelo Lean Canvas y puntos que sirven para su elaboración (en número se indica el orden del desarrollo de los puntos, que se recomienda seguir para ello). Elaboración propia. ....	195
<b>Figura 45.</b> Actitudes emprendedoras para desarrollar. Elaboración propia. ....	204
<b>Figura 46.</b> Lienzo de Canvas, Empresa PROVEAGRO S.A. Elaboración propia	206
<b>Figura 47.</b> Aspectos fundamentales, si se desea implantar un negocio similar a Proveagro S.A. centrado en elaborar Salsas Gourmet. Elaboración propia.....	206
<b>Figura 48.</b> Lienzo de Canvas, Empresa Cris Alimentos S.A. Elaboración propia	208
<b>Figura 49.</b> Aspectos fundamentales, si se desea implantar un negocio similar a Cris Alimentos S.A. centrado en la elaboración de Snacks. Elaboración propia .....	208

<b>Figura 50.</b> Ficha Empresa Pacari. Elaboración propia. ....	210
<b>Figura 51.</b> Aspectos fundamentales, si se desea implantar un negocio similar a Pacari, centrado en elaborar chocolates y otros derivados del cacao. Elaboración propia .....	210
<b>Figura 53.</b> Las claves del fracaso de las empresas, según el libro “El libro negro del emprendedor” de Fernando Trías de Bes (2007). Elaboración propia. ....	213
<b>Figura 54.</b> Pasos para lanzar una empresa exitosa, según el libro “La disciplina de emprender”, de Bill Aulet (2014). Elaboración propia.....	215