



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y CIENCIAS SOCIALES

Tesis Doctoral:

LA SITUACIÓN Y EL FOMENTO DE LOS
EMPREDIMIENTOS RURALES: ASPECTOS QUE
DETERMINAN LA CREACIÓN DE AGRONEGOCIOS
EN ECUADOR

Presentada por:

Javier E. Burbano Salazar

Directores:

Dra. Ma. Ángeles Fernández
Zamudio

Dr. Sebastià Balasch i Parisi

Valencia, septiembre 2019

*A mi ñaña (+), mi inspiración,
a mi madre por lo que soy,
a Carmen, mi orgullo y motivación.
A Herly, mi todo*

...

Esta Tesis es el resultado no solo de quién la escribe, sino también, de un grupo de personas que, a lo largo de este camino, han sido parte del andar que, de una forma u otra, han aportado ideas, conocimiento, sugerencias, motivación, compañía y acompañamiento.

Ha sido un proceso, sinceramente duro, lejos de la familia y amigos, que sin las personas que me han acompañado habría sido imposible.

Quisiera agradecer, a mis directores de Tesis Sebastià Balasch i Paris y Ma. Ángeles Fernández Zamudio, dos profesionales a carta cabal, sin quienes esta Tesis no estaría concluida. Pero quiero, remarcar mi especial e infinita gratitud, a Ma. Ángeles, quién desde la primera reunión para asesorar mi TFM, me ha tratado como un colega y me dio ese lugar, quién ha sido más que una asesora, una gran amiga, siempre con cariño y profesionalidad, una mujer que admiro infinitamente, por su inteligencia, dedicación, experiencia, carisma, paciencia, organización y capacidad para hacer mil cosas y todas las hace muy bien. Sin ti, no hubiese logrado tener esta Tesis.

Agradezco especialmente a los hermanos ADSIS de Esmeraldas, Madrid y Valencia, en las personas de Aitor por su confianza en mí, Carmen, Alfonso, Angus, Mikel, a Dori y Fermín y su hijo Joan, por abrir las puertas de su hogar y acogirme y sobre todo por el cariño de familia brindado.

Quiero agradecer a Pablo, Giovanny, Andrea, Alejandro y Miguel, grandes amigos que conocí en este proceso que se convirtieron en familia, y que tantas veces me tendieron la mano, me acogieron, y estuvieron en los momentos más duros y los más felices lejos de mi hogar.

A mis mejores amigos Juan Pablo y Cristina, a mis amigos incondicionales Paolita, Yulien, Verito, Jackita, Alejandro y Hugo, por creer en mí a ciegas. A Alexandra, por el apoyo incondicional y la confianza. A Andy y Luis por la paciencia y el apoyo en el trabajo de campo.

Hago un agradecimiento especial al Estado ecuatoriano por financiar por más de 7 años todos mis estudios de posgrado, por creer en los jóvenes y apostar por nosotros, sin duda alguna los programas de becas nos han permitido a muchos ecuatorianos, alcanzar metas que sin esa oportunidad nunca hubiésemos logrado.

Índice de contenidos

Índice de contenidos	v
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras.....	xiv
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.....	45
4.1.	El ecosistema emprendedor según el GEM.....	46
4.2.	El medio rural y contexto agroalimentario.....	47
4.3.	El sector y la industria.....	51
4.4.	Diagnóstico del sector agrario según expertos (Método Delphi)....	54
4.5.	Matrices de diagnóstico DAFO y CAME	65
4.6.	Conclusiones del Capítulo IV	67
Capítulo V.	Cadena Agroalimentaria: Revisión de la situación de cultivos representativos en Ecuador	69
5.1.	Introducción.....	70
5.2.	Características del sector agroalimentario del Ecuador	71
5.3.	Análisis de la cadena de valor.....	78
5.3.1.	Contexto del cultivo y revisión de la cadena del cacao en Ecuador	79
5.3.2.	Contexto del cultivo y revisión de la cadena de la palma africana en Ecuador	87
5.3.3.	Comparativa de la función del eslabón del productor en ambas cadenas y posibles mejoras	93
5.4.	Conclusiones del Capítulo V	96

Capítulo VI. Carácter Emprendedor de Universitarios de Ecuador: Fomento de la actitud emprendedora.....	98
6.1. Contexto académico	99
6.1.1. Características de las carreras	101
6.2. Experiencias realizadas con estudiantes	103
6.2.1. Actividades de Fomento del Comportamiento Emprendedor... ..	104
6.3. Intención Emprendedora	108
6.4. Comportamiento emprendedor del alumnado.....	109
6.5. Profundizando en los aspectos que determinan la actitud emprendedora del alumnado	117
6.5.1. Análisis de resultados	118
6.6. Valoración de los talleres realizados	133
6.7. Conclusiones del Capítulo VI	135
Capítulo VII. Carácter Emprendedor de Agricultores de Ecuador: Fomento de la actitud emprendedora.....	138
7.1. Contexto rural del Cantón Esmeraldas	139
7.2. Experiencias realizadas con agricultores.....	143
7.2.1. Actividades de fomento del comportamiento emprendedor	144
7.3. Intención de emprender o realizar mejoras.....	146
7.4. Comportamiento Emprendedor de Productores.....	148
7.5. Profundizando en los aspectos que determinan la actitud emprendedora de los productores	151
7.5.1. Análisis de resultados	152
7.6. Valoración de los talleres realizados	168
7.7. Conclusiones del Capítulo VII	170
Capítulo VIII. Diseño e impulso de itinerarios emprendedores	172
8.1. <i>Sección I</i> “Conceptualización y generalidades del emprendimiento”	174
8.1.1. El carácter emprendedor y el proceso de emprender.....	174
8.1.2. Competencias emprendedoras.....	175
8.1.3. Aprender a emprender	177

8.2.	<i>Sección II</i> “Capacitación en actitud emprendedora”	182
8.2.1.	Talleres para impulsar las actitudes emprendedoras	182
8.2.2.	Otras actividades para impulsar los emprendimientos	187
8.3.	<i>Sección III</i> “Pasos esenciales que constituyen un itinerario emprendedor”	188
8.3.1.	La idea de negocios	190
8.3.2.	El plan de negocios.....	191
8.3.3.	La determinación del modelo de negocios con ayuda del lienzo de Canvas y Lienzo Lean Canvas, y validación de la idea	194
8.3.4.	Formalización de nuevos negocios en Ecuador	199
8.3.5.	La financiación.....	201
8.3.6.	Puesta en marcha y acompañamiento inicial para un nuevo emprendimiento.....	203
8.4.	<i>Sección IV:</i> “Aprendiendo de empresas de éxito. Utilidad del Lienzo de Canvas”	206
8.4.1.	Ficha de las empresas seleccionadas	206
8.5.	<i>Sección-V:</i> “Recomendaciones y recursos que ayudan a emprender”	212
8.6.	Conclusiones del Capítulo VIII	217
	Capítulo IX. Conclusiones Globales	220
	X. Referencias Bibliográficas	229
	XI. Anexos	242
	Anexo 1. Proceso de cálculo de las diez actitudes propuestas por McClelland, mediante la metodología de EMPRETEC.....	242
	Anexo 2. Cuestionario P-1 “Encuesta inicial”, aplicada a productores para el diagnóstico del sector agroalimentario del Ecuador.	247
	Anexo 3. Cuestionario Comportamiento Emprendedora desarrollada por EMPRETEC adaptado a estudiantes.....	252
	Anexo 4. Cuestionario Comportamiento Emprendedora desarrollada por EMPRETEC adaptado a productores.....	255
	Anexo 5. Cuestionario Delphi sobre experticia de expertos (DP1 – Formulario de experiencia), aplicado en la ronda uno.....	257

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.	258
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.....	263
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.	265
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.....	268
Anexo 12. Cuestionario CEA 1 - El entorno y la idea de negocios – Taller 1 grupo de enseñanza ágil.	271
Anexo 13. Cuestionario CEA 2 - Prototipo – Taller 2 grupo de enseñanza ágil.....	273
Anexo 14. Cuestionario CEA 3 – Modelo de negocios – Taller 3 grupo de enseñanza ágil.....	274
Anexo 15. Cuestionario CEA 4 – Mejoras – Taller 4 grupo de enseñanza ágil.....	276
Anexo 16. Cuestionario CET 1 - La idea de negocios – Taller 1 grupo de enseñanza tradicional.	277
Anexo 17. Cuestionario CET 2 – Plan de marketing – Taller 2 grupo de enseñanza tradicional.	279
Anexo 18. Cuestionario CET 3 – Plan de empresa – Taller 3 grupo de enseñanza tradicional.	281
Anexo 19. Cuestionario CET 4 – Mejoras – Taller 4 grupo de enseñanza tradicional.	283
Anexo 20. Valoraciones totales de las diez actitudes en base al Método EMPRETEC manifestadas por el sexo masculino, distinguiendo por escuelas.	284
Anexo 21. Valoraciones totales de las diez actitudes en base al Método EMPRETEC manifestadas por el femenino masculino, distinguiendo por escuelas.	285

Anexo 22. Nuevas actitudes y preguntas correspondiente a cada uno, resultantes de la aplicación de la metodología clúster, colectivo estudiantes.	286
Anexo 23. Cuestionario CP 1 – Actividad agrícola – Taller 1 a productores.....	288
Anexo 24. Cuestionario CP 2 – Agronegocios, asociatividad y costeo – Taller 2 a productores.	289
Anexo 25. Cuestionario CP 3 – Tributación y créditos – Taller 3 a productores.....	291
Anexo 26. Nuevas actitudes y preguntas correspondiente a cada uno, resultantes de la aplicación de la metodología clúster, colectivo productores.	293
Anexo 27. Estructura del plan de negocios.....	296

Índice de tablas

Tabla 1. Actitudes que componen las necesidades según la McClelland	23
Tabla 2. Matriz DAFO y CAME del sector agropecuario ecuatoriano (parte 1ª). Elaboración propia.....	65
Tabla 3. Matriz DAFO y CAME del sector agropecuario ecuatoriano (continuación). Elaboración propia.....	66
Tabla 4. Evolución Inter censos de las UPA's en Ecuador	71
Tabla 5. Evolución Inter censos de las explotaciones en Ecuador.....	71
Tabla 6. Tipos de cultivos y hectáreas sembradas a 2017 en Ecuador	73
Tabla 7. 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.....	94
Tabla 8. Limitaciones del eslabón de la producción en el cacao y palma africana y posibles estrategias de mejora en Ecuador. Elaboración propia...	95
Tabla 9. Ficha taller 1, para ambos grupos de estudiantes. Elaboración propia.....	105
Tabla 10. Ficha taller 2, para ambos grupos de estudiantes. Elaboración propia.....	106
Tabla 11. Ficha taller 3, para ambos grupos de estudiantes. Elaboración propia.....	107
Tabla 12. Ficha taller 4, para ambos grupos de estudiantes. Elaboración propia.....	107

Tabla 13. 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.....	114
Tabla 14. Preguntas representativas de cada clúster.....	120
Tabla 15. 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.....	122
Tabla 16. 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.	123
Tabla 17. 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.....	124
Tabla 18. Tabla de comparación de medias por cantón para P3.....	126
Tabla 19. Comparación de medias por cantón para P45.....	129
Tabla 20. Comparación de medias por cantón para P16.....	130
Tabla 21. Comparación de medias por relación de parentesco con para P35	131
Tabla 22. Comparación de medias por relación de parentesco para P21 ...	131
Tabla 23. Comparación de medias por cantón para P41.....	132
Tabla 24. Aspectos del entorno vinculados al emprendimiento que caracterizan de manera global al alumnado, en función de la carrera	133
Tabla 25. Ficha de talleres 1 y 2, para colectivo productores. Elaboración propia.....	145
Tabla 26. Ficha de taller 3, para colectivo productores. Elaboración propia	146
Tabla 27. Valoración de actitudes por sexo para colectivo de productores. Elaboración propia	149
Tabla 28. Valoración de actitudes conjunto de productores. Elaboración propia.....	150
Tabla 29. Pregunta representativa de cada clúster	154
Tabla 30. 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.....	157
Tabla 31. 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.....	158
Tabla 32. 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.....	159
Tabla 33. Tabla de medias para P3 por parroquias.....	161
Tabla 34. Tabla de medias para P3 por nivel de estudios	162
Tabla 35. Comparación de medias por parroquias para P30.....	163
Tabla 36. Comparación de medias por parroquias para P52.....	164
Tabla 37. Comparación de medias por niveles de estudios para P52.....	164
Tabla 38. Ejemplo de capacitación sobre emprendimiento: Taller-1	183
Tabla 39. Ejemplo de capacitación sobre emprendimiento: Taller-2.....	184
Tabla 40. Ejemplo de capacitación sobre emprendimiento: Taller-3.....	185
Tabla 41. Ejemplo de capacitación sobre emprendimiento: Taller-4.....	186
Tabla 42. Ficha descriptiva empresa Proveagro S.A. Elaboración propia...	206
Tabla 43. Ficha descriptiva empresa Cris Alimentos S.A. Elaboración propia	208
Tabla 44. Ficha descriptiva empresa Pacari. Elaboración propia	210
Tabla 45. Siete consejos para emprender en Ecuador. Elaboración propia	212
Tabla 46. Herramientas y Recursos para emprendedores. Elaboración propia	213

Índice de figuras

Figura 1. Conceptos habituales usados en el análisis del proceso de emprender.	18
Figura 2. Tipos y métodos de investigación utilizados en los distintos objetivos de la Tesis. Elaboración propia.....	30
Figura 3. Ubicación de la provincia de Esmeraldas dentro de Ecuador y mapa político del cantón Esmeraldas, con la localización de sus parroquias rurales	39
Figura 4. Captación de datos e instrumentos aplicados para la consecución de los objetivos de la Tesis	41
Figura 5. Estructura y porcentajes de la población en edad de trabajar a 2017 ...	48
Figura 6. Evolución del empleo para las tres principales actividades económicas del Ecuador	49
Figura 7. Uso de suelos por regiones del Ecuador a 2017	50
Figura 8. Evolución PIB del sector de la agricultura, silvicultura y pesca 2007 - 2016	51
Figura 9. Evolución PIB de la industria manufacturera periodo 2007 - 2016.....	52
Figura 10. Estructura de cada ronda ejecutada del método Delphi con expertos. Elaboración propia.....	55
Figura 11. Valoración de los aspectos que definen de manera global al sector agroalimentario del Ecuador.	57
Figura 12. Valoración de los aspectos que frenan el desarrollo del sector agroalimentario de Ecuador	58

Figura 13. Rasgos que caracterizan a los productores del sector agroalimentario de Ecuador, según expertos consultados	59
Figura 14. Valoración de las características de la fase de transformación de la cadena de valor agroalimentaria del Ecuador	60
Figura 15. Valoración de las características de la fase de comercialización y consumo de la cadena de valor agroalimentaria del Ecuador	61
Figura 17. Valoración de las condiciones del emprendimiento y de los agronegocios actuales en el sector agroalimentario de Ecuador	62
Figura 17. Valoración de las acciones a seguir por los productores para emprender.	64
Figura 18. Composición del PIB de Ecuador según Industria (año 2017)	75
Figura 19. Variación del PIB manufacturero 2008 a 2017	76
Figura 20. Personas empleadas en el sector agrario por sexo y regiones de Ecuador	77
Figura 21. Esquema de los eslabones tipo de una cadena agroalimentaria en el Ecuador. Elaboración propia	78
Figura 22. Producción total de cacao por regiones del Ecuador	80
Figura 23. Diagrama simplificado de la función que realiza cada eslabón y actores que intervienen en la cadena de valor del cacao en Ecuador. Elaboración propia.	82
Figura 24. Evolución de la superficie plantada, cosechada y producción total	84
Figura 25. Evolución de la venta de cacao período 2008 – 2017 (expresado en toneladas)	85
Figura 26. Producción total en Tn de palma africana por regiones del Ecuador... ..	88
Figura 27. 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	90
Figura 28. Evolución de la superficie plantada, cosechada (Ha) y producción total (Tn) de la palma africana en Ecuador	92
Figura 29. Fases de trabajo con alumnado universitario. Elaboración propia	103
Figura 30. Trabajo y talleres realizado con alumnado universitario. Elaboración propia.	104
Figura 31. Valoraciones según el Método EMPRETEC en función del sexo del alumnado universitario. Elaboración propia	110

Figura 32. Actitudes en base al Método EMPRETEC manifestadas por el sexo masculino, distinguiendo por escuelas. Elaboración propia	111
Figura 33. Valoración actitudes para el sexo femenino, estudiantes por escuelas. Elaboración propia.....	112
Figura 34. Proceso de análisis de factores que inciden en la actitud emprendedora para el colectivo de estudiantes. Elaboración propia.	118
Figura 35. Agrupación de las preguntas en clúster para el colectivo de estudiantes	119
Figura 36. Fases de trabajo realizado con el colectivo de productores.....	143
Figura 37. Diagrama organización de talleres para productores. Elaboración propia	144
Figura 38. Proceso de análisis de los factores que inciden en la actitud emprendedora para el colectivo de productores. Elaboración Propia.....	152
Figura 39. Agrupación de las preguntas en clúster para el colectivo de productores	153
Figura 41. Competencias emprendedoras. Elaboración propia	175
Figura 41. 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.....	178
Figura 42. Esquema de los pasos a seguir en un itinerario emprendedor en Ecuador. Elaboración propia.....	189
Figura 43. 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.....	195
Figura 44. 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.....	196
Figura 45. Actitudes emprendedoras para desarrollar. Elaboración propia.....	205
Figura 46. Lienzo de Canvas, Empresa PROVEAGRO S.A. Elaboración propia	207
Figura 47. Aspectos fundamentales, si se desea implantar un negocio similar a Proveagro S.A. centrado en elaborar Salsas Gourmet. Elaboración propia.....	207
Figura 48. Lienzo de Canvas, Empresa Cris Alimentos S.A. Elaboración propia	209
Figura 49. Aspectos fundamentales, si se desea implantar un negocio similar a Cris Alimentos S.A. centrado en la elaboración de Snacks. Elaboración propia.	209

Figura 50. Ficha Empresa Pacari. Elaboración propia.....	211
Figura 51. Aspectos fundamentales, si se desea implantar un negocio similar a Pacari, centrado en elaborar chocolates y otros derivados del cacao. Elaboración propia	211
Figura 53. Las claves del fracaso de las empresas, según el libro “El libro negro del emprendedor” de Fernando Trías de Bes (2007). Elaboración propia.	214
Figura 54. Pasos para lanzar una empresa exitosa, según el libro “La disciplina de emprender”, de Bill Aulet (2014). Elaboración propia.....	216

Resumen

Ecuador es un país muy rico en recursos naturales, lo que le permite tener un importante sector agrario, gracias a sus diversos microclimas y regiones productivas. Sin embargo, predomina una agricultura de supervivencia y los agentes de la cadena de valor necesitan profesionalizarse e innovar si pretenden alcanzar un modelo de agricultura mucho más moderna y competitiva, en estos tiempos en los que los mercados mundiales están muy influidos por la globalización parece que solo hay espacio para las empresas más fuertes, innovadoras o creativas.

Revisando el ecosistema emprendedor que caracteriza al sector agrario, se comprueba que arrastra una serie de falencias que le exigen un cambio a corto plazo. No solo es preciso impulsar la creación de nuevas empresas, también hay que mejorar o innovar en las que ya están funcionando. Dada la dimensión social de la agricultura en Ecuador, esta debería posicionarse como el principal motor del desarrollo global del país, pero la realidad es que se fundamenta en una cadena de valor muy desequilibrada y el sector no tiene ni la industrialización ni la organización interna que permita este liderazgo.

La presente Tesis doctoral se planteó con cuatro objetivos específicos. El primero era “conocer el estado actual en el que se encuentra el sector agroalimentario incidiendo en aquellos aspectos que pueden influir en mayor medida en el desarrollo de su ecosistema emprendedor”; para su cumplimiento se han confirmado los principales problemas y enfoques para abordarlos con personal experto de los diferentes eslabones de la cadena agroalimentaria (método Delphi), y elaborado unas matrices DAFO y CAME. A este objetivo se le

une el de “analizar la conformación general de la cadena de valor”, para lo que se ha tomado como referencia el cultivo del cacao y la palma africana, y además de revisar cómo están estructuradas dichas cadenas, se ha profundizado en los motivos que llevan al eslabón de origen a ser el que menor valor capta en toda la cadena.

Junto al diagnóstico del sector, el otro aspecto fundamental era “determinar la actitud emprendedora que caracteriza a distintos colectivos que pueden impulsar los agroemprendimientos”. Para ello se eligieron, por un lado, el alumnado universitario de distintas escuelas de empresa de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, sede Esmeraldas (PUCESE); gracias a su formación son potenciales emprendedores, por lo tanto, básicamente se necesita motivarlos para que se integren en el sector primario. Por otro lado, también se trabajó con productores, que, a pesar de tener una situación socioeconómica muy limitada y un nivel formativo muy deficiente, son quienes sustentan desde la base la producción de alimentos, y deberían tener un rol mucho más proactivo en la cadena agroalimentaria, por lo que es procedente cualquier labor de formación y motivación que pueda hacerse con ellos. Se pudo trabajar con 70 estudiantes y con 80 productores y a ambos colectivos, se le sometió a una capacitación específica para fomentar su actitud emprendedora, basada especialmente en una serie de talleres formativos.

Para analizar cuál es la caracterización de las actitudes emprendedoras de ambos grupos se utilizó la herramienta impulsada por las Naciones Unidas dentro de su programa EMPRETEC. También se profundizó, usando diferentes técnicas de inferencia estadística, la relación que podría haber entre los cambios de actitud percibidos antes y después de la capacitación respecto a otros aspectos. Así se contemplaron para los estudiantes factores como: el sexo, el cantón de procedencia, el parentesco con un familiar emprendedor o la modalidad de docencia empleada (ya que se usaron dinámicas más tradicionales frente a otras basadas en las metodologías ágiles). Respecto a los productores los factores fueron: sexo, parroquia de procedencia, y nivel de estudio.

Se han obtenido conclusiones en cada uno de los capítulos a modo de resultados de la investigación. En general se constata la máxima de que a emprender se aprende, y el importante y favorable papel que puede tener someter a distintos colectivos a una formación que refuerce los aspectos técnicos y empresariales que caracterizan al sector agroalimentario. A pesar de ser una capacitación puntual y muy limitada en el tiempo ambos colectivos mostraron evidentes mejoras, lo que invita a pensar que con un plan mucho más amplio en contenido y tiempo los resultados podrían ser sustanciales.

Un aspecto esencial también era cómo promover los emprendimientos y para ello se planteó el cuarto objetivo que era “describir cual sería el itinerario emprendedor si lo que se pretende es impulsar los modelos de negocio exitosos en el sector agroalimentario de Ecuador”. Es así como la Tesis concluye con una guía enfocada a profesionales de distintas organizaciones que realizan labores de enseñanza para ayudarles a establecer un plan de trabajo dirigido al fomento de nuevas empresas en Ecuador. Se aportan herramientas que pueden ser muy útiles y aún están poco extendidas en el sector agrario, como es el enfoque de las metodologías ágiles, entre las que estarían los lienzos de Canvas. También se repasan casos de empresas exitosas, a la vez que los motivos que llevan al fracaso de las empresas, junto con una serie de consejos y lista de herramientas para quienes emprenden.

La investigación se cierra con una serie de conclusiones globales, que complementan a las obtenidas de manera parcial en los principales capítulos, y un listado de recomendaciones para que se impulsen los agronegocios y que tendrían que llevarse a cabo, bien por la administración, universidades u otras entidades sociales, o bien por los productores y el resto de las agentes de la cadena de valor.

Palabras clave: Sector agrario, Delphi, DAFO, CAME, cacao, palma africana, actitud emprendedora, formación, cadena de valor, EMPRETEC, metodologías ágiles, lienzo de Canvas, itinerario emprendedor.

Summary

Ecuador has many different natural resources, thanks to its diverse microclimates and productive regions, which allows it to have an important agricultural sector. However, survival agriculture predominates and value chain agents need to professionalize and innovate if they intend to achieve a much more modern and competitive agriculture model. This is particularly important in these times when world markets are heavily influenced by globalization, in which it seems that there is only room for the strongest, innovative or creative companies.

Reviewing the entrepreneurial ecosystem that characterizes the agricultural sector, it is found that it carries a series of shortcomings that require a change in the short term. Not only does the creation of new companies need to be promoted, but we must also improve or innovate in those that are already functioning. Given the social dimension of agriculture in Ecuador, it should be positioned as the main engine of the country's global development. However, the reality is that it is based on a very unbalanced value chain and the sector has neither industrialization nor the internal organization that allows this leadership.

This doctoral thesis was proposed with four specific objectives. The first was "to know the current state of the agri-food sector, influencing in those aspects that may have a greater impact on the development of its entrepreneurial ecosystem". For compliance, the main problems and approaches have been confirmed to address them with expert personnel from the different links of the agri-food chain (Delphi method), and developed SWOT and CAME matrices. This objective is joined to "analyze the general conformation of the value chain", for which the cultivation of cocoa and African palm has been taken as a reference. Besides, it has been reviewed how these chains are structured, and it has deepened in the

reasons that lead to the link of origin to be the one that captures the lowest value in the whole chain.

Along with the diagnosis of the sector, the other fundamental aspect was "to determine the entrepreneurial attitude that characterizes different groups that can boost agribusinesses". To achieve this goal, university students of different business schools of the Pontifical Catholic University of Ecuador, Esmeraldas headquarters (PUCESE), were chosen. Thanks to their training they are potential entrepreneurs, therefore, they only need to be motivated for being integrated into the primary sector. On the other hand, we also worked with producers, who, despite having a very limited socioeconomic situation and a very poor training level, are those who support food production from the base, and would have to have a much more proactive role in the agri-food chain, so it is appropriate any training and motivation work that can be done with them. It was possible to work with 70 students and with 80 producers, and both groups underwent specific training to promote their entrepreneurial attitude, based especially on a series of training workshops.

To analyze the characterization of the entrepreneurial attitudes of both groups, the tool promoted by the United Nations was used within its EMPRETEC program. It also deepened, using different techniques of statistical inference, in the relationship that could be between changes in attitude perceived before and after training concerning other aspects. Thus, factors such as sex, the canton of origin, the relationship with an entrepreneurial family member or the teaching modality used (since more traditional dynamics were used compared to others based on agile methodologies) were contemplated for students. Regarding the producers, the factors were sex, parish of origin, and level of study.

Conclusions have been obtained in each of the chapters as a result of the investigation. In general, the maxim is verified: you learn to undertake, and the important and favorable role that different groups may have to undergo training that reinforces the technical and business aspects that characterize the agri-food sector. In spite of being a punctual and very limited training in time, both groups showed obvious improvements which invite us to think that with a much broader plan in content and time the results could be substantial.

An essential aspect was also how to promote entrepreneurship and for that purpose, the fourth objective was to "describe what the entrepreneurial itinerary would be if what is intended is to promote successful business models in the agri-food sector of Ecuador". Thus, the thesis concludes with a guide focused at professionals from different organizations that carry out teaching work to help them establish a work plan aimed at promoting new companies in Ecuador. Tools that can be very useful and are still not widely used in the agricultural sector are

provided, such as the agile methodologies approach, among which the business model Canvas would be. Cases of successful companies are also reviewed, as well as the reasons that lead to the companies' failure, together with a series of tips and a list of tools for those who undertake.

The research closes with a series of global conclusions, which complement those partially obtained in the main chapters, and a list of recommendations to promote agribusiness and that would have to be carried out, either by the administration, universities or other social entities, or by the producers and the rest of the value chain agents.

Keywords: Agricultural sector, Delphi, SWOT, CAME, cocoa, African palm, entrepreneurial attitude, training, value chain, EMPRETEC, agile methodologies, the business model Canvas, entrepreneurial itinerary.

Resum

L'Equador és un país molt ric en recursos naturals, la qual cosa li permet tindre un important sector agrari, gràcies als seus diversos microclimes i regions productives. No obstant això, predomina una agricultura de supervivència i els agents de la cadena de valor necessiten professionalitzar-se i innovar si pretenen aconseguir un model d'agricultura molt més moderna i competitiva, en aquests temps en els quals els mercats mundials estan molt influïts per la globalització sembla que només hi ha espai per a les empreses més fortes, innovadores o creatives.

Revisant l'ecosistema emprenedor que caracteritza al sector agrari, es comprova que arrossega una sèrie de carències que li exigeixen un canvi a curt termini. No solament cal impulsar la creació de noves empreses, també cal millorar o innovar en les que ja estan funcionant. Donada la dimensió social de l'agricultura a l'Equador, aquesta hauria de posicionar-se com el principal motor del desenvolupament global del país, però la realitat és que es fonamenta en una cadena de valor molt desequilibrada i el sector no té ni la industrialització ni l'organització interna que permeta aquest lideratge.

La present Tesi doctoral es va plantejar amb quatre objectius específics. El primer era “conèixer l'estat actual en el qual es troba el sector agroalimentari incidint en aquells aspectes que poden influir en major mesura en el desenvolupament del seu ecosistema emprenedor”. Per al seu compliment s'han confirmat els principals problemes i enfocaments per a abordar-los amb personal expert de les diferents baules de la cadena agroalimentària (mètode Delphi), i elaborat unes matrius DAFO i CAME. A aquest objectiu se li uneix el d'“analitzar la

conformació general de la cadena de valor”, per al que s'ha pres com a referència el cultiu del cacau i la palma africana, i, a més de revisar com estan estructurades aquestes cadenes, s'ha aprofundit en els motius que porten a la baula d'origen a ser el que menor valor capta en tota la cadena.

A més del diagnòstic del sector, l'altre aspecte fonamental era “determinar l'actitud emprenedora que caracteritza a diferents col·lectius que poden impulsar les agroemprenedories”. Amb aquest objectiu es van triar, d'una banda, l'alumnat universitari de diferents escoles d'empresa de la Pontifícia Universitat Catòlica de l'Equador, seu Esmeraldas (PUCESE). Gràcies a la seua formació són potencials emprenedors, i per tant, bàsicament es necessita motivar-los perquè s'integren en el sector primari. D'altra banda, també es va treballar amb productors, que, malgrat tindre una situació socioeconòmica molt limitada i un nivell formatiu molt deficient, són els qui sustenten des de la base la producció d'aliments, i haurien de tindre un rol molt més proactiu en la cadena agroalimentària, per la qual cosa és procedent qualsevol labor de formació i motivació que pugua fer-se amb ells. Es va poder treballar amb 70 estudiants i amb 80 productors, i a tots dos col·lectius se'ls va sotmetre a una capacitació específica per a fomentar la seua actitud emprenedora, basada especialment en una sèrie de tallers formatius.

Per a analitzar quina és la caracterització de les actituds emprenedores de tots dos grups es va utilitzar l'eina impulsada per les Nacions Unides dins del seu programa EMPRETEC. També es va aprofundir, usant diferents tècniques d'inferència estadística, en la relació que podria haver-hi entre els canvis d'actitud percebuts abans i després de la capacitació respecte a altres aspectes. Així es van contemplar per als estudiants factors com el sexe, el cantó de procedència, el parentiu amb un familiar emprenedor o la modalitat de docència emprada (ja que es van usar dinàmiques més tradicionals enfront d'altres basades en les metodologies àgils). Respecte als productors, els factors van ser sexe, parròquia de procedència, i nivell d'estudi.

S'han obtingut conclusions en cadascun dels capítols a manera de resultats de la investigació. En general es constata la màxima que a emprendre s'aprén, i l'important i favorable paper que pot tindre sotmetre a diferents col·lectius a una formació que reforçe els aspectes tècnics i empresarials que caracteritzen al sector agroalimentari. Malgrat ser una capacitació puntual i molt limitada en el temps, tots dos col·lectius van mostrar evidents millores, la qual cosa convida a pensar que amb un pla molt més ampli en contingut i temps els resultats podrien ser substancials

Un aspecte essencial també era com promoure les emprenedories i per a això es va plantejar el quart objectiu que era “descriure com seria l'itinerari emprenedor si el que es pretén és impulsar els models de negoci reeixits en el sector

agroalimentari de l'Equador". És així que la Tesi conclou amb una guia enfocada a professionals de diferents organitzacions que realitzen labors d'ensenyament per a ajudar-los a establir un pla de treball dirigit al foment de noves empreses a l'Equador. S'aporten eines que poden ser molt útils i que encara estan poc esteses en el sector agrari, com és l'enfocament de les metodologies àgils, entre les quals estarien els llenços Canvas. També es repassen casos d'empreses reeixides, alhora que els motius que porten a les empreses al fracàs, juntament amb una sèrie de consells i llista d'eines per als qui emprenen.

La investigació es tanca amb una sèrie de conclusions globals, que complementen a les obtingudes de manera parcial en els principals capítols, i un llistat de recomanacions perquè s'impulsen els agronegocis i que haurien de dur-se a terme, bé per l'administració, universitats o altres entitats socials, o bé pels productors i la resta d'agents de la cadena de valor.

Paraules clau: Sector agrari, Delphi, DAFO, CAME, cacau, palma africana, actitud emprenedora, formació, cadena de valor, EMPRETEC, metodologies àgils, llenç de Canvas, itinerari emprenedor.

1. Introducción

Desde hace décadas Ecuador está pasando por constantes transformaciones en todas sus estructuras gubernamentales, sociales y económicas, provocadas por los vaivenes políticos. De manera simplificada se pueden describir tres etapas muy marcadas que han condicionado la política de los últimos 30 años, y que han tenido gran incidencia en el estado actual del Ecuador, al igual que en la situación particular que vive su medio rural (Brassel et al., 2008).

La primera, se puede describir como la etapa liberal, un período que se caracterizó por la aplicación de políticas de corte neoliberal, los gobiernos legítimamente elegidos duraban dos años, eran derrocados y se asumía un gobierno provisional por otros dos años. Durante esta época, que abarca de 1988 a 2006, los casos de corrupción se hicieron presentes en todos los gobiernos y el país vivió la mayor crisis económica que desembocó en la “dolarización”¹.

En 2006 emerge un movimiento que abriría una nueva etapa política, económica y social para el país. Conocido popularmente como “correísmo” ha sido un período de diez años encabezado por el gobierno del economista Rafael Correa. Esta época estuvo muy marcada por la aplicación de políticas de corte social y por el intervencionismo a todo nivel por parte del Estado, alineado con el socialismo del siglo XXI de Venezuela y Cuba. Este intervencionismo y acaparamiento de poderes, dio cierta estabilidad que se evidenció en el crecimiento económico del país; sin embargo, los últimos años, este régimen se

¹ La dolarización se inicia en enero del 2000 cuando se adoptó el dólar de EEUU como moneda nacional de Ecuador desplazando al sucre.

vio envuelto en muchos casos de corrupción y en una crisis económica que aún hoy persiste. La tercera etapa se puede considerar que empezó en 2016, cuando se eligió un nuevo gobierno, que heredó un país inestable y deseoso de cambios, un gobierno que aún busca su propia identidad y camino en medio de una serie de decisiones restrictivas para hacer frente a los problemas heredados, a este período se le llama el “poscorreísmo”.

La inestabilidad política se refleja también en los sectores de la economía, por ejemplo, en el sector agropecuario en los últimos 30 años han existido tres leyes con distintos enfoques, de hecho, a decir de Zapatta et al. (2008) el aspecto fundamental de las primeras leyes fue profundizar sobre los problemas históricos de los minifundios. En la actualidad el sector está regido por la Ley Orgánica de Fomento y Desarrollo Agrario aprobada en 2014, una ley con espíritu desarrollista, aunque no impulsa de forma tácita la creación de empresas ni el emprendimiento en el sector.

La Ley Orgánica de Fomento y Desarrollo Agrario, chocó con el proceso de cambio de la matriz productiva que se inició durante los gobiernos de Rafael Correa, debido a que el sector no se encontraba, ni aún se encuentra suficientemente preparado para asumir sus planteamientos de golpe. En realidad, son cambios que actualmente no podrían llevarse a cabo debido a los serios problemas de corrupción que hay en las grandes obras que estaban previstas.

Todas estas situaciones provocadas por los vaivenes políticos, las fluctuaciones económicas y los constantes cambios en las leyes inciden negativamente en la población, generando desatención y desmotivación en la ciudadanía. Estos efectos se sienten con mayor fuerza en aquellos sectores o personas más vulnerables, con menos acceso a educación o medios de vida y que no tienen el cobijo de un trabajo por cuenta ajena, ni oportunidades para crecer de forma autónoma, pasando a ser los grandes olvidados, aunque en la práctica puedan tener gran importancia social y en la economía. Este es el caso de los productores agrarios en particular y el sector agropecuario del Ecuador en general.

Realmente el sector primario tiene muy difícil ser la base para el desarrollo que exige el país, al menos si no se hacen cosas diferentes y se impulsa la modernización e innovación en la actividad agropecuaria, algo que sí ha sucedido en otros países. En la actualidad hay países en Europa, Asia o América que de forma histórica sustentaron su desarrollo en la actividad agraria, y aunque ahora el papel de esta sea mucho menor han conseguido un nivel tecnológico elevado y al buen nivel de las estructuras productivas y comerciales, por lo que la agricultura sigue siendo un motor económico y social gracias precisamente a ese desarrollo tecnológico.

El hacer cosas distintas para lograr mejoras en un sector, siempre exige una implicación directa de los líderes políticos y de las administraciones públicas, sin embargo, la colaboración de la parte privada es esencial. Es el caso del sector agroalimentario, un cambio efectivo se lograría en base a la profesionalización y empoderamiento que logren los actores de forma individual. Una de las maneras más directas de conseguirlo es que participen en la creación de nuevas empresas, y que apuesten por la búsqueda de nuevos modelos de negocio.

Es en este contexto cuando la palabra "emprendimiento" toma su fuerza y mayor valor. Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE) emprender es "acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro", y esto precisamente es lo que hoy por hoy hay que impulsar en países que necesitan un desarrollo económico y social sustentado en el trabajo diario de la ciudadanía, como es el caso del Ecuador. El emprendimiento se asocia a la idea de crear nuevas empresas, y en el presente trabajo también se vincula con la actitud de mejora, y de incorporar innovaciones en las actividades económicas que ya están funcionando. Conocer cómo está estructurado el denominado "ecosistema emprendedor"² vinculado al sector agroalimentario del Ecuador será el punto central de esta Tesis, indagar en la situación que tienen algunos actores principales de dicho sector, qué rasgos personales les caracterizan, y reflexionar acerca de cómo puede impulsarse esta actitud emprendedora para que repercuta en un desarrollo global del país en general y de la actividad agroalimentaria en particular.

Según el GEM, *Global Entrepreneurship Monitor* (Lasio et al., 2017) para emprender es necesario crear las condiciones necesarias para que los emprendimientos resultantes sean sostenibles y tecnificados. Indudablemente emprender no es un proceso lineal ni repetitivo ya que cada individuo impregna el proyecto empresarial de su forma de ser y experiencia personal. Tampoco es un proceso que ha de hacerse sin sentido ni rumbo, quizás por eso a decir de Amatori (1980), los emprendedores deben actuar de manera libre pero guiados por el interés de dar respuesta a lo que exige el mercado.

En Ecuador el ecosistema emprendedor no es el óptimo, por debilidades propias del sistema. Según el GEM 2014 (Lasio et al., 2014), una de las falencias es la no existencia de una ley de emprendimiento que facilite la puesta en marcha de un real ecosistema emprendedor y con políticas públicas que lo refuercen. Lederman et al. (2013), indican en relación con la creación de empresas en Ecuador que las políticas públicas deben apuntar a fomentar la financiación, la

² Por ecosistema emprendedor hay que entender aquel contexto (por ejemplo, normativo) o simplemente entorno (geográfico y social) en el que trabajan los distintos agentes, y todos los factores que condicionan su funcionamiento e influyen en el surgimiento de empresas y proyectos empresariales.

facilidad para crear empresas y la formación de los emprendedores, siendo éstas de vital importancia para el desarrollo de nuevas empresas.

El estudio realizado por la consultora Catapulta y la Universidad Simón Bolívar (Cossio et al., 2011), menciona que quienes emprenden en Ecuador se caracterizan por tener competencias blandas y éstas tendrían que reforzarse con otras más duras. Habría que aclarar que dentro de las competencias blandas se incluyen las que vienen marcadas por la forma de ser, y entre ellas están la aptitud y la actitud emprendedora, mientras que las duras se asocian más con las habilidades que se adquieren a través de la capacitación y el entrenamiento.

Por otra parte, y según un estudio realizado por Burbano y Fernández-Zamudio (2018), en Ecuador los pequeños productores agropecuarios carecen de conocimientos de gestión empresarial y de negocios, así como técnicos. Además, revela que los productores están sumidos en la práctica de técnicas totalmente tradicionales, sin ningún tipo de implementación tecnológica, sin subsidios específicos para la actividad agraria, sin programas crediticios, educativos y de formación que apoyen y apuntalen dicho desarrollo. Todos estos aspectos se reflejan en las cadenas de valor agroalimentarias de Ecuador que se caracterizan por estar totalmente desarticuladas, en las que cada eslabón actúa al margen del otro, y donde la distribución del beneficio se hace de forma totalmente inequitativa, lo que afecta en mayor medida al eslabón de origen. Sin duda también hay que reflexionar sobre la cadena de valor para comprender las opciones reales que tiene un sector como el agroalimentario.

En un contexto tan desfavorable, las actitudes emprendedoras de los agricultores son muy limitadas. En realidad, lo que se percibe es una carencia de formación, de información, de motivación y de medios, todo ello impide que los productores asuman otro rol distinto al de meros trabajadores de la tierra. Es por esto por lo que en el presente trabajo se contempló la necesidad de interactuar directamente con los agricultores, fijando el foco en este colectivo a la hora de pensar bien en el desarrollo de nuevos agronegocios, o bien en la introducción de innovaciones en las empresas existentes. Para todas estas mejoras era fundamental la formación, siendo importante también el poder analizar los efectos de ésta.

Y en la cuestión de la preparación de las personas hay instituciones claves como es el caso de las universidades. Los egresados universitarios son el potencial personal más importante que tienen los países, ya que su formación les cualifica para ejercer tareas relevantes e influir en la modernización de los sectores productivos al ejercer puestos de decisión (Burbano y Fernández-Zamudio, 2018). El alumnado universitario fue el segundo colectivo donde se centraron los trabajos prácticos realizados en esta investigación, y es que el sector

agroalimentario de Ecuador está muy falto de profesionales cualificados e intentar que el alumnado de distintas escuelas de negocio se interese por esta labor, fue un planteamiento que se consideró necesario desde primer momento.

Y es en base a todo el contexto aquí detallado, cuando surge la motivación de elaborar la presente Tesis doctoral que se planteó con el siguiente **objetivo general**:

“Realizar un diagnóstico del sector agroalimentario de Ecuador desde una perspectiva de su estructura productiva y empresarial, con el fin de identificar los rasgos que determinan el ecosistema emprendedor en dicho sector. El objetivo último debe ser generar una serie de recomendaciones que puedan ponerse en práctica y que ayuden a impulsar el emprendimiento en alguna de las principales comarcas agrarias del país”.

A partir de este gran objetivo nacen los cuatro **objetivos específicos** que se describen a continuación, y que sirvieron a modo de guion para estructurar el desarrollo de la Tesis:

- 1. Conocer el estado actual en el que se encuentra el sector agroalimentario de Ecuador, con especial mención al cantón de Esmeraldas, e incidir en aquellos aspectos que pueden influir en mayor medida en el desarrollo de su ecosistema emprendedor.*
- 2. Analizar cuál es la conformación general de la cadena de valor agroalimentaria en este momento, y qué medidas serían necesarias para impulsar una mejora en el equilibrio de ésta, sobre todo en lo que respecta el eslabón del origen.*
- 3. Determinar las actitudes emprendedoras que caracterizan a distintos colectivos que pueden contribuir directamente a impulsar los agroemprendimientos, teniendo en cuenta las limitaciones que presentan, y las oportunidades que surgen cuando se someten a un trabajo de motivación y capacitación.*
- 4. Plantear cuál sería el itinerario emprendedor para seguir, si se pretenden impulsar modelos de negocio exitosos vinculados al sector agrario de Ecuador, y para ello generar una guía que pueda ayudar a profesionales de distintas organizaciones o vinculados a la enseñanza, a promocionar el emprendimiento agroalimentario desde sus instituciones.*

La memoria de la presente Tesis se estructura en nueve grandes capítulos. En el **Capítulo I**, se abarcan los aspectos preliminares que sirven a modo de introducción del trabajo. El **Capítulo II** engloba el marco teórico con los conceptos y planteamientos que se consideran fundamentales para el desarrollo de la investigación. En el **Capítulo III** se recopilan los aspectos metodológicos relacionados con el análisis estadístico de los datos. El **Capítulo IV** se centra en el diagnóstico del sector agroalimentario de Ecuador. En el **Capítulo V**, se contextualiza la cadena de valor en general y se describe la cadena de dos cultivos muy importantes para el Ecuador, y por los que es conocido a nivel mundial, el cacao y la palma africana. El **Capítulo VI** y el **Capítulo VII** hacen referencia a los trabajos realizados con estudiantes y productores respectivamente, y que se han centrado fundamentalmente en la determinación de la actitud emprendedora de cada uno de estos colectivos. En el **Capítulo VIII** se diseña, a modo de guía, cuál puede ser el itinerario que debe seguir una persona emprendedora, teniendo en cuenta el conjunto de resultados de la investigación. Se finaliza con el **Capítulo IX** en el que se presenta la discusión final a modo de conclusiones globales de la Tesis doctoral y un grupo de recomendaciones básicas del sector para mejorar su ecosistema emprendedor.

Tras un apartado donde se recopila toda la bibliografía utilizada (**Referencias Bibliográficas**), la Tesis termina con la recopilación de un grupo de Anexos (**Anexos**), que sirven como complemento para lectura de esta memoria, y suponen la recopilación de los principales datos y cálculos realizados en la presente investigación.

Capítulo II.

Antecedentes

En el presente capítulo se revisan algunas de las teorías en las que se sustenta esta investigación, también se abarcan las principales conceptualizaciones teóricas que han servido como punto de partida para el estudio.

2.1. Sobre el proceso de emprender y su análisis

Esta Tesis doctoral tiene como uno de sus principales objetivos, el análisis el contexto que caracteriza a los emprendedores y cómo se ejecuta el proceso de emprender. Para Alejandro Schnarch Kirberg “la actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación ocurre dentro o fuera de organizaciones existentes, o si da lugar o no, a la creación de una nueva entidad de negocio” (Schnarch, 2008). Dicha gestión ha de ser realizada por quién en la actualidad se conoce como emprendedor/a, persona a la cual se le suelen atribuir una serie de cualidades, habilidades y un carácter personal diferenciador, así como un planteamiento de vida que le motiva a generar ideas que podrían llegar a consolidarse como negocios.

Se considera que fue Richard Cantillon, padre de la economía política, el primero en definir y acuñar con claridad el término emprendedor; lo hizo en su obra “Ensayo sobre la Naturaleza del Comercio en General” escrito sobre 1730, y es ahí donde indica que: “El *entrepreneur* es el que promete pagar al propietario, por su granja o tierra una suma fija de dinero, sin tener la certeza del beneficio en criar ganados, en producir cereales, vino, heno, etc., a su buen juicio, sin posibilidad de prever cuál de estos artículos le permitirá obtener el mejor precio” (Ravier, 2011). Dicho de otro modo, el emprendedor es alguien que, sin conocer el resultado asume el riesgo de incursionar un negocio.

Hoy se ha generalizado la idea de que una persona es emprendedora cuando está dispuesta a hacer cosas y asumir riesgos por ellas. Habitualmente la imagen de emprendedor va asociada a la idea de personas que crean empresas o las gestionan, aunque estos aspectos son conceptos que sirven más exactamente para definir a un/a empresario/a. Según el trabajo de Girón (2000), Schumpeter ya afirmaba que “Cantillon tiene una conciencia clara de la función del empresario” y menciona que el *entrepreneur* es a su juicio un “empresario innovador”, el mismo que “destruye con creatividad el mercado”, haciendo que el emprendedor deje su zona de confort con la finalidad de alcanzar un nuevo estado.

Para Amatori (1980) la persona emprendedora, es quien de manera libre y autónoma decide dar respuesta mediante una actividad, a las exigencias de un mercado y esto lo puede hacer de manera individual o acompañado por otras personas.

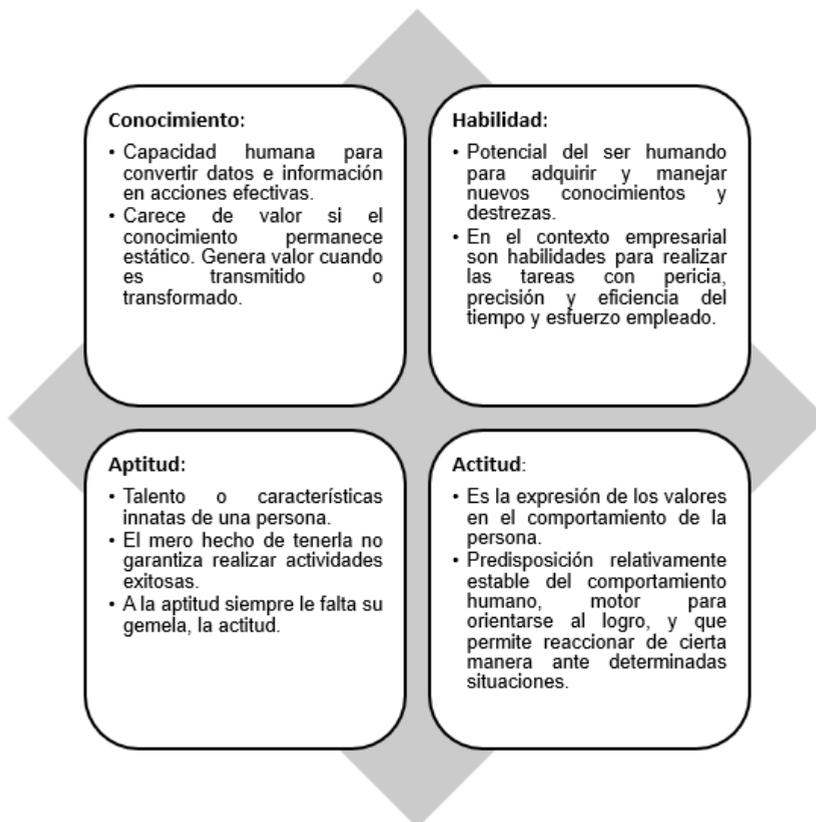
En el trabajo de Burbano (2016), se justifica el papel relevante de los emprendedores en todos los sectores de la economía, como dinamizadores sociales, ya sea en su papel como generadores de empleo o como promotores de las innovaciones. En el caso de Ecuador, los datos más recientes proporcionados por el *Global Entrepreneurship Monitor* GEM (Lasio et al., 2017), dejan ver que sigue siendo el primer país de Latinoamérica en Actividad Emprendedora Temprana (TAE), con un 31,8%, una cifra que se ha reducido en alrededor de dos puntos entre 2015 y 2017, aun así, supera en algo más de dos puntos el promedio de los países de América Latina. A pesar de ello, para Burbano (2016), el emprendimiento en Ecuador es principalmente de subsistencia, con poca innovación y con dificultades para crecer y permanecer en el mercado.

Esta dificultad para el desarrollo de las empresas podría radicar en propia figura del emprendedor. Los autores Pulgarín y Cardona (2011) y Briceño (2009), consideran la existencia de dos enfoques que esgrimen esta situación. El primero sería psicológico o comportamental, es decir, el que viene dado por las características personales de quién emprende; el segundo sería sociocultural. Según Pulgarín y Cardona (2011) los factores socioculturales y el marco

institucional son los aspectos fundamentales para que emerjan las empresas. En ambos trabajos consideran determinante para el éxito de las empresas la forma de actuar del emprendedor, su motivación personal, o cómo realiza la toma de decisiones.

En este punto, se hace necesario clarificar varios conceptos con sus definiciones, ya que son usados habitualmente cuando se analiza el proceso emprendedor. Se ha recogido una síntesis de estos en la Figura 1.

Figura 1. Conceptos habituales usados en el análisis del proceso de emprender.



Fuente: Elaboración propia a partir de la guía para promover la cultura emprendedora responsable de la Junta de Andalucía (Linares, 2012)

2.1.1. Teoría de la motivación de McClelland

Por motivación se entiende a los deseos que hacen que las personas actúen de determinada manera, y obviamente el contexto social, familiar o demográfico, influye en esos deseos. En este sentido, de acuerdo con Chiavenato et. al (1999),

la motivación de las personas estaría dada por la interacción existente entre el individuo y su entorno; también la forma en la que se relacionan las personas determina sus motivaciones.

A decir de Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo (2013), las personas actúan por el deseo de satisfacer necesidades, que coincide con lo que decía Maslow (2008), quién indicó que la motivación de las personas radica en el propio individuo. Primero buscan satisfacer sus necesidades más básicas, pero una vez cubierta esa necesidad pasaría a desear cubrir otra más compleja. Realmente se trataría de un proceso no mecánico, pero muchas veces inconsciente, y fue describiendo él mismo, cuando propuso la famosa “Pirámide de las necesidades de Maslow”. Por lo tanto, el deseo de actuar podría venir dado por las necesidades humanas como lo indica Maslow, pero también por dos factores como planteaba Herzberg los motivacionales y de higiene (Manso, 2002); los primeros serían aquellos que tienen que ver con las obligaciones y responsabilidades que asume la persona, y los de higiene están dados por las condiciones del entorno en el que se desenvuelve.

David McClelland, consideró al igual que Maslow, que lo que impulsa a actuar a las personas son las necesidades (Toro, 1917). Para McClelland, las personas aprenden las necesidades mientras son infantes y cuando son adultos, estas necesidades se evidencian con distintas intensidades y determinando su forma de pensar, por tanto, las acciones que se observan son consecuencia de sus pensamientos (Chang, 2010).

McClelland en 1961 inició un proceso investigativo desarrollando una serie de mecanismos que permitirían medir ciertas motivaciones a partir de lo que piensan los individuos. De hecho, fue uno de los primeros que aplicó las teorías de la ciencia comportamental en estudios empíricos sobre la motivación para emprender, estableciendo una conexión entre las necesidades de realización y el desarrollo económico de las sociedades (Ching y Kitahara, 2015). Su proceso de investigación se aplicó a gerentes de empresas de países desarrollados y en vía de desarrollo (Toro, 1917). Por tanto, y como mencionan Blanco et al. (2017) los emprendedores tienen un perfil claro que les es común y les caracteriza, en otras palabras, unos rasgos que los identifican como emprendedores. Este perfil entonces está compuesto por factores motivacionales o actitudinales, que le son propios a la persona, y factores sociales, culturales y del entorno.

Dado que la actitud es una cuestión inherente a la persona, algunos autores intentaron estudiar dichas actitudes, pero es el estudio de Pulgarín y Cardona (2011) uno de los que, a nuestro juicio, logra de forma clara llegar a una explicación de las mismas. En el estudio se parte de la **denominada Teoría de McClelland**, autor que estableció que las necesidades que motivan a los

empresarios a emprender o impulsar nuevos negocios, se clasificarían en: *Necesidades de Logro o Realización*, aquellas que les motivan a la consecución de grandes objetivos; *Necesidades de Afiliación*, al asumir el emprendedor de que no puede lograr sus metas en solitario, sino que necesita de los demás; y las *Necesidades de Poder*, o capacidad de la persona que emprende para influir en quienes dependen de ella. Además, McClelland concretó que cada una de estas necesidades estaban determinadas por ciertas actitudes, o comportamientos, hasta un total de diez (Hernández, 2014).

A continuación, se recopilan los comportamientos que componen a las tres necesidades enmarcadas por McClelland:

- ✓ **Necesidad de Logro:** Ser persistentes, buscar oportunidades e iniciativas, buscar riesgos calculados, exigir eficiencia y calidad, y cumplir sus compromisos.
- ✓ **Necesidad de Afiliación:** Planificar sistemáticamente, buscar información, fijar metas.
- ✓ **Necesidad de poder:** Ser persuasivo y construir redes de apoyo, autoconfianza e independencia.

La clasificación de las actitudes por grupos de necesidades ha sido usada por distintos autores para definir, analizar y comprender el carácter emprendedor de un determinado colectivo (Rodríguez et al., 2014), algo que también se hace en la presente Tesis. Este enfoque ha sido usado también en el trabajo de Ching y Kitahara (2017), entre otros. La base es una herramienta desarrollada por la Organización de Naciones Unidas, que a su vez partía de la teoría de McClelland y tiene como elemento base el “Cuestionario de Comportamiento Emprendedor”. Dicha herramienta se enmarca en el Programa EMPRETEC.

2.1.2. La metodología para analizar el comportamiento emprendedor según el Programa EMPRETEC

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (UNCTAD), creó EMPRETEC, como un programa para el desarrollo y la promoción del espíritu emprendedor. El nombre es un término surgido de la unión de emprendimiento y tecnología (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2018). El programa se encargó de desarrollar la herramienta Características del Comportamiento Emprendedor (CCE), con la que se busca medir el comportamiento emprendedor de un grupo de personas, y a partir de ahí plantear diferentes acciones de trabajo en la zona donde se enmarca dicho colectivo.

Esta herramienta se fundamenta en las aproximaciones teóricas desarrollada por David McClelland en 1961. Por su parte Pulgarín y Cardona (2011) concretaban que la motivación para emprender en países desarrollados surge en mayor medida de las oportunidades, por ejemplo, de darle un uso más rentable a unos ahorros, mientras que en países en desarrollo se suele emprender más por necesidad.

La relevancia de los planteamientos de EMPRETEC para un estudio como el que se propone en esta Tesis, radica por una parte en su aplicabilidad y utilidad para la zona en la que se realiza el estudio, y por otra en la replicabilidad que tienen para diferenciar colectivos. El cuestionario para determinar las características del comportamiento emprendedor ha sido aplicado en 29 países, de los que solo 6, son países en vías de desarrollo. Según la UNCTAD, se ha ayudado al desarrollo de más de 150.000 emprendedores.

Las “Características del Comportamiento Emprendedor” (CCE), se determinan a través de un cuestionario compuesto por 55 preguntas, que miden los diez comportamientos descritos por McClelland. Se trata de un grupo de afirmaciones que se deben valorar en una escala de Likert de 1 a 5 según el grado de relevancia que tenga cada pregunta para la persona que responde. En el fondo lo que está recogiendo para cada individuo es un grupo de variables de carácter psicológico, que actúan como variables explicativas del éxito empresarial (Saboia y Martín, 2006).

Para la aplicación científica de este cuestionario, también es conveniente conocer su nivel de fiabilidad, por tal razón los autores Pulgarín et al., (2012) y Pulgarín y Cardona (2011), midieron la consistencia interna de viabilidad del cuestionario a través de método Alfa Cronbach, un método de consistencia interna para estimar la fiabilidad de pruebas, obteniendo un 8,87, por lo que confirmaron que la prueba es consistente y se puede utilizar con confianza.

A pesar de su utilidad, este cuestionario es solo una herramienta que mide unos rasgos psicológicos de un colectivo en un momento puntual, y con ello se pretende reflejar cual es el proceso emprendedor que están viviendo dichas personas. Sin embargo, no hay que olvidar que provocar un cambio radical en la actitud emprendedora es algo que exige tiempo y utilizar dinámicas y actividades muy distintas para ir materializando esos cambios en las personas. Hay autores que sostienen que la actitud emprendedora y la motivación a emprender nace a partir de las necesidades, pero también es el resultado de un proceso de aprendizaje, y solo con formación se pueden obtener cambio o resultados (Orti y Garzón -Fernández, 2017).

Para Ordoñez (2017), el aprendizaje es una condición para el desarrollo cognoscitivo, y se requiere de la asistencia de otras personas que ya han construido desarrollos más avanzados. De ahí la importancia de poder participar en una buena enseñanza. Preferentemente se debe basar en metodologías pedagógicas que no se queden sólo en la teoría, sino que sean además activas y prácticas, para obtener resultados mejores (Álvarez y Pulgarín, 2016).

En la Tabla 1, se recopilan las actitudes valoradas con la herramienta CCE y la explicación de lo que engloba cada una, en el Anexo 1 se detallada la forma de cálculo propuesta por EMPRETEC. En esta Tesis se utiliza esta metodología, para comprender la actitud emprendedora del alumnado universitario y de los productores con los que se ha trabajado. Desarrollándose en profundidad en los Capítulos VI y VII

Tabla 1. Actitudes que componen las necesidades según la McClelland

Necesidades de logros	Ser persistente	Implica actuar frente a un gran desafío, actuar repetidamente y estar al tanto de la estrategia utilizada para afrontar el mismo. De la misma forma la superación de obstáculos haciéndole frente a estos, conlleva a los grandes emprendedores a alcanzar sus metas y objetivos.
	Buscar oportunidades e iniciativa	Las circunstancias no son un motivador para los emprendedores; un emprendedor actúa por iniciativa adelantándose a los hechos, aprovechando oportunidades y tomando delantera comprometido con su organización.
	Busqueda de riesgos calculados	Un emprendedor calcula riesgos deliberadamente, evalúa sus alternativas, toma decisiones, actúa para reducir riesgos o controlar resultados.
	Exigir eficiencia y calidad	La necesidad por realizar las cosas mejores y más rápidas garantiza el cumplimiento de las normas de forma excelente, teniendo en cuenta procesos y requisitos para así cumplir y exceder las expectativas dentro de la organización.
	Cumplir con sus compromisos	Un emprendedor valora la buena voluntad y resultados a largo plazo más que ganancias a corto plazo. Su esmero y sacrificio personal por la realización de una labor permite realizar las tareas más exigentes, así como su esfuerzo para satisfacer a su equipo de trabajo y clientes.
Necesidades de afiliación	Fijar metas	Este se mide en torno a los retos personales los cuales son impulsados por las metas y objetivos que se fija el emprendedor, ya que tiene una visión clara y una necesidad de poder que permite que en el largo y el corto plazo se esfuerce por conseguirlas.
	Buscar información	Recurre a fuentes de información útiles para la empresa en cuanto a toma de decisiones se refiere. También un buen emprendedor se asesora de personas expertas que le aseguren una buena retroalimentación para llevarlo a cabo en la organización.
	Planificar sistemáticamente	Para la toma de decisiones es necesario estipular tiempo de entrega de proyectos dentro de la organización, asignar tareas y hacer revisión de planes de acuerdo con las expectativas y recursos.
Necesidades de poder	Ser persuasivo y construir redes de apoyo	La habilidad para formular estrategias le da la capacidad de influir en otros y en el curso de la organización de acuerdo con la situación que afronte, también delega a personas clave que pueden tener un alto impacto en el ambiente organizacional y el desempeño del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.
	Autoconfianza e independencia	Expresa confianza en su propia habilidad para enfrentar los retos y alcanzar el éxito de la compañía; al buscar la autonomía y el control de las reglas, atribuye a sí mismo y a su conducta las causas del éxito y sus fracasos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría de (Pulgarín et al., 2012)

2.2. Sobre el sector agroalimentario en Ecuador y su análisis

En el trabajo de Burbano y Fernández Zamudio (2018), se describe cómo la agricultura ha sido desde siempre uno de los principales componentes de la economía ecuatoriana, tanto por la generación de empleo que origina como por ser el sustento de los miles de familias que hacen de esta actividad su medio de vida. Sin embargo, en los últimos años su grado de participación en el PIB global ha perdido peso. En Ecuador el PIB agropecuario forma parte del PIB Total Industrial, un indicador que globalmente sí ha crecido, pasando de alrededor de 3,1 millones de dólares en 2013 a 7,6 en 2015.

De hecho, como se describe en el estudio de Burbano y Fernández Zamudio (2018), el sector agrícola es el que más empleo genera en el Ecuador, siendo por sí un sector con escaso desempleo. Del total de la población económicamente activa a nivel rural, el 97% se encontraba trabajando en 2014, según los datos de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, recogida por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Granda et al., 2017). También en esta encuesta se percibe el fuerte vínculo que tiene Ecuador con lo agrario, y la gran dependencia de la agricultura que tiene con la población catalogada como rural, la cual se dedica en un 58,5% a actividades de extracción de recursos de la naturaleza, es decir, al sector primario.

Comprender el funcionamiento del sector exige conocer cómo se comporta su cadena de valor, un concepto que de forma intrínseca se asocia al de la misión de una empresa. Aludimos a la cadena para explicar el conjunto de agentes e instituciones que intervienen en la producción y venta de alimentos, en todos ellos el objetivo principal es vender y generar ganancias a las personas que promocionan dicha actividad. Pero hoy en día la tarea de vender es compleja y difícil, dada la gran competencia que concurre en los mercados agrarios; la deducción a la que se puede llegar es que la comercialización de alimentos necesita apostar por la diferenciación de los productos (Lliso et al., 2019). Esa diferenciación se debe plasmar a lo largo de toda la cadena de valor, y cada eslabón debería agregar valor a los productos, lo que a su vez permitiría aumentar valor a las empresas. Para Quintero y Sánchez (1997) la cadena de valor es una red de actividades conectadas y relacionadas, que añaden valor. Su estudio permite identificar las ventajas competitivas de la organización, y asumiendo que las personas que deseen adquirir un producto están dispuestas a pagar por él, será precisamente ese el valor añadido por una de las empresas intervinientes, el que origine el margen de beneficio.

Porter y Heppelmann (2015) señalan que la cadena abarca todos los procesos que agregan valor al producto, y van desde el abastecimiento de los insumos agrícolas, hasta el servicio posterior que se ofrece al consumidor. Todos esos procesos deberían ayudar a que las empresas se mantengan en el sector, y que puedan adoptar de forma continua los cambios que les exige el mercado. La globalización ha hecho que la comercialización agraria haya derivado en cadenas cada vez más largas y complejas, donde lo más evidente ha sido un aumento de los intermediarios (Albisu, 2011). Todo ello aleja a los agricultores del producto final, impidiendo que reciban un retorno justo por sus cosechas (Lliso et al., 2019).

Se podría decir que la cadena de valor es una red en sentido ascendente, con múltiples actividades encadenadas donde los insumos iniciales se van convirtiendo en otros de mayor valor, pero en la que el producto que queda listo para su consumo final es el que debe tener el mayor valor añadido. Las fases o procesos que añaden el valor a veces son complejas, como ocurre en productos que requieren ser industrializados, tal es el caso de los frutos de la palmera africana de los que se obtiene aceite de palma y otros derivados. Sin embargo, en otras ocasiones el producto original apenas se modifica, como pasa en las frutas que se destinan a consumo en fresco.

Es necesario analizar la cadena de valor de los productos agroalimentarios, para tener una perspectiva clara de la situación en la que se encuentran dichos productos en todas sus etapas. Una forma es poner el foco en los actores de cada eslabón, revisando su papel y su incidencia en el resultado global (Cuji et al., 2018). También se puede abordar desglosando las actividades o procesos en otros más básicos, de manera que se pueda estudiar detenida e individualmente cada componente de la cadena y determinar lo que aporta cada uno al resultado final (Caro y Ibáñez, 2000).

En el caso de la producción agroalimentaria, es importante conocer y revisar cada uno de los eslabones que forman parte de este. Los autores Guzmán et al. (2015), proponen cinco eslabones para el análisis de la cadena de valor de productos agrarios como el cacao, pero que es extensible a otros cultivos. La cadena propuesta estaría compuesta por: a) la producción primaria o agrícola; b) el acopio y otros agentes y beneficiarios; c) la transformación para generar productos secundarios que se podrían dirigir a un consumo intermedio u otro; d) la transformación para generar productos terminados para el consumo final y, e) la distribución y comercialización.

El estudio de la cadena de valor suele tener un alto componente descriptivo y cualitativo como mencionan Barrera et al. (2013) y Alonso (2008). A pesar de que no siempre es factible tener información cuantitativa para determinar el funcionamiento de una cadena de valor, igualmente un enfoque cualitativo permite

tener una visión global. A decir de Cuji et al. (2018), se puede conocer el estado de todo el sector y tener una idea general de la cadena de valor, partiendo de una actuación más puntual o local.

En el Capítulo V se complementa el diagnóstico que se hace al sector agroalimentario de Ecuador (detallado en el Capítulo IV) con un análisis de la cadena de valor. Se han elegido productos muy característicos de Ecuador en general y Esmeraldas en particular, la palma africana y el cacao.

2.2.1. El análisis del sector agrario a través de entrevistas a expertos: método Delphi

Partir del conocimiento que tienen el personal experto sobre una temática concreta, es uno de los métodos de investigación más extendidos. Se trata de la recopilación de información de manera prospectiva, apoyándose en la experiencia que tiene un grupo de personas, bien porque estén habituadas a trabajar en una realidad concreta o porque se enfrentan a diario al mismo problema que se pretende solucionar. El método Delphi forma parte de estas metodologías, y sirve para realizar previsión de situaciones futuras o tendencias; este es muy útil en el análisis y comprensión de realidades complejas, así como para la toma de decisiones y creación de realidades (Reguant y Torrado-Fonseca, 2016). Su esencia está en que permite obtener información individual de personas expertas en un tema, con la finalidad de obtener conclusiones o premisas partiendo del pensamiento de un grupo al que se le entrevista de manera individual (Dalkey y Helmer, 1963).

El método Delphi, permite realizar una descripción de un fenómeno o suceso y sus causas con datos reportados por expertos. Este conocimiento es relevante sobre todo en áreas en las que no existe información disponible, o bien la que existe no es clara o no se tiene fácil acceso (Rowe y Wright, 1999).

Esta técnica, se viene usando de manera tradicional en las ciencias sociales, y para ser ejecutada, es necesario contar con un grupo de personas expertas que han debido ser previamente seleccionadas a discreción, y a las que no se les retroalimenta con información de quienes son las otras personas participantes del panel. Consiste en realizar varias rondas de preguntas y repreguntas a las que responden tras obtener un *feedback*. Sin duda el anonimato del grupo y el proceso de retroalimentación al que es sometido evita la existencia de ruidos en la información que se recaba, sin embargo, ese *feedback* no asegura un consenso general. De antemano se busca el conocimiento y actitud que manifiestan ante un tema, el que luego se llegue a unas aportaciones más o menos consensuadas forma parte del resultado, pero no es la primera intención, ya que los participantes no se seleccionan para llegar a ese acuerdo, sino para reflejar la realidad tratada.

Como mencionan Melián-Navarro et al. (2011), los participantes han de ser personas que conozcan el tema, ya sea por interés, porque lo estudian, realizan proyectos sobre el mismo, o bien porque trabajan y viven de ello.

El proceso se estructura en varias rondas, suelen ser dos o tres, la finalidad de cada ronda es asegurar el nivel de confianza emitido del grupo de respuestas dadas. Generalmente lo que se percibe es que según se pasan las rondas va generándose un consenso, probablemente porque al conocer y reflexionar sobre las opiniones del conjunto los sujetos deciden matizar su propia respuesta (Blasco et al., 2010). De forma operativa en cada ronda de consulta el cuestionario irá mostrando de forma fehaciente la información que va siendo proporcionada por el conjunto de expertos. Para facilitar su análisis se suelen utilizar variables con un carácter cualitativo pero que se pueden tratar de manera cuantitativa y viceversa.

En la presente Tesis se aplicó el método Delphi para realizar el diagnóstico de la situación que vive el sector agroalimentario en Ecuador. La bondad principal que se vio en su uso fue que los trabajos Delphi buscan contrastar y combinar opiniones de personas expertas de manera individual, pero permiten obtener propuestas globales sustanciadas. Precisamente la falta de información inicial de la que se partía, y la disparidad que se observa en el estado que tienen los distintos cultivos del sector agrario de Ecuador, y la falta de profesionalización de los agentes, no facilitaba que se plantearan otras dinámicas grupales. También la propia realidad forzó a buscar el personal experto concienzudamente, para que las valoraciones aportadas tuvieran la representatividad y relevancia que se pretendía. En el Capítulo IV se muestran los trabajos realizados con la metodología Delphi.

Capítulo III. Metodología

En este capítulo se van a recopilar las ideas esenciales que sustentan los procedimientos y herramientas utilizadas para cumplir con los objetivos de la presente investigación, en especial la parte metodológica que no ha sido abordada en el capítulo anterior y aquella que no se detalla en el desarrollo de los siguientes.

3.1. Planteamientos iniciales de la investigación

Los planteamientos previos de toda investigación con carácter científico son, que hay que arrancar de objetivos claros, y llegar a resultados comprobables y replicables, fundamentados en datos que han sido analizados de forma objetiva.

La realidad que analiza esta Tesis es amplia y compleja, entre otras causas por el vacío que genera la falta de estudios previos sobre la temática aquí planteada. Ciertamente apenas existen trabajos académicos, ni informes técnicos, ni otro tipo de estudios que aborden la realidad del sector agroalimentario de Ecuador con una visión transversal como aquí se hace, o que hayan puesto el punto de mira en los aspectos de emprendimiento. Tampoco la información secundaria es muy prolífica, y lo mismo ocurre con las estadísticas oficiales, siendo habitual que los datos fueran dispersos e irregulares. A todo esto, se suma que esta Tesis se centra en el sector agroalimentario, el cual está muy desestructurado en Ecuador, y gran parte de los agentes que participan en el mismo funcionan sin apenas profesionalidad. Lo habitual es que las personas que

trabajan en este sector no cataloguen su trabajo como una actividad económica a la que hay que dotar de visión empresarial. En consecuencia, ha sido la propia realidad y la captación de información que ha sido posible, la que ha hecho que la metodología deba contemplar distintos enfoques y se empleen diferentes tipos de investigación.

Por una parte, se ha aplicado una investigación de tipo *exploratoria*, que se inició con el contacto directo con el sector agroalimentario, con el fin de conocerlo y poder definir las cuestiones sobre las que había que profundizar (Díaz-Narváez y Calzadilla, 2016). La investigación *exploratoria* ha permitido indagar en el funcionamiento del sector y a los actores de la cadena agroalimentaria en general, o que operan en cultivos esenciales para Ecuador en particular. Además, el contacto directo tanto con estudiantes universitarios como con agricultores supuso conocer sus dificultades e inquietudes, en resumen, su realidad diaria. Todo ello es lo que ha posibilitado tener una visión global del ecosistema emprendedor, focalizando en el que está vinculado al medio rural y en el sector agroalimentario.

También se ha usado una investigación de tipo *descriptiva*, dado que se ha tratado de detallar de forma pormenorizada los rasgos que caracterizan al comportamiento emprendedor de dos colectivos esenciales para el desarrollo del sector, los estudiantes universitarios y los propios agricultores. Además, se han descrito las características y el funcionamiento de la cadena de valor agroalimentaria, incidiendo especialmente en el eslabón más débil. Todo esto hace que esta investigación además de ser descriptiva sea explicativa, pues no solo se describe el hecho objeto de estudio o sus actores, sino que se busca entender y explicar el por qué, de ese hecho (Grajales, 2000).

Por último, esta investigación es de tipo *cualitativa*, ya que, si el centro de la investigación es el determinar las características del comportamiento emprendedor de los dos colectivos objeto del estudio, esto se realiza a través de algunas de sus principales cualidades (sexo, edad, entorno del que proceden, el que hayan tenido o no una experiencia emprendedora previa, etc.). También es de tipo *cuantitativa*, porque además de determinar las cualidades que inciden en ese comportamiento emprendedor, se han aplicado distintos procedimientos estadísticos para cuantificar el grado de incidencia de esas cualidades en el comportamiento de los estudiantes o productores (Ruiz, 2003).

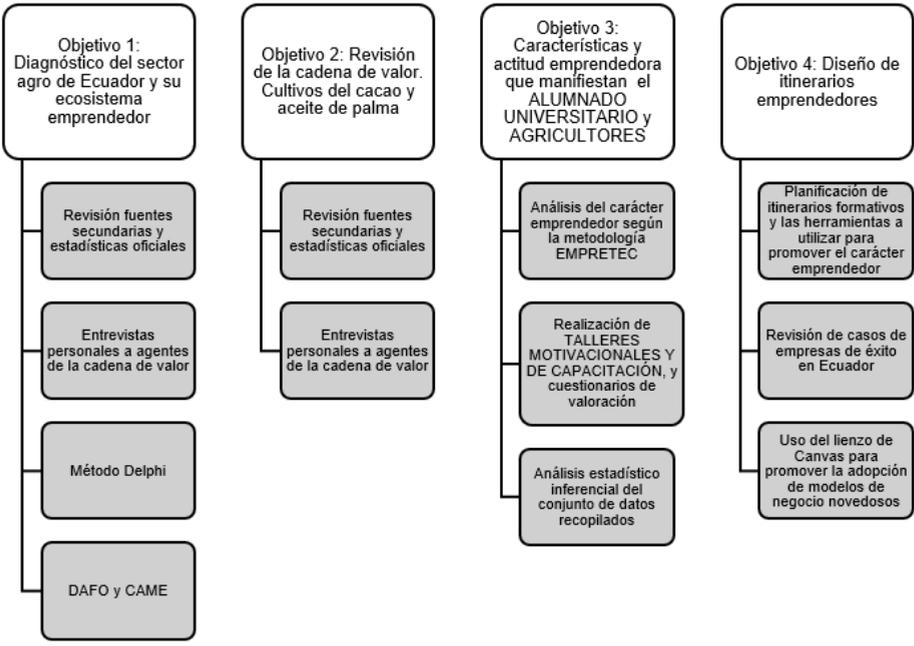
A continuación, se recopila un resumen de los instrumentos que se han usado para el logro de los distintos objetivos de la Tesis, para pasar seguidamente, a detallar, la esencia de las metodologías empleadas. Se recopilan aquí las de tipología estadística, ya que otras, o bien se han introducido en el Capítulo II, o se terminarán de detallar en el capítulo pertinente. Es el caso del análisis del carácter emprendedor mediante la metodología EMPRETEC o el método Delphi, mientras

que las matrices DAFO y CAME se explican directamente en el Capítulo IV y el uso de lienzos de Canvas se realiza en el Capítulo VIII.

