

# **RES NON VERBA**

REVISTA CIENTÍFICA VOL 2, NÚMERO 2, AGOSTO DE 2012

Universidad  Ecotec

RES NON VERBA

## **REVISTA RES NON VERBA**

Dr. Roberto Passailaigue Baquerizo MsC

**Presidente**

Dra. Olbeida Amechazurra Tam PhD

**Directora**

## **COMITÉ EDITORIAL**

### **Miembros:**

Dr. David Samaniego Torres PhD

Dra. Leticia Ortega de Moral

Dr. Joaquín Hernández Alvarado PhD

Dr. Fidel Márquez Sánchez PhD

### **Editores Asociados:**

Dr. Marcelino Rivera López - Universidad del Turabo Puerto Rico

Dra. Felicidad Rodríguez Sánchez - Universidad de Cádiz

Dr. Enrique Ogliastri - INCAE

Dra. Julia de la Fuente Feria - Universidad de Sevilla - ESPAÑA

Dra. Pilar Aranda Gallego - Universidad de Granada - ESPAÑA

Dr. Francisco Martos Perales - Universidad de Granada - ESPAÑA

### **Asistencia Editorial:**

Ing. Fernando Cevallos Ruales

Blga. Olga Quevedo Pinos

## **DISEÑO DE CARÁTULA**

DAGMAR

## **DIAGRAMACIÓN E IMPRESIÓN**



Colaboración de la

**Universidad Ecotec**

Agosto 2012

Tiraje: 1.000 ejemplares

	Pág.
Prologo _____	5
Comité editorial _____	7
Sistema de arbitraje _____	9
Normas para publicar _____	11
Normas para la presentacion de artículos originales _____	177

Art.	Tema	Pág.
1	<b>La investigación mixta, estrategia andragógica fundamental para fortalecer las capacidades intelectuales superiores.</b> _____ <small>Narcisca Cedeño Viteri</small>	17
2	<b>De la “pepa de oro” a la ruta del cacao.</b> ____ <small>Jorge Paguay Ortiz</small>	37
3	<b>Profesionales 2012: claves para el éxito</b> ____ <small>Nelson Guillermo Granja Cañizares</small>	53
4	<b>Análisis de caso tema: Factores de éxito de las pymes “caso comparativo entre SEIMALSA PYME ecuatoriana y calzado confort PYME mexicana”</b> _____ <small>Ximena Álvarez Macías</small>	61
5	<b>Evaluación y propuesta de modelo de gestión en los humedales Ramsar, aplicado en el subsistema marino costero del ecuador. Avance de investigación</b> _____ <small>Olga Quevedo Pinos</small>	93

Art.	Tema	Pág.
6	<b>La pesca artesanal del pez espada xiphias gladius en ecuador</b> _____ Willan Revelo Ramírez	<b>109</b>

## PALABRAS DEL RECTOR

Presentar un nuevo número de una revista científica periódica, siempre llena de placer y regocijo, ya que esta constituye una forma muy ágil de divulgación y socialización de los resultados de investigación de los profesores e investigadores de la comunidad universitaria. Cabe destacar que este esfuerzo editorial se hace enteramente con recursos propios, además de que las investigaciones son resultado del esfuerzo y dedicación de los profesores y profesoras que integran nuestro claustro docente.



En este segundo número de nuestra Revista RES NON VERBA, se desarrollan y exponen los resultados de investigaciones de diferentes ámbitos del saber, que van desde la andragogía, emprendimientos en el turismo, el manejo empresarial, estudios de casos de PYMES, modelos de gestión ambiental y pesquerías. Como se puede apreciar por las temáticas tratadas en los artículos y ensayos se han incorporado nuevas áreas del conocimiento en esta publicación, lo cual permite una mayor participación de investigadores y profesores.

Es necesario felicitar y agradecer a todos los autores que han colaborado con esta publicación, así como a todos los que de una u otra forma han contribuido para que este segundo número se haga realidad y sea constancia del compromiso que tenemos los integrantes de la comunidad universitaria con la investigación y la calidad de la enseñanza universitaria en el Ecuador, ya que no puede existir calidad sin investigación y no se puede considerar UNIVERSIDAD aquella institución de educación superior que no investigue, así como la universidad que no publique no existe.

Continuemos haciendo realidad nuestro lema institucional,

**RES NON VERBA**

**Dr. FIDEL Márquez Sánchez.**  
**Rector**



## COMITÉ EDITORIAL

**Presidente:** Dr. Roberto Passailaigue Baquerizo Ms.C.

**Directora:** Dra. Olbeida Amechazurra Tam Ph.D.

### **Miembros:**

Dr. David Samaniego Torres Ph.D.

Dra. Leticia Ortega de Moral

Dr. Joaquín Hernández Alvarado Ph.D.

Dr. Fidel Márquez Sánchez Ph.D.

### **Editores Asociados:**

Dr. Marcelino Rivera López - Universidad del Turabo Puerto Rico

Dra. Felicidad Rodríguez Sánchez - Universidad de Cádiz

Dr. Enrique Ogliastri - INCAE

Dra. Julia de la Fuente Fera - Universidad de Sevilla - ESPAÑA

Dra. Pilar Aranda Gallego - Universidad de Granada - ESPAÑA

Dr. Francisco Martos Perales - Universidad de Granada - ESPAÑA

### **Asistencia Editorial:**

Blga. Olga Quevedo Pinos M. Sc.





## SISTEMA DE ARBITRAJE

Todo documento cuyo autor aspire publicar como de carácter científico académico en la Revista ECOTEC debe ser valorado por un tribunal compuesto por dos evaluadores.

Tanto el autor como los evaluadores serán ‘anónimos’ o ‘ciegos’, es decir, ninguna de las personas inmiscuidas en la valoración del documento en mención –autor (es) y evaluadores– dispondrán de la identidad de los demás miembros interactuantes en dicha actividad.

Una vez recibido el documento por parte de su autor o de sus autores, será sometido a una primera valoración por parte de las autoridades de la Revista, a saber: Director, Editor o por algún otro miembro del Consejo Editorial. El fin de esta primera valoración es revisar el cumplimiento de los requisitos solicitados; de manera tal que, los evaluadores reciban documentos dignos de ser valorados.

Los documentos seleccionados en la primera valoración serán enviados a tres evaluadores con el fin de dictaminar la conveniencia de su publicación. Los evaluadores contarán con un máximo de seis semanas contadas a partir de la fecha en que reciben el documento, para valorarlo y rendir un informe escrito respecto de su contenido mediante la aplicación de la Guía para la evaluación de los documentos. Los evaluadores deberán enviar sus informes escritos al Editor de la Revista a la mayor brevedad posible.

El Editor recibirá los informes escritos enviados por los evaluadores, procediendo a:

- Presentar el documento ante el Consejo Editorial para su respectiva aprobación si ha recibido al menos dos informes escritos que aprueban su publicación.
- Continuar con el proceso de revisión del documento en conjunto con su o sus autores y sus evaluadores, si ha recibido al menos dos

informes que recomiendan su publicación luego de haber atendido las recomendaciones planteadas; hasta que los evaluadores aprueben las modificaciones realizadas.

- Presentar el documento ante el Consejo Editorial para su valoración final si ha recibido al menos dos informes escritos que contengan observaciones en torno a su publicación, o bien que indiquen que el documento no sea publicado.
- Luego de ser aprobados por el Consejo Editorial, los documentos serán accedidos en formato HTML para su posterior publicación, y sus autores serán notificados de su próxima publicación.
- Los documentos rechazados serán devueltos a sus respectivos autores, quienes serán notificados de las razones que motivaron su rechazo.
- Los instrumentos de valoración están adjuntos a continuación, con el fin de que los autores tengan la posibilidad de conocerlos.

## NORMAS PARA PUBLICAR

### Guía para los autores

#### 1. Envío y recepción del documento.

- Si el documento es presentado en formato material, el autor deberá entregar un sobre cerrado conteniendo dos copias impresas y un CD con el trabajo en Word, al asistente editorial Blga. Olga Quevedo Pinos. Otra opción es enviar el citado sobre a la siguiente dirección postal:

Blga. Olga Quevedo Pinos  
Asistente Editorial de la Revista ECOTEC  
Universidad ECOTEC,  
Juan Tanca marengo, Km 21/2,  
Guayaquil

- Si el documento es presentado en formato electrónico, el autor deberá enviarlo a través de un correo electrónico conteniendo el documento de interés en modo adjunto (attachment). La siguiente es la dirección electrónica adonde el documento debe ser enviado:  
[oquevedo@universidadecotec.edu.ec](mailto:oquevedo@universidadecotec.edu.ec)

#### 2. La extensión del texto debe estar:

- Entre 7y 10 páginas si es un artículo (ensayo, revisión bibliográfica o avance de investigación)
- Entre 11 y 22 páginas si es una nota técnica
- Entre 11 y 25 páginas si es un caso

#### 3. El trabajo debe estar escrito en Arial 11, en papel tamaño carta, a espacio y medio, y con márgenes de 2.54 cms o 1.0 pulgada (derecho, izquierdo, superior e inferior)

4. El título del documento debe aparecer centrado en letra Arial 14 negrita mayúscula. El nombre del autor o autores debe aparecer pegado al margen derecho de la página en letra Arial 14 cursiva minúscula. Por ejemplo:

## CARATEROLOGÍA DEL DIRECTIVO AL INICIO DEL SIGLO XXI

*Carlos Llano Cifuentes*

5. El autor debe incluir un brevísimo resumen de vida o currículum suyo, indicando únicamente: el grado académico máximo obtenido, el nombre de la Universidad en que lo obtuvo, y el puesto o principales puestos que actualmente desempeña.

**Ejemplo:**

Pedro Pérez Serás, Doctor en Dirección por la Universidad de la Esquina, Catedrático de la Universidad de la Vida y Consultor de Empresas

6. Los títulos o apartados que componen el escrito deben aparecer en letra Arial 12 negrita minúscula. Los títulos de las secciones deben aparecer en letra Arial 12 negrita minúscula, los de las subsecciones en letra Arial 12 cursiva. Todos los títulos deben ir numerados con números arábigos continuos de la siguiente forma:

### 1. Primera parte

#### 1.1. Primera sección de la primera parte

##### 1.1.1. Primera subsección de la primera sección

##### 1.1.2. Segunda subsección de la primera sección

#### 1.2. Segunda sección de la primera parte

### 2. Segunda parte

#### 2.1. Primera sección de la segunda parte

7. Todos los documentos deben contener un resumen escrito en español y en inglés, con un máximo de 200 palabras. El resumen debe mencionar el objetivo general, la metodología empleada cuando corresponda, y señalar los principales resultados o conclusiones. En cuanto a los ensayos, el resumen debe incluir objetivos, propuesta y conclusión.
8. Se deben indicar de tres a cinco descriptores o palabras clave más significativas del documento, después del resumen y en letra mayúscula.
9. Todo trabajo deberá incorporar las referencias bibliográficas al final del documento. Según el formato utilizado por la American Psychological Association (APA) se usará el título REFERENCIAS mas no Bibliografía. El orden de las referencias debe ser estrictamente alfabético, por apellido de los autores. El formato para las referencias bibliográficas es el siguiente:

- **Libro:** Primer apellido del autor, seguido de la inicial del nombre. (Año). Título de la obra en negrita. Ciudad: Editorial.

Ejemplo:

Senge, P. (2004). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Ediciones Granica

- **Revista:** Primer apellido del autor, seguido de la inicial del nombre (Año). Título del artículo. Nombre de la Revista y volumen en negrita. Número de la Revista entre paréntesis: Año, páginas que comprende el trabajo dentro de la Revista.

Ejemplo:

Llano, C (2005). Caracterología del directivo al inicio del siglo XXI. Revista Empresa y Humanismo, volumen V. (2/02) 2002, 321-344.

- **Artículo dentro de una antología o libro:** Primer apellido del autor, seguido de la inicial del nombre. (Año). Título del artículo en negrita. El nombre del libro en que se escribió el artículo. Ciudad: Editorial. Páginas que comprende el artículo dentro del libro.

Ejemplo:

Pérez, J (1990) El sentido de los conflictos éticos originados por el

entorno en que opera la empresa. **La vertiente humana del trabajo en la empresa.** Madrid: Ediciones RIALP. 33-58.

- **Tesis:** Primer apellido del autor, seguido de la inicial del nombre. (Año). Título de la tesis en negrita. Indicar tipo de tesis, institución superior, país.

**Ejemplo:**

Alí, G (1992). **Eficacia de una junta directiva.** Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

- **Referencias electrónicas:** Primer apellido del autor, seguido de la inicial del nombre. (Fecha de publicación o revisión de la página, si está disponible). Título de la obra en negrita. Recuperado el: fecha de acceso a la información. Dirección electrónica.

**Ejemplo:**

Salazar, R. **Mr. Management:** la obra de Peter F. Drucker. Recuperado el 5 de enero del 2006. [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/65/drucker.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/65/drucker.htm)

10. Para las citas textuales también se seguirá el formato APA como indicativo general. Si son citas de menos de tres renglones (40 palabras) se incluirán dentro del texto y se añaden comillas al principio y al final de la misma y con letra cursiva, señalando entre paréntesis el autor, año de la publicación de la obra y la página. Por ejemplo: ...resulta que “para aprender a ver los procesos lentos y graduales tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil” (Senge, 2004, 34-35) Ante este panorama...

Si la cita sobrepasa el tamaño indicado en el párrafo anterior, entonces se presenta en un párrafo aparte, sin comillas y con sangría del lado izquierdo de 5 espacios. La cita va a 1.5 espacios –al igual que el texto normal– y, al final suyo se indica entre paréntesis el autor o autores, año de la publicación y la página de la que proviene la cita.

**Ejemplo:**

He aquí un fundamental dilema de aprendizaje que afrontan las

organizaciones: se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes. Las decisiones más críticas de las organizaciones tienen consecuencias en todo el sistema, y se extienden durante años o décadas (Senge, 2004, p.35).

El nombre del autor puede colocarse, a opción del escritor, al final de la cita, tal y como se ilustró anteriormente, o bien al comienzo de la misma. La cita puede empezar, por ejemplo, así: Senge (2004, p.35) señaló que: (a continuación se coloca la cita textual).

11. La recepción de documentos no presupone la aceptación para su publicación. Siguiendo el sistema de cualquier revista científica, todo material, sin exclusión alguna, será sometido al dictamen del Consejo Editorial, el cual solicita la colaboración de al menos dos especialistas para la valoración del documento.
12. En caso necesario, el dictamen será elevado a conocimiento del autor o autora para el enriquecimiento de su documento, quién tendrá 3 semanas para realizar las modificaciones y remitirlo nuevamente a la Revista.
13. Res Non Verba se reserva el derecho de realizar la corrección de estilo y los cambios editoriales que considere necesarios para mejorar el trabajo.
14. Los artículos que se adjunten a estas normas serán declarados como “recibidos” y notificados de su recepción al autor; los que no, serán devueltos a sus autores/as y serán declarados como “no recibidos”. Una vez “recibidos” los artículos serán puestos a consideración del Consejo Editorial y de sus evaluadores independientes para su revisión antes de ser “aprobado”. El mecanismo de evaluación ver los ítems relacionado a la selección de artículos.

15. Los artículos deben redactarse siguiendo consistentemente las normas de estilo de unos de los siguientes manuales:
- (a) **Publicación Manual of the American Psychological Association (APA).**
  
  - (b) **Tubarian, Kate L. Manual for Writers of Term Papers, These an Dissertation. Latest edition. Chicago: The University of Chicago Press, 2002.**
  
  - (c) **Gibaldi, Joseph. Manual and Guide to Scholarly Publishing. Second edition. The Modern Language Association of America (MLA) New York 1998.**
16. La revista **no mantiene correspondencia sobre artículos enviados a su consideración, limitándose a transferir dictamen de sus lectores en un tiempo no menor a tres meses ni mayor a seis. Igualmente señalará a los autores una fecha probable de publicación.**



# LA INVESTIGACIÓN MIXTA, ESTRATEGIA ANDRAGÓGICA FUNDAMENTAL PARA FORTALECER LAS CAPACIDADES INTELECTUALES SUPERIORES.

Narcisa Cedeño Viteri

*Magister en Docencia y Gerencia en Educación Superior de la , Universidad de Guayaquil obtuvo su Diplomado en Docencia Superior del Instituto Superior Pedagógico Héctor Pineda Saldivar en Cuba, Socióloga de la Universidad de Guayaquil, f Investigadora adjunta de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Se desempeñó como jefa de la Sección de Investigación Pedagógica, (ISPED) del Colegio Rita Lecumberri de Guayaquil. Es Capacitadora de docentes del Ministerio de Educación. y actualmente es Docente de la Universidad Ecotec.*

## RESUMEN

La formación universitaria tiene el desafío de preparar a los estudiantes para enfrentarlos al reto de investigar. La investigación se sustenta en paradigmas. La nueva tendencia paradigmática propugna una posición flexible, multidimensional: el Método Mixto. Este estudio trata sobre el quehacer investigativo en la Universidad Ecotec. A través de encuestas, entrevistas y otros instrumentos, se observó y analizó el problema, y se verificó que la investigación como proceso andragógico (es decir, el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes-adultos) sólo se realiza en el 17,54% de las asignaturas y en el 82,36% de las asignaturas no se investiga de forma significativa por distintas razones. En su trayectoria investigativa, los estudiantes, no conocen los paradigmas de investigación y no aplican el método mixto como estrategia para fortalecer las capacidades superiores. Estudiantes y docentes piensan que el uso de un texto de apoyo para orientar la actividad investigativa a través del Método Mixto, podría consolidar su conocimiento porque la investigación es una actividad que demanda un pensamiento educado.

---

**PALABRAS CLAVES:**

Paradigmas de investigación, capacidades superiores, método mixto.

**SUMMARY**

University education has the challenge to prepare students to face the challenge of research. The research is based on paradigms. The new paradigm trend advocates a flexible, multidimensional: The Joint Method. This study deals with the work of research at the University Ecotec. Through surveys, interviews and other instruments, the problem was observed and analyzed, and there were findings that the investigation as andragogical process is only performed by 17.54% of the subjects and the 82.36% of the subjects do not investigate significantly for different reasons. Students in their research training do not know paradigms and do not apply the hybrid method as a strategy for higher capacities. Students and teachers think that using a text for guiding research activity through the Joint Method could consolidate their knowledge because research is an activity that demands an educated mind.

**KEYWORDS:**

Research, paradigms, higher capacities, the joint method

---

## INTRODUCCIÓN

El acto de investigar se halla indiscutiblemente ligado a la vida sociocultural, al desarrollo tecnológico, al desarrollo socioeconómico y por lo tanto a la formación académica y profesional universitaria.

Corresponde a la Universidad y sus docentes hacer posible la formación de investigadores. La investigación universitaria debe activar y fortalecer las capacidades intelectuales superiores.

No es fácil hacer investigación; por ello, el estudiante, primero, debe conocer las tradiciones, paradigmas y estrategias metodológicas, dominar distintos métodos de recolección de información, realizar observaciones, plantear problemas, elaborar hipótesis, integrar teorías y procesos, todo en función de producir conocimiento.

El estudio acerca del quehacer investigativo de estudiantes en la Universidad Ecotec tiene como marco teórico referencial, los paradigmas o enfoques cuantitativo, cualitativo y el nuevo paradigma: método mixto (MM), se analizan las razones por las que el método mixto conviene como estrategia andragógica para la investigación formativa.

El paradigma de investigación al que se ha identificado con el método científico y que sentó bases para la investigación en las universidades del mundo es el paradigma cuantitativo. El paradigma cualitativo ha logrado el conocimiento de realidades sociales y educativas. Los paradigmas cuantitativo y cualitativo, a través del tiempo, han aportado al conocimiento. La historia nos confirma que han sido en algún momento, antagónicos y que investigadores y metodólogos identificados con un paradigma no aceptaban la posición del otro.

Para bien de la investigación en general y de la formación investigativa universitaria, se generó una tercera vía en investigación: el paradigma mixto o Método Mixto.

El Método Mixto se está consolidando en el mundo, se lo reconoce como un enfoque que presenta varias perspectivas para ser utilizado. El Método Mixto es la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno.

Los objetivos de este estudio: conocer los fundamentos filosóficos y paradigmas que sustentan la investigación formativa en la Universidad

---

Ecotec; observar la situación del quehacer investigativo de los estudiantes; determinar la estrategia de investigación que permita fortalecer las capacidades intelectuales superiores y proponer la elaboración de un texto de investigación como instrumento de apoyo a estudiantes y docentes en el proceso andragógico de investigación; contempla el axioma: la investigación debe servir para algo.

## MARCO TEÓRICO

### Los Paradigmas en la investigación universitaria

La investigación ha pasado por un proceso de evolución que ha significado primero, responder al paradigma filosófico positivista y neopositivista y después, aproximarse al paradigma fenomenológico, constructivista.

Un paradigma es una concepción del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas generales a estudiar, de la naturaleza de sus métodos y técnicas, de la información requerida y finalmente de la forma de explicar, interpretar o comprender, según el caso los resultados de la investigación realizada.

La Universidad ecuatoriana, estableció una tradición que se identificó más con una serie de elementos y la producción del conocimiento a través del método científico: el paradigma cuantitativo. Los modelos clásicos fueron cuestionados y se originaron corrientes de investigación que buscaron superar la visión “objetiva” de la realidad. Estas nuevas corrientes partieron de la descripción y comprensión de los procesos y fenómenos de forma más integral tomando en cuenta el contexto que los rodea: el paradigma cualitativo.

Los dos paradigmas: el cuantitativo y el cualitativo han orientado la investigación universitaria, según haya sido el campo de estudio y la ciencia que lo abordó. La investigación cuantitativa, se corresponde con el paradigma cuantitativo y la investigación cualitativa con el paradigma cualitativo.

En la primera década del siglo XXI se genera un nuevo paradigma, una tercera vía: la investigación cuanti-cualitativa o métodos mixtos *“representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno en estudio”* (Hernández y Mendoza, 2008. Citados por Hernández, Fernández y Baptista. 2010).

---

## **LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.**

### **CARACTERÍSTICAS:**

En los elementos del problema de investigación debe existir una relación cuya naturaleza sea lineal. El proceso de investigación es hipotético – deductivo.

El abordaje de los datos Cuantitativos es estadístico, hace demostraciones con los aspectos separados de su todo, a los que se asigna significado numérico y hace inferencias.

La objetividad es la única forma de alcanzar conocimientos, por lo que utiliza la medición exhaustiva y controlada.

La teoría es el elemento fundamental de la investigación. La comprensión explicativa y predicativa de la realidad es de una concepción objetiva.

## **LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.**

### **CARACTERÍSTICAS:**

Tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno.

Es inductiva. Se trata de estudios en pequeña escala que sólo se representan a sí mismos.

Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica. No suele probar teorías o hipótesis.

No tiene reglas de procedimiento. El método de recogida de datos no se especifica previamente.

La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaria y recursiva. En general no depende de un análisis estadístico.

Se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto.

Parte de la observación e identificación de un área problemática y puede adoptar una amplia gama de métodos para el manejo de materiales.

Se basa en la toma de muestras pequeñas, de grupos de población reducidos.

---

## La investigación cuanti-cualitativa o método mixto

Según (Cresswell,2009) *“La investigación hoy en día necesita de un trabajo multidisciplinario...refuerza la necesidad de usar diseños multimodales”*. (Citado por Hernández, Fernández, Baptista. 2010. P 549):

Se está verificando actualmente, que a través de los estudios mixtos se logra: una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno: la investigación se sustenta en las fortalezas de cada método (cuantitativo y cualitativo) y no en sus debilidades; formular el planteamiento del problema con mayor claridad, así como las maneras más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación; producir datos más ricos y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis; potenciar la creatividad teórica por medio de suficientes procedimientos críticos de valoración; efectuar indagaciones más dinámicas, apoyar con mayor solidez las inferencias científicas; permitir una mejor exploración de los datos; oportunidad para desarrollar nuevas destrezas o competencias en materia de investigación, o bien reforzarlas.

(Greene 2007), (Tashakkori y Tedlie, 2008), (Hernández Sampieri y Mendoza ,2009) y Bryman; (citados por Hernández, Fernández y Baptista. 2010. P 551), presentan ocho pretensiones básicas del enfoque mixto:

**Triangulación (corroboración):** lograr convergencia, confirmación y/o correspondencia o no, de métodos cuantitativos y cualitativos.

**Complementación:** mayor entendimiento, ilustración o clarificación de los resultados de un método sobre la base de los resultados del otro método.

**Visión holística:** Obtener un abordaje más completo e integral del fenómeno estudiado usando información cualitativa y cuantitativa.

**Desarrollo:** usar los resultados de un método para ayudar a desplegar o informar al otro método en diversas cuestiones, como el muestreo, los procedimientos, la recolección y el análisis de los datos.

**Iniciación:** descubrir contradicciones y paradojas, así como obtener nuevas perspectivas y marcos de referencia y también la posibilidad de modificar el planteamiento original y resultados de un método con interrogantes y resultados del otro método.

**Expansión:** extender la amplitud y el rango de indagación usando diferentes métodos para distintas etapas del proceso investigativo. Un método puede

---

expandir o ampliar el conocimiento obtenido en el otro.

**Compensación:** un método puede visualizar elementos que el otro no visualiza.

**Diversidad:** obtener puntos de vista variados, incluso divergentes del fenómeno o planteamiento bajo estudio. Distintas ópticas para estudiar el problema.

*Razones para realizar investigación cuanti-cualitativa (MM)*

En la práctica investigativa diversos investigadores han mezclado en distintos grados los métodos cuantitativos y cualitativos. En su desarrollo, diversos estudios han tenido que recurrir al otro enfoque para explicar satisfactoriamente sus resultados o completar la indagación. Ambas aproximaciones han evolucionado.

(Bryman, 2007 y 2008) sugirió dieciséis justificaciones para el uso del método mixto, a éstas (Hernández, Fernández & Baptista ,2010) agregan una. Son:

1. **Triangulación o incremento de la validez:** se refiere a contrastar datos Cuan y Cual para corroborar/confirmar o no los resultados y descubrimientos en aras de una mayor validez interna y externa del estudio.
2. **Compensación:** usar datos Cuan y Cual para contrarrestar las debilidades potenciales de algunos de los dos métodos y robustecer las fortalezas de cada uno.
3. **Complementación:** obtener una visión más comprensiva sobre el planteamiento si se emplean varios métodos.
4. **Amplitud (proceso más integral):** examinar los procesos más holísticamente (conteo de su ocurrencia, descripción de su estructura y sentido de entendimiento).
5. **Multiplicidad (diferentes preguntas de indagación):** responder a diferentes preguntas de investigación (a un mayor número de ellas y más profundamente).
6. **Explicación:** mayor capacidad de explicación mediante la recolección y análisis de datos Cuan y Cual. Los resultados de un método ayudan a entender los resultados del otro.

- 
7. **Reducción de incertidumbre ante resultados inesperados: el método (Cuan o Cual) puede ayudar a explicar los resultados inesperados del otro método.**
  8. **Desarrollo de instrumentos: generar un instrumento para recolectar datos bajo un método, basado en los resultados del otro método, logrando así un instrumento más enriquecedor y comprensivo.**
  9. **Muestreo: facilitar el muestreo de casos de un método, apoyándose en el otro.**
  10. **Credibilidad: Al utilizar ambos métodos se refuerza la credibilidad general de los resultados y procedimientos.**
  11. **Contextualización: proveer al estudio de un contexto más completo, profundo y amplio, pero al mismo tiempo generalizable y con validez externa.**
  12. **Ilustración: ejemplificar de otra manera los resultados obtenidos de un método.**
  13. **Utilidad: mayor potencial de uso y aplicación de un estudio (puede ser útil para un mayor número de usuarios o practicantes).**
  14. **Descubrimiento y confirmación: usar los resultados de un método para generar hipótesis que serán sometidas a prueba a través del otro método.**
  15. **Diversidad: lograr una mayor variedad de perspectivas para analizar los datos obtenidos en la investigación (relacionar variables y encontrarle significado).**
  16. **Mejora: consolidar las argumentaciones provenientes de la recolección y análisis de los datos por ambos métodos.**
  17. **Claridad: visualizar relaciones “encubiertas”, las cuales no habían sido detectadas por el uso de un solo método. (Bryman, 2007 y 2008). (Chiriboga, 2010) periodista de opinión de Diario El Universo de Guayaquil, en su artículo: Producción científica y universidades; manifiesta que las universidades con más publicaciones científicas hasta el 2008 son las de España, Brasil, México y a cierta distancia Argentina y Chile. La universidad de mayor calidad científica es la universidad de Sao Paulo, seguida por la UNAM mexicana y la universidad estadual de Campiñas en Brasil, por encima de las universidades españolas y portuguesas.**



---

¿Cómo nos va a las universidades ecuatorianas? Apenas diez de todas las sesenta y más nacionales tienen trabajos publicados o con referencia, países como Colombia, Venezuela, Perú y Costa Rica tienen mucho mejor desempeño. ¿Qué nos está diciendo este Ranking Iberoamericano SIR 2010? Que nuestra universidad debe tener como su norte, posicionar su capacidad científica en el mundo académico, regional y global.

El quehacer de la investigación es servir para algo, cuando se puede desarrollar el método mixto el estudiante descubre el porqué del axioma referido. Gracias al desarrollo del método mixto, la diversidad de posibilidades de análisis se puede explorar.

### **El sustento filosófico de la investigación mixta.**

Se fundamenta en el Pragmatismo. Éste reúne diferentes puntos de vista, múltiples técnicas cuantitativas y cualitativas, en un solo “portafolio” y luego selecciona combinaciones de aproximaciones, métodos y diseños que encuadran o se ajustan al planteamiento del problema que se investiga.

El pragmatismo involucra una multiplicidad de perspectivas, premisas teóricas, tradiciones metodológicas, técnicas de recolección y análisis de datos, y entendimientos y valores que constituyen los elementos de los modelos mentales que en el mismo espacio de búsqueda se nutren y generan una mayor comprensión del fenómeno estudiado.

### **El proceso de investigación cuanti-cualitativa o método mixto.**

1. El planteamiento del problema. El proceso mixto demanda un planteamiento del problema contundente y el uso e integración de los enfoques cuantitativo y cualitativo (Cuadros .1 y 2)
2. El diseño de investigación. Los diseños mixtos específicos más comunes son: diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS); diseño explicativo secuencial (DEXPLIS); diseño transformativo secuencial (DITRAS); diseño anidado o incrustado de modelo dominante (DIAC); diseño de triangulación concurrente (DITRIAC); diseño anidado concurrente de varios niveles (DIACNIV); diseño transformativo concurrente (DISTRAC) y diseño de integración múltiple (DIM).

---

3. El muestreo. El método mixto usa estrategia de muestreo que combina muestra probabilística y muestra propositiva. La estrategia depende de varios factores, entre los que destaca el diseño específico seleccionado. (Tedlie & Yu, 2008) y otros autores, han identificado cuatro estrategias de muestreo mixto:

- Muestreo básico para MM.
- Muestreo secuencial para MM (diseños secuenciales).
- Muestreo concurrente para MM (diseños en paralelo).
- Muestreo por multiniveles para MM (diseños anidados).

4. Una de las estrategias de muestreo básico para MM lo constituye la muestra estratificada guiada por propósito(s), que implica segmentar la población de interés en estratos y luego seleccionar en cada subgrupo un número relativamente de casos para estudiarlos intensivamente.