3.2. Resumen del esquema de trabajo e instrumentos de análisis aplicados

Para el logro de los cuatro objetivos específicos de esta Tesis se han usado diferentes instrumentos metodológicos. Un resumen de estos se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Tipos y métodos de investigación utilizados en los distintos objetivos de la Tesis. Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

3.3. Métodos de investigación

Para realizar inferencias teóricas y estadísticas, es necesario contar con métodos de investigación que allanen el camino de la investigación, con la finalidad de facilitar el proceso de recabar información y datos, para poder procesarlos y analizarlos.

En esta investigación se aplican varios métodos. Uno de ellos fue el *método analítico*, que incluye el subdividir en varias partes los hechos y datos que son objetos de estudio para llegar a una mejor comprensión de estos; así por ejemplo se optó por desglosar en partes el análisis de las características del comportamiento emprendedor, o el análisis del sector agroalimentario (Abreu, 2014).

Se utilizó el *método comparativo*, por lo que, partiendo de la información y datos recabados, se analizaron y establecieron similitudes y diferencias entre las cadenas de valor de dos cultivos agrarios fundamentales para el país; igualmente se establecieron similitudes y diferencias entre los comportamientos emprendedores de los estudiantes y agricultores (Abreu, 2014).

Para la interpretación y establecimiento de conclusiones en distintos momentos de la investigación, se hace uso de los métodos deductivo e inductivo, y es por ello que, partiendo de premisas generales, se pueden establecer premisas más específicas, y que, de cuestiones particulares, se pueden construir conceptos que logren abarcar cuestiones generales (Sabino, 2014).

3.4. Análisis descriptivo y depuración de datos

En todo proceso de investigación se recaba gran cantidad de información y de datos de la muestra o población con la que se está trabajando, lo que hace que el primer paso sea realizar un tratamiento descriptivo de los mismos. Con esta descripción se busca agrupar la cantidad de información que contienen los datos para visualizarla mejor, lo que facilita la caracterización de la muestra o fenómeno de estudio y la detección de datos anómalos.

Este proceso hace uso de algunas técnicas y herramientas estadísticas de procesamiento; en el caso de los datos que se tratan en esta Tesis, se aplicaron, entre otras, las tabulaciones, gráficas, tablas de frecuencia o tablas de frecuencias cruzadas, en función de cómo fuesen los datos (cualitativos o cuantitativos) y de su estructura (unidimensionales, bidimensionales o multidimensionales), (Cazau, 2006).

Las técnicas que se utilizan van a depender en gran medida de la variable o las variables que se estén tratando. Para las variables cuantitativas comúnmente se utilizan medidas de posición como la media, mediana o cuartiles; medidas de dispersión como el rango, desviación típica o coeficiente de variación; medidas de forma de distribución como el coeficiente de asimetría o curtosis; o, gráficos que permiten ver la distribución de las observaciones, como puede ser el caso del diagrama caja-bigote, histogramas, representaciones en papel probabilístico normal, o diagramas bivariantes. En el caso de las variables cualitativas se suelen utilizar las tablas de frecuencia unidimensionales o bidimensionales, o representaciones gráficas como diagramas de barra o diagramas de pastel.

El uso de estas técnicas de descripción de datos facilita la deducción e inferencia de conclusiones referentes a la población a partir de la muestra o del fenómeno con el que se esté trabajando, así como emitir una serie de conclusiones que no estén afectadas por las anomalías de los datos.

3.4.1. Análisis clúster

Este análisis pertenece al grupo de técnicas multivariantes que suelen ser utilizadas para clasificar un conjunto de individuos o casos. También se puede utilizar para agrupar un conjunto disperso de variables, que es como se ha utilizado en esta Tesis. Lo que se pretende es conseguir la máxima homogeneidad en cada grupo de variables y de igual forma las diferencias que hay entre dichos grupos.

La agrupación se basa en la similaridad o distancia de las variables o individuos a ser agrupados (Fernández, 1991). Es decir, se agrupan los

“individuos” o “variables” según su parecido estadístico, de modo que los elementos con mayor parecido informativo quedan englobados en el mismo clúster.

El método clúster implica dos procedimientos en esencia; el primero es la construcción de una matriz basada en la distancia o similitud que hay entre los individuos o entre las variables analizadas; en segundo lugar, la construcción del clúster en sí se realiza a través de algoritmos de clasificación, que pueden ser:

Aglomerativo o divisivo: será algoritmo Aglomerativo cuando a partir de los elementos estos progresivamente se fusionan y forman grupos construyendo sucesivas particiones; será divisivo si a partir de un conjunto de elementos o de un conglomerado se divide en grupos cada vez más pequeños.

Jerárquico o no jerárquico: será jerárquico cuando los grupos se fusionen de manera sucesiva y generen jerarquías, que según disminuya la homogeneidad se harán más amplias; será no jerárquico cuando se formen grupos que sean homogéneos pero que entre ellos no se establezca una relación jerárquica.

Monotético o politético: El algoritmo es Monotético cuando la agrupación se basa en una característica muy relevante, por tanto el proceso es divisivo pues se separan a los individuos o variables que tienen esa característica de aquellos que no la tienen; agrupaciones politéticas cuando no existe una característica relevante sino que son muchas las características y no se exige que los miembros o que aquellas variables que forman ese conglomerado posean todas las características pero sí que mantengan cierta homogeneidad en ellas (Fernández, 1991).

En esta Tesis se ha aplicado el análisis clúster para agrupar variables; las variables están representadas por una serie de preguntas a las que se les aplica un algoritmo jerárquico, es decir, de forma sucesiva los grupos se van fusionando y van creando esas jerarquías; los clústeres que forman lo hacen generando distintos niveles y se estructuran ordenadamente. La medida de similitud utilizada en la presente Tesis para el agrupamiento de las variables está directamente relacionada con el valor absoluto del coeficiente de correlación; dicho de otro modo, cuanto mayor sea el coeficiente de correlación, en valor absoluto, entre dos variables evaluadas, mayor será su similitud y la posibilidad de estar en el mismo clúster.

La representación del clúster mediante el método jerárquico se suele realizar en un diagrama en forma de árbol invertido que lleva por nombre dendograma, en el que se puede apreciar con claridad las distintas y sucesivas fusiones que se dan formando las ramas de este árbol. A mayor nivel, mayor tamaño y menor

homogeneidad. Los resultados del análisis clúster permiten la reducción de la dimensionalidad del problema, y poder seguir trabajando con datos más reducidos, pero sin perder rigor estadístico (Wilks, 2011).

3.5. Técnicas estadísticas inferenciales

Los métodos estadísticos inferenciales pretenden averiguar hasta qué punto, lo que se intuye en unos datos procedentes de una muestra, es generalizable a escala poblacional, es decir, si las hipótesis que parecen desprenderse de un conjunto de datos observados pueden tomarse como algo real, y no sólo como un efecto del azar producido en la toma de datos.

En la ciencia estadística existen dos grandes grupos de métodos inferenciales: los paramétricos y los no paramétricos. La estadística no paramétrica es un término utilizado para aludir a los métodos de contrastes de hipótesis y estimación que son válidos bajo asunciones menos restrictivas que las técnicas paramétricas clásicas.

Los métodos no paramétricos son frecuentemente llamados “*distribution-free methods*”, debido a que la inferencia se basa en tests estadísticos cuya distribución muestral no depende de la distribución de la población de la que la muestra ha sido extraída (Guillen et al., 2012).

Los métodos no paramétricos son siempre superiores a los paramétricos cuando las hipótesis sobre la distribución poblacional se alejan de la realidad (Levin y Rubin, 2010). Sin embargo, en caso contrario, los test paramétricos suponen una mejor alternativa, dado que siempre ofrecen una mayor potencia, es decir, mayor probabilidad en el rechazo de hipótesis nulas falsas, al utilizar una mayor información en los datos (Acoltzin-Vidal, 2014).

En esta Tesis, en el caso de los contrastes paramétricos se han utilizado la prueba t, tanto para observaciones independientes como para observaciones dependientes, y el análisis de varianza (ANOVA) unifactorial. Los contrastes no paramétricos utilizados son la prueba de rangos con signos de Wilcoxon, la prueba U para muestras independientes de Man-Whitney-Wilcoxon y la prueba H de Kruskal Wallis para varias muestras independientes (Pardo y Ruiz, 2010).

Cuando se realiza inferencia estadística, es importante definir una hipótesis nula que es la que se asume como cierta a menos que los datos muestrales nos evidencien lo contrario. Los datos muestrales permiten obtener lo que se conoce como estadístico de prueba; este estadístico es un valor obtenido a partir de los datos muestrales y cuya distribución (llamada distribución de referencia) es conocida cuando la hipótesis nula es cierta (Lind et al., 2001). El enfrentamiento

del estadístico de prueba a la distribución de referencia es la clave para la aceptación o el rechazo de la hipótesis nula; si la probabilidad de obtención del estadístico de prueba es alto, mayor del 5% habitualmente, bajo la hipótesis nula, ésta será aceptada, mientras que si es baja (menor del 5%) será rechazada. A esta probabilidad se le conoce como p-valor (Llorente et al., 2000) y (Fernández y Díaz, 2001).

3.5.1. Contrastes paramétricos

Existen una gran y variada cantidad de contrastes paramétricos para aceptar o rechazar hipótesis basadas en parámetros de la población. La aplicación de dichos contrastes conlleva, en general, la exigencia de cumplir los criterios de normalidad y de homocedasticidad.

- ✓ **Prueba t:** De forma general, este contraste se aplica cuando puede asumirse que los datos procedentes de una población siguen una distribución normal (Gómez-Gómez, Danglot-Banck, Vega-Franco, 2003). En esta Tesis, se ha utilizado la prueba t para dos muestras con observaciones independientes y para dos muestras con observaciones dependientes. **Prueba t para muestras pareadas o dependientes;** se aplica cuando se pretende comparar las respuestas de una serie de sujetos en dos instantes distintos (ej.: antes y después de un periodo formativo). **Prueba t para muestras independientes;** se aplica cuando las respuestas a comparar se realizan sobre grupos de sujetos distintos (ej.: grupos de sujetos procedentes de distintas situaciones demográficas o socioeconómicas) (Sánchez, 2015).
- ✓ **Análisis de la varianza ANOVA:** El análisis de la varianza ANOVA, fue acuñado entre los años 1920 y 1930 por el genetista y estadístico R.A. Fisher (Prieto y Caridad y Ocerín, 1988). El ANOVA busca conocer la influencia de uno o más factores (variables categóricas), sobre la variable respuesta que puede ser una variable cuantitativa (Gutiérrez y de la Vara, 2008). El aplicar el ANOVA exige cumplir con tres requisitos fundamentales, el primero la distribución de las poblaciones es normal; dos, que las muestras son independientes; y tres, que la varianza de la población es igual; estos requisitos son propios de las técnicas o estudios paramétricos (Rubio y Berlanga, 2012). Una vez determinadas las diferencias significativas, se aplican pruebas que permitan comparar las medias entre sí, conocidas como comparaciones múltiples, entre las que están las pruebas Newman-Keuls, Duncan y Tukey que es la utilizada en esta Tesis. Por ejemplo, en esta Tesis el análisis de la varianza se ha aplicado, entre otras situaciones, al estudio de posibles influencias de

factores como nivel de estudios sobre la intención de emprender (Sánchez, 2015).

3.5.2. Contrastes no paramétricos

Los contrastes no paramétricos utilizados en el presente trabajo fueron: Prueba de rangos con signos de Wilcoxon para dos muestras relacionadas, U de Mann-Whitney para dos muestras independientes y H de Kruskal-Wallis para varias muestras independientes:

- ✓ **Prueba de rangos con signos de Wilcoxon para dos muestras relacionadas:** Esta prueba fue introducida en 1945 por Frank Wilcoxon, y supone hacer comparaciones de observaciones dependientes, considerándolo la alternativa no paramétrica del t-test (Pardo y Ruiz, 2002). A diferencia de otras pruebas no paramétricas como la prueba de los signos, respecto a la mediana, ésta es más potente, pues tiene en consideración la magnitud de los datos y no solo si la diferencia es positiva o negativa de acuerdo con Orellana (2001) y Gómez-Gómez et al., (2003). Según Amat (2016), las condiciones para aplicar este estadístico son: a) los datos deben estar relacionados; b) los datos deben ser ordenables de forma ascendente o descendente; c) la distribución no necesariamente debe ser normal, pero sí simétrica.
- ✓ **Prueba de Mann-Whitney para dos muestras independientes:** También llamado prueba de Mann-Whitney-Wilcoxon. Fue propuesta inicialmente por Wilcoxon para muestras iguales, pero son Henry Mann y D.R. Whitney en 1947 quienes la extienden a muestras desiguales y redondean la idea inicial. Es considerada como la alternativa directa a la prueba t para observaciones independientes, cuando se cuenta con medidas ordinales y no se cumple el criterio de normalidad (Martín, 2001).
- ✓ **Prueba de Kruskal-Wallis para varias muestras independientes:** Partiendo del análisis y de la propuesta de Mann y Whitney, Kruskal y Wallis en 1952, proponen una herramienta estadística que haga lo mismo, pero para más de dos muestras (Moncada, 2015). Por tanto, este estadístico se convierte en la alternativa cuando no es posible aplicar el ANOVA.

Estas tres pruebas no paramétricas comentadas han sido utilizadas en la presente Tesis en conjunción con las correspondientes alternativas paramétricas, con el fin de intentar aunar, en las conclusiones obtenidas, la mayor potencia de los contrastes paramétricos con el menor alejamiento de los contrastes no paramétricos respecto a los supuestos sobre los que se apoyan.

3.6. Los colectivos sociales analizados

Para el proceso de determinación del comportamiento emprendedor, se decidió trabajar con dos colectivos, por un lado, el alumnado universitario, procedente de carreras empresariales, a quienes se percibe como potenciales emprendedores y empleadores para el sector agroalimentario. Por otro a la base del sector, los productores agrícolas de los que depende también gran parte de las innovaciones que tendrían que adoptarse para mejorar la agricultura ecuatoriana.

3.6.1. Alumnado universitario

Los estudiantes que participan en el estudio pertenecen a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas (PUCESE), concretamente a las escuelas de Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, y Comercio Exterior. En total a la fecha de ejecución (primer semestre de 2017), se encontraban matriculados 320 estudiantes en las tres escuelas.

El trabajo con los estudiantes se desarrolló en dos fases. En la primera fase, se aplicó a 264 estudiantes de las tres escuelas el Cuestionario E-1: "Comportamiento emprendedor de los estudiantes". Siguiendo la metodología y el proceso desarrollado por EMPRETEC, que tiene como base la teoría de McClelland. El objetivo era conocer las actitudes emprendedoras de este alumnado. Con este mismo fin, esta metodología ha sido utilizada en otros entornos académicos y con otros universitarios, como se ha comprobado en otros trabajos Pulgarin y Cardona (2011), Pulgarín et al. (2012), Daza et al. (2016), García-Hernández et al. (2017), o de Ching y Kitahara (2017).

Del grupo inicial de estudiantes que participaron en la primera toma de datos, se ofrecieron de forma voluntaria para continuar trabajando en el tema, 70 alumnos completaron la fase segunda, consistente en una etapa específica de motivación y capacitación para impulsar el emprendimiento.

Más concretamente, lo que se hizo en la segunda fase fueron cuatro talleres, de 2 horas y 30 minutos de duración cada uno. Los talleres tuvieron como objetivo trabajar estos dos aspectos: 1) incentivar el espíritu y comportamiento emprendedor, y 2) formar en habilidades y herramientas que les facilite el proceso de puesta en marcha de una empresa. Así mismo se quería comprobar la incidencia que puede tener la dinámica formativa que se sigue, motivo por el que a estos estudiantes se los dividió en dos grupos de 35 cada uno, y se siguieron dos enfoques metodológicos diferentes.

Al grupo “A”, o “Grupo de enseñanza tradicional”, se le impartieron los talleres basados en clases magistrales, en las que el personal docente actúa proporcionando toda la información y el papel del alumnado siempre es más pasivo. Al grupo “B”, o “Grupo de enseñanza dinámica”, se le aplicaron otras actividades enmarcadas dentro de las denominadas metodologías ágiles, que tienen un gran vínculo con el denominado *design thinking*, y en los que los participantes actúan de manera más dinámica y creativa en el proceso formativo, mientras que el docente juega más un rol de facilitador.

Al finalizar todos los talleres, se volvió a pasar a los 70 estudiantes el Cuestionario E-1: “Comportamiento emprendedor de los estudiantes”, con la intención de medir y comparar el cambio surgido después de recibir la capacitación. Tras esta toma de datos se tiene una información del antes y después, lo que ha permitido aplicar distintas técnicas estadísticas inferenciales para profundizar en el análisis de los factores que inciden en los cambios observados. Con este fin, además de los datos incluidos por la metodología EMPRETEC en el cuestionario E-1, se recoge otra información complementaria: el sexo, el carácter rural o urbano de su lugar de procedencia, el que cuenten o no con un familiar emprendedor y otros aspectos.

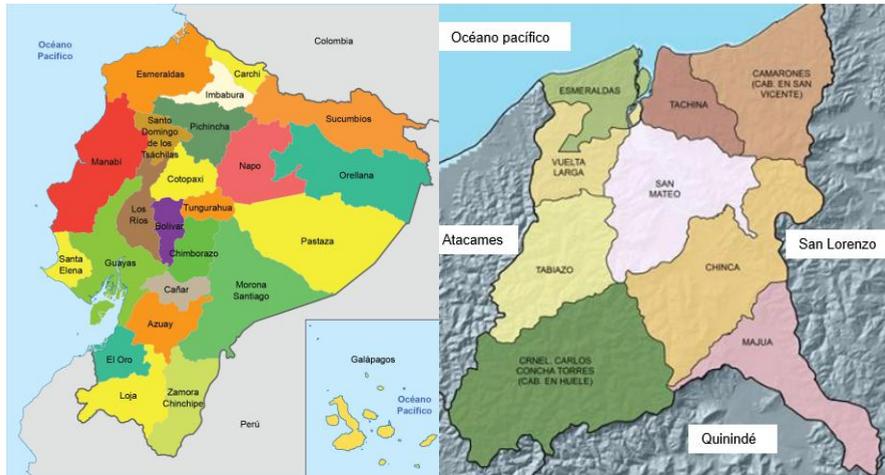
Un mayor desglose de la actividad y procedimiento seguido para la toma de datos y análisis de estos se encuentra recogido en el Capítulo VI.

3.6.2. Agricultores

Los productores agrícolas son un colectivo esencial para el sector agrario, al vivir y trabajar directamente en el origen de los alimentos. Su implicación es determinante para el desarrollo del sector, ya que son quienes adoptan las innovaciones, quienes las aplican a pie de campo y las personas que pueden invertir en un cambio radical desde las bases productivas. En el diagnóstico previo que se hizo del sector quedó patente que para que este colectivo asuma un rol más proactivo que el que realizan en la actualidad necesitan mejorar sustancialmente su formación. Se consideró, por lo tanto, uno de los colectivos esenciales a introducir en este estudio.

Como representación del conjunto de agricultores de Ecuador, se ha podido trabajar con agricultores de cinco parroquias rurales del cantón Esmeraldas: Vuelta Larga, Tabiazo, Tachina, Chinca y Camarones (Figura 3).

Figura 3. Ubicación de la provincia de Esmeraldas dentro de Ecuador y mapa político del cantón Esmeraldas, con la localización de sus parroquias rurales



Fuente: Departamento de planificación del (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, 2014)

El trabajo con los productores se realizó también en dos fases. En la primera hubo que localizar y contactar con los representantes de distintas Juntas Parroquiales y otro tipo de asociaciones de productores, sondeando cuáles eran las que tenían más receptividad a la capacitación que se quería impartir. Eso supuso realizar una serie de contactos por teléfono y correo electrónico, y también visitas personales a distintas parroquias. Una vez llegado a los primeros acuerdos se planificaron visitas a las parroquias donde además de los técnicos y personal responsable se contaría con la presencia (y participación) de los agricultores. El trabajo se realizó durante el periodo invernal, una época de muchas lluvias, lo que complicó el contacto con los productores, por las distancias entre los centros poblados y la cabecera cantonal, así como por el acceso a los mismos. A pesar de las dificultades se logró tener un primer contacto con 113 agricultores.

Lo primero que se hizo fue pasar al total de agricultores el cuestionario “P-1: Encuesta inicial” (Anexo 2), que consta de 26 preguntas, con las que se buscaba tener una primera descripción y una caracterización global de la agricultura de Esmeraldas, y por extensión de la situación del sector en Ecuador, a través de los rasgos que manifestaban cada uno de los participantes. Se preguntó cuál es la actividad que realizan (su dedicación, tipo de cultivo, dimensión de la explotación), su posición en la cadena de valor (si además de producir realizaban alguna actividad más), se indagó además sobre el vínculo o apoyo que recibe de la administración, si ha realizado o tiene previsto introducir alguna innovación, y aspectos esenciales de su financiación.

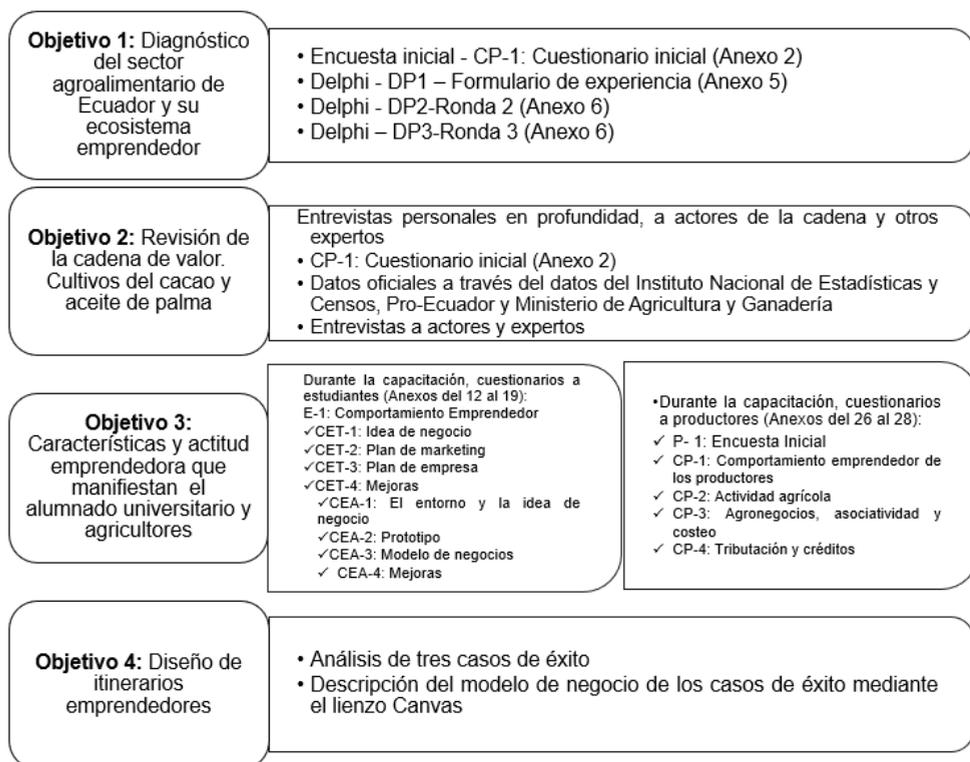
Tras esa primera toma de datos, en sesiones posteriores y con un grupo menor de participantes se realizó la capacitación. En este colectivo se realizaron en total tres talleres, adaptando el material a impartir y la forma de docencia a los rasgos y necesidades de los asistentes. No hay que olvidar que este personal muchas veces no tiene siquiera una formación elemental; de hecho, había un número considerable de personas que no sabían leer ni escribir. Es por ello por lo que dentro del material utilizado en las capacitaciones se incluyen actividades participativas, visualización de vídeos y otras herramientas de trabajo grupal. La capacitación fue diseñada e impartida por el doctorando, pero para ello también se contó con un apoyo puntual a pie de campo de otros compañeros de la universidad, y con materiales específicos para formar a agricultores que habían sido diseñados por la directora de Tesis.

El desglose de las actividades realizadas y el resultado del análisis de los datos obtenidos se exponen en el Capítulo VII.

3.7. Instrumentos y técnicas empleadas para la recopilación de datos

La toma de datos se ha adaptado a los objetivos fijados en la Tesis y a las metodologías analíticas que se iban a usar. Además de una amplia prospección de información secundaria, que fue consultada y ordenada para sostener las ideas iniciales de las que parte la presente investigación, se han debido realizar numerosos contactos personales tanto con los distintos agentes de la cadena de valor agroalimentaria, como con personal de la universidad. Dada la envergadura de este estudio, y los distintos aspectos que abarca, se han aplicado varios instrumentos y en momentos diferentes. Por ejemplo, se han realizado entrevistas en profundidad y aplicado distintos tipos de encuestas, como son los cuestionarios a expertos de la cadena agroalimentaria, más los empleados con agricultores y estudiantes (Figura 4).

Figura 4. Captación de datos e instrumentos aplicados para la consecución de los objetivos de la Tesis.



Fuente: Elaboración propia.

3.8. Proceso de análisis inferencial de datos

Uno de los objetivos clave de esta Tesis era conocer la actitud emprendedora que muestra el alumnado universitario y los productores, para lo que se aplicó la herramienta conocida como “Cuestionario de Comportamiento Emprendedor” desarrollada por el Programa EMPRETEC, tanto antes como después de los talleres.

Más allá de la información expuesta y desgranada según la metodología EMPRETEC, con la que se aportaba una visión de las actitudes emprendedoras que podrían atribuirse a cada grupo, era importante profundizar si había aspectos genéricos o bien factores específicos que condicionen dicho comportamiento. Para ello se estableció una secuencia de análisis inferencial, y se calcularon distintos estadísticos para conocer qué factores sociales, culturales o personales podrían (o no) favorecer la creación de empresas.

La secuencia que se siguió fue la siguiente:

- ✓ La herramienta EMPRETEC partía de un cuestionario de 55 preguntas (Anexos 3 y 4), de las que se habían deducido 10 rasgos personales o actitudes que se asocian favorables al emprendimiento; aplicar esta metodología fue la primera forma de caracterizar a quienes participaron en los talleres. Como se pasó el mismo cuestionario antes y después de la capacitación, y al contar con información de carácter social, del entorno cultural y otras circunstancias personales de los individuos analizados, se buscó además conocer algo más sobre los aspectos que propiciaban el cambio de los participantes.
- ✓ El siguiente paso fue realizar un análisis clúster, para cribar las 55 preguntas iniciales a partir de las valoraciones dadas de forma individual por todos los participantes, de los dos colectivos. Con la creación del clúster se consigue agrupar las preguntas aplicando un criterio estadístico, evitando hacerlo de manera discrecional por el doctorando. Se logra con ello reducir la cantidad de preguntas, y evitar el propio sesgo que se podría derivar del cuestionario inicial, ya que tiene muchas cuestiones que se relacionan entre sí, seguramente con el fin de reafirmar las respuestas a través de varias formas de preguntas, lo que sin duda imposibilitaba hacer un análisis estadístico más en profundidad con las preguntas originales.

- ✓ Lo que surge del clúster es una nueva agrupación donde ahora se tienen distintos conjuntos de preguntas. Dichos grupos están formados por varias preguntas representativas, lo que permite dos cosas, 1) en función de la naturaleza de cada grupo de preguntas esos clústeres se renombran ya que se asocian a “nuevas actitudes”, es decir, se define qué rasgos tendría una persona que queda englobada en un clúster con tales preguntas; y 2) es sobre las preguntas que conforman dichos grupos de nuevas actitudes a las que se someten a distintas pruebas estadísticas. Los métodos estadísticos aplicados fueron tanto paramétricos como no paramétricos. Los factores o aspectos que se analizaron para ver si influían en la conformación de los distintos clústeres fueron (de manera global): cantón del que proceden, tener o no un familiar emprendedor, la relación de parentesco con ese familiar emprendedor, el sexo y la edad. En el caso de los estudiantes además se valoró la dinámica docente seguida para su capacitación. Finalmente, en el caso de los productores también se analizó la parroquia de procedencia y el tipo o nivel de estudios.

- ✓ De forma concreta los métodos estadísticos aplicados fueron: ANOVA, prueba-t, Kruskal Wallis, Mann-Whitney-Wilcoxon, dependiendo de la tipología de las variables a analizar y el tipo de factor. Con ellos, de forma pormenorizada y pregunta a pregunta y clúster a clúster, se fue comprobando la relación existente entre esas “nuevas actitudes” y los factores con los que se las cruzaban. El resultado de todos estos análisis se recoge en el Capítulo VI para el alumnado universitario y en el Capítulo VII para los agricultores. Además, en dichos capítulos se muestran más detalles de todas las inferencias realizadas.

3.8.1. Procesamiento de datos

Durante el proceso de investigación fue necesaria la aplicación de varias técnicas de análisis estadístico para lo que se utilizaron los programas Statgraphics plus 5.1 y Minitab 14 en sus licencias académicas.

Es necesario recalcar que el estudio presentó algunas limitaciones, que radican en el tipo de población con la que se trabajó (pequeños productores), la falta de información, formación y acceso a tecnologías y créditos; estas limitaciones se ampliarán al inicio del **Capítulo IX Conclusiones**, con la intención de que queden debidamente contextualizadas algunas de las conclusiones que se presentan.

Capítulo IV. Diagnóstico del sector agroalimentario

En los capítulos anteriores se revisaron las teorías que sirven de base para este estudio, y se han establecido las bases y procesos metodológicos que guían hacia el logro de los objetivos del trabajo.

En este momento es necesario internarse y profundizar en el conocimiento del sector agroalimentario ecuatoriano, el trabajo realizado por los distintos actores y cuáles son los principales rasgos que caracterizan a sus empresas.

El objetivo de este capítulo es contextualizar y analizar la situación en la que se encuentra actualmente el sector agroalimentario o agropecuario (como se conoce en Ecuador). Para este capítulo se parte de lo ya desarrollado en el Trabajo de Fin de Máster del doctorando (Burbano, 2016), también se utiliza información secundaria, especialmente datos estadísticos oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, del Banco Central del Ecuador y del Banco Mundial. Además, se han podido captar datos de fuentes primarias, derivados tanto de las entrevistas personales con agentes de la cadena, y los específicamente obtenidos de los cuestionarios “Encuesta inicial a productores” y los usados en el método Delphi. En base a toda la información recopilada, las principales conclusiones del diagnóstico realizado se han usado para elaborar unas matrices DAFO y CAME, que quedan comentadas al final del capítulo.

4.1. El ecosistema emprendedor según el GEM

El *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), hace a nivel mundial un informe sobre la actividad emprendedora en 54 países, de los que Ecuador forma parte. En los informes de 2012 a 2017, el país ha mostrado tener una alta tasa de actividad emprendedora, pero también algunas deficiencias que siguen sin ser resueltas (Lasio et al., 2013; Lasio, et al., 2012, 2014, 2015, 2016, 2017)

La Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) desde 2012, ubica a Ecuador por encima de la media de América Latina y el Caribe, situándolo como el país en el que más emprende en dicha región, sin embargo, en los últimos años ésta ha ido menguando, de 2012 a 2017 la TEA ha pasado de 0,36 a 0,29, son 0,07 puntos que se ha retrocedido en cinco años.

A pesar de ello los informes del GEM destacan de Ecuador algunos factores como el nivel de su educación primaria y educación superior, la organización comercial y profesional, el acceso a infraestructura física y las normas sociales y culturales, que le dan el primer lugar en TEA. Sin embargo, y a pesar de que se observa cierta mejoría, hay aspectos en los que está por debajo de la media de la región, siendo los factores que catalogan como más deficientes: el apoyo financiero, las políticas gubernamentales generales, las políticas públicas de regulación y que no existan programas específicos sobre emprendimiento desde la administración. Por su parte, los factores en los que se mantiene relativamente igual que la media de la región son, el nivel de apertura de su mercado interior y la dinámica de éste.

Como propuestas de mejora, en todos los informes se señala la necesidad de corregir y perfeccionar algunas cuestiones, especialmente indican que el sistema de financiamiento a emprendedores debería reforzarse desde el Estado; que se debe impulsar este tema desde la educación, abarcando todos los niveles de formación, no solo en la universidad; se debe facilitar el acceso a tecnologías y créditos privados; fomentar y difundir la ley antimonopolios para mejorar la competitividad; y en general implementar distintos programas que incentiven la creación de empresa desde el Estado. Esto último podría venir ligado a la aprobación de una Ley de emprendimiento que disminuya la excesiva regulación que supone la existencia de otras leyes que afectan a todos los sectores, y a las que necesariamente deben acogerse quienes están empezando un negocio. En el trabajo de Burbano (2016) se resaltaba de manera especial, que tanto las excesivas regulaciones como la no existencia de una ley de emprendimiento en Ecuador tiene una incidencia muy negativa en el ecosistema emprendedor.

Según los informes GEM, en Ecuador emprenden más aquellas personas que viven en zonas urbanas, donde la TEA es del 65%, mientras que en el medio rural es del 35%. El total de actividad emprendedora que se produce por necesidad es en el entorno urbano un 63,4%, mientras que el medio rural es del 36,6%. Si la tasa se refiere al total de personas que emprenden buscando una mejora laboral, resulta de un 69% en del área urbana y del 31% en el área rural, evidenciando que la falta de oportunidades hace más complicado el emprendimiento en el medio rural.

Finalmente, en cuanto al género, los informes indican que emprenden más las mujeres que los hombres, en 2017 el 52% de quienes emprendieron eran mujeres, y del total de nuevos proyectos empresariales el 60% fueron impulsados por féminas.

4.2. El medio rural y contexto agroalimentario

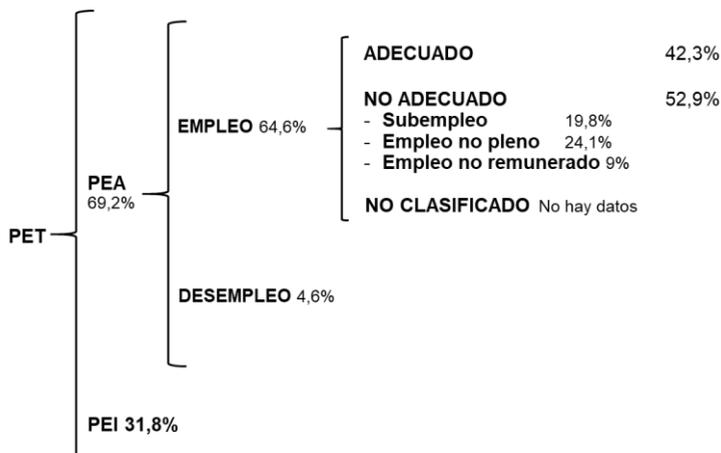
Esta importancia del sector se refleja también en la generación de empleo en el medio rural. Como muestran los indicadores laborales del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017b) de la población en edad de trabajar (PET)³ que son personas con 15 años o más, ascendió a 11,8 millones de ecuatorianos en 2017, de éstos alrededor de 8,1 millones pertenecen a la población económicamente activa (PEA)⁴ y alrededor de 3,7 millones a la población económicamente inactiva (PEI)⁵. En la Figura 5 se muestra la composición de la PET, así como la composición nacional de la PEA y de la PEI.

³ PET: Son todas aquellas personas de 15 años o más

⁴ PEA: Personas de 15 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (empleados); y personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2018)

⁵ PEI: Son todas aquellas personas de 15 años y más que no están empleadas, tampoco buscan trabajo y no estaban disponibles para trabajar. Típicamente las categorías de inactividad son: rentista, jubilados, estudiantes, amas de casa, entre otros (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2018)

Figura 5. Estructura y porcentajes de la población en edad de trabajar a 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ENEMUD (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017b). Siendo: Siendo: PET (Población en Edad de Trabajar); PEA (Población económicamente Activa) y PEI (Población Económicamente Inactiva)

Del total de la población en edad de trabajar, el 30,3% corresponde a personas que viven en el medio rural y el 69,68% a las que viven en el medio urbano. Del total de personas en edad de trabajar del medio rural, el 75,4% pertenece a la PEA rural y un 24,7% pertenece a la PEI rural.

De la población económicamente activa a nivel rural, el 71% esta empleada, pero hay que subrayar que, de este empleo solo el 25,1% es adecuado, el 22,8% está subempleado⁶, un 32,3% corresponde a empleo no pleno⁷ y el 17,6% es empleo no remunerado. Todos estos datos son llamativos, pues a nivel rural el 75% del empleo no cumple con las condiciones adecuadas, mientras que esta categoría en el área urbana es del 49,4%, lo que habla de la dificultad para lograr un empleo adecuado en el medio rural (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017b).

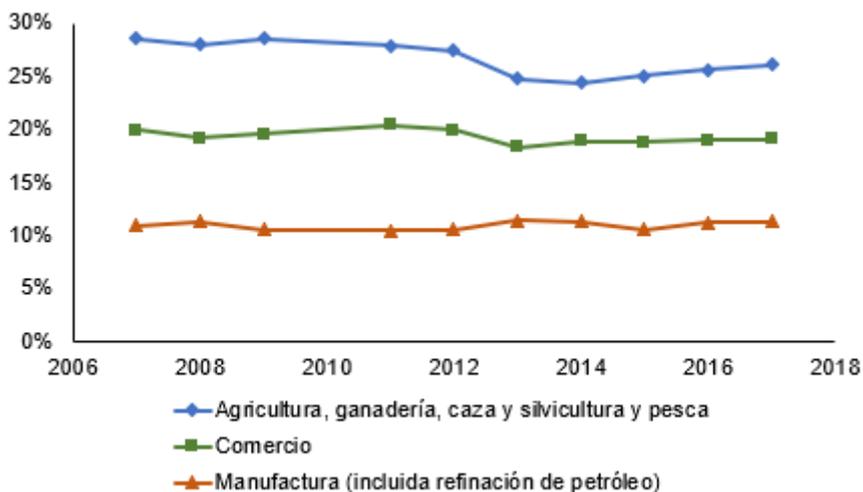
Del total nacional, las tres ramas de actividad que más empleo generan son, el grupo que conforma la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca en primer lugar, con 26,1%, el comercio en segundo lugar con 19,1%, y en tercer lugar la manufactura con 11,3%, que es la actividad que engloba la industria del alimento (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017b); en la Figura 6, se observa la evolución del empleo, de éstas tres actividades a lo largo de los últimos

⁶ Subempleo: Personas con empleo que, durante la semana de referencia, percibieron ingresos inferiores al salario mínimo y/o trabajaron menos de la jornada legal y tienen el deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales. Es la sumatoria del subempleo por insuficiencia de tiempo de trabajo y por insuficiencia de ingresos.

⁷ Son personas con empleo que, durante la semana de referencia, percibieron ingresos inferiores al salario mínimo y/o trabajaron menos de la jornada legal y no tienen el deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales.

diez años. Simplemente como dato curioso cabe mencionar que en España la cifra de empleo agrario no supera el 4 o 5% del total, y lo mismo ocurre en otros entornos de países europeos.

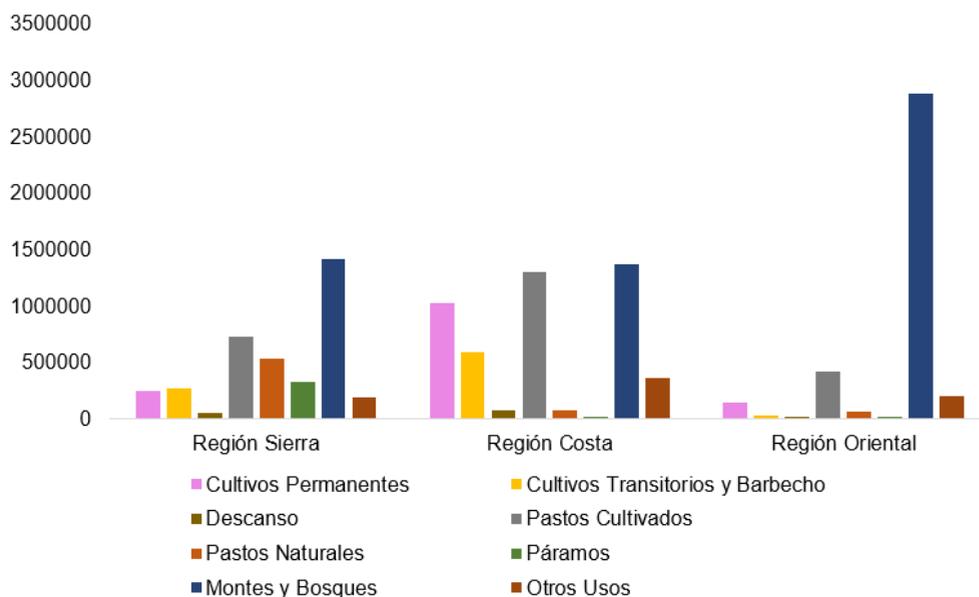
Figura 6. Evolución del empleo para las tres principales actividades económicas del Ecuador.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017b)

Según el III Censo Nacional Agropecuario (2000), las Unidades de Producción Agraria (UPA's) existentes en Ecuador ascienden a 842.882, más del doble que en 1954, ocupando un área de 12.355.830 ha el doble que en 1954. Las áreas cultivadas en Ecuador están ocupadas, principalmente, por montes y bosques; en segundo lugar, se usan para pastos cultivados. El tercer uso más frecuente de los suelos varía dependiendo de la región, en la Amazonía (Región Oriental) se dedicaría a otros usos, en la Región Sierra es para pastos naturales y en la Región Costa para cultivos permanentes (Figura 7). La zona agrónicamente más activa e interesante está, por lo tanto, en la costa pacífica, donde la humedad y las temperaturas medias son amables y la diversidad de opciones de cultivos es grande.

Figura 7. Uso de suelos por regiones del Ecuador a 2017.

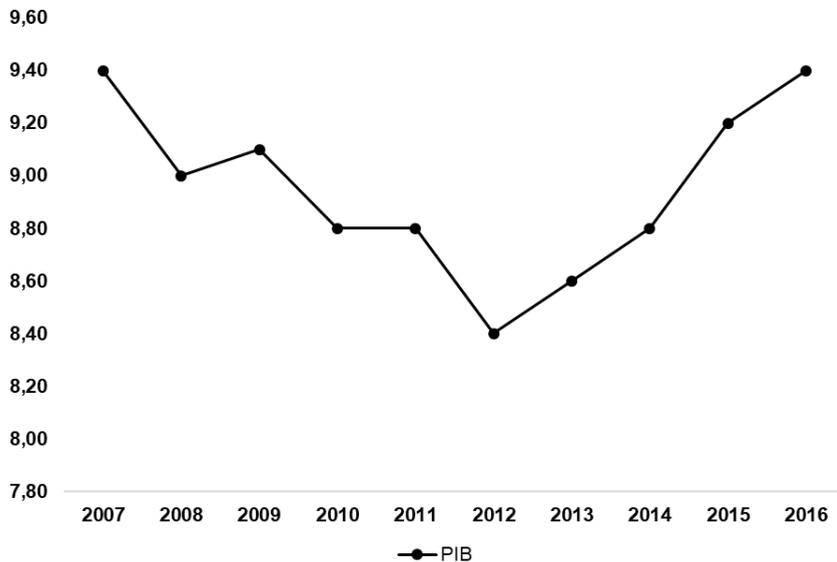


Fuente: Elaboración propia a partir de ESPAC 2017

Respecto a los principales cultivos permanentes, según su producción en 2017 fueron: Caña de Azúcar con 9 mill Tm, Banano con 6,2 mill Tm, y la Palma Africana con 3,2 mill Tm; los cultivos transitorios (o herbáceos) más relevantes por su nivel de producción fueron Arroz con 1mill Tm, Maíz seco con 1,3 mill Tm y Papas con 373 mil Tm.

El agropecuario es uno de los sectores menos desarrollados y atendidos en el Ecuador, aún así, también puede catalogarse como uno de los más importantes pues en 2016 esta actividad (agricultura, silvicultura y pesca) contribuyó con el 9,3%% del PIB Nacional. En la Figura 8, se puede observar la evolución de la contribución de esta al PIB a lo largo de los últimos diez años, y su caída en alrededor de un punto durante los años 2010 – 2014, coincidiendo con el período de crisis mundial y con la caída de los precios del petróleo, ésta última que golpeó con dureza al país, al ser el petróleo una actividad clave en la economía ecuatoriana.

Figura 8. Evolución PIB del sector de la agricultura, silvicultura y pesca 2007 – 2016.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del (Banco Central del Ecuador, 2018)

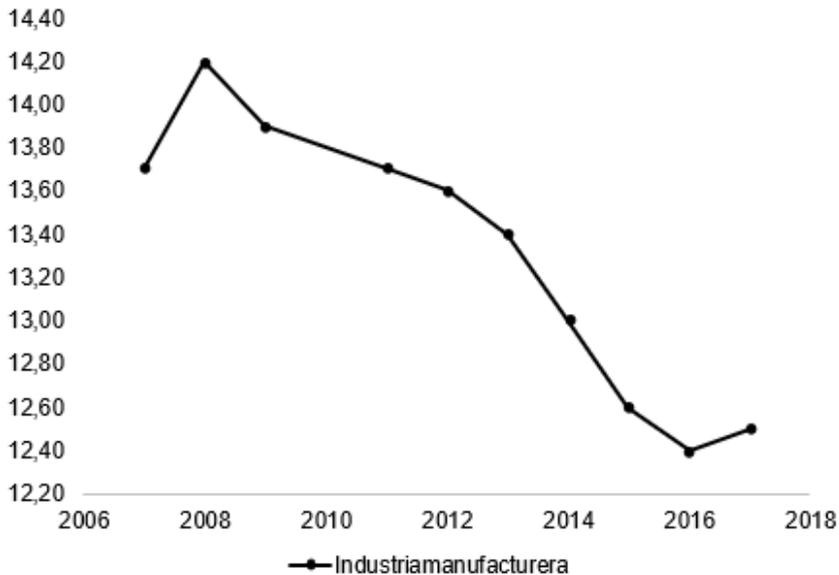
4.3. El sector y la industria

De acuerdo con datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2014), en Ecuador el 85% de las UPA's, son gestionadas por las familias y solo el 15% asumen distintas formas jurídicas empresariales y tienen por lo tanto un carácter más comercial y empresarial. De esta agricultura familiar según Maletta (2011), el 62% se considera de subsistencia, el 37% de transición y apenas un 1% es consolidada, esto es, agricultura más profesionalizada y comercial. Esto deja ver que en Ecuador la agricultura aún no alcanza un grado de profesionalización ni industrialización importante, suficiente como para permitir el desarrollo del sector, pues la gente al no tener otras alternativas y no recibir un pago justo por su producción realizan la actividad casi exclusivamente para auto consumirla, lo que se traduce en que tienen una implicación mínima en la cadena de valor.

La industria de procesamiento de alimentos o de transformación de los alimentos, que en otros países se conoce como industria agroalimentaria, se encuentra englobada en la actividad de manufactura. La industria manufacturera,

es de las cuatro actividades que más contribuyen a la composición del PIB Nacional, en 2017 aportó con 12,5%, ubicándose segunda por delante de la industria petrolera que ocupa el tercer lugar. La Figura 9, muestra la evolución de ésta en los últimos diez años, no puede catalogarse muy favorable, ya que entre 2008 y 2015 no dejó de reducir su aportación al PIB, aunque parece que en los últimos años intenta remontar.

Figura 9. Evolución PIB de la industria manufacturera periodo 2007 – 2016.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del (Banco Central del Ecuador, 2018)

Para el desarrollo de la industria manufacturera (que engloba la producción de alimentos), no solo es necesario que el productor en origen reciba el pago justo por su producción y trabajo, además los productores deberían ser capaces de adoptar un nivel mínimo de tecnología en sus explotaciones, la necesaria para poder cultivar, procesar, transformar y comercializar sus producciones de manera más profesional obteniendo productos de más valor añadido, lo que evitaría que tengan el rol de simples proveedores de materias primas. Para que ello suceda se deben dar ciertas las condiciones que faciliten el proceso de transición y pasar de las pequeñas unidades de producción agraria a empresa (aunque sea de pequeño tamaño), que cultivan, procesan, transforman y venden su producción, y son capaces de adoptar innovaciones y tecnología.

Estas condiciones de momento no se dan en el país, debido, entre otros motivos, a que en Ecuador la existencia de créditos para agricultura es muy reducida. Tampoco se facilitan los créditos para el emprendimiento o el

lanzamiento de nuevos negocios, y menos aún si son en el medio rural. A esto se le suma la tramitología para acceder a los pocos créditos que existen. Otro punto importante, es el tiempo que toma la formalización de una empresa o negocio de manera legal, Ecuador es uno de los países que más tarda en la creación de una empresa. Según el Banco Mundial en el año 2017 Ecuador se ubicaba en el puesto 118 en creación de empresas, un punto peor que en 2015 y dicho empeoramiento tendría que ver con los tiempos de demora (World Bank Group, 2018).

Con todo ello, entre los años 2012 a 2017 se crearon más de 100 mil empresas, pasando de 753.875 en 2012 a 884.236 en 2017 según los datos del Directorio de Empresas y Establecimientos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017a). En Ecuador existen dos formas de registro para realizar actividades económicas y agrupar las empresas y que además determinan los impuestos a pagar según cada actividad. Así se tiene por un lado el Régimen Simplificado (RISE), que es voluntario y obliga al pago de una cuota mensual; y por otro, el Registro Único del Contribuyente (RUC⁸), que es obligatorio para todo aquel que realice una actividad económica (salvo que cumpla los requisitos para acogerse al RISE), y obliga al pago de IVA y del Impuesto a la renta, dos requisitos con los que los productores deben familiarizarse si quieren asumir su trabajo de manera profesional.

Según el Directorio de Empresas y Establecimientos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017a), En Ecuador existen siete formas institucionales de clasificación de las empresas. Del total de las empresas existentes a 2017, el 49,5% se encuentran bajo la forma de régimen simplificado (RISE), en este grupo se encontrarían las unidades de producción agraria gestionadas por las familias y dedicadas al auto consumo; un 32,8% como persona natural no obligada a llevar contabilidad, siendo las dos formas más frecuentes, luego las sociedades con fines de lucro representan el 8,5%, las personas obligadas a llevar contabilidad son el 5,6%, las empresas públicas son el 1,8%, con un 1,4% las sociedades sin fines de lucro y por último otro tipo de instituciones con un 0,5%; todas estas suman un 50,6% de las empresas existentes y se regulan con el RUC.

Por el tamaño de la empresa el 90,8% son microempresas, mientras que las grandes empresas representan el 0,5%. Por sector de actividad, el 40,8% son empresas de comercio, el 36,1% del sector servicios, 11,1% son del sector de la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, un 8,31% son industrias

⁸ RUC: Según el Servicios de Rentas Internas, el Registro Único del Contribuyente, es un registro que sirve para identificar a los contribuyentes (naturales o jurídicos) para control de la administración tributaria y con fines impositivos, en el Ecuador habilita para realizar actividades económicas ya sean permanentes u ocasionales (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2019b).

manufactureras, el 3,4% a construcción, mientras que el 0,2% se dedica al sector de la explotación de minas y canteras.

4.4. Diagnóstico del sector agrario según expertos (Método Delphi)

Una vez descritos los principales rasgos del sector agro en base a fuentes secundarias, se va a exponer el diagnóstico deducido del trabajo con el panel de expertos que participó en este estudio, siguiendo la metodología Delphi. El grupo de personas se eligió en base a los fines de esta Tesis, y es que a decir de Pill (1971), los participantes han de ser experimentados, estudiosos, interesados y en general personas que aporten inputs relevantes. Concretamente para este estudio se contó con la colaboración directa de 22 actores de la cadena agroalimentaria del Ecuador, formaban parte del eslabón de la producción, acopio, transformación y comercio, y también se incluyó a personal de la academia y agentes conectores y dinamizadores de la cadena.

Para la aplicación de este método, se establecieron tres rondas y en cada una se utilizó un cuestionario, con la finalidad de corroborar los datos previamente obtenidos de fuentes secundarias. De antemano se da gran valor y veracidad a la información tomada de primera mano, por la cercanía e implicación que puede tener con la realidad.

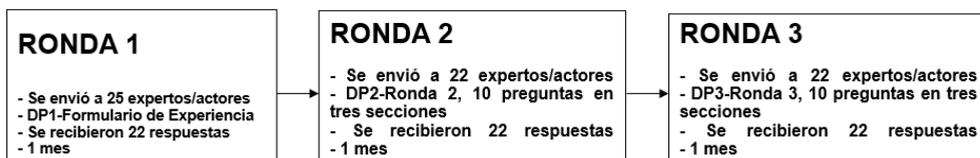
En la selección de los distintos actores, se intentó que hubiese representantes de cada uno de los eslabones de la cadena de valor del sector agroalimentario. Hubo un contacto previo al envío de los cuestionarios, para conocer su idoneidad y el grado de receptividad e interés que mostraban en participar, ya que se deberían implicar valorando hasta 3 cuestionarios diferentes (Figura 10). Cabe mencionar que cada ronda se ejecutó en espacios de un mes, y consistieron en lo siguiente:

- ✓ Ronda 1: Se envió por correo electrónico a 25 actores/expertos de la cadena el cuestionario DP1 - Formulario de experiencia (Anexo 5), con el que se valora la experticia en los temas a tratar por los individuos consultados. Se recibieron 22 respuestas.
- ✓ Ronda 2: Una vez determinado el nivel de experticia, se envía a los actores el primer cuestionario referente al tema, en éste se consulta sobre todos los aspectos del sector mediante el cuestionario DP2-Ronda 2, las preguntas se redactaron como afirmaciones valoradas

en una escala de Likert (Anexo 6). Se enviaron 22 cuestionarios y recibieron 22 respuestas.

- ✓ Ronda 3: En esta ronda, se envía cuestionarios personalizados a cada una de las personas expertas, indicándole tanto su respuesta individual como la que representaba al resto de respuestas previamente recibidas. La finalidad de esta ronda es confirmar la respuesta dada o si al ver la respuesta del conjunto decide cambiarla. Se utilizó el cuestionario DP3-Ronda 3, es el mismo cuestionario de la Ronda 2, pero con la información estadística obtenida del procesamiento de ésta. Se enviaron 22 cuestionarios y recibieron 22 respuestas.

Figura 10. Estructura de cada ronda ejecutada del método Delphi con expertos. Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Los cuestionarios utilizados durante la aplicación de las tres rondas han sido dos; el primero, DP1 - Formulario de experiencia, con el que se mide el grado de experticia sobre el tema tratado con las personas expertas, mirado desde distintos puntos de vista como pueden ser, el trabajar en el medio, el trabajar en proyectos, desarrollar actividades en el sector agroalimentario, etc.

El cuestionario DP2-Ronda 2, este cuestionario contó con tres bloques de cuestiones; estos bloques se componen en total por diez preguntas, de las que ocho se estructuran por una serie de afirmaciones que valoran el acuerdo en escala de Likert de 1 a 5, donde uno es totalmente en desacuerdo y cinco totalmente de acuerdo; una pregunta corresponde a seleccionar el eslabón que consideran con mayores dificultades en la cadena agroalimentaria; y, una pregunta en la que se valoran los ítem con sí o no. Este mismo cuestionario, se utilizó en la Ronda 3 en la que en el que se pide a los expertos si, dados los resultados de la ronda anterior, mantienen o cambian su opinión.

Los resultados se expresan en función de la mediana, puesto que se considera que ésta permite expresar y entender la tendencia central del grupo,

evitando posibles errores que se pueden dar por ejemplo cuando se calculan las medias, también se utilizan la moda, la desviación típica y el rango intercuartílico.

Una vez revisada la situación del sector en conjunto partiendo de información secundaria, se consideró especialmente relevante entender la situación del eslabón de origen y sus posibilidades dentro del resto de la cadena, desde la óptica de los actores de esta.

El grupo de expertos que participó en las rondas de preguntas estaba conformado por 22 actores de los diferentes eslabones de la cadena agroalimentaria, según se detalla a continuación:

- ✓ [8] Productores agrarios y ganado: Cacao, plátano, limón, naranjas, coco y palma africana, ubicados en Rioverde, Esmeraldas, Quinindé, San Lorenzo.
- ✓ [2] Productores agrarios y ganado en calidad de representantes de asociaciones agrarias, ambos ubicados en Esmeraldas.
- ✓ [2] Acopiadores / Intermediarios: presidentes de centros de acopio de cacao y palma africana, en Esmeraldas y Quinindé.
- ✓ [3] Transformadores: jefe de producción de fábrica de aceite de palma, propietario de pequeña fábrica de pulpas de frutas y de pequeña fábrica de bebidas lactosas, en Esmeraldas.
- ✓ [2] Comercializadores: Responsable de superficie comercial, y distribuidor/comercializador de chocolates, en Esmeraldas, Quinindé.
- ✓ [3] Docentes universitarios: Ingeniero Comercial, Ingeniero Agroindustrial y un Economista de la PUCESE.
- ✓ [2] funcionarios públicos relacionados con el sector (en el periodo 2016-2019): Técnico del ministerio de agricultura, Representante de Pro-Ecuador

Para la comprensión de los resultados es necesario aclarar que las respuestas que se van a comentar son las de la Ronda 3, que es la final, y se refieren a preguntas medidas en una escala de 1 a 5. Se hace especial énfasis en el grado de consenso que han tenido las respuestas; se entiende por **unanimidad** cuando el valor del rango intercuartílico es cero ($k = 0$); existirá **consenso** cuando ese rango sea mayor que cero, pero menor que dos ($0 > k < 2$); y finalmente se considera que **no hay consenso** cuando el rango sea mayor que dos ($k \geq 2$). Siendo $k = \text{rango intercuartílico} = q_3 - q_1$; $q_1 = \text{cuartil uno}$ y $q_3 = \text{cuartil tres}$.

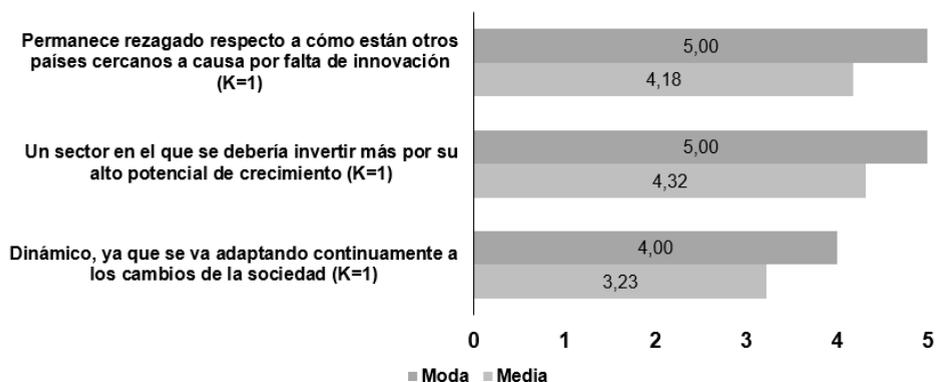
Entre el Anexo 7 y el Anexo 8, se observan todas las preguntas realizadas en los cuestionarios con sus correspondientes valores. El argumento que se usa en la presente discusión se centra en las preguntas que el conjunto de expertos

respondió con mayor consenso (o sea dieron un k entre 0 y 1). Para su mejor comprensión se separan las respuestas por bloques de preguntas.

Acerca del sector:

El personal consultado considera que es un sector dinámico que se adapta a los cambios de la sociedad, pero en el que se debería invertir más, dado su alto potencial de crecimiento (Figura 11). También creen que esa inversión podría facilitar que la respuesta al mercado fuese más rápida y eficiente, generando trabajo de mayor calidad que el actual, que como menciona uno de los expertos *“El sector genera mucho trabajo, pero es un trabajo paupérrimo y se les paga en la mano sin considerar los derechos laborales”*

Figura 11. Valoración de los aspectos que definen de manera global al sector agroalimentario del Ecuador.

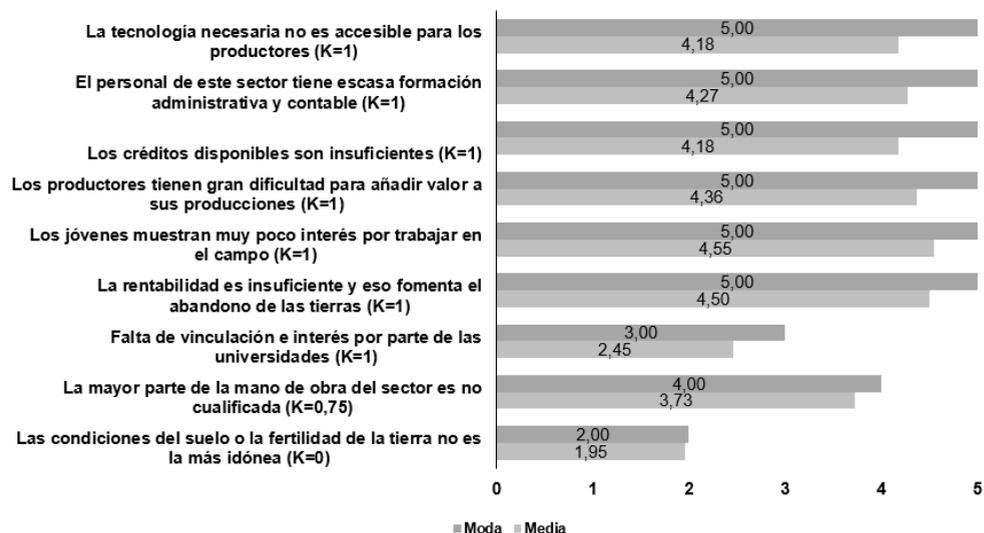


Fuente: Elaboración propia. Donde k significa nivel de consenso en las respuestas, siendo K=0 existe unanimidad, o bien $0 > k < 2$ cuando hay bastante consenso

También se les pidió que valorasen algunos aspectos que podrían limitar o motivar el desarrollo del sector (Figura 12), por unanimidad han considerado que las condiciones del suelo y de la tierra son las más idóneas para el desarrollo de actividad agraria que llevan adelante, pues esta es una de las grandes virtudes del Ecuador, siendo este el único y principal factor que motiva el desarrollo. Por otra parte, existe un amplio consenso al considerar varios aspectos que limitan el desarrollo del sector, como el no tener mano de obra cualificada, que la rentabilidad obtenida es escasa, lo que se materializa en un abandono de las tierras, y que los jóvenes muestran poco interés por trabajar en el área rural. Consideran también que es muy difícil agregar valor a su producción de manera individual, dada la insuficiente disponibilidad créditos y el difícil acceso a la tecnología necesaria. De acuerdo con los comentarios de los expertos *“el campo es el gran olvidado por los políticos, no se invierte en él, los trabajadores en gran*

parte solo han terminado la escuela y los jóvenes solo piensan en vivir en la capital, Esmeraldas”.

Figura 12. Valoración de los aspectos que frenan el desarrollo del sector agroalimentario de Ecuador.



Fuente: Elaboración propia. Donde k significa nivel de consenso en las respuestas, siendo K=0 existe unanimidad, o bien $0 > k < 2$ cuando hay bastante consenso

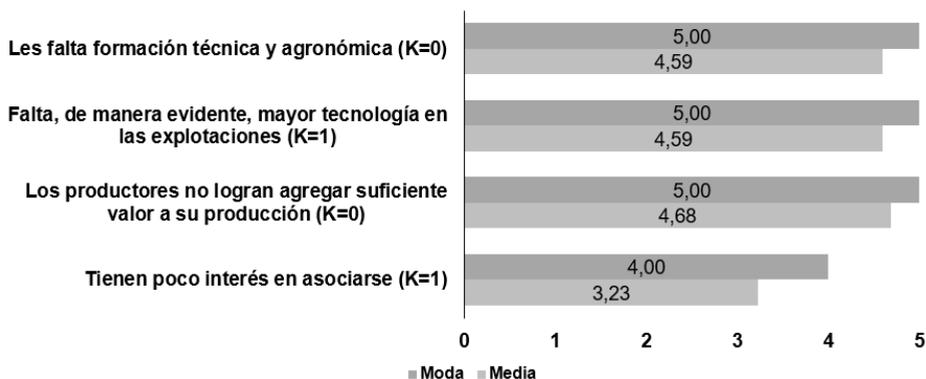
Sobre la cadena de valor agroalimentaria:

El 69% de los expertos consideró que, de todos los eslabones de la cadena agroalimentaria las peores dificultades las enfrenta principalmente el eslabón del productor, dadas las condiciones en las que realizan su actividad, su formación educativa, los malos precios por los que venden su producción y la poca capacidad que tienen para la negociación con unas explotaciones tan pequeñas. Por detrás del productor, el personal consultado dijo que el eslabón más débil era el fabricante (14%), o los centros de acopio y consumidores, con un 9%, mientras que ningún experto dijo que era el distribuidor (Anexo 8).

El panel mostró consenso al considerar que los productores tienen poco interés por asociarse, este poco interés estaría dado según expresaron “Por la existencia de desconfianza entre productores a la hora de cumplir con una cuota de producción”. Hay consenso al considerar que al eslabón del productor le hace falta la implementación de tecnologías en las explotaciones, lo que facilitaría su tarea a la vez que lograrían aumentar el valor de su producción, llegan a mencionar que “a veces las asociaciones no funcionan porque no es justo que

unos aporten más que otros de lo que producen, y que todos tengan el mismo beneficio, la gente no se esfuerza de la misma manera” (Figura 13).

Figura 13. Rasgos que caracterizan a los productores del sector agroalimentario de Ecuador, según expertos consultados



Fuente: Elaboración propia. Donde k significa nivel de consenso en las respuestas, siendo K=0 existe unanimidad, o bien $0 < k < 2$ cuando hay bastante consenso

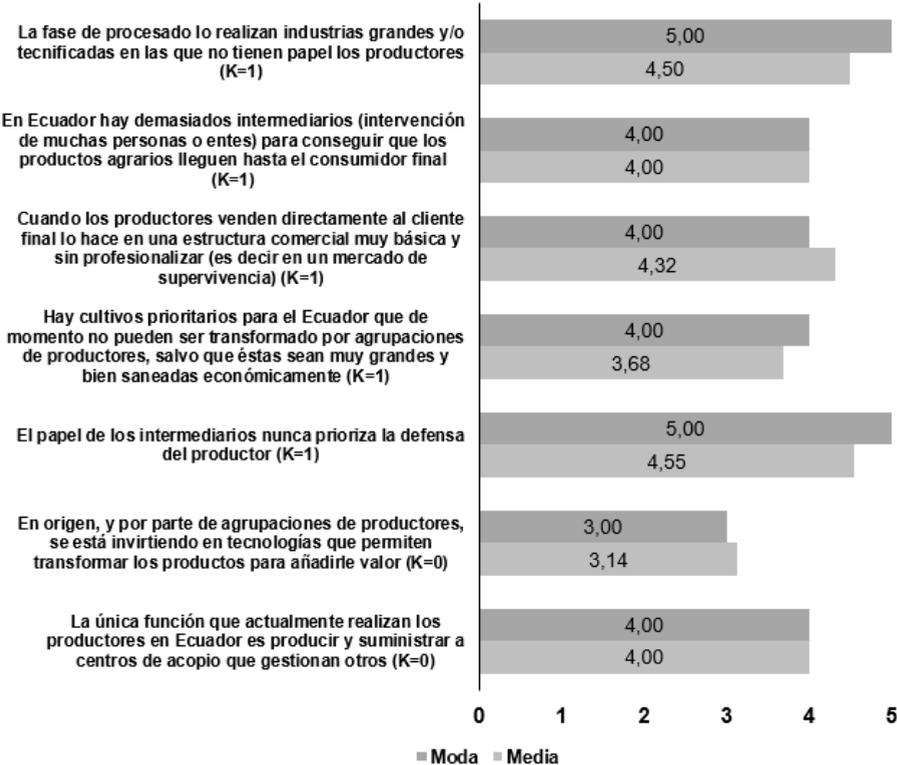
Es evidente que existe una desconexión entre los eslabones y sobre todo entre el productor y el eslabón de la comercialización. A partir de ahí, se quiso conocer qué necesitaría hacer el agricultor para avanzar en la cadena de valor y lograr asumir la transformación y acercarse más al cliente final. En las respuestas hubo unanimidad en considerar que la función actual de los productores de Ecuador es principalmente cultivar y suministrar a centros de acopio, y que no logran asumir la tarea de transformar sus producciones. Aunque también manifestaron que actualmente las asociaciones de productores están haciendo un esfuerzo grande por invertir en tecnología que les permita transformar su producción para con ello captar más valor de sus cosechas.

Los expertos, muestran consenso al considerar que cuando los productores venden directamente al cliente final, lo hacen en una estructura sin profesionalizar; que además sufren la desconsideración de los intermediarios de la cadena, principalmente de los acopiadores, quienes muestran gran superioridad frente a los campesinos. En Ecuador, los acopiadores tienen una gran intervención y poder en la cadena. A todo esto, se le suma el que la fase de procesado y transformación la copan de manera destacada grandes industrias, que sí se han tecnificado, y que se muestran muy desligadas de quienes producen a pie de campo. Al preguntarle directamente a los productores reconocen saber que “los centros de acopio les pagan por debajo del valor que tiene en el mercado sus cultivos, y después esos mismos productos los venden al doble a las empresas grandes, pero no les queda más remedio que aceptarlo, porque necesitan

sobrevivir”. Mencionan también que “no tienen contacto con las empresas, ellos no logran cumplir los requisitos para vender los productos directamente a las fábricas, son demandas que solo pueden cumplirlas los acopiadores”.

Como se observa en la Figura 14, existe bastante consenso entre los expertos al valorar las cuestiones antes planteadas.

Figura 14. Valoración de las características de la fase de transformación de la cadena de valor agroalimentaria del Ecuador



Fuente: Elaboración propia. Donde k significa nivel de consenso en las respuestas, siendo K=0 existe unanimidad, o bien 0>k<2 cuando hay bastante consenso

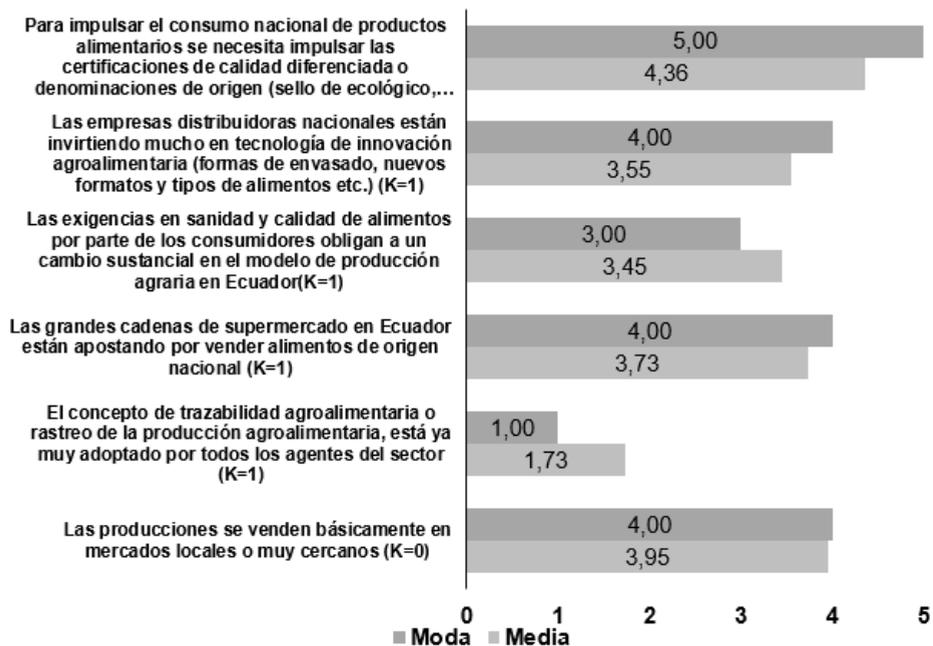
Sobre las fases de comercialización y consumo:

El panel de personas expertas está de acuerdo en que la venta de lo que producen se hace básicamente en mercados locales y cercanos, esto quizás por la producción que alcanzan individualmente, tampoco ayuda la forma y condiciones en que se gestionan los cultivos, y por supuesto resaltan que los campesinos no tienen medios para acceder a mercados mayores, ni nacionales ni extranjeros. Otro aspecto no menor, es que se sabe que en Ecuador no está

generalizado el seguimiento de la trazabilidad, de hecho, muchos no sabían ni siquiera el significado de este concepto, pero reconocen que se necesita impulsar la gestión de calidad, y la adaptación de las certificaciones nacionales e internacionales en esta materia. Por otra parte, muestran consenso al entender que tanto las exigencias sanitarias como de calidad, les obligan a cambiar el modelo productivo y que la supervivencia de las explotaciones pasa por cumplir con éstas.

Realmente la adaptación a la demanda y el cumplir con sus exigencias, es lo que más ayudaría a la producción a mejorar su posición en la cadena. La ventaja que tiene el adoptar ciertas figuras de calidad, es que se puede incrementar la diferenciación y el valor de las producciones (Lliso et al., 2019). La rentabilidad de los agricultores vendría de un precio mayor, entre otras cosas porque podrían optar a mayor presencia tanto en los mercados locales como nacionales, e incluso si se organizaran de manera colectiva, poder exportar. De hecho, es precisamente el producir bajo estas normas de calidad, la que están haciendo que las grandes cadenas de supermercados estén apostando por algunos productos nacionales Figura 15.

Figura 15. Valoración de las características de la fase de comercialización y consumo de la cadena de valor agroalimentaria del Ecuador

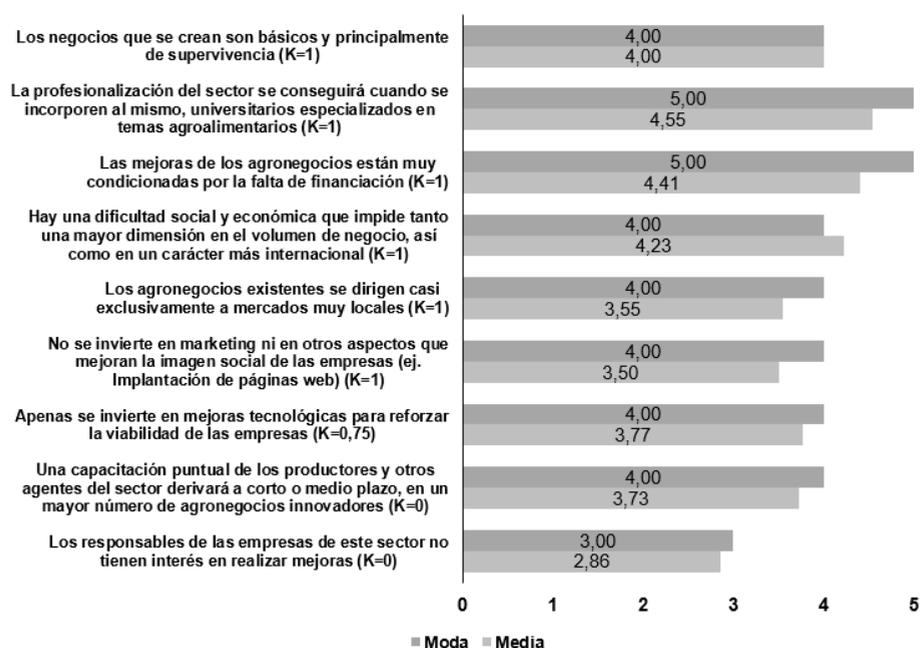


Fuente: Elaboración propia. Donde k significa nivel de consenso en las respuestas, siendo K=0 existe unanimidad, o bien $0 < k < 2$ cuando hay bastante consenso

Condiciones para emprender y la situación actual de los agronegocios:

Existe consenso en considerar que quienes gestionan los agronegocios en Ecuador, en la actualidad, no muestran gran interés en mejorar, y que se trata de una actividad principalmente de supervivencia. Los entrevistados manifiestan cierta esperanza de que la escasa profesionalización de estas empresas mejore si se incorporan universitarios al sector. Por unanimidad han considerado que las capacitaciones puntuales a productores y agentes de la cadena, puede derivar en un mayor número de agronegocios innovadores a corto o medio plazo. Se señala que actualmente apenas se invierte en mejoras tecnológicas y ni en marketing, y que lo que priman son negocios que venden en mercados muy locales, entre otras cosas por su gran dificultad para conseguir financiación y hacer mejoras, (Figura 16).

Figura 16. Valoración de las condiciones del emprendimiento y de los agronegocios actuales en el sector agroalimentario de Ecuador



Fuente: Elaboración propia. Donde k significa nivel de consenso en las respuestas, siendo K=0 existe unanimidad, o bien $0 > k < 2$ cuando hay bastante consenso

También hay unanimidad, en que el enfoque que deberían tener los nuevos emprendimientos tendría que ser aspirar a llegar al mercado internacional. Esto obliga a adoptar el proceso transformador de las producciones, pero señalan que se podrían tener como referencia modelos de negocios de éxito en otros sectores,

ya que muchas veces se pueden readaptar a la producción agraria. En ese cambio o adaptación de los modelos de negocios, deberían contemplarse las nuevas tendencias de los mercados, y Ecuador debería ofertar nuevas carreras universitarias que potenciaran el impulso de las empresas agroalimentarias.

De las entrevistas realizadas, y comentarios intercambiados con el personal experto se confirma que, en Ecuador sí existen modelos de negocio puntuales el sector agropecuario que representan una esperanza de cambio, y que tendrían que servir como ejemplo motivador para otros nuevos emprendedores. Lo que ocurre es que, en realidad, aún no se pueden considerar a dichos negocios como habituales, sino como casos innovadores o de éxito aún muy puntuales. Esa misma sensación se obtiene de debatir con los expertos sobre las posibilidades de las nuevas tecnologías, indudablemente internet y los negocios digitales pueden ayudar a la salida del sector, pero el modelo de producción al que pueden ser útil tiene que ser una agricultura moderna, profesionalizada, que apuesta por la diferenciación y la calidad y sabe transmitir dichos valores a los consumidores finales (Lliso et al., 2019), y esa agricultura aún no es la que predomina en Ecuador.

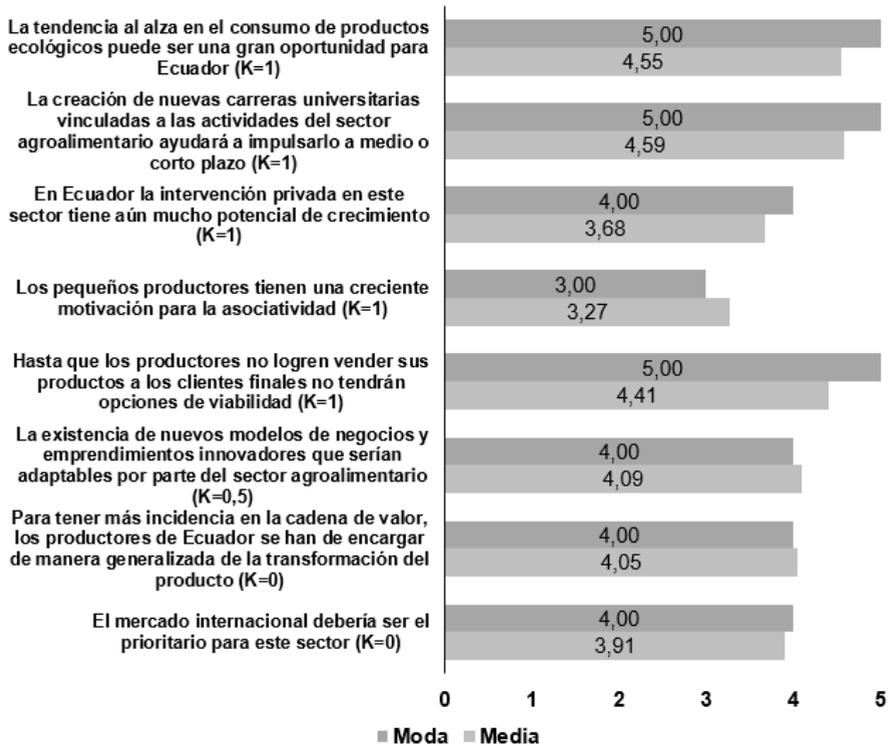
Acciones para realizar para incrementar los agroemprendimientos:

Entre las acciones a impulsar para incrementar la creación de empresas en el sector agropecuario, las respuestas se centran en valorar tanto los aspectos más negativos a superar, como en los más positivos a reforzar (Figura 17). En principio muestran consenso al catalogar las mayores dificultades que tendrían que superarse y que son: la falta de créditos adecuados a la realidad de las explotaciones, la falta de mano de obra cualificada, la falta de inversión estatal que sirva para potenciar un sector tan relevante, el poco interés de las universidades en lo agroalimentario, y la excesiva intermediación que controla el funcionamiento de la cadena. Ninguno de estos aspectos fomenta la rentabilidad de los productores, quienes, si no tienen créditos, ni formación ni otras ayudas puntuales, no pueden acceder a tecnologías que mejoren sus cultivos nunca podrán adoptar otro rol más relevante en la cadena de valor.

También consideran que hay que apoyarse en las fortalezas que tiene el sector: se disponen de tierras muy fértiles, y el clima ayuda a realizar una agricultura sin grandes exigencias energéticas, además hay que valorar la buena actitud que muestran actualmente las cadenas de supermercados, que están incrementando su demanda de productos nacionales y orgánicos. Por otra parte, está la posibilidad de asociarse bajo la Ley de Economía Popular y Solidaria, y con las empresas sociales se abre la puerta a nuevos modelos de negocios más tecnificados e innovadores, y que sí se pueden plantear la internacionalización. Sobre todo, esto último podría favorecer el cambio de rol que han de hacer los

pequeños productores ecuatorianos, y según mejoren sus perspectivas, seguro que habría una mejora sustancial en todo el conjunto del sector agropecuario nacional.

Figura 17. Valoración de las acciones a seguir por los productores para emprender.



Fuente: Elaboración propia. Donde k significa nivel de consenso en las respuestas, siendo K=0 existe unanimidad, o bien $0 < k < 2$ cuando hay bastante consenso

4.5. Matrices de diagnóstico DAFO y CAME

Todas las valoraciones expuestas en el epígrafe anterior son el resumen el diagnóstico del sector agropecuario ecuatoriano. En este momento lo que se hace es una síntesis mediante una matriz DAFO, con la que se busca reflejar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para el sector y el conjunto de actores de la cadena agroalimentaria de Ecuador. El DAFO se complementa con una matriz CAME (Tablas 2 y 3). Para mayor comprensión se han contrapuesto en el mismo cuadro las debilidades y cómo corregirlas, las amenazas y cómo afrontarlas, las fortalezas y cómo mantenerlas y las oportunidades y cómo explorarlas. En los Anexos 9 y 10, se aprecian las matrices completas.

Tabla 2. Matriz DAFO y CAME del sector agropecuario ecuatoriano (parte 1ª).

DEBILIDADES	CORREGIR
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausencia de legislación específica que fomenta el emprendimiento, y flexibilice los impuestos. ✓ Dificil acceso a tecnologías y crédito para emprendedores. ✓ Poca innovación e iniciativas de transformación de la materia prima en producto elaborado. ✓ Sector poco estructurado y cohesionado, predomina la informalidad. ✓ Insuficiente red de sinergias entre agentes del sector, poco interés en el trabajo cooperativo y colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impulsar la aprobación de una Ley específica para el emprendimiento que abarque a todos los sectores, que flexibilice la formalización de los agronegocios e impuestos, y que estructure el sector y el acceso a créditos para emprendedores. ✓ Lograr que la Ley de fomento agrario y la Ley de régimen tributario contemplen incentivos para los productores. ✓ Promover a través de la Secretaría de Economía Popular y Solidaria y Pro-Ecuador, programas de formación en innovación y cooperativismo.
AMENAZAS	AFRONTAR
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crisis del petróleo, que durante décadas fue clave para el desarrollo económico del país, lo que está teniendo una influencia negativa. ✓ Leyes que afectan indirectamente a las actividades de emprendimiento. ✓ La carga tributaria, por un lado y los efectos económicos derivados de la globalización de los mercados por otro, no distinguen entre pequeños y grandes productores. ✓ La cadena agroalimentaria no está equilibrada, y el encarecimiento del precio de los insumos afecta especialmente al eslabón productor. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se deben pensar medidas paliativas que sostengan al sector durante los períodos de crisis evitando que este se vea permanentemente afectado por las crisis. ✓ Articular las distintas leyes, enfocándolas a fomentar el emprendimiento flexibilizando las exigencias a los agentes más débiles de la cadena. ✓ Contemplar ciertas exenciones tributarias y reducción de algunos impuestos a los productores, mejorando la inversión en sus tierras.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Matriz DAFO y CAME del sector agropecuario ecuatoriano (continuación).

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mano de obra asumibles permiten abaratar los procesos productivos. ✓ Bajos costes en las principales actividades de producción agrícola. ✓ Experiencia, asignaturas y proyectos que fomentan el emprendimiento en algunas universidades e instituciones públicas ✓ En el país se dan diferentes ferias y rondas de negocios con buenos resultados. 	<p>MANTENER</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitar los procesos de formación de la mano de obra de la zona favoreciendo su contratación mejorando la producción y reduciendo los costes de las incidencias y desperdicios. ✓ Establecer incentivos a universidades que apoyen el emprendimiento desde la primaria. ✓ Normalizar la realización de ferias y rondas de negocios cimentando la creación de sinergias a nivel nacional.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existen algunas líneas de crédito para actividades agrícolas. ✓ La I+D, aunque sea venida de fuera del país, llega poco a poco y es factible acceder a ella. ✓ Sector con amplio potencial para explotar y margen para crecer. ✓ El cambio de la matriz productiva incentiva iniciativas con base tecnológica. ✓ Experiencia en trabajo colaborativo y cooperativo en otros sectores replicables. 	<p>EXPLORAR</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer mecanismos de difusión de la información sobre créditos y técnicas de producción, que se ajusten a las limitaciones de los productores. ✓ Estudiar los avances en I+D que se dan fuera del país y que puedan ser adaptable al sector. ✓ Estudiar e identificar procesos que desarrollados en otros sectores y que se podrían aplicar a este.

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Conclusiones del Capítulo IV

- ✓ En este capítulo queda en evidencia la importancia del sector agropecuario para Ecuador, sobre todo por su gran implantación y tradición social, que le hace ser la principal actividad económica del país en cuanto a cantidad de empleo generado. De hecho, es la actividad que mayor empleo crea en el medio rural, aportando alrededor del 26% del total de puestos de trabajo. Sin embargo y a pesar de la importancia que tiene, más del 76% del empleo que se genera no es adecuado, esto es, se realiza en condiciones precarias.
- ✓ Se muestra, además, que el ecosistema empresarial del sector agropecuario es el menos desarrollado ya que se percibe sobre todo como una actividad económica de supervivencia. Del total nacional, las empresas registradas como agrarias apenas suponen el 11%, y de éstas más del 90% están clasificadas como microempresas.
- ✓ En cuanto a su gestión, apenas hay profesionalización en las empresas. De forma general las empresas agrarias no suelen estar registradas y las que sí lo están, lo hacen a través de un régimen simplificado que flexibiliza el pago de impuestos y que tampoco les exige llevar un registro contable ni otros trámites que obligan a asumir un rol más empresarial a sus promotores. Por lo tanto, tampoco cabe esperar que emprendan tareas de marketing, ni que mejoren su actual papel en la comercialización de sus cosechas.
- ✓ Por otra parte, los productores agrarios ecuatorianos cultivan con un nivel muy bajo de tecnificación, su falta de control en las labores y que éstas se realicen mayoritariamente sin mecanizar, no les permite optimizar sus costes por lo que tampoco conocen los insumos que más penalizan su rentabilidad. Los nuevos modelos de agricultura exigen una gran formación en quienes trabajan la tierra ya que, si dependen todo el tiempo de que otros agentes sean los que comercialicen sus producciones, o las transformen para llevarlas a los clientes finales, se convierten en meros trabajadores de la tierra supeditados no solo a las inclemencias del clima, plagas y enfermedades, también, quedan relegados en el eslabón inicial de la cadena de valor y son quienes tienen menos opciones de supervivencia.

El diagnóstico realizado por el panel de expertos que ha participado en la investigación ha sido bastante completo. Como síntesis de todo lo ya expuesto cabe decir del sector agrario ecuatoriano lo siguiente:

- ✓ Cualquier sector agrario en el mundo depende del contexto social y cultural, el cual siempre se encuentra en constante cambio. Hoy en día esto se concreta en que, debido a la globalización y la fuerte competencia internacional, los precios en origen generalmente son muy bajos. Las condiciones de la agricultura ecuatoriana y las grandes limitaciones que arrastra no favorecerán una óptima reacción a los nuevos retos que marca la ciudadanía, salvo que se realice un gran esfuerzo internamente, tanto por las empresas privadas como por los organismos públicos.
- ✓ Es una agricultura que, aunque dispone de grandes ventajas en cuanto a clima y fertilidad de las tierras, su gran potencial necesita para desarrollarse gran inversión en tecnología e I+D+i, y solo así podría competir con otros países de la región y sus productos tener mayor presencia internacional.
- ✓ Un problema de base es que predominan las explotaciones muy pequeñas y que se desarrolla una agricultura de supervivencia con trabajo no profesionalizado. Estas circunstancias alejan a los productores de poder acceder a los créditos y con solo las empresas mayores y que dirigen sus producciones mercados solventes (nacionales o internacionales) podrían aspirar a una liquidez que les permita a su vez adoptar más innovaciones.
- ✓ Aunque las condiciones de partida son muy limitantes, las personas entrevistadas consideran que se podría mejorar sustancialmente si se toman algunas medidas como: implementar leyes específicas para la creación de nuevas empresas en el sector, se impulsaran programas de créditos adaptados a los micronegocios, que es mayoritariamente el tipo de empresa por la que optan los agroemprendedores, además de programas que faciliten la formación e innovación en el sector y el acceso a las tecnologías.
- ✓ El resumen general es que, hace falta desarrollar nuevos modelos de negocios basados en la diferenciación por calidad y respeto al entorno, y donde el agricultor asuma un rol más profesional siendo capaz de llegar hasta el cliente final. Una de las fórmulas que pueden ayudar en este punto es el fomento de las empresas sociales, por ejemplo, las cooperativas. Con ellas se empodera al productor individual, y sus limitaciones de partida se minimizan en el trabajo colectivo. Con ello no solo se pueden afrontar créditos mayores y asumir grandes inversiones, también se diversifican las producciones y se desarrollan las industrias que permiten transformar y por lo tanto captar un valor mayor para las cosechas.

Capítulo V. Cadena Agroalimentaria: Revisión de la situación de cultivos representativos en Ecuador

Para seguir profundizando en el conocimiento del sector agroalimentario de Ecuador, a la visión general del propio sector que se ha recogido con el diagnóstico en el capítulo anterior, ahora se ahonda en la estructura de la cadena de valor, la cual se configura y funciona de manera muy distinta en función del tipo de cultivo. Se han elegido dos cultivos muy representativos del país con el fin de que su revisión sirva como ejemplo de cuál es el funcionamiento del engranaje agroalimentario nacional.

5.1. Introducción

El Ecuador, es un país que se caracterizó siempre por producir y exportar productos primarios, esto es, productos agrícolas y materias primas. La exportación generalmente se hace sin haber pasado por ningún proceso de transformación que les agregue valor y por tanto que se obtengan mayores beneficios.

Ante esta situación, el Estado a partir de 2010 ha impulsado el cambio de la matriz productiva⁹, con la intención de entre otras cosas, lograr que los productos primarios, se extraigan, transformen y comercialicen en el país y por empresas nacionales. Según el Ministerio de Industrias (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015), a 2015 se trabajaban en 20 cadenas productivas, dentro de las que están la cadena del Cacao y de la Palma Africana.

De acuerdo con el Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador (Crespo, 2015), los encadenamientos productivos bien establecidos, podrían permitir atender cuestiones como la reducción de la pobreza, la seguridad y soberanía alimentaria, la innovación, la reducción de costos, el manejo de la calidad, etc., que beneficien e impulsen particularmente al sector agrario, que es uno de los menos consolidados.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, el sector agroalimentario (agrario) del Ecuador es de los menos integrados (Burbano y Fernández-Zamudio, 2018); además muestra grandes disparidades en cuanto a las condiciones en las que intervienen cada uno de los actores, y con frecuencia se alude a la cadena agroalimentaria sin contemplar a los agricultores como parte de esta. Según (Yumbra, 2010), el incluir a los agricultores cuando se hace un análisis de la cadena debería considerarse a profundidad, más aún si se piensa en modelos de desarrollo rural sustentables. La realidad es que solo puede mejorarse la cadena agroalimentaria cuando también se revisen las opciones que tienen quienes en origen obtienen los alimentos, motivo por el que en este capítulo se pondrá especial foco al papel que juegan los productores en las cadenas de los cultivos que se eligen como representativos.

⁹ Matriz productiva: De acuerdo con (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012) es “la forma cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas”

5.2. Características del sector agroalimentario del Ecuador

En Ecuador alrededor del 85% de las Unidades de Producción Agrarias (UPA) se pueden enmarcar como agricultura familiar. La edad media de los propietarios de las tierras ronda los 54 años, lo que significa que la población que trabaja esas tierras es cada vez más mayor y el cambio generacional escaso.

Las tres principales regiones del Ecuador son: Sierra, Costa y Oriental. Entre ellas tienen grandes diferencias tanto geomorfológicas y edáficas, como climáticas, según las estadísticas agropecuarias reflejadas en la (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2000) el área cultivada en la región Sierra es de 3.765.969 ha, en la región Costa de 4.816.821Ha, y en la región Oriental o Amazónica de 3.753.923Ha. En el año 2000, dato que se mantiene a lo largo de las distintas encuestas agrarias hasta 2017, las UPA's de menos de 5 ha representaban el 63% del total, éstas apenas representan el 6.3% del área total de las explotaciones; mientras que las UPA's de más de 100 ha representan el 2.3% pero concentran el 42.6% del área total, dejando en evidencia la mala distribución y acceso a las tierras (Burbano, 2016). Situación similar sucede en los censos de 1954 y 1974 (Tablas 4 y 5).

Tabla 4. Evolución Inter censos de las UPA's en Ecuador

UPAS	CENSO 1954	%	CENSO 1974	%	CENSO 2000	%
< a 5ha	251.686	71,05%	346.877	66,82%	535.309	63,51%
De 5 a 20 ha	67.650	19,10%	96.360	18,56%	176.726	20,97%
De 20 a 100 ha	27.742	7,83%	64.813	12,48%	111.290	13,20%
Más de 100 ha	7.156	2,02%	11.091	2,14%	19.557	2,32%
Total	354.234	100%	519.141	100%	842.882	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2000), (Salazar, et al., 2017) y (García, 2006)

Tabla 5. Evolución Inter censos de las explotaciones en Ecuador

EXPLORACIONES	CENSO 1954	%	CENSO 1974	%	CENSO 2000	%
< a 5ha	432.200	7,20%	538.700	6,78%	774.225	6,27%
De 5 a 20 ha	565.800	9,43%	935.300	11,77%	1.706.794	13,81%
De 20 a 100 ha	1.138.700	18,98%	2.664.700	33,52%	4.614.436	37,35%
Más de 100 ha	3.863.000	64,39%	3.810.800	47,94%	5.260.375	42,57%
Total	5.999.700	100%	7.949.500	100%	12.355.830	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2000), (Salazar, et al., 2017) y (García, 2006)

En la Sierra se observa que se destinan 1.419.438 ha a montes y bosques, 723.113 ha son para pastos cultivados y 528.767 ha a pastos naturales. En la región Costa son destinadas 1.374.076 ha de bosques y montes, 1.301.623 ha son pastos cultivados y en tercero los cultivos permanentes con 1.030.500 ha. En la región Oriental para montes y bosques se dedican 2.875.906 ha, un uso muy superior al de las otras dos regiones, y atribuible al valor medioambiental de su ubicación y al escaso desarrollo de otras actividades primarias en esta región, se dedican 421.293 ha a pastos cultivados y 145.563 ha a cultivos permanentes (Salazar et al., 2017).

En esas hectáreas destinadas a cultivos permanentes y transitorios, según los datos de la Encuesta de Superficie y Producción Agraria Continua de 2017 (Salazar et al., 2017), se producen 38 tipos de cultivos de los que 16 son cultivos permanentes y 22 transitorios (Tabla 6).

Tabla 6. Tipos de cultivos y hectáreas sembradas a 2017 en Ecuador.

Tipos de Cultivos y Hectáreas Sembradas			
Cultivos Permanentes	ha	Cultivos Transitorios	ha
Banano (fruta fresca)	195.533	Arroz (en cáscara)	370.406
Cacao (almendra seca)	537.410	Arveja seca (grano seco)	1.614
Café (grano oro)	79.744	Arveja tierna (en vaina)	5.006
Caña de azúcar para azúcar (tallo fresco)	104.558	Brócoli (repollo)	7.191
Caña de azúcar para otros usos (tallo fresco)	19.388	Cebada (grano seco)	12.070
Mango (fruta fresca)	15.255	Cebolla blanca (tallo fresco)	12.526
Maracuyá (fruta fresca)	13.140	Fréjol seco (grano seco)	10.821
Naranja (fruta fresca)	26.143	Fréjol tierno (en vaina)	7.232
Palma africana (fruta fresca)	369.406	Haba seca (grano seco)	3.222
Palmito (tallo fresco)	11.011	Haba tierna (en vaina)	4.768
Piña (fruta fresca)	9.190	Maíz duro choclo (en choclo)	3.366
Plátano (fruta fresca)	123.355	Maíz duro seco (grano seco)	368.206
Tomate de árbol (fruta fresca)	3.539	Maíz suave choclo (en choclo)	21.292
Otros permanentes	70.868	Maíz suave seco (grano seco)	47.700
		Quinua (grano seco)	1.401
		Soya (grano seco)	28.543
		Tomate riñón (fruta fresca)	3.357
		Trigo (grano seco)	1.911
		Yuca (raíz fresca)	4.570
		Otros transitorios	14.031

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de (Salazar et al., 2017).

Los cultivos permanentes más extendidos son el cacao (con más de 537 mil hectáreas), la palma africana (casi 370 mil Ha) y bananos y plátanos que suman más de 318 mil hectáreas, y tras ellos estarían la caña de azúcar y diferentes frutales. Por su parte, los cultivos herbáceos son también diversos, aunque los mayoritarios son el maíz (con más de 441 mil Ha) y el arroz (con 370 mil Ha), a los

que siguen, con una extensión mucho menor, un amplio abanico de cereales y hortalizas.

Como ya se ha aludido, uno de los principales problemas que se detecta en el sector agroalimentario ecuatoriano es el hecho de que no exista una agroindustria suficientemente consolidada, ya que es precisamente la transformación de las materias primarias la que permitiría incrementar el valor de los distintos cultivos (Calderón, 2016). En términos de cadena de valor, se dice que la producción primaria (agricultura) y su transformación (industria agroalimentaria) deberían estar interconectadas entre sí, y en la práctica en el Ecuador esa conexión es aún muy escasa. Cuando la industria del alimento y el sector agrario funcionan de forma separada, el agricultor es totalmente ajeno a lo que sucede en la fase de transformación, y ese es uno de los motivos por el que no accede a mayores márgenes económicos (Scott, 2014).

De la revisión de cualquier cadena de valor lo habitual es constatar que los márgenes mejores se obtienen en los últimos eslabones de ésta, esto en la práctica significa que hay opciones de beneficios mayores cuando el producto se manipula, se procesa o se transforma, sobre todo porque el consumidor percibe las cualidades o valores sobre ese producto final, y en base a éstos acepta su precio. Ciertamente es que no siempre se trata de transformar las cosechas, ya que sin duda hay productos que tienen su destino en mercados para frescos y se consumen tal como se obtienen del campo. Otro aspecto importante para reforzar la rentabilidad en origen sería que los agricultores se acerquen al cliente final, y sean ellos los que puedan transferir todo el conjunto de valores de sus producciones a quienes finalmente las consumirán (Lliso et al., 2019). Con esto último se alude a las ventajas que suponen los denominados canales cortos, que son aquellas formas de comercialización en las que apenas existen intermediarios¹⁰, siendo la más extrema la venta directa. Las ventajas de los canales cortos son muy diversas, destacándose que el vínculo entre productor y consumidor puede estrecharse, algo que suele mejorar la fidelización del cliente. Además, el que se pueda acceder a alimentos más frescos, o conocer de primera mano cómo y dónde se han producido, es una demanda creciente y por lo tanto una oportunidad de mercado que hay que intentar aprovechar (Lliso et al., 2019).

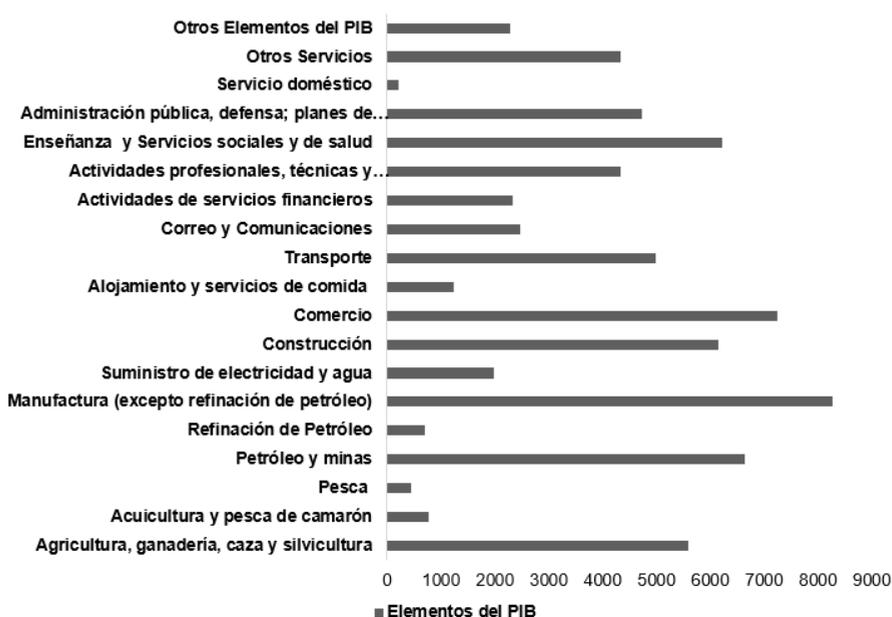
En el caso de Ecuador, un ejemplo muy ilustrativo de cómo funciona la cadena de valor es lo que ocurre con el cacao. Lo normal es que el productor venda la pepa o pasta de cacao a los centros de acopio, son éstos a su vez los que se encargan de venderlo a distintas empresas intermediarias, hasta que finalmente llega a las empresas chocolateras del país, que son las que lo transforman, es decir, las que elaboran el producto final que se pone a disposición

¹⁰ Según la publicación del (Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, 2013), canal corto es cuando existe como máximo un intermediario.

del consumidor. Este proceso en su última etapa, no siempre tienen como destino las empresas transformadoras del país, ya que es muy habitual que sean industrias chocolateras extranjeras las que procesen la materia prima original, y por lo tanto en una alta proporción la función principal de la producción de cacao en Ecuador sería producir pasta de cacao que directamente se exporta, lo que sin duda limita las opciones de captar un valor añadido mayor de este cultivo. Por lo tanto, hay una clara percepción de que se necesita que el productor de cacao avance en la cadena de valor; esto significa implicarse en mayor medida en el proceso de elaboración y transformación de la materia prima que obtiene en campo, lo que también obliga a tener más conocimiento y capacidad técnica para procesar, transformar y buscar mejores opciones de comercialización.

Sin embargo y a pesar de la desconexión entre ambos sectores, la industria de elaboración de alimentos y bebidas es muy importante para las cifras globales de la industria manufacturera de Ecuador, siendo el sector que más aporta a la misma. En la Figura 18, se muestra la contribución de la industria manufacturera a la composición del PIB del 2008 al 2017, en la Figura 19 se observa la variación porcentual.

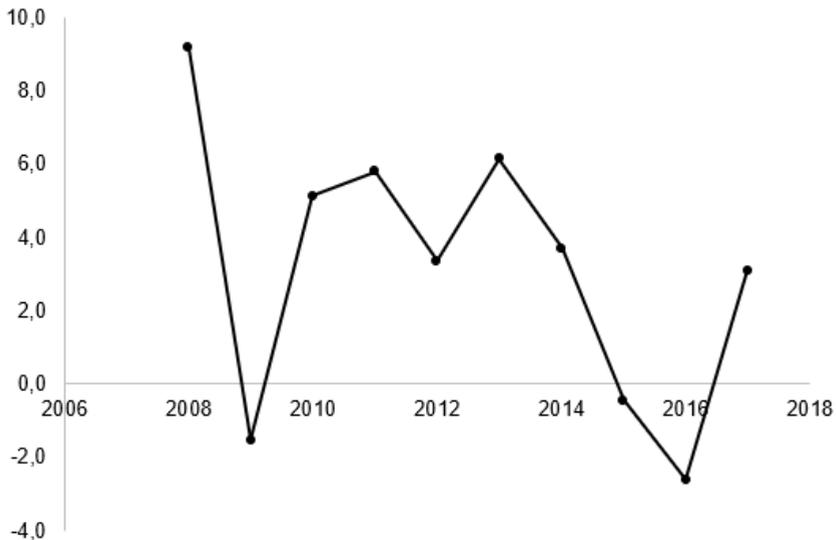
Figura 18. Composición del PIB de Ecuador según Industria (año 2017)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe Económico Mensual recogidos en (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018). **Nota:** Las cantidades están expresadas en miles de millones de USD

A partir de 2013, el Ecuador muestra una reducción en la tasa de crecimiento del PIB manufacturero, comparando los valores del 2008 al 2017, se observa que la tendencia es medianamente sostenida entre 2010 y 2014, sin embargo bajó de forma considerable en los años 2015 y 2016, llegando a haber incluso un crecimiento negativo del PIB manufacturero, esto último coincide con la reciente crisis del petróleo, cambio de gobierno y el afloramiento de distintos casos de corrupción, siendo todos motivos evidentes para una recesión global de la economía que vive Ecuador.

Figura 19. Variación del PIB manufacturero 2008 a 2017

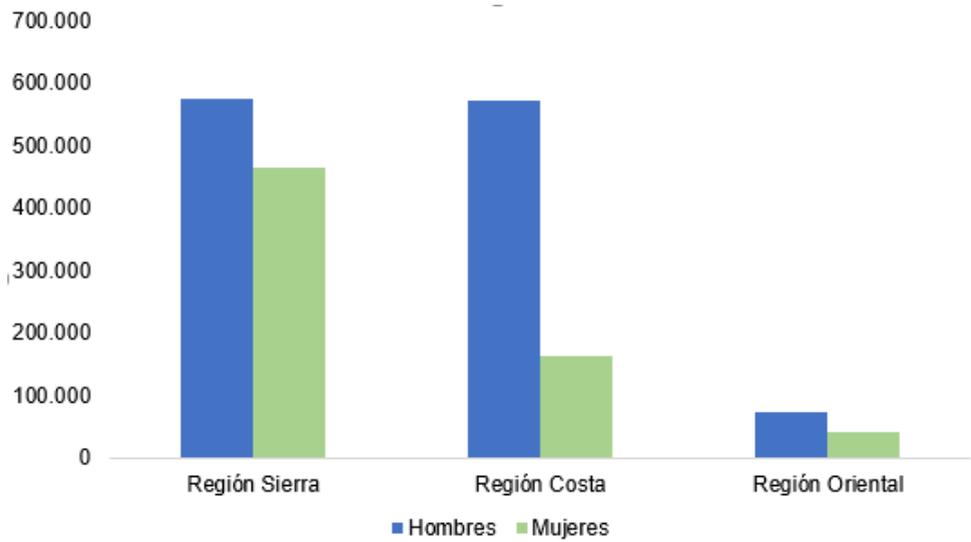


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del (Banco Central del Ecuador, 2018)

Por último, a nivel laboral según la ESPAC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017b) existen 1.889.378 personas que trabajan en el medio rural, de las que el 65% son hombres y el 35% mujeres. Del total de trabajadores el 74% son trabajadores no remunerados, es decir, no perciben un salario directo por su dedicación al sector, lo que habitualmente sucede cuando se contabilizan las explotaciones familiares, por otra parte, apenas el 26% son remunerados. De estos últimos, 257.107 son trabajadores permanentes y 238.799 ocasionales.

En la Figura 20, se muestra también la relación entre hombres y mujeres por cada región, sobresale la escasa implicación en la actividad agrícola de las mujeres de la región Costa, que se recuerda es donde se centraliza la agricultura más diversa y comercial, mientras que en Sierra y Oriental representan un número más cercano al de hombres, que en cualquier caso dominan esta actividad económica.

Figura 20. Personas empleadas en el sector agrario por sexo y regiones de Ecuador



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017b)

5.3. Análisis de la cadena de valor

En la actualidad destacan unos nuevos desafíos para el sector agroalimentario, que se pueden interpretar como las actuales tendencias del mercado. La seguridad alimentaria, clientes cada vez más preocupados por lo que consumen y por comer cada vez más sano, preocupación por el medio ambiente, demanda de nuevos productos disponibles todo el año y fáciles de preparar, y la posibilidad de adquirirlos online. Tanto los cambios percibidos en la sociedad, así como la capacidad de los actores de cada eslabón de la cadena agraria para enfrentarlos, solo se pueden detectar analizando la cadena de valor (Cuji et al., 2018).

Para analizar la cadena de valor agroalimentaria y sabiendo que ésta tendría que ser capaz de asumir los retos que surgen tanto en la sociedad como los problemas que plantean cada uno de sus eslabones, se han seleccionados dos cultivos, el de cacao y el de palma africana, al ser dos grandes ejemplos muy representativos tanto de la agricultura del país como de la provincia de Esmeraldas que es donde se centraliza el estudio de la presente Tesis. En un primer lugar se realiza una caracterización de los cultivos seleccionados, para continuar analizando al detalle cada uno de los eslabones que componen los encadenamientos agroproductivos de cada cultivo.

Para el estudio de los eslabones se considerará la siguiente estructura entendiéndola que se adapta a los dos cultivos analizados (Figura 21). Cabe mencionar que para concretar las reflexiones que se hacen de estas cadenas además de partir de información tomada de fuentes secundarias, también se han tenido en cuenta las distintas entrevistas a personal experto, y todas las encuestas realizadas durante esta Tesis a productores, representantes de organizaciones, docentes del sector y empresarios.

Figura 21. Esquema de los eslabones tipo de una cadena agroalimentaria en el Ecuador. Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia.

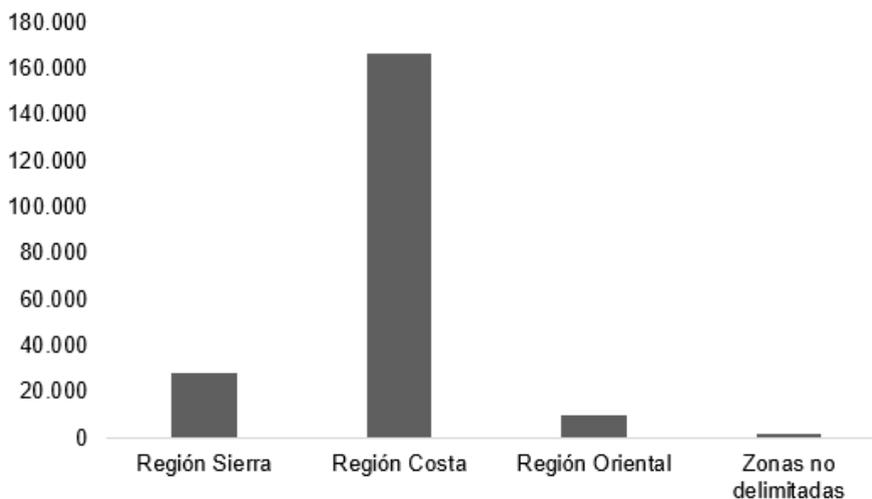
5.3.1. Contexto del cultivo y revisión de la cadena del cacao en Ecuador

El primer cultivo elegido es la especie principal de la agricultura ecuatoriana, el cacao (*Theobroma cacao* L.), un cultivo de origen americano, conocido desde hace siglos y que se asocia tradicionalmente con la cultura maya. Se trata de un árbol de tamaño mediano que da frutos en forma de bayas que rondan los 30 cm de largo y 10 cm de diámetro, en su interior se encuentran unas semillas de 2-3 cm de largo, que son las que se utilizan para obtener la pasta de cacao, es decir, el elemento central de los productos de la industria chocolatera. De la planta se aprovecha también la pulpa y cáscara, y además de su uso central como pasta de cacao se obtiene la manteca de cacao con numerosas propiedades y aplicaciones gastronómicas y cosméticas.

A nivel nacional, la superficie de tierra plantada es de 573.516 Ha y cosechadas 467.327 Ha. Del total de hectáreas plantadas, el 13% corresponde a la Región Sierra, el 8% a la Región Oriental, el 78% a la Región Costa, y la diferencia a las zonas no delimitadas. La producción total en toneladas a 2017 fue de 205.955 Tn, de ese total el 14% se produjo en la Región Sierra, el 5% en la Región Oriental y el 81% a la Región Costa.

Por otra parte, el 76,7 % de la producción total de cacao se concentra en cuatro provincias de la costa, correspondiendo el 25,7 % al Guayas, el 25,6 % en Los Ríos, el 16 % en Manabí y el 10 % a la provincia de Esmeraldas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017b), en la Figura 22, se puede observar la producción total en miles de toneladas por regiones del Ecuador.

Figura 22. Producción total de cacao por regiones del Ecuador



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017b).

Por otro lado, el cacao ecuatoriano se caracteriza por lo siguiente:

- ✓ Las condiciones edafoclimáticas del país han favorecido que se pueda cultivar cacao en todas las regiones, aunque su presencia ha sido mayoritaria en la Costa, seguida del Oriente y por último en la Sierra. Se trata de un cultivo con evidentes necesidades hídricas, y a pesar de ello lo normal es no contar con sistemas de riego, o si existen lo habitual es que éstos no sean sistemas tecnificados. Ecuador cuenta con gran disponibilidad de recursos hídricos sobre todo en las zonas de mayor cultivo, esto aporta al cacao ecuatoriano claras ventajas frente a otras áreas productoras en el mundo.
- ✓ Según la Organización Mundial del Cacao (International Cocoa Organization, 2015), Ecuador ha pasado de ser el segundo productor de cacao en América en el período 2012/2013 con 192.000 Tn, a ser el primer productor con 250.000 Tn en el período 2014/2015 (último dato existente). En este último periodo ha pasado en el ranking mundial del sexto al quinto lugar, solo por detrás de: Costa de Marfil, Ghana, Indonesia y Nigeria.
- ✓ Según el organismo que coordina la exportación de cacao ecuatoriano (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao Ecuador, 2015), el 75% de la producción total de cacao ecuatoriano se da bajo la

denominación otorgada por la ICCO como "cacao fino de aroma", una selección vegetal también denominada como "nacional" y que es muy bien valorada alcanzando los mejores precios. Del resto de material vegetal destaca la variedad CCN51.

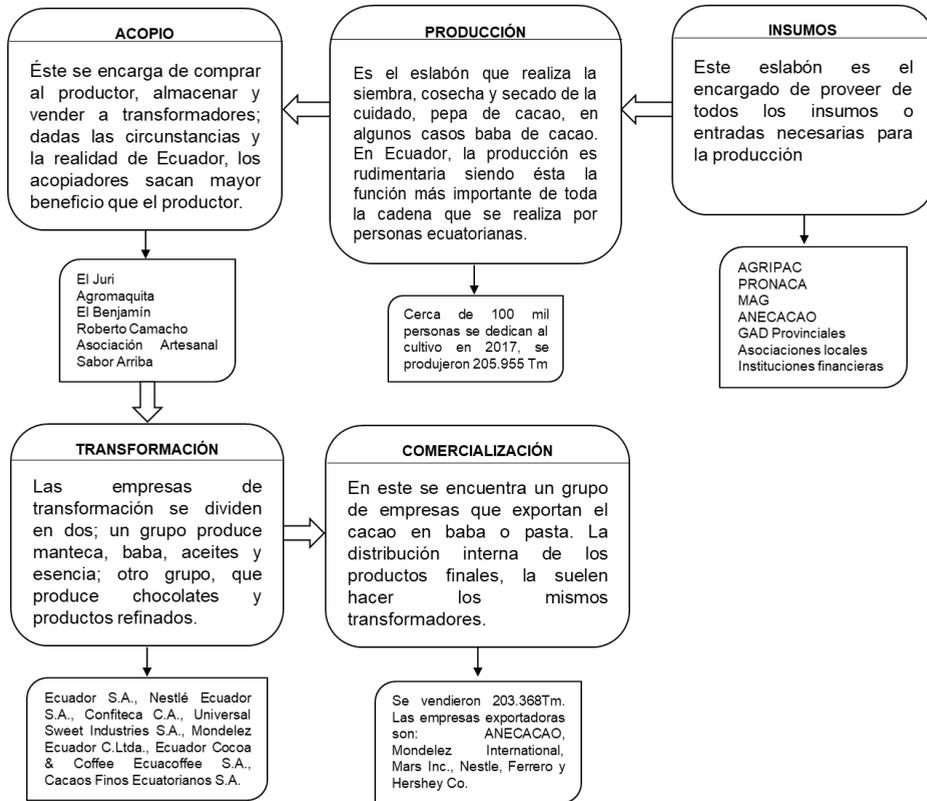
- ✓ Las características y bondades únicas, del "cacao fino y de aroma" que se produce en Ecuador, han hecho que desde el estado se cree la denominación "Sabor Arriba", una certificación que garantiza la organoléptica¹¹ del cacao.
- ✓ El *Cocoa Barometer* (Fountain y Huetz-Adams, 2018), indica que el mayor beneficio lo obtienen la fábrica y el comercializador. Estos autores confirman que, del 100% de la generación de beneficio la distribución se da de la siguiente forma: productor 6,6%, acopiador 6,3%, transformador 42,8% y comercializador 44,2%. Este barómetro no considera como parte de la cadena el eslabón de insumos.

5.3.1.1. Caracterización de los eslabones de la cadena de Cacao

En este apartado se procede a describir cada uno de los eslabones de la cadena del cacao, en la Figura 23, se muestra de manera sintética los rasgos que caracterizan a los mismos a la vez que se señalan los actores principales que operan en cada uno de ellos, para seguidamente hacer un comentario más detallado de cada uno de ellos.

¹¹ Organoléptica: Que puede ser percibido por los órganos sensoriales, en este caso lo utilizamos para hacer referencia a sabor y aroma floral y frutal, propios del cacao producido en Ecuador como fino y de aroma y que se certifica como "Sabor Arriba".

Figura 23. Diagrama simplificado de la función que realiza cada eslabón y actores que intervienen en la cadena de valor del cacao en Ecuador.



Fuente: Elaboración propia.

Eslabón de Insumos: En este eslabón se incluyen los organismos, empresas y otras instituciones encargados del aprovisionamiento de los insumos necesarios para el cultivo, es decir, son quienes se encargan de reportar las materias primas y el conocimiento esencial para que el productor pueda centrarse en su labor como cultivador.

Los actores que se identifican en eslabón de insumo son: Viveros, otros productores, instituciones financieras y tiendas especializadas, a la vez que de forma global interviene el Ministerio de agricultura y otras asociaciones que reportan información y conocimiento. Los viveros, otros productores y diferentes asociaciones, proveen de plantas y semillas de las dos principales variedades de cacao que se producen en el país. Las instituciones financieras, proveen la financiación necesaria para la inversión inicial y compra de materiales. Por último,

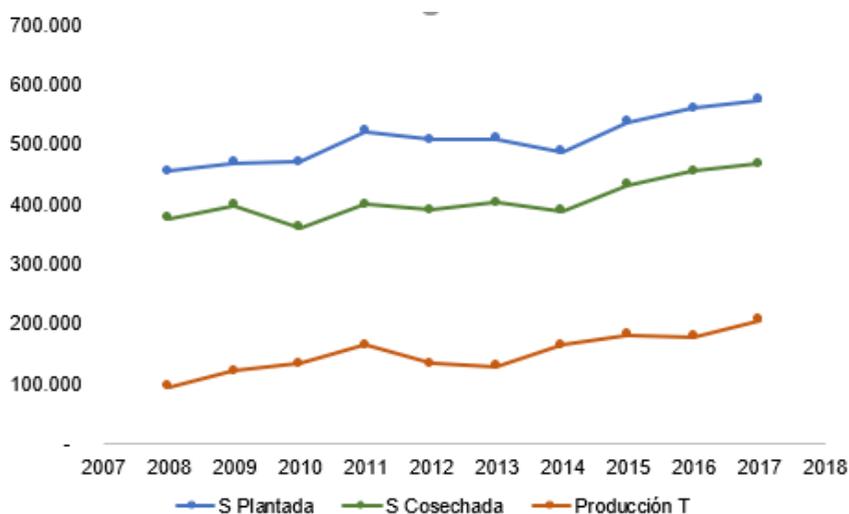
las tiendas especializadas son comercios agrícolas en los que los productores compran las materias primas, abonos, plaguicidas, herramientas, etc.

Es importante destacar dos cuestiones en este eslabón, siendo el primero el aspecto de la financiación. Generalmente es difícil para los productores cumplir los requisitos que permiten acceder a créditos, básicamente por el pequeño tamaño de las explotaciones y su marcado carácter familiar, ya que con frecuencia su orientación productiva está muy centrada en la mera supervivencia de la familia. La falta de financiación suele suponer una restricción importante de cara a la profesionalización de las explotaciones. La segunda cuestión, es que, existen tiendas especializadas, pero no se suelen formalizar una relación comercial estable, ni existe un compromiso que fortalezca dicha relación entre proveedores y productores, lo que suele derivar en una incertidumbre continua para los agricultores, que no siempre tienen acceso a los insumos que necesitan para poder cultivar. Se podría resumir diciendo que el pequeño tamaño de las explotaciones y la falta de financiación con la que cuentan los productores son las restricciones más importantes para su profesionalización.

Eslabón de Producción: El proceso de producción, hace referencia al proceso de siembra, cosecha, fermentación y secado. En este eslabón, intervienen principalmente los productores, con muy poca o casi nula intervención del Estado y de las empresas procesadoras y transformadoras del cacao y chocolate.

El proceso de producción o cultivo de cacao en el Ecuador ha evolucionado de forma positiva en los últimos diez años, la Figura 24 muestra la evolución creciente de la superficie sembrada, cosechada y la producción total de los últimos diez años, período en el cual el total de área sembrada ha crecido en un 25,9%, la proporción de superficie finalmente cosechada creció en un 24%, mientras que la producción total aumentó más del 118%.

Figura 24. Evolución de la superficie plantada, cosechada y producción total



Fuente: Elaboración propia, a partir de las ESPAC 2008 – 2017

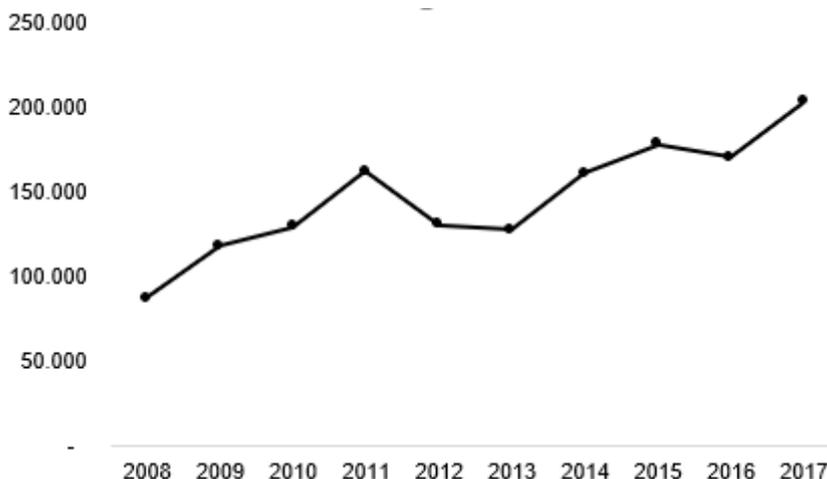
La evolución positiva de la producción de cacao se debe principalmente a la buena imagen del cacao ecuatoriano en los mercados mundiales, y al esfuerzo del gobierno en estos últimos años que ha intentado impulsar este cultivo. En cualquier caso, hay que señalar que, de las entrevistas realizadas a productores en la presente Tesis, se deduce que las condiciones técnicas son irrisorias, existiendo un déficit tecnológico muy grande a la hora de gestionar el cultivo, el cual está basado en labores mayoritariamente manuales. Se confirma que el proceso de secado se sigue realizando a orilla de las carreteras sin ninguna eficiencia, y solo existen algunas asociaciones nacientes, que empiezan a construir plataformas de concreto exclusivamente para el secado del cacao de manera más profesional.

Según un estudio de la Escuela Politécnica Superior del Litoral (Plaza et al., 2016) se estima que alrededor de 100.000 personas son contratadas al año para el cultivo de cacao, un número muy alto que operan sin organizaciones colectivas que aglutinen sus necesidades. Es por ello por lo que son los agricultores quienes menos valor captan de la cadena. Lo habitual es que su labor sea meramente producir la materia prima, y que se limiten a vender el cacao en pepa seco o en baba a los centros de acopio.

En la Figura 25, se muestra la evolución de las ventas de cacao indicada en volumen comercializado, se puede apreciar su tendencia creciente, y también la

notable caída producida entre 2011–2013, coincidiendo con uno de los últimos períodos de crisis en Ecuador.

Figura 25. Evolución de la venta de cacao período 2008 – 2017 (expresado en toneladas).



Fuente: Elaboración propia, a partir de las ESPAC 2008 – 2017

Eslabón de Acopio. Cabe mencionar que la fase comercial en este cultivo queda recogida en dos eslabones, por un lado, la etapa de acopio y posteriormente la etapa de comercialización en sí.

El de acopio puede considerarse un eslabón fundamental, dadas las características habituales de los productores, que suelen tener claras deficiencias o bastante incapacidad para transportar y almacenar la producción de manera individual, ni en forma de pepa ni en baba, es por ello por lo que surgen este tipo de centrales que aglutinan la oferta en campo. Realmente es la respuesta a la poca capacidad negociadora que tienen los productores por su parte, algo que se agudiza dada la falta de formación educativa y de capacitación técnica y administrativa.

Las actividades que desarrollan los acopiadores son: almacenaje de la producción obtenida por los agricultores, su comercialización local y/o nacional, la clasificación y transporte de dicha materia prima.

Obviamente la mera compra y almacenamiento de la materia prima ya origina una diferencia de precios, y la evidencia es que los márgenes de las empresas acopiadoras son sustancialmente mayores a los obtenidos por los productores.

También son estas empresas las que contactan con las empresas procesadoras, con el control del flujo comercial que ello representa.

Eslabón de Transformación. Tras el acopio se precisa terminar de procesar el producto antes de comercializarlo de manera definitiva, y precisamente esta labor industrial es el eslabón que más valor agrega en la cadena. Según se ha confirmado con las personas entrevistadas la transformación del cacao se da en dos tipos de productos, los intermedios que pueden ser manteca de cacao, polvo de cacao y licor de cacao, y por otra parte los productos terminados en forma de chocolates y otros productos de confitería.

Se identifican ocho grandes empresas procesadoras de cacao en este país: Ecuador S.A., Nestlé Ecuador S.A., Confiteca C.A., Universal Sweet Industries S.A., Mondelez Ecuador C.Ltda., Ecuador Cocoa & Coffee Ecuacoffee S.A., Cacaos Finos Ecuatorianos S.A., y Euromonitor (López y Valverde, 2016); además de estas ocho existen otras de menor rango. Así mismo se identifican 24 exportadores, de los que solo dos corresponden a asociaciones de productores (Plaza et al., 2016).

Algunas de las actividades que se desarrollan en este eslabón son: Limpieza y descascarillado, tostado, molienda, mezcla, refinación y otros tipos de procesamiento, con los que se obtienen gran variedad de productos finalizados.

Eslabón de Comercialización. Finalmente se menciona el eslabón que pone a disposición del consumidor los productos obtenidos en la fase de transformación. El eslabón de la comercialización del cacao y sus derivados a nivel de detallista opera básicamente en el mercado nacional, a través de tiendas y cadenas de supermercados las principales superficies de alimentación. Una pequeña proporción de producto terminado también se exporta, pero lo que predomina es la exportación hacia mercados exteriores del grano para producir derivados de la industria del chocolate. De hecho, alrededor del 50% del mercado y de la comercialización del chocolates y confites procedentes de Ecuador, está dominado por cinco empresas multinacionales, estas son Mondelez International, Mars Inc., Nestle, Ferrero y Hershey Co. (Plaza et al., 2016).

La tendencia debería ser comercializar el producto final, capturando así un valor añadido mucho mayor al que se obtiene vendiendo solo la pepa o la manteca de cacao. Según el Cacao Barometer (Fountain y Huetz-Adams, 2018) en 2017 se incrementó en casi un 50% la comercialización de cacao bajo alguna certificación, y este debería ser el comportamiento para consolidar en el tiempo.

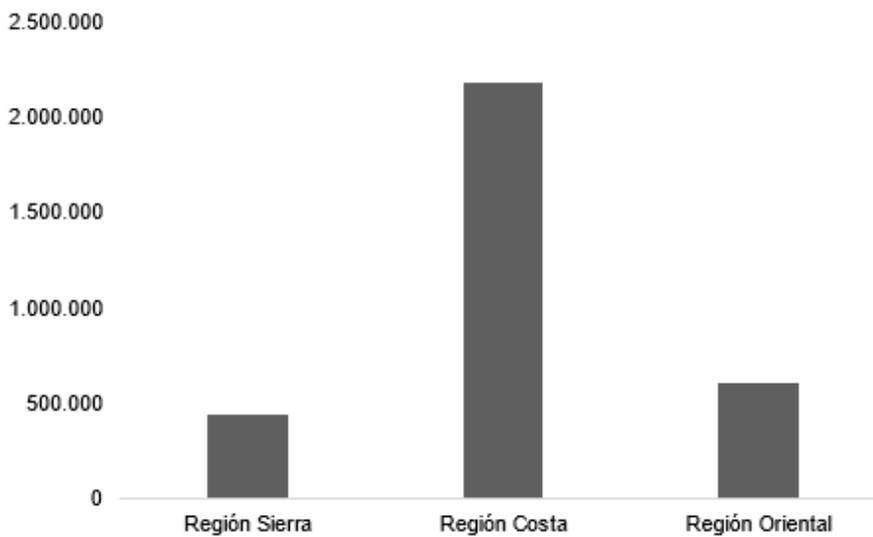
5.3.2. Contexto del cultivo y revisión de la cadena de la palma africana en Ecuador

La palma africana (*Elaeis guineensis*) es un tipo de palmera que puede alcanzar una gran altura (40 metros) y que es productiva durante unos 25 años. Produce unos racimos de frutos que tienen forma de drupa, de los que se extrae el aceite de palma, un producto utilizado directamente como grasa vegetal en alimentación, de hecho, es el aceite más consumido en el mundo (Statista, 2019). Además, está muy extendido su uso como aditivo alimentario sobre todo en la industria repostera, además de en cosmética y otros derivados industriales. Su distribución se centra en países de clima tropical, siendo Malasia e Indonesia los principales países productores. A pesar de su buena aportación al desarrollo socioeconómico de las zonas productoras, al ser un cultivo bien adaptados a entornos tropicales y tener una gran aceptación en la demanda mundial, hoy por hoy vive una crisis de confianza sobre el mismo, ya que se le responsabiliza de causar deforestación en zonas de selva tropical. Todo esto le está obligando a reestructurar los sistemas productivos y a encontrar nuevos modelos de explotación de las plantaciones que sean más sustentables en el tiempo.

En Ecuador la palma africana es el segundo cultivo permanente más importante del país, detrás del cacao. Las superficies plantadas de palma africana ascienden a 313.882 Ha y las cosechadas a 260.292 Ha, mientras que la producción total es de 3.275.993 Tn. Del de extensión sembrada el 13% corresponde a la región Sierra atañéndole el 13 de la producción; el 16% a la región oriental, a la que le corresponde el 18% de la producción; mientras que, el 71% de la producción está centrada en la región Costa, correspondiéndole el 67% de la producción total.

Las provincias que concentran la mayor producción de palma africana, al igual que el cacao, están en la Región Costa, destacando Esmeraldas con el 47% y Los Ríos con el 13,3%. Se puede observar la producción total en miles de toneladas por regiones del Ecuador en la Figura 26.

Figura 26. Producción total en Tn de palma africana por regiones del Ecuador



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de (Salazar et al., 2017).

Algunas puntualizaciones que hay que hacer a la producción de palma africana son:

- ✓ Ecuador es el séptimo productor de aceite de palma en el mundo, y aporta el 1% de la producción mundial. La palma africana, contribuye en un 0,89% del PIB nacional según los datos del Ministerio de Comercio Exterior (2017), siendo el cuarto cultivo con mayor extensión por detrás del cacao, arroz y el maíz duro.
- ✓ Algo que se constata a nivel práctico es que los productores ecuatorianos de palma suelen tener una mejor aceptación en las instituciones financieras en el momento de acceder a créditos, y se les concede los mismos mucho más fácilmente que a otros productores agrarios. Esto se debe a que hasta el momento la palma genera mejores ingresos, y además los mismos suelen ser sostenidos en el tiempo, por lo que estos agricultores tienen más facilidad para devolver los préstamos.
- ✓ Según el Ministerio del Ambiente (2016), el Estado está promoviendo y trabajando en la creación de una certificación que asegure el proceso de cultivo, el cuidado del suelo y medioambiental, ya que la actual percepción mundial que tiene la sociedad sobre este tipo de grasa ha sufrido un deterioro notable en los últimos años, especialmente

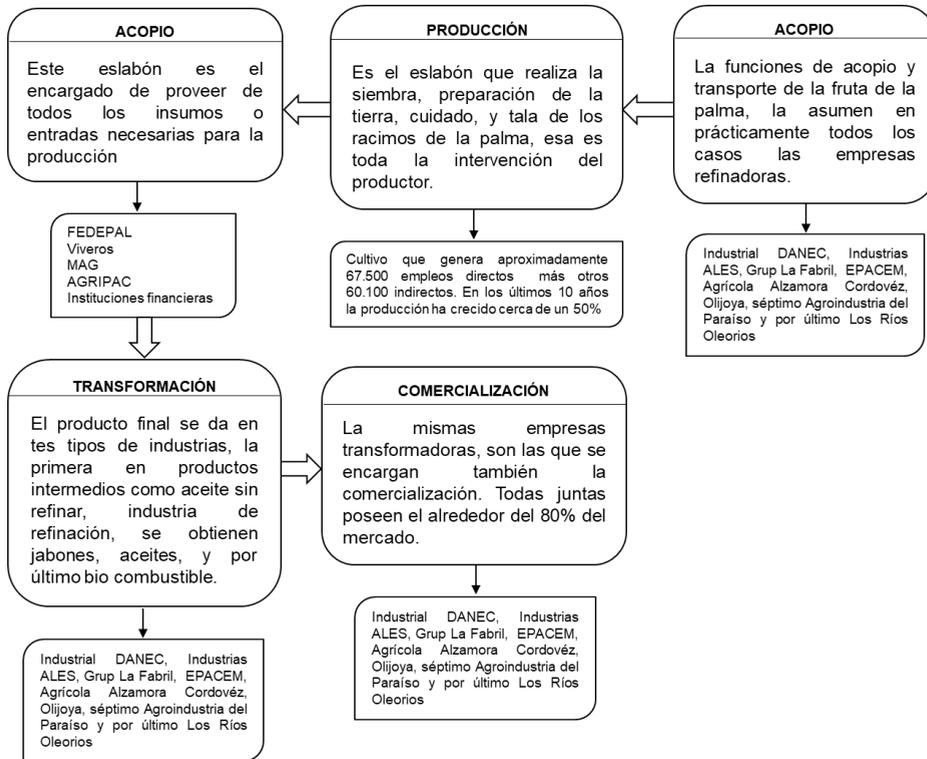
entre los consumidores de países desarrollados. En estos países el aceite de palma no se consume como grasa vegetal en gastronomía, sino a través de la industria alimentaria, en productos de confitería básicamente, donde es una grasa esencial.

- ✓ En el Ecuador la producción de palma necesita una gran reestructuración si pretende sobrevivir a medio o largo plazo, ya que aún se realiza este cultivo sin grandes exigencias en el cumplimiento de normativas ambientales, que son las que a nivel internacional están mermando el prestigio de esta grasa.

5.3.2.1. Caracterización de los eslabones de la cadena de la palma africana

Al igual que en la cadena del cacao, aquí se procede a detallar de manera simplificada los eslabones de la cadena de la palma africana y los distintos actores que operan en los mismos (Figura 27), para posteriormente detallar con mayor profundidad los rasgos de cada uno de los eslabones.

Figura 27. 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.



Fuente: Elaboración propia.

Eslabón de Insumos: Este eslabón, tiene las mismas funciones que en la cadena del cacao, sirviendo a los agricultores como proveedor de las materias primas y otros elementos que se necesitan para el cultivo de la palma.

En este eslabón, se identifican varios actores, por un lado, los más técnicos y agronómicos, como las tiendas de herramientas especializadas, tiendas de productos químicos y otros insumos; los viveros que proveen las plantas y semillas, y que generalmente también ayudan a la adaptación del material vegetal en el terreno; y por otro las instituciones financieras, que se encargan de dotar del crédito suficiente para que los productores tengan el capital para mantener sus plantaciones. Se da la circunstancia que en este cultivo existen algunas empresas procesadoras y extractoras de aceite que intervienen en este eslabón y que, en algunas ocasiones, proporcionan las semillas a los productores.

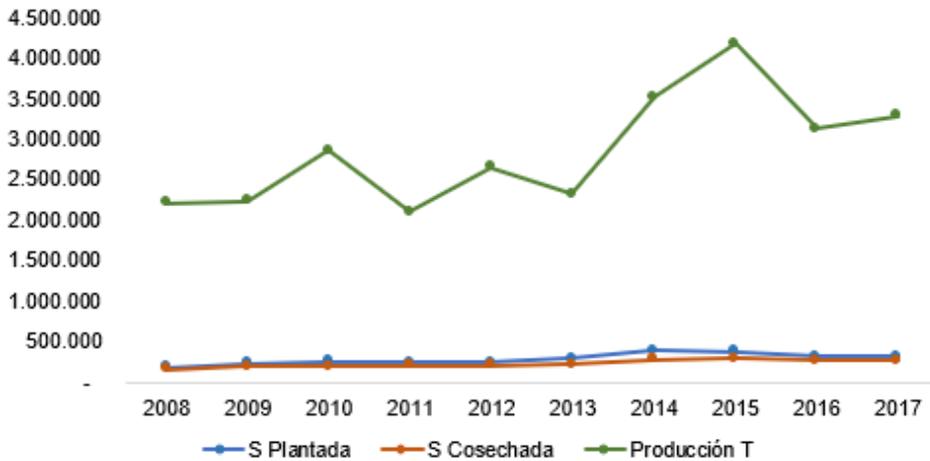
El eslabón de insumos, para la palma tiene menos peso y significación que en la cadena del cacao, ya que una vez implantada la plantación esta se desarrolla durante muchos años, por lo que no existe tanta dependencia, al menos del material vegetal, algo que sí ocurre en el cacao.

Eslabón de Producción: La producción en el caso de la palma, se realiza de forma tradicional, sin apenas ningún proceso técnico. Las labores del cultivo consisten en la división de las parcelas, seleccionar las semillas, siembra, cuidados, y recolección de la cosecha. Se señala la importancia de la intervención en este punto de los viveros, los cuales ayudan al productor en la adaptación de la semilla, que debe ser germinada y desarrollada mínimamente antes de implantarse en la parcela.

El cultivo de palma africana tiene como objetivo principal la producción de aceite procedente de sus frutos. En los últimos 10 años el cultivo ha crecido inexorablemente, más que en superficie lo ha hecho en el rendimiento que se obtiene de la misma. Esto ha ocurrido a pesar de las campañas de desprestigio que se están dando en ciertos mercados, y que desaniman al consumo de alimentos que se hayan elaborado usando este tipo de grasa. De momento la rentabilidad de este cultivo sigue siendo muy aceptable y quizás por ello en estos 10 años la producción total ha pasado de 2.204.314 a 3.275.993 Tn, lo que significa que ha tenido un crecimiento del 48% aproximadamente. En la Figura 28, se muestra la evolución de la superficie plantada, cosechada y producción total.

De estos datos se aprecia que la evolución entre la superficie sembrada y cosechada se ha mantenido prácticamente constante y ha evolucionado de forma pareja. Respecto a la producción total, esta oscila con los vaivenes propios de los años agronómicos, pero tienen una clara tendencia alcista, aumentando en mayor medida a partir del 2014, aunque en los próximos años podría resentirse si es que finalmente la demanda se retrae a nivel mundial.

Figura 28. Evolución de la superficie plantada, cosechada (Ha) y producción total (Tn) de la palma africana en Ecuador



Fuente: Elaboración propia, a partir de las ESPAC 2008 – 2017

Según la ESPAC 2017 {Formatting Citation}, el cultivo de palma africana genera 67.482 empleos directos, y el resto de la cadena genera otros 60.141 empleos más, en total representan el 2,2% de población económicamente activa en Ecuador, por lo que su importancia económica y social es trascendental.

Eslabón de Acopio: En el caso de la cadena de la palma africana, este eslabón es casi inexistente, debido a que muchas de las funciones las asumen las propias fábricas, no suele existir más de un intermediario, que se encargaría del transporte o de conectar al productor con la transformadora. Según se ha podido contrastar con los entrevistados, en muchos de los casos cuando el productor inicia la siembra de palma, ya ha tenido un contacto previo con la empresa transformadora, para asegurarse a quién deben vender su cosecha.

Eslabón de Transformación: La transformación del fruto de palma se da en dos fases o procesos; el primero es para la obtención y extracción del aceite, este implica la esterilización y prensado, tras el cual se obtiene un aceite en bruto, al que falta aún un proceso químico. El segundo proceso, consiste en refinar dicho aceite en bruto, tarea que realizan las empresas refinadoras. Tras esta última labor se obtiene un aceite listo para el consumo además de otros subproductos derivados.

En Ecuador, la producción de la palma africana se da principalmente en la provincia de Esmeraldas y sin embargo la transformación se hace principalmente

en Santo Domingo de los Tsachilas y Pichincha, al no existir empresas transformadoras cercana a las explotaciones productoras.

De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior (2017), en Ecuador se encuentran registradas 42 empresas extractoras o refinadoras de aceite de palma; de estas 20 se encuentran en la provincia de Esmeraldas, 3 en Los Ríos, 1 en Manabí, 2 en Orellana, 15 en Santo Domingo de los Tsachilas y 1 en Zucumbíos.

Eslabón de Comercialización: Del total de aceite refinado que se produce en el país, el 39% se destina al consumo interno y el 61% se exporta (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

La exportación del aceite de palma, así como su distribución interna, está dominada principalmente por 8 grandes industrias, que son: en primer lugar, Industrial DANEC, en segundo Industrias ALES, tercero Grupo La Fabril, cuarto EPACEM, quinto Agrícola Alzamora Cordovéz, sexto Olijoya, séptimo Agroindustria del Paraíso y por último Los Ríos Oleorios (Lasso, 2018). Todas ellas concentran alrededor del 80% de la actividad, por lo que su poder negociador también es dominante respecto al resto de los eslabones de la cadena.

5.3.3. Comparativa de la función del eslabón del productor en ambas cadenas y posibles mejoras

A partir de las deducciones expuestas en los puntos anteriores, se realizó una comparación entre las funciones de los productores de ambos cultivos (Tabla 7) y la incidencia de su actividad en la interacción con la cadena de ambos. Esta reflexión conjunta permite destacar aquellos puntos que hay que tener presentes a la hora de hacer propuestas. Las mejoras pueden venir por parte de los productores además de las autoridades. En cualquier cadena de valor, el papel a nivel transversal es clave, ya que siempre se necesitan ejecutar acciones para reducir los desequilibrios entre eslabones, para proteger al más débil que suele ser el eslabón de la producción, y para conseguir beneficios globales, como ocurre por ejemplo cuando se hacen campañas de promoción de un producto genérico por parte del gobierno.

En la Tabla 8, se muestran las limitaciones detectadas del análisis de la cadena de valor y las posibles estrategias que podrían mejorar dichas situaciones.

Tabla 7. 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.

COMPARACIÓN ESLABÓN DE ORIGEN	
CULTIVO DE CACAO	CULTIVO DE PALMA AFRICANA
✓ La actividad principal es la siembra, cuidado y cosecha	✓ La actividad principal es la siembra, cuidado y cosecha
✓ Se adapta con facilidad en pequeñas explotaciones	✓ Solo se puede cultivar en grandes parcelas
✓ Demanda muchos cuidados y dedicación, control de plagas, cosecha, limpieza y riego	✓ El tiempo de dedicación es muy puntual, para la aplicación de plaguicidas, limpieza de maleza y cosecha
✓ El beneficio comparado con la dedicación y cuidados es poco rentable si no obtienen buenos acuerdos con los centros de acopio o venta directa con empresas procesadoras	✓ Gozan de un gran beneficio en comparación con el tiempo que le dedican al cultivo y a su cuidado, así como lo que invierten. No tienen costos de transporte ya que las transformadoras van al sitio para trasladar la cosecha o están asentadas muy cerca
✓ No tienen intervención en los demás eslabones	✓ No intervienen en los demás eslabones
✓ Reciben muy poca o casi ninguna ayuda por parte del Estado	✓ No reciben ayudas o subvenciones del Estado
✓ Son conscientes de que una producción más tecnificada y ecológica puede mejorar la producción y alargar mucho más la vida de las tierras sin llegar a dañarlas	✓ Son conscientes del daño a la tierra, aunque también de la posibilidad de mejorar las condiciones, sin embargo se prima el beneficio económico.
✓ Cada vez son más los productores que cambian de un cultivo tradicional a cultivo de cacao	✓ A pesar de la ralentización del mercado de la palma africana y la reducción del precio, los beneficios son altos y son cada vez más quienes cultivan palma africana al sur de Esmeraldas
✓ Son productores con escasa formación, por tanto con pocas capacidades de negociación y no llevan registros de su actividad	✓ Tienen escasa formación académica y de gestión, pero tienen nociones de el precio al que negociar la palma, aunque no es el más alto que podrían obtener si tuviesen formación
✓ Se están formando asociaciones muy incipientes, que intentan negociar en grupo los precios y vender no solo en pepa, sino también pasta de cacao y alguna inició en 2019 un incipiente intento de producción de chocolate	✓ No existen asociaciones, los cultivos pertenecen a familias que no transforman ni realizan ningún tipo de transformación a la fruta cosechada.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Limitaciones del eslabón de la producción en el cacao y palma africana y posibles estrategias de mejora en Ecuador.

COMPARACIÓN ESLABÓN DE ORIGEN	
LIMITACIONES	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducida oferta de créditos por parte de las instituciones públicas y privadas, y dificultades para acceder a los mismos. ✓ Insuficientes programas de ayudas para financiar emprendimiento en el sector agropecuario. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover programas de microcréditos a bajo interés y con facilidad de devolución, adaptados a la situación de los pequeños productores. ✓ Crear fondos oficiales que motiven los agroemprendimientos y dar incentivos a las instituciones bancarias que financien este tipo de negocios.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La falta de interés para la asociatividad provoca reducidas producciones poco tecnificadas. ✓ El no estar agremiados o asociados, deduce la capacidad de negociación individual. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar los canales de información y socialización de aquellas normativas que fomenten el emprendimiento y la asociatividad.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los precios de los productos en origen son insuficientes, y tienen gran dificultad para ser regulados y asegurados por el gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para captar un precio más justo en el campo han de obtenerse productos diferenciados, por ej. con sellos de comercio justo o producción ecológica.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La falta de información, formación y capacitación limita que ofrezcan su producción a grandes empresas con estándares rígidos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar los sistemas de información estadística y su acceso a nivel local y nacional. ✓ Establecer planes de formación y capacitación empresarial y técnico para productores a nivel nacional y local; impulsar la capacitación continua.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La excesiva regulación y carga impositiva hace que no todos los productores se registren en el SRI (Servicio de Rentas Internas), limitando cualquier posibilidad de acceso a créditos o formalización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impulsar la creación de leyes nacionales y locales en emprendimiento, que abarque todos los sectores y que contemple un tipo de tributación para estos contribuyentes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La actual forma de producción no contempla el cuidado del medio ambiente y los productores son conscientes de ello. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover el uso eficiente de productos agrícolas, y las prácticas respetuosas con el medio ambiente. Fomento de agronegocios que cumplan estándares internacionales de calidad, así como que adopten los principios de la bioeconomía y la economía circular

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Conclusiones del Capítulo V

- ✓ De la revisión realizada sobre la conformación de la cadena de valor de los productos agroalimentarios en Ecuador, se evidencia que está muy desequilibrada. El mayor peso y poder de negociación lo concentran en gran medida las empresas transformadoras y las de acopio. A pesar de la gran importancia del eslabón de origen, éste es el de menor peso, y el que menos valor recibe por su actividad, asumiendo un rol poco profesional donde se limitan a ser proveedores de materias primas que transforman y revalorizan el resto de los eslabones.
- ✓ Del análisis de las cadenas de valor de dos cultivos que son referentes en Ecuador (el cacao y la palma africana) se deducen las evidentes debilidades del eslabón del productor. De forma genérica se confirma que hay aspectos que castigan al conjunto de productores de Ecuador, como la dificultad para acceder a la financiación. Tampoco la dimensión pequeña de las explotaciones ayuda a su empoderamiento, ni la falta de formación e información, ni el escaso uso que hacen de las tecnologías o nuevos métodos de producción. Vale la pena insistir en que la actividad a pie de campo es fundamental, siendo el productor quien se encarga de obtener la materia prima con la que se inicia toda la cadena, y si dicha materia faltara ninguno de los otros eslabones tendrían sentido. Sin embargo, la falta de rentabilidad le viene del gran poder que concentran el resto de los eslabones, dominados algunos de ellos por pocas empresas o entidades, mientras que la atomización y dispersión a nivel de campo es muy alta, lo que minimiza sus opciones de obtener buenas negociaciones. En el caso del eslabón de origen, en el epígrafe 5.3.3 identifica el grado de intervención e incidencia de los productores en la cadena agroalimentaria, así como las limitaciones a las que se enfrentan; a partir de ahí se establecen una serie de estrategias que podrían contribuir a superar dichas limitaciones.
- ✓ Ante una falta evidente de rentabilidad a pie de campo, parece imprescindible el esfuerzo colectivo, y la creación de empresas catalogadas como "Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria" (en el epígrafe 8.3.4 se hace una síntesis de las mismas), ya que el asociacionismo no sólo ayudaría a adoptar un mayor nivel tecnológico, también supondría poder asumir nuevos retos del mercado, se reforzarían las condiciones sociales, y por extensión otras medioambientales que cada día se están exigiendo a las agriculturas modernas.

- ✓ La debilidad del eslabón del productor también se refleja en su incapacidad para asumir el proceso de transformación, algo fundamental para lograr el producto final tanto en el cacao como en el aceite de palma. Procesar, les permitiría vender directamente a los consumidores finales, pero las instalaciones que se requieren exigen grandes inversiones, y en una agricultura atomizada esto solo es asumible si los productores se agrupan en entidades sociales como las cooperativas. Según se ha confirmado con las personas entrevistadas, de lograrlo, el rol de los agricultores se vería inmediatamente reforzado, lo más evidente es que podrían capturar mayores beneficios al sumar los que tradicionalmente obtienen los eslabones de acopio y de transformación.

- ✓ Además de asumir el proceso de transformación por los productores, la labor de la industria debe originar un producto final no solo competitivo a nivel de precio, también debe ser acorde a las exigencias de los consumidores finales. Los productos finalmente obtenidos, tanto de cacao como de la palma, también podrían diversificarse, para lo que es clave invertir en I+D+i. Es preciso cubrir los distintos tipos de demanda, no solo la interna o la que tenga márgenes más limitados, también hay que llegar a mercados selectos a nivel mundial, sobre todo a aquellos clientes que valoran un producto más sostenible y de calidad, conceptos en los que Ecuador debería posicionarse.

Capítulo VI. Carácter Emprendedor de Universitarios de Ecuador: Fomento de la actitud emprendedora

Se ha estudiado en capítulos anteriores el sector agroalimentario del Ecuador, revisando desde la situación de los productores, hasta el análisis de la cadena de valor de algunos cultivos importantes para comprender su funcionamiento. También se ha analizado el proceso de la creación de empresas en este país, incidiendo en aspectos tan concretos como el acceso a créditos, todo ello con el fin de conocer y entender el ecosistema en el que se germinan los emprendimientos o agronegocios del medio rural de Ecuador.

Pero indudablemente no solo es importante conocer el ecosistema emprendedor, también es preciso analizar la motivación que tienen las personas por emprender, sin olvidar que el comportamiento emprendedor de cada individuo o grupos de individuos puede ser muy dispar. Por carácter emprendedor hay que entender la actitud que tienen las personas para identificar y aprovechar oportunidades en diferentes ámbitos (Rodríguez, 2009).