5. La recolección de datos. Muchos de los datos recolectados por los instrumentos más comunes pueden ser codificados como números y también analizados como texto, gracias a los programas tecnológicos de análisis cuantitativo y cualitativo (SPSS).

6. Análisis e interpretación de datos. En el método mixto se confía en los procedimientos estandarizados cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial) y cualitativos (codificación y evaluación temática), además de análisis combinados.

7. Resultados e inferencias. Normalmente en los estudios mixtos se tienen tres tipos de inferencias en la discusión: las propiamente cuantitativas, las cualitativas y las mixtas, a estas últimas se las denomina metainferencias.

8. La redacción del reporte producto de la investigación.

(Hernández, Fernández & Baptista, 2010) en Metodología de Investigación 2010, agradecen la publicación de revistas como Journal of Mixed Methods Research y el trabajo de diversos autores que han generado algunas directrices que están permitiendo establecer algunas recomendaciones para elaborar los reportes de investigación mixta.

El reporte debe abarcar tanto la investigación cuantitativa como la cualitativa, es decir tienen que incluirse ambas aproximaciones. Las conclusiones, al final del manuscrito, deben estar conectadas analíticamente o integradas

---

para proveer una mayor comprensión del planteamiento bajo estudio.

## **METODOLOGÍA**

Este estudio corresponde a una variante de Investigación-Acción. Su procedimiento: Observación de un problema específico y formulación para su investigación, recolección y análisis de datos preliminares, contextualización, delimitación y evaluación del problema. planificación de la investigación, hipótesis y determinación de los objetivos. Elaboración de la justificación, formación del marco teórico referencial (revisión de literatura), determinación de la Metodología e instrumentos para la recolección y análisis de datos, aplicación de instrumentos y recolección de información, procesamiento y análisis de información cuantitativa, análisis de información cualitativa, comparación de datos cuantitativos y cualitativos interpretación y redacción del análisis de resultados y la propuesta.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

**Población:**70 docentes de cuatro Facultades de la Universidad Tecnológica Ecotec y 265 estudiantes que tomaron Lenguaje y Comunicación I y II y otras materias en el primer trimestre (abril a junio) de 2011. Se realizaron entrevistas a siete directivos Contralora Académica Director del Centro de Investigaciones , dos Decanos , y Docentes de Lenguajes y Comunicación; lo que representó de manera general un universo o población de 345 elementos entre estudiantes, docentes y directivos.

**Muestra:** se tomó una muestra aleatoria simple (MAS), porque la población era finita y cumplía las condiciones técnicas idóneas para tomar la muestra representativa centrada en la variable de interés: materias en las que se realiza investigación como estrategia andragógica.

Se tomó la muestra considerando el N poblacional de 345 elementos (estudiantes, docentes y directivos); con un error de  $e=0,1$  y una constante de corrección del margen de error de  $K=2$ , y una varianza  $PQ = 0,25$ ; esto permitió resultados del 90% de confiabilidad. En el cuadro se presenta la fórmula del tamaño de la muestra. El tamaño de la muestra fue de 78 informantes.

Tamaño de la muestra(n)

$$\frac{PQN}{(N-1) \frac{e^2}{K^2}} = \frac{(0,25 \cdot 345)}{(344) \frac{0,1^2}{2^2}} = 78$$

## RESULTADOS

### Análisis Cuantitativo - cuestionario aplicado a estudiantes

**TABLA 1** ASIGNATURAS DONDE LOS ESTUDIANTES REALIZAN INVESTIGACIÓN.

Asignaturas en las que se realiza investigación	Número de estudiantes	% de estudiantes
Lenguaje y Comunicación	25	45,45%
Ecología	13	23,64%
Elementos de Derecho	11	20,00%
Socioeconomía y Técnicas de Negociación	5	9%
Otras Asignaturas (12)	1	1,91%
Total	55	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas

**La Tabla 1, muestra la distribución de las asignaturas que los estudiantes identificaron como aquellas en las que realizan investigación. Los estudiantes encuestados se encuentran cursando un promedio de 3 a 4 asignaturas por trimestre. Ellos manifestaron que solo en el 56,98% de asignaturas se realiza más investigación.**

**TABLA 2** ASIGNATURAS EN LAS QUE LOS ESTUDIANTES REALIZAN MÁS Y MENOS INVESTIGACIÓN.

Asignaturas en las que realizan investigación	Frecuencia	%
Más investigación (Lenguaje, Ecología, Elementos de Derecho)	3	17,64%
Menos investigación (Otras)	14	82,36%
Total	17	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas

**TABLA 3** PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES RESPECTO A SI LOS DOCENTES APLICAN LA INVESTIGACIÓN COMO ESTRATEGIA ANDRAGÓGICA.

Percepción de estudiantes	Número de estudiantes	%
Si	50	81%
No	3	5,4%
Poco	2	3,6%
Total	55	100,0%

**Los estudiantes (81%) que mencionaron que los docentes si aplican la investigación como estrategia de aprendizaje, agregaron: la utilizan como método de enseñanza.**

**TABLA 4** SOBRE EL USO DE UN DOCUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA ORIENTAR EL PROCESO.

Uso de documento de investigación	Número de estudiantes	%
Si	39	71%
No	2	3,6%
Quizás	14	25,4%
Total	55	100,0

**Los estudiantes que consideraron importante el uso de un documento para orientar la investigación (71%), coinciden en que tendrían más conocimientos para realizar el proyecto.**

### **Análisis cuantitativo-cuestionario aplicado a docentes**

**TABLA 5** DEBILIDADES OBSERVADAS POR LOS DOCENTES EN LOS ESTUDIANTES.

Análisis	25%
Lectura Crítica	21%
Investigación	15%
Conceptualización	10%
Aplicación de normas APA	10%
Redacción clara y precisa	10%
Síntesis	5%
Escritura Científica	4%

Fuente: Encuestas aplicadas

---

La tabla nos permite observar que las competencias generales básicas (capacidades intelectuales superiores) deben fortalecerse a través de trabajos de investigación en las distintas asignaturas.

## **Análisis Cualitativo - El quehacer investigativo de los estudiantes**

En el Preuniversitario.

La estructura del proyecto de Investigación que usaron los estudiantes en la asignatura Metodología de investigación permite ver algunos elementos de la investigación.

Ejemplo:

3 Tema: Producto Fuel Optimiser.

3 Problema: la contaminación del medio ambiente.

3 Tabulación.

3 Características y beneficios.

3 Conclusión.

## **El quehacer investigativo que los egresados realizan para graduarse.**

En el primer trimestre del año 2010 se inició un proceso de evaluación de la situación investigativa de los estudiantes egresados y se encontró lo siguiente: no había una buena base metodológica para la investigación en los estudiantes egresados. Un buen número de estos estudiantes eran convalidantes (venían de otras universidades). Los egresados de Ecotec presentaron falencias en el conocimiento de la asignatura Proyecto I y II. Finalmente los estudiantes no demostraron un criterio consistente respecto al proceso investigativo.

A partir de estos hallazgos, la universidad decidió iniciar cambios en función de mejorar el área de Metodología de la Investigación. Por un lado; con respecto a las tutorías para el proyecto de grado; estableció la coordinación y seguimiento de tutores, estudiantes y trabajo de grado; por otro lado; determinó que en todos los syllabus se consideren proyectos de

---

investigación para que sean desarrollados y sustentados en un determinado tiempo; finalmente, estableció que la formación de los estudiantes debe apuntar a fortalecer las competencias necesarias para la realización del trabajo de investigación final o de grado.

El Centro de Investigaciones de la Universidad Ecotec a partir del 2010 está haciendo cambios de forma coordinada con las cátedras y en el primer trimestre del año citado diseñó un proceso mediante un examen de suficiencia de Proyectos para cada una de las materias; si el estudiante aprueba el examen se le convalida la materia, si no la aprueba, debe volver a tomarla.

### **El quehacer investigativo de los estudiantes de los cursos regulares (la visión de los docentes de Lenguaje y Comunicación II).**

Los docentes que trabajaron en esta cátedra hasta el segundo trimestre del año 2011, establecieron el siguiente diagnóstico:

1. Buen número de estudiantes investigan pero hacen “copia y pega”, no hacen paráfrasis.
2. En sus escritos productos de las investigaciones: párrafos y documentos, no aplican normas gramaticales de redacción.
3. Algunos estudiantes averiguan, descubren, inventan y hallan matices, su producción satisface las expectativas del docente, pero otros no demuestran dominio de las capacidades intelectuales superiores.
4. Los estudiantes piensan que algunas ideas de investigación se pueden desarrollar a través de un proceso variado, simple y sin planificación. Creen que investigar estas ideas solamente demanda recopilación de información bibliográfica; en algunas ocasiones, usar encuestas, redactar hechos observados, investigar en Internet, realizar entrevistas, tomar fotografías, tabular resultados, etcétera; en otras palabras, los estudiantes tienen noción de lo que es el quehacer investigativo, pero necesitan consolidar esos conocimientos.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Los procesos de investigación aplicados por los docentes son variados, seguramente responden a enfoques particulares y técnicos que por



---

experiencia se permiten realizar, por ello hay que unificar el criterio de investigación a través de un paradigma y un método como instrumento de orientación de la investigación.

Aún hay que fortalecer capacidades superiores a través de la investigación: el pensamiento sistémico, la conceptualización, el pensamiento crítico, la metacognición, la síntesis y el análisis. Es importante que la Metodología de la Investigación se la estudie desde el nivel básico hasta el nivel de especialización.

Los estudiantes manifestaron que es importante el uso de un documento para orientar la investigación (71%), coinciden en que realizarían mejor la investigación porque cuentan con una base, tendrían más conocimientos para realizar el proyecto de investigación.

El 100% de los docentes creen que el uso de un módulo de enseñanza-aprendizaje de investigación ayudaría a los estudiantes a fortalecer sus habilidades superiores.

Incluir en todos los syllabus las herramientas andragógicas para hacer del estudiante protagonista principal en la construcción del conocimiento y utilizar un instrumento de apoyo y orientación (Módulo) para el aprendizaje de la investigación.

## **PROPUESTA: MÓDULO DE INVESTIGACIÓN MIXTA (MM)**

Objetivos generales del Módulo

- Proporcionar una guía de investigación formativa que permita el fortalecimiento de las capacidades intelectuales superiores.
- Comparar los paradigmas de investigación: cuantitativo, cualitativo y cuanti-cualitativo en función de actualizar a los estudiantes en el conocimiento del método mixto como estrategia de investigación.
- Facilitar el aprendizaje teórico-práctico desde una visión andragógica-constructivista para adoptar el método mixto en el abordaje de la investigación

---

## Justificación

La investigación es una actividad que demanda un pensamiento educado para así centrar su atención y evitar la dispersión del enfoque que se adopte. El pensamiento es una función mental que precede a la actividad. Al realizar una acción, el sujeto piensa sus actos, proyecta lo que considera necesario hacer, qué cambios debe realizar, cómo habría de vencer las dificultades que se le presentan, por ello, el estudiante universitario debe fortalecer las operaciones del pensamiento, las que también se denominan capacidades intelectuales superiores.

En un proyecto realizado hace algunos años en los EEUU de Norteamérica, la principal pregunta de investigación fue ¿Qué debería usted obtener de la Universidad? Entre las respuestas comunes encontramos las siguientes: Capacidad de leer y pensar acerca del mundo; aguda inteligencia; capacidad de pensamiento crítico para rumiar acerca de temas fundamentales; capacidad de análisis para llegar a conclusiones en distintas circunstancias; capacidad de moverse intelectualmente; ser competente para formularse sus propias preguntas; habilidades analíticas de interpretación e indagación; habilidades comunicativas: verbales y escritas; trabajo fuerte; evaluadores de situaciones sin manuales; capacidad para manejar los retos e innovaciones, etc.

En consecuencia, el objetivo de la investigación formativa universitaria es dotar a los estudiantes de un espíritu crítico, proporcionándole para ello las bases para la Investigación.

## REFERENCIAS

(Bryman, 2007 y 2008) en Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. Quinta edición. México, México. Editorial Mcgraw-Hill.

(Cresswell, 2009) en Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. Quinta edición. México, México. Editorial Mcgraw-Hill.

Chiriboga, M. (2010) Producción científica y universidades. Artículo de Opinión. Diario El Universo, Guayaquil, Ecuador.

(Greene 2007), en Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. Quinta edición. México, México.

---

**Editorial Mcgraw-Hill.**

**(Hernández Sampieri y Mendoza, 2009) en Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. Quinta edición. México, México. Editorial Mcgraw-Hill.**

**Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. Quinta edición. México, México. Editorial Mcgraw-Hill.**

**(Tashakkori y Tedlie, 2008) en Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. Quinta edición. México, México. Editorial Mcgraw-Hill.**

**(Tedlie & Yu, 2008) en Metodología de la Investigación, Hernández, Fernández y Baptista, página 581, quinta edición, 2010, Mc Graw Hill.**



# DE LA “PEPA DE ORO” A LA RUTA DEL CACAO

Jorge Paguay Ortiz

*Ingeniero en Ecoturismo por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Catedrático de la Universidad Ecotec y Consultor en desarrollo y gestión de destinos turísticos sostenibles.*

jorgepaguay@gmail.com

## RESUMEN

Años atrás se planteó una ruta turística cuya base temática fue el cacao ecuatoriano debido a su importancia económica que significó para el país, esta iniciativa aparece como una de las pioneras en Ecuador a la par con la Ruta del Sol y de la Avenida de los Volcanes. La Ruta del Cacao mantiene vigente su proyección de convertirse en un proyecto turístico emblemático, sin embargo desde su inauguración en el año 2001 hasta la actualidad ha pasado inadvertida. En nuestro país la definición de “Ruta turística” es incierta y su análisis no se ha prodigado, en consecuencia es desconocido su alcance, o alternativas efectivas de su gestión. El presente trabajo propone algunos elementos nuevos para su discusión.

**PALABRAS CLAVE:** ruta, turismo, rural, historia, cacao, cultural, patrimonio, ecuador, y guayas.

## ABSTRACT

Several years ago raised a path whose basic theme was the Ecuadorian cocoa because of their economic importance for Ecuador. This initiative appears as one of the primitive in Ecuador on par with the “Ruta del Sol” and the “Avenue of the Volcanoes”. The “Cacao Route” maintains its

---

current projection of becoming a flagship tourism project. However, since its inauguration in 2001 until today has been dormant, except for some private entrepreneurs who still remain as part of its bid. In our country the definition of “tourist route” is uncertain and its analysis has not been lavished therefore its scope is unknown, or effective alternatives to manage it. This paper presents new elements for discussion.

**KEYWORDS:** ruta, turismo, rural, historia, cacao, cultural, patrimonio, ecuador, y guayas.

---

## INTRODUCCIÓN

La importancia histórica del cacao para el Ecuador tiene un período de casi 300 años, asociado fundamentalmente al comercio y su producción. Su importancia económica histórica se opaca ante la explotación y condiciones laborales existentes en aquella época. La década de 1880 a 1890 fue un período histórico importante en el Ecuador por ser reconocido como el 1er productor de cacao a nivel mundial, producidas en los actuales cantones de Naranjal, Balao y Tenguel, en la provincia del Guayas, además de varios lugares en la actual provincia de Los Ríos.

El proceso de domesticación, cultivo y consumo del cacao fueron iniciados por los indígenas toltecas, aztecas y mayas en México y Centroamérica quienes lo consumían como una bebida llamada xocoatl, mucho antes de la llegada de los españoles. Su uso por los españoles comenzó en 1550 cuando unas religiosas añadieron dulce y vainilla al chocolate. La bebida que inicialmente era consumida solamente por la corte y realeza europea, pronto pasó a uso más extendido, lo cual originó una gran demanda de la pepa. El cultivo y exportación fueron concedidos mediante Cédula Real como exclusivos de México, Centroamérica, Venezuela y Trinidad y Tobago. Ecuador tenía la exclusividad de obrajes y lanas, (Soria, 2001).