Es por lo que en este capítulo y el siguiente, se busca indagar el carácter emprendedor de dos colectivos distintos que se han tomado como referencias para la presente investigación. Los sujetos de este estudio son, por una parte, un grupo de universitarios, que a futuro podrían ser empresarios/as, bien porque desarrollen nuevas empresas o bien porque gestionen las que ya existen. Con seguridad los universitarios son siempre el personal más formado y del que suele depender el desarrollo económico de los países. Por otro lado, el estudio se centra en el eslabón esencial y que da origen a la cadena de valor agroalimentaria, los agricultores, que, con su experiencia, dedicación y constancia, empujan al sector y son de quienes depende que éste se desarrolle, a la vez que ofrecen su valor al resto de eslabones, como la industria o la distribución.

En este capítulo, se exponen los trabajos y resultados obtenidos con el colectivo estudiantes universitarios, dejando para el Capítulo VII los resultados del colectivo productores.

6.1. Contexto académico

Se trataba de identificar las actitudes que determinan el carácter emprendedor de un colectivo preparado y dinámico, como es el alumnado universitario. Se eligieron estudiantes del último año de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas (PUCESE). Se trata de estudios no relacionados directamente con el sector agro, pero que prepara para las funciones empresariales, por lo que parte de este alumnado puede desarrollar su labor profesional en el sector agroalimentario, en tareas de gerencia, coordinación económica, analistas, comerciales, estrategias del marketing, etc., siendo todas estas tareas muy necesarias si se pretende potenciar la agricultura ecuatoriana.

Al igual que ha sucedido en otros países desarrollados, en el Ecuador se han producido numerosas reformas en el ámbito de la educación. En 2010, a raíz de la aprobación de la constitución de 2008, el gobierno de aquel entonces promovió la creación y aprobación de una nueva Ley Orgánica de Educación Superior (Ecuador. Registro Oficial 444, 2011). Esta Ley, supuso varias modificaciones muy importantes para el sistema educativo universitario del Ecuador, pues entre otras cosas, consideró:

- ✓ La creación de órganos de control: Consejo de Educación Superior (CES), Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) y Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia y Tecnología (SENESCYT).
- ✓ Nuevos criterios para acceso a las universidades y evaluación de la calidad de las universidades, su respectiva categorización A, B, C, D, E; y evaluación de cada carrera.
- ✓ Cierre de universidades y extensiones universitarias que no cumplían criterios mínimos de calidad.
- ✓ Contratación de docentes con títulos de maestría; hasta el año 2017 al menos se pedía que el 60% tuviera título de PhD.

Todas estas modificaciones generaron grandes cambios en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas (PUCESE), ya que de antemano se partía de la categorización como universidad “B”. Esto obligó a trabajar para alcanzar la categoría “A”, y motivó a replantear nuevas estrategias en los distintos centros. Estos cambios también han afectado a los estudiantes, unas veces mejor y otras peor, pero lo que sí se ha conseguido es empezar una mejora global en temas de infraestructura, gestión, investigación y academia.

En el Plan de estratégico de desarrollo institucional (Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, 2012), con el que se pretendía realizar las mejoras sugeridas para recategorizar esta universidad, se puede apreciar la necesidad de enfocar la academia hacia la generación de nuevos negocios. En el objetivo dos, se establece “elevar el nivel académico del ingreso y egreso, y la permanencia en la universidad” y para ello se plantea el entre otras cosas el rediseño de las carreras y de las mallas curriculares. Por otro lado, el objetivo seis propone “ser una universidad emprendedora con capacidad para generar proyectos empresariales y procesos de liderazgo orientados a los planes de desarrollo provincial y nacional” y para lograrlo se plantea incorporar el emprendimiento como eje transversal dentro del currículo.

Hoy en día la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas (2011) con 38 años de historia, es una de las seis universidades de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y se prepara para enfrentar la evaluación de recategorización para alcanzar la categoría de excelencia, la “A”. Desde 2018 atraviesa la evaluación de varias carreras, abrió nuevas titulaciones y se rediseñaron algunos de los planes de estudios ya existentes.

La universidad tiene 12 titulaciones, de las que tres conforman la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, concretamente: Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, y Comercio Exterior. Todas ellas han sido de las primeras en aplicar el rediseño de los planes de estudio, con especial enfoque en el emprendimiento. Habría que indicar que ya desde 2010, estas escuelas ya incidían en distintas acciones para el incentivo del emprendimiento. Por el acceso que se tenía a este alumnado, su idoneidad y el potencial de trabajo que se le veía de cara a impulsar el sector agro en Ecuador, se eligieron estas tres escuelas para participar en la experiencia práctica planteada en la presente Tesis doctoral.

6.1.1. Características de las carreras

Actualmente, tras pasar ocho años desde que entró en vigor la LOES, las tres carreras mencionadas están en pleno proceso de rediseño, por lo que los estudiantes que han participado en las experiencias realizadas para esta Tesis han vivido gran parte de estos cambios.

La escuela de **Administración de Empresas** es una carrera centrada principalmente en la formación empresarial, desde 2010 ha ido realizando acciones encaminadas a la formación en emprendimiento y al trabajo práctico de sus estudiantes.

Es una titulación con un alto grado de retención de estudiantes y de graduación, en los cuatro últimos años desde la dirección de la carrera, se han hecho esfuerzos por la generación de proyectos de investigación y de emprendimientos prácticos, acompañados por docentes, tratándose de un trabajo que se integra en varias asignaturas. Dada la buena acogida que tienen las nuevas tecnologías entre el personal joven y la versatilidad que ofrecen estas herramientas a nivel académico, en el último año se ha vinculado la enseñanza en aula con sesiones de simulación de negocios a través de un software, que permite a los estudiantes poner en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas.

En el caso de **Contabilidad y Auditoría**, en los últimos diez años ha sido la primera opción de formación para los contadores de la provincia. A partir del rediseño de la carrera, ésta se define como una titulación universitaria que forma profesionales con responsabilidad social, empresarial y conocimientos teóricos y prácticos, para procesar, controlar e informar la situación financiera y económica de las organizaciones.

Los estudiantes que se encuentran cursando la carrera Contabilidad y Auditoría suelen ser responsables, éticos, cumplidos, con muchos deseos de superación evidenciándose en que la tasa de graduación es del 51,35%. A decir

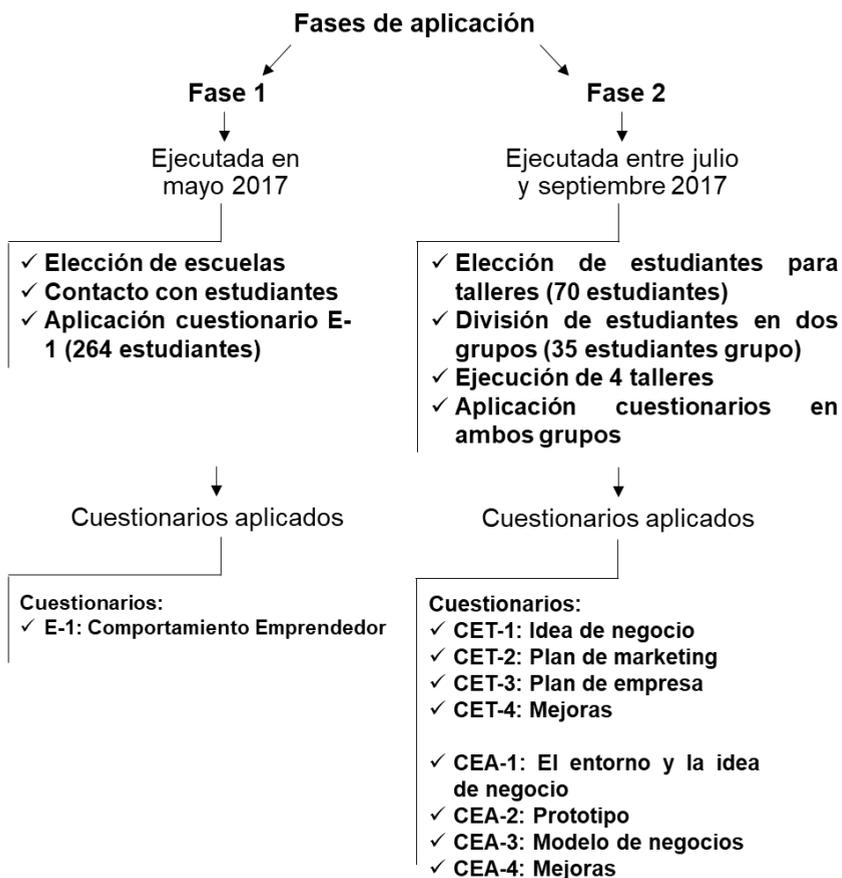
de la coordinadora de la titulación, *“las competencias que desarrollan los estudiantes se centran en el saber conocer y el saber hacer, siendo estos fundamentales a la hora de emprender un negocio propio, conociendo muy bien los aspectos contables, financieros y tributarios que son medulares en el éxito de toda empresa”* (Samaniego, 2018).

Actualmente la carrera de **Comercio Exterior** se encuentra transitando la transformación en Negocios Internacionales, que es la nueva denominación después del rediseño de esta titulación. De acuerdo con Armas (2018) director de la titulación, *“en los últimos años se ha realizado un trabajo profundo en motivación, coaching y empoderamiento de estos estudiantes, así como en la concienciación e interiorización de los intereses y valores de la escuela, con la finalidad de lograr un máximo esfuerzo y dedicación”*. Después de estos años de trabajo, todo esto se refleja en que es una escuela competitiva, dando el 125% en todos los procesos de estudio. Su buen nivel también se percibe en el índice de egresados, que se ha incrementado un 30%, a la vez que ha mejorado la media de otros indicadores de calidad, mientras que ha disminuido la cantidad de estudiantes que no superan las materias o desertan.

6.2. Experiencias realizadas con estudiantes

Entendiendo la realidad académica en la que se mueven los estudiantes y conociendo la importancia de que los estudiantes vuelquen sus conocimientos e ímpetu en desarrollar la economía local y más aún la rural, se plantearon dos fases para trabajar con este alumnado, según se especifica en la Figura 29:

Figura 29. Fases de trabajo con alumnado universitario.

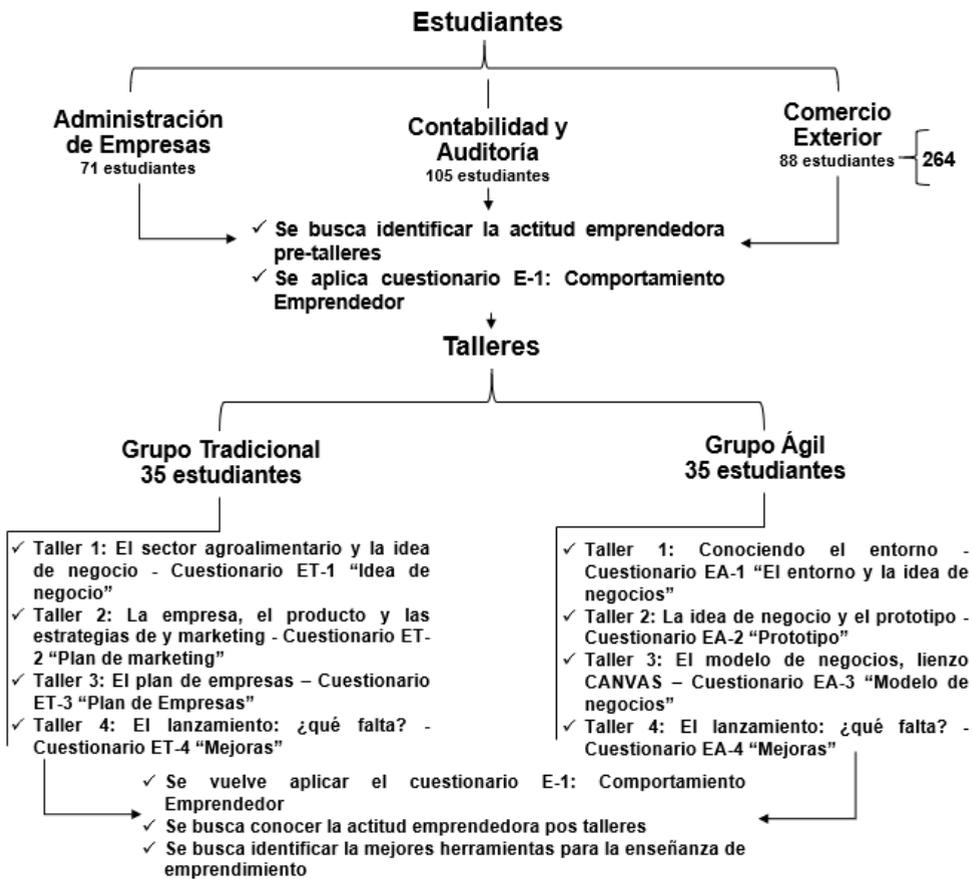


Fuente: Elaboración propia.

6.2.1. Actividades de Fomento del Comportamiento Emprendedor

A los estudiantes seleccionados, se los separó en dos grupos que recibieron la formación con distintas metodologías docentes. Al primer grupo se les impartió un tipo de enseñanza más tradicional, que consistió en una serie de charlas en las que el docente es el interlocutor principal, y los estudiantes solo reciben la información y ejecutan las actividades o tareas asignadas. Al otro grupo se le consideró de enseñanza dinámica, debido a que la forma de enseñanza y las actividades se basan en el *desing thinking*, un enfoque más actual y novedoso, que estimula la mejor asimilación de la información y generación de ideas. En la Figura 30 se resume la organización del trabajo y los talleres con cada grupo.

Figura 30. Trabajo y talleres realizado con alumnado universitario.



Fuente: Elaboración propia.

En ambos casos se realizaron cuatro talleres, que se detallan a continuación en las Tablas 9, 10, 11 y 12. En los Anexos del 11 al 18 se detallan los cuestionarios aplicados en cada taller

Tabla 9. Ficha taller 1, para ambos grupos de estudiantes.

Taller 1					
Grupo Estudiantes de Enseñanza Tradicional			Grupo Estudiantes de Enseñanza Ágil		
Tema: El sector agroalimentario y la idea de negocio			Tema: Conociendo el entorno		
Tiempo: 2H30	N.º Estudiantes: 35	Duración: 1 sesión	Tiempo: 2H30	N.º Estudiantes: 35	Duración: 1 sesión
Finalidad: - Que los estudiantes tengan una idea general del sector y propongan ideas de negocios para el mismo.			Finalidad: - Que los estudiantes sean capaces de aportar soluciones creativas al medio y despertar en ellos el interés por emprender y más aún en el medio rural. - Fomentar el trabajo en equipo		
Descripción:			Descripción:		
<ul style="list-style-type: none"> - Presentación videos "motivación para alcanzar el éxito" y "el empresario", seguido reflexión orientada por el docente. Duración 30min - Mediante charla magistral se expone la situación del sector agroalimentario de Ecuador y Esmeraldas. Duración 30min - A continuación, se forman grupos de cinco, teniendo que plantear mínimo tres ideas de negocio para el sector agroalimentario colocadas en orden de relevancia, y que solucionen un problema del sector. Duración 30min - Presentación en plenario de las ideas que proponen. Duración 25min - Al finalizar se llena "Cuestionario ET-1: Idea de negocio", Duración 35min 			<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica de grupo, se venda a un integrante del equipo y guiarles a ciegas hasta llegar a la otra punta del aula sin tropezar, con la intención de fomentar el trabajo en equipo y la confianza. Duración 30min - Se proporciona información impresa y se abre conversatorio sobre el estado actual del sector agroalimentario de Ecuador y de Esmeraldas y las perspectivas de futuro. Duración 30min - A continuación, deben colocar en post it a lo largo de una línea dibujada en una cartulina, aquellas cosas que ellos consideraban positivos (por encima de la línea) o negativos (por debajo de la línea), para emprender el sector agroalimentario. Duración 30min - Basados en los post it se les pidió que propongan ideas de negocio que solucionen esos problemas. Duración 35min - Al finalizar se llena el "Cuestionario EA-1: El entorno", Duración 25min 		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Ficha taller 2, para ambos grupos de estudiantes.

Taller 2					
Grupo Estudiantes de Enseñanza Tradicional			Grupo Estudiantes de Enseñanza Ágil		
Tema: La empresa, el producto y las estrategias de y marketing			Tema: La idea de negocio y el prototipo		
Horario: 2H30	N.º Estudiantes: 35	Duración: 1 sesión	Horario: 2H30	N.º Estudiantes: 35	Duración: 2 sesión
Finalidad: Comprender la importancia de la estructura organizacional y de las áreas fundamentales de una empresa			Finalidad: Medir la factibilidad de creación y funcionamiento del producto y de la idea de negocio		
Descripción: - Se explica la importancia de la estructura orgánica y cada una de las áreas de la empresa. 45min - Se habla y explica con ejemplos qué son los mercados, el plan de marketing, la producción y las estrategias de venta, se utilizan las 5P del marketing. - A continuación, se les pide en un folio detallar las áreas, el producto y las estrategias para la idea propuesta. - Al finalizar el taller se pasó el "Cuestionario ET-2.			Descripción: Este taller se realizó en dos sesiones. Primera sesión: Generando ideas de negocio (1H30) - Actividad 1 (30 minutos) "visualizando los pensamientos", los estudiantes en un folio preparado en tres secciones. En el primer apartado dibujar lo que deseen, con la condición de utilizar solo los círculos y la forma de los mismo. En la segunda sección, dibujar personas a partir de figuras geométricas. En la tercera sección, se les colocaron tres términos relacionados con emprendimiento y empresa, mediante un dibujo representar cada uno de esos términos de forma individual. - Actividad 2: Se elige la idea de negocios que el equipo desea desarrollar, en un folio se escriben los cinco por qué de la idea de negocios, 1H00. Como tarea complementaria se propuso a los estudiantes realizar un storyboard, con la finalidad de pensar en la utilidad del producto y en los materiales de construcción o elaboración. Se les pide también elaborar con productos o materiales que dispongan en casa, un prototipo del producto. Tiempo, 10 días. Segunda sesión: Construyendo la idea. Prototipar y testar, 1H00. - En esta sesión, se dio 5 días para que circulen entre los equipos y fuera del aula los storyboards o los prototipos para recoger las opiniones y sugerencias. 20min - Al finalizar el taller se pasó el cuestionario "Cuestionario EA-2: Prototipado" para valorar las dos sesiones, 40min.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Ficha taller 3, para ambos grupos de estudiantes.

Taller 3					
Grupo Estudiantes de Enseñanza Tradicional			Grupo Estudiantes de Enseñanza Ágil		
Tema: El plan de empresas			Tema: El modelo de negocios, el lienzo CANVAS		
Horario: 2H30	N.º Estudiantes: 35	Duración: 1 sesión	Horario: 2H30	N.º Estudiantes: 35	Duración: 1 sesión
Finalidad: Elaborar el plan de empresas			Finalidad: Aplicar y comprender la utilidad del lienzo CANVAS para la generación de modelos de negocios		
Descripción:			Descripción:		
<ul style="list-style-type: none"> - Se socializó la estructura estándar del plan de empresas, usado en la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE - Se explica cada uno de los apartados y qué información deben contener. Para la explicación se utilizó un ejemplo real. - Los estudiantes deben rellenar el formato con la información de la idea que se ha desarrollado en los talleres, - En este taller se pasó el “Cuestionario ET-3: Plan de empresa”. 			<ul style="list-style-type: none"> - Se inicia con el juego Tamgram, con el que tienen que formar tres figuras en el menor tiempo posible, con la finalidad de ser ágiles generando ideas - Se les pide reflexionar cómo aplicar uno o varios de los siguientes aspectos en su idea de negocio: Sustituir, Cambiar, Adaptar, Modificar, Poner otros usos, Eliminar y Reducir. - Con el lienzo CANVAS, se explicó qué es un modelo de negocios y cómo el lienzo ayuda a la visualización y organización de este, se usaron ejemplos aplicados en el CANVAS. - En este taller se pasó el Cuestionario EA-3. 		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Ficha taller 4, para ambos grupos de estudiantes.

Taller 4					
Grupo Estudiantes de Enseñanza Tradicional			Grupo Estudiantes de Enseñanza Ágil		
Tema: El lanzamiento: ¿qué falta?			Tema: El lanzamiento: ¿qué falta?		
Horario:	N.º Estudiantes:	Duración:	Horario:	N.º Estudiantes:	Duración:
2H30	35	1 sesión	2H30	35	1 sesión
Finalidad: Comprender la mejora continua			Finalidad: Desarrollar técnicas de mejora continua y desenvolvimiento		
Descripción: - Se explicó la teoría de la mejora continua y su aplicación, seguido a ello se les entregó un folio con una pregunta ¿cómo aplicarías la mejora continua en tu idea de negocio? Duración 1H30min - Se pasó el Cuestionario ET4. Duración 1H00. - Se volvió a pasar el cuestionario E-1			Descripción: - Se realiza un ejercicio de reflexión lo hicieron aplicando la técnica SCAMPER y se exponen mediante elevator pitch. Duración 1H30. - Rellenan el Cuestionario EA-4. Duración 1H00. - Se volvió a pasar el cuestionario E-1		

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Intención Emprendedora

El alumnado que participó en los talleres respondió un cuestionario en cada taller, ya que se pretendía comprobar la utilidad de la actividad desarrollada e ir recabando los cambios percibidos en su actitud. La recopilación de esta información ha permitido, a través de instrumentos estadísticos, relacionar parámetros sociales, demográficos y educativos, con la intención de emprender, como se detallará en el epígrafe 6.5.

Pero de antemano se exponen los rasgos genéricos que caracterizaban a 70 estudiantes que completaron la capacitación planteada:

- ✓ De ese grupo de estudiantes, alrededor del 66% son mujeres y el 34% hombres, en su conjunto el 49,1% no manifestaba de forma inicial intenciones de emprender. Entre los estudiantes que sí tenían intenciones de emprender, el 70% eran mujeres y el 30% hombres.
- ✓ De todos los estudiantes, cerca del 60% manifiestan tener un familiar emprendedor. Además, aproximadamente el 54% menciona que el emprendimiento de su familia se enmarca en actividades agrarias.
- ✓ Por otro lado, el 51,4% expresa a su falta de experiencia emprendedora, aun así, de este subgrupo al 63,9% sí le gustaría emprender frente al

36,1% que no tiene interés en hacerlo. Entre los estudiantes, existe un 48,6% que sí ha emprendido anteriormente y de ellos solo el 41,2% volvería a hacerlo, de lo que se deduce que los que no emprenderían no tuvieron unos resultados favorables, lo que a futuro condiciona las intenciones de promover un nuevo negocio. En cualquier caso, de manera global predomina el porcentaje de estudiantes que de antemano manifiesta sus ganas de emprender.

- ✓ También se quería comprobar si el entorno geográfico propicia o no al emprendimiento, sea de actividades generales o aquellas vinculadas al medio rural. El 22,9% del alumnado que participó en las experiencias, procede de zonas rurales, y de ellos el 62,5% sí tiene intenciones de emprender, frente a un 37,5% que no. De forma mayoritaria en la universidad priman estudiantes que viven en áreas urbanas (el 77,1% del total), pero aparentemente serían menos emprendedores, ya que solo el 50% manifestó que sí les gustaría emprender.
- ✓ Quizás la actitud mucho más favorable al emprendimiento entre quienes viven en el área rural se deriva de que tienen peor situación laboral, y el emprendimiento por necesidad también es algo normal y comprensible. Del total de estudiantes que viven en el área rural el 56,3% está desempleado, frente al 44,4% que está desempleado en las áreas urbanas, asumiendo que su actividad principal es estudiar y dependen económicamente de sus familiares. No se consideran como paradas las personas que estudian, a la vez que tienen o un negocio propio o son empleados privados o públicos.

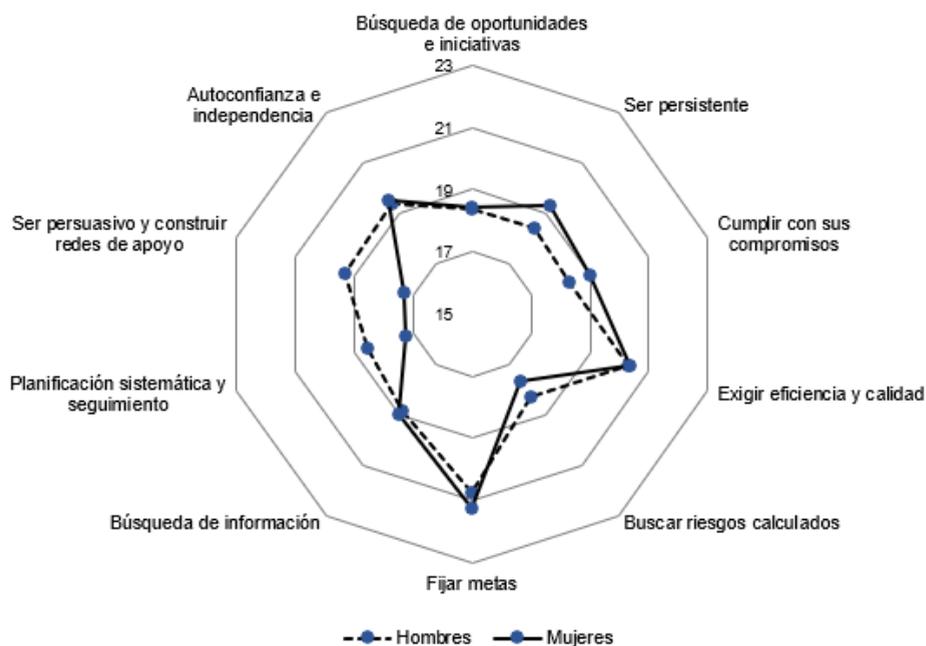
6.4. Comportamiento emprendedor del alumnado

Ante todo, se trataba de caracterizar las actitudes emprendedoras que mostraba este colectivo, para lo que se pasó el cuestionario E1-Comportamiento emprendedor, basado en la teoría de McClelland, antes y después de completar las capacitaciones. Dicho cuestionario se aplicó tal cual lo diseñó el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de las Capacidades Emprendedoras (EMPRETEC). En el apartado 2.1.2 se expusieron los principios de esta metodología y su cálculo, algo que también se complementa con la información del Anexo 1.

A continuación, se describe lo que manifestaron antes de realizar los talleres.

Lo primero que se detectó fueron algunas diferencias claras entre hombres y mujeres. Por una parte, la actitud que mejor resultado mostraron ambos sexos fue “fijar metas”. En contra, la actitud con peor valoración por parte de los hombres fue “cumplir con sus compromisos” y por las mujeres “planificación sistemática y seguimiento” (Figura 31).

Figura 31. Valoraciones según el Método EMPRETEC en función del sexo del alumnado universitario.

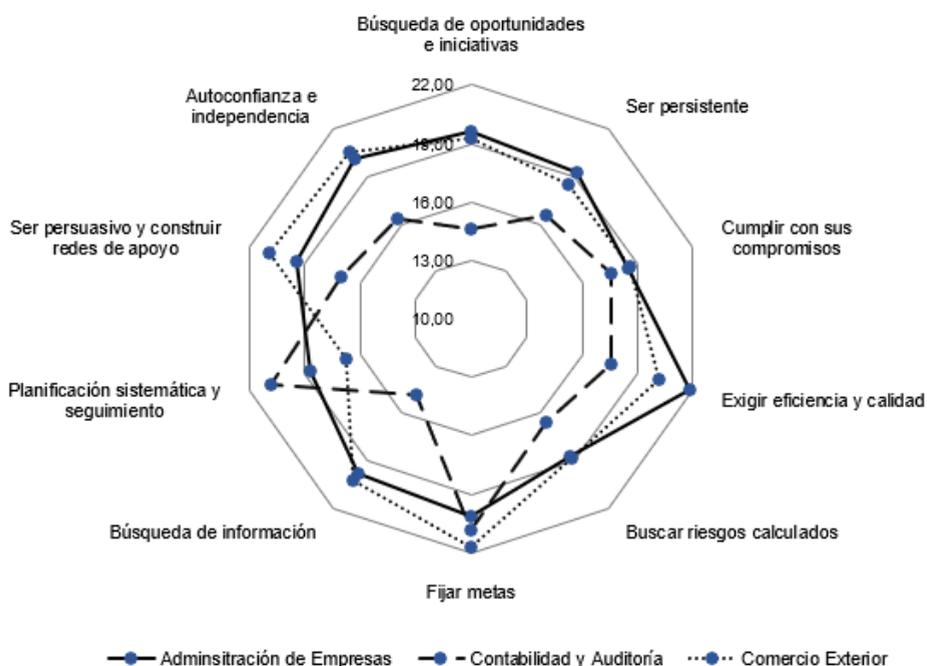


Fuente: Elaboración propia.

Tomando como referencia ahora a solo el grupo de hombres y distinguiendo por carreras, se puede apreciar que los de Contabilidad y Auditoría al igual que para los de Comercio Exterior la actitud mejor valorada fue “fijar metas”, mientras que los de Administración de Empresas fue “exigir eficiencia y calidad”.

Las actitudes se valoran de forma diferente según la escuela a la que se adscriben, siendo los de Contabilidad y Auditoría quienes puntuaron sus actitudes con menor valor en general. Precisamente los hombres de Contabilidad y Auditoría puntuaron peor en "búsqueda de oportunidades e iniciativas", mientras que para los de Comercio Exterior la peor fue “planificación sistemática y seguimiento”, y para Administración de Empresas “cumplir con sus compromisos”. En la Figura 32 se muestran los resultados para las tres escuelas de los estudiantes hombres, y hay un mayor detalle de los resultados en el Anexo 19.

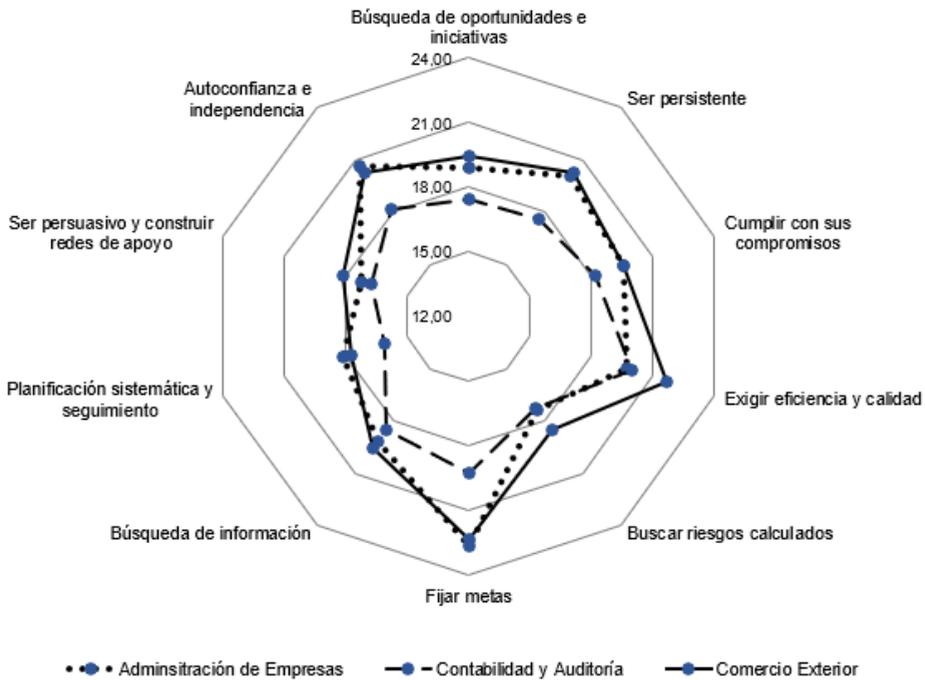
Figura 32. Actitudes en base al Método EMPRETEC manifestadas por el sexo masculino, distinguiendo por escuelas.



Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de las mujeres, también de forma general todos los valores manifestados fueron más bajos entre las féminas de Contabilidad y Auditoría, mientras que las otras dos escuelas muestran una mayor exigencia en todas las actitudes analizadas. La de “fijar metas” fue claramente la más valorada tanto en la escuela de Administración de Empresas, como en la de Comercio Exterior, mientras que para las mujeres de Contabilidad y Auditoría es “exigir eficiencia y calidad”. En la Figura 33 se pueden percibir estas diferencias; el total de resultados de las mujeres de las tres escuelas puede consultarse en el Anexo 20.

Figura 33. Valoración actitudes para el sexo femenino, estudiantes por escuelas.



Fuente: Elaboración propia.

Diferencias percibidas tras participar en la capacitación

En general lo que se observa es una clara mejoría en todas las actitudes asociadas al emprendimiento después de que participaran en los talleres motivacionales (Tabla 13). El conjunto de estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables mostraron que la variable más relevante para las tres carreras era el “fijar metas”. El que haya dicha coincidencia puede tener su explicación en que son carreras administrativas con mucha similitud en la malla curricular hasta los niveles intermedios; también comparten docentes, y en las tres titulaciones se hace énfasis en la elaboración de proyectos y generación de ideas de negocios. Además de que tienen el mismo entorno académico, también puede ser que este grupo de estudiantes estén motivados por retos laborales similares.

Sin embargo, se genera una diferencia en las actitudes menos valoradas. Así para Administración de Empresas y Contabilidad y Auditoría, el “ser persuasivo y construir redes de apoyo”, es la actitud que se ha valorado peor después de realizar los talleres. Es algo que sorprende, ya que la persuasión y el buscar cooperación en el grupo de trabajo debería ser una actitud bien valorada para quienes se dedican a la administración de empresas. En el alumnado de Comercio Exterior, aunque realizaron las mismas actividades que las otras escuelas, las actitudes más bajas fueron “Planificación sistemática y seguimiento”, un rasgo que también se vincula directamente con el carácter emprendedor, pero que quizás se ha trabajado poco de manera tradicional en esta escuela, a la que según se ha contrastado con sus responsables, se le achaca un pasado poco riguroso en la forma de trabajo, siendo este un aspecto que se trata de mejorar en la actualidad. En la Tabla 13 se marcan en **negrita y cursiva** los aspectos mejor valorados después de realizar los talleres y distinguiendo por escuela.

Tabla 13. 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.

Necesidades	Actitudes	Administración de Empresas		Contabilidad y Auditoría		Comercio Exterior	
		Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
Necesidades de Logro	Búsqueda de oportunidades e iniciativas	17,38	19,15	16,83	17,40	17,36	19,40
	Ser persistente	17,65	19,77	17,38	17,40	17,89	19,65
	Cumplir con sus compromisos	17,23	19,15	18,04	18,21	17,63	19,20
	Exigir eficiencia y calidad	18,15	20,54	19,46	18,93	18,86	21,15
	Buscar riesgos calculados	16,80	17,88	17,13	16,99	17,49	18,65
Necesidades de Afiliación	Fijar metas	19,96	21,65	19,58	20,24	20,30	22,15
	Búsqueda de información	17,83	19,38	17,71	18,09	18,34	19,80
	Planificación sistemática y seguimiento	16,24	18,35	17,08	16,42	16,53	17,40
Necesidades de Poder	Ser persuasivo y construir redes de apoyo	16,30	18,08	16,83	17,22	17,01	19,10
	Autoconfianza e independencia	18,82	20,42	17,79	18,25	18,55	20,35
Promedios		17,64	19,44	17,78	17,92	18,00	19,69

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a estudiantes de la PUCSE

Siguiendo los lineamientos de Pulgarín y Cardona (2011) y (2012), y considerando que McClelland estableció que el mayor peso del éxito o fracaso del emprendimiento recae sobre el emprendedor, aunque también deja claro el efecto que puede tener el ambiente y otras circunstancias particulares en el equipo de trabajo, se toma como vara de medida para determinar la actitud emprendedora especialmente las cinco actitudes enmarcadas dentro de Necesidades de Logro. Se considera que *éstas cinco actitudes deberían superar la media total de las diez variables, para poder señalar que un sujeto o grupo de persona, tiene una buena actitud emprendedora*, y esta idea es la que se aplica para caracterizar a estudiantes y productores.

A partir de la premisa anterior, se puede decir entonces que, los estudiantes de Comercio Exterior son los que muestran las puntuaciones más altas de las tres carreras, y que, salvo los valores medios en dos actitudes en Contabilidad y Auditoría, todas mejoran tras la capacitación.

En Administración de Empresas no se podría afirmar que tienen un marcado rasgo emprendedor. De manera inicial las actitudes "búsqueda de oportunidades e iniciativas" y "Cumplir con sus compromisos" y "buscar riesgos calculados", no superan la media de las 10 actitudes, que es de 17,64. Después de realizar las capacitaciones, mejoran todas las valoraciones emitidas, y la media pasa a ser de 19,44 pero tres las actitudes mencionadas siguen quedando por debajo de la media global, por lo que tampoco en ese momento se podrían catalogar como emprendedores (Tabla 13).

En el caso de los estudiantes de Comercio Exterior antes de realizar los talleres tuvieron una valoración media de 18, respecto las cinco actitudes que sirven de referencia, cuatro de ellas no superan dicha media. Tras asistir a los talleres, estos estudiantes también muestran una clara mejora en la puntuación que dan a todas las actitudes, siendo la media de 19,69. Pero tampoco cumplen el criterio de que las cinco actitudes medidas en las necesidades de logro superen a la media por lo que no puede decirse que estos estudiantes muestran fuertes rasgos emprendedores.

Por último, la escuela de Contabilidad y Auditoría la media previa a los talleres es de 17,92, tres de las cinco actitudes no alcanzan la media global, por lo que no se podría asegurar que éstos muestren actitudes claramente emprendedoras. Igualmente, las medias después de los talleres la situación sobre la media de 17,78 es similar, se diría que este grupo tampoco muestra rasgos que lo cataloguen como emprendedores.

La actitud que peores resultados manifiesta en Administración de Empresa y Comercio Exterior era "Planificación sistemática". Tras la capacitación siguió siendo la peor valorada en estas dos escuelas, mientras que en Contabilidad y Auditoría fue "Ser persuasivos y construir redes de apoyo". El observar qué actitudes son peor valoradas permiten detectar las carencias del alumnado, y ayuda a que se propongan acciones con el objetivo de reforzarlas en el futuro.

En relación con estos resultados, y tras las conversaciones tenidas con los directores de las tres carreras, se llega a la conclusión de que la falta de rasgos claramente emprendedores en estudiantes de carreras de empresa debe deberse principalmente a la fuerte influencia que ejerce el medio donde se desarrollan. Sin duda, lo que viven fuera de la universidad, su entorno familiar, la actividad que desempeñan los parientes más cercanos o el estatus socioeconómico de sus familias, son aspectos que podrían estar condicionando desfavorablemente los rasgos emprendedores.

En carrera de Administración de Empresas la distribución de los estudiantes entre hombre y mujeres es bastante equilibrada, aunque hay tendencia a que las mujeres sean mayoría en esta escuela. Durante el proceso de investigación se pudo identificar que las mujeres de la carrera suelen ser más aplicadas y dedicadas que los hombres, aunque éstos son más desinhibidos o espontáneos. Esta titulación es una de las que mayor índice de graduación tiene en la universidad. De forma general los estudiantes de esta carrera suelen proceder de familias de bajos recursos y en un alto porcentaje no derivan de carreras afines en los colegios. Por lo tanto, de antemano no cabe pensar que este alumnado tiene un ambiente familiar propicio a la creación de empresas, aunque como se ha dicho sí puede generarse una motivación emprendedora precisamente para salir de un

entorno deprimido. En la actualidad la carrera se encuentra en un proceso de cambio, pues se está aplicando un rediseño del cual se valorará su efecto en un futuro inmediato.

En Contabilidad y Auditoría según menciona Samaniego (2018), *“más del 70% de sus estudiantes son mujeres y en general el alumnado también procede de familias con situaciones económicas complicadas. En este caso es frecuente que los alumnos tengan familiares que han estudiado o que profesionalmente se relacionan con la contabilidad, la tributación o afines.”* A criterio de la dirección de esta titulación, *“se sigue una educación muy metódica, dedicada y profesional, se incide mucho en la formación profesional como autónomos y en la formación humana, acciones que durante varios años se ha reflejado en que estos estudiantes han sido reconocidos como los mejores de la universidad PUCESE”.*

Finalmente, en el caso de Comercio Exterior, el director señala que es una carrera que en los últimos años se ha transformado totalmente. Se percibe una mejoría sustancial, y ha pasado de ser uno de los títulos con peor índice de graduación y menor índice promedial, a ser una titulación muy destacada y reconocida. A decir de Armas (2018), *“en los últimos cinco años se ha hecho un trabajo muy fuerte en la formación con conciencia, estímulo, estima y motivación, para cambiar la actitud de la escuela, lo que ha dado grandes resultados”.* Ciertamente esta escuela ha pasado por procesos muy importantes de evolución y mejoras, y actualmente este proceso sigue, pues está en transición de reconvertirse para lo que asumirá el nombre de Negocios Internacionales.

6.5. Profundizando en los aspectos que determinan la actitud emprendedora del alumnado

Una vez estudiadas las actitudes emprendedoras de los universitarios, bajo la técnica de EMPRETEC, se desea profundizar en la determinación de los factores que pueden incidir en esas actitudes o comportamiento de los estudiantes.

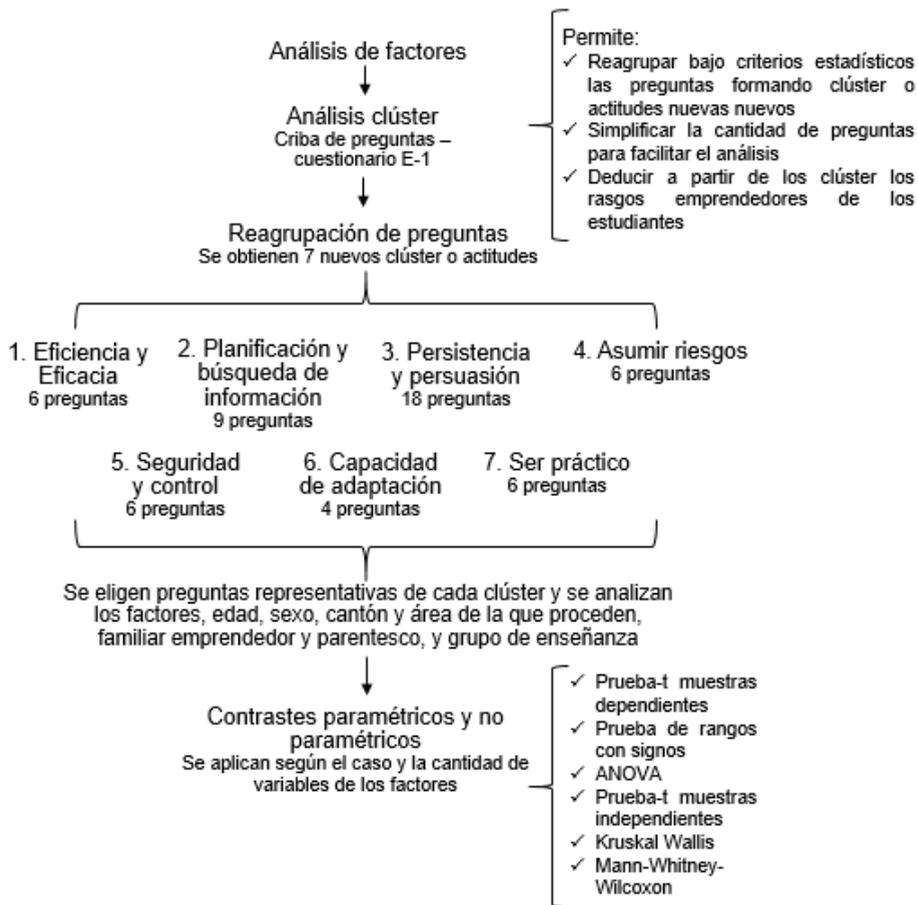
Se ha tratado de identificar los factores que explicarían las circunstancias sociales que reflejen la influencia del entorno. Por ejemplo, se ha valorado si tienen influencia el cantón del que proceden, tener un familiar emprendedor, la relación de parentesco con ese familiar emprendedor, la zona de la que proceden o el tipo de formación recibida (que es distinta según sea el grupo Tradicional o Ágil).

Para esta revisión más profunda, se han usado distintas metodologías y técnicas de análisis estadístico que han sido elegidas en función de la naturaleza de las variables a analizar y la finalidad perseguida. Los datos fundamentales en la Tesis son datos obtenidos de una muestra de 70 estudiantes, característicos de cuestionarios de opinión en estudios socioeconómicos; son datos de naturaleza ordinal medidos en escala Likert de 5 niveles.

En este epígrafe, se muestran los resultados que se obtienen de la aplicación de varios procesos como, por ejemplo, se realizó un análisis clúster, y distintos contrastes paramétricos y no paramétricos. La finalidad siempre es profundizar en el análisis de los factores que inciden en el comportamiento personal, que como se sabe puede ser muy dispar al tener un fuerte componente individual.

La secuencia seguida es la que se ha sintetizado en la Figura 34. En el Anexo 21 se detallan las preguntas agrupadas en el clúster para cada nueva actitud para el colectivo de estudiantes.

Figura 34. Proceso de análisis de factores que inciden en la actitud emprendedora para el colectivo de estudiantes.



Fuente: Elaboración propia.

6.5.1. Análisis de resultados

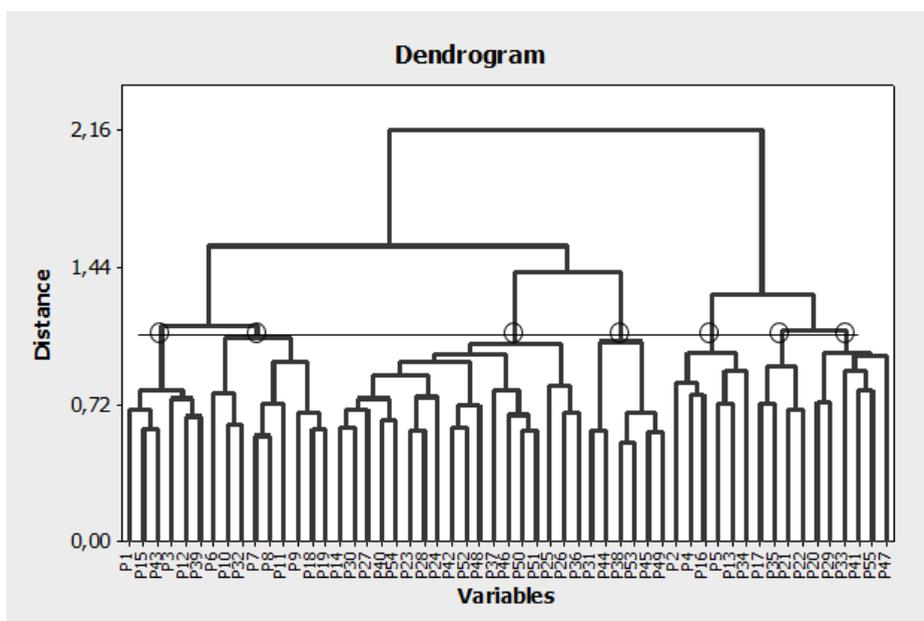
A continuación, se detallan los procesos o pasos que se siguieron para el análisis y los resultados

Etapa 1:

Lo primero que se hizo fue un análisis clúster con el que se consigue una agrupación de preguntas y el consiguiente aumento en la eficacia interpretativa. El clúster permite la agrupación estadística de las preguntas, basada en criterios de similitud, y esos grupos o clúster nuevos, conforman unas actitudes concretas

cuyo significado se detallará seguidamente. Las 55 preguntas iniciales, ahora quedan agrupadas y recogidas en siete conjuntos o clúster tal como se muestra en el dendrograma resultante (Figura 35). En el Anexo 22 se pueden observar las preguntas que conforman cada clúster.

Figura 35. Agrupación de las preguntas en clúster para el colectivo de estudiantes



Feunte: Elaboración propia. **Nota:** La línea dentro del dendrograma al igual que los círculos, indican el nivel en el que se hizo el corte para seleccionar los siete clústeres.

Para el análisis de cada clúster y considerando que la agrupación de las preguntas sigue un criterio de similitud estadística en las respuestas, se tomó entre una y cuatro preguntas como representativas de cada clúster, como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14. Preguntas representativas de cada clúster. Elaboración propia

ESTUDIANTES	
Clúster	Preguntas del Clúster
1. Eficiencia e iniciativa	1. Me esmero en buscar cosas que necesitan hacerse. 3. Termine mi trabajo o tareas a tiempo.
2. Planificación y búsqueda de información	6. Me gusta pensar sobre el futuro. 8. Planifico un proyecto grande dividiéndolo en tareas de menor tamaño. 19. Considero cuidadosamente las ventajas y desventajas que tienen las diferentes alternativas antes de llevar a cabo una tarea.
3. Persistencia y persuasión	27. Tomo en consideración mis posibilidades de éxito o fracaso antes de decidirme a actuar. 40. Cuando llevo a cabo un proyecto para alguien, hago muchas preguntas para estar seguro de que entiendo lo que quiere la persona. 48. Encuentro la manera de terminar trabajos en forma más rápida, en la casa tanto como el trabajo. 46. Intento diferentes maneras de superar obstáculos que se interponen al logro de mis metas.
4. Asumir riesgos	38. Llevo a cabo tareas arriesgadas. 45. Me aventuro a hacer cosas nuevas y diferentes de lo que he hecho en el pasado.
5. Seguridad y Control	16. No me involucro en algo nuevo a menos que haya hecho todo lo posible por asegurar el éxito. 34. Prefiero desempeñar tareas que domino a la perfección y en las que me siento seguro.
6. Capacidad de adaptación	35. Cuando me enfrento a serias dificultades, rápidamente me desplazo hacia otras actividades. 21. Cambio de manera de pensar si otros difieren energéticamente con mis puntos de vista.
7. Ser práctico	29. Tomo acción sin perder tiempo buscando información 33. He sufrido fracasos en el pasado. 41. Me enfrento a problemas a medida que surgen, en vez de perder tiempo tratando de anticiparlos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los clústeres obtenidos.

Etapa 2:

Tras ser agrupadas las preguntas (P) en clústeres, quedan definidas siete nuevas actitudes, las cuales estarían a su vez explicadas por las preguntas que representen a cada grupo. A partir de ahí, se aplicaron los procedimientos estadísticos mencionados en el capítulo de metodología, con la finalidad de detectar cambios significativos en las actitudes emprendedoras de los estudiantes, así como intentar descubrir el motivo fundamental del cambio producido en la actitud tras los talleres. En ese sentido, el análisis y la forma de presentación de los resultados se muestran en dos grandes bloques y siguen la estructura que a continuación se detalla:

En primera instancia, y dado que las respuestas del cuestionario fueron tomadas, tanto antes como después de la realización de los talleres, se procede a

estudiar la posible significación estadística en el cambio de actitud. Nos apoyamos para ello tanto en un test paramétrico (test t de datos apareados) como en un test no paramétrico (test de rangos con signos de Wilcoxon). Los resultados quedan reflejados en la Tabla 15, en la que se muestra el incremento medio muestral en la puntuación de las respuestas dadas por los estudiantes tras la realización de los talleres, al igual que los p-valores asociados a los dos tests estadísticos utilizados para la evaluación de la significación estadística de dicho incremento.

En segunda instancia y entendiendo que, de todos modos, el cambio en la valoración de la respuesta está influido por la mezcla de una importante cantidad de factores sociales, culturales o económicos (sexo, edad, etc.), es preciso intentar descubrir cuáles de ellos pueden ser los que con mayor probabilidad puedan afectar al incremento en la valoración de la respuesta. Para ello se han utilizado las pruebas estadísticas adecuadas (paramétricas y no paramétricas).

Concretamente, para los factores con dos niveles como el sexo o el área de procedencia, se han empleado el test paramétrico t para observaciones independientes, y el test no paramétrico de Mann-Whitney-Wilcoxon; para los factores con más de dos niveles, como el cantón o el tipo de familiar emprendedor, se ha recurrido a la técnica paramétrica del ANOVA unifactorial y a la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis.

Cuando el análisis de los factores con más de dos niveles muestra significación estadística, es preciso además recurrir a la comparación de medias múltiples de Tukey, con el fin de averiguar cuáles de los niveles del factor muestran diferencias entre sí.

Para una mejor interpretación de los resultados, se ha considerado comentar de manera específica y puntual los resultados que muestran diferencias significativas en alguno de los métodos estadísticos aplicados a las preguntas representativas de cada clúster. En la Tabla 16, se muestra el incremento medio muestral, p-valor del test t de datos apareados dependientes y test de rangos con signos de Wilcoxon; mientras que en las Tablas 17 y 18, se recopilan los resultados de todos los métodos estadísticos que se aplicaron a cada pregunta representante de cada clúster. A continuación de las tablas, se presenta el análisis e interpretación de dichos resultados por clúster.

Tabla 15. 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.

		Incremento medio muestral	Test t, datos apareados p-valor	Test Rangos con signo Wilcoxon p-valor
Clúster-1: "Eficiencia e iniciativa"	P1	0,157	0,282	0,265
	P3	0,200	0,200	0,166
Clúster-2: "Planificación y búsqueda de información"	P6	0,014	0,915	0,885
	P8	0,229	0,208	0,183
	P19	0,229	0,084	0,092
Clúster-3: "Persistencia y persuasión"	P27	0,143	0,418	0,377
	P40	0,071	0,655	0,455
	P48	0,300	0,073	0,027
Clúster-4: "Aumir riesgos"	P46	0,129	0,227	0,220
	P38	0,186	0,280	0,209
Clúster-5: "Seguridad y control"	P45	0,371	0,035	0,049
	P16	0,100	0,551	0,487
Clúster-6: "Capacidad de adaptación"	P34	0,200	0,277	0,199
	P35	0,100	0,610	0,632
	P21	0,271	0,246	0,225
Clúster-7: "Ser prácticos"	P29	0,271	0,092	0,128
	P33	0,129	0,227	0,220
	P41	0,071	0,626	0,446

Fuente: Elaboración propia. **Nota:** Se han resaltado en negrilla aquellos p-valores que detectan un cambio significativo (para un nivel de significación del 5%) en la valoración de la pregunta en cuestión.

Tabla 16. 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.

		Sexo		Familiar Emprendedor		Grupo		Área	
		M-W-W	Test t	M-W-W	Test t	M-W-W	Test t	M-W-W	Test t
Clúster-1: "Eficiencia e iniciativa"	P1	0,359	0,254	0,868	0,927	0,552	0,387	0,836	0,424
	P3	0,899	0,937	0,162	0,410	0,562	0,359	0,214	0,407
	P6	0,399	0,537	0,007	0,010	0,193	0,239	0,162	0,224
Clúster-2: "Planificación y búsqueda de información"	P8	0,240	0,495	0,936	0,949	0,636	0,529	0,707	0,661
	P19	0,500	0,479	0,146	0,308	0,010	0,008	0,127	0,099
	P27	0,796	0,308	0,285	0,510	0,385	0,332	0,639	0,661
Clúster-3: "Persistencia y persuasión"	P40	0,020	0,064	0,567	0,587	0,372	0,328	0,256	0,214
	P48	0,086	0,298	0,358	0,439	0,113	0,099	0,227	0,436
	P46	0,319	0,598	0,477	0,324	0,319	0,347	0,784	0,535
Clúster-4: "Aumir riesgos"	P38	0,362	0,465	0,256	0,184	0,181	0,212	0,471	0,550
	P45	0,442	0,361	0,325	0,366	0,660	0,870	0,738	0,551
Clúster-5: "Seguridad y control"	P16	0,364	0,212	0,694	0,314	0,751	0,932	0,673	0,352
	P34	0,901	0,790	0,360	0,310	0,650	0,757	0,007	0,016
Clúster-6: "Capacidad de adaptación"	P35	0,018	0,019	0,645	0,636	0,417	0,425	0,710	0,558
	P21	0,560	0,597	0,532	0,567	0,867	0,761	0,772	0,700
	P29	0,213	0,179	0,285	0,124	0,828	0,656	0,966	0,725
Clúster-7: "Ser prácticos"	P33	0,319	0,598	0,477	0,324	0,319	0,347	0,784	0,535
	P41	0,943	0,860	0,676	0,369	0,909	0,940	0,897	0,996

Fuente: Elaboración propia. **Nota:** Se han resaltado en negrilla aquellos p-valores que detectan un cambio significativo (para un nivel de significación del 5%) en la valoración de la pregunta en cuestión.

Tabla 17. 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.

		Edad		Cantón		Tipo de familia	
		K-W	ANOVA	K-W	ANOVA	K-W	ANOVA
Clúster-1: "Eficiencia e iniciativa"	P1	0,271	0,356	0,288	0,491	0,789	0,878
	P3	0,960	0,922	0,044	0,007	0,208	0,138
Clúster-2: "Planificación y búsqueda de información"	P6	0,664	0,780	0,243	0,325	0,490	0,541
	P8	0,540	0,642	0,857	0,956	0,192	0,192
	P19	0,123	0,102	0,142	0,089	0,978	0,903
Clúster-3: "Persistencia y persuasión"	P27	0,464	0,781	0,421	0,740	0,202	0,498
	P40	0,622	0,845	0,221	0,246	0,841	0,933
	P48	0,253	0,168	0,997	0,951	0,987	0,970
Clúster-4: "Aumir riesgos"	P46	0,239	0,269	0,583	0,452	0,202	0,163
	P38	0,483	0,534	0,285	0,459	0,072	0,196
	P45	0,210	0,220	0,029	0,033	0,124	0,074
Clúster-5: "Seguridad y control"	P16	0,638	0,389	0,022	0,015	0,677	0,465
	P34	0,056	0,053	0,191	0,328	0,667	0,577
Clúster-6: "Capacidad de adaptación"	P35	0,530	0,617	0,572	0,656	0,000	0,000
	P21	0,392	0,344	0,139	0,129	0,022	0,010
	P29	0,479	0,640	0,585	0,453	0,857	0,902
Clúster-7: "Ser prácticos"	P33	0,239	0,269	0,583	0,452	0,202	0,163
	P41	0,170	0,283	0,028	0,022	0,240	0,227

Fuente: Elaboración propia. **Nota:** Se han resaltado en negrilla aquellos p-valores que detectan un cambio significativo (para un nivel de significación del 5%) en la valoración de la pregunta en cuestión.

Resultados:

Clúster-1: Actitud “Eficiencia e iniciativa”

Este clúster hace referencia a la capacidad de los emprendedores para realizar adecuadamente sus funciones y proponer ideas nuevas, y está representado por las preguntas:

- ✓ P1 “Me esmero en buscar cosas que necesitan hacerse”
- ✓ P3 “Termino mi trabajo o tareas a tiempo”

La valoración de las puntuaciones dada por los estudiantes a estas preguntas después de los talleres, muestran la existencia de un incremento medio muestral, sin embargo, al evaluar ese incremento con el test t para datos apareados y con el test de rangos con signos de Wilcoxon, observamos que no resulta estadísticamente significativo, y por tanto dicho incremento se puede deber al azar.

A pesar de lo anterior, se evalúa si ese incremento puede estar influenciado, de forma particular por alguno de los factores que son objeto de estudio en este trabajo. De todos los factores, el cantón muestra que incide en P3; ese incremento es elevado en los estudiantes que proceden del cantón Quinindé como muestra el test Tukey. Es necesario tener en cuenta que la media del incremento que se muestra en la tabla 18, se da en una escala de entre 0 y 5, que es la puntuación posible a las preguntas. En dicha tabla, se puede apreciar que para los estudiantes de Atacames y Esmeraldas no hay evidencia suficiente de incremento en su actitud, como sí la hay en Quinindé principalmente, mientras que Rioverde toma una posición intermedia. Este incremento se puede deber a la cercanía de los cantones al lugar de trabajo o estudios que en este caso es Esmeraldas. Como se da el caso que los estudiantes que viven en Quinindé deben dedicar cuatro horas al día para ir y volver de Esmeraldas y los de Rioverde dos horas, esta circunstancia podría estar influyendo en que den prioridad a terminar a tiempo las tareas o trabajo.

Tabla 18. Tabla de comparación de medias por cantón para P3.

Cantón	Casos	Media	Comparación de medias
Atacames	5	0	A
Esmeraldas	58	0,034	A
Rioverde	2	1	AB
Quinindé	5	2	B

Clúster-2: Actitud “Planificación y búsqueda de información”

Este clúster está representado por las preguntas:

- ✓ P6 “Me gusta pensar sobre mi futuro”
- ✓ P8 “Planifico un proyecto grande dividiéndolo en tareas de menos tamaño”
- ✓ P19 “Considero cuidadosamente las ventajas y desventajas que tienen las diferentes alternativas antes de llevar a cabo una tarea”

En un primer momento, se podría pensar que, al ser estudiantes de carreras administrativas, una de sus fortalezas debería ser actitudes concretas relacionadas con la planificación, pero fue algo que con el método EMPRETEC quedaba en duda. También al evaluar el incremento medio muestral observado, las pruebas de datos apareados y el test de rangos con signos, no muestran evidencia de que ese cambio sea significativo.

Vale recordar que el análisis anterior engloba un conjunto de aspectos. Por ello es importante revisar y evaluar el efecto individual de cada factor en las preguntas que conforman este clúster. El contar con un familiar emprendedor, influye en el incremento medio de P6; ambos tests (Mann-Whitney-Wilcoxon y test t para muestras independientes), indican que son aquellos estudiantes que no tienen un familiar emprendedor quienes muestran un aumento mayor, esto es, parecen tener una mayor preocupación por su futuro. La diferencia en el incremento medio muestral después de los talleres, entre quienes tienen y quienes no tienen familiar emprendedor es de 0,17 unidades en la escala de valoración (rango 0 a 5), es decir aumenta la preocupación por su futuro tras hacer los talleres, aunque no demasiado. Cabe pensar que el hecho de que no tengan un familiar cercano que pueda servir de referencia ante la idea de emprender y que les guíe en el itinerario emprendedor, no les permite tener la confianza que se

necesita, y a pesar de haber realizado la capacitación mantienen esa incertidumbre sobre cómo afrontar su futuro inmediato.

Por otra parte, se evidencia que el factor grupo de enseñanza, influye en el incremento medio muestral de P19. Se puede ver que ese mayor aumento lo experimentan el grupo de estudiantes que recibieron un taller con una metodología más tradicional, esta diferencia en incremento medio en la puntuación es de 0,68. Es decir, que en esta actitud de considerar con cuidado las ventajas y desventajas de realizar tareas, tuvieron más efectividad los talleres tradicionales frente a los ágiles. Es posible que la propia dinámica seguida en los talleres de la metodología dinámica, donde se invita a actuar con celeridad, a probar, a salir a la calle, a arriesgar para confirmar si la propuesta que tienen entre manos es válida, no siempre fomente la reflexión profunda, y sin embargo sí ocurra en las enseñanzas tradicionales, que, aunque son más lentas y pasivas no por ello hay que pensar que son menos reflexivas.

Clúster-3: Actitud “Persistencia y persuasión”

La actividad emprendedora requiere, entre otras cosas, de constancia, de mucha persistencia y de tener la capacidad de persuadir al resto de personas para lograr los objetivos que se plantea quién emprende.

Este clúster tiene como preguntas representativas:

- ✓ P27: “Tomo en consideración mis posibilidades de éxito o fracaso antes de decidirme a actuar”
- ✓ P40: “Cuando llevo a cabo un proyecto para alguien, hago muchas preguntas para estar seguro de que entiendo lo que quiere la persona”
- ✓ P48: “Encuentro la manera de terminar trabajos en forma más rápida, en la casa tanto como el trabajo”
- ✓ P46: “Intento diferentes maneras de superar obstáculos que se interponen al logro de mis metas”

Estas cuatro preguntas, después de los talleres muestran un incremento medio muestral positivo, que resulta significativo sólo en el caso de la pregunta P48 (claramente con el test de rangos de Wilcoxon, y más dudoso cuando se aplica el test t de datos apareados). Sin embargo, el análisis de la influencia de los factores no logra adscribir esa significación estadística a ninguno de los factores estudiados.

Se puede observar que en P40 hay influencia del factor sexo, aunque el p-valor del test t para muestras independientes es ligeramente superior al de significación (0,05) se decide aceptar por la relevancia de la pregunta y porque la prueba Mann-Whitney-Wilcoxon sí es significativa. Por lo tanto, se puede indicar que el sexo femenino experimenta un mayor crecimiento, en ese sentido la diferencia en el incremento medio tras los talleres es de 0,63. Se puede indicar con ello que, de media, los talleres han tenido mayor incidencia en la actitud que muestran las féminas para captar más información previa al logro de sus objetivos. En el fondo con los talleres se trabajó el potenciar la tenacidad y la dedicación, el luchar por alcanzar una meta adquiriendo la información que pueda ser relevante para ello, y estas cualidades suelen ser actitudes muy características del sexo femenino.

Clúster-4: Actitud “Asumir riesgos”

Una característica propia de quienes emprenden es la capacidad de asumir riesgos, de aventurarse, de tomar decisiones, aunque sean arriesgadas y con alto grado de incertidumbre. Como preguntas que denotan ese carácter, este clúster quedó formado por:

- ✓ P38: “Llevo a cabo tareas arriesgadas”
- ✓ P45: “Me aventuro a hacer cosas nuevas y diferentes de lo que he hecho en el pasado”.

Ambas preguntas muestran un incremento medio muestral positivo posterior a realizar los talleres; a pesar de ello, al evaluarse ese incremento medio con los test t para muestras apareadas dependientes y el test de rangos con signos de Wilcoxon, solo P45 muestra evidencias de que ese cambio es significativo, es decir que el aumento está influenciado por algo más que el azar.

A partir de los datos anteriores, se hace necesario determinar qué factores pueden incidir en ese incremento. Se detecta que el cantón influye en el cambio en esta actitud. Gracias al test de Tukey, se observa que el aumento es mayor en los estudiantes procedentes del cantón Rioverde, mientras que los cantones Quinindé y Atacames no ven incrementada su actitud como efecto de los talleres. Esto se podría deber al gran potencial turístico del cantón Rioverde, que, aun teniendo muchas opciones para realizar actividades relacionadas con este sector, hasta ahora no es algo que se haya aprovechado por los gobiernos locales, ni se hayan destinado suficientes fondos para el desarrollo e impulso turístico del

sector. Estas circunstancias pueden estar motivando a quienes proceden de Rioverde a querer innovar y hacer actividades nuevas (Tabla 19).

Tabla 19. Comparación de medias por cantón para P45.

Cantón	Casos	Media	Comparación de medias
Quinindé	5	-0,8	A
Atacames	5	-0,6	AB
Esmeraldas	58	0,5	BC
Rioverde	2	2	C

Clúster-5: Actitud "Seguridad y control"

Cuando se emprende, se debe tener seguridad a la hora de actuar y tomar decisiones y ser capaces de controlar la organización y las acciones que se toman. Las preguntas representativas de este clúster son:

- ✓ P16: "No me involucro en algo nuevo a menos que haya hecho todo lo posible por asegurar el éxito"
- ✓ P34: "Prefiero desempeñar tareas que domino a la perfección y en las que me siento seguro"

Tras el análisis se puede apreciar que en ambas preguntas existe un incremento medio muestral; sin embargo, el test t para muestras dependientes y la prueba de rangos con signos no arrojan que ese cambio sea significativo.

Se procede a revisar la influencia de cada factor en el aumento experimentado. Se observa que para P16 el factor cantón influye, así el cambio percibido es mayor en los estudiantes de los cantones Esmeraldas y Atacames, mientras que los estudiantes de Quinindé no experimentan ese incremento y Rioverde tampoco. Esmeraldas y Atacames son en buena medida, los cantones que mayor proyección de futuro tienen de cara a la vida laboral de los estudiantes. Esa relativa seguridad o certeza de que tendrán opciones de trabajo podría estar frenando el interés de implicarse en cosas nuevas, y retrasando la decisión de emprender por sí mismos si es que no tienen garantizado el éxito; esto es, los egresados de estos dos cantones optarían por esperar a conseguir trabajos por

cuenta ajena, mientras que dicha limitación o freno no se observa entre los de Quinindé o Rioverde (Tabla 20).

Tabla 20. Comparación de medias por cantón para P16.

Cantón	Casos	Media	Comparación de medias
Quinindé	5	-1,8	A
Rioverde	2	0	AB
Atacames	5	0,2	B
Esmeraldas	58	0,26	B

En el caso de P34 se observa un cambio en la actitud de los estudiantes después de recibir los talleres, motivado por el factor área de la que proceden los estudiantes, siendo mayor en los estudiantes procedentes del área rural. La diferencia en el incremento medio muestral es de 1,037. Podría ser que los estudiantes del área rural estén menos acostumbrados a hacer cosas distintas; es cierto que, en general, la población de entornos rurales suele ser más conservadora y por eso, aún tras recibir la capacitación, estarían señalando que prefieren realizar tareas que dominan.

Por otro lado, P34 para ambas pruebas muestra p-valores muy cercanos a los de significación; se decide no tomarlos para el análisis puesto que, al revisar la tabla de comparación de medias, no se evidencian diferencias significativas entre los estudiantes.

El estudio de la influencia de cada uno de los factores para cada una de las preguntas representativas de este clúster permite indicar que el incremento medio observado entre las evaluaciones del después y el antes de la realización de los correspondientes talleres, no está influido por ninguno de los factores que se estudian y por lo tanto habría que atribuirlos al azar.

Clúster-6: Actitud “Capacidad de adaptación”

Quienes emprenden están en un continuo aprendizaje; se podría decir que en los inicios del itinerario emprendedor se vive una gran cantidad de situaciones nuevas a las que no queda más remedio que irse adaptando. Esa capacidad de adaptación es una actitud muy necesaria, sobre todo al inicio de un nuevo negocio, siendo un rasgo que les diferencia de quienes ya gestionan una empresa hace tiempo (empresarios/as), que quizás puedan permitirse ser más rígidos/as. En este sentido, las preguntas representativas de este clúster son:

- ✓ P35: “Cuando me enfrento a serias dificultades, rápidamente me desplazo hacia otras actividades”
- ✓ P21: “Cambio de manera de pensar si otros difieren energéticamente con mis puntos de vista”

Las dos preguntas seleccionadas muestran un incremento medio muestral positivo, pero al evaluar ese incremento no se observa un cambio significativo ni para el test t para datos apareados dependientes, ni para la prueba de rangos con signo.

En el análisis de la media se valora un conjunto de factores, y tras el mismo se busca también determinar si alguno en particular incide en el incremento medio muestral. En el caso de P35, le influye el factor sexo, siendo mayor el incremento en el sexo masculino, observándose una diferencia en el incremento medio de 0,98; esto quiere decir que los chicos son más ágiles a la hora de cambiar de tema y por lo tanto frente a algún impedimento podrían actuar de forma más dinámica. Así mismo, esta pregunta también es influenciada por el parentesco con el familiar emprendedor; gracias al test de Tukey, se puede decir que el aumento es mayor en los estudiantes que tienen como familiar emprendedor al papá o bien a ambos padres; lo que supondría que al observar cómo reaccionan en su día a día el padre o bien ambos progenitores, les influye para ser más ágiles en mayor medida que si la experiencia la adquirieran a través de la madre o un tío o tía (Tabla 21).

Tabla 21. Comparación de medias por relación de parentesco para P35.

Tipo de Familiar	Casos	Media	Comparación de medias
Tío/a	6	-2,17	A
Mamá	7	-1,0	A
Padres	21	0,71	B
Papá	8	0,75	B

El factor parentesco con el familiar emprendedor también influye en el cambio mostrado en P21 a raíz de los talleres. El test de Tukey, muestra que el incremento es mayor en los estudiantes que el familiar emprendedor es papá. Se podría decir con todo esto, que la figura paterna es muy relevante y todo un modelo a seguir a la hora de cómo enfrentarse a personas con la que no compartes criterios (Tabla 22).

Tabla 22. Comparación de medias por relación de parentesco para P21.

Tipo de Familiar	Casos	Media	Comparación de medias
Tío/a	6	-1,83	A
Mamá	7	0	AB
Padres	21	0,71	B
Papá	8	1,5	B

Clúster-7: Actitud “Ser práctico/a”

Una persona práctica también suele ser más eficiente, y generalmente toma de forma más ágil las decisiones y actuaciones a realizar en su día a día. Las preguntas representativas de este clúster son:

- ✓ P29: “Tomo acción sin perder tiempo buscando información”
- ✓ P33: “He sufrido fracasos en el pasado”
- ✓ P41: “Me enfrento a problemas a medida que surgen, en vez de perder tiempo tratando de anticiparlos”

En este clúster las tres preguntas seleccionadas muestran un incremento medio muestral positivo, sin embargo, en ningún caso dicho aumento resulta significativo ni para el estadístico t para datos apareados dependientes, ni para la prueba de rangos con signos.

A pesar de ello, se buscó saber si alguno de los factores que se estudian para los productores, ha podido influir en el cambio de la actitud emprendedora de los mismos lo que podría deberse al efecto de los talleres recibidos. En este sentido solo P41, muestra diferencias significativas para el factor cantón; el test de Tukey, permite apreciar que los talleres con respecto a la actitud de “enfrentarse a los problemas a medida que surgen”, han tenido un efecto negativo en los estudiantes que provienen del cantón Rioverde, aunque también coincide que de Rioverde solo se tienen respuestas de dos personas, por lo que su relevancia es limitada (Tabla 23).

Tabla 23. Comparación de medias por cantón para P41.

Familiar Emprendedor	Casos	Media	Comparación de medias
Rioverde	2	-1	A
Atacames	5	0	B
Esmeraldas	58	0,1	B
Quinindé	5	0,4	B

6.6. Valoración de los talleres realizados

Al finalizar cada taller se le pidió al alumnado que valorase la utilidad de las herramientas utilizadas junto a otros aspectos relacionados con el emprendimiento, y percibir si eran adecuadas para usarlas en los itinerarios emprendedores. Dicha información se revisó por un lado con un enfoque de género y, por otro lado, de acuerdo con el grupo de enseñanza en el que participaron.

Enfoque de género

En las titulaciones analizadas es mayoritaria la población femenina, suponen más el 50% del alumnado en las tres, y más del 80% en la escuela de Contabilidad y Auditoría.

Contemplando el total de estudiantes analizados y ambos sexos, en estas escuelas los estudiantes que tienen algún familiar emprendedor oscilan en un rango del 37% (en el caso de alumnas que estudian Contabilidad y Auditoría) y el 58% (alumnos que estudian Administración de Empresas), siendo lo que más predomina el hecho de que sean emprendedores ambos padres.

Por otra parte, se debe mencionar, que predominan los estudiantes que proceden de la zona urbana, tengan o no familiar emprendedor, confirmando que existe un mayor nivel de emprendimientos en las zonas urbanas que las rurales (Tabla 24).

Tabla 24. Aspectos del entorno vinculados al emprendimiento que caracterizan de manera global al alumnado, en función de la carrera.

Aspectos Externos		Administración de Empresas		Contabilidad y Auditoría		Comercio Exterior	
		Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Porcentaje total de estudiantes		56%	44%	82%	18%	53%	47%
Tiene familiar emprendedor	Si	53%	58%	37%	42%	51%	44%
	No	47%	42%	63%	58%	49%	56%
Familiar emprendedor	Ambos padres	43%	48%	44%	50%	63%	50%
	Otro familiar	57%	52%	66%	50%	37%	50%
Área de procedencia de quienes SI tienen familiar emprendedor	Urbana	90%	78%	84%	75%	71%	78%
	Rural	10%	22%	16%	25%	29%	22%
Área de procedencia de quienes NO tienen familiar emprendedor (47%)	Urbana	89%	92%	81%	100%	87%	87%
	Rural	11%	8%	19%	0%	13%	13%

Fuente: Elaboración propia.

Enfoque por grupo de enseñanza

También podría estar incidiendo en la actitud emprendedora el tipo de enseñanza que se usa en la capacitación. Se da la circunstancia de que el colectivo estudiante se los separó en dos grupos a la hora de recibir formación en emprendimiento. Un grupo participó en talleres donde se usaron herramientas más ágiles o dinámicas, y otro donde se usó una técnica más clásica, basada en planteamientos más tradicionales. Al final de los talleres, se les pidió que valorasen los mismos.

El grupo de estudiantes que siguieron las enseñanzas más ágiles, han considerado en un 28,6% que el taller de ideas de negocios estimuló su imaginación, al 51,4% el taller le permitió reflexionar, la reflexión según mencionan es en torno a cómo mejorar la idea y qué hacer para vender más. Sin embargo, en el grupo de enseñanza tradicional, solo al 5,7% le ha parecido una clase activa, e innovadora solo al 8,6%. Se debe señalar que el 5,7% de los estudiantes de este segundo grupo valoraron como aburridos los talleres o que lo aportado en ellos les confundía sus ideas, mientras que a más del 90% de estudiantes del grupo con técnicas más ágiles indicaron que lo aprendido les facilita la generación de ideas de negocios.

En el caso concreto de quienes recibieron enseñanzas ágiles, se aplicaron tres herramientas con la intención de que las conozcan, las usen e incorporen a su forma de actuar diaria. Al preguntarles qué les parecieron se tuvo que el 74,3% de estudiantes valoró la técnica del *Storyboard* como útil, mientras que el 68,6% consideró que es buena o útil la herramienta del lienzo para la generación de modelos de negocios. Por último, la técnica del SCAMPER, que permite realizar mejoras al modelo de negocios, fue valorada como útil por el 80% de los estudiantes de este grupo. La información reportada por los estudiantes en general fue muy buena acerca de todo lo realizado en el grupo ágil, y se considera que todo este tipo de dinámicas son idóneas para los itinerarios formativos en relación con fomentar los emprendimientos.

Con el grupo de estudiantes de enseñanza tradicional, se aplicaron otras herramientas. El 54,3% creyó importante para el desarrollo de un emprendimiento el contar con un plan comercial que facilite tener una visión amplia de las estrategias de comercialización. El 57,1% consideró útil el tener un plan de marketing que contenga todas las estrategias adaptadas a las necesidades del negocio para que éste logre sus metas. Por su parte, el 54,1% de los estudiantes valoraron como útil el tener el plan de empresas, que integre todas las áreas importantes de la empresa.

Se resalta que, si bien las tres herramientas son bien valoradas por el grupo de enseñanza tradicional, los talleres realizados les parecieron aburridos o confusos (señalaron esa opción el 40% de los participantes del taller-1, el 42% de quienes participaron en el taller-2 y el 46% de los del taller-3), lo que parecería como si la sensación de aburrimiento aumentara conforme avanzan los talleres. Esto nos permite pensar, que, si bien las herramientas son válidas, la forma en la que se enseñan no facilita el proceso de enseñanza – aprendizaje, algo que quizás sí se logra con técnicas más ágiles.

6.7. Conclusiones del Capítulo VI

- ✓ Usando el enfoque inicialmente usado por McClelland y EMPRETEC, se ha comprobado que los talleres realizados influyen positivamente en la forma en la que el alumnado universitario concibe el emprendimiento. En relación con las respuestas dadas antes y después de la capacitación se percibe un evidente cambio personal, y todos los rasgos que se valoran se han modificado para bien. Lo que no es posible pensar es que, con una formación puntual, en tiempo y dinámicas usadas, pueda conseguirse un cambio radical en el comportamiento. Lo recomendable es seguir un programa de actividades más completo y de mayor duración, para trabajar todos los aspectos que se necesitan para generar ideas de negocio y familiarizarse con las herramientas que se necesitan para poner una empresa en marcha.
- ✓ De la valoración realizada según EMPRETEC se ha deducido que, a pesar de ser alumnado de carreras vinculadas a la empresa, aún habría que reforzar algunos rasgos positivos para el emprendimiento. Por ejemplo, falta impulsar el que se asuman riesgos, también la persistencia, el tener iniciativa e inquietud ante las nuevas oportunidades. Deberían incluirse actividades que potencien estas actitudes más débiles, algo que podría hacerse de manera concreta en distintas asignaturas de la malla curricular.
- ✓ Se trata de carreras administrativas y dentro de sus respectivos programas formativos cuentan con varias asignaturas que hacen referencia a la planificación y la dirección estratégica; sin embargo, ha quedado patente que éstas no son fortalezas del alumnado, por lo que será un tema para reflexionar a corto plazo con el equipo directivo de estas titulaciones.
- ✓ En las tres titulaciones analizadas en la PUCESE hay una notable presencia de población femenina. De las mujeres se percibe una evidente

voluntad de cambio, suelen tener mejor comportamiento, aceptan mejor las recomendaciones y en general tienen una actitud más favorable para potenciar en la práctica las ideas que se han trabajado en los talleres, por lo que son grandes candidatas para liderar el desarrollo de nuevos emprendimientos en el área geográfica analizada.

- ✓ Las tres carreras trabajan con temas que inciden en el desarrollo de nuevos emprendimientos, elaboración de proyectos empresariales o la participación en concursos de proyectos. Cabe pensar que según se adquieren destrezas en este sentido se tiene menos miedo a lanzar nuevas iniciativas, pero según se deduce del cuestionario EMPRETEC el "buscar riesgos calculados" es una de las actitudes con valores más bajos en estas tres escuelas. A veces se cree también que según aumentan los conocimientos financieros se generan actitudes más conservadoras a la hora de invertir en negocios. Pero poner en marcha una empresa o introducir innovaciones siempre exige arriesgar, probar, testar, comprobar a nivel práctico si tiene o no salida, y todas ellas son actitudes que pasan por no tener miedo, por asumir riesgos y no temer perder. Ser capaz de arriesgar y en el caso de fracasar volver a intentarlo es una importante cualidad que ha de trabajarse en la formación de los futuros egresados.
- ✓ Sí existe una clara coincidencia con el valor mejor puntuado por las tres escuelas y se da en la actitud "fijar metas". Se evidencia con ellos la firmeza en lograr los propósitos, tener claro qué se busca y luchar por ello. Sin duda una buena motivación para lograr los objetivos acaba derivando en una mejor actuación y permite aprovechar las enseñanzas para llegar a las metas cada vez con más rapidez. La madurez y experiencia que se consigue según avanzan en la titulación incrementa también su autoconfianza, y con ella también se potencian sus mejores cualidades.
- ✓ Se ha confirmado que los emprendedores tienen actitudes muy influenciadas por las realidades particulares de su entorno. Hay aspectos como el género, la edad, el cantón y el área de la que proceden, el tener o no un familiar emprendedor, que son determinantes. Al fin y al cabo, los humanos actúan en base a múltiples influencias y es habitual que se reproduzcan los patrones sociales. En este sentido se parte de un contexto cultural y social que no es propenso a iniciar nuevos proyectos empresariales y cuando se hacen muchas veces es por pura necesidad. Aún y así las mejoras percibidas permiten ser optimistas, ya que a emprender se aprende y en este sentido la universidad puede jugar un papel clave para el desarrollo económico del país al formar al personal más capacitado para liderar un nuevo modelo productivo.

- ✓ Respecto a la modalidad de enseñanza en la que han participado los dos grupos de estudiantes, aparentemente no influirían claramente en la puntuación obtenida en las distintas actitudes. Sin embargo, cabe mencionar que las preguntas P19 “Considero cuidadosamente las ventajas y desventajas que tienen las diferentes alternativas antes de llevar a cabo una tarea” y P33 “He sufrido fracasos en el pasado” sí mostraron diferencias significativas¹² dando valores más favorables al emprendimiento al grupo de enseñanza ágil. También la valoración que hizo este grupo de lo trabajado en los talleres fue mucho mejor puntuada que lo realizado en el grupo tradicional. En la actualidad nadie duda que hay que innovar en la forma de enseñanza, y que es preciso que la docencia se adapte mejor a los hábitos de las sociedades modernas. Hay muchas dinámicas que pueden fomentar la creatividad y favorecer la maduración de la idea de negocio más allá de las clases magistrales y temarios usados de forma tradicional en las titulaciones empresariales. Además, las herramientas TIC y los nuevos recursos disponibles online pueden ser grandes aliados para fomentar el trabajo individual y grupal y desarrollar nuevos modelos de negocio.

- ✓ Indiscutiblemente la forma de enseñanza influye, y aunque para lograr un cambio más radical y efectivo se necesitan itinerarios formativos más largos y específicos que los que se han podido impartir, queda claro que el tipo de formación y las herramientas aplicadas en dicho aprendizaje pueden tener una trascendencia relevante tanto en la predisposición como el tiempo que necesitan las personas para adquirir nuevas actitudes. En las universidades e independientemente de la carrera, se debería trabajar con las distintas competencias transversales que ayudan a fomentar el emprendimiento, ya que con ella se trabajan muchos valores personales que acaban generando una actitud más proactiva en el entorno laboral. En cualquier caso, todo pasa por una correcta planificación de las mallas curriculares y de que se trabajen aspectos específicos, sobre todo aquellos que agilicen el itinerario emprendedor y ayuden a que se obtengan negocios exitosos.

¹² Para P19 p-valor ANOVA=0,008, y prueba K-W = 0,010. Para P33 p-valor ANOVA=0,022, y prueba K-W = 0,028

Capítulo VII. Carácter Emprendedor de Agricultores de Ecuador: Fomento de la actitud emprendedora

En el presente capítulo se sigue ahondando en el ecosistema emprendedor del sector agroalimentario de Ecuador. Aquí se exponen los trabajos realizados de manera directa con un eslabón fundamental de la cadena, los productores agrícolas. En la práctica éstos son quienes conocen, viven y trabajan en el medio rural, por tanto, su realidad es la que explica el funcionamiento global de lo que ocurre en el origen. Dada la relevancia directa que tienen en el desarrollo económico del medio rural de Ecuador, son sin duda los agentes principales de este ecosistema emprendedor.

En concreto, lo que se ha buscado es conocer qué factores influyen en la actitud que tienen, bien en el momento de crear una nueva empresa o bien a la hora de innovar en negocios donde participan y que ya están funcionando. Se trata de sondear qué aspectos perciben como más favorecedores, qué les motiva, o qué impedimentos ven. Aunque la actitud final de una persona está determinada por numerosos factores, se ha tratado de deducir si están más influidos por cuestiones internas o de su entorno. Del trabajo que se ha realizado con ellos, también se ha buscado percibir cuáles son las mejoras que necesitarían para aumentar su eficiencia y por lo tanto su viabilidad, y qué les haría incrementar su participación en la cadena de valor de los productos agroalimentarios, con el fin de obtener un mayor beneficio.

Para analizar el comportamiento emprendedor de los productores, se ha seguido la misma estructura que con el alumnado universitario. Obviamente son realidades muy distintas, por eso algunos pasos o acciones son diferentes. Al final también se exponen las principales conclusiones sobre el capítulo.

7.1. Contexto rural del Cantón Esmeraldas

Al igual que ocurre en todos los países donde el sector agroalimentario es parte esencial de la riqueza nacional, el trabajo con el colectivo de productores es prioritario para impulsar y mejorar dicho sector, ya que son las personas que sustentan el eslabón de origen, es decir, quienes trabajan para la obtención de las distintas producciones. Son por lo tanto los protagonistas más apegados a la base, y con los que se inicia todo proceso de desarrollo rural y modernización de las estructuras productivas. Se podría afirmar que solo serán viables aquellas mejoras en los sistemas agrarios que realmente incluyan innovaciones específicas en las explotaciones y en la calidad de vida de los propios productores.

En la presente Tesis se han realizado varias actividades con los productores de distintas parroquias rurales del Cantón Esmeraldas. Es preciso mencionar de antemano, que en esta zona la agricultura se caracteriza por estructurarse en explotaciones o fincas muy pequeñas, y por tener un nivel de tecnología muy rudimentario. El 63,5% de las unidades de producción agrarias son menores de 5 ha según la ESPAC 2017 (Salazar et al., 2017). La importancia económica es sin embargo muy alta, en las zonas rurales se encuentra empleada más del 90% de la población económicamente activa, aunque habría que puntualizar señalando que de este trabajo más del 70% se cataloga como no adecuado, es decir, un empleo que durante una semana genera un salario inferior al salario mínimo y las horas trabajadas son menores a 40 horas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017b). La agricultura como actividad económica, tiene gran importancia para las

familias del medio rural, de hecho, aproximadamente el 85% de ésta se tipifica como agricultura familiar, y de ella, el 62% se destina al autoconsumo, mientras que apenas el 1% es una agricultura familiar consolidada (o más comercial y profesionalizada) según se detalla en el trabajo de Burbano y Fernández-Zamudio (2018).

El colectivo con el que se ha intervenido son agricultores de cinco parroquias rurales del Cantón de Esmeraldas: Vuelta Larga, Tabiazo, Tachina, Camarones y Chinca. Lo primero que se hizo fue contactar con diferentes colectivos de productores, concretamente con los presidentes de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Rurales (Junta Parroquial), a quienes se les solicitó su colaboración para convocar y alentar a los productores y a algunas agremiaciones de productores a que participaran en las acciones que propusimos.

No fue posible plantear un muestreo aleatorio, ya que según se pudo comprobar, en general los productores se muestran muy reacios a trabajar fuera del contexto de sus labores cotidianas, y menos aún con personas que no conocen (suelen pensar que son informantes de hacienda). Solo acceden a colaborar cuando se les motiva (o casi se les obliga) por el personal técnico responsable de las organizaciones en las que se agrupan o la Junta Parroquial a cambio de algo, como fue este caso. Tampoco ayudó el periodo en el que se podían realizar los talleres, en pleno periodo de lluvias (febrero-junio), ya que ni las vías de comunicación, ni los servicios de la comunidad favorecían el punto de encuentro. Tras numerosos contactos con los diferentes encargados de distintas agrupaciones de productores y Juntas Parroquiales, se pudieron realizar un total de tres reuniones con las que se consiguió contactar y pasar un primer cuestionario a 130 productores. Dicho sondeo (Encuesta inicial), se diseñó para conocer el perfil profesional y otros aspectos generales del entorno personal, además de conocer su valoración de un grupo de cuestiones con las que se valora la actitud emprendedora. En total la respondieron 113 productores de las cinco parroquias. Tras esta primera etapa, se pudo seguir trabajando, pero con un conjunto algo menor; así los talleres que se realizaron para incentivar la actitud emprendedora se impartieron a 80 productores, como se detallará en el siguiente apartado.

En primer lugar, hay que aludir de forma concreta al conjunto de 113 productores iniciales, cuyas respuestas al primer cuestionario confirmaron algunas de las percepciones que ya se tenían de la agricultura en la zona. Por ejemplo, que la actividad agrícola está muy marcada por la presencia masculina, en el caso de la muestra solo el 37,2% eran mujeres. También la falta de formación, del total entrevistado el 61,9% sí tiene estudios educativos (el 39,8% ha cursado estudios primarios, el 14,2% estudios secundarios, y solo el 8% ha realizado estudios universitarios) pero es muy alta la cifra de personas sin estudios (un 38%) lo que

dificulta su profesionalización, a la vez que el mero acceso a las tecnologías o a la adopción de otras mejoras en la gestión y planificación de las explotaciones.

Se les sondeó sobre la actividad profesional que realizan, y el 52,2% señaló que solo se dedicaban a la etapa productiva de alimentos; de lo que obtienen en la explotación el 80% lo autoconsumen por lo que solo el 20% lo comercializan a terceros. Además, hay un 47,8% de personas que dicen que además de cultivar venden su producción, e indican que el 58% del total producido va a la comercialización y el 42% al autoconsumo. Es decir, el porcentaje de agricultura de supervivencia es muy alto, y la proporción de todo lo producido que finalmente es comercializado en mercados convencionales muy bajo. El que se trate de una agricultura rudimentaria y sin fines mercantiles será un aspecto que necesariamente supone un freno para que estas personas asuman otro rol más proactivo y dinámico en el sector y en la cadena.

Lo anterior refuerza la idea de que el nivel de profesionalización es muy bajo. De todos los agricultores apenas el 27,8% están registrados en alguna institución u órgano de control. Entre los que están registrados el 85,2% lo está en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, y el 14,9% se registra en la Secretaría de Economía Popular y Solidaria SEPS. Únicamente el 7% del total de productores registrados tienen RUC (Registro Único del Contribuyente) mientras que el 12,4% disponen de RISE (Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano). El concepto de agricultura comercial y profesional, por lo tanto, es muy bajo entre los productores con los que se ha trabajado, siendo esta también una pauta muy frecuente y extendida a nivel nacional.

Los principales cultivos que manejan los agricultores de esta zona: cacao (82,3%), plátano (16,2%) y hortalizas y limón con 1,8% cada uno. Por otra parte, el total de productores señala que sigue una producción tradicional, sin ninguna tecnificación.

En el caso de las parroquias Vuelta Larga, Tachina, Camarones, Tabiazo, Majua y Chinca, son eminentemente agrícolas. En todo el cantón el principal cultivo es el cacao, de hecho, desde hace unos años ha aumentado su superficie y desplazado otras especies de cultivos. Se da la circunstancia que el 100% de los agricultores con los que se ha intervenido en la capacitación cultivan cacao; para el 82,3% es el único cultivo, aunque hay quienes lo combinan con limón, plátano y otros frutales de la zona.

También se les preguntaba para conocer su percepción sobre el futuro que esperan para su explotación, además de otros rasgos que pueden influir directamente en la actitud emprendedora. Así, el 59,8% de los entrevistados reconoce que su actividad no ha crecido en los últimos 5 años, y el 70,1%

manifiesta que actualmente no cuenta con ningún tipo de apoyo de institución pública, privada, universidad u ONG, por lo que, de antemano, las perspectivas de asumir un cambio son muy reducidas.

Si no tienen un ingreso por venta de los productos la liquidez está muy limitada. Cuando se les pregunta si han solicitado algún crédito, solo el 13% manifiestan que sí. Llama la atención que hasta un 84% responde que no lo ha hecho porque consideran que los requisitos son no se adaptan a sus condiciones, de hecho, del total de productores solo el 3,1% considera que es fácil acceder a créditos en Ecuador.

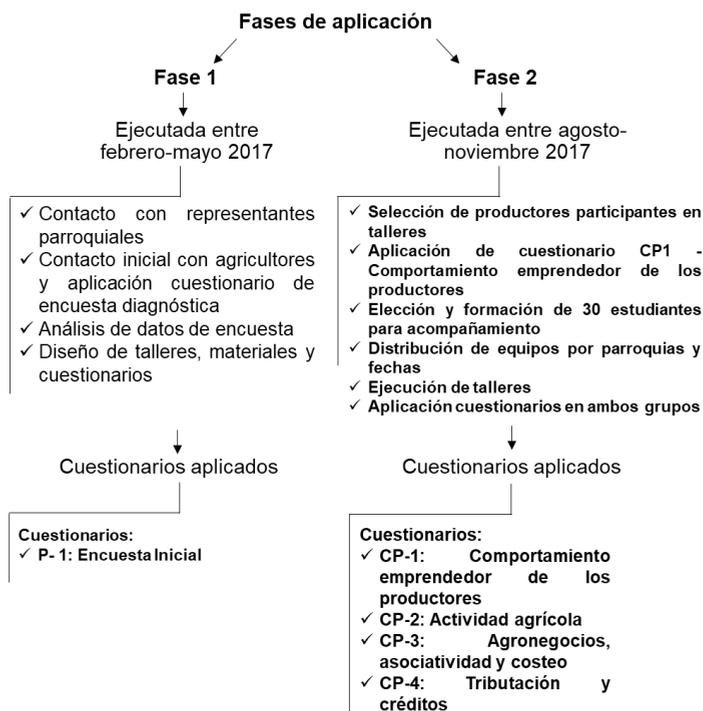
De esta primera radiografía ya se deduce que este colectivo tiene unas circunstancias personales, sociales, culturales, educativas y económicas, que no son favorables y por lo tanto van a condicionar en gran medida su actitud hacia la creación de nuevos negocios y hacia la mejora de otros ya existentes. A modo de resumen general se puede afirmar que el conjunto de productores con el que se pudo trabajar se caracteriza por: ser personas de edad media o avanzada, con escasa formación, que gestionan sus pequeñas parcelas sin apenas visión empresarial, siendo muy frecuente que la producción se dirija básicamente al autoconsumo de las familias. Indudablemente los resultados esperables de cualquier proceso de capacitación a este colectivo quedan muy supeditados a lo anteriormente mencionado.

7.2. Experiencias realizadas con agricultores

Se planteó una intervención directa con los agricultores puesto que uno de los objetivos centrales de la Tesis era el identificar, conocer o diagnosticar el comportamiento emprendedor y las condiciones en las que desarrollan sus actividades este colectivo, para explicar en mejor medida la situación del sector agroalimentario en Ecuador, y detectar opciones de mejora.

El trabajo realizado con los productores agrícolas se realizó en dos fases (Figura 36); se tuvieron que enfrentar algunas dificultades como, el difícil acceso a los centros poblados, la poca disponibilidad de tiempo de los productores Y los inconvenientes que se derivan del tiempo invernal, entre otras. Para agilizar el trabajo y extender las experiencias al máximo se pudo contar con un pequeño equipo de compañeros de la universidad que hicieron la labor de facilitadores. Era necesario transmitir de manera efectiva la información a estos productores y optimizar los tiempos y recursos disponibles. El equipo de colaboradores se conformó tanto con docentes como con estudiantes previamente adiestrados, y todos procedentes de la PUCESE.

Figura 36. Fases de trabajo realizado con el colectivo de productores.



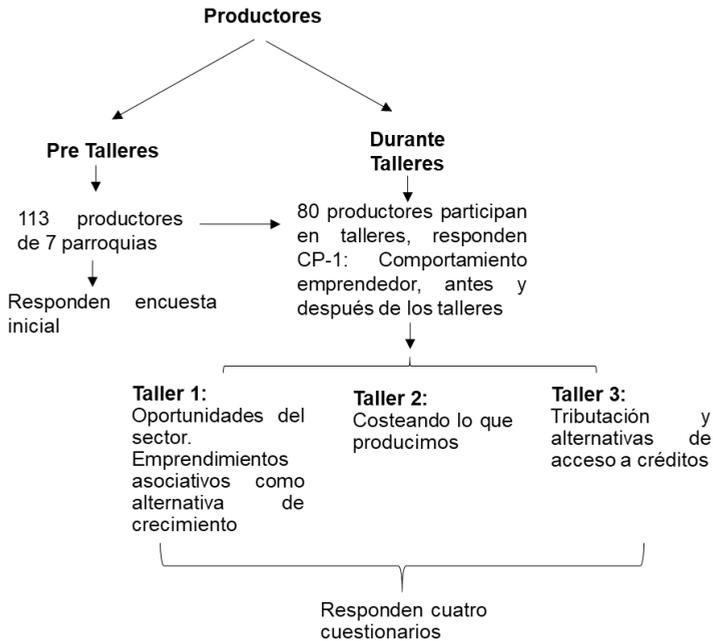
Fuente: Elaboración propia

7.2.1. Actividades de fomento del comportamiento emprendedor

Al igual que con el alumnado universitario, con los productores se realizaron un grupo de actividades con el fin de estimular el carácter emprendedor. Dado el perfil que tenían y las necesidades que se detectaron en las reuniones previas con el personal técnico de la zona, se adaptó la capacitación y la formación específica se centró en: opciones del asociacionismo, emprendimiento, ventajas de la Ley de Economía Popular y Solidaria, costeo y requisitos de acceso a créditos. Todos estos temas se percibieron como debilidades también en la encuesta inicial y se concretó en las reuniones preparatorias que serían los que más efecto podrían tener para mejorar su actitud, bien a la hora de plantearse un nuevo negocio o bien para que introduzcan innovaciones en los que ya están en marcha.

Se impartieron un total de tres talleres en los que participaron 80 productores agrícolas (Figura 37). No se eligieron al azar, sino que, de los 113 participantes iniciales, estos 80 tuvieron una actitud más receptiva a la misma y manifestaron su deseo de seguir participando en la capacitación. El resto, 33 productores, no se prestaron a participar, aunque habían asistido a las sesiones iniciales informativas. La organización y el contenido de los talleres que se desarrollaron con los agricultores se recopilan en las Tablas 25 y 26 (y en los Anexos 23, 24 y 25).

Figura 37. Diagrama organización de talleres para productores.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Ficha de talleres 1 y 2, para colectivo productores.

Taller 1			Taller 2		
Tema: Oportunidades del sector. Emprendimientos asociativos como alternativa de crecimiento			Tema: Costeando lo que producimos		
Tiempo: 3H00	N.º Productores: 80	Duración: 1 sesión	Tiempo: 3H00	N.º Productores: 80	Duración: 1 sesión
Finalidad: - Despertar el interés por lograr nuevas cosas - Debatar sobre la realidad del medio rural y orientarles sobre nuevas oportunidades			Finalidad: - Incentivar al trabajo en equipo y la confianza - Lograr que los productores comprendan la importancia de registrar sus actividades y brindarles una herramienta sencilla.		
Descripción: - Se aplica cuestionario CP-1 "Comportamiento emprendedor de los productores" - Se realiza la actividad Torre de oportunidades, consiste en construir una torre con los materiales entregados. 30min - Conversatorio sobre situación rural, sector agroalimentario y posibles negocios 30min - Conversación sobre Ley de Economía Popular y Solidaria, asociatividad como alternativa de desarrollo y los beneficios. 1H. Receso de 15min - Responden cuestionario CP-2 "Actividad agrícola". 45min			Descripción: - Se inicia con la actividad Tangram, para incentivar el trabajo en equipo. 30min - Conversatorio sobre la forma en la que realizan su actividad, costes, beneficios y registros. Se da a conocer y se explica con ejemplos prácticos y propuestos en clases, la herramienta para el registro de las actividades agrarias y la determinación de costes y beneficios. 1H30min - Descanso de 15min - Se rellena Cuestionario CP-3 "Agronegocios, Asociatividad y Costeo". 45min		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Ficha de taller 3, para colectivo productores.

Taller 3		
Tema: Tributación y alternativas de acceso a créditos		
Tiempo: 3H00	N.º Productores: 80	Duración: 1 sesión
Finalidad: - Fortalecer las actividades de los productores		
Descripción: - Se inicia con un debate donde exponen los registros que han realizado en días pasados, aplicando la herramienta del Taller 2 a sus propias actividades. Duración 30min - Conversatorio y dotación de información acerca de las obligaciones tributarias y ventajas de contar con RUC o RISE. Duración 1H00min. - Conversatorio sobre el acceso a líneas de créditos en Ecuador; instituciones y requisitos respecto a los préstamos. Duración 45min - Descanso de 15min - Se rellena el Cuestionario CP-4 "Tributación y créditos" Duración 30min		

Fuente: Elaboración propia

7.3. Intención de emprender o realizar mejoras

Al igual que el colectivo de estudiantes, los productores agrícolas al finalizar cada taller respondieron a un cuestionario relativo al tema tratado para valorar la utilidad que daban al propio del taller. Además, estos cuestionarios han permitido, profundizar en el análisis de las reales intenciones de realizar cambios en sus agronegocios actuales¹³. También se les sondeó sobre su intención para iniciar un nuevo negocio, o bien si pudieran asociarse para hacer mejoras de forma colectiva, y esto es lo que se vio:

El 43,8% de los productores no ve posible el hecho de asociarse, quizás el gran desconocimiento que manifiestan sobre las empresas colectivas le hacen tener muchas reticencias a las mismas. Lo más probable es que según conozcan las opciones y posibilidades que se abriría con esta tipología de negocios pudiera cambiar su percepción. Afortunadamente más de la mitad (un 56,2%) de productores que sí ven posible formar una asociación con otros agricultores, coincide que el 57,8% sí tiene experiencia en otros emprendimientos o negocios.

¹³ Se puntualiza que, al aludir a sus negocios nos referimos generalmente a su participación directa en el manejo de las explotaciones agrarias

Esto indicaría que la experiencia que da el emprender y lo que ello conlleva (como estar informados) posibilita o hace tener una visión más favorable a la asociatividad.

Del conjunto de productores que participaron en los talleres, el 78% ven como principal dificultad para agruparse (como asociación o cooperativa), la desconfianza entre productores surge al pensar que no todos aportarán las mismas cantidades, no trabajarán el mismo tiempo, no se esmerarán en el cuidado de sus tierras o no seleccionarán de manera adecuada lo que cultivan.

Por otra parte, de todos los productores, solo el 41,3% tenía experiencia en otras actividades al margen de la que hacen en la actualidad, es decir, en otro tipo de negocios o emprendimiento. El que la mayoría no haya probado otras cosas y no conozcan otros entornos laborales siempre puede ser un factor limitante para abrir la mente al cambio.

El 37,1% de los productores participantes, ha cursado solo estudios primarios, el 17,1% secundarios, mientras que solamente un 8,6% tiene estudios superiores. Está constatado que la falta de formación limita las opciones reales de asumir nuevos roles o retos empresariales.

Consideramos que una de las formas en las que las experiencias contribuirían en la formación de los productores, se vería reflejada en la intención de realizar cambios en sus agronegocios, nacidas a partir de los talleres. Aún y así se vio que el 31,2% señala que no realizaría ningún tipo cambio o mejoras. Entre el 68,8% de los productores que sí realizaría cambios, el 20% ampliaría las instalaciones (parcelas, bodegas, espacios físicos), el 28,7% realizaría mejoras tecnológicas y un 20% asumiría el proceso transformador de sus cosechas. De los debates mantenidos con ellos, se percibe que hay interés por parte de los productores en mejorar los procesos tecnológicos, también reconocían que necesitaban ser más eficientes, poder dar respuestas más rápidas al mercado, lo que incluye el asumir la fabricación de productos terminados. En cualquier caso, la evidencia parece indicar que pesan más las limitaciones que todo ello les supone en la práctica, que las ventajas que obtendrían.

Por último, se le pidió que valorasen los talleres y las actividades realizadas, con la finalidad de medir la utilidad de éstos. Más del 70% lo han catalogado como interesantes o muy interesantes, y de manera destacada se señala que, el 96,3% de los productores que participaron señalaron que les resultó muy útil la herramienta que se le ofreció, para realizar el registro de los ingresos, gastos y cálculo de los beneficios o pérdidas que genera su actividad. Aunque se trataba de unos cuadrantes, donde a modo de libro de explotación, se facilita la toma de datos diarios, el hecho de visualizar que de manera sencilla podían ir haciendo

estos registros y, sobre todo, la utilidad de revisar la información recabada fue percibida como una gran ayuda.

7.4. Comportamiento Emprendedor de Productores

Con el colectivo de productores, también se aplicó la metodología del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de las Capacidades Emprendedoras (EMPRETEC), basado en la teoría de McClelland, con la finalidad de conocer y determinar las actitudes que determinan el comportamiento emprendedor de los productores; se ha seguido el mismo proceso que con los estudiantes.

La muestra con la que se trabajó evidencia la gran presencia de hombres en el campo, siendo interesante revisar la actitud emprendedora por sexo antes de realizar las capacitaciones a través de los talleres. La actitud mejor valorada por el sexo femenino fue "fijar metas", coincidiendo con el sexo masculino. Se da la circunstancia que los productores con los que se trabajó aluden a que se esfuerzan mucho porque de su trabajo depende su subsistencia, más aún, siendo cabezas de familia. Sin embargo, dadas las características de su producción y lo pequeñas que son sus explotaciones no tienen gran capacidad para negociar, apenas pueden planificar sus actividades o el destino de su producción por lo que no les resulta fácil buscar nuevas oportunidades, lo que no impide que en la práctica trabajen con tesón y hagan su labor buscando objetivos concretos.

Para el sexo femenino las actitudes con las valoraciones más bajas, al igual que para el masculino, fueron "ser persuasivo y construir redes de apoyo". La explicación podría estar de nuevo en la situación de los productores, apenas tienen formación académica, son retraídos y tímidos, y todo eso sumado a las dificultades para negociar dado el pequeño tamaño de su explotación, piensan en que es muy difícil construir alianzas y se ven incapaces de liderar proyectos colectivos. Sin embargo, ya se ha indicado que el asociacionismo sería una gran salida para reforzar el rol de los productores frente a otros agentes de la cadena de valor.

Como se muestra en la Tabla 27, todas las actitudes mejoran después de las capacitaciones. Esta mejora habría que asociarla a que la formación despierta un interés en temas que no se tenían por importantes, se les informa y prepara en aspectos que desconocen y se les permite comentar sus avances y dudas en grupo, todo ello genera como mínimo curiosidad, también empoderamiento, se ven más seguros y eso les hace puntuar de manera distinta a como lo hicieron

semanas atrás. Se confirmaría con ello que el realizar una serie de actividades en un colectivo tan limitado y de bajo nivel como el de los agricultores con los que se ha trabajado, mejora de antemano su la actitud frente al emprendimiento. Se constata el cambio, aunque dado el tiempo y la disponibilidad de personal con el que se ha podido trabajar, aunque no ha sido posible hacer una valoración más en profundidad que permita determinar los motivos concretos de dicho cambio.

Tabla 27. Valoración de actitudes por sexo para colectivo de productores.

		Sexo Productores			
Necesidades	Actitudes	Hombre		Mujer	
		Antes	Después	Antes	Después
Necesidades de Logro	Búsqueda de oportunidades e iniciativas	15,23	18,30	15,71	18,40
	Ser persistente	16,00	16,90	15,54	19,40
	Cumplir con sus compromisos	16,15	17,70	16,71	18,40
	Exigir eficiencia y calidad	16,06	19,70	16,04	19,80
	Buscar riesgos calculados	15,35	17,30	15,14	17,30
Necesidades de Afiliación	Fijar metas	18,38	20,70	18,11	21,00
	Búsqueda de información	16,10	17,10	16,29	18,50
	Planificación sistemática y seguimiento	14,33	17,10	15,61	17,50
Necesidades de Poder	Ser persuasivo y construir redes de apoyo	14,19	17,30	15,07	17,60
	Autoconfianza e independencia	16,62	19,30	17,50	19,50
PROMEDIOS		15,84	18,14	16,17	18,74

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de EMPRETEC aplicadas a productores.

Al igual que se como hizo en el Capítulo VI, se sigue la metodología de EMPRETEC para establecer si los productores tienen o no actitud emprendedora. Se pasó el cuestionario P-1 (Anexo 4 - Comportamiento emprendedor de los productores) tanto antes como después de los talleres, con el fin de percibir si había un cambio en la actitud. De antemano hay que fijarse en la puntuación conseguida en las cinco actitudes emprendedoras que determinan la "necesidad de logro", y la metodología establecía fijaba que una persona o colectivo debe superar la media del total de actitudes para poder señalar que sí tiene una clara actitud emprendedora.

Antes de formarles, con las respuestas recabadas no se podría afirmar con certeza que los productores que participan en este estudio tuvieran actitudes emprendedoras, dado que dos de las cinco actitudes de logro están por debajo de la media de las diez actitudes, que tenía un valor de 15,96. Tras participar en los talleres se constató que todas las actitudes mostraban un aumento en la valoración a las mismas, obteniendo un media global de 18,18 una media muy alta en relación a la del antes; sin embargo a pesar de dicha mejora, tampoco es

posible asegurar que este grupo de productores tuviera una actitud emprendedora dado que solo dos de las cinco actitudes de logro superan dicha media global (Tabla 28).

Por lo tanto, hay una mejora sustancial en los valores percibidos tras la capacitación, pero dado que la media global también crece no se puede confirmar un cambio notable en la actitud emprendedora. La valoración es igualmente positiva, ya que se trata de un colectivo que procede de un entorno complicado y arrastra grandes limitaciones, por lo que era difícil lograr un cambio radical en el periodo de tiempo en el que se ha trabajado con ellos. En cualquier caso, la percepción que se tuvo tras la capacitación indica que se debe seguir realizando acciones con este colectivo porque los cambios percibidos son grandes en relación con la intervención realizada, basada en talleres sencillos que en total les ocupó tres sesiones de trabajo. Todo lo que sea ampliar dicho entrenamiento redundará sin duda en un resultado mejor.

Tabla 28. Valoración de actitudes conjunto de productores.

Necesidades	Actitudes	Productores	
		Antes	Después
Necesidades de Logro	Búsqueda de oportunidades e iniciativas	15,40	18,33
	Ser persistente	15,84	17,19
	Cumplir con sus compromisos	16,35	17,86
	Exigir eficiencia y calidad	16,05	19,66
	Buscar riesgos calculados	15,28	17,04
Necesidades de Afiliación	Fijar metas	18,29	20,81
	Búsqueda de información	16,16	17,08
	Planificación sistemática y seguimiento	14,78	17,20
Necesidades de Poder	Ser persuasivo y construir redes de apoyo	14,50	17,29
	Autoconfianza e independencia	16,93	19,33
PROMEDIOS		15,96	18,18

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de EMPRETEC aplicadas a productores.

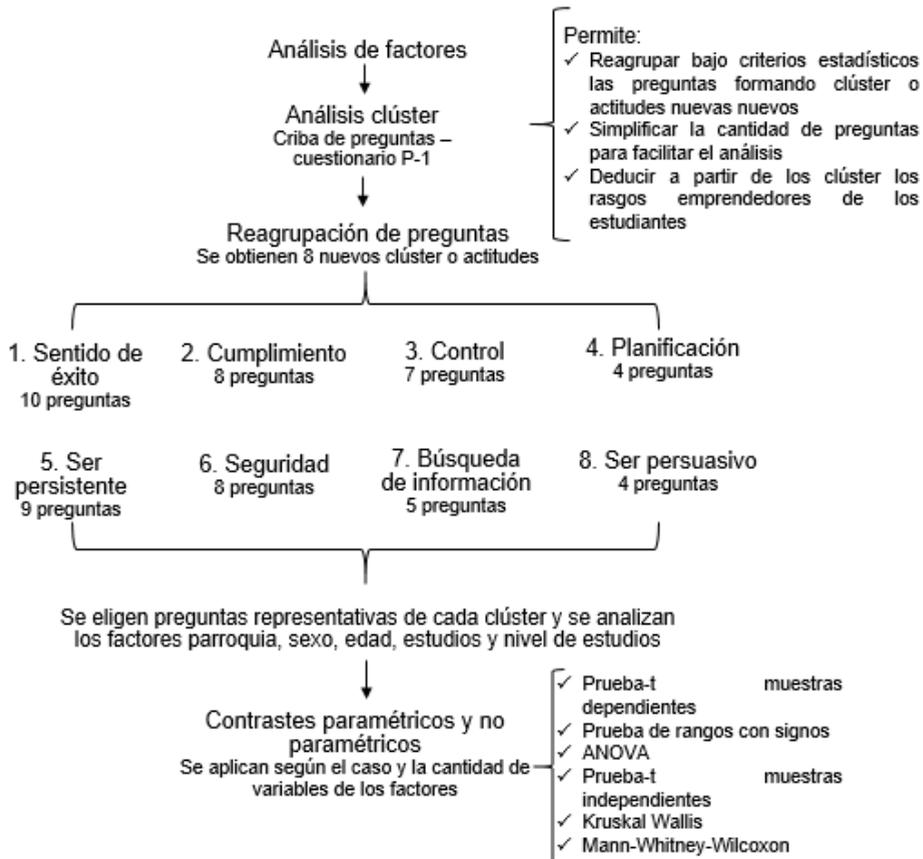
7.5. Profundizando en los aspectos que determinan la actitud emprendedora de los productores

Para profundizar en el estudio de las actitudes que manifiestan el colectivo de los productores e intentar comprender cuáles son los principales factores que inciden en su comportamiento, se han analizado el conjunto de datos tomados a lo largo del periodo de trabajo, para lo que se utilizan distintos procedimientos estadísticos.

El análisis de los datos, muy similar al utilizado sobre los estudiantes, se realizó siguiendo la secuencia de pasos que se describe en la Figura 38.

En un primer momento, y basándonos en las valoraciones dadas por los productores, se realizó una criba de preguntas del cuestionario P-1 “Comportamiento emprendedor de los productores”, aplicándose un análisis clúster para agrupar con criterio estadístico el total de las preguntas. A partir de la agrupación de preguntas en clúster, surgen unos nuevos rasgos emprendedores con los que se clasifican para partir de entonces a los productores. En una fase posterior, lo que se hizo fue profundizar la relación de estos nuevos rasgos emprendedores con la parroquia de procedencia, sexo, edad, y nivel de estudios.

Figura 38. Proceso de análisis de los factores que inciden en la actitud emprendedora para el colectivo de productores. Elaboración Propia



Fuente: Elaboración propia.

7.5.1. Análisis de resultados

Los resultados que se presenta a continuación siguen la estructura mostrada en el Capítulo VI para el alumnado universitario, ya que el procesamiento de los datos ha sido similar.

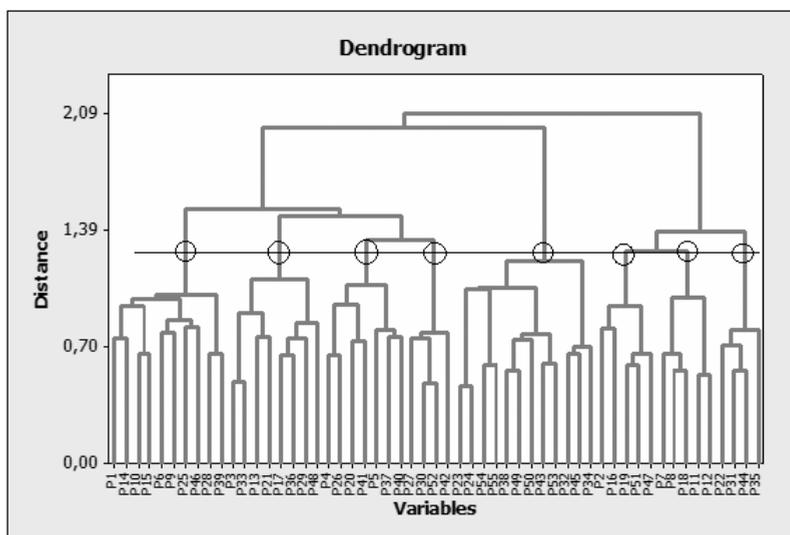
Aunque en este apartado solo se usarán las tablas o figuras imprescindibles para el análisis de los resultados, y se hará alusión a los anexos que sean necesarios. El procesamiento de datos se realizó en varias etapas o procesos, como se describe a continuación:

Etapa 1:

Al igual que en el procesamiento de datos hecho con estudiantes, lo primero que se realizó con los datos de los productores, fue un análisis clúster con la finalidad de agrupar estadísticamente las preguntas aplicadas a los productores y cribar las mismas.

En la Figura 39, se puede apreciar el dendrograma resultante del análisis clúster realizado. Con el clúster se agrupan las preguntas (P) en base a criterios estadísticos, y sobre dicha selección se renombran de nuevo los grupos de actitudes; por lo tanto, cada actitud queda explicada por un grupo de preguntas concretas (Anexo 26).

Figura 39. Agrupación de las preguntas en clúster para el colectivo de productores.



Fuente: Elaboración propia. **Nota:** La línea dentro del dendrograma al igual que los círculos, indican el nivel en el que se hizo el corte para seleccionar los ocho clústeres.

Para el análisis de cada clúster y considerando que la agrupación de las preguntas sigue un criterio de similitud estadística en las respuestas, se tomó entre una y cuatro preguntas, como representativas de cada clúster, como se muestra en la Tabla 29.

Tabla 29. Pregunta representativa de cada clúster

PRODUCTORES	
Clúster	Preguntas del Clúster
1. Sentido de éxito	1. Me esmero en buscar cosas que necesitan hacerse. 10. Me siento confiado en que puedo tener éxito en cualquier actividad que me propongo ejecutar. 28. Mientras más específicas sean mis expectativas sobre lo que quiero lograr en la vida, mayores serán mis posibilidades de éxito.
2. Cumplimiento	3. Terminó mi trabajo o tareas a tiempo. 36. Cuando estoy haciendo un trabajo para otra persona me esfuerzo en forma especial por lograr que quede satisfecha con el trabajo. 48. Encuentro la manera de terminar trabajos en forma más rápida, en la casa tanto como el trabajo.
3. Control	26. Me molesta cuando pierdo el tiempo. 41. Me enfrento a problemas a medida que surgen, en vez de perder tiempo tratando de anticiparlos. 5. Prefiero situaciones en las que puedo controlar al máximo el resultado final.
4. Planificación	30. Trato de tomar en cuenta todos los problemas que puedan presentarse y pienso lo que haría si se suscitan. 52. Si no resulta un determinado enfoque para hacer frente a un problema, desarrollo otro.
5. Ser persistentes	24. Cuando algo se interpone en lo que estoy tratando de hacer, persisto en mi cometido. 54. Me mantengo firme en mis decisiones, aun cuando otras personas me contradigan enérgicamente. 53. Puedo lograr que personas con firmes convicciones y opiniones cambien su forma de pensar.
6. Seguridad	32. Cuando estoy desempeñándome en algo difícil o desafiante, me siento confiado en mí triunfo. 34. Prefiero desempeñar tareas que domino a la perfección y en las que me siento seguro. 16. No me involucro en algo nuevo a menos que haya hecho todo lo posible por asegurar el éxito.
7. Búsqueda de información	7. Cuando comienzo una actividad, tarea o un proyecto nuevo, recaudo toda la información posible antes de darle curso. 18. Busco el consejo de personas que son especialistas en las áreas en que yo me estoy desempeñando. 11. No importa con quien esté hablando, siempre escucho muy atentamente.
8. Ser persuasivo	31. Me valgo de personas influyentes para alcanzar mis metas. 44. En ocasiones he sacado ventajas de otras personas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los clústeres obtenidos.

A pesar de que el procesamiento de los datos y las preguntas de los cuestionarios son similares tanto en productores como en estudiantes, la conformación del clúster es distinta, debido a que ambos colectivos son totalmente diferentes. Por un lado, los estudiantes son jóvenes que están en proceso de formación y que no tiene experiencia laboral y emprendedora, pero sí tiene ilusión y planes laborales futuros, entre los que puede estar el emprender como modo de vida. Por su parte los productores, son un colectivo de personas mayores, con

mucha experiencia trabajando la tierra, pero poca o nula formación académica; en realidad las expectativas y planes que tienen los agricultores están muy condicionados por las circunstancias sociales, culturales, formativas que arrastran, todo ello unido a que sustentan una agricultura de supervivencia, donde pensar en emprender no es una opción habitual. Por lo tanto, dicho contexto influye notablemente en que las respuestas sean diferentes y por tanto la agrupación de los clústeres con los que se explican las actitudes emprendedoras también son muy distintos a los del alumnado universitario.

Etapas 2:

El dendograma ha permitido agrupar en ocho clústeres y por tanto ocho actitudes, que serán analizadas para determinar si hay algún cambio en la actitud emprendedora de los productores, después de los talleres realizados. Para ello, se aplicaron los procedimientos estadísticos mencionados en el capítulo de metodología, con la finalidad de identificar si hay cambio o no, y si un cierto cambio está influenciado por alguno de los factores que se han considerado para los productores.

Los resultados hallados se muestran en dos bloques; en el primer bloque y debido a que los datos se tomaron antes de iniciar los talleres y al finalizar los mismos, se busca determinar si el incremento de puntuación en las preguntas resulta estadísticamente significativo, de manera que se pueda identificar la existencia o no de cambio en la actitud emprendedora de los productores después de los talleres realizados. Esto se hace aplicando tanto un test paramétrico (test t de datos apareados dependientes) como un test no paramétrico (test de rangos con signos de Wilcoxon). Los resultados quedan reflejados en la Tabla 30, en la que se explica el incremento medio muestral de las respuestas dadas por los productores al cuestionario posterior a los talleres, al igual que los p-valores asociados a los dos tests estadísticos utilizados para la evaluación de la significación estadística de dicho incremento.

Es necesario entonces, revisar cada una de las preguntas que se seleccionaron como representativas con métodos estadísticos que permitan determinar si, ese cambio se debe a los factores que se consideran en esta Tesis que influyen en el comportamiento emprendedor de los productores (edad, sexo, parroquia, estudios y nivel de estudios), o si se deben al azar. Con este fin se aplicaron métodos estadísticos paramétricos y no paramétricos.

Para los factores con dos niveles como el sexo o tener estudios, se han empleado el test paramétrico t para observaciones independientes, y el test no paramétrico de Mann-Whitney-Wilcoxon; para los factores con más de dos niveles,

como la edad o la parroquia, se ha recurrido a la técnica paramétrica del ANOVA unifactorial y a la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis.

Cuando el análisis de los factores con más de dos niveles muestra significación estadística, es preciso además recurrir a la comparación de medias múltiples de Tukey, con el fin de averiguar cuáles de los niveles del factor muestran diferencias entre sí.

Para una mejor interpretación de los resultados, se ha considerado comentar de manera específica y puntual los resultados que muestran diferencias significativas en alguno de los métodos estadísticos aplicados a las preguntas representativas de cada clúster. En la Tabla 30, se muestra el incremento medio muestral, p-valor del test t de datos apareados dependientes y test de rangos con signos de Wilcoxon; mientras que en las Tablas 31 y 32, se recopilan los resultados de todos los métodos estadísticos que se aplicaron a cada pregunta representante de cada clúster. A continuación de las tablas, se presenta el análisis e interpretación de dichos resultados por clúster.

Tabla 30. 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.

		Incremento medio muestral	Test t, datos apareados p-valor	Test Rangos con signo Wilcoxon p-valor
Clúster uno: Sentido de éxito	P1	0,713	3,5E-07	1,06E-06
	P10	0,650	2,4E-07	4,53E-07
	P28	0,612	3,0E-06	2,32E-06
Clúster dos: Cumplimiento	P3	0,175	1,5E-01	1,75E-01
	P36	0,638	1,1E-04	2,67E-04
	P48	0,713	2,5E-07	1,90E-07
Clúster tres: Control	P26	0,800	2,4E-06	7,35E-06
	P41	0,663	3,9E-05	3,63E-05
Clúster cuatro: Planificación	P5	0,538	6,2E-05	1,43E-04
	P30	0,813	3,3E-07	7,32E-08
Clúster cinco: Ser persistentes	P52	0,738	4,2E-07	1,66E-06
	P24	0,375	1,2E-02	1,03E-02
Clúster seis: Seguridad	P54	0,763	2,8E-07	3,69E-08
	P53	0,913	2,5E-07	1,88E-08
	P32	0,725	2,5E-06	1,74E-06
Clúster siete: Búsqueda de información	P34	0,163	3,1E-01	2,56E-01
	P16	0,563	2,5E-05	3,32E-05
Clúster ocho: Ser persuasivo	P7	0,225	8,3E-02	1,34E-01
	P18	0,575	1,5E-04	7,40E-04
	P11	0,300	8,8E-03	1,15E-02
	P31	0,763	3,8E-05	5,56E-05
	P44	0,675	1,3E-04	2,96E-04

Fuente: Elaboración propia. **Nota:** Se han resaltado en negrilla aquellos p-valores que detectan un cambio significativo (para un nivel de significación del 5%) en la valoración de la pregunta en cuestión.

Tabla 31. 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.

		Sexo		Estudios	
		M-W-W	Prueba t	M-W-W	Prueba t
Clúster uno: Sentido de éxito	P1	0,013	0,015	0,777	0,817
	P10	0,528	0,768	0,582	0,604
	P28	0,788	0,997	0,788	0,997
Clúster dos: Cumplimiento	P3	0,788	0,650	0,067	0,072
	P36	0,449	0,490	0,380	0,490
	P48	0,505	0,482	0,732	0,638
Clúster tres: Control	P26	0,634	0,666	0,887	0,974
	P41	0,190	0,146	0,179	0,210
	P5	0,888	0,846	0,360	0,349
Clúster cuatro: Planificación	P30	0,626	0,710	0,367	0,426
	P52	0,145	0,179	0,288	0,337
Clúster cinco: Ser persistentes	P24	0,203	0,323	0,828	0,677
	P54	0,504	0,526	0,897	0,932
	P53	0,664	0,592	0,303	0,275
Clúster seis: Seguridad	P32	0,515	0,332	0,420	0,245
	P34	0,799	0,928	0,615	0,752
	P16	0,945	0,717	0,029	0,053
Clúster siete: Búsqueda de información	P7	0,649	0,584	0,143	0,234
	P18	0,793	0,843	0,460	0,394
	P11	0,473	0,577	0,647	0,699
Clúster ocho: Ser persuasivo	P31	0,086	0,057	0,852	0,958
	P44	0,817	0,769	0,639	0,536

Fuente: Elaboración propia. **Nota:** Se han resaltado en negrilla aquellos p-valores que detectan un cambio significativo (para un nivel de significación del 5%) en la valoración de la pregunta en cuestión.

Tabla 32. 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.

		Parróquia		Edad		Nivel de Estudios	
		K-W	ANOVA	K-W	ANOVA	K-W	ANOVA
Clúster uno: Sentido de éxito	P1	0,558	0,529	0,618	0,700	0,962	0,962
	P10	0,132	0,214	0,789	0,941	0,503	0,689
	P28	0,902	0,918	0,606	0,871	0,707	0,280
Clúster dos: Cumplimiento	P3	0,039	0,035	0,353	0,228	0,002	0,002
	P36	0,138	0,112	0,575	0,650	0,073	0,078
	P48	0,055	0,084	0,707	0,755	0,638	0,664
Clúster tres: Control	P26	0,661	0,675	0,095	0,027	0,947	0,968
	P41	0,558	0,560	0,857	0,684	0,436	0,582
	P5	0,092	0,133	0,271	0,239	0,729	0,699
Clúster cuatro: Planificación	P30	0,007	0,005	0,273	0,216	0,087	0,132
	P52	0,022	0,023	0,674	0,715	0,044	0,058
Clúster cinco: Ser persistentes	P24	0,090	0,108	0,347	0,394	0,889	0,856
	P54	0,865	0,868	0,926	0,980	0,816	0,846
	P53	0,569	0,514	0,159	0,113	0,425	0,353
Clúster seis: Seguridad	P32	0,969	0,864	0,608	0,839	0,689	0,466
	P34	0,447	0,354	0,773	0,944	0,376	0,610
	P16	0,345	0,275	0,363	0,186	0,187	0,290
Clúster siete: Búsqueda de información	P7	0,217	0,302	0,480	0,628	0,638	0,797
	P18	0,286	0,326	0,569	0,593	0,898	0,901
	P11	0,130	0,068	0,571	0,516	0,880	0,931
Clúster ocho: Ser persuasivo	P31	0,119	0,156	0,383	0,234	0,594	0,863
	P44	0,601	0,516	0,105	0,021	0,409	0,410

Fuente: Elaboración propia. **Nota:** Se han resaltado en negrilla aquellos p-valores que detectan un cambio significativo en la valoración de la pregunta en cuestión

Resultados:

Clúster-1: Actitud “Sentido del éxito”

El sentido de éxito tiene que ver con la búsqueda de la satisfacción por el deber cumplido. En el caso de los productores las preguntas representativas para este clúster son:

- ✓ P1: “Me esmero en buscar cosas que necesitan hacerse”
- ✓ P10: “Me siento confiado en que puedo tener éxito en cualquier actividad que me propongo ejecutar”
- ✓ P28: “Mientras más específicas sean mis expectativas sobre lo que quiero lograr en la vida, mayores serán mis posibilidades de éxito”

La valoración de las puntuaciones dada por los productores a estas preguntas después de los talleres muestra la existencia de un incremento medio muestral positivo, y al evaluar ese incremento con el test t para datos apareados dependientes y con el test de rangos con signos de Wilcoxon, se observa que ese incremento es significativo.

Se puede apreciar que en el caso de P1, el factor sexo influye en el cambio de actitud de los productores después de los talleres recibidos. Se puede observar que el cambio es mayor en el sexo femenino, y que la diferencia en el incremento medio entre ambos sexos luego de los talleres, es de 0,607; en ese sentido, se puede decir, que los talleres potenciaron más en las mujeres el buscar ocupaciones o tareas a realizar.

Clúster-2: Actitud “Cumplimiento”

Esta actitud tiene que ver con realizar las obligaciones asumidas por las personas que emprenden, algo que en el fondo mide cómo se dedica la persona a la actividad emprendedora, y en la práctica la intención e interés en cumplir con los objetivos puede marcar claramente la diferencia entre el éxito y el fracaso. Como preguntas representativas de este clúster se tomaron:

- ✓ P3: “Termino mi trabajo o tareas a tiempo”
- ✓ P36: “Cuando estoy haciendo un trabajo para otra persona me esfuerzo en forma especial por lograr que quede satisfecha con el trabajo”
- ✓ P48: “Encuentro la manera de terminar trabajos en forma más rápida, en la casa tanto como el trabajo”.

Las tres preguntas elegidas para este clúster muestran un incremento medio positivo; al evaluar ese incremento (con el test t de datos apareados dependientes y test de rangos con signos de Wilcoxon), se observa que para P36 y P48 ambos test arrojan diferencias significativas, pero esto no ocurre para P3.

Con la situación anterior, es necesario analizar individualmente cada pregunta y determinar si existe influencia de alguno de los factores que se estudian. Bajo este análisis solo P3 muestra ser influenciada por la parroquia y por el nivel de estudios. El test de Tukey, muestra que los productores de la parroquia Vuelta Larga no experimentan el mismo incremento medio muestral que las demás parroquias (Tabla 33). La explicación a que los talleres no hayan incidido en ellos en la misma medida que lo hacen en los productores de las demás parroquias, quizás puede estar en el hecho de que esta parroquia está muy unida al cantón Esmeraldas, lo que podría estar provocando que sus productores vivan más al ritmo de ciudad y les resulte más difícil terminar sus tareas a tiempo.

Tabla 33. Tabla de medias para P3 por parroquias

Nivel de estudios	Casos	Media	Comparación de medias
Vuelta Larga	16	-0,375	A
Camarones	16	0,063	AB
Tachina	21	0,143	AB
Chinca	16	0,375	BC
Tabiazo	11	0,909	C

Por su parte el test de Tukey, para el factor nivel de estudios de P3, muestra que los talleres han sido más eficaces en quienes tienen estudios superiores, pero llama la atención que no hayan generado el mismo cambio en quienes no han

estudiado (Tabla 34). Quizás se puede deber a que los talleres se enfocaron con mucho ahínco en potenciar los emprendimientos, y las personas más formadas han podido sentirse más motivadas en asumir este reto. De hecho, se trabajó con la mejora de la gestión, en la que tiene importancia el cumplimiento y terminar a tiempo el trabajo.

Tabla 34. Tabla de medias para P3 por nivel de estudios.

Nivel de estudios	Casos	Media	Comparación de medias
Primarios	34	0,294	A
Secundarios	9	-0,444	A
No estudió	30	-0,067	A
Superiores	7	1,429	B

Clúster-3: Actitud “Control”

Control es la capacidad que tiene quien emprende para evaluar y comprobar que todo se realiza de forma adecuada y según lo planificado. Como preguntas representativas de este clúster se tomaron:

- ✓ P26: “Me molesta cuando pierdo el tiempo”
- ✓ P41: “Me enfrento a problemas a medida que surgen, en vez de perder tiempo tratando de anticiparlos”
- ✓ P5: “Prefiero situaciones en las que puedo controlar al máximo el resultado final”

Al revisar el cambio provocado por los talleres para las preguntas seleccionadas, se puede ver que las tres preguntas muestran un incremento medio muestral positivo; el test t para datos apareados para muestras dependientes, al igual que la prueba de rangos con signos de Wilcoxon, muestran que las diferencias observadas son significativas.

El estudio de la influencia de cada uno de los factores para cada una de las preguntas representativas permite indicar que el incremento medio observado entre las evaluaciones del después y el antes de la realización de los correspondientes talleres, no está influido por ninguno de los factores que se estudian y se podrían deber al azar.

Clúster-4: Actitud “Planificación”

Planificar es el proceso sistemático, metódico y estructurado, de realizar una actividad, y en un emprendimiento la planificación es fundamental. Son representativas de este clúster:

- ✓ P30: “Trato de tener en cuenta todos los problemas y pienso en los que pueden suscitarse”
- ✓ P52: “Si no resulta determinado enfoque para resolver un problema, desarrollo otro”

Ambas preguntas muestran un incremento medio muestral positivo; además la prueba t para datos apareados dependientes y la prueba de rangos con signos de Wilcoxon, indican que ese aumento es significativo. A continuación, se evalúa si alguno de los factores estudiados influye en ese incremento medio, observando que P30 está influida por el factor parroquia y P52 por los factores parroquia y nivel de estudios.

Al aplicar el test de Tukey a P30, se puede observar que el mayor incremento medio muestral lo experimentan los productores de Tabiazo y Tachina (Tabla 35); es decir, que después de recibir los talleres, el personal de estas dos parroquias muestra una mayor reflexión a la hora de tomar sus decisiones, siendo esta mejor algo que le puede ayudar a asegurar el éxito de sus tareas diarias.

Tabla 35. Comparación de medias por parroquias para P30.

Parroquias	Casos	Media	Comparación de medias
Vuelta Larga	16	0,25	A
Chinca	16	0,5	AB
Camarones	16	0,688	AB
Tachina	21	1,143	BC
Tabiazo	11	1,636	C

La pregunta P52 también se ve afectada por la parroquia y por el factor nivel de estudios. El test de Tukey, indica que el cambio en el incremento medio provocado por el factor parroquia, es mayor en los productores de Tabiazo, quienes optarían en mayor grado que otros habitantes del resto de parroquias, a cambiar de situación si la que tienen no pueden controlarla (Tabla 36). Además, se puede observar que el haber alcanzado un nivel de estudios determinado influye en este sentido en la actitud del productor. Gracias al test de Tukey, se determina que el incremento medio es mayor en los productores que han realizado estudios superiores. Esto podría asociarse con que, quienes alcanzan niveles educativos

superiores tienen un mejor bagaje, y son capaces de desarrollar distintos enfoques para resolver los problemas cotidianos (Tabla 37).

Tabla 36. Comparación de medias por parroquias para P52.

Parroquias	Casos	Media	Comparación de medias
Vuelta Larga	16	0,125	A
Chinca	16	0,563	AB
Camarones	16	0,688	ABC
Tachina	21	0,952	BC
Tabiazo	11	1,545	C

Tabla 37. Comparación de medias por niveles de estudios para P52.

Parroquias	Casos	Media	Comparación de medias
No estudio	30	0,6	A
Primarios	34	0,618	A
Secundarios	9	0,778	AB
Superior	7	1,857	B

Clúster-5: Actitud “Ser Persistente”

La persistencia es la capacidad de insistir, un rasgo que informa sobre el nivel de constancia que alguien muestra para conseguir un objetivo. Las preguntas elegidas como representativas de este clúster son:

- ✓ P24: “Cuando algo se interpone en lo que estoy tratando de hacer, persisto en mi cometido”
- ✓ P54: “Me mantengo firme en mis decisiones, aun cuando otras personas me contradigan enérgicamente”
- ✓ P53: “Puedo lograr que personas con firmes convicciones y opiniones cambien su forma de pensar”.

Al revisar el cambio provocado por los talleres para las tres preguntas seleccionadas, se puede ver que todas ellas muestran un incremento medio muestral positivo; para evaluar dicho incremento se aplicó el test t para datos apareados dependientes, al igual que la prueba de rangos con signos de Wilcoxon, mostrándose que las diferencias observadas son significativas. A continuación, se analiza si alguno de los factores estudiados, influyen en ese incremento observado.

La evaluación de cada uno de los factores para cada una de las preguntas representativas de este clúster indicó que el incremento medio observado no estaba influido por ninguno de los factores que se estudian, y por lo tanto, dicho cambio se podría deber al azar.

Clúster-6: Actitud “Seguridad”

A la hora de emprender hay que tener seguridad y firmeza en la toma de decisiones, una actitud que se transmite a todo el equipo de trabajo, y redundando en los resultados finales de la empresa. En este caso se tomaron como representativas del clúster:

- ✓ P16: “No me involucro en algo nuevo a menos que haya hecho todo lo posible por asegurar el éxito”
- ✓ P32: “Cuando estoy desempeñándome en algo difícil o desafiante, me siento confiado en mí triunfo”
- ✓ P34: “Prefiero desempeñar tareas que domino a la perfección y en las que me siento seguro”

Las tres preguntas muestran un incremento medio positivo de las valoraciones hechas por los productores; las tres preguntas fueron sometidas al test t de datos apareados para muestras dependientes y la prueba de rangos con signos, pero solo P16 y P32 indican que el cambio en esas dos preguntas es significativo.

Para comprobar si ese incremento medio está influido por algún factor de los que aquí se estudia, cada pregunta se sometió a test paramétricos y no paramétricos, y se ha podido encontrar que solo el factor correspondiente a tener estudios académicos influye en P16.

El aumento experimentado después de los talleres es mayor en aquellos productores que sí tienen estudios académicos, con una diferencia en el incremento medio muestral de 0,5. La interpretación que se puede dar puede venir ligada a la conciencia que genera el tener mayores conocimientos, lo que también permite sacar conclusiones sobre el funcionamiento del entorno económico y sus implicaciones, y hacer que, en mayor medida, los titulados opten por elegir opciones en las que perciben mayores opciones de éxito.

Clúster-7: Actitud “Búsqueda de información”

El mantenerse informado pasa por buscar información; esto es algo que brinda a quien emprende una ventaja sobre el resto, pues podrá tomar más y mejores decisiones. Las preguntas representativas de este clúster son:

- ✓ P7: “Cuando comienzo una actividad, tarea o un proyecto nuevo, recaudo toda la información posible antes de darle curso”
- ✓ P18: “Busco el consejo de personas que son especialistas en las áreas en que yo me estoy desempeñando”
- ✓ P11: “No importa con quien esté hablando, siempre escucho muy atentamente”

Al revisar el cambio provocado por los talleres para las preguntas seleccionadas, se puede ver que las tres preguntas muestran un incremento medio muestral positivo, pero al evaluar dicho incremento, aplicando el test t para datos apareados dependientes, y la prueba de rangos con signos de Wilcoxon, se obtiene que las diferencias observadas no son significativas, salvo para P11.

Aún y así, se analizó si alguno de los factores estudiados, influye en ese incremento observado. La evaluación de cada uno de los factores para cada una de las preguntas representativas de este clúster permitió ver que el incremento medio observado tras la realización de los talleres no está influido por ninguno de los factores que se estudian y, por lo tanto, las mejoras observadas en este respecto tras la capacitación se pueden deber al azar.

Clúster-8: Actitud “Ser persuasivo/a”

Una de las características que ayudan al éxito de los emprendimientos es el liderazgo, esto es, ser capaz de influir en otras personas para tener ayuda en el logro de los objetivos planteados, la persuasión es precisamente esa capacidad de influir en el resto de los individuos. Las preguntas representativas de este clúster son:

- ✓ P31: “Me valgo de personas influyentes para alcanzar mis metas”
- ✓ P44: “En ocasiones he sacado ventajas de otras personas”

Al revisar el cambio provocado por los talleres para las preguntas seleccionadas, se puede ver que las dos preguntas muestran un incremento medio muestral positivo; al evaluar dicho incremento aplicando el test t para datos apareados dependientes, y la prueba de rangos con signos de Wilcoxon, se concluye que las diferencias observadas son significativas.

Tras la evaluación de cada uno de los factores para cada una de las preguntas representativas de este clúster permite indicar que el incremento medio observado, no está influido por ninguno de los factores que se estudian, por lo tanto, habría que achacar dichas mejoras al azar.

7.6. Valoración de los talleres realizados

Una vez finalizados cada uno de los talleres, se pasaron cuestionarios a los participantes con la finalidad de recabar información sobre la utilidad de los mismos, o en qué aspectos podrían mejorar, así como sobre otras cuestiones que se han tratado de forma concreta en cada taller. A continuación, se muestra las principales respuestas recabadas:

El 58,8% de los productores con los que se trabajó en la capacitación, no había emprendido antes, o bien no consideraban como un emprendimiento su agronegocio; hay que recordar que lo que predomina son agricultores cuya responsabilidad se ciñe exclusivamente a trabajos manuales en campo. Esto explicaría escasa visión que tienen de su labor, y que no perciban su actividad como una empresa, lo que sin duda dificulta que se motiven para jugar otro rol distinto al de cultivar la tierra.

Sin embargo, un dato esperanzador fue constatar que el 68,8% de los participantes expresaron su voluntad de realizar cambios en sus explotaciones a raíz de los talleres realizados. De ellos el 43,6% dijo querer cambiar a quien vende su producción, así como la forma de negociación que mantienen con el comprador; además un 36,4% deseaba cambiar la gestión y el papel que tienen actualmente en la cadena. Es llamativo ver que existe un 31% de productores que no cambiaría nada, y las razones principales que dio un 36% fue el no tener el dinero suficiente para hacerlo, un 32% dijo que no le interesa y el 24% que estaban bien como están en la actualidad. De todas ellas, las dos últimas posturas son realmente las más conformistas, y seguramente las que más frenen un posible cambio. Por lo tanto, se deduce que si se pretende que innoven y emprendan nuevos negocios previamente habrá de hacerse un importante proceso de motivación, explicarles que hay más opciones, hacerles ver las ventajas de mejorar su tecnología, etc.

Se les consultó a los productores cómo verían el asociarse y poner en marcha alguna empresa social tipo una cooperativa. El 56%, dijo creer que era posible que dicha empresa funcionase, pero el 53% también manifestó que el proceso de asociación sería difícil debido a la gran desconfianza que muestran entre ellos.

El 63,8% de los productores que participaron de los talleres, es muy consciente de la necesidad e importancia de llevar un registro de su actividad, sin embargo, el 100% desconocía cómo hacerlo. En los talleres se les enseñó un pequeño manual para registrar sus actividades y que puedan determinar costos, gastos e ingresos, por lo que se aprovechó la capacitación para formarles en unas nociones básicas de contabilidad y costeo. Tras esto se les preguntó si aplicarían o no dicho manual, y el 77,5% indicó que lo pondrían en práctica, siendo

prácticamente todos los que catalogaron a la herramienta como sencilla a la par que de gran utilidad.

Por último, se les pidió que valorasen el grado de importancia, interés o utilidad de los talleres recibidos para mejorar su actividad. El 28,8% consideró que los conocimientos adquiridos en la capacitación les había permitido reflexionar, a un 22,5% les abrió la mente, un 21% dijo que les estimuló la creatividad y el 17,5% consideró los talleres como dinámicos y atractivos.

La conclusión de toda la información recabada sería que el fomento del emprendimiento a productores de las zonas rurales a través de talleres puntuales y específicos sobre la creación e innovación de los agronegocios ha sido muy bien recibido por los productores del cantón de Esmeraldas. De los comentarios intercambiados con quienes participaron en la capacitación se constata que este tipo de actividades son procedentes y necesarias. De cualquier manera, se remarca la necesidad de que las actividades propuestas se adapten a la realidad específica de cada colectivo y se centren en las materias o temas que se vean más necesarias para el grupo. También es preciso utilizar metodologías docentes prácticas y adaptadas a un conjunto de personas que se caracterizan sobre todo por su escasa formación, que tienen grandes limitaciones culturales y económicas y por lo tanto solo verán utilidad en lo aprendido si pueden aplicarlo por sí mismos.

7.7. Conclusiones del Capítulo VII

- ✓ Los talleres impartidos a los agricultores han tenido un impacto reconocible en su actitud hacia el emprendimiento y a la forma en la que realizan sus actividades agrarias diarias, de hecho, se han constatado valores mejores en todas sus respuestas tras la capacitación. A pesar de ello, y usando las premisas de McClelland y EMPRETEC, no se puede confirmar que tengan actitud emprendedora. Ello supone que las cinco actitudes que sirven para catalogar el logro deberían tener valores por encima de la media del conjunto de actitudes, y es algo que no se cumple. Es preciso una capacitación más larga e intensiva para intentar conseguir un cambio más radical en su conducta. También se percibe que los talleres y resto de acciones con las que se debe trabajar deberían fomentar el asumir riesgos a la vez que la persistencia.
- ✓ A diferencia de lo que sucede con el colectivo de estudiantes, y siempre entendiéndolo que son poblaciones diferentes, en la producción primaria la presencia de personas del sexo masculino es mayor, siendo los hombres los que mayoritariamente se dedican a las labores agrarias. Sin embargo, las mujeres manifiestan actitudes muy favorables y en algunos casos sus rasgos les hacen tener una mayor predisposición a implicarse en las tareas. Un mayor protagonismo femenino en el campo, y que la sociedad le asigne roles más positivos, ayudará a que también las mujeres participen más en la gestión de explotaciones y aporten, en base a su carácter o actitud, al desarrollo de las comarcas rurales a través del impulso de más agronegocios.
- ✓ Sondeos sobre el papel que juegan y el que podrían tener en un futuro, los productores coinciden en aceptar que de la cadena de valor son el eslabón más débil por distintos factores. Es relevante la dificultad que perciben para acceder a créditos, quizás por la limitada oferta de préstamos para emprendimientos agrarios o por los excesivos requisitos para que se les conceda alguno. La falta de liquidez es por lo tanto muy limitante, y un gran freno a la profesionalización de los productores. Ciertamente la agricultura que se ha analizado tiene un fuerte carácter de supervivencia, sin apenas presencia en mercados convencionales, y todo esto dificulta que estas personas no vean opciones para mejorar su posición en la comercialización. El que se pudieran impulsar políticas especiales que dotara de microcréditos a los productores agrarios en Ecuador podría tener muchos beneficios para el desarrollo del sector agrario.

- ✓ Preguntados sobre su intención de asociarse, de antemano muestran pocas ganas y desconfianza en el trabajo colectivo. Conocer las opciones y ventajas que ofrecen los modelos de empresas sociales será determinante para mejorar su percepción a las mismas. El que pudieran asociarse también les ayudaría a tener más posibilidades de transformar sus producciones y abrirse a nuevos mercados, por lo que, se ha constatado con los expertos entrevistados en el diagnóstico del sector, que éste debe ser uno de los objetivos a impulsar con capacitación y programas formativos.

- ✓ Los avances percibidos tras los talleres animan a impulsar más acciones de capacitación, ya que hay un evidente cambio de respuestas y se mejoran las actitudes para el emprendimiento. En el momento de hablar con las personas expertas ya se insistió en que se necesita impulsar diferentes tipos de iniciativas que mejoren la formación de los productores de la zona de Esmeraldas en particular, y del Ecuador en general. Tras los talleres las valoraciones emitidas por los propios productores fueron muy positivas, y en general lo que se percibió es que salían empoderados de los mismos. Se ha tratado de una capacitación puntual y con herramientas que han sido sencillas, y sin embargo han sido percibidas de gran utilidad por parte de los agricultores. Se pone como ejemplo el caso de las tablas para registro de sus ingresos y egresos, con las que los productores han detectado rápidamente que pueden tener un mejor control de sus actividades y de la rentabilidad de su trabajo. En el Capítulo VIII se comentan algunos aspectos más que se pueden aplicar para despertar y potenciar el carácter emprendedor en un colectivo como este.

Capítulo VIII. Diseño e impulso de itinerarios emprendedores

En los capítulos previos de la Tesis se han estudiado diversos aspectos relacionados con el sector agroalimentario del Ecuador. Se ha puesto el foco particularmente en el eslabón de origen que es el más débil de la cadena, pues captura poco valor de su producción, y es el que menos beneficios obtiene. En la práctica los pequeños productores de Ecuador, habitualmente con explotaciones muy pequeñas, no pueden asumir el proceso de transformación ni el de comercialización de forma individual, y suelen quedar marginados frente al resto de la cadena. Sin duda no les ayuda su escasa formación académica, ni su insuficiente capacidad técnica y de gestión, si a ello se le suma sus limitadas condiciones de vida, no tienen fácil explotar sus capacidades personales, ni las posibles intenciones de emprender que puedan surgir, por lo que toda ayuda que pueda trasladarse a este colectivo es poca.

Se entiende por **itinerario emprendedor** el proceso o camino que han de recorrer las personas emprendedoras para poner en marcha un nuevo negocio. Se trata, por lo tanto, de una secuencia temporal, en la que se van realizando tareas múltiples, y que incluye entre otras, la búsqueda y captación de financiación inicial, los trámites burocráticos para dar de alta a la empresa, y todas las gestiones

técnicas y productivas. En realidad, el itinerario comienza con la gestación de la idea del negocio, y termina cuando la empresa está funcionando de manera convencional. Generalmente se alude a este concepto para definir esa etapa donde la persona emprendedora busca ayuda, y sobre todo necesita informarse y formarse para ir materializando su proyecto. Es un periodo de mucha incertidumbre, de angustia y soledad en muchas ocasiones, es por ello que las administraciones y organismos que desean impulsar la creación de empresa ponen especial énfasis en esta etapa donde hay que acompañar a quién emprende con formación, asesoramiento y diferentes ayudas puntuales.

En este capítulo se busca poner a disposición de los productores ecuatorianos, y otras personas que deseen iniciar un proyecto empresarial, una especie de guía que facilite su itinerario emprendedor. Para la redacción se han tenido en cuenta las conclusiones derivadas de las experiencias que se han detallado en los anteriores capítulos de esta Tesis.

Es así como el presente capítulo se redacta a modo de guía y se ha estructurado en cinco secciones:

- **Sección-I** “Conceptualización y generalidades del emprendimiento”
- **Sección-II** “Capacitación en actitud emprendedora”
- **Sección-III** “Pasos esenciales que constituyen un itinerario emprendedor”
- **Sección-IV** “Aprendiendo de empresas de éxito. La utilidad del lienzo de Canvas”
- **Sección-V** “Recomendaciones y recursos que ayudan a emprender”

8.1. Sección I “Conceptualización y generalidades del emprendimiento”

8.1.1. El carácter emprendedor y el proceso de emprender

Si se revisa la definición de emprender según la Real Academia Española (Pérez y Gardey, 2019) el emprendedor es aquella persona que impulsa con resolución acciones o empresas innovadoras, siendo la acción de emprender el acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro. Es decir, emprendedora es la persona que asume con valentía, el riesgo de iniciar un negocio o mejorar lo existente, con todo lo que implica y la incertidumbre de los nuevos retos (Poncio, 2010).

Por tanto, para emprender no hace falta ser joven, ni disponer de mucho dinero, ni haber cursado estudios universitarios, sin embargo, es imprescindible contar con ciertas actitudes que definirán su carácter emprendedor y llevarán al éxito o a contrarrestar los momentos de incertidumbre (Freire, 2005).

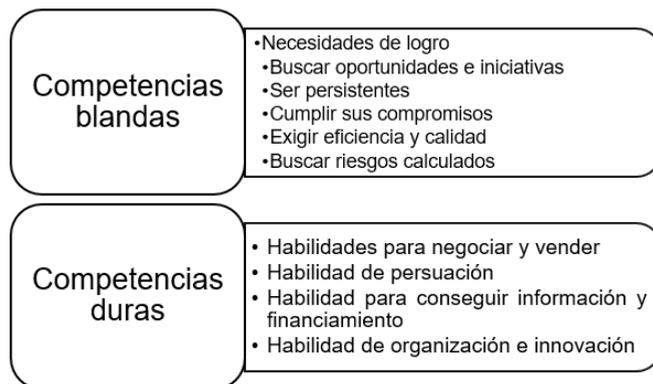
Esa incertidumbre, en alguna medida, se minimiza cuando quien emprende se informa, se forma y conoce de antemano los posibles riesgos. Además, los logros serán mayores si dicha persona cuenta con ciertas habilidades y aptitudes, como la creatividad, la curiosidad, la constancia, la capacidad de liderar, de buscar alianzas, etc., todas ellas ayudan a plantear una idea de negocios y a gestionarlo posteriormente. Lo mejor de todo esto es que, la mayoría de las veces, son actitudes y conocimientos que se pueden adquirir con práctica y tiempo.