Los estudios de FAO e IICA definen la ubicación de este cultivo “Durante la época de La Colonia, el cacao en el Ecuador se expandió principalmente en cuatro zonas ecológicas: 1) la zona denominada como “Arriba” que comprende la zona de la cuenca baja del río Guayas, básicamente las actuales provincias de Los Ríos y Guayas; 2) la zona de Manabí, con el cacao llamado de Bahía, que corresponde a la zona húmeda de la provincia de Manabí; 3) la zona de Naranjal, hacia el sur, que comprende una pequeña parte de la provincia del Guayas y la provincia de El Oro; 4) la zona de Esmeraldas, que tenía un cacao acriollado muy especial, al que se le denominaba esmeraldas”, Quingáisa & (Rivero, 2007).

En la segunda mitad del siglo XVI fue tan rentable el negocio del cacao, que atrajo el interés de empresarios guayaquileños de cultivar este producto, a pesar de las prohibiciones establecidas mediante las Cédulas Reales. Ya en 1623, el Corregidor de Guayaquil, don Diego de Portugal, informa a la Corte de España que había un gran número de plantas sembradas en la provincia y que su producto era comercializado clandestinamente desde Guayaquil, primero por Acapulco y posteriormente, por prohibiciones desde España, salía por los puertos de Sonsonate en Nicaragua, Ajacutla y Amapala en Guatemala. La producción y comercio clandestino desde

---

Guayaquil en vez de detenerse, siguió en aumento, pero esta vez con envíos a Acapulco desde el Callao, lo cual motivó que el Cabildo de Caracas entre 1593 a 1778 elevara quejas y solicitudes al Rey y las Cortes para parar la producción y el negocio de cacao en Guayaquil, pero sin tener éxito. Finalmente, en 1789, el Rey Carlos IV permitió, mediante Cédula Real, el cultivo y exportación de cacao desde la costa ecuatoriana, (Soria, 2001).

(Soria, 2001) afirma que desde principios de 1600 ya habían pequeñas plantaciones de cacao a orillas del río Guayas y se expandieron a orillas de sus afluentes el Daule y el Babahoyo, ríos arriba, lo cual originó el nombre de cacao “Arriba” en el mercado internacional, que va ligado a su denominación de origen. La variedad que da origen a este cacao se denomina nacional y botánicamente pertenece a los denominados forasteros amazónicos. Indica además que durante los años de lucha por la independencia (1800-1822), la producción de cacao fue la fuente más importante para su financiamiento. Significaba entre el 40 al 60% de las exportaciones totales del país y pagaba hasta el 68% de los impuestos del Estado.

Asimismo, algunos autores coinciden en resaltar el aspecto legal. (Crespo & Salvatierra, 2011) en base a las nuevas leyes de la República sobre concesiones de tierras, muchas familias adineradas de la costa ecuatoriana adquirieron grandes propiedades y las destinaron al cacao. A estos latifundios se denominaron los Grandes Cacaos. Las áreas preferidas fueron las llamadas de arriba en la actual provincia de Los Ríos (Vinces, Babahoyo, Palenque, Baba, Pueblo Viejo, Catarama y Ventanas), al sur de la provincia del Guayas (Naranjal, Balao, Tenguel) y en El Oro (Machala y Santa Rosa).

Además (Soria, 2001), indica que tenía una producción variable entre 120.000 a 160.000 quintales por año entre 1820 a 1860, debido específicamente a la crisis del mercado mundial y las revoluciones internas en el país. A partir de esta década, se produce un incremento creciente de 15.000 TM (330.000 qq) en 1880 a 40.000 TM (880.000 qq) en el período 1915-1920. Muchos de los grandes productores confían la administración de sus fincas a terceras personas y viven con sus familias grandes temporadas en Europa. Entre 1880 a 1890, el Ecuador fue el mayor exportador mundial de cacao, sitio que comenzó a perderlo a favor de Ghana, hacia fines del siglo.

Siendo el cacao el principal producto generador de divisas y recursos, permitió la creación de los primeros bancos del país y fue también el



---

sopORTE para el manejo político y económico de los grupos gobernantes de turno. La producción de las haciendas de cacao se hacía contratando mano de obra barata y explotada, con peones provenientes de la costa y de la sierra (Crespo & Salvatierra, 2011).

En las fechas actuales según cifras del Banco Central del Ecuador en la última década, la participación del cacao es del 9% dentro de los productos no tradicionales del Ecuador. Esto lo posiciona en el tercer puesto luego del banano y plátano (58%), y camarón (22%).

## LA RUTA DEL CACAO

Durante el desarrollo de la iniciativa de la Ruta del Cacao tuvo un proceso participativo importante, que se evidencia en aspectos de planificación y asistencia técnica, debido a que no logró establecerse una definición clara de su utilidad para el desarrollo del turismo ni tampoco convencer de la importancia en aspectos de patrimonio.

En los años posteriores la iniciativa de la Ruta del Cacao fue abandonada y dispersada para promover el fomento de haciendas turísticas en el Litoral. Hasta la fecha actual no se tiene una norma técnica que incluya la denominación de “haciendas turísticas”.

Durante los últimos años, la administración pública ha impulsado la creación de destinos temáticos cuya denominación han sido “rutas turísticas”, a pesar de los grandes esfuerzos no se dispone de publicación alguna que analice su pertinencia y vaya más allá de emular una guía de consulta turística para viajeros. Estas rutas han tenido un carácter nominal y su funcionalidad se ha limitado a la promoción conjunta de lugares adyacentes.

## EL ORIGEN DE LA PROPUESTA “RUTA DEL CACAO”

Con el apoyo de la Organización Mundial de Turismo (OMT) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR) en el año 2000 emprende el desarrollo de un plan con la visión de disponer de pautas indispensables para el desarrollo sostenible de la actividad turística desde el enfoque de competitividad, para lo cual en todo el país se origina un amplio proceso de concertación y divulgación que permite por primera vez disponer de un

---

primer diagnóstico del sector turístico y se delimitaron líneas de acción. Este plan fue denominado Plan de Competitividad Turística que en su primera fase realizó mesas de trabajo, talleres y reuniones para tener una mejor comprensión de la visión planteada por el sector público y privado y, en general, por todos los agentes y la sociedad civil involucrada de manera directa o indirecta en el desarrollo del turismo.

Según se ha podido recoger de la memoria institucional de los funcionarios del MINTUR, (observ. pers.) reconocen que la idea nace de la iniciativa de estas mesas de trabajo del Plan de Competitividad Turística, cuya estrategia procuraba diversificar la oferta concentrada en Galápagos y la Amazonía.

El Plan de Competitividad propuso la actualización del inventario de atractivos turísticos del Ecuador, un trabajo de campo de 6 meses, donde se obtuvieron los insumos para concebir la iniciativa, que identificó el elemento importante de la propuesta de turismo cultural, el cacao fino de aroma, que fue el símbolo de los productos agrícolas del Ecuador durante décadas, por su calidad reconocida a nivel mundial para fabricar los mejores chocolates. Para esto también vincularon otros elementos de interés turístico como aspectos económicos, gastronomía, cultura y elementos artísticos, además la flora y fauna escénica de la Costa central. Así la Ruta del Cacao, se concibe como Proyecto piloto de turismo rural ubicado en la Costa ecuatoriana.

Este circuito turístico se impulsa con la participación activa de tres autores: Sergio Cedeño gerente de Industrial y Agrícola Cañas (hacienda Las Cañas) cuyo atractivo consistía mostrar la producción y elaboración del cacao así como de otros productos; Joaquín Orrantía, de la Hacienda Jambelí con su centro de rescate y zonas productivas de banano y cacao, y La Fundación Ecológica Andrade cuya iniciativa procuraba destacar el avistamiento de aves, para insertarlo en la oferta con el valor agregado de una ruta cultural aportando a la diversificación de productos, en cuyos terrenos se localiza el cerro “Masvale” un interesante atractivo natural parte de la Reserva Ecológica Manglares Churute.

En julio de 2001, el MINTUR realizó una investigación sobre Agroturismo (Gallardo, 2001), en la cual se identificó atractivos y corredores turísticos, y se sugirió “la ejecución inmediata a través de Planes Piloto” en diversas regiones del país. El referido estudio consideró que el agroturismo debía ser “un elemento dentro del sistema del Turismo Rural”, y se establece una primera definición de agroturismo “realizado en fincas agropecuarias en producción, con el objetivo de diversificar y complementar los ingresos de

---

las fincas”; se menciona también que, a fin de lograr un verdadero interés del público, el agroturismo requiere combinarse o complementarse con otros elementos, tales como recursos naturales, cultura y gastronomía. Designándose a la vía Guayaquil-Naranjal, como “Ruta” cuyos participantes fueron: Fundación Ecológica Andrade con el bosque húmedo tropical del cerro Masvale, La laguna del Canclón en la Reserva Manglares Churute (REMCH), los cultivos de tilapia de la Pesquera Santa Priscila en el recinto Aguas calientes, Hacienda las Cañas, Predio de Flores tropicales, y Cerro de Hayas.

El 3 de septiembre de 2001 las autoridades del MINTUR y de la Subsecretaría de Turismo del Litoral (una oficina técnica regional del MINTUR), la ministra de Turismo Rocío Vásquez Alcázar y el subsecretario de Turismo Patricio Tamariz realizan una visita oficial a la Fundación Ecológica Andrade y a la Hacienda Cañas, dando así por inaugurado el proyecto piloto de turismo rural, bajo la denominación de Ruta del Cacao (RC). Para esa fecha, algunas haciendas ya recibían esporádicamente visitantes nacionales e internacionales, mientras que ciertas instalaciones de aguas termales del sector, atendían regularmente un importante flujo de turismo interno.

En junio del 2002, el Ministerio de Turismo suscribió un convenio con la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, a fin de impulsar el ingreso al mercado de la oferta de naturaleza y agroturismo denominada Ruta del Cacao. Las referencias bibliográficas recogen a la iniciativa Ruta del Cacao a inicios del año 2002 dentro del informe técnico elaborado por (Palacios, Perrone, Burgos, & Arosemena, 2002). Es la primera vez que formalmente un documento recoge esta iniciativa, desde la perspectiva turística.

En el 2003, el Ministerio de Turismo solicitó a la OMT una Misión para definir el Programa de Turismo Rural en el Ecuador, la misma se llevó a cabo entre el 5 y 22 de diciembre de aquel año, a cargo del Consultor de la OMT Federico Wiss, quien entregó un informe denominado “Bases para el desarrollo del turismo rural en Ecuador”, el mismo que recoge un profundo análisis de situacional y además establece pasos a seguir:

“Se denomina agroturismo a aquella actividad en que el motivo principal del cliente es conocer, participar o disfrutar de las actividades vinculadas con la producción agropecuaria. Ésta actividad se vuelve más atractiva, en la medida de que la oferta del establecimiento sea más diversificada. Si bien es importante no sobredimensionar la oferta, para lo cual debe existir una razón clara que justifique incorporar nuevos establecimientos

---

a la oferta del turismo rural de Ecuador, se considera necesario tener una mayor cantidad de emprendimientos que permitan ampliar los atractivos y la capacidad de hospedaje del producto en sí. Dado que según los datos secundarios que se pudieron obtener no serían más de 100 los oferentes de turismo rural en todo Ecuador, tomando en cuenta las Comunidades son aproximadamente 60, y las Haciendas, Hosterías y Restaurantes Rurales alcanzan cerca de las 40. Se puede avanzar en dos direcciones que ayuden a posicionar mejor al producto turismo rural, desde el lado de la oferta: Nuevos Establecimientos y Desarrollar nuevas actividades. Contribuir al desarrollo económico y cultural de los pueblos indígenas es uno de los fundamentos básico del programa de turismo rural, que se sustentará en un trabajo comunitario ampliamente participativo y sobre dos ejes principales: Desarrollo Económico y Recuperación de la Cultura, (Wiss, 2003).

En 2004 la Dirección Provincial de Manabí, del Ministerio de Turismo, realizó un inventario de haciendas turísticas rurales de Manabí, sectorizó la provincia en tres zonas: sur, centro y norte, de este estudio se obtuvo un total de 100 haciendas en 22 cantones. Este estudio puede considerarse como la primera intención de línea base.

La Subsecretaría de Turismo del Litoral en el 2005 levantó un inventario de 17 haciendas de la Provincia de Los Ríos denominado “Anteproyecto de Valoración y Selección de las Haciendas de Interés Agro-turístico de los cantones: Quevedo, Vinces y Mocache” con el fin de que sirviera como base para la implantación de un programa de turismo rural, en lo posterior. En su justificación se indica “..... de lo inventariado en el 2005, se concluye que aún no podemos referirnos a una Red de Haciendas en el Litoral ya que la mayoría de las haciendas inventariadas no constituyen aún un producto turístico. Se tiene conocimiento de proyectos e inversiones que los propietarios de las mismas han emprendido con el objeto de promocionarlas en un futuro cercano cómo destinos de interés turístico”.

El MINTUR durante el 2007 y 2008 inicia con el desarrollo del Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador al año 2020 (PLANDETUR). Como parte de su diagnóstico de país, realizó una consultoría de productos, que fue analizada y validada por un grupo de especialistas llamado “Grupo de trabajo de mercadeo”. Este estudio identificó 11 líneas de productos y sus variedades específicas para el Ecuador. El producto Agroturismo fue uno de los productos prioritarios y potenciales, las variedades que incluye son: haciendas, fincas y plantaciones.

---

Dos productos sobresalen de este análisis: “Paseo de los Sabores... Cacao, Banano, Café” y “Ruta de las Flores, plantaciones de flores del Ecuador”. En este documento como en el informe (Wyss, 2003) se pone de manifiesto el potencial uso de fincas, haciendas y plantaciones como recurso turístico, muy análogos en concepto a los parques temáticos, por su aspecto agrícola y cultural, valor educacional, potencial recreativo y aportes científicos.

En el año 2009, el MINTUR desarrolló la consultoría “Conformación de una Red de Agroturismo en las provincias de Guayas y Los Ríos” que procuraba identificar la oferta de agroturismo, consolidarla y generar un proceso de comercialización. El estudio evidenció que “la cadena de valor en el producto agroturismo está fragmentada y en algunos casos es inexistente, por ello se hace necesario reforzar aspectos que procuren dinamizar la creación de la misma”. El citado estudio indica que “la correcta implementación de la Red de Agroturismo, dará lugar al encadenamiento productivo, la asociatividad entre productores y la diversificación económica de las haciendas, al generar beneficios económicos no sólo a los propietarios, sino también a los trabajadores y comunidades aledañas, al generar fuentes de empleo e ingresos, y al impulsar proyectos agroturísticos viables de iniciativas locales. Puede generar también beneficios indirectos como educación y mejoramiento de la infraestructura pública”. El referido estudio analizó la propuesta de la Ruta del Cacao y realiza las siguientes apreciaciones:

“A nivel nacional, la realización de reportajes en prensa y televisión nacional y especializada, han contribuido de forma significativa a la difusión de la oferta de la Ruta del Cacao, entre los potenciales clientes del mercado interno (...). A esto se suma, los esfuerzos de las haciendas Las Cañas y Jambelí que han realizado independientemente una promoción turística del área. Se considera que si bien a nivel nacional ha mejorado el conocimiento del público sobre la ruta, la propuesta es todavía un poco confusa e indefinida para gran parte del público, agencias de viajes y tour operadoras”, (Santana & Morán, 2009).

## **LAS RUTAS TURÍSTICAS DESDE EL ENFOQUE PATRIMONIAL**

Según afirma (Briedehhann & Wickens, 2003) en Guzmán & Cañizares, (2008) las rutas turísticas se pueden definir como la creación de un clúster de actividades y atracciones que incentivan la cooperación entre diferentes áreas y que sirven de vehículo para estimular el desarrollo económico a través del turismo. En este sentido varios autores concluyen que la ruta es un producto que acerca la oferta con la demanda, a través de las facilidades

---

que la vuelva accesible, cuyo aspecto diferenciador será la temática (Herbert, 2001). Es necesario conocer si este producto efectivamente ha sido en algún momento competitivo, o si podrá asumir ese rol protagónico con el que fue creado.