Entre los valores que hoy por hoy, en un mercado global tan saturado y competitivo, diferencia a unos emprendimientos de otros está la innovación. Para ser viables se necesita plantear nuevos modelos de negocios, esto es, empresas que oferten productos novedosos, o bien que solucionen problemas de manera distinta y eficazmente. La innovación es lo que permite a un negocio distinguirse del resto, cuando eso ocurre aumentan las posibilidades de captar más valor económico. El paso siguiente es que dicho incremento de valor también se distribuya de forma ética entre todos los eslabones de la cadena productiva, ya que esto es lo que la hará sostenible en el tiempo (Díaz, 2018).

8.1.2. Competencias emprendedoras

Las competencias que se desarrollan en este manual apuntan a fomentar las actitudes y aptitudes emprendedoras. Por un lado, las competencias blandas, las mismas que están muy ligadas a las actitudes de necesidad de logro planteadas por McClelland; y las competencias duras, que están vinculadas a las habilidades de la persona emprendedora (Figura 41).

Figura 40. Competencias emprendedoras.



Fuente: Elaboración propia.

De manera ideal, una persona emprendedora destacaría en las cinco actitudes que McClelland incluyó en la necesidad de logros (Toro, 1917). Estas competencias son:

- ✓ **Buscar oportunidades e iniciativas:** Es decir, es capaz de adelantarse a los hechos y actúa previamente aprovechando las oportunidades que se presentan, tomando así cierta ventaja frente a quienes no se movilizan.
- ✓ **Ser persistente:** Cuando se enfrenta a las dificultades que la actividad emprendedora le presenta, la persona emprendedora lo hace siguiendo un plan o una estrategia. Actúa con tenacidad, hasta lograr su cometido, aprendiendo de las acciones que repite para conseguir que cada día su resultado sea mejor.
- ✓ **Cumplir con sus compromisos:** Ya que valora las relaciones a largo plazo, y cumple con los requerimientos de sus clientes y trabajadores, a quienes desea satisfacer.

- ✓ **Exigir eficiencia y calidad:** El carácter innovador y de cumplimiento de los emprendedores también va asociado a realizar las cosas de manera ágil y resolutive, optimizando los recursos sin mermar el resultado de cuánto hacen.
- ✓ **Buscar riesgos calculados:** Empezar no significa actuar de manera alocada, hay que valorar el riesgo de las acciones a realizar y considerar las posibles alternativas, ya que se trata de evitar el fracaso. Sin embargo, hay que evitar dilatar las decisiones en el tiempo, pues invertir demasiado tiempo en actuar también supone una pérdida de dinero y oportunidades, de ahí que sea necesario trabajar diligentemente.

Adquirir estas competencias es un proceso que exige tiempo, siendo deseable haber podido participar en una formación específica para potenciar estas habilidades. A nivel pedagógico el que hacer formativo en emprendimiento se puede articular en las tres dimensiones propias del ejercicio pedagógico: el Ser, el Saber y el Hacer; así como en nuevos constructos, como es la Pedagogía del Oprimido (Burbano, 2012).

El Ser, define a la persona como el centro de todo el ejercicio formativo, desde una visión del ser humano como fin y no como un medio, formado en la sensibilidad, el sentido práctico del saber, la valoración de la vida y de la naturaleza, de lo fraterno y lo sencillo. Todas éstas se consideran cualidades esenciales para alguien que quiere desarrollar un emprendimiento.

El Saber, es el proceso formativo para el crecimiento del ser humano y de la sociedad hacia niveles de madurez cualitativamente mayores. Mientras que el Hacer, es la praxis social del conocimiento.

Por su parte la Pedagogía del Oprimido es una visión que, si bien no es nueva, se adapta bien a los nuevos tiempos. Esta pedagogía busca que la formación educativa (en este caso sobre emprendimiento), aporte herramientas suficientes para el desarrollo de las personas, lo deseable es que llegue a ser una formación liberadora, en cuanto a que debería servir para empoderar a la ciudadanía y ayudar a que exista más justicia social. Toda formación para ser asumible y efectiva también debe adaptarse a las necesidades específica de los colectivos a quienes se imparte.

8.1.3. Aprender a emprender

Nunca hay que olvidar que a emprender se aprende.

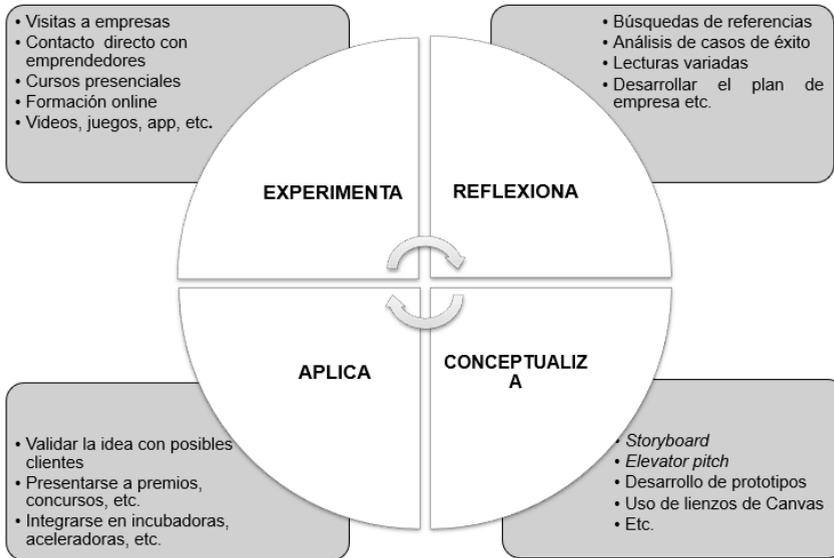
En enseñanza uno de los enfoques utilizados, y que tiene total conexión con lo que hace falta para promocionar el emprendimiento, es el aprendizaje experiencial (*Experiential Learning Theory*). Se trata de una teoría desarrollada por Kold (2015) en la que se resalta el papel clave que juega la experiencia previa en el proceso del aprendizaje. Según la misma, aprender es todo un camino en el que los humanos, observan, reflexionan y van construyendo una serie de conocimientos en su mente hasta llegar a ponerlos en práctica.

En esta teoría se habla de un ciclo de aprendizaje, con cuatro etapas diferenciadas y complementarias, que no tienen por qué darse en un orden concreto: Experimentar, Reflexionar, Conceptualizar y Aplicar. En la presente Tesis se considera que todas ellas tienen su importancia y sentido para alguien que pretende emprender, por lo que a continuación se dan algunos ejemplos de dinámicas que pueden usarse para el impulso de cada una de ellas (Figura 41). Es importante resaltar que para animarse a emprender es conveniente utilizar diferentes vías de formación y usar distintas herramientas, de hecho, el itinerario será más fluido y eficiente cuanto más rico sea el proceso de aprendizaje y la motivación de la persona emprendedora.

La teoría de Kolb parte de que la experiencia previa es la mejor manera de emocionar y motivar para un propósito. Despertar la curiosidad facilita el que se adquieran mejor y más rápidos unos conocimientos, porque la persona le ve más sentido y utilidad en la realidad. También es fundamental la reflexión, ya que permite deducir los resultados y conclusiones que podrán obtenerse si se realizan ciertas acciones. Por su parte el conceptuar sirve para ordenar las ideas, al estructurarse de manera simplificada en la mente se facilita el desarrollo del proyecto en toda su dimensión. Finalmente, todo lo aprendido en los pasos anteriores debería ponerse en práctica, y solo con ella se podrá deducir qué hay que mejorar de las ideas iniciales para aumentar las posibilidades de éxito.

En la Figura 41 se muestran distintas dinámicas o posibilidades de desarrollar cada uno de los aspectos marcados por estas cuatro etapas.

Figura 41. Ciclo del Aprendizaje propuesto por D. Kold y dinámicas que ayudan a completar cada una de las etapas para el aprendizaje sobre emprendimiento.



Fuente: Elaboración propia a partir de D. Kold (2015).

Experimentar qué se puede obtener emprendiendo, antes de iniciar esa actividad de manera personal, es algo que puede realizarse manteniendo un contacto directo con otras personas emprendedoras, conociendo el funcionamiento de empresas concretas y también formándose en temas específicos. Hoy existen numerosas herramientas virtuales como vídeos, juegos, app etc. que también favorecen la experimentación y despiertan la curiosidad que se necesita para animarse a iniciar un nuevo negocio.

La reflexión es un proceso más abstracto e interior, que se logra por ejemplo leyendo, analizando casos de éxito, o simplemente con el desarrollo de un plan de empresa. Todas estas son acciones que sirven para ahondar en los pros y contras que se derivan de un emprendimiento.

La conceptualización ayuda a contextualizar las ideas abstractas y encajarlas en su realidad, por ejemplo, comercial o legal. También se habla de conceptualizar cuando se usan dinámicas que ayudan a explicar fácilmente el proyecto, por ejemplo, con imágenes (usando un *storyboard*), o con un esquema tipo lienzo de Canvas; o bien si se diseña un prototipo con el que presentar el proyecto empresarial a una entidad financiera o a posibles clientes. Se trata de asentar las ideas en la mente, a la vez que se deduce qué hay que hacer para transformar un

concepto sencillo y abstracto en un producto final. El concepto actual de formación en emprendimiento da mucha importancia a utilizar fórmulas creativas para sacar adelante proyectos, reales o experimentales. Se avanza más deprisa y eficientemente si se disfruta trabajando, para todo ello es clave fomentar la creatividad. De hecho, las metodologías ágiles que se comentan a continuación están basadas en el denominado "*Desing Thinking*"¹⁴.

Además de conceptualizar faltaría la aplicación real de la idea de negocio, algo que como mejor se consigue es una vez que la empresa está funcionando. En cualquier caso, el proceso de discutir una idea inicial con socios o clientes ya puede ayudar a mejorarla, el presentarse a premios o concursos es una opción interesante porque permite pulir el proyecto además de optar a una ayuda económica puntual. También las entidades tipo incubadoras, aceleradoras, viveros de empresa, etc., son una buena opción por el acompañamiento que dan, además de suelen abrir distintas vías para captar financiación inicial.

Para aprender a emprender, sin duda la práctica y el contacto directo con la realidad es esencial. Un concepto que se ha generalizado en la formación de emprendedores es el *Learning by Doing* (Aprender Haciendo) y que fue tomado de la base de un método de formación desarrollado por la escuela de emprendimiento finlandesa *Team Academy*, que está funcionando desde 1989. La metodología que usan fomenta que los participantes trabajen de forma activa y se organicen en equipos para desarrollar ideas que puedan acabar generando nuevas empresas.

Alguien que quiere emprender un nuevo negocio debe tener muy claro una serie de preguntas básicas: Qué producto o servicio ofrece; quienes son los potenciales clientes; cuál es su propuesta de valor; cuales son las claves del funcionamiento de la empresa y qué rentabilidad se puede esperar de la misma. En realidad, la respuesta global a todas estas cuestiones se da con la definición del "**modelo de negocio**", que no solo es algo que se debe conocer, también se debe poder explicar de forma sintética y clara. Por modelo de negocio se entiende cómo una empresa desarrolla y captura valor; es decir, la visión conjunta de todos los elementos de la empresa, sabiendo cómo interaccionan entre sí y los resultados económicos que se espera de ella. En el fondo es conocer cómo va a generar el flujo de dinero, si tiene un sentido empresarial y una viabilidad económica que justifique su puesta en funcionamiento. Aunque es un término muy popularizado en la actualidad, se empezó a usar con el desarrollo de las primeras grandes empresas digitales, por ejemplo, Apple, Microsoft o Google. Estas compañías ya superan, a nivel de facturación, a las grandes compañías

¹⁴ *Desing Thinking* es una metodología que busca solucionar problemas empresariales siguiendo cinco pasos: empatizar con el usuario final, identificar el problema, pensar soluciones, diseñar un prototipo de la idea y evaluar su aplicación práctica. Surgió de la forma de proceder de los diseñadores de productos; hoy es un enfoque que se utiliza ampliamente en la enseñanza en general y en la formación para el emprendimiento en particular.

energéticas, bancarias, inmobiliarias, etc., que eran las que tradicionalmente dominaban la economía de los países. Quizás por eso, muchos aspectos empresariales que utilizan las empresas digitales ahora sirven de referencia para otros sectores y propuestas.

Según se generalizaba el concepto de modelo de negocio, también empezaron a desarrollarse las denominadas "**Metodologías Ágiles**", un grupo de técnicas y estrategias con las que se busca desarrollar, testar e implementar nuevas empresas de manera rápida y eficiente. Una de las precursoras fue *The Customer Development* (Desarrollo del cliente), que impulsó Steve Blank en la década de los 90, y a partir de la cual se empezó a cambiar concepto tradicional de creación de una empresa. Lo primero que hay que tener claro es, según Blank, quiénes son los posibles clientes, y seguidamente hay que interaccionar con ellos para que indiquen sus preferencias sobre el producto o servicio que se les quiere ofrecer. Cuando los clientes manifiesten que aceptarían los productos ofertados es cuando se empezaría a crear la empresa.

Realmente esta secuencia es inversa a la que tradicionalmente se usaba para la creación de una empresa; durante mucho tiempo lo habitual ha sido primero poner en marcha el negocio. y luego buscar los clientes. En un mercado tan competitivo y cambiante hay que asegurar el éxito y eso pasa por no invertir en negocios que previamente no hayan sido probados con los posibles clientes. A la metodología desarrollada por Blank le siguieron otras que también contemplaban el enfoque del desarrollo ágil (*Agile Development*). Todas tienen en común que proponen salir a la calle a observar y aprender de los clientes, cuestionar continuamente las premisas y validarlas, y practicar mucho más. Lo que está claro es que se rehúyen las propuestas basadas en un análisis meramente teórico, como pasa si simplemente diseñamos un plan de empresa. La novedad y esencia de este grupo de dinámicas son estas tres pautas:

1. Crear rápido. En ocasiones es suficiente con probar la reacción del público ante lo que se denomina Producto Mínimo Viable, una especie de maqueta o prototipo inicial suficiente para explicar su valor. Eso sí, siempre hay que planificar el proyecto para que pueda crecer y no se quede en un mero intento.
2. Medir de forma continua. Hacer un seguimiento de los avances y los aspectos mejorables, para prever cuál es el desarrollo que cabrá esperar del negocio.
3. Aprender rápido, y actuar de manera óptima. Si la idea no funciona hay que pivotarla, es decir, reorientarla hacia otro fin, aunque siempre aprovechando lo ya hecho.

Todas estas metodologías han tenido un impresionante desarrollo en la última década. En 2010 se publicó el libro de "Generación de modelos de negocios" (Osterwalder y Pigneur, 2010), y en el mismo se presentó el "Lienzo de Canvas" como una herramienta que ayudaba a impulsar nuevas empresas. Con el desarrollo del concepto de *start-up*¹⁵ surge la necesidad de readaptar estos conceptos que estaban más enfocados a grandes compañías o empresas ya en funcionamiento, a los nuevos emprendimientos. "El lienzo Lean Canvas" se propone en el libro "Running Lean" de Maurya (2012) y fue una herramienta clave dentro del "Método de Lean Startup" (Ries y San Julián, 2012) donde se apuesta por una gestión de la empresa centrada en ofrecer el mayor valor posible al cliente, pero siempre utilizando los mínimos recursos.

En la actualidad estos nuevos enfoques son muy utilizados en la formación sobre emprendimiento. Aunque se desarrollaron en negocios de sectores tecnológicos y de economía digital, se considera que pueden ser muy útiles para la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales en el entorno rural. Son metodologías que plantean que si un proyecto de negocio tiene defectos iniciales éstos puedan detectarse y corregirse rápidamente y que priorizan el no invertir ni mucho tiempo ni mucho dinero en propuestas que ya de antemano no se perciben como viables.

¹⁵ Una *Start-up* es una empresa incipiente, o de reciente creación, innovadora y con fuerte base tecnológica, a la que se le atribuye un potencial de crecimiento muy grande. Generalmente son empresas que aún no tienen establecido su modelo de negocio, con el tiempo lo afianzan, y según crecen económicamente pasan a ser empresas convencionales.

8.2. Sección II “Capacitación en actitud emprendedora”

8.2.1. Talleres para impulsar las actitudes emprendedoras

Es fundamental para desarrollar un emprendimiento la actitud de quién emprende. Las actitudes se pueden mejorar trabajándolas. Ocurre lo mismo con ciertas habilidades y aptitudes, la formación es siempre una gran aliada para reforzar el carácter emprendedor. Una buena actitud y predisposición para emprender será responsable en gran medida del éxito, más allá que también será determinante cómo se plantee el desarrollo de la idea y cuál es el modelo de negocio.

Hay rasgos que tienen una fuerte influencia en la personalidad individual, y que condicionan positivamente la actitud emprendedora. Por ejemplo, la autoconfianza, el positivismo, la persistencia, las ganas de trabajar, el tener buena predisposición ante la adversidad, la búsqueda de oportunidades, el correr riesgos, etc. Cualquier capacitación que pretenda desarrollar o apuntalar dichas actitudes, se debe basar en un tipo de formación transversal; como se dedujo de la experiencia realizada con distintos tipos de enseñanza (Capítulo VI) también hay que apostar porque sean dinámicas, amenas y creativas, a la vez que prácticas.

Como ejemplo de las actividades genéricas que se pueden proponer a quienes desean emprender, se detallan en esta sección el desarrollo de cuatro talleres con los que se trabajan diferentes actitudes. En las Tablas 38, 39, 40 y 41 se exponen una síntesis de su planteamiento:

- ✓ **Taller 1: Cambia el mundo cambia.** Es una actividad que pretende impulsar la empatía, el identificar problemas, el asumir riesgos y potenciar la autoconfianza.
- ✓ **Taller 2: Ponte once y aprovecha tu oportunidad.** Se busca que los participantes, comprendan la necesidad de adaptarse a los cambios, lo que pasa por estar pendientes e informados de las nuevas tendencias y reflexionar acerca de cómo aprovecharlos.
- ✓ **Taller 3. El cuentero de Esmeraldas.** Se busca potenciar la flexibilidad, que los emprendedores sean capaces de pensar en otros posibles usos de un objeto, preferentemente utilidades distintas a las que típicamente se le da, con la finalidad de desarrollar su creatividad e ingenio.

- ✓ **Taller 4. La pizzería del barrio, qué hacer para ayudar.** Se plantea el caso de un negocio que no funciona muy bien y al que intentaremos ayudar. Se busca incidir en varias actitudes como son: la capacidad de planificación, la búsqueda de soluciones creativas, el establecimiento de indicadores de medida, el actuar con calidad y eficiencia, entre otros.

Tabla 38. Ejemplo de capacitación sobre emprendimiento: Taller-1

Taller 1
Actividad: Cambia el mundo cambia
Descripción y Desarrollo de la actividad: Se busca que, a través de un juego, los participantes sean conscientes de la actitud que tienen frente al cambio y de la necesidad de observar con detenimiento lo que pasa en su entorno. La actividad: <ol style="list-style-type: none">1. En un espacio abierto, pida a los participantes que se unan en parejas y se coloquen espalda con espalda.2. Pida que cada persona realice 1 cambio perceptible en su aspecto. Puede prescindir o modificar un accesorio, pintarse una peca, despeinarse, etc. No obstante, NO se debe inducir el uso o no uso de artículos del entorno.3. Cuando todos hayan realizado su cambio, pida a los participantes que se den vuelta, se ubiquen frente a frente y descubran el cambio que el otro realizó.4. Se pedirá que sigan realizando cambios, hasta que a los participantes les represente un verdadero desafío identificarlos, sin deshacer los cambios anteriores.5. Durante el desarrollo de la actividad, el capacitador deberá observar el comportamiento de los participantes y realizar una reflexión final.
La reflexión: Se sugiere que las reflexiones giren en torno a las siguientes ideas. Actitud frente al cambio: No todas las personas reaccionamos de la misma forma frente al cambio. Habrá quienes se sientan molestas y se resistan, otras que los disfrutarán. También habrá algunas que lo desaprueben y otras que los aceptarán sin problema. Capacidad para asumir riesgos: No todos asumen el mismo nivel de riesgo, sobre todo generado por los cambios. Habrá quienes se atrevan más que otros, y realizan cambios profundos en sí mismos. Otros toman menos riesgos, son conservadores y por consiguiente efectúan cambios de menores. Uso de los recursos disponibles: Identificar oportunidades para emprender también implica darles un mejor uso a los recursos de los que se dispone. Habrá personas que sólo recurrirán a sus propios artículos, sin embargo, otros se movilizarán en búsqueda de otros recursos para hacer los cambios.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39. Ejemplo de capacitación sobre emprendimiento: Taller-2

Taller 2

Actividad: Ponte once y aprovecha tu oportunidad

Descripción y Desarrollo de la actividad:

Con esta actividad se espera que los participantes puedan identificar tendencias y oportunidades que nacen de los problemas, siempre recordando que el concepto de emprender es muy amplio.

La actividad:

1. Se inicia con el juego Tangram, y se les pedirá que, en equipos, formen figuras distintas, con este juego busca crear sinergias y pensar soluciones.
2. A continuación, entregue a los participantes un folio blanco, en el que haya impreso dos tendencias, a las que le deben encontrar problemas, ventajas y oportunidades de emprender (Ver ejemplo de tendencia), deberán resolverlo en 30 minutos.
3. Al final, permita que los equipos expongan lo hecho, y entre todos pensar en la factibilidad de que se haga realidad.

La reflexión: Se sugiere que las reflexiones giren en torno a las siguientes ideas.

Una tendencia es un cambio que se va produciendo en algún aspecto de la realidad, y que va modificando el escenario futuro. Para emprender y aprovechar estas tendencias, debemos prestar atención en los escenarios probables que se pueden presentar en el futuro, de manera que podamos hacer uso de ventajas y transformarlas en oportunidades.

Ejemplos:

Ca da vez más mujeres ocupan puestos directivos en las empresas
Las personas están mostrando mayor interés por productos sin aceite de palma
Las familias buscan con mayor frecuencia vacaciones en el campo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40. Ejemplo de capacitación sobre emprendimiento: Taller-3

Taller 3

Actividad: El cuentero de Esmeraldas

Descripción y Desarrollo de la actividad:

Buscamos que los participantes ejerciten la fluidez, flexibilidad y la originalidad.

La actividad:

1. Se forman equipos, y a modo de concurso y competencia se harán cinco rondas y en cada una participa un miembro designado distinto de cada equipo.
2. Tenga listos 5 artículos típicos de uso del hogar para cada ronda un cronómetro y una campana.
3. En 30 segundos, cada participante deberá dar la mayor cantidad de usos al artículo del hogar, diferentes al que se le da normalmente.
4. Al terminar deben tocar la campana, quienes lo hagan en menos de 30 segundos suman puntos.
5. El equipo que más puntos suma recibe un reconocimiento elegido por el facilitador.
6. Al final, se pedirá que las respuestas más creativas de cada equipo sean explicadas con detenimiento

La reflexión: Se sugiere que las reflexiones giren en torno a las siguientes ideas.

La fluidez es la capacidad de producir un gran número de ideas, con cierta facilidad y rapidez.

La flexibilidad, entre otras cosas, es la facilidad para modificar las cosas sin rigidez.

Originalidad sería actuar con singularidad, de manera novedosa, diferente y única.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41. Ejemplo de capacitación sobre emprendimiento: Taller-4

Taller 4

Actividad: La pizzería del barrio, que hacemos para ayudarlos

Descripción y Desarrollo de la actividad:

En toda idea de emprendimiento, empresa o proyecto es importante la planificación y el seguimiento de esta. En esta actividad, se busca que a través de un caso de estudio interioricen la idea de planificar, medir y controlar.

La actividad:

1. Se forman equipos y se les entrega el caso a desarrollar (Ver caso).
2. Explique a los participantes los conceptos de planificación, medición, indicadores.
3. Entregue un folio impreso con la tabla de control a ser rellena, con su solución al caso (Ver tabla)

La reflexión: Se sugiere que las reflexiones giren en torno a las siguientes ideas.

Planificación: Es establecer detallada y anticipadamente los pasos a seguir para alcanzar un propósito, adelantándonos a los que pueda pasar.

Indicadores: Se podría decir que son un parámetro o un estándar que debemos cumplir y que está relacionado directamente con cada paso de la planificación. Estos deben ser medidos, la medición es comprobar el grado de logro o cumplimiento de lo que nos hemos propuesto en la planificación.

El control y la corrección: El medir los indicadores, permite controlar lo que hacemos y tomar acciones de mejora o correcciones en caso de que sea necesario.

El caso

La familia Ortiz es dueño de la pizzería "Las deliciosas". Se han propuesto lograr la aceptación y fidelidad de los vecinos del sector. Durante el primer año sólo ofrecerán pizzas para llevar, pero el año dos, quieren ampliarse e implementar un espacio para consumir pizzas en el mismo local, para lo cual deberá pedir un préstamo al banco. La familia se reúne para haya la forma de identificar que están haciendo lo que se han propuesto. En la reunión, el padre dijo: "Nuestra calidad debe evitar que se instale un negocio similar en el barrio". La madre dijo: "Tenemos que satisfacer a todos los clientes con nuestra calidad". La abuela propuso: "Yo tomaré los pedidos y lo haré con mucha cortesía". El hijo mayor dijo: "Tenemos que trabajar para conseguir por lo menos 30 pedidos de lunes a viernes y 80 los fines de semana. La hija dijo: "No debemos dar motivo alguno para que los clientes reclamen". El hijo menor propuso: "La entrega de las pizzas debe hacerse muy rápido, porque la gente tiene hambre cuando las pide". Por último, el padre dijo: "Nuestros insumos deben ser de primera calidad."

Ejemplo:

El modelo de la tabla impresa en el folio podría ser la siguiente

Actividad	Qué monitorear de esa actividad	Método o instrumento	Acciones de mejora de ser necesario
Elaboración de pizzas	Calidad de la pizza	Probar el producto Encuesta a clientes	Asistir a clases de elaboración de pizzas

Fuente: Elaboración propia.

8.2.2. Otras actividades para impulsar los emprendimientos

En el apartado anterior se han puesto como ejemplo algunos talleres que pueden ayudar a potenciar el carácter emprendedor y reforzar algunas de las actitudes que son más necesarias para gestionar una empresa. Estos talleres tienen un carácter transversal, y se centran en algunos rasgos personales de quién emprende. La persona que desee emprender debe ampliar todo lo posible su formación, esto es, realizar también talleres más específicos en temas de gestión de empresa, contabilidad, marketing, y en general todo lo que prepare para llevar un negocio, al igual que otros más técnicos, en los que pueda profundizar su conocimiento en la temática sectorial de su empresa.

Además de asistir a talleres, hay otras actividades que sin duda reforzarán la capacitación de los emprendedores y les motivará en el avance de su itinerario emprendedor, como ya se indicó en la Figura 41. Se comentan algunas de ellas.

Recursos online: La mera búsqueda de ideas en la red supone un avance interesante, se trata de observar qué hacen otras personas, cómo han adaptado una idea a un territorio concreto, etc. Revisando el diseño y estructura de su sitio web es mucha la información que puede extraerse, por ejemplo, cómo se organiza la empresa, los tipos de productos que ofrecen, los servicios complementarios para fidelizar a los clientes, etc. Navegar por internet con este propósito supone una enseñanza accesible a cualquiera desde cualquier lugar del mundo, y que se puede adquirir de forma autónoma y sin apenas coste.

De manera presencial: La formación presencial va más allá de la asistencia a cursos reglados impartidos por entidades especializadas en la creación de empresa, o a talleres técnicos concretos. Otras actividades que se pueden hacer para impulsar el proceso de creación de una empresa son:

- ✓ Participar en iniciativas motivadoras: van desde charlas en temas de empresa, comercio o de crecimiento personal, a visitar exposiciones o escuchar programas de radio que aporten buenas ideas.
- ✓ Ejercitar la práctica, con simulaciones de: planes de empresa, lienzos de Canvas, desarrollo de prototipos, etc.
- ✓ Visitar instalaciones o empresas similares, que puedan estar funcionando.
- ✓ Reunirse con empresarios que trabajen en un ámbito afín, y quieran compartir sus experiencias.
- ✓ Mantenerse en contacto con gente que está en la misma situación, visitando espacios tipo incubadoras o viveros de empresa.
- ✓ Informarse para estar al día en novedades, y participar en concursos, o cualquier otro tipo de convocatoria que exija jugar el rol de empresario/a.

8.3. Sección III “Pasos esenciales que constituyen un itinerario emprendedor”

Antes de iniciar el proceso de creación de un nuevo negocio, es importante que la persona emprendedora sepa que ese itinerario lo puede asumir en solitario o buscando ayuda y compañía. Además de asistir a cursos donde contacte con otras personas que quieren emprender, hay entidades cuyo fin es precisamente ese acompañamiento, por ejemplo, los llamados viveros de empresa, las incubadoras de empresas o las aceleradoras.

Los viveros de empresa suelen ser instalaciones que las administraciones locales, universidades etc., ponen a disposición de quienes emprenden. Son espacios dotados de servicios mínimos de oficina, internet, etc., y donde se contacta con otras personas que están también emprendiendo. Pueden tener servicios asociados de cursos de formación, personal que ayuda a elaborar el plan de comercialización, búsqueda de socios o de financiación, etc., pero básicamente son un espacio físico donde los emprendedores trabajan y comparten ideas.

Una incubadora de empresas es un tipo de organización que tienen como razón de ser, el acompañamiento y crecimiento de una idea de negocio que se pretende cristalizar como empresa. Las incubadoras se suelen centrar principalmente en tres procesos, la pre-incubación, la incubación y la pos-incubación (Bolívar, 2011).

Esos tres procesos tienen que ver con la ideación del negocio, su materialización y el acompañamiento una vez montado. Para lograr una incubación efectiva, estos espacios cuentan con los medios, las herramientas y los profesionales necesarios para dicho fin, por lo que las incubadoras suelen ser de dos tipos, privadas cuando son financiadas por empresas interesadas en incentivar la creación de negocios (Ramos et al., 2012). También pueden ser públicas, esto es cuando pertenecen y/o reciben financiación de organismos públicos. Otro de los fines de las incubadoras es la búsqueda de mentores para los distintos proyectos empresariales que acogen, es decir poner en contacto con directivos de empresas consolidadas afines al sector que se quiere trabajar, para que den consejos y ayuden a quienes están empezando.

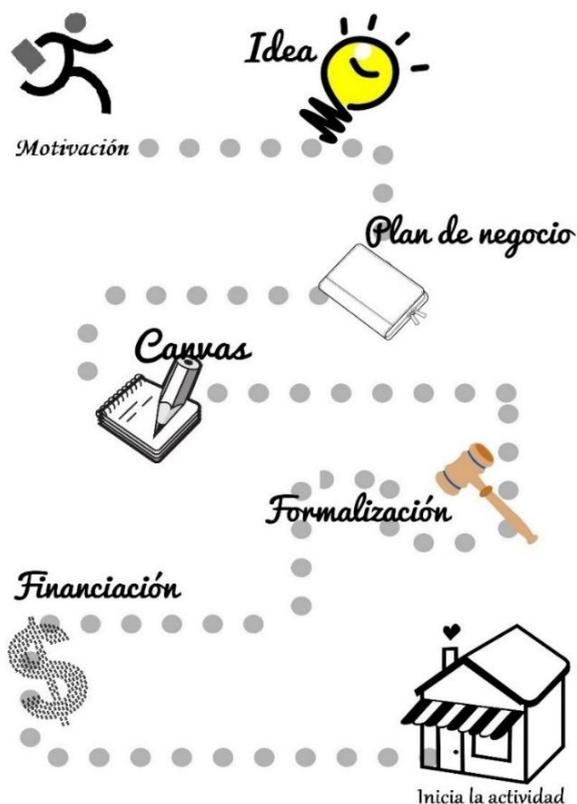
Mientras que las incubadoras se centran en ayudar a salir al mercado, colaborando desde la génesis de la idea de negocio, las aceleradoras ayudan a proyectos que ya están en desarrollo. Una función importante de estas últimas es que quienes las promocionan pueden inyectar dinero en los proyectos que acogen. No es algo altruista, se busca que tengan beneficios y sean rentables

corto plazo, a cambio de una participación en la misma o cobrando los intereses que supone la inversión realizada.

En el caso concreto de la Unidad de Emprendimiento de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas (PUCESE), ejerce en esta sede las funciones de una incubadora y da acogida a las ideas de emprendimiento que se enmarcan a los objetivos de desarrollo que potencia la universidad.

En cualquier caso, tanto si quién emprende decide iniciar el proceso en solitario o se integra en una incubadora, las actividades que necesariamente conformarán el itinerario emprendedor pasan por realizar los pasos que se describen a continuación en la Figura 42.

Figura 42. Esquema de los pasos a seguir en un itinerario emprendedor en Ecuador.



Fuente: Elaboración propia.

8.3.1. La idea de negocios

Se podría decir que una de las principales características de alguien que emprende es su chispa para proponer ideas nuevas de negocios o mejoras a negocios o productos ya existentes. La realidad es que esa chispa no siempre arde con la misma intensidad, aunque afortunadamente se pueden usar dinámicas que ayuden a encenderla.

Tener una buena idea es el primer paso para un emprendimiento, y aunque en ocasiones las ideas fluyen de forma espontánea o cuando menos se esperan, suele ser difícil que una simple ocurrencia pueda derivar en un negocio rentable. Trabajar en una buena idea es un tiempo bien empleado.

La generación de ideas de negocio se identifica básicamente con detectar una necesidad u oportunidad no cubierta. Es un proceso que requiere de mucha agudeza y habilidad, también pueden ayudar estrategias como éstas:

- ✓ Importar y adaptar ideas del exterior. Buscar gran cantidad de información sobre un sector o sobre la actividad en la que se va a emprender, bien de lo que ocurre dentro de nuestro entorno o de fuera, ya es suficiente para propiciar nuevas ideas. Hay que estar al día sobre las tendencias, e identificar nuevos nichos de mercado, buscar información en los temas que nos gustan o en los que tenemos habilidad, etc. Otras veces simplemente se trata de importar algo que ya funciona en otro sitio, o de replicar negocios exitosos en un entorno nuevo.
- ✓ Readaptar productos ya existentes. La mayoría de las veces no es necesario arrancar con una idea totalmente nueva e innovadora, sino que es suficiente con analizar los productos y servicios existentes, identificar en qué se pueden mejorar y resolver de manera creativa una necesidad no cubierta, lo que originará un nuevo negocio.
- ✓ Observar los cambios de legislación. Los países constantemente están en procesos de mejora de las normas que regulan la producción o el comercio. Siempre que hay un nuevo escenario surge una oportunidad de negocio. De hecho, estar pendiente de dichos cambios y ofrecer una respuesta a los mismos, suele suponer ser pioneros y ocupar un nuevo hueco en el mercado.

8.3.2. El plan de negocios

Elaborar un plan de empresa supone realizar un magnífico ejercicio de reflexión y maduración de la idea de negocio. Normalmente es un proceso temporal en el que se aprovecha para conocer a fondo la propuesta y sobre todo hacer una amplia búsqueda de información. Las deducciones quedan plasmadas de manera ordenada en un documento que será una guía para iniciar el emprendimiento, ayuda a tener un esquema del trabajo que hay que realizar, y determinar las metas y perspectivas que se atribuyen al futuro negocio. Una de sus principales utilidades es que, al ser un documento escrito se convierte en una carta de presentación, utilizado para sustentar la captación de financiación inicial. Dado que uno de sus apartados fundamentales es la estimación de la factibilidad de económica y técnica del emprendimiento, también es un ejercicio numérico con el que se estima la viabilidad de la empresa antes de lanzarla.

En el plan de negocios se establece: el modelo estratégico de la nueva empresa; los detalles del entorno y de los posibles competidores; se determinan los recursos a emplear; cómo se van a vertebrar las relaciones con los posibles proveedores, clientes y socios; además de las necesidades de financiación. Por lo tanto, es un documento que ayuda a definir el modelo de negocio, y con su lectura debe quedar clara la forma en la que la empresa crea valor para sus promotores y clientes.

8.3.2.1. Estructura del plan de negocios

Un plan de negocios es un documento escrito y que sigue una estructura lógica en la que se describen los pormenores de la empresa que se pretende crear. Como referencia se sugiere que incluyen los puntos que se van a comentar a continuación y se use un guion similar al que se muestra en el Anexo 27. En cualquier caso, hay numerosos enfoques válidos para plantear un plan de empresa, y cada emprendimiento puede adoptar el que mejor se le ajuste.

- 1) **Información general del emprendimiento:** En este se detallarán los datos generales del emprendimiento, el nombre, marca o denominación elegida para el negocio, fecha de elaboración del plan, personas que actúan como responsables de la propuesta, información de contacto, etc.
- 2) **Antecedentes:** Hay que recopilar toda la información relevante y relativa a la futura empresa, al hacerlo de forma previa a su puesta en marcha, debe permitir el contexto donde surge, la oportunidad que supone y en generar entender por qué se decide montar el negocio. Hay que incidir en lo que motiva el proyecto, y sobre todo qué necesidades o problemas

se buscan satisfacer. Al describir el emprendimiento deberán quedar claros aspectos como los siguientes:

- ✓ **Objetivos:** Son los que ayudan a enfocar adecuadamente el camino a recorrer, y evaluar las decisiones tomadas. Los objetivos han de ser realistas, alcanzables y medibles.
- ✓ **Misión:** Es la declaración de intenciones del negocio, el fin máximo que se propone, lo que la empresa brinda a la sociedad.
- ✓ **Visión:** Es la proyección del emprendimiento en un futuro, las metas que se pretenden conseguir en un período de tiempo.
- ✓ **Actividades y funciones:** Son, por una parte, las actividades a realizar, y por otra el desempeño laboral que ejercerán las personas implicadas en el emprendimiento, tanto quienes lo promueven, trabajadores/as, socios/as y resto de colaboradores.

3) Estudio del mercado y comercial: Es uno de los elementos más importantes del plan de negocios, en esta parte se describirá cómo se hará la comercialización de los productos, las opciones del mercado y las posibilidades de entrar en el mismo. Se puede incluir una matriz DAFO para detallar la situación comercial y del sector en el que se trabajará. Es importante describir cómo son los clientes potenciales y la competencia real y potencial que existe.

Este apartado también contendrá las estrategias comerciales. Se indicará la localización del negocio, la estrategia de precios, venta y distribución de los productos, también cómo se diseñarán y presentarán los mismos, y las herramientas y medios que se usarán para la promoción y comunicación.

Para la elaboración de estos apartados, así como para los estudios técnicos, económicos y financieros, es conveniente tomar un contacto directo con una muestra de la población objetivo, por ejemplo, puede pasarse un cuestionario, aunque sea corto, en el que se recoja la información que permita redactar los apartados anteriores. Así, puede haber preguntas referidas a la aceptación del producto ofertado, a su presentación y tamaño, también la disponibilidad a pagar por el mismo, los gustos de los consumidores, la frecuencia de compra, etc.

4) Estudio técnico y de producción: Este apartado permite establecer los requerimientos técnicos (maquinarias, herramientas, insumos, etc.) necesarios para la producción del bien o servicios. Se detallará la legislación y normativas aplicables, técnicas, laborales, tributarias y sanitarias para el tipo de producción a realizar. Se describirá el proceso productivo, el tipo de proveedores y posibles limitaciones al respecto.

También es conveniente para redactar esta sección el realizar entrevistas a responsables de negocios similares al que se pretende lanzar; que al ser una posible competencia con esa información podría sondearse su fortaleza. Además, se pueden hacer contactos con otros profesionales expertos que conozcan el tema de manera transversal para tener una visión externa del sector y sus posibilidades futuras.

5) Estudio técnico y talento humano: Se describirá también, la cantidad de personal necesario y los puestos y funciones que desarrollarán. Se debe meditar cual va a ser la estructura orgánica de todo el equipo de personas que participarán en la empresa, sus posibles funciones y los requisitos de cada puesto. Hay que mencionar que entre las mayores causas del fracaso de las empresas están los conflictos personales y los roces internos, la desconfianza y mal ambiente en el trabajo, que muchas veces surgen de un reparto desproporcionado de las tareas y responsabilidades.

6) Estudio económico y financiero. Es recomendable que este apartado sea realizado con la ayuda o asesoramiento de una persona que conozca de contabilidad, finanzas o afines. Es muy importante determinar (aunque sea de manera teórica, ya que suele hacerse con números estimados) la viabilidad económica del negocio. Se deben detallar todos los requerimientos necesarios para poner en marcha la empresa y toda la financiación que hay que afrontar, así como la forma en que se asumirá la misma (con fondos propios o externos). Además de los gastos, se pormenorizarán las posibles ventas y los ingresos previsible, todo ello permitirá estimar los resultados financieros. Los balances contables y otras ratios financieras ayudarán a determinar cuál será la viabilidad económica ante distintos escenarios y previsiones. Respecto a la financiación, hay que tener claro quién asumirá la misma, o en qué proporción se reparten las deudas y obligaciones tributarias o financieras los distintos socios. Todo el apartado económico, el origen de la financiación inicial, la posible participación de socios capitalistas también tiene una relevancia muy trascendental en los fracasos de las empresas.

8.3.3. La determinación del modelo de negocios con ayuda del lienzo de Canvas y Lienzo Lean Canvas, y validación de la idea

Un modelo muy adecuado para plasmar la idea de negocios es el conocido *Lienzo de Canvas*, en sus dos versiones. Se trata de una cuadrícula que posibilita de forma gráfica, ver cómo se estructura el negocio y cómo se va a crear y ofrecer valor (Céspedes, 2012). En el tradicional Lienzo de Canvas se describen nueve apartados propios de todos los negocios, a la derecha están los aspectos más vinculados al funcionamiento de la empresa (actividad, recursos y socios clave) mientras que a la izquierda están los relacionados con el mercado (tipo de clientes, cómo llegar a ellos y la relación que puede establecerse). De manera central están la estructura de costes e ingresos y la propuesta de valor.

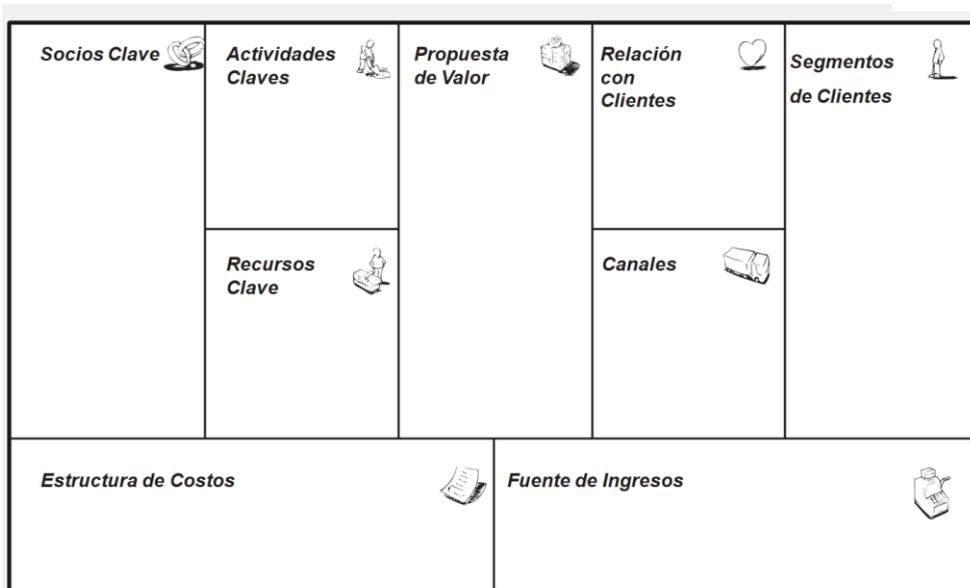
Respecto al *Lean Canvas* (Maurya, 2012; Ries, 2013), es un modelo del Canvas versionado para negocios que aún no están creados, o bien son empresas más pequeñas en las que hay aspectos muy inciertos como los socios, recursos o actividades claves, o bien tienen características de *startups*, ya que para todos estos casos la estructura cambia ligeramente. A la izquierda se recogen aspectos que definen el producto (problema que debe dar respuesta, solución que aporta y formas de medida) mientras que a la derecha se centra en el mercado (tipos de cliente, cómo llegar a ellos y ventaja especial). En la representación de las Figura 43 y Figura 44 se perciben el resto de las diferencias.

Sea un modelo u otro, con el diseño del lienzo se presenta una síntesis de los aspectos esenciales del modelo de negocio. Es una tarea mucho más rápida que redactar todo un plan de negocio, aunque se complementa con éste. Para completar el lienzo hay que hacerlo de manera libre, pero con creatividad y sobre todo plasmando todos los conocimientos que se pueda haber recopilado sobre la idea de negocio. Una vez hecho el esquema lo mejor es debatirlo con socios, colaboradores, otro personal que conoce el sector, etc. Uno de los aspectos más interesantes de estos lienzos de Canvas es que servirán como guion para salir a la calle y sondear a los posibles clientes si ese esquema de negocio tiene o no sentido, esta es la esencia del proceso de validación del negocio

En la Figura 45 se muestra la estructura del del Lienzo de Canvas y algunas anotaciones sobre cómo elaborarlo. Lo mismo se recopila en la Figura 46 para el caso del Lean Canva.

Figura 43. 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).

Lienzo De Canvas -Modelo de Negocios



- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. Segmentos de clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Conocer quienes son y quienes son los más importantes para nuestro negocio • Por qué tipo de mercado se opta |
| 2. Propuesta de valor | <ul style="list-style-type: none"> • Qué es lo que identifica a nuestra propuesta • Qué valor entregamos a los clientes o qué problema ayudamos a resolver |
| 3. Canales | <ul style="list-style-type: none"> • Vías por las que se produce el encuentro con los clientes • Cómo se realiza la compra, la entrega, el servicio post venta, etc. |
| 4. Relación con clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Qué tipo de relación se fija con el cliente y cómo mejorarla • Cómo se establece el vínculo con quienes nos compran |
| 5. Fuente de ingresos | <ul style="list-style-type: none"> • Cómo se está recibiendo el dinero • Formas de pago, política de precios etc. |
| 6. Actividades clave | <ul style="list-style-type: none"> • Qué tareas y procesos son fundamentales para nuestra propuesta de valor • Cuales son más productivas, eficientes o limitantes |
| 7. Recursos clave | <ul style="list-style-type: none"> • Que se necesitan para potenciar la propuesta de valor • De tipo físico (tierra, maquinaria,...), intelectuales (marca...), personal, etc. |
| 8. Estructura de costes | <ul style="list-style-type: none"> • Cuales son los más importantes o limitantes • Qué ajustes se pueden hacer de los mismos |
| 9. Socios clave | <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores o colaboradores esenciales • Las actividades que realizan y cómo participan en nuestro modelo de negocio |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 44. 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).

LIENZO DE LEAN CANVAS



- | | |
|---|---|
| 1. Segmentos de clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y reconocer los grupos de posibles primeros clientes • Con quién comenzar a trabajar para posteriormente seguir creciendo |
| 2. Problemas (antes Socios o Alianzas clave) | <ul style="list-style-type: none"> • Averiguar los principales problemas de cada colectivo (o segmento) • Deducir qué necesitan, qué problema tienen por resolver |
| 3. Proposición única de valor | <ul style="list-style-type: none"> • Poder indicar de forma clara y simple qué hace especial al negocio |
| 4. Solución (antes Actividades clave) | <ul style="list-style-type: none"> • Qué características son más importantes de tu producto para resolver los principales problemas de los clientes, evitar centrarse en las secundarias |
| 5. Canales | <ul style="list-style-type: none"> • Cómo se llegará a los clientes para cubrir mejor sus necesidades • Decidir si vender online, en un mercado local, etc. |
| 6. Flujos de ingresos | <ul style="list-style-type: none"> • Cómo se va ganar dinero en la empresa, los ingresos • Pensar también en los márgenes, si serán clientes recurrentes, etc. |
| 7. Estructura de costes | <ul style="list-style-type: none"> • Tener localizado aquellos elementos que cuestan dinero • Conocer el gasto mensual previsto, y todos los posibles desembolsos |
| 8. Métricas (antes Recursos clave) | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer las actividades que sirven para analizar la evolución del negocio • Indicadores claros y que ayuden a tomar decisiones eficientes |
| 9. Ventaja diferencial (antes Relación con clientes) | <ul style="list-style-type: none"> • Con todo lo anterior claro y una vez que se compruebe que los clientes repiten las compras, identificar aquello que te hace especial y diferente |

Fuente: Elaboración propia.

8.3.3.1. Validación del modelo de negocios

Tanto el documento del plan de negocios y también el propio Lienzo de Canvas pueden elaborarse sin salir de casa, partiendo de información teórica, básicamente informándose y buscando información sobre el tipo de negocio que se quiere emprender. En cualquier caso, ya se comentó que si pueden realizarse ciertas entrevistas y contactos con la realidad la información recogida siempre tendrá mayor valor. Una vez completos, con ambos documentos hay que tener claro qué es lo que distingue este negocio de otros y por qué se cree que tendrá aceptación. Pero para confirmar esto último lo que procede es validar el modelo de negocios testando la idea con personas reales, compatibles con el principal *target* de clientes. Se trata de salir al mundo real, y confirmar si en la práctica el producto ofrecido y el negocio en general, pueden ser viables.

Por lo tanto, antes de seguir invirtiendo en la propuesta empresarial, procede comprobar si ésta será aceptada, si los precios son adecuados, si los costos en los que se incurre son competitivos, si hay posibilidad de reducirlos, etc. En resumidas cuentas, se trata de detectar las posibles falencias y sus mejoras, también sondear las cantidades que habría que producir, otras claves del proceso de fabricación e incluso otros posibles usos que se daría al producto inicial.

Para validar la idea de negocio hay que hablar con los clientes y explicarles la propuesta de manera sencilla; es mejor si se les presenta un “producto mínimo viable”, que viene a ser equivalente a un prototipo que puede presentarse en formato físico, digital o, aunque sea en una recopilación de imágenes. Este es el momento de escuchar a los posibles consumidores o usuarios, de oír sus propuestas y de tomarlas en consideración. El contacto directo es la única manera de saber si el producto podría tener o no aceptación en el mercado real. Un primer paso para los sondeos será definir el número de personas a las que dirigirán los cuestionarios, debe ser una cantidad suficiente como para ser representativa, y elegir un público diverso en su forma de ser y en su respuesta comercial. No se trata de preguntar a amistades o personas que no tengan un interés real en adquirir el producto, sino localizar a quienes más y mejor se ajusten al *target* de clientes buscado.

Para conocer los aspectos a preguntar será de gran ayuda partir de los aspectos incluidos en el Lienzo de Canvas. A partir del mismo se pueden elaborar cuestionarios cortos y fáciles de implementar. Se puede pasar en persona o bien segmentando adecuadamente su lanzamiento a través de herramientas digitales. A la información que se pide en el cuestionario se le puede apoyar con fotos, videos, información recogida en una web interactiva, etc. con idea de hacerla más palpable. En base a las deducciones obtenidas se harán los cambios y ajustes necesarios para la mejora del producto o servicio valorado. Las propuestas

detectadas se pueden ir recopilando en un nuevo lienzo, con las correcciones del primero, y así ronda tras ronda, el modelo de negocio debe ir quedando definido.

Aunque aparentemente se trata de un proceso complejo, es bastante sencillo en la práctica, y sobre todo es un tiempo y esfuerzo útil ya que ayudará a que no se invierta en un proyecto empresarial simplemente porque se tiene un plan de empresa que, de manera teórica, alude a que será rentable. Esta secuencia de testaje y pivotaje de la idea entra dentro del "desarrollo del cliente" que estableció Steve Blank, y se encuadra dentro de las "metodologías ágiles", ya que en todo momento se apuesta por aprender rápido, de manera que, si al final el proyecto está abocado a fracasar, no se haya invertido por demás. En principio no se habrán desarrollado el resto de las estructuras productivas hasta tener certeza que la empresa puede tener una viabilidad aceptable entre su público destino.

Uso de las metodologías ágiles en los agronegocios

Pensando de manera específica en la aplicación de estas metodologías en los negocios agrarios habituales en Ecuador, obliga a puntualizar sobre esta forma de proceder, ya que es cierto que estos planteamientos aún no están muy generalizados en los proyectos del sector agroalimentario. Lo que aquí se propone se ha venido haciendo en los itinerarios que siguen empresas de otros sectores, por ejemplo, los negocios digitales, pero es una secuencia de trabajo compatible con los emprendimientos que se dan en el sector agrarios, donde se tendría que tener una visión más moderna y ágil de plantear la manera en la que rentabilizan las propuestas empresariales. Es cierto que las empresas agrarias se caracterizan en la mayoría de las veces por partir de tener un producto (pensemos en una explotación agraria o ganadera ya funcionando en una zona determinada), y lo que les preocupa a los agricultores no es crear nada nuevo sino dar una buena salida comercial a sus producciones.

Sea cual sea el tipo de empresa, el enfoque detallado en los epígrafes 8.1.3 y 8.3.3 será de utilidad en la gestación y desarrollo de cualquier modelo de negocio, y se extiende a todos los sectores productivos. Así, en el momento de poner en marcha o bien de dar un nuevo enfoque a una plantación de frutales, a un obrador para elaboración de queso, a una actividad de agroturismo, etc., la simple reflexión que se genera con los lienzos, la ayuda que supone el ver de forma gráfica cómo funcionaría la empresa favorecerá un diseño mejor del proyecto empresarial. En agricultura no siempre se puede innovar en el tipo de producto, pero la diferenciación también puede lograrse optimizando la gestión, cambiando la forma de comercialización, reorientando el producto hacia otro grupo de clientes, utilizando nuevas presentaciones, etc., y para todas estas mejoras, las metodologías ágiles son herramientas de gran ayuda y que deberían aplicarse a los negocios agrarios, por sencillos que sean.

8.3.4. Formalización de nuevos negocios en Ecuador

En Ecuador se pueden hablar de tres formas de realizar actividades económicas contempladas en la Ley, aunque es cierto que unas suponen más rigor y formalismos que otras. En general puede decirse que tienen diferencias legales y tributarias, y aunque en algunos puntos podrían ser similares, suponen tres concepciones de formalizar una empresa ya que todas las personas no pueden optar a todas ellas.

La primera de las formas de realizar una actividad económica legal es obteniendo el RUC o RISE, regulados por el Servicio de Rentas Internas (SRI); la segunda es con una empresa legalmente constituida y registrada en la Superintendencia de compañías; y finalmente está la posibilidad de registrarse como una asociación, cooperativa o unidades de economía popular, reguladas en este caso por la Superintendencia de economía popular y solidaria (SEPS).

Se revisan a continuación las tres formas jurídicas en las que se puede trabajar en Ecuador.

a) Actividad económica sin formalizar como empresa:

Según el régimen general dispuesto por el (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2019a), las personas naturales que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC, emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI (facturas) por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica; sin embargo dada la realidad del país, se agrega el RISE es un régimen de incorporación voluntaria que reemplaza el pago del IVA y del Impuesto a la Renta por cuotas mensuales y tiene por objetivo mejorar la cultura tributaria en el país.

- ✓ **RUC:** Es un mecanismo para registrar a los contribuyentes, de manera que pueda cumplir con sus obligaciones tributarias por la actividad económica que realiza y que ha registrado, dicha actividad la podrá realizar de forma permanente u ocasional, como persona natural o sociedad.
- ✓ **RISE:** A este régimen solo pueden acogerse los pescadores, ganaderos, agricultores, pequeños fabricantes, transportistas, mineros, hoteles, restaurantes, personas con trabajo autónomo, quienes ofrecen servicios de construcción, quienes realizan servicios del hogar y los comerciantes. Pero no es aplicable para alquiler, eventos públicos, almacenamiento, actividades acogidas a la ley del

sistema financiero y de bolsa de valores, quienes prevean superar en el año los 60.000 \$ en ventas al año, entre otros requisitos.

b) Formalizados como empresa:

La formalización de las empresas está regida por la Superintendencia de Compañías y Valores, en este caso hablamos de la constitución de una empresa como sociedad, del tipo que considere el o los dueños la más adecuada. Cabe mencionar que este proceso se realiza a través de internet, por lo que varios de los requisitos se complementan de manera automática, En cualquier caso, el trámite puede tardar hasta 15 días, y se deben cumplir los siguientes pasos:

- ✓ Reservar el nombre de la compañía
- ✓ Inscripción de datos de todos los socios
- ✓ Integración de capitales, conformación de acciones y los valores según el tipo de sociedad los que deben ser cargados a una cuenta de la sociedad.
- ✓ Designación de representante legal
- ✓ Aportación de documentos constitutivos
- ✓ Legalización de escrituras frente a notario
- ✓ Autorización de actividad.

c) Formalizados como unidad de economía popular y solidaria:

La Ley de Economía Popular y Solidaria (Ecuador, Registro Oficial 444, 2011), contempla varias formas de registro, sin embargo, solo trataremos tres que son las que interesan a los emprendedores; estas son como Asociación, como Cooperativas y como Unidad de Economía Popular.

- ✓ **Organizaciones del Sector Cooperativo:** Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Se consideran tres tipos de cooperativas además de las de ahorro y créditos, que son de producción, consumo y viviendas.

Para formalizarse y ser registradas en la SEPS, toda cooperativa deberá cumplir con lo siguiente: Contar con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes,

además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa.

- ✓ **Organizaciones del Sector Asociativo:** Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria.

Según la ley, la forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato.

- ✓ **Unidades Económicas Populares:** Se consideran en este grupo a aquellos que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad.

8.3.5. La financiación

A decir por el emprendedor e inversor Emilio Márquez (Márquez, 2015), la disponibilidad de financiación es un punto del que depende que salga a flote el emprendimiento, de los que más cuesta alcanzar cuando se inicia, y que conlleva un gran proceso de aprendizaje, más ahora cuando el mundo está en crisis.

Del financiamiento depende todo el desarrollo del negocio, pues son inevitables los requerimientos de capital desde que se inicia la ideación del negocio, durante toda su constitución y por supuesto durante el tiempo que está en marcha. El financiamiento inicial debe ser suficiente como mínimo hasta que se empiecen a generar ciertos retornos, eso supone cubrir un periodo variable según el tipo de negocio. Ese tiempo donde hay muchos más gastos que ingresos, se suele representar en una gráfica con la denominación de "el valle de la muerte" porque es un punto crucial para superar si se quiere tener continuidad. Dependiendo del ritmo en el que puedan ir obteniéndose ingresos, del potencial de crecimiento de estos y de su mantenimiento en el tiempo se habla de que todo

emprendimiento debe garantizarse entre 3 y 18 meses de financiación inicial para garantizar que puedan autosostenerse.

Las opciones de financiación tienen un fuerte vínculo con la legislación de cada país, siendo éste un aspecto clave a la hora de legislar si se pretende mantener el desarrollo social en las naciones (Casais, 2011). De hecho, las fuentes de financiación condicionan muy directamente las opciones de los nuevos emprendimientos. Seguidamente comentan algunos aspectos que caracterizan a los tipos de financiamiento existentes en Ecuador, distinguiendo su esquema más básico, entre financiación propia o ajena.

- ✓ La financiación propia, es el dinero que invierten los promotores del emprendimiento para poner en marcha el nuevo negocio. Se asocia al capital social, y es una cantidad que puede irse incrementando por aportaciones puntuales de quienes promueven la empresa.
- ✓ La financiación ajena, es aquella que aportan terceras personas, por lo que puede ser pública o privada. La pública, son todas las subvenciones y ayudas otorgadas por el estado a través de ministerios, prefecturas, gobernación y municipios, que en muchas ocasiones tienen programas de fomento productivo y apoyo a emprendimientos. En la financiación pública también entra los créditos otorgados por la Corporación Financiera Nacional (CFN) y Banco del Ecuador, que, aunque no cuentan con créditos a emprendedores, sí que disponen de fondos para proyectos productivos, agrarios y ganaderos, que busquen la tecnificación y que se demuestren viables.
- ✓ La financiación privada, se puede obtener a través de créditos personales de bancos y cooperativas de ahorro y créditos. También se incluiría aquí la inversión directa y los fondos de capital riesgo. Se trata de inversores que, cuando consideran que un proyecto tiene potencial de crecimiento, inyectan dinero en el mismo, a cambio de una porción del emprendimiento en forma de acciones. Hay que matizar que en el Ecuador no existen programas específicos de capital de riesgo, ni es común la figura de los inversionistas ángeles o capital semilla para financiar emprendimientos particulares. Sí que existen programas de financiación de proyectos de investigación, que cubren un porcentaje de la inversión para su funcionamiento. También es común que ya financiación privada o bien de ONG's para proyectos con un alto impacto social.

8.3.6. Puesta en marcha y acompañamiento inicial para un nuevo emprendimiento

Una vez cubiertos cada uno de los pasos previos para emprender, llega el momento de iniciar la actividad de la empresa. Durante esta etapa del itinerario, sigue siendo imprescindible seguir en contacto con otros emprendedores y a la vez que mantener un proceso de formación continua. De hecho, hasta que con el tiempo se coge una experiencia mínima en la producción y comercialización habrá aún que superar muchos obstáculos y constantes tropiezos. Para salvar con éxito esos obstáculos, es importante que el emprendedor siga acompañado por los expertos, asesores o mentores que han podido ayudarle desde el inicio. Como otras acciones humanas, emprender es una actividad que se vive mejor y es más eficaz cuando se comparte.

8.3.6.1. Acompañamiento y asesoramiento para los nuevos negocios

Según la Fundación Iniciador (2012), el acompañamiento es la clave para el éxito de los emprendimientos, puesto que las decisiones que toma el emprendedor son determinantes para ese éxito, y éstas serán más acertadas si ha sido acompañado y asesorado.

Este acompañamiento debe darlo quienes tengan experiencia como emprendedores o que se dediquen a actividades de incubación y asesoramiento a emprendedores. Hoy por hoy, en Ecuador ni las empresas, ni los órganos públicos, cuentan aún con programas de acompañamiento a emprendedores.

De acuerdo con la Universidad Escuela de Administración de Negocios (Orozco et al., 2017), dado el desinterés o incapacidades de los Estados y empresas, son las universidades las llamadas a asumir el papel de incubación, acompañamiento y asesoría, así como a establecer puentes para lograr mentorías, potenciar los emprendimientos y crear redes de contacto y apoyo.

Muchas universidades del Ecuador tienen incubadoras de empresas, que como se expuso al inicio del apartado 8.3 tienen la función de acompañar desde la concepción de la idea, hasta la salida al mercado. Se nombra, concretamente a la Universidad Central del Ecuador, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Universidad de las Américas, Pontificia Universidad Católica del Ecuador con sede Esmeraldas (PUCESE), Universidad Técnica de Ambato, Universidad Técnica Particular a Distancia de Loja. Un claro ejemplo del gran trabajo social es el de la PUCE-E, donde hay una larga tradición de trabajos en emprendimientos sociales con refugiados y emprendimientos productivos con pequeños agricultores de la zona.

8.3.6.2. La importancia de la formación continua

La formación de los individuos es otro de los factores determinante para el crecimiento y desarrollo de cualquier persona en su faceta profesional. En el mundo empresarial y más aún en el mundo de quienes se empeñan en lanzar un emprendimiento, el conocimiento y la formación es imprescindible para su cometido, además de que con ella se puede obtener una clara ventaja competitiva frente a los competidores.

Se dice que la formación debe ser continua y permanente porque al emprender hay que estar a tono con los avances tecnológicos, tendencias y sucesos del mundo. Tradicionalmente quienes emprenden, y más en el caso de emprendimientos agrarios, lo que más solicitan es formación en aspectos técnicos específicos acerca de la explotación y del producto. Sin embargo, al ser conscientes que deben asumir un rol más activo en la cadena de valor, cada vez más dan importancia a las cuestiones de gestión empresarial, comercial, de marketing, etc. Es cierto que solo producir bien no les garantizará el éxito, deben poder controlar la parte de la comercialización y otros aspectos normativos y de calidad que solo con la formación pueden adquirirse.

Con la formación también se pueden potenciar otras competencias transversales, por ejemplo, las dotes de mando, la gestión del tiempo, la resolución de conflictos, etc., ya que todas ellas también apuntalar el éxito del negocio. Tanto las competencias blandas, muy ligadas al propio espíritu emprendedor, como las competencias duras, más vinculadas a conocimientos específicos, pueden reforzarse con la formación. Cabe indicar que el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) con el que se trabajan muchos de estos valores transversales, hoy por hoy está muy generalizado, y debería integrarse plenamente en los negocios agroalimentarios. En general son muchos los valores que pueden reforzarse si se trabaja la RSC en las empresas (Fernández-Guadaño & Sarria-Pedroza, 2018).

A modo de resumen se propone que toda la persona que desee emprender desarrolle o fomente las siguientes capacidades (Figura 45):

Figura 45. Actitudes emprendedoras para desarrollar.

Competencias blandas	Competencias duras
Actitudes motiven actitud favorable a emprender, como: Buscar oportunidades e iniciativa, ser persistente, cumplir con sus compromisos, exigir eficiencia y calidad, buscar riesgos calculados, fijar metas, buscar información, planificar sistemáticamente, ser persuasivo y construir redes de apoyo, autoconfianza e independencia	Conocimientos específicos en: Gestión de negocios; registro de actividades, ingresos y egresos; costos de insumos y producción; cálculo de precios, beneficios e impuestos

Fuente: Elaboración propia.

En Ecuador la formación en competencias blandas, se pueden encontrar en universidades e incubadoras de empresas, seminarios sobre emprendimiento y empresa y talleres de emprendimiento de instituciones públicas.

La formación en competencias duras suele ser la base cuando se ha realizado una carrera relacionada con la gestión de las empresas o el emprendimiento. Si ese no es el caso, dependiendo del tipo de negocio, se puede acudir a ministerios, prefecturas y municipios que constantemente dan talleres sobre diversos temas, y también a universidades que suelen ofrecer seminarios, muy a menudo sin costo alguno.

8.4. Sección IV: “Aprendiendo de empresas de éxito. Utilidad del Lienzo de Canvas”

En Ecuador hay empresas de reconocido éxito a nivel mundial. Analizar cómo son las empresas que han triunfado, y qué hacen para tener esa posición privilegiada, es una de las formas más rápidas de aprender. No siempre se trata de replicar dicho negocio, sino de adoptar los aspectos que, a nivel de gestión, comercialización, promoción, etc. pueden ser extrapolables y útiles para una nueva empresa. Con este fin se han seleccionado como ejemplo, tres empresas muy conocidas en Ecuador. Sus rasgos principales se recogen en una ficha resumen, seguidamente se describe cuál es su modelo de negocio utilizando el lienzo de Canvas. Para terminar, se señalan algunos de los requisitos o exigencias fundamentales que, alguien que quisiera tener un negocio con el que compartan características con estos ejemplos, tendría que cumplir.

8.4.1. Ficha de las empresas seleccionadas

8.4.1.1. Empresa **Proveagro S.A.** (<https://www.donjoaquinogourmet.com/>)

Tabla 42. Ficha descriptiva empresa Proveagro S.A.

FICHA INFORMATIVA	
Empresa: PROVEAGRO S.A.	
Producto: Don Joaquín Gourmet	
Sobre la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Nace en la cocina de una casa de su propietario, a quien se le presenta la oportunidad de participar en una feria de productos alimentarios en EE. UU. en 2012. • Se dan cuenta que en salsas picante todo gira entorno al ají como producto principal. Decide crear aderezos de frutas con toques picantes. • Dado el éxito en la feria, en 2013 formaliza la empresa PROVEAGRO S.A. con su marca Don Joaquín Gourmet. • La empresa se ubica en la ciudad de Portoviejo - Manabí
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> • PROVEAGRO S.A., a través de su marca Don Joaquín Gourmet, fabrica y comercializa aderezos que tiene como base el ají y las frutas. • Fabrican además mayonesas, dips y mermeladas de frutas.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • El factor innovador pasa por tres aspectos. El primero, la utilización de frutas y ajíes propios del Ecuador y que no suelen ser utilizados para el tipo de productos que fabrican o que tradicionalmente no se suelen combinar o mezclar. Convirtiendo frutas típicas en productos gourmet. • El segundo, tiene que ver con la relación que mantiene con los productores de frutas, a quienes brinda asesoría para que cumplan con los estándares de calidad que exige la empresa. • Cuenta con cuatro certificaciones orgánicas.
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa desde 2014 exporta a países como Canadá, EE. UU., Colombia, Perú, Nueva Zelanda, Chile e Italia

Figura 46. Lienzo de Canvas, Empresa Proveagro S.A.

 <p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Productores de ajíes, frutas y azúcar que cumplen con estándares de la empresa Criadores / productores de huevos de gallina Proveedores de azúcar y aceite 	 <p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Producción todas las salsas (Salsas, ajíes, dips, mayonesas y mermeladas) Búsqueda y selección de productores que cumplen con los estándares de la empresa Investigación de nuevos sabores y mezclas Acepto y verificación de calidad de los frutos y ajíes para la producción Relaciones internacionales  <p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Insumos de producción (Ajíes, frutas, huevos, aceites y azúcar) Investigadores agroindustriales Personal de administración y promoción cualificados 	 <p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Creación y producción de salsas, ajíes, dips, mayonesas y mermeladas, con sabores nuevos, no típicos y característicos de Ecuador, catalogados como gourmet y certificados internacionalmente</p>	 <p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> A través de la web, teléfono Islas informativas y de degustación en centros comerciales y eventos de promoción  <p>CANALES COMERCIALIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Venta directa en tiendas propias en centros comerciales reconocidos y en las ciudades principales del Ecuador Tiendas de productos gourmet internacionales 	 <p>SEGMENTO DE MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> Personas de nivel socioeconómico alto, con gusto por la comida gourmet, acostumbrada a viajar Turistas nacionales e internacionales en Ecuador
 <p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Pago de sueldos y salarios Pagos por insumos, producción y personal directos de producción Gastos de promoción 		 <p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Venta de los productos a nivel nacional Se aceptan todos los medios de pagos 		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 47. Aspectos fundamentales, si se desea implantar un negocio similar a Proveagro S.A. centrado en elaborar Salsas Gourmet. Elaboración propia.

¿Qué hace falta?

Es importante tener en el grupo de profesionales a un nutricionista y a un chef profesional. Adicionalmente, se debe contar con un laboratorista alimentario.

En este tipo de empresas, es necesario contar con un laboratorio para las distintas pruebas y mezclas y la determinación de la vida útil del producto, así como con profesionales degustadores que abalen o prueben los productos.

Contar con certificaciones alimentarias y de calidad

Fuente: Elaboración propia.

8.4.1.2. Empresa **Cris Alimentos S.A.**(<http://crisalimentos.com/>)

Tabla 43. Ficha descriptiva empresa Cris Alimentos S.A.

FICHA INFORMATIVA	
Empresa:	Cris Alimento S.A.
Producto:	Maní cris
Sobre la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Cris Alimentos S.A., Inicia su actividad en 1975 en la ciudad de Guayaquil, y lanza el producto "Maní cris", el que actualmente es la insignia de la empresa. •Durante varias décadas fue el único Snack originalmente ecuatoriano y de distribución nacional. •Actualmente han diversificado la cartera de productos ofreciendo otros snack y variedad en la línea de maníes.
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> •La empresa fabrica Snack con productos agrícolas nacionales. •El producto estrella son los snacks con tienen como materia prima el maní, actualmente conta con variedad de sabores y presentaciones. •La línea de maní produce también, mantequilla de maní y pasta de maní. •Fabrican snacks de maíz (como nachos) y habas.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> •La innovación principal tiene que ver con la firma de convenios entre la empresa y los productores para la compra y venta de volúmenes específicos de maní, habas y maíz. •Firma de convenio con la Escuela Politécnica del Litoral para la investigación y mejoramiento de la semilla de maní específicamente la variedad "rosita", variedad autóctona. •Firma de acuerdos con productores para la siembra y cosecha de maní de la variedad "rosita" y asesoramiento a los productores, y programas de retribución social y ambiental a las zonas donde se cultiva el maní. •Cuanta con certificación ISO 9001-2000
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> •Se exporta a Colombia y Perú, pero en pocas cantidades, el mercado principal es el nacional.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 48. Lienzo de Canvas, Empresa Cris Alimentos S.A.

 <p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productores de maní de Guayas y Manabí con acuerdos de compra y siembra • Proveedores de azúcar, sal, frutos y saborizantes • Fábrica de empaque 	 <p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación de nuevos sabores y snacks de legumbres y frutos • Producción de manicris • Acopio y selección de maní • Distribución a productores de semillas propias 	 <p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción Snack de maní, que se cultiva en Ecuador y de semilla de variedad nacional (maní rosita) • Facilidad de transporte y consumo de snack por su presentación adaptada para ser cargadas en el bolsillo 	 <p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través de la web, teléfonos, redes sociales y equipo de ventas • Descuentos por volumen de venta <p>CANALES COMERCIALIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta a tiendas y supermercados • Venta en tiendas propias en Guayaquil • Publicidad en distintos medios 	 <p>SEGMENTO DE MERCADO</p> <p>Todo público mayor de 5 años, que no padezca de alergias al maní, centrandolo con cierta particularidad en el mercado de 5 a 22 años la línea manicris dulces</p>
 <p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago de sueldos y salarios • Arriendo de locales para la venta • Gastos de investigación • Gastos de materia prima y producción 		 <p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de manicris a tiendas, supermercados y tiendas propias • Aceptan todos los medios de pago, principalmente en efectivo en las tiendas físicas 		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 49. Aspectos fundamentales, si se desea implantar un negocio similar a Cris Alimentos S.A. centrado en la elaboración de Snacks.

¿Qué hace falta?

Se debe contar con profesionales en áreas fitosanitarias, agroalimentarias, agrícolas y de cultivos, en logística y mercados, y en gestión y finanzas.

En lo posible, asociarse con otros productores, o llegar a acuerdos de colaboración con productores que nos prioricen y que cumplan con los estándares que se establecen como empresa, y que los productores reciban de la empresa acompañamiento, insumos y capacitaciones.

Contar con planes claros y reales de producción y comercialización. Antes de iniciar la producción, se debe contar con los permisos sanitarios exigidos.

Fuente: Elaboración propia.

8.4.1.3. Empresa **Pacari** (<https://www.pacari.com/>)

Tabla 44. Ficha descriptiva empresa Pacari.

FICHA INFORMATIVA	
Empresa: PACARI	
Producto: Chocolates Premium	
Sobre la empresa	<ul style="list-style-type: none"> •Inicia como una pequeña empresa familiar en 2002, con el objetivo de fabricar chocolate negro premium. •Es el primer y único chocolate de alta calidad y reconocido a nivel mundial con más de 50 premios internacionales. •Su nombre en quechua significa naturaleza, que representa el esfuerzo por producir un chocolate orgánico.
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> •Fabricación de chocolates de alto grado de concentración de cacao. •Tienen distintas presentaciones por la variedad de concentración de alcohol y mezcla con frutas.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> •Comercio directo y responsable con los productores de cacao. •Selección cuidadosa y rigurosa de los productos. Predilección por la producción en origen y con productos 100% ecuatorianos. •Centran su estrategia en tres ejes producción orgánica, biodinámica y premium. •Cuanta con certificación orgánicas, de calidad y Caco Arriba
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> •Se exporta a muchos países. •Ha ganado los más prestigiosos premios en chocolatería y agroalimentación.

Figura 50. Ficha Empresa Pacari.

 <p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Pequeños productores de cacao fino y de aroma Fabricas de envolturas Pequeños productores de frutas 	 <p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Acompañamiento a productores en los procesos de siembra y cuidado de las plantaciones Investigación para mejorar la calidad de la semilla Acopio y Verificación de la calidad de la pepa Producción de los chocolates Relaciones internacionales y promoción <p>RECURSOS CLAVE</p>  <ul style="list-style-type: none"> Financiación a través de concursos y fondos para emprendimientos Pepa de cacao certificada Personal de producción y administración cualificados 	 <p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> Producción y venta de chocolates de estándar internacional, con gran variedad de sabores y porcentajes de concentración de cacao. El cacao es orgánico, con certificación de denominación de origen. Producción orgánica, biodinámica y premium Promover el comercio justo con los productores de cacao 	 <p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> A través de la web y teléfonos Realizan envío de nuevos productos desarrollados a socios, productores y socios Islas informativas y de promoción en Centros Comerciales y eventos Envíos personalizados en fechas especiales <p>CANALES COMERCIALIZACIÓN</p>  <ul style="list-style-type: none"> Venta directa en tiendas propias en centros comerciales de Quito, Guayaquil y Cuenca y aeropuertos. Tiendas especializadas en chocolate gourmet nacionales e internacionales 	 <p>SEGMENTO DE MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> Personas de nivel socioeconómico medio alto, con aprecio por chocolates con alto grado de cacao Turistas nacionales e internacionales en Ecuador
 <p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Pago de sueldos y salarios Compensación a productores que cumplen con estándar Pagos por insumos, producción y personal directos de producción Gastos de promoción y publicidad 		 <p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Venta de los productos a nivel nacional e internacional Se aceptan todos los medios de pago Se acepta el pago a plazos por volumen de venta 		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 51. Aspectos fundamentales, si se desea implantar un negocio similar a Pacari, centrado en elaborar chocolates y otros derivados del cacao.