El origen de las rutas puede atribuirse a labor del Consejo Internacional de Monumentos y Sitios de patrimonio cultural (ICOMOS por sus siglas en inglés International Council on Monuments and Sites), una asociación de profesionales que en la actualidad reúne a unos 9.500 miembros en todo el mundo, trabaja para la conservación y protección de sitios de patrimonio cultural. Es la única organización mundial no gubernamental de este tipo, que se dedica a promover la aplicación de la teoría, metodología y técnicas científicas para la conservación del patrimonio arquitectónico y arqueológico. Su trabajo se basa en los principios consagrados en la Carta Internacional de 1964 sobre la Conservación y Restauración de Monumentos y Sitios (la Carta de Venecia).

El debate en torno al concepto de itinerario cultural entre 1993 y 2005 tiene como principales agentes a ICOMOS y al Centro de Patrimonio Mundial (CPM). En la reunión de este último en París (Francia) en julio de 1994, se propone una línea de trabajo sobre el tema que se ratifica en la decimoctava sesión celebrada en Phuket (Tailandia) en noviembre del mismo año. El proceso llega a su punto álgido en el congreso “Routes as cultural heritage”, celebrado en Madrid también en noviembre de 1994 auspiciado por el Ministerio de Cultura de España. Cuatro años más tarde, gracias al impulso del Comité Español de ICOMOS, tuvo lugar la creación del Comité Internacional de Itinerarios Culturales (CIIC) en el seno de ICOMOS, promotor de este debate que se ha desarrollado a lo largo de diversos encuentros, seminarios, congresos y asambleas internacionales celebrados hasta hoy día, (Matamala, 2006).

Tal y como lo manifiesta la Carta de Itinerarios Culturales (2008), es un concepto que se originó del desarrollo de las ciencias de conservación de patrimonio y puso de manifiesto la macroestructura del patrimonio a diferentes niveles. Este tema tiene un génesis con la inscripción de la postulación del Camino de Santiago de Compostela (el tramo denominado “Camino Francés”) a la Lista de Patrimonio Mundial de la UNESCO en 1992 solicitada con acuerdo unánime del Ministerio de cultura español. Esto produjo una categoría nueva denominada “Itinerario Cultural”, cuyo trabajo metodológico finaliza en febrero del 2005, antes no existía tal denominación.



---

En la reunión del CIIC realizada en Madrid en 2003 se propuso el término Itinerario Cultural (en inglés Cultural Routes) y se materializó una definición. Para el CIIC, un itinerario cultural es:

*“Toda vía de comunicación terrestre, acuática, mixta o de otro tipo, físicamente determinada y caracterizada por poseer su propia y específica dinámica y funcionalidad histórica que reúne las siguientes condiciones: ser resultado y reflejo de movimientos interactivos de personas, así como de intercambios multidimensionales, continuos y recíprocos de bienes, ideas, conocimientos y valores entre pueblos, países o continentes, a lo largo de considerables periodos de tiempo; haber generado una fecundación múltiple y recíproca, en el espacio y en el tiempo, de las culturas afectadas que se manifiesta tanto en su patrimonio tangible como intangible”,(ICOMOS, 2008).*

Su complejidad, fue abordada por este comité y lo exteriorizó en la carta de itinerarios culturales, la cual se transcribe a continuación (Comité Científico Internacional de Itinerarios Culturales (CIIC) del ICOMOS, 2008):

*La innovación introducida por el concepto de Itinerarios Culturales nos descubre el contenido patrimonial de un fenómeno específico de movilidad e intercambios humanos desarrollado a través de unas vías de comunicación que facilitaron su flujo y que fueron utilizadas o deliberadamente puestas al servicio de un fin concreto y determinado. Un Itinerario Cultural puede basarse en un camino que fue trazado expresamente para servir a dicha finalidad específica o en una ruta que se sirvió, en todo o en parte, de caminos pre-existentes utilizados para diversos fines. Pero, más allá de su carácter de vía de comunicación o transporte, su existencia y significado como Itinerario Cultural propiamente dicho se explica únicamente por su utilización histórica para un fin específico y determinado y por haber generado elementos patrimoniales asociados a dicho fin que, surgidos del devenir de su propia y singular dinámica, reflejen inequívocamente la existencia de influencias recíprocas entre distintos grupos culturales durante un extenso período de la historia.(...) Teniendo en cuenta la riqueza y variedad tanto de las interrelaciones como de los bienes directamente asociados a la razón de ser de los Itinerarios Culturales (como monumentos, restos arqueológicos, ciudades históricas, arquitectura vernácula, patrimonio intangible, industrial y tecnológico, obras públicas, paisajes culturales y naturales, medios de transporte y otros exponentes de la aplicación de conocimientos específicos y habilidades técnicas), su estudio y tratamiento*

---

*requieren una aproximación multidisciplinar que ilustre y renueve las hipótesis científicas y que permita acrecentar los conocimientos históricos, culturales, técnicos y artísticos.*

## LA PROPUESTA DE LA UNESCO

Los antecedentes de este proyecto se contienen en los documentos presentados por María Luisa Laviana y aprobados en las dos reuniones anteriores relacionadas con el mismo. El primero, titulado “La ruta del cacao en América Latina”, Segunda Reunión de Expertos del Centro Afro-indoamericano para la Diversidad Cultural y el Desarrollo Humano, organizada por la oficina de la UNESCO para los países andinos, Esmeraldas, Ecuador, 1-5 de agosto de 2005; y el segundo: “La Ruta del Cacao en América Latina como Proyecto de Investigación Histórica”, Taller Internacional sobre “La ruta del cacao en América Latina: hacia un Desarrollo Endógeno”, organizado por la Comisión Nacional Venezolana de Cooperación con la UNESCO, el Ministerio de Ciencia y Tecnología de Venezuela y la oficina de la UNESCO para países andinos. Higuerote, Barlovento, Estado Miranda, Venezuela, 26-30 de marzo de 2007. Se incluye una síntesis de ambos.

La iniciativa se denomina “La ruta del cacao en América Latina y el Caribe: Diversidad cultural hacia un desarrollo endógeno”. Herman van Hooff, director de la Oficina, señaló que “el principal objetivo de esta propuesta es contribuir a un conocimiento integral sobre este cultivo y sus prácticas ancestrales. El concepto ruta cultural permite establecer vínculos entre comunidades”, teniendo en cuenta la presencia del cultivo en 17 países de la región.

Ese fue el planteamiento del proyecto piloto titulado “La Ruta del Cacao en América”, aprobado en agosto de 2005 en la Segunda Reunión de Expertos del Centro Internacional de Esmeraldas, acordándose que su definición y contenido se establecería en un taller de expertos a celebrar en Venezuela con participación de investigadores y representantes de los diferentes países implicados en el proyecto y que serían designados por las respectivas Comisiones Nacionales de Cooperación con la UNESCO. Tras varios aplazamientos, en marzo de 2007 se celebró en Barlovento (Estado Miranda, Venezuela) el Taller sobre “La Ruta del Cacao en América Latina: hacia un desarrollo endógeno”, aprobándose entonces el programa o macro-proyecto del mismo nombre, en el cual (desbordando en mucho



---

el planteamiento inicial acordado en Esmeraldas) se proponía abordar el estudio integral del cacao no sólo desde el punto de vista histórico, antropológico y cultural sino también científico-tecnológico, agrícola, económico, turístico, etc. (UNESCO, 2008).

Inicialmente, la nueva orientación dada al proyecto parecía priorizar los aspectos económicos y de desarrollo, pero se mantuvo también el componente histórico-cultural como una de las principales líneas de trabajo, considerando que la investigación en áreas de las ciencias humanas y sociales no contradice sino que refuerza los objetivos de desarrollo sostenible y la diversidad cultural.

## CONCLUSIÓN

La propuesta de Ruta del Cacao fue un proyecto piloto que no tuvo un monitoreo, ni tampoco sistematización adecuada, producto de esto en la actualidad no se tienen datos útiles para definir si existió o no un aporte significativo desde su inauguración hasta el momento actual. Es necesario realizar un análisis técnico desde un enfoque multidimensional para rescatar este importante proyecto.

El alcance de la Ruta del Cacao en los términos presentados en 2001 fue muy reducido, debido a que no han existido estudios de base que soporten la propuesta en sus aspectos culturales ni tampoco de otras especialidades. Desde el momento de creación de la ruta del Cacao, el contexto histórico ha permanecido inmutable, sin embargo el contexto de desarrollo y su visión ha cambiado muchísimo. Desde el carácter de desarrollo sostenible, la seguridad alimentaria, los enfoques de mercado, y especialmente el alcance de la nueva constitución del Ecuador. Estos hechos exhortan a que esta iniciativa de Itinerario Cultural de la Ruta del Cacao, con las fortalezas históricas deba replantearse, por ello resultará útil actualizar la propuesta original de la ruta, incorporando aspectos de sostenibilidad, por sus características la Ruta del Cacao es un itinerario cultural.

De igual manera la administración de gestión de destinos tampoco ha sido asumida por parte de los gobiernos locales, en tal sentido hace falta además establecer los roles que cumplen cada una de las administraciones locales, recordando también que la actividad turística puede ser manejada concurrentemente, como lo dispone el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización. En las rutas este tema debe aún discutirse porque la propuesta integra varios territorios con distinta

---

estructura política. Por tal motivo es necesario esclarecer cuáles serán las mejores estrategias para hacer una efectiva y eficiente gestión de destinos turísticos.

## REFERENCIAS

Crespo Carrera, Jimmy, y Patricia Salvatierra Pérez. «Nuevos Mercados para la exportación del Cacao Fino de aroma producido en los Cantones Portoviejo y Santa Ana y su incidencia en el desarrollo local.» Tesis, julio 1, 2011. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2352>.

Gallardo, E. Plan de Agroturismo. Guayaquil: Ministerio de Turismo del Ecuador, 2001. Henderson, P. «Cocoa, finance and the state in Ecuador, 1895–1925». *Bulletin of Latin American Research* 16, no. 2 (1997): 169–186.

ICOMOS, 2008: Carta Internacional sobre Itinerarios Culturales - Google Académico. Québec: International Council on Monuments and Sites ICOMOS, 2008.

[http://scholar.google.es/scholar?cluster=6533468877814594403&hl=es&a\\_sdt=0&scioldt=0](http://scholar.google.es/scholar?cluster=6533468877814594403&hl=es&a_sdt=0&scioldt=0).

La Ruta Del Cacao en américa latina y el caribe diversidad cultural para un desarrollo endógeno: Segunda Reunión de Especialistas. Esmeraldas, Ecuador: UNESCO, 2008.

Matamala, J. (2006) «Indicadores de gestión del patrimonio y su impacto en la economía local: los itinerarios culturales» (s. f.). [https://www.fundacionabertis.org/rcs\\_jor/matamala\\_2.pdf](https://www.fundacionabertis.org/rcs_jor/matamala_2.pdf).

Palacios, Susana, Antonio Perrone, Manuel Burgos, y Xavier Arosemena. La ruta del cacao: La nueva opción de turismo rural en Ecuador. Guayaquil: Ministerio de Turismo del Ecuador, 2002.

Quingáisa, E., & R. Hernando, 2007. Estudio de caso: Denominación de origen «cacao arriba». Quito: FAO & IICA, 2007. [http://scholar.google.es/scholar?q=jorge+soria+cacao+ecuador&btnG=&hl=es&cas\\_sdt=0](http://scholar.google.es/scholar?q=jorge+soria+cacao+ecuador&btnG=&hl=es&cas_sdt=0).

---

Santana, César, y Isabel Morán. *Formación de una red de agroturismo en las provincias de Guayas y Los Ríos*. Guayaquil: Ministerio de Turismo del Ecuador, s. f.

Soria, J. «Breve historia del cultivo de cacao en el Ecuador: origen del cultivo y exportación en América tropical». *Cadenas agroindustriales: cacao y elaborados. Panorama de la cadena* (s. f.).

Squire, S. (1996). «Literary Tourism and Sustainable Tourism: Promoting Anne of Green Gables in Prince Edward Island». *Journal of Sustainable Tourism* 4, no. 3 (1996): 119–134.

Wiss, Federico. *Bases para el desarrollo del turismo rural en Ecuador*. Guayaquil: Ministerio de Turismo del Ecuador, 2003.



# PROFESIONALES 2012: CLAVES PARA EL ÉXITO

Nelson Guillermo Granja Cañizares

*Máster en Business Administration (M.B.A.) por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores Monterrey. Consultor de Negocios y Mercadeo. Coordinador General Académico de Facultades y Catedrático Universitario de la Universidad Tecnológica Ecotec.*

ggranja@universidadecotec.edu.ec

## RESUMEN.

El objetivo general de este ensayo es que el lector conozca cuales son los puntos claves para cualquier profesional que desea manejar exitosamente un negocio. La propuesta es que pueda aplicar estos parámetros a la realidad, a la empresa que gerencia para desarrollar estrategias de negocios que le permitan obtener una rentabilidad adecuada para sus accionistas.

**PALABRAS CLAVES:** Gerencia, Estrategia, Internet.

## ABSTRACT.

The overall objective of this paper is that the reader knows which are the key points that any professional wishing to successfully manage a business. The proposal is that you can apply these parameters to the fact that management company to implement and develop business strategies that will to obtain an adequate return for shareholders.

**KEYWORDS:** Management, Strategy, Internet.

---

## INTRODUCCIÓN

Las generaciones de hoy estamos acostumbradas a vivir en crisis y a afrontarlas con los recursos que se poseen, John F. Kennedy dijo (... [No preguntes lo que tu país hace por ti, sino lo que tú puedes hacer por tu país]...).

Aterrizando el contexto de lo anterior y ligando el tema empresarial y la vital importancia que juegan las universidades en la formación de los futuros empresarios, deben darse a manera general ciertos lineamientos que pueden ser claves en la toma de decisiones empresariales.

Así que para poder tener éxito y ser exitoso es imperante tener en cuenta estos factores que se describen a continuación.

## DESARROLLO

**Su competidor ya no está al lado suyo, está en cualquier punto del mundo y trabaja mientras usted duerme.**

Hace hasta una década atrás muchos de los profesionales latinoamericanos pensábamos que la competencia estaba en el medio en el que nos desenvolvíamos, y no se dimensionaba lo que estaba pasando en otras latitudes, es por esto que los estudiantes que se preparan en las diferentes carreras saben que dependiendo de su desarrollo académico y su posterior profesionalización pueden estar en capacidad de trabajar en empresas multinacionales o ser gerentes en cualquier país.

En la actualidad se evidencia que médicos, ingenieros, analistas, trabajan en Asia, Europa, Estados Unidos y son referentes en esos países, además los diferentes husos horarios hacen que la búsqueda y perfeccionamiento del conocimiento sea incesante más aun en los profesionales que están haciendo maestrías, doctorados o personas dedicadas a la investigación.

La Economía del Siglo XXI depende mucho de la generación de empleos y de riqueza para poder tener sustentabilidad y que la calidad de vida mejore, por esto la profesionalización y la especialización para los trabajadores del conocimiento es el elemento catalizador para marcar el liderazgo no solo personal sino también en el aspecto empresarial.

**La diferenciación se encuentra en la aplicación de los**

---

**conocimientos que adquirió, no en la cantidad que acumuló.**

Un axioma muy común que se escucha es que mientras más dedicado es un alumno, existen mayores probabilidades de que este tenga éxito en su vida profesional; si bien es cierto esto no puede ser descartado, si se puede afirmar que la inteligencia emocional, además de las habilidades innatas de la persona, unido al medio donde se ha desarrollado influyen en dicho éxito.