¿Qué hace falta?

Los profesionales necesarios para este tipo de negocios son: expertos chocolateros, ingenieros agroalimentarios, expertos cacaoteros, expertos en gestión, marketing, logística e internacionalización.

Es fundamental contar con producción propia de cacao, en caso de no ser posible, llegar a acuerdos (ganar/ganar) con productores de cacao fino de aroma, que cumplan con estándares de calidad internacionales.

Es importante trabajar con certificaciones nacionales e internacionales, de calidad y de procesos, además de cumplir con todas las exigencias sanitarias.

Fuente: Elaboración propia.

8.5. Sección-V: “Recomendaciones y recursos que ayudan a emprender”

Se completa esta guía para ayudar a los emprendimientos con una serie de recomendaciones y lista de recursos con el ánimo que sirvan como inspiración y ayuda a quienes están en este proceso.

Por un lado, se recopila una serie de consejos para toda persona que quiera emprender en Ecuador, sea en el sector agrario o cualquier otro (Tabla 45).

Tabla 45. Siete consejos básicos para emprender en Ecuador.

1. Siempre a la búsqueda de buenas ideas de negocio	<ul style="list-style-type: none">• Hay que formarse e informarse de forma continua, estar pendiente de nuevas oportunidades y enfoques de negocio, y pensar cómo adoptarlos.
2. Meditar para quien y en dónde se quiere vender	<ul style="list-style-type: none">• Tener en cuenta los gustos y preferencias de los distintos tipos de clientes a los que se quiera atender. Optar por la mejor forma de venta sin descartar ninguna de ellas.
3. Planificar el modelo de negocio con el fin de que sea rentable	<ul style="list-style-type: none">• Contemplar la realidad del entorno (distancias, tiempos de transporte, infraestructura tecnológica, etc.). Usar el lienzo de Canvas como ayuda en el diseño del modelo de negocio y hacer los ajustes pertinentes hasta que éste sea viable.
4. La Ley siempre es lo primero	<ul style="list-style-type: none">• Aunque en Ecuador no haya una ley específica de emprendimiento, hay otras que afectan a distintos aspectos de una actividad económica. Hay que conocerlas y cumplirlas.
5. Registrarse para ser visibles y tener derechos reales	<ul style="list-style-type: none">• En los trámites iniciales hay que registrarse en el SRI. Al salir al mercado se exige el registro en la superintendencia de compañías, indicando la razón social de la nueva empresa. En todo momento asumir los impuestos que correspondan.
6. Buscar apoyos y arriesgar	<ul style="list-style-type: none">• Independientemente si se emprende en solitario o en grupo, es recomendable buscar asesoramiento. Aprovechar la actividad de incubadoras de empresas que existen en universidades y prefecturas de provincia, así como otras ayudas privadas.
7. Localizar todo tipo de ayudas para la financiación	<ul style="list-style-type: none">• Existen fondos concursales de organismos privados, ONG's, programas específicos de ministerios, además de ayudas puntuales en municipios, prefecturas, universidades etc.

Fuente: Elaboración propia.

También se señala un grupo de sitios web; realmente hay numerosos recursos disponibles en la red que se pueden utilizar para reforzar determinados aspectos técnicos, financieros, legales, etc. Igualmente, online hay herramientas más lúdicas, por ejemplo, portales de simulación de actividades empresariales, juegos asociados con la idea de gestionar una empresa, etc., y todos ellos sirven para motivarse a lanzar un nuevo negocio (Tabla 46).

Tabla 46. Herramientas y Recursos para emprendedores.

Herramientas y Recursos Webs para Emprendedores		
Nombre del sitio Web	Descripción	Link
Germ.io	Es una web que facilita la generación de ideas de negocios, además de facilitar su proceso de maduración hasta la puesta en marcha como emprendimiento	https://qerm.io/
Twago	Facilita la externalización de actividades del emprendimiento	https://www.twago.es/expert/outsourcing/outsourcing/
Kolab	Herramienta gratuita para facturación elaboración de informes contables	https://www.kolab.org/
QuoteBase	Aplicación útil para la elaboración de presupuestos	https://www.futuresimple.com/quotes/
Google Trends	Web que permite conocer las tendencias de los mercados	https://trends.google.es/trends/?geo=ES
AYTM	Sitio web que permite crear y circular encuestas para estudios de mercado	https://aytm.com/?startupstash
GraphicSprings	En esta página web ofrece herramientas para la creación de imagen corporativa	https://www.graphicsprings.com/
AngelList	Es una web ideal para conocer y contactar inversionistas ángeles y los requisitos para acceder a sus convocatorias	https://angel.co/
Startup Company Lawyer	Brinda información detallada y asesoramiento sobre todos los aspectos legales que pueden surgir en el proceso de emprender	http://www.startupcompanylawyer.com/
Porqueabogados.com	Web jurídica que ofrece una guía paso a paso para facilitar el proceso de creación de un emprendimiento y los aspectos legales para tener en cuenta	http://www.proqueabogados.com/guia-crear-una-empresa/
Oficina Nacional de Patentes	Esta web facilita el acceso a bases de información sobre patentes	http://www.oepm.es/es/index.html
Genially	La web permite crear contenidos digitales como imágenes, infografías, vídeos, revistas, posters, etc., muy creativos y novedosos	https://www.genial.ly/
Virtonomics	Este es un juego, que simula la gestión de empresas en un mundo virtual	https://es.virtonomics.com/

Fuente: Elaboración propia.

Se puede aprender observando a los mejores, y en ese sentido las claves del éxito ayudan a focalizar los objetivos de una nueva empresa. Esto se ha hecho revisando algunos ejemplos de empresas exitosas, tal cual se ha expuesto en el apartado anterior, pero también es conveniente tener en mente por qué no llegan a funcionar las empresas. Para ello, y a modo de reflexión, se recopilan los aspectos que más inciden en el fracaso de las empresas según el autor Trías de Bes (2007) (Figura 53).

Figura 52. Las claves del fracaso de las empresas, según el libro “El libro negro del emprendedor” de Fernando Trías de Bes (2007).

1. Tener una idea de negocio no es motivo para emprender, o el problema de emprender por pura necesidad	<ul style="list-style-type: none"> • Es preciso tener una clara motivación e ilusión para llevar a cabo un proyecto empresarial
2. Emprender no es una acción puntual, sino una forma de vida	<ul style="list-style-type: none"> • La persona con carácter emprendedor es aquella que ama la incertidumbre y que disfruta emprendiendo
3. El camino del emprendimiento siempre está lleno de imprevistos y de errores	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que ser una persona que no se rinde. El espíritu luchador se puede forjar con entrenamiento y formación
4. Asociarse por miedo o para conseguir recursos gratis finalmente resulta muy caro	<ul style="list-style-type: none"> • La soledad también da velocidad y libertad. Si se busca un socio mejor solo para que aporten capital
5. Los principales criterios para elegir socios son la honradez y compartir valores	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que buscar personas que aporten valor, que complementen las debilidades propias y que compartan las ambiciones y riesgos
6. Hay que pactar desde el primer día cómo gestionar el momento cuando un socio pida separarse del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo hay que remunerarlo con sueldos. No se puede ir a partes iguales cuando no todo el mundo aporta lo mismo
7. Las desavenencias entre socios siempre aparecerán con el tiempo, especialmente por desconfianza	<ul style="list-style-type: none"> • También por: la implicación en el trabajo, el enfoque que se da a las tareas, la falta de comunicación, o el cambio de objetivos y deseos comunes
8. Pensar en que de la idea depende el éxito. Lo importante no es la idea sino cómo se pone en práctica	<ul style="list-style-type: none"> • Junto a la idea hay que tener muy claro el modelo de negocio. No hay que pensar tanto en qué vender sino en por qué nos comprarán
9. Elegir sectores que o no se conocen o bien no nos gustan	<ul style="list-style-type: none"> • El éxito depende de aportar algo nuevo al sector donde se va a trabajar. Si te gusta lo conocerás mejor y tomarás decisiones más adecuadas
10. Además de que un sector te guste ha de tener rentabilidad económica	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que elegir actividades en crecimiento, con poca competencia y que exijan poca inversión inicial
11. Las necesidades personales y ambiciones materiales de quién emprende puede arruinar el negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar contemplando el peor escenario. Tener el apoyo de la familia y gestionar eficazmente los ingresos aunque sean buenos
12. Emprender suele descompensar la vida personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Emprender exige mucho tiempo y dedicación, hay que ser consciente de ese riesgo y planificar muy bien el esfuerzo y la conciliación
13. Los modelos de negocio se han de poder modificar si a medio plazo no son viables	<ul style="list-style-type: none"> • La sostenibilidad en el tiempo es más importante que el crecimiento. Hay que responder a los desafíos y no eternizar las decisiones
14. Ser emprendedor/a no es lo mismo que ser empresario/a	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor/a es quién crea negocios, empresario/a los gestionan y hace crecer, si no puedes hacer lo segundo mejor retirarse a tiempo

Se termina indicando que, en la actualidad todo el mundo ha comprendido que "a emprender se aprende" y que fomentar el emprendimiento es impulsar el desarrollo económico y social de los países además de potenciar la resolución de problemas en un mundo muy cambiante como es el actual. Todo esto ha propiciado que en las últimas dos décadas hayan proliferado una gran cantidad de sitios oficiales y de instituciones muy prestigiosas dedicadas a la formación en emprendimiento. Hay numerosas publicaciones que sirven como libros de cabeceras para quienes despiertan su espíritu emprendedor, y que se basan en los métodos que se están usando en las escuelas de negocio para fomentar la creación de empresas. Sin duda uno de los referentes internacionales es el trabajo que se desarrolla en el MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) que se ha posicionado internacionalmente como uno de los referentes en el impulso de emprendedores desde el seno de las universidades (<http://entrepreneurship.mit.edu/courses/>). Se recopilan en la Figura 54 los pasos que a criterio de Bill Aulet necesita realizar quienes quieren lanzar una empresa emergente exitosa (Aulet, 2014).

Figura 53. Pasos para lanzar una empresa exitosa, según el libro “La disciplina de emprender”, de Bill Aulet (2014).

¿Quién es tu cliente?

- Segmentación del mercado
- Selección mercado inicial
- Perfil del cliente final
- Calcular tamaño mercado inicial
- Describir e identificar a los primeros clientes

¿Qué puedes hacer por tu cliente?

- Vida útil del producto
- Cuantificar la propuesta de valor
- Fija tu posición competitiva

¿Cómo adquiere tu cliente el producto?

- Determinar la unidad de producción
- Esquema del proceso de adquisición de un cliente
- Esquema del proceso de venta para adquirir un cliente

¿Cómo obtienes dinero con tu producto?

- Diseñar modelo negocio
- Determinar la política de precios
- Calcular el valor a largo plazo de un cliente adquirido
- Calcular el coste de adquisición de un cliente

¿Cómo diseñas y fabricas tu producto?

- Identifica y prueba tus supuestos clave
- Definir el Producto Mínimo Viable de la empresa

¿Cómo consigues que tu empresa sea escalable?

- Calcular el tamaño total disponible en próximos mercados
- Desarrollar un plan de producto

Fuente: Elaboración propia a partir de Bill Aulet (2014).

8.6. Conclusiones del Capítulo VIII

- ✓ Los procesos de emprendimiento, si bien, se pueden realizar por cuenta propia, no se recomienda que se hagan sin una guía u orientación. Quienes emprenden, independientemente del tipo de negocio, deberían marcarse un plan de trabajo que les sirviera para clarificar y acelerar su itinerario emprendedor. Precisamente en este capítulo se ha sintetizado, a modo de guía, lo que es el proceso y trámites que deberá realizar quién quiere poner en marcha una empresa. Se pretende con ello, facilitar el camino a seguir y orientar sobre los pasos necesarios a dar, aliviando los obstáculos propios de cualquier emprendimiento.
- ✓ Las incubadoras y otras figuras que surgen para el acompañamiento e impulso del itinerario emprendedor son un gran apoyo a la hora de emprender. No se trata solo de disponer de información, un espacio físico, o herramientas puntuales para consolidar ese camino, lo más interesante es la mentorización de profesionales, algunos de reputado prestigio que se ofrecen para acompañar a quienes emprenden en el momento donde se sienten más vulnerables. Además, el mero hecho de compartir espacio, tener alrededor personas que están en el mismo desempeño, ya es una ayuda emocional que alienta a superar las caídas y adversidades que, sin duda, toda persona experimenta en el momento de emprender.
- ✓ En cualquiera de los casos, iniciar la aventura de crear una empresa en compañía o en solitario, todo itinerario emprendedor también necesita de una fuerte componente formativa. No sólo hay que adquirir y reforzar muchas habilidades técnicas, también hay que aprender técnicas de mercadotecnia, de venta usando las nuevas tecnologías, de gestión de empresa, de contabilidad y de cualquier disciplina que consagre a quién emprende como posterior empresario/a. Las capacitaciones no sólo potencian las habilidades profesionales, también las actitudes más personales se refuerzan en estos cursos específicos de emprendimiento. Capacidad de liderazgo, de solventar conflictos en el grupo, organización del tiempo, reducir la aversión al riesgo, la persuasión, la creatividad, el optimismo, etc., todas estas son actitudes imprescindibles para quienes desean vivir de su propia empresa, y todas ellas se adquieren con la experiencia y la formación.
- ✓ Vale la pena identificar y revisar algunos casos de éxito, para aprender qué les ha hecho posicionarse en los mercados y trasladar dichas enseñanzas al negocio propio. Los casos seleccionados como ejemplos muestran modelos de agronegocios diferentes. De ellos se remarca el que

han sabido adaptarse a las demandas actuales de los consumidores, pero sin menospreciar la producción y el origen del producto, de hecho, la mayoría tienen como aliados a los productores. Además, las empresas son más exitosas si apuestan por la innovación, la cual no siempre tiene que venir de obtener un producto novedoso, también las nuevas formas de presentación o marketing, la facilidad del consumo, o aportar junto al producto una serie de servicios complementarios al mismo, también suponen una novedad que el cliente valora. En general una clave que asegura el éxito siempre radica en saber adaptarse a los cambios y en tener una amplia visión del futuro. En este sentido, adelantarse a los tiempos y adoptar prácticas de cultivo y elaboración que respeten la sostenibilidad del planeta será sin duda una de las principales líneas de producción de alimentos en las próximas décadas.

- ✓ También es útil realizar una reflexión sobre las causas principales del fracaso de las empresas, para aprender a no caer en lo que hizo quebrar otros proyectos. Cualquier iniciativa emprendedora tiene un fuerte componente sociológico, al fin y al cabo, las empresas fracasan porque están gestionadas por personas, y las personas son siempre imperfectas. Pero la reflexión adelanta a la actuación y pensar en lo que no es conveniente hacer acaba ahorrando tiempo y recursos, y ayudando a forjar proyectos viables en el tiempo.
- ✓ Los lienzos de Canvas son una herramienta que facilita el diseño del modelo de negocio. Aplicar cualquiera de los dos esquemas planteados, agiliza la planificación de la actividad y complementa todos los aspectos más teóricos que se desarrollan en un plan de empresa. Pero tanto en un sentido como en otro, lo más interesante es usar ese planteamiento sobre papel para impulsar un testaje real de la idea de negocio, algo que hay que hacer interactuando con los posibles clientes finales. Todo ello es procedente antes de invertir demasiado tiempo y recursos en el proyecto empresarial. Aunque la visión que transmite las llamadas metodologías ágiles aún no ha sido muy adoptada por los proyectos agroalimentarios, tener una imagen profesional de la propuesta y apostar por la faceta comercial junto a la productora de alimentos, son dos puntos imprescindibles para que las empresas agrarias tengan la sostenibilidad económica que necesitan, y dichas herramientas ayudan a tener ese enfoque.
- ✓ Todas estas ideas han sido recopiladas a modo de guía orientativa con el fin de ayudar a quienes quieren emprender en Ecuador. Se termina con una pequeña lista de recomendaciones, a sabiendas que cada persona

que emprende deberá probar y sacar sus resultados en base a su propia experiencia. En cualquier caso, se ha tratado de sintetizar aspectos claves para iniciar una nueva empresa en Ecuador, sean o no del sector agroalimentario. La creación de nuevos modelos de negocios, sobre todo si son innovadores y se gestionan con profesionalidad, son el mejor impulso que puede darse para el desarrollo económico y social de los países.

Capítulo IX. Conclusiones Globales

Antes de presentar las conclusiones de la tesis, es preciso reconocer también las limitaciones del estudio para enmarcar, contextualizar y clarificar las conclusiones que aquí se presentan.

Parte de estas limitaciones que en gran medida ya fueron expuestas en el apartado 3.1., básicamente radican en la poca información científica o de rigor que de forma previa se pudo localizar sobre el sector agroalimentario de Ecuador. Mucha menos información existe sobre la situación del sector en la zona de Esmeraldas, que además tiene un colectivo productor con muchas limitaciones formativas, de edad, y en general una agricultura muy precarizada. Todo ello hace que un análisis centrado en detectar intenciones, voluntades, intereses, en crear nuevas empresas o innovar en las que ya están funcionando, sobre todo a nivel de producción, fuera realmente casi una quimera. Aun tomando conciencia de esta limitación, se pretendió ahondar en la cuestión de si los agentes esenciales para el desarrollo del sector agroalimentario de Ecuador serían receptivos y partidarios de implicarse en tareas de emprendimiento, y de ahí los objetivos y planteamientos seguidos.

Con la experiencia obtenida durante el tiempo que se ha dedicado a la presente investigación, se puede afirmar que hay una gran deficiencia de información concreta para el sector agroalimentario, y también que son muchos los datos que, a modo de estadísticas oficiales o de estudios particulares, se necesitarían ir recabando para entender la problemática que vive esta sociedad y

buscar soluciones futuras. Se cree, por lo tanto, que esta investigación aporta en este sentido una información procedente y que con seguridad puede abrir el camino a otros trabajos futuros, permitiendo que éstos no tengan que partir prácticamente de cero, como ha sido este caso. Por otra parte, la secuencia de capacitación propuesta y la dinámica de trabajo desarrollada puede servir de base para extender el mismo enfoque en otros colectivos. También hacer un seguimiento continuado de qué ocurre con los dos grupos aquí analizados partiendo de los resultados obtenidos en esta Tesis, podría dar lugar a un estudio mucho más pormenorizado de los aspectos que hay que trabajar para impulsar los rasgos emprendedores y la creación de nuevos agronegocios en la provincia de Esmeraldas.

Una vez matizadas las principales limitaciones se van a detallar las principales conclusiones obtenidas de forma global, y que complementan a las ya expuestas en los distintos capítulos, con el fin de aportar una visión más integral, que enriquezca la lectura, interpretación y cierre de la investigación desarrollada.

- ✓ Con el diagnóstico descriptivo realizado y el complemento analítico que aportan los métodos estadísticos aplicados, se ha puesto en evidencia los principales problemas y opciones que tiene el sector agroalimentario de Ecuador. Aunque la mayoría de las conclusiones obtenidas se podrían extrapolar al conjunto de la agricultura ecuatoriana, el estudio se ha centrado de forma especial en las parroquias rurales del cantón Esmeraldas, donde predomina una agricultura basada en el cultivo del cacao, y de forma residual, plátano, limón, naranja, café y otras frutas. También tiene su relevancia la actividad ganadera, junto con la pesca siendo lo habitual que los productores se dediquen al menos a dos actividades, siempre a una de manera más intensa que a otra.
- ✓ Las explotaciones de las zonas en las que se trabajó tienen un marcado carácter familiar y están dirigidas en más del 90% por hombres. En cualquier caso, se percibe que las mujeres tienen cada vez más presencia, y empiezan a trabajar la tierra y a gestionar por sí mismas el proceso agrícola. De los productores analizados más de 60% supera los 55 años. Estos productores tienen varios factores comunes: generalmente no han terminado la instrucción primaria, hay un elevado porcentaje de analfabetismo, y su labor ha sido toda su vida trabajar la tierra o criar animales únicamente para cubrir los gastos familiares y subsistir, apenas muestran intención de crecer o de tecnificar los procesos. Sin embargo, la experiencia de capacitación en la que han podido participar 80 productores, ha sido muy favorable, y tras ella, muestran su interés en cambiar su realidad y poder transformar lo que ellos mismos cultivan, a

pesar de que, en general, son muy conscientes de sus grandes limitaciones.

- ✓ Es claro que este estudio se enfrentó a dichas limitaciones y que los resultados obtenidos hubiesen sido muy distintos si el perfil medio de los productores fuese otro. Pero lo que supuso un freno sustancial para los planteamientos iniciales, fue la poca información científica o de rigor que se encuentra disponible del sector agroalimentario de Ecuador. Realmente son muchos los datos que, a modo de estadísticas oficiales o de estudios particulares, se necesitarían ir recabando para entender la problemática que vive esta sociedad y buscar soluciones futuras. Se cree, por lo tanto, que esta investigación supone una clara aportación para abrir el camino a otros trabajos futuros.
- ✓ Se ha podido apreciar también que el sector agropecuario del Ecuador es el sector que más personas emplea en las zonas rurales, y resulta por lo tanto vital para el mantenimiento de la población en grandes áreas del país. La actividad agraria se sustenta en cadenas muy desequilibradas donde predomina un gran número de pequeñas explotaciones, mientras que aún es muy carente de industrias agroalimentarias. Otro rasgo que evidencia el carácter de agricultura de supervivencia es que lo habitual es que los productores no estén registrados en la agencia tributaria, y quienes sí lo están lo hacen bajo un régimen simplificado y motivados bien por el deseo de acceder a créditos financieros, o bien porque quieren asociarse, y dado que para estas dos cuestiones es requisito estar registrados en la agencia tributaria (Servicio de Rentas Internas).
- ✓ En la práctica se comprueba que el trabajo realizado por el eslabón de origen y el de acopio, la profesionalización es muy reducida. También son éstos los eslabones de la cadena donde se concentran personas con escasos estudios académicos y técnicos, lo que no favorece una correcta gestión de las unidades agrarias, ni la introducción de procesos tecnificados; en realidad con su bagaje actual tienen pocas opciones más allá de cultivar para subsistir.
- ✓ De acuerdo con el panel de expertos que participó en la investigación a través del método Delphi, se puede indicar que, el sector agropecuario del Ecuador cuenta con grandes ventajas y potencialidades como la fertilidad de la tierra, la gran variedad disponible de productos agrícolas, ganaderos y pesqueros, obtenidos gracias a la bondad de los distintos climas que caracterizan a las distintas regiones geográficas del Ecuador. Pero así mismo, esas potencialidades se ven mermadas por causa de la poca

formación de los productores, el difícil acceso a créditos y tecnologías, y el que no existan leyes que fomenten el emprendimiento empresarial y agropecuario. A pesar de estas dificultades, el personal experto mantiene que muchas de estas situaciones se pueden revertir con la implementación de una legislación específica que ayude al lanzamiento de nuevos emprendimientos, a la par que se facilite el acceso a los créditos y a las tecnologías.

- ✓ El análisis de la cadena de valor de dos cultivos representativos del Ecuador, como son el cacao y la palma africana, confirma que de toda la cadena agroalimentaria el eslabón más débil es el de origen. Los productores son los que obtienen las producciones que sustentan al resto de eslabones de la cadena, pero son quienes menos valor perciben y menos peso tienen en el funcionamiento de la misma. Entre las medidas que ayudarían a reforzar su posición está la de agruparse en organizaciones colectivas, para lo que existen distintas modalidades recogidas en la Ley de Economía Popular y Solidaria. Las ventajas de agruparse han sido detalladas y se concretan en que no solo le daría mayor respaldo y fuerza a la hora de negociar los precios de las producciones, también podrían invertir en tecnología y sería más factible implementar empresas transformadoras para obtener un producto que puedan vender directamente a los consumidores finales. El futuro de la agricultura parece depender de que se desarrollen nuevos modelos de negocio innovadores y con los que se obtenga una diferenciación que les permita obtener resultados mucho más favorables.
- ✓ El éxito de los emprendimientos en general está muy ligado a la experiencia de quienes trabajan en el sector y en la motivación o actitud que tienen a la hora de emprender. Es por ello que se seleccionaron dos colectivos para estudiar el comportamiento emprendedor en el sector agrario que fueron: por un lado, los productores de las parroquias rurales del cantón Esmeraldas (Tabiázo, Tachina, Vuelta Larga, Camarones y Chinca); y por otro los estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, que son potenciales trabajadores del sector o podrían iniciar nuevos agronegocios en un futuro próximo.
- ✓ La aplicación del método EMPRETEC con el colectivo de estudiantes, ha permitido observar que los talleres tuvieron un claro efecto sobre los universitarios, esta mejora puede parecer menor que el observado en los productores, quizás porque los estudiantes son un colectivo que ya parte de un importante nivel de conocimientos previos y es más difícil que den un salto sustancial en la forma de percibir el emprendimiento. Se constató

que la forma en la que se desarrollaron los talleres también influye a la hora interiorizar los conocimientos; por otra parte, se vio que las mujeres suelen experimentar un cambio más favorable que los hombres. A pesar de demostrarse la existencia de cambios positivos en la actitud emprendedora de los estudiantes tras la capacitación, no se puede afirmar que éste haya llegado a un nivel que pueda catalogarse como óptimo. Sin duda se tendría que incidir con mayor dedicación, tiempo, y en lo posible extendiendo el uso de metodologías ágiles, para esperar mejores resultados.

- ✓ Al analizar mediante procedimientos estadísticos la influencia de determinados factores sobre la actitud emprendedora de los estudiantes, se puede ver qué aspectos como el cantón, área de la que proceden, el sexo, el contar con familiares emprendedores, la relación con ese familiar emprendedor o el tipo de metodología del taller, sí que influyen en el cambio percibido tras la capacitación. En el Capítulo VI se ha detallado cuáles de esos factores inciden respecto a cada actitud valorada. En cualquier caso, hay actitudes como la “planificación sistemática y seguimiento”, “buscar riesgos calculado” y “ser persuasivos y construir redes de apoyo” que tendrían que trabajarse mucho más intensamente si lo que se pretende es fomentar los emprendimientos agrarios desde las universidades, ya que son algunas de las que se perciben más debilidades entre los universitarios de las tres escuelas de empresa que han participado en el estudio.
- ✓ El colectivo de productores, bajo la metodología EMPRETEC muestra un cambio a mejor en todas las actitudes analizadas, pero como ocurre con el colectivo universitario, no podría afirmarse que el grupo analizado muestra un claro carácter emprendedor, según establece dicha herramienta. Al igual que se hizo con el colectivo estudiante se profundizó más sobre los factores que podrían estar explicando las diferencias observadas antes y después de realizar la capacitación. Se tomaron en consideración la edad, sexo, parroquia, estudios y el nivel de estudios que tenían, observándose diferencias significativas en el cambio de actitud en algunos de los factores para algunas de las preguntas. Lo que es claro es que se da una evolución positiva, y el análisis paralelo de la información recabada tras la ejecución de cada uno de los talleres, dan motivos para que se sigan realizando iniciativas como las desarrolladas en la presente investigación. Por ejemplo, aunque se evidencia que existe un clima de desconfianza entre los agricultores que les frena a impulsar los trabajos asociados, los productores recapacitaron sobre las numerosas ventajas que tendría hacerlo y mostraron interés en formarse sobre cómo poner en marcha los

distintos tipos de empresas sociales; también valoraron como muy útil la herramienta para registro de su actividad a pie de campo, que se les proporcionó durante los talleres, e indicaron que les gustaría modificar la forma de gestionar y producir en sus explotaciones agrarias. Se diría con ello que se ha conseguido despertar su curiosidad e interés para iniciar una serie de cambios, y que se han dado cuenta que han de realizar mejoras en su entorno laboral si pretenden seguir viviendo de la agricultura. Por lo tanto, lo logrado con la capacitación realizada es solo el germen de un cambio mayor que podría darse en los próximos años si se siguiera trabajando con ellos.

- ✓ Para ayudar al impulso de nuevos emprendimientos, se ha establecido en esta Tesis una guía con el fin de que sirva al personal responsable de formar e informar sobre creación de empresas sobre los pasos a realizar durante el itinerario emprendedor. Entre la generación de una nueva idea de negocio y el inicio de la actividad económica que supone esa nueva empresa es mucho el tiempo que se requiere y las tareas a realizar para completar el proceso. Se muestran enfoques novedosos, como son los que se están empleando con las metodologías ágiles, y que sin duda tendrían que introducirse en el proceso de creación de nuevos agronegocios, ya que se basan en lanzar propuestas que aporten valor a los clientes, pero evitando invertir en algo que previamente no se ha testado o no se ha valorado con los destinatarios finales. También se ha expuesto la necesidad de valorar tanto casos de éxito (de los que puede aprenderse los aspectos que llevaron al mismo) como reflexionar sobre los aspectos que suelen derivar en fracaso (para evitarlos).
- ✓ En cualquier caso, si hay un aspecto que se ha resaltado en esta Tesis es del papel que juega la formación, siendo el mejor instrumento para impulsar la profesionalización, y con ello la modernización y competitividad de un sector tan tradicional como el agroalimentario en Ecuador. Respecto a formar en los aspectos específicos que sirvan para impulsar distintos modelos de agroemprendimientos, se ha constatado que a emprender se aprende, y las mejoras observadas tras la pequeña capacitación específica que se logró realizar a un total de 80 agricultores y a 70 estudiantes universitarios, así lo constatan.

Se concluye la presente Tesis con un grupo de **recomendaciones** que se consideran esenciales si lo que se pretende es impulsar los agroemprendimientos en Ecuador. Se distingue entre las que tendrían que realizarse por las administraciones y entidades que trabajan para el conjunto de la sociedad (como son las universidades, organizaciones agrarias, etc.) y por otra parte las que tendrían que ejecutarse por parte de los propios agricultores, así como el resto de las agentes de la cadena agroalimentaria.

Acciones para realizar por parte de las administraciones, universidades y otras entidades sociales:

- ✓ Impulsar una legislación específica que favorezca la puesta en marcha de nuevas ideas de negocio. Ello pasa por coordinar leyes ya en vigor, que regulan los regímenes fiscales, las cuestiones laborales, el empleo de la mano de obra, y otros aspectos puramente administrativos. Hay que simplificar los procedimientos y adaptarlos a las características de los negocios agrarios, que en el caso de Ecuador tienen un marcado carácter de agricultura de supervivencia.
- ✓ Empezar en el sector agrario ecuatoriano supone ayudar a la viabilidad de los pequeños negocios, ya que lo que priman son explotaciones y empresas familiares y con escasa dimensión. Uno de los frenos principales que tienen es el acceso a los créditos. Impulsar iniciativas de microcréditos u otro tipo de programas de micro mecenazgos podrían ser claves para que muchas iniciativas tuvieran posibilidades de iniciarse y mantenerse.
- ✓ Potenciar los ecosistemas emprendedores fomentando lugares de trabajo conjunto, donde se compartan experiencia, conocimientos, o recursos, y sirvan como punto de encuentro para diferentes acciones de formación. En este sentido se tendrían que fomentar los viveros de empresa y las incubadoras, así como las aceleradoras, tanto en los ámbitos cantonales, o provinciales, además de las que puedan existir por ejemplo en las universidades.
- ✓ Fomentar la I+D+i (investigación, desarrollo e innovación), por ejemplo, con beneficios fiscales a las empresas que innoven y trasladen sus mejoras a un cierto área o grupo social. Potenciar la transferencia de conocimiento, haciendo que estén mucho más en contacto el personal de las universidades y centros de investigación con el resto de los agentes de la cadena de valor. Implicar a los eslabones del origen en los planes, iniciativas o cualquier propuesta de mejora que se lance desde las

administraciones, centros de investigación y universidades, redundará en su empoderamiento, y seguramente se traduciría en una mayor motivación para profesionalizarse y realizar mejor por sí mismos.

Acciones para realizar por parte de los agricultores y de otros agentes de la cadena agroalimentaria:

- ✓ Participar en programas de formación continua dirigidos a la profesionalización del sector. En ellos se tendrían que dar a conocer no solo las novedades técnicas o comerciales, también deberían servir para que se conozcan y cumplan los requerimientos fiscales y administrativos, y en general para que el sector cumpliera todas las exigencias que marca la legislación.
- ✓ Impulsar desde las asociaciones agrarias el rol que debe asumir el eslabón del origen, valorizar la función de los agricultores, dar cabida y favorecer a que se incorporen mujeres y jóvenes. Se trata, en general, de empoderar al colectivo de productores para que asuma un papel mucho más activo y participativo no solo en la labor de obtener los alimentos, también en su comercialización. Esto último implica participar en ciertas labores de marketing, por ejemplo, visibilizando los aspectos más culturales de su labor, mostrar el valor ambiental del entorno productivo etc., ya que son cuestiones que ayudan a crear un vínculo emocional con el consumidor.
- ✓ Impulsar el asociacionismo como única vía para aumentar la dimensión y reforzar el poder de negociación de los productores dentro de la cadena de valor.
- ✓ Invertir en la industria de transformación, lo que les permita captar más valor de la producción primaria y llegar al consumo de manera directa.
- ✓ Apostar por los canales cortos, la producción diferenciada y calidades como la ecológica o de comercio justo, que puedan certificarse con sellos internacionales. Cubrir la demanda nacional de nuevos productos a la par que se revalorizan producciones tradicionales y fuertemente ligadas a la cultura autóctona.
- ✓ Hay que buscar nuevos ingresos y eso pasa por diversificar la actividad de las explotaciones agrarias, combinando la obtención de alimentos con otras líneas de trabajo, por ejemplo, el agroturismo, la revalorización de subproductos agrarios para otros usos como los biocombustibles, etc.

- ✓ En general, todo lo que sea adoptar nuevos modelos de negocio que aporten una diferenciación, se adapten a la demanda y cubran las exigencias en materia de medio ambiente. Ecuador tiene unas condiciones excepcionales para darse a conocer por producciones certificadas y respetuosas con el entorno, lo que supondría reorientar la producción por ejemplo de cacao o de palma africana, hacia un nuevo concepto de calidad en el que se integran los aspectos sociales y ambientales además de los puramente nutricionales de un alimento. Todos estos valores cada vez son más demandados por el consumo y son los que se están exigiendo en los nuevos modelos alimentarios a nivel mundial, ya que están en consonancia con términos como la bioeconomía y la economía circular que parece serán los que marquen el futuro más inminente del sector agroalimentario.

X. Referencias Bibliográficas

- Abreu, J. L. (2014). El Método de la Investigación Research Method. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204. Recuperado 7 de enero de 2019 de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Acoltzin-Vidal, J. R. C. (2014). What do parametric tests compare? *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 52(1), 7-8.
- Albisu, L. M. (2011). Las cadenas agroalimentarias como elementos fundamentales para la competitividad de los productos en los mercados. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 28, 451-452. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14115904001>
- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 2, 83-96.
- Álvarez S, I., y Pulgarín, S. (2016). Sobre las interacciones en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Reflexiones pedagógicas Universidad del Rosario*, 5, 221. Recuperado 1 de mayo de 2018 de <https://mx.123dok.com/document/wq29742z-sobre-las-interacciones-en-el-proceso-de-ensenanza-y-aprendizaje.html>
- Amat, J. (2016). Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon. Recuperado 11 de junio de 2019, de RPub's website: https://rpubs.com/Joaquin_AR/218464

- Amatori, F. (1980). Entrepreneurial Typologies in the History of Industrial Italy (1880–1960). *Business History Review*, 54(3), 359-386. <https://doi.org/10.2307/3114244>
- Araya-Castillo, L., y Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: Un aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, IV(142), 45-61. Recuperado 12 de octubre 2017 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004>
- Armas, M. (2018). *Comunicación personal*. Esmeraldas.
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao Ecuador. (2015). Anecacao Ecuador. Recuperado 12 de junio de 2019, de Caco Nacional website: <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- Aulet, B. (2014). Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful start-up. *Central european business review* , 3. Recuperado 7 de enero de 2019 de <https://cebr.vse.cz/pdfs/cbr/2014/01/10.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2018). Estadísticas Económicas. Recuperado 12 de junio de 2019, de Estadísticas Económicas 2018 website: <https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Barrera, A. I., Baca, J., Santoyo, H.V., y Altamirano, J. R. (2013). Proposed method for analyzing the competitiveness of agribusiness value networks. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 32(Enero-Junio), 231-244.
- Blanco G, A., Mercado I, C., y Prado R, A. (2017). Perfil y motivación de la juventud emprendedora española. *Revista de Estudios de Juventud*, (99), 23-34 Recuperado 7 de enero de 2019 de http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/46/publicaciones/revista99_capitulo2.pdf
- Blasco, J., López P, A., y Mengual-Andres, S. (2010). Validación mediante método Delphi de un cuestionario para conocer las experiencias e interés hacia las actividades acuáticas con especial atención al Windsurf. En *Agora para la educación física y el deporte* (Vol. 12), 75-96. Recuperado 7 enero de 2019 de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3217522.pdf>.
- Bolívar, F. (2011). *Incubadoras de empresas como herramienta de desarrollo empresarial*. Editorial Acad Mica Espa.
- Brassel, F., Herrera, S., Laforge, M. (2008). ¿Por qué tierra? En M. L. Frank Brassel, Stalin Herrera (Ed.), *¿Reforma Agraria en el Ecuador?: viejos temas, nuevos argumentos* (pp. 11-16).

- Briceño, M. de los A. (2009). La innovación como accionante del emprendimiento en las organizaciones. *Revista EAN*, (66), 85-99. <https://doi.org/10.21158/01208160.n66.2009.475>
- Burbano, J. (2012). *Proyecto de emprendimiento en colegios*. Esmeraldas: PUCESE.
- Burbano, J. (2016). *El Sector Agroalimentario de Ecuador: Una Aproximación al Ecosistema Emprendedor*. Recuperado 15 de septiembre de 2017 de [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/74412/BURBANO - Situación actual del emprendimiento en el sector agroalimentario de Ecuador y planteami....pdf?sequence=1](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/74412/BURBANO_Situación actual del emprendimiento en el sector agroalimentario de Ecuador y planteami....pdf?sequence=1)
- Burbano, J., y Fernández-Zamudio, M. Á. (2018). Diagnóstico del sector agroalimentario de Ecuador: una aproximación al ecosistema agroempresario. *Anales Científicos*, 79(2), 519. <https://doi.org/10.21704/ac.v79i2.1264>
- Calderón, A. (2016). *Política industrial y tecnológica de Ecuador: avanzando en la construcción de capacidades*. Recuperado 30 de agosto 2018 de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/41823>
- Caro, J., y Ibáñez, C. (2000). Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad. *Serie Cuadernos Técnicos (IICA)*. Recuperado de <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=XL2012000912>
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales* (tercera). Recuperado 6 demarzo de 2018 de <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN EN CC.SS..pdf>
- Céspedes, A. (2012). *Principios de Mercadeo* (5ta ed.). Recuperado de <http://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/08/Principios-de-mercadeo.pdf>
- Chang, A. L. (2010). Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Recuperado el 7 de enero de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2513>
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., y Báez, J. (1999). *Administración de recursos humanos*. Recuperado 11 de mayo 2019 de <https://books.google.com.ec/books?id=ZYSDcgAACAAJ&dq=Administración+de+recursos+humanos:+el+capital+humano+de+las+organizaciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjHgeuMpODiAhUBwFkKHZQVCGoQ6AEIKzAB>

- Ching, H. Y., y Kitahara, J. R. (2015). Propensão a empreender: uma investigação quantitativa baseada nas características empreendedoras de alunos do curso de administração. *Revista de Ciências da Administração*, 1(1), 99-111. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n43p99>
- Ching, H. Y., y Kitahara, J. R. (2017). Impact of the Exposure to Entrepreneurship Education on Students' Entrepreneurial Intentions: A Case - Based Study of the Higher Education in Brazil. *Business and Management Studies*, 3(4), 85-93. <https://doi.org/10.11114/bms.v3i4.2772>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2018). Empretec – Inspiring entrepreneurship. Recuperado 10 de junio de 2019, de <http://empretec.unctad.org/>
- Cossio, M. L. T., Giesen, L. F., Araya, G., Pérez, M. L. S., Vergara, R. L., y Manca, M. (2011). *Cimientos de emprendimiento en el Ecuador*. Recuperado 11 de mayo 2019 de [http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/cimientos de emprendimiento en el ecuador.pdf](http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/cimientos%20de%20emprendimiento%20en%20el%20ecuador.pdf)
- Crespo, D. P. (2015). *Cadenas Productivas y Desarrollo Económico Rural en Latinoamérica*. Recuperado de www.concope.gob.ec
- Cuji, N., Briz de Felipe, T., y Gereardo Bermúdez, F. (2018). Análisis comparativo de las cadenas de valor hortícolas en España y Ecuador: caso de Azuay y Madrid. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 38. Recuperado 11 de mayo de 2019 de https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/publicaciones/pdf_reeap_r252_91_128_tcm30-506229.pdf
- Dalkey, N., y Helmer, O. (1963). An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts. *Management Science*, 9(3), 458-467. <https://doi.org/10.1287/mnsc.9.3.458>
- Daza, A., Vilorio, J., y Miranda, L. F. (2016). Perfil emprendedor de los graduados de administración de empresas de la Universidad del Magdalena, 2010-2014. *Contexto*, 5(0), 161. <https://doi.org/10.18634/ctxj.5v.0i.584>
- Díaz-Narváez, V. P., y Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud* 14(1), 115-121.
- Díaz, L. P. (2018). Emprender es generar valor y distribuirlo socialmente. *Ciencias Sociales*, 02, 2695-2705.
- Ecuador. Registro Oficial 444. (2011). *Ecuador. Registro Oficial 444 de 10-may-2011. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del sistema financiero*. Recuperado 2 de octubre 2017 de www.lexis.com.ec

- Fernández, P., y Díaz, P. (2001). *Investigación: Significación estadística y relevancia clínica Significancia estadística y relevancia clínica*. Recuperado 6 marzo 2018 de www.fisterra.com
- Fernández, O. (1991). El Análisis de Cluster: aplicación, interpretación y validación. *Papers. Revista de Sociologia*, 37(0), 65. <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v37n0.1596>
- Fountain, A., y Huetz-Adams, F. (2018). *Cocoa barometer 2018*. Recuperado 11 enero de 2019 de [http://www.cocoabarometer.org/Cocoa_Barometer/Download_files/2018 Cocoa Barometer 180420.pdf](http://www.cocoabarometer.org/Cocoa_Barometer/Download_files/2018_Cocoa_Barometer_180420.pdf)
- Freire, A. (2005). *Pasión por emprender de la idea a la cruda realidad*. Recuperado de <http://www.norma.com>
- Fundación Iniciador. (2012). Los emprendedores consideran que no se fomenta el emprendimiento suficientemente, se sienten solos y poco respaldados. Recuperado 12 de junio de 2019, de Recursos para emprendedores website: <https://www.iniciador.com/es/recursos-para-emprendedores/observatorio-del-clima-emprendedor/observatorio-del-clima-emprendedor159>
- García-Hernández, Y., Mendoza-Saldivar, I., y Romo-Medellin, L. D. (2017). Relación entre la intención de la elección de la carrera de ingeniería civil y la iniciativa emprendedora de los estudiantes de una institución de educación superior tecnológica en hidalgo, México. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(34), 101. <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n34p101>
- García, F. (2006). El sector agrario del Ecuador: incertidumbres (riesgos) ante la globalización. *Revista de Ciencias Sociales. Num, 24*, 71-88. Recuperado 5 de mayo de 2019 de www.mag.gov.ec
- Girón, A. (2000). Schumpeter: aportaciones al pensamiento económico. En *Comercio Exterior* (pp. 1077-1084). Recuperado de 12 de junio de 2019 <https://www.mendeley.com/import/?url=https%3A%2F%2Fbiblat.unam.mx%2Fes%2Frevista%2Fcomercio-exterior%2Farticulo%2Fschumpeter-aporaciones-al-pensamiento-economico&title=Schumpeter%3A+aporaciones+al+pensamiento+economico>
- Gobierno Autónomo Decentralizado de la Provincia de Esmeraldas. (2014). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Esmeraldas 2015-2025*. Recuperado 10 de octubre de 2018 de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0860000160001_PDOT ACTUALIZACIÓN 2015_18-08-2015_12-32-18.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0860000160001_PDOT_ACTUALIZACIÓN_2015_18-08-2015_12-32-18.pdf)

- Gómez-Gómez, M., Danglot-Banck, C., Vega-Franco, L. (2003). Sinopsis de pruebas estadísticas no paramétricas. *Rev Mex Pediatr*, 70 (2), 91-99. Recuperado 5 de mayo de 2018 de <https://www.medigraphic.com/pdfs/pediatr/sp-2003/sp032i.pdf>
- Grajales, T. (2000). Tipos de Investigación. Recuperado 11 de junio de 2019, de Tipos de investigación website: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Granda, C., Feijó, E., Rivadeneira, A., Buenaño, E. (2017). *Indicadores laborales 2017*. Recuperado 11 de junio de 2019 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Informe_Ejecutivo-Dic_2014.pdf
- Guillen, A., Uanl, L., Nicolás, S., y Coah, S. (2012). Métodos No-Paramétricos de Uso Común (Non Parametric Methods of Common Usage). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1). Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)132-155.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)132-155.pdf)
- Gutiérrez, H., y de la Vara, R. (2008). *Análisis y diseño de experimentos (Segunda)*. Recuperado 7 de septiembre de 2018 de http://gc.initelabs.com/recursos/files/r161r/w19537w/analisis_y_diseno_experimentos.pdf
- Guzmán, A. P., Gutierrez, C., Oliveros, D. (2015). Análisis mundial de la cadena de valor del cacao 1 Global analysis of the cocoa value chain. *I+D Revista de Investigaciones*, X. Recuperado de http://www.udi.edu.co/congreso/historial/congreso_2016/ponencias/Negocios_Internacionales/Manuscrito_Analisis_mundial_de_la_cadena_devalor_del_cacao.pdf
- Hernández, E. R. (2014). Avances de EMPRETEC en Colombia, como programa para el fortalecimiento de las características del comportamiento emprendedor. *Inventum*, 9(16), 33-39. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.inventum.9.16.2014.33-39>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2000). Censo Nacional Agropecuario. Recuperado 11 de junio de 2018, de Censo Nacional Agropecuario website: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-agropecuario/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017a). Directorio de Empresas. Recuperado 11 de junio de 2018, de Directorio de Empresas website: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017b). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo 2017*. Recuperado 12 de junio de 2018 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Diciembre/122017_M.Laboral.pdf

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). Producción de la Industria Manufacturera. Recuperado 12 de junio de 2018, de Producción de la Industria Manufacturera website: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/produccion-industria-manufacturera/>
- International Cocoa Organization. (2015). *Annual Report International Cocoa Organization (ICCO) 2014/2015*. Recuperado 21 de octubre de 2018 de <https://www.icco.org/about-us/icco-annual-report.html>
- Kold, D. A. (2015). *Experience as the Source of Learning and Development (Secon)*. Recuperado 11 de enero de 2017 de <http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780133892406/samplepages/9780133892406.pdf>
- Lasio, V., Ordeñana, X., y Caicedo, G. (2012). *Monitor de Emprendimiento Global Ecuador 2012*. Recuperado 10 de octubre de 2016 de <https://doi.org/ISSN No.13903047>
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., y Izquierdo, E. (2013). *Monitor de Emprendimiento Global Ecuador 2013*. Recuperado 10 de octubre de 2016 de <https://doi.org/ISSN No.13903047>
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., Samaniego, A., y Izquierdo, E. (2014). *Monitor de Emprendimiento Global Ecuador 2014*. Recuperado 10 de octubre de 2016 de <https://doi.org/ISSN No.13903047>
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., Samaniego, A., y Izquierdo, E. (2015). *Monitor de Emprendimiento Global Ecuador 2015*. Recuperado 10 de octubre de 2016 de <https://doi.org/ISSN No.13903047>
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., Samaniego, A., y Izquierdo, E. (2016). *Monitor de Emprendimiento Global Ecuador 2016*. Recuperado 10 de octubre de 2016 de <https://doi.org/ISSN No.13903047>
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., Samaniego, A., y Izquierdo, E. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2017*. Recuperado 10 de octubre de 2016 de <https://doi.org/ISSN No.13903047>
- Lasso, G. (2018). La palma aceitera en el ecuador: ¿un cultivo social y sustentable? Recuperado 12 de junio de 2019, de La línea de fuego website: <https://lalineadefuego.info/2018/07/10/la-palma-aceitera-en-el-ecuador-un-cultivo-social-y-sustentable-por-geovanna-lasso/>
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., y Rigolini, J. (2013). *Latin American Entrepreneurs Many Firms but Little Innovation*. Recuperado 12 de junio de 2019 de <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/LatinAmericanEntrepreneurs.pdf>

- Levin, R. I., y Rubin, D. S. (2010). *Estadística para administración y economía (7a. ed.)*. Recuperado 3 de noviembre de 2018 de <https://www.pearsoneducacion.net/ecuador/tienda-online/pearson-estadistica-para-administracion-y-ecoomia-richard-7ed-ebook>
- Linares, R. A. (2012). *Guía para promover la cultura emprendedora responsable*. Recuperado 15 de abril de 2017 de http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/gestion_colaboradores/attachments/download/43/Guia para promover la cultura emprendedora responsable ACP GRANADA.pdf?class=icon+icon-attachment
- Lind, D. A., Mason, R D., Marchal, W G., Hano, M C., Jolly V, J C., y Prieto, G. (2001). *Estadística para administración y economía*. Editorial, McGraw-Hill. Recuperado 1 de abril de 2017 de http://abaco.uca.edu.sv/opacbfii/verdetalle_.php?idobra=73130
- Lliso, J. J., Burbano, J., y Fernández-Zamudio, M. A. (2019). Productos de calidad diferenciada y nuevos canales de comercialización. Hacia la transmisión de valores y una agricultura más sostenible. *Revista Agrícola vergel*, ISSN 0211-2728, N°. 416, 28-33.
- Llorente, F., Marín, S., y Torra, S. (2000). *Métodos probabilísticos para la empresa*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- López, E. A., y Valverde, J. G. (2016). *Elaboracion y Distribución de Bombones y Chocolates tipo Gourmet para el Mercado de Guayaquil*. (Espol). Recuperado 7 de septiembre de 2018 de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/36371>
- Maletta, H. (2011). *Tendencias y perspectivas de la agricultura familiar en América Latina*. Recuperado 4 de abril de 2017 de www.rimisp.org/cambiopobrezarural
- Manso, F. J. (2002). El Legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, (128), 79-86. [https://doi.org/Manso, J. \(2002\). El Legado de Frederick Irving Herzberg.](https://doi.org/Manso, J. (2002). El Legado de Frederick Irving Herzberg.)
- Márquez, E. (2015). La importancia de la financiación al emprender. Recuperado 12 de junio de 2019, de <http://emiliomarquez.com/2015/09/la-importancia-de-la-financiacion-al-emprender.html>
- Martín, Q. (2001). *Contrastes de hipótesis* (19.^a ed.). Recuperado 3 de noviembre de 2018 de <http://www.eio.ua.es/biblioteca/libro.asp?cod=3259>
- Maslow, A. H. (2008). *Motivación y personalidad*. Recuperado 14 de junio de 2019 de <http://www.editdiazdesantos.com/libros/maslow-abraham-h-motivacion-y-personalidad-L02000840901.html>

- Maurya, A. (2012). *Iterate from Plan A to a Plan That Works* (Second). Recuperado 14 de junio de 2019 de https://leanstack.com/Running_Lean_Excerpt.pdf
- Melián-Navarro, A., Campos, V., y Sanchis, J. R. (2011). Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 106(0), 150-172. https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2011.v106.37377
- Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación. (2013). Canales Cortos. Recuperado 12 de junio de 2019, de Estrategias más alimentación, menos desperdicios website: <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/estrategia-mas-alimento-menos-desperdicio/Canales.aspx>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Informe sobre el sector palmicultor ecuatoriano*. Recuperado de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/09/informe-palma-espanol-.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2015). *Informe 2015*. Recuperado 14 de junio de 2019 de <https://goo.gl/Zucoco>
- Ministerio del Ambiente. (2016). Ecuador busca certificar la producción de palma sostenible | Ministerio del Ambiente. Recuperado 12 de junio de 2019, de Noticias website: <http://www.ambiente.gob.ec/ecuador-busca-certificar-la-produccion-de-palma-sostenible/>
- Moncada, J. (2015). Métodos estadísticos utilizados en las ciencias del movimiento humano. *Revista Educación*, 28(2), 279-287.
- Ordóñez, C. L. (2017). Pensar pedagógicamente desde el constructivismo. *Revista de Estudios Sociales*, (19), 7-12. Recuperado 3 de noviembre de 2018 de <http://www.scielo.org.co/pdf/res/n19/n19a01.pdf>
- Orellana, L. (2001). Estadística Descriptiva. En *Estadística Descriptiva. Introducción*. Recuperado 7 de mayo de 2018 de [http://www.dm.uba.ar/materias/estadistica_Q/2011/1/modulo descriptiva.pdf](http://www.dm.uba.ar/materias/estadistica_Q/2011/1/modulo%20descriptiva.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2014). *Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de Política* (S. Salcedo y L. Guzmán, Eds.). Recuperado 3 de enero 2017 de <http://www.fao.org/3/i3788s/i3788s.pdf>
- Orozco, J. A., Parra, L. D., Ruiz, C. L., Matíz Bulla, F. J. (2017). Acompañamiento a emprendedores en la Universidad EAN: del modelo IN3 a EAN Impacta

(2011-2016). *Revista EAN*, (81), 45.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1553>

Orti, A. M., y Garzón-Fernández, J. A. (2017). *Diagnóstico de la motivación emprendedora. El aprender a querer del espíritu emprendedor: un paso más de la metodología coaching-learning*. Recuperado 4 de abril de 2018 de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/64624>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Recuperado 12 de junio de 2019 de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Pardo, A., y Ruiz, M. . (2010). Análisis no paramétrico: El procedimiento Pruebas no paramétricas. *SPSS 10. Guía para el Análisis de datos*, 581-646.

Pardo, A., y Ruiz, M. A. (2002). *SPSS 11: guía para el análisis de datos*. Recuperado 3 de noviembre de 2018 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=448231>

Pérez Porto, J., y Gardey, A. (2019). Definición de emprendimiento. Recuperado 12 de junio de 2019, de Definiciones website: <https://definicion.de/emprendimiento/>

Pill, J. (1971). The Delphi method: Substance, context, a critique and an annotated bibliography. *Socio-Economic Planning Sciences*, 5(1), 57-71.
[https://doi.org/10.1016/0038-0121\(71\)90041-3](https://doi.org/10.1016/0038-0121(71)90041-3)

Plaza, M., Rodríguez, J., Quijano, J. (2016). *Análisis y redacción*. Recuperado 3 de noviembre de 2018 de <http://www.espae.espol.edu.ec/publicaciones-de-espae/>

Poncio, D. A. (2010). *Animarse a Emprender* (3.^a ed.). Recuperado de 3 enero de 2019 de <http://www.eduvim.com.ar>

Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas. (2011). *PUCESE 30 AÑOS*. Recuperado 2 de julio de 2019 de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/1197?mode=full>

Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas. (2012). *PEDI 2012-2016*. Recuperado 2 de julio de 2019 de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/1194>

Porter, M. E., y Heppelmann, J. E. (2015). *How Smart, Connected Products Are Transforming Companies A HARvArd Business review weBinAr feAturing*. Recuperado de 3 de mayo de 2018 de www.bullseyeresources.com

Prieto, J. M., y Caridad y Ocerín, J. M. (1988). *Questiio quaderns d'estadística, sistemes, informàtica i investigació operativa. Questiió: Quaderns*

d'Estadística, Sistemes, Informatica i Investigació Operativa, ISSN 0210-8054, Vol. 12, Nº. 1, 1988, págs. 77-96, 12(1), 77-96. Recuperado 11 de junio de 2017 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2361479>

- Pulgarin, S., y Cardona, M. (2011). Caracterización del comportamiento emprendedor para los estudiantes de la carrera de administración de la Universidad del Rosario. *Administración de negocios*, 71, 22-39.
- Pulgarín, S., Cardona, M., Becerra, S., y Bonza, P. (2012). Aportes a la caracterización del comportamiento emprendedor de los estudiantes de la Konrad Lorenz. En *Suma de Negocios* (Vol. 3). Recuperado 22 de enero de 2017 de [https://blogs.konradlorenz.edu.co/files/revista_suma_negocios/vol_3_n_1_2012/5 Aportes a la caracterización del comportamiento emprendedor de los estudiantes de la Konrad Lorenz.pdf](https://blogs.konradlorenz.edu.co/files/revista_suma_negocios/vol_3_n_1_2012/5_Aportes_a_la_caracterización_del_comportamiento_emprendedor_de_los_estudiantes_de_la_Konrad_Lorenz.pdf)
- Quintero, J., y Sánchez, J. (1997). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico The Value Chain: A Strategic Thought Tool* (Vol. 8). Recuperado 12 de junio de 2019 de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Ramos, J. L., Moreno, J. L., Núñez, L. G. (2012). *Incubadora de empresas en Colombia. Balance y recomendaciones de política*. Recuperado 7 de enero de 2019 de https://www.uninorte.edu.co/web/publicaciones-uninorte/productos/-/asset_publisher/EoY8/content/incubadora-de-empresas-en-colombia-balance-y-recomendaciones-de-politica-477?inheritRedirect=false
- Ravier, A. (2011). El Essai de Richard Cantillon. *Laissez-Faire*, 35(35), 1-25.
- Reguant, M., y Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *Reire. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(9 (1)), 87–102. <https://doi.org/10.1344/reire2016.9.1916>
- Ries, E., y San Julián, J. (2012). *El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Recuperado 12 de junio de 2019 de <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/el-metodo-lean-startup>
- Rodríguez, F. G., Trstancho, J., y Hernández, F. (2014). *Caracterización del comportamiento emprendedor de los estudiantes de jurisprudencia de la Universidad del Rosario*. Recuperado de 22 de enero de 2019 de <https://mx.123dok.com/document/6zk815mz-caracterizacion-del-comportamiento-emprendedor-de-los-estudiantes-de-jurisprudencia-de-la-universidad-del-rosario.html>

- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (26), 94-119. Recuperado de 22 de enero de 2019 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291005>
- Rowe, G., y Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. En *International Journal of Forecasting* (Vol. 15). Recuperado 29 de junio de 2019 de www.elsevier.com/locate/ijforecast
- Rubio, M. J., y Berlanga, V. (2012). Cómo aplicar las pruebas paramétricas bivariadas t de Student y ANOVA en SPSS. Caso práctico. *Recerca en Educació*, 5(2), 83-100. <https://doi.org/10.1344/reire2012.5.2527>
- Ruiz, J. I. (2003). El diseño cualitativo. En *Metodología de la investigación cualitativa* (Vol. 15).
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*. Recuperado 22 de enero de 2017 de https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf
- Saboia L, F. A., y Martín C, N. (2006). Los rasgos psicológicos del emprendedor y la continuidad del proyecto empresarial: un estudio empírico. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 12(2). Recuperado 3 de noviembre de 2018 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137451002>
- Salazar, D., Cuichán, M., Ballesteros, C., Márquez, J., Orbe, D. (2017). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Recuperado 12 de junio de 2018 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESP AC_2017.pdf
- Samaniego, P. (2018). *Comunicación Personal*. Esmeraldas.
- Sánchez, R. A. (2015). t-Student. Usos y abusos. *Revista mexicana de cardiología*, 26(1), 59-61. Recuperado 11 de junio de 2017 de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-21982015000100009
- Schnarch, A. (2008). *Creatividad aplicada: cómo estimular y desarrollar la creatividad a nivel personal, grupal y empresarial*. Segunda Edición, Ecoe Ediciones.
- Scott, G. J. (2014). Evaluado por el sistema double blind review. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 67-79. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140107>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Recuperado 12 de junio de 2018 de

www.planificacion.gob.ec

- Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (2019a). Guía Básica Tributaria. Recuperado 12 de junio de 2019, de Guía Básica Tributaria website: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/guia-tributaria-basica>
- Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (2019b). Registro Único de Contribuyentes (RUC). Recuperado 11 de junio de 2019, de Registro único de contribuyente website: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>
- Statista. (2019). Aceites vegetales: consumo mundial 2015. Recuperado 12 de junio de 2019, de Consumo de Aceite de Palma website: <https://es.statista.com/estadisticas/635277/aceites-vegetales-consumo-mundial-por-tipo-de-aceite-1995/>
- Toro, L. (1917). Revista Latinoamericana de Psicología. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30(3), 529-532. Recuperado el 7 de mayo de 2017 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80530309>
- Trías de Bes, F. (2007). *El libro negro del emprendedor*. Recuperado 12 de junio de 2018 de https://www.u-cursos.cl/usuario/65cb0019312969dcc44fc854ecdb3419/mi_blog/r/El_libro_negro_del_emprendedor_Fernando_Trias_de_Bes_Capitulos.pdf
- Wilks, D. S. (2011). *Statistical methods in the atmospheric sciences*. Recuperado 12 de junio de 2018 de <https://www.sciencedirect.com/bookseries/international-geophysics/vol/100>
- World Bank Group. (2018). *Doing business 2018*. Recuperado 7 de enero de 2019 de www.worldbank.org
- Yumbla, M. R. (2010). Encadenamiento Agroalimentario: ¿Solución Sustentable De Desarrollo Rural O Consolidación Del Poder Agroindustrial? *Eutopía - Revista de Desarrollo Económico Territorial*, (2), 115-134. <https://doi.org/10.17141/eutopia.2.2010.1032>
- Zapatta, A., Ruiz, P., y Brassel, F. (2008). La estructura agraria en el Ecuador: Una aproximación a su problemática y tendencias. En M. L. Frank Brassel, Stalin Herrera (Ed.), *¿Reforma Agraria en el Ecuador?: viejos temas, nuevos argumentos* (pp. 17-32). Recuperado 22 de enero de 2017 de <https://enviomigration.files.wordpress.com/2016/02/art-la-estructura-agraria-en-el-ecuador-una-aproximacion-a-su-problematica-17-30-17-30.pdf>

XI. Anexos

Anexo 1. Proceso de cálculo de las diez actitudes propuestas por McClelland, mediante la metodología de EMPRETEC.

La manera de procesar el cuestionario es la siguiente. Las 55 preguntas una vez puntuadas (valorando desde 1 punto a la respuesta "Nunca es cierto", hasta 5 puntos cuando se responde "Siempre es cierto"), emiten un valor que debe ser ajustado para su interpretación, para lo que se sigue el procedimiento acordado por los autores de la herramienta CCE. El proceso de cálculo se realiza siguiendo los siguientes 5 pasos:

1. Se realiza una tabulación donde se exponen en filas las 55 respuestas emitidas para las 55 preguntas según cada individuo. Lo primero es tener claro cuáles son las 5 preguntas que dan la puntuación para cada una de las 10 actitudes definidas por McClelland. Hay que recordar que no todas se expresaron en sentido positivo, las que se redactaron en sentido negativo se computarán restando.
2. A continuación, se calcula el valor inicial que tendrían las 10 actitudes, sumando los valores de sus 5 preguntas (bien en positivo o en negativo), a dicha suma se añade un coeficiente positivo de 6 en todas las actitudes salvo en "Exigir eficiencia y calidad" que no se le añade nada.
3. La metodología está prevista para que todo el grupo de respuestas queden en un rango estrecho de valores, es por ello por lo que los autores iniciales proponen hacer determinados ajustes. Lo primero será

tener un “factor de corrección” que se calcula como si fuera una actitud más, ya que está formado por los valores de 5 preguntas del cuestionario inicial (3 de ellas suman, 2 restan y al total se añade 18).

4. Seguidamente se calcula la puntuación final de cada una de las 10 actitudes y para cada individuo. Del “factor de corrección” obtenido en el paso 3 se va a deducir un “valor de corrección” que es realmente con el que se define el valor final de las 10 actitudes. Ese valor de corrección no es más que un número de 0 a 7 que se resta a la puntuación inicial de cada una de las actitudes (según se obtuvo en el paso 2). La metodología propone lo siguiente: si el factor de corrección vale de 0 a 19, al valor inicial de las 10 actitudes no se le resta nada; si el factor vale de 20 a 21, se resta 3; si es de 22 a 23, se resta 5; finalmente si es de 24 a 25 se resta 7. Los valores de las actitudes ahora ya están ajustados para cada respuesta individual.

5. Pero lo que ocurre es que en los resultados no se suelen comentar valores individuales sino la respuesta que se percibe en un grupo concreto de personas, por lo que se calcula el promedio de los valores individuales. Hay que recordar que, a la hora de interpretar los resultados, como grupos se pueden distinguir los segmentos que se quieran, por ejemplo, se parte del total de personas entrevistadas, pero luego los análisis se repiten valorando por separado los miembros de cada facultad, o bien mujeres y hombres, o del grupo que ha usado una formación de otra, etc.

En la siguiente tabla se establecen las preguntas que componen las diez actitudes emprendedoras según metodología EMPRETEC y la fórmula de cálculo.

Actitud Buscar oportunidades e iniciativa	
Fórmula de cálculo (P1+P12+P23-P34+P45+6)	1. Me esmero en buscar cosas que necesitan hacerse. 12. Hago lo que se necesita hacer sin que otros tengan que pedirme que lo haga. 23. Me gustan los desafíos y nuevas oportunidades. 34. Prefiero desempeñar tareas que domino a la perfección y en las que me siento seguro. 45. Me aventuro a hacer cosas nuevas y diferentes de lo que he hecho en el pasado.
Actitud Ser persistente	
Fórmula de cálculo (P2+P13+P24-P35+P46+6)	2. Cuando me enfrento a un problema difícil, invierto mucho tiempo en encontrar una solución. 13. Insisto varias veces para conseguir que otras personas hagan lo que yo quiero que hagan. 24. Cuando algo se interpone en lo que estoy tratando de hacer, persisto en mi cometido. 35. Cuando me enfrento a serias dificultades, rápidamente me desplazo hacia otras actividades. 46. Intento diferentes maneras de superar obstáculos que se interponen al logro de mis metas.
Actitud Cumplir con sus compromisos	
Fórmula de cálculo (P3+P14+P25+P36-P47+6)	3. Termino mi trabajo o tareas a tiempo. 14. Soy fiel a las promesas que hago. 25. Si es necesario, no me importa hacer el trabajo/tareas de otros para cumplir con una entrega a tiempo. 36. Cuando estoy haciendo un trabajo para otra persona/realizando tareas de la universidad me esfuerzo en forma especial por lograr que quede satisfecha con el trabajo. 47. Mi familia y vida personal son más importantes para mí que las fechas de entregas de trabajos que yo mismo determino.

Actitud Exigir eficiencia y calidad	
Fórmula de cálculo (P4+P15+P26+P37+P48+0)	<p>4. Me molesta cuando las cosas no se hacen debidamente.</p> <p>15. Mi rendimiento en el trabajo/universidad es mejor que el de otras personas con las que trabajo/estudio.</p> <p>26. Me molesta cuando pierdo el tiempo.</p> <p>37. Nunca quedo totalmente satisfecho con la forma en que se hacen las cosas; siempre considero que hay una mejor manera de hacerlo.</p> <p>48. Encuentro la manera de terminar trabajos en forma más rápida, en la casa tanto como el trabajo.</p>
Actitud Buscar riesgos calculados	
Fórmula de cálculo (P5+P16+P27-P38+P49+6)	<p>5. Prefiero situaciones en las que puedo controlar al máximo el resultado final.</p> <p>16. No me involucro en algo nuevo a menos que haya hecho todo lo posible por asegurar el éxito.</p> <p>27. Tomo en consideración mis posibilidades de éxito o fracaso antes de decidirme a actuar.</p> <p>38. Llevo a cabo tareas arriesgadas.</p> <p>49. Hago cosas que otras personas consideran arriesgadas.</p>
Actitud Fijar metas	
Fórmula de cálculo (P6-P17+P28+P39+P50+6)	<p>6. Me gusta pensar sobre el futuro.</p> <p>17. Pienso que es una pérdida de tiempo preocuparme sobre qué haré con mi vida.</p> <p>28. Mientras más específicas sean mis expectativas sobre lo que quiero lograr en la vida, mayores serán mis posibilidades de éxito.</p> <p>39. Cuento con un plan claro de mi vida.</p> <p>50. Me preocupa tanto alcanzar mis metas semanales como mis metas anuales.</p>
Actitud Búsqueda de información	
Fórmula de cálculo (P7+P18-P29+P40+P51+6)	<p>7. Cuando comienzo una actividad, tarea o un proyecto nuevo, recaudo toda la información posible antes de darle curso.</p> <p>18. Busco el consejo de personas que son especialistas en las áreas en que yo me estoy desempeñando.</p> <p>29. Tomo acción sin perder tiempo buscando información.</p> <p>40. Cuando llevo a cabo un proyecto para alguien, hago muchas preguntas para estar seguro de que entiendo lo que quiere la persona.</p> <p>51. Me valgo de varias fuentes de información al buscar ayuda para llevar a cabo tareas o proyectos.</p>
Actitud Planificación sistemática y seguimiento	
Fórmula de cálculo (P8+P19+P30-P41+P52+6)	<p>8. Planifico un proyecto grande dividiéndolo en tareas de menor tamaño.</p> <p>19. Considero cuidadosamente las ventajas y desventajas que tienen las diferentes alternativas antes de llevar a cabo una tarea.</p> <p>30. Trato de tomar en cuenta todos los problemas que puedan presentarse y pienso lo que haría si se suscitan.</p> <p>41. Me enfrento a problemas a medida que surgen, en vez de perder tiempo tratando de anticiparlos.</p> <p>52. Si no resulta un determinado enfoque para hacer frente a un problema, desarrollo otro.</p>

Actitud Ser persuasivo y construir redes de apoyo	
	9. Logro que otros apoyen mis recomendaciones. 20. No pierdo mucho tiempo pensando cómo puedo influenciar a otras personas.
Fórmula de cálculo (P9-P20+P31+P42+P53+6)	31. Me valgo de personas influyentes para alcanzar mis metas. 42. A fin de alcanzar mis metas, busco soluciones que beneficien a todas las personas involucradas en un problema. 53. Puedo lograr que personas con firmes convicciones y opiniones cambien su forma de pensar.
Actitud Autoconfianza e independencia	
	10. Me siento confiado que puedo tener éxito en cualquier actividad que me propongo ejecutar. 21. Cambio de manera de pensar si otros difieren energéticamente con mis puntos de vista. 32. Cuando estoy desempeñándome en algo difícil o desafiante, me siento confiado en mí triunfo. 43. El trabajo que realizo es excelente. 54. Me mantengo firme en mis decisiones, aun cuando otras personas me contradigan enérgicamente.
Fórmula de cálculo (P10-P21+P32+P43+P54+6)	
Actitud Factor de corrección	
	11. No importa con quien esté hablando, siempre escucho muy atentamente. 22. Me resiento cuando no logro lo que quiero. 33. He sufrido fracasos en el pasado. 44. En ocasiones he sacado ventajas de otras personas. 55. Cuando no sé algo, no temo admitirlo.
Fórmula de cálculo (P11-P22-P33-P44+P55+18)	

Anexo 2. Cuestionario P-1 “Encuesta inicial”, aplicada a productores para el diagnóstico del sector agroalimentario del Ecuador.

ENCUESTA DIRIGIDA A PRODUCTORES AGRARIOS EN ESMERALDAS

Reciba un cordial saludo de un docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) Esmeraldas y doctorando por la Universidad Politécnica de Valencia, España. La presente encuesta tiene como finalidad recolectar datos que ayuden al desarrollo de un trabajo de investigación sobre emprendimientos en el sector agrícola; ante la acogida favorable que se digna dar al presente cuestionario, le quedamos totalmente agradecidos. Los datos que usted coloque serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad, y siempre de manera anónima con un fin académico e investigador.

DATOS INFORMATIVOS

Sexo:

Edad:

Parroquia:

Código:

Discapacidad:

Tiempo actividad:

EDUCACIÓN Y EMPLEO

1. ¿Posee estudios educativos terminados?
- SI
- NO
- 1a. Nivel de estudios educativos terminados (solo si su respuesta a la pregunta anterior fue "SI")
- Primarios
- Secundarios
- Superiores
- Posgrado
2. ¿Actualmente se encuentra estudiando?
- SI
- NO
- 2a. Nivel de estudios que cursa (solo si su respuesta a la pregunta anterior fue "SI")
- Primarios
- Secundarios
- Superiores
- Posgrado
3. La dedicación a su actividad es:
- Tiempo completo
- Medio tiempo
- Tiempo parcial
- Fines de semana
4. Número de personas a las que emplea
- 4a. De las personas que emplea. ¿Cuántas tienen los siguientes estudios?
- Primarios
- Secundarios
- Superiores
- Posgrado
- Ninguno

ACTIVIDAD

5. Tipo de actividad: Producción Comercialización Ambas

6. Su actividad ¿está formalmente registrada?
¿Dónde?

SI
NO

MAGAP
SEPS

Otra: _____

6a ¿Tiene RUC?

SI
NO

6b ¿Tiene RISE?

SI
NO

7. Indique el tipo de producción que realiza y el volumen.

Agrícola

Vol.

Pesquera

Vol. _____

Artisanal

Vol.

Otra

¿Cuál?

Vol.

8. ¿Ha crecido su actividad en los últimos años?

SI
NO

9. ¿Han crecido sus ingresos en los últimos años?

SI
NO

10. ¿Tiene proveedores de los insumos para su actividad?

SI
NO

10a. ¿De qué le proveen?

Plaguicidas

Semillas

Herramientas

Abono

Otros

10b. ¿Cuáles son sus principales proveedores?

10c. ¿Dónde se ubican sus proveedores?

10d. ¿Tiene contrato o convenio firmado con sus proveedores?

SI
NO

10e. ¿Se cumplen los contratos?

SI
NO

PARCIALMENTE

11. La producción de su actividad, la vende a:

Centro de acopio
Empresa privada

La procesa y vende al mercado

La exporta

Otra. ¿Cuál?

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

12. ¿Quiénes son sus principales clientes?

13. ¿Dónde se ubican sus clientes?

APOYO INSTITUCIONAL

14. ¿Ha recibido asesoría o apoyo en los últimos tres años?

SI

NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

14a. ¿Qué tipo de asesoría o apoyo recibió? (solo si su respuesta a la pregunta 4 fue "SI")

Capacitación

Asistencia técnica

Redes de contacto

Acceso a financiamiento

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

14b. ¿De qué tipo de institución recibió la asesoría o apoyo? (solo si su respuesta a la pregunta 4 fue "SI")

Universidad

Institución pública

Institución privada

ONG

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

14c. ¿Mantiene contacto con esa institución?

SI

NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

15. En caso de no haber recibido/usado ningún apoyo indique a qué se debió:

Desconocía que daban asesoría o apoyo

No confío en las instituciones antes mencionadas

Trabas burocráticas para acceder al apoyo/asesoría

Acceder era muy costoso

No se adaptaban a mis necesidades

No necesitaba apoyo

No tenía tiempo disponible

<input type="checkbox"/>

INNOVACIÓN

16. ¿Se ha capacitado en los últimos tres años?

SI
NO

16a. ¿De qué tipo de institución recibió capacitación (solo si su respuesta a la pregunta 6 fue "SI")

Universidad
Institución Pública
Institución privada
ONG

18. ¿La/s capacitaciones recibidas te incentivaron a realizar cambios en el negocio/emprendimiento o en los procesos productivos?

SI
NO

¿Qué cambió?

20. ¿Qué tipo de tecnología utiliza?

Alta
Tradicional
Ambas

FINANCIACIÓN

21. ¿Ha solicitado créditos productivos (c/p) en los últimos tres años?

SI
NO

21a. ¿A qué destinó el crédito solicitado?

Pago de deudas
Mejoramiento de la producción
Mejoramiento de los procesos
Ampliación finca/negocio/plantación
Contratación de personal cualificado
Gastos personales

16b. Del siguiente listado ¿En qué áreas se ha capacitado o le gustaría capacitarse?

Gestión y Administración
Finanzas /Contabilidad
Innovación/Mejoramiento productivo
Idiomas
Ventas /Marketing/Atención al cliente
Computación/Informática
Seguridad/ Prevención riesgo laboral

17. ¿Cómo valora las capacitaciones recibidas? (Responder solo si su respuesta a la pregunta 6 fue "SI")

Muy útil
Útil
Poco útil
Nada útil

19. ¿Los procesos productivos están tecnificados?

SI
NO

¿Cuál?

22. El capital con el que inició, fue:

Propio Capital no reembolsable
Crédito bancario Ayuda ONG
Préstamo a particulares

21a. ¿A qué destinó el crédito solicitado?

- Pago de deudas
- Mejoramiento de la producción
- Mejoramiento de los procesos
- Ampliación finca/negocio/plantación
- Contratación de personal cualificado
- Gastos personales

23. Diría Ud. que el acceso a créditos productivos (c/p) es:

- Muy fácil
- Fácil
- Nada fácil
- Complicado
- Muy complicado

24. De los siguientes aspectos. ¿Cuál cree Ud., que dificulta más el acceso a créditos productivos (c/p)?

- Pocas instituciones que ofrezcan c/p
- Exceso de requisitos
- Altas tasas de interés
- Excesos de procesos burocráticos
- Poca información sobre c/p
- No es complicado

25. Con los ingresos generados por la venta de su producción, diría Ud. que:

- No cubre los costos de producción
- Cubre los costos pero no genera ganancias
- Genera ganancias pero no como esperaba
- Genera ganancias superiores a lo esperado
- Le da lo justo para vivir

26. ¿Existen otras empresas o personas que ¿Se dediquen a la misma actividad que usted?

- SI
- NO

26a. Tiene relación con esas empresas

- SI
- NO
- Como

Anexo 3. Cuestionario Comportamiento Emprendedora desarrollada por EMPRETEC adaptado a estudiantes

CUESTIONARIO ACTITUD EMPRENDEDORA

DATOS INFORMATIVOS

Nombre: _____ Edad: _____
 Sexo: _____ Carrera: _____ Nivel: _____
 Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Urbana () Rural ()
 Familiar empresario/emprendedor: SI NO (Papa, Mamá, Hermano/a, Tío/a)

Marque con una X la respuesta que más se ajusta a tu forma de actuar frente a cada una de las siguientes afirmaciones.

	Nunca es cierto	Raras veces es cierto	Algunas veces es cierto	Usualmente es cierto	Siempre es cierto
	1	2	3	4	5
Me esmero en buscar cosas que necesitan hacerse.					
Cuando me enfrento a un problema difícil, invierto mucho tiempo en encontrar una solución.					
Termino mi trabajo o tareas a tiempo.					
Me molesta cuando las cosas no se hacen debidamente.					
Prefiero situaciones en las que puedo controlar al máximo el resultado final.					
Me gusta pensar sobre el futuro.					
Cuando comienzo una actividad, tarea o un proyecto nuevo, recaudo toda la información posible antes de darle curso.					
Planifico un proyecto grande dividiéndolo en tareas de menor tamaño.					
Logro que otros apoyen mis recomendaciones.					
Me siento confiado que puedo tener éxito en cualquier actividad que me propongo ejecutar.					
No importa con quien esté hablando, siempre escucho muy atentamente.					
Hago lo que se necesita hacer sin que otros tengan que pedirme que lo haga.					
Insisto varias veces para conseguir que otras personas hagan lo que yo quiero que hagan.					
Soy fiel a las promesas que hago.					
Mi rendimiento en el trabajo/universidad es mejor que el de otras personas con las que trabajo/estudio.					
No me involucro en algo nuevo a menos que haya hecho todo lo posible por asegurar el éxito.					
Pienso que es una pérdida de tiempo preocuparme sobre qué haré con mi vida.					
Busco el consejo de personas que son especialistas en las áreas en que yo me estoy desempeñando.					

Considero cuidadosamente las ventajas y desventajas que tienen las diferentes alternativas antes de llevar a cabo una tarea.					
No pierdo mucho tiempo pensando cómo puedo influenciar a otras personas.					
Cambio de manera de pensar si otros difieren energéticamente con mis puntos de vista.					
Me resiento cuando no logro lo que quiero.					
Me gustan los desafíos y nuevas oportunidades.					
Cuando algo se interpone en lo que estoy tratando de hacer, persisto en mi cometido.					
Si es necesario, no me importa hacer el trabajo/tareas de otros para cumplir con una entrega a tiempo.					
Me molesta cuando pierdo el tiempo.					
Tomo en consideración mis posibilidades de éxito o fracaso antes de decidirme a actuar.					
Mientras más específicas sean mis expectativas sobre lo que quiero lograr en la vida, mayores serán mis posibilidades de éxito.					
Tomo acción sin perder tiempo buscando información.					
Trato de tomar en cuenta todos los problemas que puedan presentarse y pienso lo que haría si se suscitan.					
Me valgo de personas influyentes para alcanzar mis metas.					
Cuando estoy desempeñándome en algo difícil o desafiante, me siento confiado en mi triunfo.					
He sufrido fracasos en el pasado.					
Prefiero desempeñar tareas que domino a la perfección y en las que me siento seguro.					
Cuando me enfrento a serias dificultades, rápidamente me desplazo hacia otras actividades.					
Cuando estoy haciendo un trabajo para otra persona/realizando tareas de la universidad me esfuerzo en forma especial por lograr que quede satisfecha con el trabajo.					
Nunca quedo totalmente satisfecho con la forma en que se hacen las cosas; siempre considero que hay una mejor manera de hacerlo.					
Llevo a cabo tareas arriesgadas.					
Cuento con un plan claro de mi vida.					
Cuando llevo a cabo un proyecto para alguien, hago muchas preguntas para estar seguro que entiendo lo que quiere la persona.					
Me enfrento a problemas a medida que surgen, en vez de perder tiempo tratando de anticiparlos.					
A fin de alcanzar mis metas, busco soluciones que beneficien a todas las personas involucradas en un problema.					
El trabajo que realizo es excelente.					
En ocasiones he sacado ventajas de otras personas.					

Me aventuro a hacer cosas nuevas y diferentes de lo que he hecho en el pasado.					
Intento diferentes maneras de superar obstáculos que se interponen al logro de mis metas.					
Mi familia y vida personal son más importantes para mí que las fechas de entregas de trabajos que yo mismo determino.					
Encuentro la manera de terminar trabajos en forma más rápida, en la casa tanto como el trabajo.					
Hago cosas que otras personas consideran arriesgadas.					
Me preocupa tanto alcanzar mis metas semanales como mis metas anuales.					
Me valgo de varias fuentes de información al buscar ayuda para llevar a cabo tareas o proyectos.					
Si no resulta un determinado enfoque para hacer frente a un problema, desarrollo otro.					
Puedo lograr que personas con firmes convicciones y opiniones cambien su forma de pensar.					
Me mantengo firme en mis decisiones, aun cuando otras personas me contradigan enérgicamente.					
Cuando no sé algo, no temo admitirlo.					

Anexo 4. Cuestionario Comportamiento Emprendedora desarrollada por EMPRETEC adaptado a productores.

CUESTIONARIO ACTITUD EMPRENDEDORA A PRODUCTORES

DATOS INFORMATIVOS

Nombre: _____ Edad: _____

Sexo: Hombre Mujer Cuatro últimos números de la cédula: _____

Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Urbana () Rural ()

Actividad a la que se dedica: Agricultor Ganadero Pesca

Marque con una X la respuesta que más se ajusta a tu forma de actuar frente a cada una de las siguientes afirmaciones.

		Nunca es cierto	Raras veces es cierto	Algunas veces es cierto	Usualmente es cierto	Siempre es cierto
		1	2	3	4	5
1	Me esmero en buscar cosas que necesitan hacerse.					
2	Cuando me enfrento a un problema difícil, invierto mucho tiempo en encontrar una solución.					
3	Termino mi trabajo o tareas a tiempo.					
4	Me molesta cuando las cosas no se hacen debidamente.					
5	Prefiero situaciones en las que puedo controlar al máximo el resultado final.					
6	Me gusta pensar sobre el futuro.					
7	Cuando comienzo una actividad, tarea o un proyecto nuevo, recaudo toda la información posible antes de darle curso.					
8	Planifico un proyecto grande dividiéndolo en tareas de menor tamaño.					
9	Logro que otros apoyen mis recomendaciones.					
10	Me siento confiado que puedo tener éxito en cualquier actividad que me propongo ejecutar.					
11	No importa con quien esté hablando, siempre escucho muy atentamente.					
12	Hago lo que se necesita hacer sin que otros tengan que pedirme que lo haga.					
13	Insisto varias veces para conseguir que otras personas hagan lo que yo quiero que hagan.					
14	Soy fiel a las promesas que hago.					
15	Mi rendimiento en el trabajo/universidad es mejor que el de otras personas con las que trabajo/estudio.					
16	No me involucro en algo nuevo a menos que haya hecho todo lo posible por asegurar el éxito.					
17	Pienso que es una pérdida de tiempo preocuparme sobre qué haré con mi vida.					
18	Busco el consejo de personas que son especialistas en las áreas en que yo me estoy desempeñando.					
19	Considero cuidadosamente las ventajas y desventajas que tienen las diferentes alternativas antes de llevar a cabo una tarea.					
20	No pierdo mucho tiempo pensando cómo puedo influenciar a otras personas.					
21	Cambio de manera de pensar si otros difieren energéticamente con mis puntos de vista.					
22	Me resiento cuando no logro lo que quiero.					
23	Me gustan los desafíos y nuevas oportunidades.					
24	Cuando algo se interpone en lo que estoy tratando de hacer, persisto en mi cometido.					

25	Si es necesario, no me importa hacer el trabajo/tareas de otros para cumplir con una entrega a tiempo.					
26	Me molesta cuando pierdo el tiempo.					
27	Tomo en consideración mis posibilidades de éxito o fracaso antes de decidirme a actuar.					
28	Mientras más específicas sean mis expectativas sobre lo que quiero lograr en la vida, mayores serán mis posibilidades de éxito.					
29	Tomo acción sin perder tiempo buscando información.					
30	Trato de tomar en cuenta todos los problemas que puedan presentarse y pienso lo que haría si se suscitan.					
31	Me valgo de personas influyentes para alcanzar mis metas.					
32	Cuando estoy desempeñándome en algo difícil o desafiante, me siento confiado en mí triunfo.					
33	He sufrido fracasos en el pasado.					
34	Prefiero desempeñar tareas que domino a la perfección y en las que me siento seguro.					
35	Cuando me enfrento a serias dificultades, rápidamente me desplazo hacia otras actividades.					
36	Cuando estoy haciendo un trabajo para otra persona/realizando tareas de la universidad me esfuerzo en forma especial por lograr que quede satisfecha con el trabajo.					
37	Nunca quedo totalmente satisfecho con la forma en que se hacen las cosas; siempre considero que hay una mejor manera de hacerlo.					
38	Llevo a cabo tareas arriesgadas.					
39	Cuento con un plan claro de mi vida.					
40	Cuando llevo a cabo un proyecto para alguien, hago muchas preguntas para estar seguro de que entiendo lo que quiere la persona.					
41	Me enfrento a problemas a medida que surgen, en vez de perder tiempo tratando de anticiparlos.					
42	A fin de alcanzar mis metas, busco soluciones que beneficien a todas las personas involucradas en un problema.					
43	El trabajo que realizo es excelente.					
44	En ocasiones he sacado ventajas de otras personas.					
45	Me aventuro a hacer cosas nuevas y diferentes de lo que he hecho en el pasado.					
46	Intento diferentes maneras de superar obstáculos que se interponen al logro de mis metas.					
47	Mi familia y vida personal son más importantes para mí que las fechas de entregas de trabajos que yo mismo determino.					
48	Encuentro la manera de terminar trabajos en forma más rápida, en la casa tanto como el trabajo.					
49	Hago cosas que otras personas consideran arriesgadas.					
50	Me preocupa tanto alcanzar mis metas semanales como mis metas anuales.					
51	Me valgo de varias fuentes de información al buscar ayuda para llevar a cabo tareas o proyectos.					
52	Si no resulta un determinado enfoque para hacer frente a un problema, desarrollo otro.					
53	Puedo lograr que personas con firmes convicciones y opiniones cambien su forma de pensar.					
54	Me mantengo firme en mis decisiones, aun cuando otras personas me contradigan enérgicamente.					
55	Cuando no sé algo, no temo admitirlo.					

Anexo 5. Cuestionario Delphi sobre experticia de expertos (DP1 – Formulario de experiencia), aplicado en la ronda uno.

1. Datos Personales

Nombres y Apellidos: _____	
Lugar/puesto de trabajo actual: _____	
Nivel de Educación:	
Sin título <input type="radio"/> Con título <input type="radio"/> : Educación básica <input type="radio"/> Bachiller <input type="radio"/> Universitario <input type="radio"/> Maestría <input type="radio"/> Doctorado <input type="radio"/>	
Profesión/Actividad económica: _____	
Experiencia Laboral <input type="checkbox"/>	Experiencia/años de trabajo en el temas agrarios/agroalimentarios <input type="checkbox"/>

2. Experticia

- 2.1. Marque con una cruz (x), el casillero que considere corresponda a su grado de conocimiento sobre el sector agrario/agroalimentario, calificándolo de 0 a 10, considerando 0 como no tener ningún conocimiento y 10 tener pleno conocimiento.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- 2.2. Valore el grado en el que los aspectos que se proponen a continuación, han influido en el conocimiento que usted tiene sobre el tema de investigación.

Aspectos	Grado de conocimiento		
	Alto	Medio	Bajo
Su formación académica			
La experiencia obtenida por la dedicación			
La gestión de proyectos agrarios			
El trabajo en empresas públicas o privadas			
La experiencia obtenida por la dedicación a estas actividades como medio de vida			
El análisis teórico o práctico realizado por usted			
Su intuición			

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.

INDICACIÓN GENERAL: El presente cuestionario consta de 3 bloques de temas en los que deseamos conocer su opinión. Las preguntas se establecen todas como afirmaciones (en positivo o negativo), le rogamos preste atención a su criterio de valoración. Lo que le solicitamos es que usted pondere, marcando una X en una escala de 1 a 5, hasta qué punto está de acuerdo o no con dichas afirmaciones. También tendrá espacio para añadir algún aspecto más que considere oportuno y no vea en el documento. ¡Muchas Gracias!

NOMBRE: _____

PROFESIÓN: _____ ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDICA: _____

I. SOBRE EL SECTOR AGROALIMENTARIO DEL ECUADOR

- El sector agroalimentario del Ecuador es:

ASPECTOS/VALORACIÓN	En total desacuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Dinámico, ya que se va adaptando continuamente a los cambios de la sociedad					
Permanece rezagado respecto a cómo están otros países cercanos a causa por falta de innovación					
Un sector en el que se debería invertir más por su alto potencial de crecimiento					
Es un gran creador de empleo en Ecuador					
Es un sector donde prima la inversión privada					

- Sobre los aspectos que frenan el desarrollo del sector agroalimentario local y nacional:

ASPECTOS/VALORACIÓN	En total desacuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Los fenómenos meteorológicos son cada vez más limitantes					
Las condiciones del suelo o la fertilidad de la tierra no es la más idónea					
Los créditos disponibles son insuficientes					
La burocracia para obtener un crédito es excesiva					
La tecnología necesaria no es accesible para los productores					
La mayor parte de la mano de obra del sector es no cualificada					
Falta de vinculación e interés por parte de las universidades					
El actual marco legal, fiscal y tributario no favorece suficientemente al sector					
El personal de este sector tiene escasa formación, técnica, administrativa y contable					
La rentabilidad es insuficiente y eso fomenta el abandono de las tierras					
Los jóvenes muestran muy poco interés por trabajar en el campo					
Los productores tienen gran dificultad para añadir valor a sus producciones					
Pocos programas de apoyo al emprendimiento agroalimentarios					

- Sobre los aspectos que pueden incentivar o impulsar el desarrollo del sector agroalimentario:

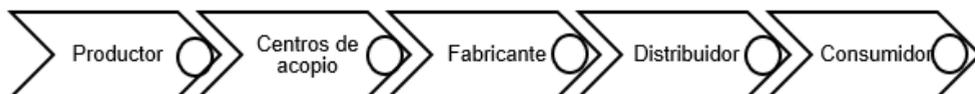
ASPECTOS/VALORACIÓN	En total desacuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
La climatología de las zonas productoras es favorable					
Los suelos son ricos y con gran potencial para uso agrario					
La actual Ley de economía popular y solidaria					
El actual Código de la producción					
La riqueza geográfica del país permite gran diversidad de opciones					
Personal con gran experiencia y tradición productora					
Costes de producción menores respecto a otros países competidores					

- Respecto al mercado y otros aspectos que pueden desarrollar el sector agroalimentario:

ASPECTOS/VALORACIÓN	En total desacuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Existe tecnología la cual es relativamente adaptable al sector agroalimentario de Ecuador					
La tendencia al alza en el consumo de productos ecológicos puede ser una gran oportunidad para Ecuador					
La existencia de nuevos modelos de negocios y emprendimientos innovadores que serían adoptables por parte del sector agroalimentario					
Los pequeños productores tienen una creciente motivación para la asociatividad					
En Ecuador la intervención privada en este sector tiene aún mucho potencial de crecimiento					
La creación de nuevas carreras universitarias vinculadas a las actividades del sector agroalimentario ayudará a impulsarlo a medio o corto plazo					
El mercado internacional debería ser el prioritario para este sector					
Para tener más incidencia en la cadena de valor, los productores de Ecuador se van a encargar de manera generalizada de la transformación del producto					
Hasta que los productores no logren vender sus productos a los clientes finales no tendrán opciones de viabilidad					

II. SOBRE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR AGROALIMENTARIO

- Sobre este diagrama de la distribución convencional en sector agroalimentario del país ¿cuál es el eslabón dónde usted observa mayores dificultades?



Señale por qué:

.....

- A la hora de definir los rasgos de los productores agroalimentarios en Ecuador se diría que:

ASPECTOS/VALORACIÓN	En total desacuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Tienen muy poco interés en asociarse					
Suelen limitarse a obtener una producción para auto sustentar a su familia					
La incorporación de jóvenes cualificados al sector es cada día mayor					
Los productores no logran agregar suficiente valor a su producción					
Falta, de manera evidente, mayor tecnología en las explotaciones					
Les falta formación técnica y agronómica					
No tienen interés en mejorar su cualificación empresarial y económica					
La adopción de nuevos modelos de negocios en el sector se está consolidando en todo el país					

- Sobre los aspectos que caracterizan a las fases de transformación de los productos primarios:

ASPECTOS/VALORACIÓN	En total desacuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
En Ecuador hay demasiados intermediarios (intervención de muchas personas o entes) para conseguir que los productos agrarios lleguen hasta el consumidor final					
El papel de los intermediarios nunca prioriza la defensa del productor					
La única función que actualmente realizan los productores en Ecuador es producir y suministrar a centros de acopio que gestionan otros					
Se negocian precios insuficientes para los productores, lo que supone que no se compensen ni los costes de producción					
La fase de procesado lo realizan industrias grandes y/o tecnificadas en las que no tienen papel los productores					
En origen, y por parte de agrupaciones de productores, se está invirtiendo en tecnologías que permiten transformar los productos para añadirle valor					
Hay cultivos prioritarios para el Ecuador que de momento no pueden ser transformado por agrupaciones de productores, salvo que éstas sean muy grandes y bien saneadas económicamente					
Cuando los productores venden directamente al cliente final lo hace en una estructura comercial muy básica y sin profesionalizar (es decir en un mercado de supervivencia)					

- En cuanto a la fase final de comercialización y consumo de los productos agroalimentarios:

ASPECTOS/VALORACIÓN	En total desacuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Lo normal en Ecuador es que quienes venden al consumidor final tengan muy poco vínculo con el eslabón de la producción					
El concepto de trazabilidad agroalimentaria o rastreo de la producción agroalimentaria está ya muy adoptado por todos los agentes del sector					
Las grandes cadenas de supermercado en Ecuador están apostando por vender alimentos de origen nacional					
Las exigencias en sanidad y calidad de alimentos por parte de los consumidores obligan a un cambio sustancial en el modelo de producción agraria en Ecuador					
Las producciones se venden básicamente en mercados locales o muy cercanos					
Las empresas distribuidoras nacionales están invirtiendo mucho en tecnología de innovación agroalimentaria (formas de envasado, nuevos formatos y tipos de alimentos etc.)					
Para impulsar el consumo nacional de productos alimentarios se necesita impulsar las certificaciones de calidad diferenciada o denominaciones de origen (sello de ecológico, comercio justo, Cacao Arriba, etc.)					

III. SOBRE EMPRENDIMIENTO, AGRONEGOCIOS Y ASOCIACIONISMO

- En relación con las condiciones actuales que afectan al emprendimiento agroalimentario, es decir el impulso de los agronegocios:

ASPECTOS/VALORACIÓN	En total desacuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Los negocios que se crean son básicos y principalmente de supervivencia					
Hay poca innovación en el tipo de productos y procesos dentro de este sector					
Apenas se invierte en mejoras tecnológicas para reforzar la viabilidad de las empresas					
No se invierte en marketing ni en otros aspectos que mejoran la imagen social de las empresas (ej. Implantación de páginas web)					
Los agronegocios existentes se dirigen casi exclusivamente a mercados muy locales					
Hay una dificultad social y económica que impide tanto una mayor dimensión en el volumen de negocio, así como en un carácter más internacional					
Los responsables de las empresas de este sector no tienen interés en realizar mejoras					
Las mejoras de los agronegocios están muy condicionadas por la falta de financiación					
Las nuevas tecnologías y el internet van a originar un verdadero cambio en el modelo productivo del Ecuador a medio o corto plazo					
La profesionalización del sector se conseguirá cuando se incorporen al mismo universitario especializados en temas agroalimentarios					
Tal como está la sociedad, se percibe que el papel de las mujeres será siempre poco relevante en la gestión de las empresas agroalimentarias de Ecuador					
Una capacitación puntual de los productores y otros agentes del sector derivará a corto o medio plazo, en un mayor número de agronegocios innovadores					

- Indique si está o no de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

ASPECTOS/VALORACIÓN	SI	NO
En los emprendimientos/agronegocios actuales, es patente la inversión extranjera		
Los emprendimientos/agronegocios reciben apoyo directo y permanente de instituciones públicas (capacitaciones, financiamiento, insumos, asesoría, etc.)		
Los emprendimientos/agronegocios reciben apoyo directo y permanente de las universidades		
Normalmente las actividades agrarias, ganaderas o pesqueras, están formalmente registradas		
Normalmente las actividades agrarias, ganaderas o pesqueras, cuentan con RUC o RISE y por tanto pagan impuestos		
El productor nacional típico, tiene la capacidad humana, técnica y financiera para realizar cambios suficientes para agregar valor a su producción		
Hay una clara voluntad de capacitar al productor, por parte de las universidades y entidades del Estado		

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.

ÍTEMS	Mediana	Media	Moda	DT	q ₁	q ₃	k
El sector agroalimentario es							
Dinámico, ya que se va adaptando continuamente a los cambios de la sociedad	3,00	3,23	4,00	0,75	3,00	4,00	1,00
Un sector en el que se debería invertir más por su alto potencial de crecimiento	4,00	4,32	5,00	0,78	4,00	5,00	1,00
Permanece rezagado respecto a cómo están otros países cercanos a causa por falta de innovación	4,00	4,18	5,00	0,85	4,00	5,00	1,00
Es un gran creador de empleo en Ecuador	5,00	4,23	5,00	0,92	3	5	2
Es un sector donde prima la inversión extranjera	2,00	2,00	2,00	0,76	1,25	3	1,75

ÍTEMS	Mediana	Media	Moda	DT	q ₁	q ₃	k
Aspectos que frenan el desarrollo del sector agroalimentario							
Las condiciones del suelo o la fertilidad de la tierra no es la más idónea	2,00	1,95	2,00	0,58	2	2	0
La mayor parte de la mano de obra del sector es no cualificada	4,00	3,73	4,00	0,46	3,25	4	0,75
Falta de vinculación e interés por parte de las universidades	3,00	2,45	3,00	1,10	2	3	1
La rentabilidad es insuficiente y eso fomenta el abandono de las tierras	5,00	4,50	5,00	0,67	4	5	1
Los jóvenes muestran muy poco interés por trabajar en el campo	5,00	4,55	5,00	0,74	4	5	1
Los productores tienen gran dificultad para añadir valor a sus producciones	4,00	4,36	5,00	0,73	4	5	1
Los créditos disponibles son insuficientes	4,00	4,18	5,00	0,96	4	5	1
El personal de este sector tiene escasa formación administrativa y contable	5,00	4,27	5,00	0,83	4	5	1
La tecnología necesaria no es accesible para los productores	4,00	4,18	5,00	1,05	4	5	1
Los fenómenos meteorológicos son cada vez más limitantes	3,00	3,18	4,00	0,91	2,25	4	1,75
La burocracia para obtener un crédito es excesiva	4,00	4,00	5,00	1,07	3,25	5	1,75
El actual marco legal, fiscal y tributario no favorece suficientemente al sector	4,00	3,77	3,00	1,15	3	5	2
Pocos programas de apoyo al emprendimiento agroalimentarios	4,00	3,95	3,00	0,95	3	5	2

ÍTEM	Mediana	Media	Moda	DT	q ₁	q ₃	k
Aspectos que impulsan el desarrollo del sector agroalimentarios en Ecuador							
La climatología de las zonas productoras es favorable	4,00	4,36	4,00	0,58	4	5	1
Los suelos son ricos y con gran potencial para uso agrario	4,00	4,45	4,00	0,51	4	5	1
La actual Ley de economía popular y solidaria	4,00	3,82	4,00	0,59	3,25	4	0,75
El actual Código de la producción	3,00	3,09	3,00	0,43	3	3	0
La riqueza geográfica del país permite gran diversidad de opciones	5,00	4,73	5,00	0,46	4,25	5	0,75
Personal con gran experiencia y tradición productora	3,00	3,32	3,00	0,95	3	4	1
Costes de producción menores respecto a otros países competidores	3,00	3,45	3,00	0,91	3	4,5	1,5

ÍTEM	Mediana	Media	Moda	DT	q ₁	q ₃	k
Aspectos del mercado que desarrollan el sector agroalimentarios en Ecuador							
Existe tecnología la cual es relativamente adaptable al sector agroalimentario de Ecuador	3,00	2,36	1,00	1,33	1	4	3
La tendencia al alza en el consumo de productos ecológicos puede ser una gran oportunidad para Ecuador	5,00	4,55	5,00	0,51	4	5	1
La existencia de nuevos modelos de negocios y emprendimientos innovadores que serían adaptables por parte del sector agroalimentario	4,00	4,09	4,00	0,61	4	4,5	0,5
Los pequeños productores tienen una creciente motivación para la asociatividad	3,00	3,27	3,00	0,77	3	4	1
En Ecuador la intervención privada en este sector tiene aún mucho potencial de crecimiento	4,00	3,68	4,00	0,65	3	4	1
La creación de nuevas carreras universitarias vinculadas a las actividades del sector agroalimentario ayudará a impulsarlo a medio o corto plazo	5,00	4,59	5,00	0,59	4	5	1
El mercado internacional debería ser el prioritario para este sector	4,00	3,91	4,00	0,43	4	4	0
Para tener más incidencia en la cadena de valor, los productores de Ecuador se han de encargar de manera generalizada de la transformación del producto	4,00	4,05	4,00	0,58	4	4	0
Hasta que los productores no logren vender sus productos a los clientes finales no tendrán opciones de viabilidad	5,00	4,41	5,00	0,96	4	5	1

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.

De la cadena de valor que es labón considera ud, que es deonde se presentan más problemas				
Productor	Centro de acopio	Fabricante	Distribuidor	Consumidor
68%	9%	14%	0%	9%

ÍTEMS	Mediana	Media	Moda	DT	q ₁	q ₃	k
Rasgos de los productores agroalimentarios en Ecuador							
Tienen poco interés en asociarse	3,00	3,23	4,00	0,75	3	4	1
Los productores no logran agregar suficiente valor a su producción	4,00	3,95	4,00	0,72	3,25	5	1,75
Falta, de manera evidente, mayor tecnología en las explotaciones	3,00	2,55	3,00	1,01	2	4	2
Les falta formación técnica y agronómica	5,00	4,68	5,00	0,65	5	5	0
Suelen limitarse a obtener una producción para autosustentar a su familia	5,00	4,59	5,00	0,67	4	5	1
La incorporación de jóvenes cualificados al sector es cada día mayor	5,00	4,59	5,00	0,80	5	5	0
No tienen interés en mejorar su cualificación empresarial y económica	3,00	2,95	4,00	1,00	2	4	2
La adopción de nuevos modelos de negocios en el sector se está consolidando en todo el país	3,00	2,73	2,00	0,88	2	4	2

ÍTEM	Mediana	Media	Moda	DT	q ₁	q ₃	k
Características de la fase de transformación de los productos primarios							
La única función que actualmente realizan los productores en Ecuador es producir y suministrar a centros de acopio que gestionan otros	4,00	4,00	4,00	0,62	4	4	0
En origen, y por parte de agrupaciones de productores, se está invirtiendo en tecnologías que permiten transformar los productos para añadirle valor	3,00	3,14	3,00	0,77	3	3	0
El papel de los intermediarios nunca prioriza la defensa del productor	5,00	4,55	5,00	0,51	4	5	1
Hay cultivos prioritarios para el Ecuador que de momento no pueden ser transformado por agrupaciones de productores, salvo que éstas sean muy grandes y bien saneadas económicamente	4,00	3,68	4,00	0,72	3	4	1
Cuando los productores venden directamente al cliente final lo hace en una estructura comercial muy básica y sin profesionalizar (es decir en un mercado de supervivencia)	4,00	4,32	4,00	0,57	4	5	1
En Ecuador hay demasiados intermediarios (intervención de muchas personas o entes) para conseguir que los productos agrarios lleguen hasta el consumidor final	4,00	4,00	4,00	0,69	4	5	1
La fase de procesado lo realizan industrias grandes y/o tecnificadas en las que no tienen papel los productores	5,00	4,50	5,00	0,80	4	5	1
Se negocian precios insuficientes para los productores, lo que supone que no se compensen los costes de producción	4,00	3,91	5,00	1,06	3	5	2

ÍTEM	Mediana	Media	Moda	DT	q ₁	q ₃	k
Características de la fase de comercialización y consumo de productos agroalimentarios							
Las producciones se venden básicamente en mercados locales o muy cercanos	4,00	3,95	4,00	0,58	4	4	0
El concepto de trazabilidad agroalimentaria o rastreo de la producción agroalimentaria, está ya muy adoptado por todos los agentes del sector	2,00	1,73	1,00	0,98	1	2	1
Las grandes cadenas de supermercado en Ecuador están apostando por vender alimentos de origen nacional	4,00	3,73	4,00	0,63	3	4	1
Las exigencias en sanidad y calidad de alimentos por parte de los consumidores obligan a un cambio sustancial en el modelo de producción agraria en Ecuador	3,00	3,45	3,00	0,80	3	4	1
Las empresas distribuidoras nacionales están invirtiendo mucho en tecnología de innovación agroalimentaria (formas de envasado, nuevos formatos y tipos de alimentos etc.)	4,00	3,55	4,00	1,06	3	4	1
Para impulsar el consumo nacional de productos alimentarios se necesita impulsar las certificaciones de calidad diferenciada o denominaciones de origen (sello de ecológico, comercio justo, Cacao Arriba, etc.)	5,00	4,36	5,00	0,79	4	5	1
Lo normal en Ecuador es que quienes venden al consumidor final tengan muy poco vínculo con el eslabón de la producción	4,00	3,91	4,00	0,81	3,25	5	1,75

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

ÍTEMS	Mediana	Media	Moda	DT	q ₁	q ₃	k
Condiciones actuales que afectan al emprendimiento agroalimentario							
Los responsables de las empresas de este sector no tienen interés en realizar mejoras	3,00	2,86	3,00	1,08	3	3	0
Una capacitación puntual de los productores y otros agentes del sector derivará a corto o medio plazo, en un mayor número de agronegocios innovadores	4,00	3,73	4,00	1,20	4	4	0
Apenas se invierte en mejoras tecnológicas para reforzar la viabilidad de las empresas	4,00	3,77	4,00	0,53	3,25	4	0,75
No se invierte en marketing ni en otros aspectos que mejoran la imagen social de las empresas (ej. Implantación de páginas web)	4,00	3,50	4,00	0,74	3	4	1
Los agronegocios existentes se dirigen casi exclusivamente a mercados muy locales	4,00	3,55	4,00	0,67	3	4	1
Hay una dificultad social y económica que impide tanto una mayor dimensión en el volumen de negocio, así como en un carácter más internacional	4,00	4,23	4,00	0,69	4	5	1
Las mejoras de los agronegocios están muy condicionadas por la falta de financiación	5,00	4,41	5,00	0,73	4	5	1
La profesionalización del sector se conseguirá cuando se incorporen al mismo, universitarios especializados en temas agroalimentarios	5,00	4,55	5,00	0,80	4	5	1
Los negocios que se crean son básicos y principalmente de supervivencia	4,00	4,00	4,00	0,69	4	5	1
Hay poca innovación en el tipo de productos y procesos dentro de este sector	4,00	4,05	5,00	0,84	3	5	2
Las nuevas tecnologías y el internet van a originar un verdadero cambio en el modelo productivo del Ecuador a medio o corto plazo	4,00	4,05	4,00	0,79	3,25	5	1,75
Tal como está la sociedad, se percibe que el papel de las mujeres será siempre poco relevante en la gestión de las empresas agroalimentarias de Ecuador	2,00	2,09	2,00	1,02	1	3	2

Anexo 10. Matriz DAFO del sector agroalimentario del Ecuador

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausencia de legislación específica que fomente la participación de emprendedores. ✓ Ausencia de incentivos tributarios a emprendedores e inversionistas. ✓ Poca innovación e iniciativas de transformación de la materia prima en producto elaborado. ✓ En general sector poco estructurado y cohesionado y predomina la informalidad en las actividades agro-productivas. ✓ Falta de asignaturas de emprendimiento en la formación docente, educación primaria, lo que limita el impulso emprendedor. ✓ Difícil acceso a tecnologías y crédito por parte de los emprendedores. ✓ Carencia de un programa de incubadoras, que potencien la labor de mentorías y fomenten así el ecosistema emprendedor. ✓ Insuficiente red de sinergias entre agentes del sector, por el poco interés que existe en el trabajo cooperativo y colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crisis del petróleo, que durante décadas ha sido clave para el desarrollo económico del país, lo que está teniendo una influencia negativa en otros sectores como el agroalimentario. ✓ Leyes que afectan de manera negativa, aunque sea indirectamente, a las actividades de emprendimiento. ✓ La carga tributaria, por un lado, y los efectos económicos derivados de la globalización de los mercados por otro, no distinguen entre pequeños y grandes productores. ✓ La cadena agroalimentaria no está equilibrada, y el encarecimiento del precio de los insumos afecta especialmente al eslabón productor, mientras que este último apenas interactúa en los resultados de la comercialización.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mano de obra con precios muy asumibles y que permiten abaratar los procesos productivos. ✓ Bajos costes en las principales actividades de producción agrícola. ✓ Asignaturas y proyectos que fomentan el emprendimiento en algunas Instituciones de Educación Superior. ✓ Hay experiencia de algunas universidades e instituciones públicas en el acompañamiento a emprendedores. ✓ En el país se dan diferentes ferias y rondas de negocios con buenos resultados, y que son promovidas por universidades e instituciones públicas. ✓ Apoyo a emprendimientos por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales y Municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existen algunas líneas de crédito para agricultores, y que tienen como fin potenciar la viabilidad de la producción. ✓ La I+D, aunque sea venida de fuera del país, está llegando poco a poco y es factible acceder a nuevas técnicas de producción y transformación de productos agroalimentarios. ✓ Sector con amplio potencial para explotar y margen para crecer. ✓ El cambio de la matriz productiva tradicional incentiva hacia la adopción de iniciativas con más base tecnológica. ✓ Experiencia en trabajo cooperativo y cooperativo en otros sectores que podría ser replicado en el sector agrario. ✓ Existencia de fondos destinados a la reactivación económica y productiva de Esmeraldas a causa del del terremoto de 2016.

Anexo 11. Matriz CAME de estrategias en referencia a la matriz DAFO

<p style="text-align: center;">CORREGIR</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Impulsar la aprobación de una Ley específica para el emprendimiento que abarque a todos los sectores, que flexibilice la formalización de los agronegocios, y que estructure el sector y el acceso a créditos para emprendedores. ✓ Lograr que la Ley de fomento agrario y la Ley de régimen tributario contemplen incentivos para los productores mientras se logra una Ley de emprendimiento. ✓ Promover a través de la Secretaría de Economía Popular y Solidaria y de Pro-Ecuador, programas que formen a los productores en innovación productiva, así como en el conocimiento y manejo de nuevas tecnologías aplicables al sector. ✓ Incentivar la implementación del emprendimiento como asignatura transversal desde la escuela hasta la universidad. ✓ Fomentar programas de incubadoras también asuman como potenciadoras que fomenten las mentorías, las redes de sinergias entre agentes de todos los sectores y fomenten así el ecosistema emprendedor. 	<p style="text-align: center;">AFRONTAR</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se deberían pensar medidas paliativas que sostengan al sector durante los periodos de crisis evitando que este se vea permanentemente afectado por las crisis y por el clima. ✓ Articular las distintas leyes, enfocándolas a fomentar el emprendimiento flexibilizando las exigencias a los agentes más débiles de la cadena de manera que sea más fácil su desarrollo. ✓ Contemplar ciertas exenciones tributarias y reducción de algunos impuestos a los productores, mejorando la inversión en sus tierras. ✓ Promover la regularización del precio de los insumos que más utilizan los productores en los cultivos, y establecer ciertas ayudas para aquellos insumos más costosos y necesarios.
<p style="text-align: center;">MANTENER</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitar los procesos de formación de la mano de obra de la zona favoreciendo su contratación, de manera que se cuente con personal capacitado que desempeñe mejor sus labores mejorando la producción y reduciendo los costes de las incidencias y desperdicios. ✓ Establecer incentivos a universidades que apoyen el emprendimiento desde la escuela, que formen, acompañen y potencien emprendimientos, y que tengan programas de mentorías para emprendedores. ✓ Normalizar la realización de ferias y rondas de negocios cimentando la creación de sinergias a nivel nacional, que vinculen la participación de los distintos Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales y Municipales. 	<p style="text-align: center;">EXPLORAR</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer mecanismos de difusión de la información sobre créditos y técnicas de producción, que se ajusten a las limitaciones de los productores. ✓ Estudiar los avances en I+D que se dan fuera del país, y que puedan ser adaptable al sector haciéndolo más competitivo. ✓ Incentivar la inversión privada y de riesgo en el sector, en áreas y modelos de negocios aún no probados. ✓ Estudiar e identificar aquellos procesos que desarrollados en otros sectores y que han dado buenos resultados y que se podrían aplicar a este. ✓ Difundir entre las organizaciones públicas y privadas, así como de asociaciones la existencia de fondos para la reactivación económica de Esmeraldas

Anexo 12. Cuestionario CEA 1 - El entorno y la idea de negocios – Taller 1 grupo de enseñanza ágil.

CEA-1. El entorno y la idea de negocios

DATOS INFORMATIVOS

Nombre: _____ Edad: _____
Sexo: Varón Mujer Cuatro últimos números de la cédula _____
Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Urbano Rural
Familiar empresario/emprendedor: SI (Papa Mamá hermano/a Ambos padres NO
El emprendimiento de su familiar tiene que ver con agroalimentario Si No
Situación laboral: Empleado público Empleado privado Negocio propio Desempleado

EMPRESARIOS/NEGOCIOS:

- 1) ¿Ha participado en la creación de alguna empresa o en el impulsó algún negocio?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique la actividad del negocio de forma sintética:

- 2) Actualmente ¿se plantea emprender?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 3) Su emprendimiento ¿se enmarcaría en el sector agroalimentario?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 4) Su idea de negocio sería de ámbito:

Parroquial
Cantonal
Provincial
Nacional
Internacional

- 5) La idea que plantea ¿la considera innovadora?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Por qué? _____

- 6) ¿Conoce negocios similares al suyo o a la idea planteada?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuáles? _____

7) Mi negocio actual o idea planteada, aporta al desarrollo del sector agroalimentario de Esmeraldas

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
<input type="radio"/>				

8) Valore el taller recibido:

Estimuló mi creatividad	<input type="radio"/>	Ha sido como una clase normal	<input type="radio"/>
Fue una clase activa y dinámica	<input type="radio"/>	Me confundió	<input type="radio"/>
Me permitió abrir la mente	<input type="radio"/>	No estimuló mi creatividad	<input type="radio"/>
Fue innovador	<input type="radio"/>	No me resultó innovador	<input type="radio"/>
Me permitió reflexionar	<input type="radio"/>	Me resulto aburrido	<input type="radio"/>

Anexo 13. Cuestionario CEA 2 - Prototipo – Taller 2 grupo de enseñanza ágil.

CEA-2. Prototipo

DATOS INFORMATIVOS

Nombre: _____ Edad: _____
 Sexo: Varón Mujer Cuatro últimos números de la cédula _____
 Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Urbano Rural
 Familiar empresario/emprendedor: SI (Papa Mamá hermano/a Ambos padres NO
 El emprendimiento de su familiar tiene que ver con Agricultora Ganadería Pesca Ninguno
 Situación laboral: Empleado público Empleado privado Negocio propio Desempleado

Prototipo y Testeo

1) En la escala, valore cada una de las cuestiones que se plantean:

El taller y la técnica del storyboard facilitaron la construcción del prototipo de mi producto/servicio

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
<input type="radio"/>				

Prototipar y testear mi producto/servicio, contribuyó a concebir de mejor manera mi idea de negocio:

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
<input type="radio"/>				

Después de prototipar y testar, puedo decir que mi idea de negocio aporta al desarrollo del sector agroalimentario de Esmeraldas

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
<input type="radio"/>				

2) Responda Si o No, según apreciación

Con el prototipo he podido:

Identificar los recursos necesarios

SI NO

Los materiales de construcción más idóneos

El costo de elaboración

El tiempo de elaboración

Cantidad de unidades elaborar

La posibilidad de tener éxito

Otras posibilidades de uso

Facilidad de uso

Estrategias de marketing

Mejorar la propuesta

3) Valore el taller recibido:

Estimuló mi creatividad

Ha sido como una clase normal

Fue una clase activa y dinámica

Me confundió

Me permitió abrir la mente

No estimuló mi creatividad

Fue innovador

No me resultó innovador

Me permitió reflexionar

Me resulto aburrido

Anexo 14. Cuestionario CEA 3 – Modelo de negocios – Taller 3 grupo de enseñanza ágil.

CEA-3. Modelo de negocios

DATOS INFORMATIVOS

Nombre: _____ Edad: _____
Sexo: Varón Mujer Cuatro últimos números de la cédula _____
Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Urbano Rural
Familiar empresario/emprendedor: SI (Papa Mamá hermano/a Ambos padres NO
El emprendimiento de su familiar tiene que ver con Agricultura Ganadería Pesca Ninguno
Situación laboral: Empleado público Empleado privado Negocio propio Desempleado

CANVAS

1) Elija las opciones con las que está de acuerdo

Del lienzo CANVAS, pienso que:

- Es una buena herramienta para generar el modelo de negocios
- Es una herramienta confusa
- Permite pensar en los aspectos importantes de un nuevo negocio
- Es una herramienta dinámica y ágil

2) ¿Crees que se puede mejorar el lienzo CANVAS?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 ¿Cómo? _____

3) ¿Conoces otra(s) herramienta(s) que ayuden a generar nuevos modelos de negocio?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 ¿Cuál? _____

MODELO DE NEGOCIO:

4) ¿Crees que es necesario contar con un modelo de negocios a la hora de emprender?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Explique brevemente su modelo de negocio

6) Indique tres factores que diferencia su modelo de negocios de otros

- a.
- b.
- c.

7) En la siguiente escala, indique el grado de innovación de su actual modelo negocio o idea planteada

Muy innovador	Bastante innovador	Innovador	Poco innovador	Nada innovador
<input type="radio"/>				

8) ¿Crees que aún puedes mejorar tu modelo de negocio?

SI	NO	¿Qué mejoraría? _____
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

9) Valore el taller recibido:

Estimuló mi creatividad	<input type="radio"/>	Ha sido como una clase normal	<input type="radio"/>
Fue una clase activa y dinámica	<input type="radio"/>	Me confundió	<input type="radio"/>
Me permitió abrir la mente	<input type="radio"/>	No estimuló mi creatividad	<input type="radio"/>
Fue innovador	<input type="radio"/>	No me resultó innovador	<input type="radio"/>
Me permitió reflexionar	<input type="radio"/>	Me resulto aburrido	<input type="radio"/>

Anexo 15. Cuestionario CEA 4 – Mejoras – Taller 4 grupo de enseñanza ágil.

CEA-4. Mejoras

DATOS INFORMATIVOS

Nombre: _____ Edad: _____
 Sexo: Varón Mujer Cuatro últimos números de la cédula _____
 Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Urbano () Rural ()
 Familiar empresario/emprendedor: SI (Papa Mamá hermano/a Ambos padres NO
 El emprendimiento de su familiar tiene que ver con Agricultura Ganadería Pesca Ninguno
 Situación laboral: Empleado público Empleado privado Negocio propio Desempleado

1) En la siguiente escala, indique la importancia de realizar mejoras en el modelo de negocios

Muy importante	Bastante importante	Importante	Poco importante	Nada importante
<input type="radio"/>				

2) ¿Considera que la aplicación de la técnica SCAMPER, ha permitido mejorar su modelo de negocio?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Por qué?

3) ¿Cuántos y cuáles aspectos de su modelo de negocios ha sustituido?

4) ¿Cuántos y cuáles aspectos de su modelo de negocios ha cambiado?

5) ¿Cuántos y cuáles aspectos de su modelo de negocios ha adaptado?

6) ¿Cuántos y cuáles aspectos de su modelo de negocios ha modificado?

7) ¿Cuántos y cuáles aspectos de su modelo de negocios ha puesto otros usos?

8) ¿Cuántos y cuáles aspectos de su modelo de negocios ha eliminado?

9) ¿Cuántos y cuáles aspectos de su modelo de negocios redujo?

Anexo 16. Cuestionario CET 1 - La idea de negocios – Taller 1 grupo de enseñanza tradicional.

CET-1. La idea de negocios

DATOS INFORMATIVOS

Nombre: _____ Edad: _____
Sexo: Varón Mujer Cuatro últimos números de la cédula _____
Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Urbano () Rural ()
Familiar empresario/emprendedor: SI (Papa Mamá hermano/a Ambos padres NO
El emprendimiento de su familiar tiene que ver con Agricultora Ganadería Pesca Ninguno
Situación laboral: Empleado público Empleado privado Negocio propio Desempleado

Generación de Ideas de Negocio

EMPRENDIMIENTOS/NEGOCIOS:

- 1) ¿Ha participado en la creación de alguna empresa o en el impulso algún negocio?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique la actividad del negocio de forma sintética:

- 2) Actualmente ¿se plantea emprender?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 3) Su emprendimiento ¿se enmarcaría en el sector agroalimentario?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 4) Su idea de negocio sería de ámbito:

Parroquial
Cantonal
Provincial
Nacional
Internacional

- 5) La idea que plantea ¿la considera innovadora?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Por qué? _____

- 6) ¿Conoce negocios similares al suyo o a la idea planteada?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuáles? _____

7) Mi negocio actual o idea planteada, aporta al desarrollo del sector agroalimentario de Esmeraldas

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
<input type="radio"/>				

8) Valore el taller recibido:

Estimuló mi creatividad	<input type="radio"/>	Ha sido como una clase normal	<input type="radio"/>
Fue una clase activa y dinámica	<input type="radio"/>	Me confundió	<input type="radio"/>
Me permitió abrir la mente	<input type="radio"/>	No estimuló mi creatividad	<input type="radio"/>
Fue innovador	<input type="radio"/>	No me resultó innovador	<input type="radio"/>
Me permitió reflexionar	<input type="radio"/>	Me resulto aburrido	<input type="radio"/>

Anexo 17. Cuestionario CET 2 – Plan de marketing – Taller 2 grupo de enseñanza tradicional.

CET-2. Plan de marketing

DATOS INFORMATIVOS

Nombre: _____ Edad: _____
 Sexo: Varón Mujer Cuatro últimos números de la cédula _____
 Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Urbano () Rural ()
 Familiar empresario/emprendedor: SI (Papa Mamá hermano/a Ambos padres NO
 El emprendimiento de su familiar tiene que ver con Agricultura Ganadería Pesca Ninguno
 Situación laboral: Empleado público Empleado privado Negocio propio Desempleado

- 1) Valore del 1 al 5 las cuestiones que se presentan a continuación, siendo 1 la valoración más baja y 5 la más alta.

	Nunca es cierto	Raras veces es cierto	Algunas veces es cierto	Usualmente es cierto	Siempre es cierto
	1	2	3	4	5
Creo que las técnicas del marketing pueden ser de utilidad.					
La estrategia de marketing o plan comercial, bien planificada, es determinante para el éxito del negocio					
Es bueno realizar investigaciones del mercado, pero no es indispensable					
Lo más importante es tener claro el segmento de mercado al que se dirige el producto o servicio					
Si tengo un buen producto/servicio, no es necesario cuidar a los clientes					
Es importante el plan de marketing					

- 2) La ausencia de un plan de marketing afecta al desarrollo de los actuales agronegocios

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
<input type="radio"/>				

¿Cómo? _____

- 3) ¿Cree usted que los actuales agronegocios cuentan con un plan de marketing?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por qué _____

4) Enliste 5 estrategias de marketing, que usted aplicaría en su idea de negocio

Estrategia 1. _____ Por qué _____

Estrategia 2. _____ Por qué _____

Estrategia 3. _____ Por qué _____

Estrategia 4. _____ Por qué _____

Estrategia 5. _____ Por qué _____

5) ¿Cree usted un plan de marketing es una buena herramienta para impulsar/crecer un negocio/agroemprendimiento?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Valore el taller recibido:

- | | | | |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Estimuló mi creatividad | <input type="radio"/> | Ha sido como una clase normal | <input type="radio"/> |
| Fue una clase activa y dinámica | <input type="radio"/> | Me confundió | <input type="radio"/> |
| Me permitió abrir la mente | <input type="radio"/> | No estimuló mi creatividad | <input type="radio"/> |
| Fue innovador | <input type="radio"/> | No me resultó innovador | <input type="radio"/> |
| Me permitió reflexionar | <input type="radio"/> | Me resulto aburrido | <input type="radio"/> |

Anexo 18. Cuestionario CET 3 – Plan de empresa – Taller 3 grupo de enseñanza tradicional.

CET-3. Plan de Empresas

DATOS INFORMATIVOS

Nombre: _____ Edad: _____
 Sexo: Varón Mujer Cuatro últimos números de la cédula _____
 Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Urbano Rural
 Familiar empresario/emprendedor: SI (Papa Mamá hermano/a Ambos padres NO
 El emprendimiento de su familiar tiene que ver con Agricultura Ganadería Pesca Ninguno
 Situación laboral: Empleado público Empleado privado Negocio propio Desempleado

Plan de empresas:

- 1) Explique brevemente su plan de empresas

- 2) Indique tres aspectos que signifiquen una ventaja de su plan de empresas

a.
b.
c.

- 3) En la siguiente escala, indique el grado de innovación de su plan de empresas planteado

Muy innovador	Bastante innovador	Algo innovador	Poco innovador	Nada innovador
<input type="radio"/>				

- 4) ¿Crees que aún puedes mejorar el plan de empresas?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué? _____

- 5) La elaboración del plan de empresas me resultó:

Muy complicado	Bastante complicado	Algo complicado	Poco complicado	Nada complicado
<input type="radio"/>				

- 6) Elija las opciones con las que está de acuerdo

Del plan de empresas, pienso que:

Es una buena herramienta para generar el modelo de negocios

Es una herramienta larga y confusa

Es una herramienta dinámica y ágil

Permite organizar cada parte del nuevo negocio

7) ¿Conoces otra(s) herramienta(s) que ayuden a generar nuevos planes de empresa?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál? _____

8) Valore el taller recibido:

- | | | | |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Estimuló mi creatividad | <input type="radio"/> | Ha sido como una clase normal | <input type="radio"/> |
| Fue una clase activa y dinámica | <input type="radio"/> | Me confundió | <input type="radio"/> |
| Me permitió abrir la mente | <input type="radio"/> | No estimuló mi creatividad | <input type="radio"/> |
| Fue innovador | <input type="radio"/> | No me resultó innovador | <input type="radio"/> |
| Me permitió reflexionar | <input type="radio"/> | Me resulto aburrido | <input type="radio"/> |

Anexo 19. Cuestionario CET 4 – Mejoras – Taller 4 grupo de enseñanza tradicional.

CEA-4. Mejoras

DATOS INFORMATIVOS

Nombre: _____ Edad: _____
 Sexo: Varón Mujer Cuatro últimos números de la cédula _____
 Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Urbano Rural ()
 Familiar empresario/emprendedor: SI (Papa Mamá hermano/a Ambos padres NO
 El emprendimiento de su familiar tiene que ver con Agricultora Ganadería Pesca Ninguno
 Situación laboral: Empleado público Empleado privado Negocio propio Desempleado

1) En la siguiente escala, indique la importancia de realizar mejoras en el modelo de negocios

Muy importante	Bastante importante	Algo importante	Poco importante	Nada importante
<input type="radio"/>				

2) ¿Considera que la aplicación de la técnica SCAMPER, ha permitido mejorar su modelo de negocio?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Por qué?

3) ¿Cuántos y cuáles aspectos de su modelo de negocios ha sustituido?

4) ¿Cuántos y cuáles aspectos de su modelo de negocios ha cambiado?

5) ¿Cuántos y cuáles aspectos de su modelo de negocios ha adaptado?

6) ¿Cuántos y cuáles aspectos de su modelo de negocios ha modificado?

7) ¿Cuántos y cuáles aspectos de su modelo de negocios ha puesto otros usos?

8) ¿Cuántos y cuáles aspectos de su modelo de negocios ha eliminado?

9) ¿Cuántos y cuáles aspectos de su modelo de negocios redujo?

Anexo 20. Valoraciones totales de las diez actitudes en base al Método EMPRETEC manifestadas por el sexo masculino, distinguiendo por escuelas.

		HOMBRES					
Necesidades	Actitudes	Administración de Empresas		Contabilidad y Auditoría		Comercio Exterior	
		Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
Necesidades de Logro	Búsqueda de oportunidades e iniciativas	17,97	19,60	18,53	14,60	17,12	19,29
	Ser persistente	18,55	19,30	17,79	16,60	18,24	18,57
	Cumplir con sus compromisos	16,90	18,50	17,47	17,60	17,66	18,57
	Exigir eficiencia y calidad	19,00	21,80	19,84	17,60	18,8	20,14
	Buscar riesgos calculados	17,29	18,70	17,74	16,60	17,78	18,86
Necesidades de Afiliación	Fijar metas	19,81	20,10	19,32	20,80	20,71	21,71
	Búsqueda de información	18,42	19,80	18,95	14,80	18,49	20,29
	Planificación sistemática y seguimiento	16,58	18,70	17,11	20,80	16,59	16,71
Necesidades de Poder	Ser persuasivo y construir redes de apoyo	16,45	19,40	17,95	17,00	17,02	20,86
	Autoconfianza e independencia	19,03	20,10	18,74	16,40	18,78	20,57

Anexo 21. Valoraciones totales de las diez actitudes en base al Método EMPRETEC manifestadas por el femenino masculino, distinguiendo por escuelas.

		MUJERES					
Necesidades	Actitudes	Administración de Empresas		Contabilidad y Auditoría		Comercio Exterior	
		Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
Necesidades de Logro	Búsqueda de oportunidades e iniciativas	16,93	18,88	17,19	17,42	17,72	19,46
	Ser persistente	16,95	20,06	17,35	17,58	17,72	20,23
	Cumplir con sus compromisos	17,48	19,56	18,41	18,16	17,74	19,54
	Exigir eficiencia y calidad	17,50	19,75	18,77	19,95	19,06	21,69
	Buscar riesgos calculados	16,43	17,38	16,86	17,26	17,38	18,54
Necesidades de Afiliación	Fijar metas	20,08	22,63	20,48	19,26	20,09	22,38
	Búsqueda de información	17,38	19,13	17,93	18,47	18,36	19,54
Necesidades de Poder	Planificación sistemática y seguimiento	15,98	18,13	16,30	16,11	16,64	17,77
	Ser persuasivo y construir redes de apoyo	16,18	17,25	17,09	16,79	17,15	18,15
	Autoconfianza e independencia	18,65	20,63	18,17	18,16	18,49	20,23

Anexo 22. Nuevas actitudes y preguntas correspondiente a cada uno, resultantes de la aplicación de la metodología clúster, colectivo estudiantes.

ESTUDIANTES	
Clúster	Preguntas del Clúster
Eficiencia e iniciativa	1. Me esmero en buscar cosas que necesitan hacerse.
	15. Mi rendimiento en la universidad es mejor que el de otras personas con las que estudio.
	43. El trabajo que realizo es excelente.
	3. Termine mi trabajo o tareas a tiempo.
Planificación y búsqueda de información	12. Hago lo que se necesita hacer sin que otros tengan que pedirme que lo haga.
	39. Cuento con un plan claro de mi vida
	10. Me siento confiado en que puedo tener éxito en cualquier actividad que me propongo ejecutar.
	6. Me gusta pensar sobre el futuro.
	32. Cuando estoy desempeñándome en algo difícil o desafiante, me siento confiado en mí triunfo.
	7. Cuando comienzo una actividad, tarea o un proyecto nuevo, recaudo toda la información posible antes de darle curso.
	8. Planifico un proyecto grande dividiéndolo en tareas de menor tamaño.
	11. No importa con quien esté hablando, siempre escucho muy atentamente.
	9. Logro que otros apoyen mis recomendaciones.
	18. Busco el consejo de personas que son especialistas en las áreas en que yo me estoy desempeñando.
Persistencia y persuasión	19. Considero cuidadosamente las ventajas y desventajas que tienen las diferentes alternativas antes de llevar a cabo una tarea.
	14. Soy fiel a las promesas que hago.
	30. Trato de tomar en cuenta todos los problemas que puedan presentarse y pienso lo que haría si se suscitan.
	27. Tomo en consideración mis posibilidades de éxito o fracaso antes de decidirme a actuar.
	40. Cuando llevo a cabo un proyecto para alguien, hago muchas preguntas para estar seguro de que entiendo lo que quiere la persona.
	54. Me mantengo firme en mis decisiones, aun cuando otras personas me contradigan enérgicamente.
	23. Me gustan los desafíos y nuevas oportunidades.
	28. Mientras más específicas sean mis expectativas sobre lo que quiero lograr en la vida, mayores serán mis posibilidades de éxito.
	24. Cuando algo se interpone en lo que estoy tratando de hacer, persisto en mi cometido.
	42. A fin de alcanzar mis metas, busco soluciones que beneficien a todas las personas involucradas en un problema.
	52. Si no resulta un determinado enfoque para hacer frente a un problema, desarrollo otro.
	48. Encuentro la manera de terminar trabajos en forma más rápida, en la casa tanto como el trabajo.
	37. Nunca quedo totalmente satisfecho con la forma en que se hacen las cosas; siempre considero que hay una mejor manera de hacerlo.
	46. Intento diferentes maneras de superar obstáculos que se interponen al logro de mis metas.
	50. Me preocupa tanto alcanzar mis metas semanales como mis metas anuales.
	51. Me valgo de varias fuentes de información al buscar ayuda para llevar a cabo tareas o proyectos
	25. Si es necesario, no me importa hacer el trabajo/tareas de otros para cumplir con una entrega a tiempo.
	26. Me molesta cuando pierdo el tiempo.
	36. Cuando estoy haciendo un realizando tareas de la universidad me esfuerzo en forma especial por lograr que quede satisfecha con el trabajo.

Clúster	Preguntas del Clúster
Asumir riesgos	<p>31. Me valgo de personas influyentes para alcanzar mis metas. 44. En ocasiones he sacado ventajas de otras personas. 38. Llevo a cabo tareas arriesgadas. 53. Puedo lograr que personas con firmes convicciones y opiniones cambien su forma de pensar. 45. Me aventuro a hacer cosas nuevas y diferentes de lo que he hecho en el pasado. 49. Hago cosas que otras personas consideran arriesgadas.</p>
Seguridad y Control	<p>2. Cuando me enfrento a un problema difícil, invierto mucho tiempo en encontrar una solución. 4. Me molesta cuando las cosas no se hacen debidamente 16. No me involucro en algo nuevo a menos que haya hecho todo lo posible por asegurar el éxito. 5. Prefiero situaciones en las que puedo controlar al máximo el resultado 13. Insisto varias veces para conseguir que otras personas hagan lo que yo quiero que hagan. 34. Prefiero desempeñar tareas que domino a la perfección y en las que me siento seguro.</p>
Capacidad de adaptación	<p>17. Pienso que es una pérdida de tiempo preocuparme sobre qué haré con mi vida. 35. Cuando me enfrento a serias dificultades, rápidamente me desplazo hacia otras actividades. 21. Cambio de manera de pensar si otros difieren energéticamente con mis puntos de vista. 22. Me resiento cuando no logro lo que quiero.</p>
Ser práctico	<p>20. No pierdo mucho tiempo pensando como puedo influenciar a otras personas. 29. Tomo acción sin perder tiempo buscando información 33. He sufrido fracasos en el pasado. 41. Me enfrento a problemas a medida que surgen, en vez de perder tiempo tratando de anticiparlos. 55. Cuando no sé algo, no temo admitirlo. 47. Mi familia y vida personal son más importantes para mí que las fechas de entregas de trabajos que yo mismo determino.</p>

Anexo 23. Cuestionario CP 1 – Actividad agrícola – Taller 1 a productores.

CP-1. Actividad Agrícola

DATOS INFORMATIVOS

Nombre: _____ Edad: _____
Sexo: Varón Mujer Cuatro últimos números de la cédula _____
Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Urbana () Rural ()
Actividad a la que se dedica: Agricultor Ganadero Pesca

Para Agricultor:

¿Qué cultiva? _____

¿De la cadena productiva, qué actividad realiza usted?

- Cultiva
- Vende lo que produce ¿a quién vende? _____
- Compra lo que producen otros ¿a quién compra? _____
- Transporta lo que produce ud/otro ¿a dónde? _____
- Procesa o transforma lo que cultiva ¿cómo? _____ ¿en qué? _____
- Vende en tiendas lo que transforma

Ganadero:

Tipo de ganado: _____

¿De la cadena productiva, qué actividad realiza usted?

- Crianza
- Faenamiento y venta ¿a quién vende? _____
- Venta sin faenar ¿a quién vende? _____
- Transformación en derivados ¿en qué? _____
- Venta de derivados ¿a quién vende? _____

Pescador:

Tipo de pesca: _____ Especies que pesca: _____ ¿Zona de pesca? _____

¿De la cadena productiva, qué actividad realiza usted?

- Pesca
- Venta en fresco ¿a quién vende? _____
- Transformación en derivados ¿en qué? _____
- Venta procesada/derivado ¿a quién vende? _____

Anexo 24. Cuestionario CP 2 – Agronegocios, asociatividad y costeo – Taller 2 a productores.

CP-2. Agronegocios, Asociatividad y Costeo

DATOS INFORMATIVOS

Nombre: _____ Edad: _____

Sexo: Varón Mujer | Cuatro últimos número de la cédula _____

Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Urbana ()

Rural ()

Actividad a la que se dedica: Agricultor Ganadero Pesca

AGRONEGOCIOS:

- 1) ¿Ha participado en la creación de alguna empresa o bien en el impulso de otro agronegocio?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique su actividad profesional dentro del agronegocio: _____

- 2) A raíz de la charla recibida ¿se ha planteado realizar cambios en su finca/negocio/agronegocio a corto o mediano plazo?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 3.1.) Si respondió a la pregunta anterior NO ¿por qué no se lo plantea?

- 3.2.) Si ha dicho que SI en la pregunta 2 ¿En qué consistirían dichos cambios o mejoras?

- ✓ Aumentar la dimensión explotación
- ✓ Mejorar la tecnología del cultivo/cría de ganado
- ✓ Cambios en la gestión
- ✓ Tener un papel diferente además de productor (Transformar la producción /Comercializar la de otros productores)
- ✓ Mejorar la comercialización de su producción (Venta directa a cliente final, venta a otros agentes)

- 3) ¿Existen o conoce negocios exitosos en su entorno? ¿Cuáles?

- 4) ¿Se ve capaz y con ganas de dar un giro a su actividad para que ésta sea más innovadora, competitiva y rentable?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ASOCIACIONISMO

- 5) Considera que la Ley de Economía Popular y Solidaria facilita la creación de negocios agrarios

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 6) En qué grado considera que la asociatividad puede ayudar al desarrollo de su negocio

En Mucho	Bastante	En Algo	Poco	Nada
<input type="radio"/>				

- 7) ¿Cree que es posible que funcione una asociación con otros productores?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 8.1. Si respondió que sí, indique lo siguiente. Creo que el proceso de asociarnos sería:

Muy fácil	Bastante fácil	Algo fácil	Poco fácil	Nada fácil
<input type="radio"/>				

Si respondió que NO, indique lo siguiente. No creo que podamos poner en marcha ninguna asociación porque

SOBRE COSTEO

- 8) Con mi experiencia actual, puedo decir que cumplir con los requisitos legales para poner a funcionar negocios como el mío, es:

Muy fácil	Bastante fácil	Algo fácil	Poco fácil	Nada fácil
<input type="radio"/>				

- 9) Mi negocio actual aporta al desarrollo del sector agroalimentario de Esmeraldas

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
<input type="radio"/>				

- 10) Soy consciente que el controlar y registrar cada una de las actividades que realizo en mi negocio, me ayudaría a mejorar la eficiencia de mi trabajo

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
<input type="radio"/>				

- 11) Aplicar en mi negocio las herramientas aprendidas, ayudaría a mejorar mi negocio:

Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
<input type="radio"/>				

Anexo 25. Cuestionario CP 3 – Tributación y créditos – Taller 3 a productores.

CP-3. Tributación y Créditos

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre: _____ Edad: _____
Sexo: Varón Mujer Cuatro últimos números de la cédula _____
Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Urbana () Rural ()
Actividad a la que se dedica: Agricultor Ganadero Pesca

TRIBUTACIÓN

¿Cuenta con RUC o RISE?

Si.

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RUC	RISE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Entrega facturas cuando realiza una venta?

SI	NO	Si la piden
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Pide facturas cuando realiza una compra?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ACCESO A CRÉDITOS

1. ¿Ha solicitado créditos productivos?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.a. Si su respuesta anterior fue Si. ¿Le concedieron el crédito?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Considera que cumplir con los requisitos de las instituciones financieras para acceder a créditos productivos, es:

Muy fácil	Bastante fácil	Algo fácil	Poco fácil	Nada fácil
<input type="radio"/>				

3. ¿Con la información recibida, se plantea un crédito productivo?

SI	NO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿A qué destinaría ese crédito?

- ✓ Aumentar la dimensión explotación
- ✓ Mejorar la tecnología del cultivo/cría de ganado
- ✓ Cambios en la gestión
- ✓ Tener un papel diferente además de productor (Transformar la producción /Comercializar la de otros productores)
- ✓ Mejorar la comercialización de su producción (Venta directa a cliente final, venta a otros agentes)

Valore lo siguiente:

La herramienta para registro de los ingresos y egresos de su actividad le pareció:

Muy Útil	Útil	Poco Útil	Nada Útil
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La charla/taller que ha recibido hoy le ha parecido:

Muy Interesante	Bastante Interesante	Interesante	Poco Interesante	Nada Interesante
<input type="radio"/>				

Anexo 26. Nuevas actitudes y preguntas correspondiente a cada uno, resultantes de la aplicación de la metodología clúster, colectivo productores.

PRODUCTORES	
Clúster	Preguntas del Clúster
Sentido de éxito	1. Me esmero en buscar cosas que necesitan hacerse.
	14. Soy fiel a las promesas que hago.
	10. Me siento confiado en que puedo tener éxito en cualquier actividad que me propongo ejecutar.
	15. Mi rendimiento en el trabajo/universidad es mejor que el de otras personas con las que trabajo/estudio.
	6. Me gusta pensar sobre el futuro.
	9. Logro que otros apoyen mis recomendaciones.
	25. Si es necesario, no me importa hacer el trabajo/tareas de otros para cumplir con una entrega a tiempo.
	46. Intento diferentes maneras de superar obstáculos que se interponen al logro de mis metas.
	28. Mientras más específicas sean mis expectativas sobre lo que quiero lograr en la vida, mayores serán mis posibilidades de éxito.
	39. Cuento con un plan claro de mi vida
Cumplimiento	3. Termino mi trabajo o tareas a tiempo.
	33. He sufrido fracasos en el pasado.
	13. Insisto varias veces para conseguir que otras personas hagan lo que yo quiero que hagan.
	21. Cambio de manera de pensar si otros difieren energéticamente con mis puntos de vista.
	17. Pienso que es una pérdida de tiempo preocuparme sobre qué haré con mi vida.
	36. Cuando estoy haciendo un trabajo para otra persona me esfuerzo en forma especial por lograr que quede satisfecha con el trabajo.
	29. Tomo acción sin perder tiempo buscando información.
	48. Encuentro la manera de terminar trabajos en forma más rápida, en la casa tanto como el trabajo.

Clúster	Preguntas del Clúster
Ser práctico	<p>4. Me molesta cuando las cosas no se hacen debidamente</p> <p>26. Me molesta cuando pierdo el tiempo.</p> <p>20. No pierdo mucho tiempo pensando cómo puedo influenciar a otras personas.</p> <p>41. Me enfrento a problemas a medida que surgen, en vez de perder tiempo tratando de anticiparlos.</p> <p>5. Prefiero situaciones en las que puedo controlar al máximo el resultado</p> <p>37. Nunca quedo totalmente satisfecho con la forma en que se hacen las cosas; siempre considero que hay una mejor manera de hacerlo.</p> <p>40. Cuando llevo a cabo un proyecto para alguien, hago muchas preguntas para estar seguro de que entiendo lo que quiere la persona.</p>
Planificación	<p>27. Tomo en consideración mis posibilidades de éxito o fracaso antes de decidirme a actuar.</p> <p>30. Trato de tomar en cuenta todos los problemas que puedan presentarse y pienso lo que haría si se suscitan.</p> <p>52. Si no resulta un determinado enfoque para hacer frente a un problema, desarrollo otro.</p> <p>42. A fin de alcanzar mis metas, busco soluciones que beneficien a todas las personas involucradas en un problema.</p>
Persistencia	<p>23. Me gustan los desafíos y nuevas oportunidades.</p> <p>24. Cuando algo se interpone en lo que estoy tratando de hacer, persisto en mi cometido.</p> <p>54. Me mantengo firme en mis decisiones, aun cuando otras personas me contradigan enérgicamente.</p> <p>55. Cuando no sé algo, no temo admitirlo.</p> <p>38. Llevo a cabo tareas arriesgadas.</p> <p>49. Hago cosas que otras personas consideran arriesgadas.</p> <p>50. Me preocupa tanto alcanzar mis metas semanales como mis metas anuales.</p> <p>53. Puedo lograr que personas con firmes convicciones y opiniones cambien su forma de pensar.</p> <p>43. El trabajo que realizo es excelente.</p>

Clúster	Preguntas del Clúster
Seguridad	<p>32. Cuando estoy desempeñándome en algo difícil o desafiante, me siento confiado en mí triunfo.</p> <p>45. Me aventuro a hacer cosas nuevas y diferentes de lo que he hecho en el pasado.</p> <p>34. Prefiero desempeñar tareas que domino a la perfección y en las que me siento seguro.</p> <p>2. Cuando me enfrento a un problema difícil, invierto mucho tiempo en encontrar una solución.</p> <p>16. No me involucro en algo nuevo a menos que haya hecho todo lo posible por asegurar el éxito.</p> <p>19. Considero cuidadosamente las ventajas y desventajas que tienen las diferentes alternativas antes de llevar a cabo una tarea.</p> <p>51. Me valgo de varias fuentes de información al buscar ayuda para llevar a cabo tareas o proyectos</p> <p>47. Mi familia y vida personal son más importantes para mí que las fechas de entregas de trabajos que yo mismo determino.</p>
Busqueda de información	<p>7. Cuando comienzo una actividad, tarea o un proyecto nuevo, recaudo toda la información posible antes de darle curso.</p> <p>8. Planifico un proyecto grande dividiéndolo en tareas de menor tamaño.</p> <p>18. Busco el consejo de personas que son especialistas en las áreas en que yo me estoy desempeñando.</p> <p>11. No importa con quien esté hablando, siempre escucho muy atentamente.</p> <p>12. Hago lo que se necesita hacer sin que otros tengan que pedirme que lo haga.</p>
Ser persuasivo	<p>22. Me resiento cuando no logro lo que quiero.</p> <p>31. Me valgo de personas influyentes para alcanzar mis metas.</p> <p>44. En ocasiones he sacado ventajas de otras personas.</p> <p>35. Cuando me enfrento a serias dificultades, rápidamente me desplazo hacia otras actividades.</p>

Anexo 27. Estructura del plan de negocios.

1) Información general del emprendimiento:

PLAN DE NEGOCIOS	
Nombre del emprendimiento	
Fecha de elaboración	
Nombre y número de socios	
Teléfono	
E-mail	
Dirección	

2) Antecedentes

ANTECEDENTES
Problemas o necesidades descubiertas
Grupo poblacional al que afecta el problema
Justificación/motivación del emprendimiento

3) Descripción del emprendimiento

Descripción del emprendimiento
Nuestra actividad: ¿Qué haremos como negocio? ¿cuál es nuestra actividad?
Objetivos: ¿Qué metas queremos lograr? ¿Para que lo queremos hacer? y ¿Cómo las queremos lograr?
Misión del emprendimiento: ¿Qué hacemos? ¿Cuál es nuestro negocio actual? ¿Qué somos?
Visión del emprendimiento: ¿Cómo nos vemos? ¿Qué seremos?

Actividades y responsables		
Nombres	Actividad o cargo	Firma

4) Estudio del mercado y comercial

DAFO
Debilidades: Destacaremos todos los aspectos del mercado y del sector que consideremos flojos
Amenazas: Son todos aquellos factores del entorno que podrían afectar a nuestro negocio
Fortalezas: Aquí pondremos en valor todas aquellos elementos propios de nuestro negocio en los que somos únicos y nos diferencian de la competencia o de lo que ya existe
Oportunidades: Realzaremos aquellas cuestiones que no dependen de nosotros, sino del entorno y de las que podemos valernos en beneficio de nuestro emprendimiento

ESTUDIO DE MERCADO Y COMERCIAL
<p>Algunas cuestiones que se pueden responder en este apartado.</p> <p>Conoce el producto? Consume algún producto parecido? Por qué lo consume? Consumiría el producto que le presentamos? En qué cantidades consumiría este producto? Cuánto pagaría por las cantidades que consumiría? Le gustaría recibir información y/o soporte de nuestro producto? Cómo le gustaría que nos contactemos con Ud.?</p>

5) Estudio técnico y de producción

ESTUDIO TÉCNICO Y DE PRODUCCIÓN
<p>Las preguntas podrían estar enfocadas en: Tipo de producción. Cantidades producidas. Proceso de producción. Ingredientes, insumos y herramientas para la producción. Costos de esos implementos. Personas necesarias para la producción.</p>

6) Estudio económico y financiero

Costos de producción

✓ Insumos para la producción

Insumo	Cantidad	Valos Unitario	Total
Ej. Pasta de cacao	300 kg	0,50 €	300 x 0,50
		Costo Total	Sumatorio de esta columna
		Costo por unidad	Se divide el costo total / entre la cantidad total a producir al día, semana o mes

✓ Mano de obra

Profesionales	Tiempo Dedicado	Salario Individual	Costo total
Ej. 2 Jornaleros	Tiempo completo	490,00 €	490 x 2
1 NN	Medio tiempo	245,00 €	245 x 1
		Costo Total	Sumatorio de esta columna

✓ Equipos, herramientas y depreciación

Nombre del equipo o herramienta	Precio actual	Tiempo de vida útil	Depreciación por año
Costo Total	Sumatorio de esta columna		Sumatorio de esta columna

Costo total de depreciación	Cantidad total producida al mes	Depreciación por unidad
Ej. 33	100	33/100

✓ Administración

Detalle del gasto	Costo	Total Costo
Ej. Luz	160,00 €	160,00 €
Ej. Arriendo	350,00 €	350,00 €
	Costo Total	Sumatorio de esta columna
	Costo que se agrega al precio	Se divide el costo total / entre la cantidad total a producir al día, semana o mes

✓ Comercialización

Detalle del gasto	Costo	Total Costo
Ej. Volantes	50,00 €	50,00 €
Ej. Pautas en radio	120,00 €	120,00 €
	Costo Total	Sumatorio de esta columna
	Costo que se agrega al precio	Se divide el costo total / entre la cantidad total a producir al día, semana o mes

✓ **Precio de Venta**

Esté dado por los costos calculados por unidad en los apartados anteriores

Costos	Elementos	Valores
Costos Directos	Insumos	€
	Mano de obra	€
	Herramientas	€
Costos Indirectos	Depreciación	€
	Administración	€
	Comercialización	€
	Costo total de producción	Sumatoria total
	Porcentaje de beneficio	%
	Precio del producto	€

✓ **Valor total de la propuesta**

Se detallará el costo total de la propuesta

Elementos	Costos totales	Aporte propio	Financiación
Insumos	€	%	%
Mano de obra	€	%	%
Herramientas	€	%	%
Depreciación	€	%	%
Administración	€	%	%
Comercialización	€	%	%
Costo total	Sumatoria total	Sumatoria total	Sumatoria total