Así encontramos casos excepcionales como el del recientemente fallecido Steve Jobs (Apple) quien dejó de estudiar lo que sus padres pensaban que le daría éxito por estudiar lo que realmente le gustaba y luego, la aplicación de esos conocimientos es lo que le dio su lugar en el mundo empresarial, de la innovación y el emprendimiento.

**La diferencia entre trabajar para alguien o tener sus propios ingresos no depende de cuánto dinero va a ganar sino en la rentabilidad que este le proporciona. Cualquier inversionista o persona que desea poner un negocio siempre preguntará ¿Cuánto voy a ganar? ¿En cuánto tiempo voy a recuperar la inversión?, pero la pregunta de fondo es ¿Qué tan rentable es el negocio? y ¿esta rentabilidad versus la industria donde compito es adecuada? Para ejemplificar esto se presenta lo siguiente:**

**Cuadro 1**  
*Simulación Empresarial*

Descripción	Ventas	Utilidades	Margen Neto
Industria	\$10,000,000	\$2,200,000	22%
Empresa Competidora	\$5,000,000	\$900,000	18%
Su empresa	\$4,000,000	\$850,000	21,25%

Fuente: El Autor

Como se puede apreciar aunque la empresa competidora vende más y obtiene una mayor utilidad que “su empresa” eso no significa que tenga la mayor rentabilidad y esto se afirma cuando vemos que está a cuatro puntos porcentuales de la rentabilidad de la industria, y esto es lo que ve cualquier empresario antes de tomar una decisión de inversión, entre otros

---

parámetros como Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Liquidez, entre otros.

**El mundo necesita cada vez más gente especializada en las diferentes áreas del conocimiento, pero una visión completa del panorama de los negocios es equivalente a un valor agregado.**

La necesidad de especialistas es ya una práctica generalizada en el entorno empresarial, pero esto no se queda solo allí, sino que hoy se buscan competencias que se adapten no a la realidad general de las empresas sino a las necesidades específicas de cada una de ellas porque los puestos de trabajo tienen su particularidad aunque las funciones sean similares.

Ud. trabaja en el área comercial y necesita vender más, para esto debe conocer si finanzas tiene el flujo de caja necesario para adquirir los ítems necesarios, si se debe producirlos, importarlos, es decir toda una serie concadenada, donde cada persona juega un rol personal y de equipo para que la empresa pueda ser exitosa.

**La ética y la responsabilidad social son los puntales de la estrategia empresarial y son la clave para el rompimiento de paradigmas.**

Un paradigma puede ser concebido como una manera arraigada de pensar, pero lo importantes es saber que cuando uno de estos se rompe, todo vuelve inexorablemente a cero, lo que antes fue una ley hoy ya no sirve más.

Aunque la ética, que en su definición más simple, es lo que se debe hacer, proviene de la ciencia madre que es la filosofía, y hoy en un mundo globalizado donde las costumbres son distintas y lo que puede ser correcto en algunos países puede verse incorrecto en otros (¿Mujeres empresarias en Arabia Saudita?) es necesario saber que uno de los puntales es ser ético al hacer negocios bajo una perspectiva ganar-ganar, y el otro cimiento es la empresa socialmente responsable, y en este aspecto no solo están los accionistas, empleados, comunidad, sino todos aquellos que se ven afectados por la empresa directa o indirectamente.

El tema de las empresas socialmente responsables tiene que ver no solo con la imagen empresarial que se proyecta sino con una real preocupación de la forma en que la empresa afecta directamente e indirectamente al ambiente de negocios y la sociedad en que se desenvuelve.



---

## **El mercadeo personal y el boca a boca que puede maximizar su potencial y mejoran la calidad.**

Respecto a este tema es imprescindible saber que un buen profesional no solo debe serlo, sino parecerlo y esto implica parte de una cadena de recomendaciones de otros profesionales que conocen de todos los conocimientos que usted posee, además del altruismo de querer compartirlos, hacen que su calidad profesional y personal sea reconocida y las oportunidades de crecimientos en ambas áreas maximizadas.

## **Las decisiones gubernamentales y sus implicaciones.**

Toda decisión económica es una decisión política, pero hoy, la verdadera solidaridad no está solo en generar empleo o brindarlo, sino en el emprendimiento; por lo cual la semilla se siembra desde épocas tempranas para que lo que germine sean hombres de empresas socialmente responsables y comprometidos con su país, es decir, la transformación estructural basada en una sociedad de trabajo y conocimientos, estrecha la brecha entre ricos y pobres, no generando solo crecimiento económico sino mejorando la calidad de vida.

## **No a la miopía gerencial:**

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define al miope como un adjetivo que significa: corto de alcances o de miras, es decir, es una persona que no puede ver de lejos, tan solo de cerca.

A nivel gerencial el tema se vuelve más complejo si lo enmarcamos dentro de la toma de decisiones, ya que la malinterpretación del entorno en el que se desenvuelve la empresa puede llevar a esta a la pérdida de participación de mercado, disminución de los ingresos, caídas en las ventas y más aún la disminución de la rentabilidad de la compañía. Si definimos que el papel del gerente es maximizar las utilidades, que en términos económicos se entiende como el punto donde el ingreso marginal es mayor al costo marginal, pero que en términos empresariales se entiende cómo mejorar el retorno sobre la inversión.

Bajo este contexto que parece obvio, aún existe miopía gerencial, porque todo gerente debe entender que las empresas se hicieron para ganar dinero y que su mejor evaluación son los resultados, los cuales no son siempre favorables pero son aceptables estos años malos cuando pese a que el gerente toma sus decisiones los factores no controlables como son las amenazas del entorno, afectan a su desarrollo.

---

Cabe la interrogante de lo que debería hacer un gerente para evitar esta miopía y aquí los consultores empresariales aconsejan, entre otras cosas, lo siguiente:

- Hacer un correcto diagnóstico de la empresa y su situación inicial.
- Elaborar una correcta visión del negocio que responda claramente a la pregunta ¿hacia dónde quiero ir?
- Declarar la misión de la compañía ajustando los valores corporativos deseados y determinando ¿Cómo voy a lograr cumplir mi visión?
- Una vez determinadas la visión y misión, proceder a elaborar un FODA o cualquier otra herramienta de análisis situacional para poder definir correctamente los objetivos estratégicos y los planes de acción.
- Evaluar la estrategia a través de indicadores de desempeño cuantificables, lo que no tiene medición no tiene administración.

Una vez realizados estos pasos, puede ser que la miopía no desaparezca totalmente pero al menos la probabilidad de tomar mejores decisiones aumentará notablemente, contribuyendo así a la máxima gerencial que dice que a los gerentes se les paga por pensar, y por ver soluciones donde otros ven problemas.

Estrategias Empresariales: la evolución de las empresas “.com” hacia las redes sociales.

Si analizamos el mundo en los últimos 15 años, nos damos cuenta que hoy en día, este se ha visto sumergido en una avalancha de acceso a la información gracias a esa gran herramienta llamada internet, lo que sería comparable en su época con la revolución industrial, que transformó al mundo con la famosa máquina de vapor.

En las economías desarrolladas, se pensó en su momento que la burbuja del desarrollo económico estaría en las empresas en línea (.com) y muchos apostaron a estas, a través de la compra de acciones en bolsa, esperando que estas se coticen lo más alto para poder vender, con la excepción de este 2012 donde Facebook el 18 de mayo 2012 arrancó con una cotización de \$43,02 pero que cerró con \$38,23, es decir, apenas 23 centavos más del precio inicial con que salieron a la Bolsa de Valores.

Lamentablemente esta nueva manera de llegar al consumidor, se convirtió

---

con el tiempo en un nuevo canal con este y lo vemos evidenciado en las transacciones en línea por ejemplo en la banca y actualmente en organismos del estado, y las empresas que adoptaron sistemas como el Brick and Wall, es decir, haga click y compre tuvieron y aun tienen su apogeo como lo son Amazon.com, Wall Mart, entre otras.

Lo importante dentro de la estrategia empresarial moderna es orientarnos al mercado, conociendo qué demanda este y sus consumidores para poder utilizar los recursos de la empresa en satisfacer esas necesidades de una manera eficaz y así alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que sea difícil de imitar por la competencia.

Dentro del contexto citado anteriormente, hay que puntualizar que si bien es cierto, como empresa, gerente o jefe de área, nos importa que nos compre el consumidor, no es menos cierto que hay que entender ¿POR QUÉ NOS COMPRA?, si logramos saber si lo hace por referencia, preferencia o lealtad a la marca, estaremos más cerca de tener éxito en la implementación de la estrategia global de la compañía que gira en torno al consumidor.

Retomando lo sucedido con las empresas .com y las brick and wall, estamos frente a una nueva ola diría, antes que una burbuja y estas son las llamadas redes sociales, que si bien es cierto han nacido para poder conectarnos, aunque sea de una manera cibernética, con aquellas personas con las que no teníamos contacto o no podemos ver o llamar todos los días, hoy el impacto en la vida cotidiana es impresionante; si el blackberry crea adicción, FACEBOOK es el dios de las mismas.

(.... [El estreno de Facebook en Bolsa es el mayor de una empresa tecnológica de Estados Unidos, muy por encima del que protagonizó el buscador de internet Google en 2004, cuando ingresó 1.900 millones de dólares con una valoración de US\$ 23.000 millones. También por su recaudación, de al menos 16.000 millones de dólares, el de Facebook es el tercer mayor estreno de la historia de cualquier empresa estadounidense. Sólo lo superan la automotriz General Motors, que ingresó 18.140 millones de dólares, y la empresa financiera Visa, que recaudó 19.650 millones]....).

Por otro lado encontramos a TWITTER, donde quienes lo usan son más segmentados ya que pueden escoger a quien seguir o pueden ser seguidos por alguien más, pero lo más importante de esto es que ha convertido a más de uno en reportero de noticias al instante.

Adicional a lo anterior, el tema de seguridad y cifrado de estas dos redes,

---

es un punto importante, ya que cada usuario es libre de elegir que publica, pero lo importante dentro de la estrategia empresarial es saber cuántos de esos potenciales consumidores nos dan un LIKE, para saber cuál es el perfil que este tiene y tener una estrategia de marketing de micro segmentación orientada a satisfacer sus necesidades y porqué no la de sus referidos, cumpliendo con la máxima empresarial de que las empresas se hicieron para ganar dinero de una manera socialmente responsable, lo cual se fortalece con las redes sociales de consumidores.

## CONCLUSIÓN

El manejo de una empresa depende no solo de la visión del gerente, y la aplicación de esta propuesta sino que va más allá, ya que el éxito o fracaso gerencial depende de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias orientadas a potencializar el talento humano, a la adecuada inversión de los recursos y a maximizar la rentabilidad para accionistas, empleados y todos aquellos que se ven afectados directa o indirectamente por la empresa, siendo todo esto en su conjunto una fuente de ventaja competitiva.

El emprendimiento, busca no solo que se tomen riesgos, sino que es un proceso de aprendizaje continuo, donde el enriquecimiento de los empresarios se evidencia en resultados tangibles.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Diario El Clarín. Versión On Line. La acción de Facebook perdió empuje y cerró casi al mismo valor de apertura. Recuperado el 18 de Mayo del 2012.

*[http://www.ieco.clarin.com/tecnologia/Despues-tocar-acciones-Facebook-suben\\_0\\_702529953.html](http://www.ieco.clarin.com/tecnologia/Despues-tocar-acciones-Facebook-suben_0_702529953.html)*

Diccionario de la Real Academia de la Lengua. Versión On Line. Miopía. Recuperado el 18 de mayo del 2012.

*<http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?LEMA=miop%C3%ADa&origen=RAE>*.

# FACTORES DE ÉXITO DE LAS PYMES “CASO COMPARATIVO ENTRE SEIMALSA Y CALZADO CONFORT”

Ximena Álvarez Macías

*Máster en Administración de Negocios. Diplomado en Estrategias Mercadotécnicas y Ventas realizados en la Universidad de Guadalajara, México. Experiencia laboral en las áreas financiera, tributaria y administrativa de compañías multinacionales como Colgate Palmolive, Chevron Texaco y Claro. Fue docente en varias universidades de Guadalajara, México. Fue Asistente de Investigación Sistema Nacional de Investigadores de México en el área de Marketing Político. Actualmente es docente a tiempo completo de la Facultad de Marketing y Comunicación de la Universidad Ecotec.*

xalvarez@universidadecotec.edu.ec

## RESUMEN

El siguiente artículo corresponde al resumen de un trabajo de investigación sobre el Análisis de caso tema: Factores de éxito de las PyMEs “Caso comparativo entre Seimalsa PyME ecuatoriana y Calzado Confort PyME mexicana”, en el periodo 2008-2009. El objetivo general de este análisis es: Corroborar si existe coincidencia entre factores de éxito entre dos PyMEs, pertenecientes a sector y ubicación geográfica diferentes, desde el método de estudio de casos de acuerdo a la perspectiva teórica de los factores de éxito empresarial. Ello, con la finalidad de aportar orientaciones empíricas al fortalecimiento de las PyMEs. La metodología utilizada presenta estudios de casos y compara a dos PyMEs exitosas de diferentes países, con el fin de verificar los factores que determinaron su éxito, y, con base en los resultados obtenidos, contribuir con observaciones prácticas al fortalecimiento de las PyMEs. En esta investigación se verifica la primacía del efecto empresa frente al efecto industria en el éxito empresarial de las organizaciones analizadas. Los verdaderos impulsores del éxito de estas

---

PyMEs fueron los factores internos, los cuales están relacionados con el efecto empresa, y que sirvieron de base para la presentación del análisis empírico de las empresas objeto del presente estudio de caso. Finalmente se presenta una serie de propuestas en base a la información obtenida de las PyMEs estudiadas, la cual fue analizada y contrastada con los factores de éxito presentados en el marco teórico referencial.

**PALABRAS CLAVE:** Pyme, Competitividad, Ventaja competitiva, recursos y capacidades, Innovación.

## **ABSTRACT**

The following article corresponds to the summary of a research work on the case study topic: factors of success of SMEs “comparative case between Ecuadorian Seimalsa SMEs and footwear comfort Mexican SMEs”, in the period 2008-2009. The overall objective of this analysis is to: verify if there is overlap between success factors between two SME, belonging to the sector and geographic location different from the method of study of cases according to the theoretical perspective of business success factors. This, with the purpose of providing empirical guidance for the strengthening of SMEs. The methodology presents case studies and compares two successful SMEs from different countries, in order to verify the factors that determined its success, and, based on the results obtained, contribute with practical observations on the strengthening of SMEs. This research verifies the primacy effect company compared to the spillover effect on the business success of organizations analyzed. The real drivers of the success of SMEs were internal factors, which are related to the business effect, and which formed the basis for the presentation of the empirical analysis of the companies subject of this case study. A series of proposals on the basis of the information obtained from studied SMEs, which was analysed and contrasted with the success factors presented in the theoretical frame of reference is finally presented.

**KEYWORDS:** Small and Medium Enterprises” (SMEs), Competitiveness, Competitive Advantage, resources and capabilities, innovation.

---

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) tienen un importante papel en la economía de los países. Ello, debido al rol que desempeñan en la generación y mantenimiento de empleos, participación en el producto nacional, la innovación económica, contribución al crecimiento de las exportaciones nacionales y al progreso económico y social.

Este tipo de empresas con mayor frecuencia se enfrentan a problemas de orden interno, en su mayoría de carácter administrativo, como la cultura del pequeño empresario, que tiene que ver con la falta de conocimientos administrativos y de formación profesional, además de la ausencia de una visión de negocios y la forma empírica con que este se maneja.

Las investigaciones que estudian el origen de las diferencias de competitividad entre empresas, han tenido como propósito la identificación de aquellos factores que provocan que unas tengan más éxito que otras.

Dichas investigaciones muestran que las diferencias se deben fundamentalmente a las variables que configuran el ámbito interno de las organizaciones (efecto empresa) y a las características estructurales del entorno industrial en el que se desarrolla la competencia entre empresas (efecto industria).

En esta investigación se verifica la primacía del efecto empresa frente al efecto industria en el éxito empresarial de las organizaciones analizadas.

Los verdaderos impulsores del éxito de estas PyMEs fueron los factores internos, los cuales están relacionados con el efecto empresa, y que sirvieron de base para la presentación del análisis empírico de las empresas objeto del presente estudio de caso.

## MARCO TEÓRICO

Definición de Pequeñas y Medianas Empresas (PyME's).

A diferencia de la Unión Europea en los países de Latinoamérica no se cuenta con una definición común sobre el concepto Pyme, de forma que cada país utiliza la suya propia. Para efectos del presente artículo de investigación se consideró conveniente incluir los criterios de los dos países que forman parte del comparativo.

**En México los criterios para definir a las Pymes no sólo dependen del número de trabajadores, sino también, del sector en que se ubica la empresa.**

## **CUADRO 1**

### **Criterios de clasificación de empresas en México**

TAMAÑO	SECTOR CLASIFICACION POR NÚMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Microempresa	1 a 10	1 a 10	1 a 10
Pequeña empresa	11-50	11-30	11-50
Mediana empresa	51-250	31-100	51-100
Gran empresa	251 y más	101 y más	101 y más

Fuente: Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 13 de diciembre del 2002

**En Ecuador la clasificación es similar a la de México en lo referente al número de empleados, pero adicionalmente se contempla el criterio de clasificarlas por sus ingresos brutos (en dólares moneda oficial ecuatoriana.**

**Según el Portal Producepyme del Gobierno Ecuatoriano, son las unidades productivas individuales o asociadas que se encuentran en los parámetros descritos a continuación y que al menos cumplan dos de los tres parámetros establecidos en cada una de las categorías detallada:**

## **CUADRO 2**

### **Criterios de clasificación de empresas en Ecuador**



Tipo de empresa	Características
Microempresas	Aquella que tenga entre 1 a 9 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales inferiores a cien mil dólares.
Pequeña empresa	Aquella que tenga entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil y un millón de dólares.
Mediana empresas	Aquella que tenga entre 50 a 199 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares.

Elaborado por: El autor con base en Portal Produce Pyme del Gobierno Ecuatoriano

**Cabe anotar que una empresa no tiene que ser micro, pequeña, mediana o grande en términos absolutos sino solamente con relación a otras empresas dentro de un marco y un contexto dado.**

## **CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

**Se encuentra abundante literatura sobre las PyMEs, escrita tanto por investigadores de diversas disciplinas, como por organismos políticos y económicos, en la cual se menciona una serie de características que son**

**comunes a las pequeñas y medianas empresas, y que las permiten diferenciar de las grandes y micros.**

**Condensando las características identificadas por organismos y autores, se puede decir que las características sobresalientes en las PyME's son:**

**Empresas típicamente familiares conformadas por capital aportado principalmente por el dueño, quien realiza todo en persona, que contrata personal y sólo delega tareas operativas, que no administra profesionalmente, solo opera en lo que sabe, que no genera alternativas en sus decisiones, porque carece de conocimientos; crece principalmente a través de la reinversión de utilidades o por aportaciones del dueño o familiares, existe un fuerte control y posesión de la empresa por parte del**

---

dueño-fundador, quien no es sujeto de crédito en instituciones públicas ni privadas, o muchas de las veces ignora de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que estas operan.

En cuanto al mercado, dada su condición, la pequeña y mediana empresa se limita a trabajar un mercado muy reducido básicamente opera solo en el mercado local; el número de empleados es reducido y predomina el personal no calificado; las funciones principales son desarrolladas por los familiares del dueño.

Revisando la literatura acerca de PyME's se encuentra que no sólo características negativas definen a este tipo de empresa. Existen también características positivas en relación a su respuesta ante los incentivos del entorno, como las que menciona el Dr. Fong en su libro *La PyME en México. Situación actual y retos estratégicos*. Estas tienen que ver fundamentalmente, con el nivel de incertidumbre en que operan, con la habilidad para cambiar y su forma de innovar. (Fong, 2007)

De aquí que es importante dedicarle un apartado a aquellas empresas que pese a que se desenvuelven en un entorno difícil como la mayoría de Pymes Latinoamericanas, logran sobrevivir, consolidarse y destacarse entre las de su giro.

## **PYMES DE ÉXITO.**

La mayoría de las PyMEs se encuentran limitadas en su accionar debido a la carencia de recursos que las caracteriza, y a las condiciones adversas del entorno que las rodea, pero al mismo tiempo tienen un importante espacio dada su creatividad y capacidad tanto de adaptación al cambio como de enfrentarse a los mercados internacionales.

Son muchas y muy diversas las definiciones que pueden encontrarse en la literatura relativas a qué se entiende por éxito competitivo o competitividad empresarial.

En este trabajo entenderemos por PyME de éxito a aquella empresa que gracias a su capacidad de gestión y buenas prácticas empresariales consigue superar a otras, alcanzando una posición favorable en el mercado. Cabe destacar que este mecanismo favorece a una empresa exitosa que se posiciona en el mercado y logra consolidarse competitivamente es decir logra mantener esa posición competitiva a través del tiempo. Para

---

comprender este proceso es importante definir el significado de éxito y éxito empresarial.

“El éxito no es un accidente, una casualidad, sino el resultado definitivo de una acción continuada y persistente en pos de sus objetivos de un modo coherente con las leyes universales”, (Tracy, 2001).

“El éxito o fracaso de cada empresa en particular, influye en los resultados del conjunto empresarial” (Fong, 2005). Si lo analizamos de manera agregada, el éxito individual de una empresa tiene un efecto domino en la economía, ya que, favorece el nivel de empleo, incrementa la tasa de crecimiento económico e inclusive el bienestar de los habitantes.

Visto de manera individual, el éxito de la empresa significa su supervivencia (Fong, 2005). Una empresa exitosa puede tener continuidad en la actividad a la que se dedica, satisfacer las necesidades de sus miembros y al mismo tiempo beneficiar a quienes indirectamente de ella dependen tales como sus distintos proveedores, clientes y gobierno.

Además de la definición de éxito es importante también conocer qué son los factores de éxito.

“Los factores de éxito de la empresa son las variables derivadas de la interrelación de las características económicas y tecnológicas de la industria con los instrumentos competitivos que usan las organizaciones incluidas en ella que pueden ser utilizadas por los gestores para obtener una ventaja competitiva”, (Fong y Robles, 2007).

Por su parte (Grant, 1996), presenta una definición más simple: “los elementos que hacen que una empresa sea exitosa”.

## **FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LAS PYMES.**

En la literatura desarrollada en torno al tema se puede observar tres perspectivas, tal como lo exponen Alicia Rubio y Antonio Aragón, (2002) ambos investigadores de la Universidad de Murcia.

-La que afirma que las claves del éxito en las empresas no tienen fronteras ni nacionalidad al considerar que están basadas en conceptos y valores sencillos, que parten de una historia y de una cultura, (Clifford y Cavanagh, 1989).

---

-Los que parten de la premisa de que no todos los factores de éxito empresarial identificables, como ingredientes, son necesarios para el éxito o deben presentarse con la misma intensidad en todos los países (Huck y McEwen, 1991; Kay, 1993; Yusuf, 1995; Cunningham, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996). La existencia de una variable o estrategia de éxito universal implicaría que su adopción general eliminaría cualquier posibilidad de ventaja competitiva.

-Los que como (Viedma, 1992) buscan una perspectiva integradora al considerar que en las empresas de éxito pueden encontrarse principios comunes independientemente del país, entorno o cultura, pero que sin duda otros factores de éxito estarán ampliamente condicionados por el país y serán específicos de las empresas que allí actúen.

En este trabajo se coincide con la perspectiva de Josep María Viedma, ya que se considera que los factores esenciales que propician el éxito de las PyMEs son similares en cualquier empresa, independientemente del país en que se encuentren, pese a que se desenvuelvan en entornos diferentes, no se encuentren en la misma industria o mercado y además se desarrollen en condiciones económicas diferentes, y es lo que se pretende demostrar a través de análisis de casos de empresas ubicadas en diferentes países y que se desenvuelven en diferentes industrias.

A pesar de que todavía no existe un grado de consenso ampliamente generalizado entre los académicos, con respecto a los factores que explican la naturaleza de las ventajas competitivas de las empresas y su relación con el rendimiento organizativo, la identificación de los factores de éxito es valiosa ya que contribuye a que los recursos de la empresa puedan ser usados eficientemente en actividades donde su utilidad sea máxima. Los factores clave de éxito en los que coinciden todos los autores son los que únicamente fueron analizados a detalle para los objetivos del presente estudio y a continuación se exponen en el cuadro 3.

### CUADRO 3

#### Principales factores de éxito en la PyME, varios autores

Factor de Éxito	Características
Recursos humanos de la empresa	Haati, 1994; Lussier y Corman, 1995; Lin, Carol Yeh-Yun, 1998; Warren y Hutchinson, 2000.
Capacitación	Lin, Carol Yeh-Yun, 1998; Warren y Hutchinson, 2000; Clifford y Cavanagh, 1989; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Puig, 1996; Lin, 1998; Camelo et al., 1999; Llopis, 2000; Gadenne, 19985; Warren y Hutchinson, 2000
Capacidad directiva para gestionar la empresa *	Haati, 1994; Carol Yeh-Yun, 1998; Viedma, 1992; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Puig, 1996; Lin, 1998; Camelo et al., 1999; Llopis, 2000; Gadenne, 19985; Warren y Hutchinson, 2000; Donrosoro et al., 2001
Calidad **	Haati, 1994; Clifford y Cavanagh, 1989; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Puig, 1996; Lin, 1998; Camelo et al., 1999; Llopis, 2000; Gadenne, 19985; Warren y Hutchinson, 2000; Donrosoro, 2001
Innovación	Clifford y Cavanagh, 1989; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Puig, 1996; Lin, 1998; Camelo et al., 1999; Llopis, 2000; Gadenne, 19985; Warren y Hutchinson, 2000; Donrosoro, 2001; Lin, Carol Yeh-Yun, 1998
Recursos tecnológicos	Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Puig, 1996; Lin, 1998; Camelo et al., 1999; Llopis, 2000; Gadenne, 19985; Warren y Hutchinson, 2000; Donrosoro, 2001.
Habilidades de marketing	Clifford y Cavanagh, 1989; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Puig, 1996; Lin, 1998; Camelo et al., 1999; Llopis, 2000; Gadenne, 19985; Warren y Hutchinson, 2000; Donrosoro, 2001; Lin, Carol Yeh-Yun, 1998

Fuente: Elaboración con base en: Rubio y Aragón (2002); Fong y Robles, (2007).

---

\* Dentro de este factor se encuentra lo que en otros estudios se denomina (Habilidades y actitudes de su fundador).

\*\* El factor calidad; que como una pirámide se sustenta en varios vértices, la cultura de atención al cliente, la consecución de productos y servicios de calidad, o la imagen de marca de calidad.

Debido a que el objetivo de este trabajo es verificar si existe coincidencia en los factores internos determinantes del éxito entre dos PyMEs, aunque pertenezcan a sector y ubicación geográfica distintos. Para ello es preciso profundizar en el estudio del efecto empresa, como marco de referencia para el análisis de estudio de caso.

## **EFFECTO EMPRESA VS EFFECTO INDUSTRIA.**

A través del tiempo se han realizado varias investigaciones cuyo propósito ha sido la identificación de aquellos factores que provocan que unas organizaciones tengan más éxito que otras. Dichas investigaciones muestran que las diferencias se deben fundamentalmente a las características estructurales del entorno industrial en el que se desarrolla la competencia entre empresas (efecto industria) y a las variables que configuran el ámbito interno de las organizaciones (efecto empresa).

A pesar del intenso debate que se ha dado en torno al tema, aún no existe un grado de consenso ampliamente generalizado entre los académicos en lo que se refiere al mayor o menor rendimiento de las empresas con referencia a los recursos organizativos de éstas o la estructura del mercado.

Entre las investigaciones más relevantes al respecto encontramos la de (Wernerfelt, 1984) donde se enfatiza el papel ejercido por los factores de carácter interno –los recursos y capacidades de la empresa– y, sobre todo, por aquéllos que poseen una naturaleza intangible, como los auténticos impulsores de un rendimiento superior de la empresa en relación al de los competidores.

La mayoría de las PyMEs se encuentran limitadas en su accionar por el efecto industria debido a la carencia de recursos que las caracteriza, y a las condiciones adversas del entorno, pero al mismo tiempo tienen una importante oportunidad dada su creatividad y capacidad tanto de adaptación al cambio como de enfrentarse a los mercados internacionales por el efecto empresa.

---

La mayor parte de los resultados obtenidos en las investigaciones de estos dos enfoques, indica que el factor empresa es más importante para explicar el éxito empresarial. Es por esto que en el presente análisis de caso comparativo de factores de éxito de las PyMEs se busca verificar la primacía del efecto empresa frente al efecto industria en el éxito empresarial de las organizaciones estudiadas.

## **OBJETIVOS.**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Corroborar si existe coincidencia entre factores de éxito entre dos PyMEs, pertenecientes a sector y ubicación geográfica diferentes, desde el método de estudio de casos de acuerdo a la perspectiva teórica de los factores de éxito empresarial. Ello, con la finalidad de aportar orientaciones empíricas al fortalecimiento de las PyMEs.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Analizar desde la perspectiva teórica general el efecto empresa en torno a los factores determinantes del éxito empresarial de las PyMEs.
- Delimitar un marco teórico referencial en torno a las PyMEs Latinoamericanas, su problemática y su impacto económico en la región.
- Identificar las características particulares propias de las PyMEs exitosas a través de una empresa ecuatoriana y una mexicana.
- Identificar las estrategias que realizaron las PyMEs analizadas en torno a los factores de éxito empresarial.

## **METODOLOGÍA.**

Este trabajo fue basado en el método de estudios de caso que es el más indicado a los objetivos de investigación, ya que es un proceso que intenta la descripción del objeto de estudio que se analiza en términos de la calidad y complejidad en base a un período de tiempo y espacio, y es con la finalidad de confirmar las similitudes de éxito de las Pymes de diferente región geográfica.

---

Este estudio de caso es de tipo descriptivo cualitativo, pues identificará las características existentes en las empresas objeto de análisis, acudiendo a técnicas específicas en la recolección de información, como son las entrevistas y los cuestionarios.

Se partió del enfoque teórico sobre factores de éxito empresarial de las PyMEs, para fundamentar el estudio práctico de dos medianas empresas. Ello, a fin de cotejar coincidencias entre los factores determinantes del éxito como principios comunes, independientemente del país, giro, entorno o cultura en la que se desenvuelvan (Viedma, 1992). Este último punto se logró con la utilización de herramientas de análisis, como son el cuadro comparativo y matrices para definir el perfil funcional de la empresa.

Siguiendo los elementos teóricos del método del estudio de caso se observó las características actuales de las unidades observadas en función de los factores de éxito, y partir de estas se realizó estudio de las estrategias a través del análisis de la operatividad real de las empresas analizadas, bajo el siguiente proceso metodológico de estudio de caso.

## FASES PARA EL ESTUDIO DE CASOS.

- Selección de la unidad de análisis.

- Determinar las categorías (funciones y relaciones) a observar. Relación de los factores de éxito identificados en el marco teórico con el éxito de las empresas analizadas.
- Determinar la modalidad de las entrevistas
- Identificar otras pruebas o datos que se consideren relevantes en función de los objetivos del estudio. (visitas a las empresas, y aplicación del software especializado SIDCEpyme).
- Interpretación cualitativa. (Llenado de matrices, SIDCEpyme comparación de la empresa evaluada contra todos los sectores, cuadro comparativo de factores de éxito en común y estrategias)
- Conclusiones del método. (Datos cualitativos son los requeridos por las técnicas de análisis utilizados)

SIDCEpyme es un software, que opera vía internet o en disco compacto, y tiene como fin realizar un Auto diagnóstico de Gestión Empresarial de la PyME. Al ingresar al sistema el usuario (pequeño empresario), él



---

seleccionará dentro de una serie de alternativas de todas las áreas funcionales de la empresa; escogiendo la opción adecuada a su criterio.

Con este sistema además se puede identificar el nivel relativo de desarrollo de la empresa por medio de la comparación con otras similares de la base de datos, mostrando un perfil comparativo de la manera como opera la organización.

Se consideró el hecho de comparar diferentes industrias, pero esto no es en sí una limitante para el alcance de este trabajo, ya que no se pretende demostrar eficiencia en términos de procesos productivos dentro del sector, o comparar volúmenes de venta o exportaciones, lo que se pretende es ejemplificar si los factores de éxito identificados en diversos estudios incidieron en el éxito de dichas empresas.

## **COMPARATIVO DE ESTUDIOS DE CASO.**

Una vez presentado el marco teórico que encuadra esta investigación, se presenta el comparativo de estudios de caso en el que se expone dos PyMEs -una mexicana y una ecuatoriana-, a fin de explorar y examinar cuáles son las ventajas competitivas y competencias distintivas que determinan su éxito.

## CUADRO 4

### Caracterización de la empresas

EMPRESA	CALZADO CONFORT	SEIMALSA
Giro	Fabricación de calzado fino para dama / Exportadora.	Tecnología de aires acondicionados y de refrigeración industrial, comercial y doméstica / Exportadora
Tamaño	Mediana	Mediana
Número empleados	55	40
Edad del empresario	52	58
Experiencia en el giro	40	29
Nivel de estudios	Maestría	Licenciatura
Permanencia en el mercado	Inició operaciones en 1980, y actualmente sigue operando.	Fundada el 9 de Marzo de 1992 y actualmente sigue operando.
Capacidad de producción	Dos líneas de producción. Actividades de la línea uno: Corte, rebajado, preliminares y respunte. Actividades de la línea dos: armado de zapatos, pegado y costura.	Dos líneas de ensamble de unidades de refrigeración con capacidad para cubrir proyectos y necesidades de los clientes. Línea uno: Armado de evaporadores y condensadores. Línea dos: Instalación de compresor junto con el evaporador y compresor, carga de gas y pruebas de operación.
aObjetivos de fundación	Ser su propio patrón. Crecimiento personal.	Ser su propio patrón. Realizar una actividad que le permita emplear sus capacidades y habilidades. Construir algo para su familia. Realización personal.

Objetivos actuales	Pagar cualquier tipo de deuda que aun tenga, para consolidar su negocio y lograr mantenerlo sin altibajos.	Concluir el programa de reducción costos.
Valores	Calidad en el producto Primero el cliente Trato justo a los trabajadores Pago equitativo a trabajadores Dedicación	Responsabilidad social Buena relación con el cliente Pasión por el trabajo en equipo Constancia Pago y trato justo a los trabajadores.

Fuente: Elaborado por el autor con base en investigación propia.

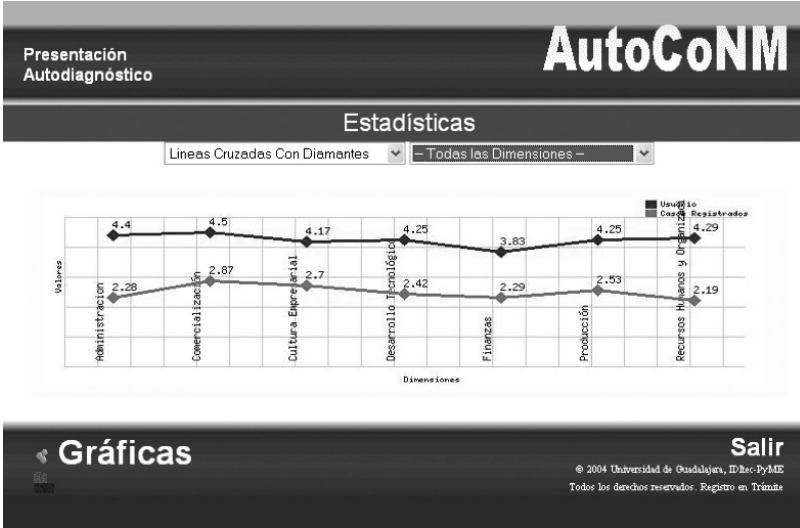
## GRÁFICA 1: PYME SEIMALSA



Comparativo del perfil de comportamiento de Seimalsa en todas las áreas funcionales (Línea roja), contra el perfil promedio de 129 empresas manufactureras de la base de datos (Línea azul).

## GRÁFICA 2

### PyME Calzado Confort



Comparativo del perfil de comportamiento de Calzado Confort en todas las áreas funcionales (Línea roja), contra el Perfil promedio de 129 empresas manufactureras de la base de datos (Línea azul).

## COMPARATIVO ENTRE FACTORES DE ÉXITO Y ESTRATEGIAS: CALZADO CONFORT Y SEIMALSA.

A fin de sintetizar y presentar de manera esquematizada los resultados observados en este trabajo, se presenta en el cuadro 5 un comparativo, con el objetivo de localizar estrategias distintivas (características) y prácticas comunes que llevaron al éxito a cada una de las empresas objeto de esta investigación.

## CUADRO 5

### Comparativo entre Factores de éxito y Estrategias observados entre Calzado Confort y Seimalsa

EMPRESA FACTOR DE ÉXITO	CALZADO CONFORT	SEIMALSA
Giro	Fabricación de calzado fino para dama	Diseño fabricación de equipo de aire acondicionado y equipos de refrigeración industrial, comercial y doméstica.
Permanencia en el mercado	Inició sus operaciones en 1980, y actualmente sigue operando.	Fundada el 9 de Marzo de 1992 y actualmente sigue operando.
Capacidad de producción	<p>Dos líneas de producción.</p> <p>Actividades de la línea número uno: Corte, rebajado, preliminares y respunte.</p> <p>Actividades de la línea número dos: armado de zapatos, pegado y costura</p>	<p>Dos líneas de ensamble de unidades de refrigeración con capacidad para cubrir proyectos y necesidades de los clientes.</p> <p>Línea uno: Armado de evaporadores y condensadores.</p> <p>Línea dos: Instalación de compresor junto con el evaporador y compresor, carga de gas y pruebas de operación.</p>
Recursos humanos (Personal utilizado en los proceso de producción y administrativos de la empresa)	<p><b>Equipo de trabajo:</b> Se cuenta con personal capacitado y especializado en el área.</p> <p>Cuenta con diseñadores creativos que le brindan ideas útiles a la empresa.</p> <p>Grupo de trabajo especialista y con conocimientos técnicos en materia de calzado.</p>	<p><b>Equipo de trabajo:</b> Se cuenta con personal capacitado y especializado en el área.</p> <p>Equipo de trabajo creativo, factor preponderante en la competitividad de SEIMALSA.</p> <p>Cuenta con técnicos especializados. Éntusiasmo y la participación activa de empleados. Motor del desarrollo integral para alcanzar las metas de SEIMALSA.</p>

EMPRESA FACTOR DE ÉXITO	CALZADO CONFORT	SEIMALSA
Capacidad directiva	<p><b>Propietario-directivo:</b> El relación a la capacidad directiva este líder no es improvisado, su capacidad directiva no es improvisada, ya que posee experiencia previa en la industria, estudios universitarios; aunque se manifiesta en un estilo de <i>liderazgo de contingencias</i>.</p> <p>Propietario con experiencia en el ramo del calzado, trabajaba en una empresa de éxito.</p> <p>Se adapta rápidamente a las nuevas condiciones económicas.</p> <p>Evalúa constantemente el mercado para aprovechar las oportunidades que se presentan. Posee excelente habilidad para relacionarse y vincularse con clientes en el extranjero (habilidad de negociación).</p> <p>Es tenaz, posee firmeza, y constancia. Emprendedor, responde rápidamente a los cambios.</p> <p>Sabe seleccionar el mejor recurso humano</p>	<p><b>Propietario-directivo:</b> El relación a la capacidad directiva este líder no es improvisado, su capacidad directiva no es improvisada, ya que posee experiencia previa en la industria, estudios universitarios; aunque se manifiesta en un estilo de <i>liderazgo participativo familiar</i>.</p> <p>Propietario con experiencia, trabajaba en una de las empresas más grandes de aire acondicionado y refrigeración de Ecuador.</p> <p>Se adapta fácilmente a las nuevas condiciones económicas.</p> <p>Evalúa constantemente el mercado para aprovechar las oportunidades que se presentan. Posee excelente habilidad para relacionarse y conseguir abrirse paso en nuevos mercados (habilidad de negociación).</p> <p>Es tenaz, posee firmeza, y constancia. Emprendedor, responde rápidamente a los cambios.</p> <p>Propietario visionario, emprende cada vez retos más difíciles.</p> <p>Propietarios delega responsabilidades directivo administrativo en hijos y familiares, estos se encuentran capacitados para sus respectivos</p>

	<p>en puestos clave, porque está seguro de que estos le beneficiaran con sus conocimientos a los resultados de la empresa.</p> <p>Empresario posee excelente visión para los negocios y buen manejo de las finanzas. Reinvierte utilidades en la empresa para la compra de nueva tecnología haciéndola más competitiva, aumentando su productividad y reduciendo costos.</p> <p>El empresario toma decisiones claves, no delega responsabilidades directivo administrativo en familiares.</p>	<p>puestos.</p> <p>Está abierto a la aportación de ideas de sus empleados.</p> <p>Se cuenta con constante comunicación mediante juntas semanales para tratar objetivos de producción, ventas, cobranza.</p>
<p><b>Capacitación</b></p> <p><b>Capacitación innovadora</b>, busca que el recurso humano aporte mejoras en los procesos productivos conjuntamente con una tecnología a utilizar para aumentar la competitividad y el crecimiento de la empresa en el largo plazo.</p>	<p>Existe una limitante para la verdadera capacitación innovadora, la práctica actual es sólo la <b>capacitación normativa</b>.</p> <p>En esta empresa el personal cuenta con experiencia de otras empresas de fabricación de calzado (trae consigo habilidades y destrezas para realizar el trabajo). Se les da capacitación inductiva para cumplir con los estándares establecidos de producción, de acuerdo a la calidad establecida y</p>	<p>Existe una limitante para la verdadera capacitación innovadora, la práctica actual es sólo la <b>capacitación adaptativa</b>.</p> <p>Se brinda capacitación adaptativa de acuerdo a la tecnología utilizada en los mercados competitivos actuales. En alianza con los proveedores invierte en la capacitación de sus empleados.</p>

	<p>tecnología utilizada en la empresa.</p> <p>El empresario directivo como parte del recurso humano, se actualiza sobre las tendencias del mercado en fuentes como internet, revistas especializadas, asiste frecuentemente a ferias nacionales e internacionales de calzado.</p> <p>Nota: <b>Capacitación normativa</b>, es la que por ley se le exige a la empresa y esta a su vez tiene su propia normatividad en cuanto a los procesos de estandarización productiva en forma interna.</p>	<p>El empresario directivo, se capacita asistiendo a cursos ofrecidos por proveedores y la iniciativa privada e relación a su producto.</p> <p>Nota: <b>Capacitación adaptativa</b>, en donde la empresa le da la capacitación al trabajador en relación a las nuevas tecnologías implementadas para asegurar la productividad y permanencia de ésta en un mercado.</p>
<p><b>Capacidades de marketing</b></p>	<p><i>Orientación hacia el cliente.</i></p> <p>Monitorea constantemente las estrategias de sus clientes, y a la vez promueve sus saldos de producción no exportada a través de la participación en ferias, exposiciones, y a la vez vende por medio del apoyo de agentes foráneos.</p>	<p><i>Orientación hacia el cliente.</i></p> <p>Ha sabido posicionar su marca en el mercado local a través del servicio a clientes con base en la configuración de productos requeridos por el cliente, contando con un grupo de técnicos para asesoramiento en la mejor opción para el cliente.</p>



<p>Servicio al cliente</p>	<p><b><i>Flexibilización en tiempo y forma a las necesidades y expectativas del cliente,</i></b> tanto de volumen como en servicio (diseño), <b><i>bajo las especificaciones establecidas de antemano con los clientes.</i></b></p> <p>Programación de producción para cumplimiento de pedidos a sus clientes, en fechas establecidas según sus ordenes de compra.</p> <p>Existe buena relación con los clientes, por la calidad en la fabricación de sus productos.</p>	<p><b><i>Flexibilización en tiempo y forma a las necesidades y expectativas del cliente,</i></b> tanto de producto como del servicio <b><i>con especificaciones establecidas de antemano con los clientes.</i></b></p> <p>Programación de producción para cumplimiento de pedidos a sus clientes, en fechas establecidas según sus ordenes de compra.</p> <p>Al cliente se le ofrece un servicio eficiente y de calidad con productos que satisfacen ampliamente sus expectativas.</p>
<p>Innovación</p>	<p><b><i>La innovación es en el sentido de mejorar el servicio al cliente.</i></b></p> <p>Aprovecha las nuevas materias primas e insumos de sus proveedores para desarrollar diseños nuevos conjuntamente con los clientes principales (Zara y Cklass). Además tiene una ventaja diferencial ya que en alianza con Zara desarrolló una nueva clasificación de 3 ciclos, en principio dos normales que son los diseños tradicionales, de acuerdo a las estaciones de frío y calor, y la innovación, un tercer</p>	<p><b><i>La innovación es en el sentido de mejorar el servicio al cliente.</i></b></p> <p>Aprovecha las nuevas tecnologías y partes (insumos) de sus proveedores para ensamblar a partir de la configuración requerida por los clientes, como también ofrecer productos estandarizados.</p>

	<p>ciclo que fue implementado a través de nuevos materiales, colores, texturas. Es decir en este ciclo, se diseña y modela sin basarse en el clima, para satisfacción del cliente europeo y local.</p>	
<b>Calidad</b>	<p>Cuenta con equipo de supervisión calificado que posee experiencia en estándares de calidad internacional, evaluando y haciendo seguimiento en cada una de las etapas del proceso en base al método de mejora continua (mejorar calidad y reducir costos). <i>Ajin de mantenerse en el mercado de exportación.</i></p>	<p>Cuenta con equipo de supervisión calificado que posee experiencia en estándares de calidad internacional, evaluando y haciendo seguimiento en cada una de las etapas del proceso en base al método de mejora continua (mejorar calidad y reducir costos). <i>Ajin de expandirse en el mercado de exportación.</i></p>
<b>Recursos Tecnológicos</b>	<p><i>Posee producción con uso intensivo de nuevas tecnologías (automatizada).</i> Cuenta con equipo y maquinaria con tecnología de punta, lo que permite disminuir costos y aumentar la productividad de sus líneas de producción.</p>	<p><i>Posee producción con uso intensivo de nuevas tecnologías.</i> El proceso de producción es eficiente debido a la adaptabilidad a los recursos tecnológicos utilizados a manera de economías de escala. Adquiriendo tecnología nueva para los nuevos procesos, previendo mejorar los ya existentes. Se visitan muchas ferias internacionales donde se presentan las nuevas tecnologías en el área de manufactura (refrigeración).</p>
<b>Proveedores</b>	<p>Existe una política de comunicación con sus proveedores para la</p>	<p>Existe una política de comunicación con sus proveedores para la entrega de</p>

	entrega de materias primas que cumplan con las especificaciones solicitadas.	materias primas (equipos y materiales) que cumplan con las especificaciones solicitadas. Haciendo, alianzas estratégicas en relación a asesoramientos técnicos de parte de sus proveedores.
<b>Asesoría</b>	Utiliza servicios de asesoría para la toma de decisiones en la compra de maquinaria y tecnología nueva, así como asesoría administrativa y contable.	Cuentan con personal que recibe capacitación de los proveedores acerca de nuevas tecnologías para diseño y fabricación de sus productos. Cuentan con asesoría contable y financiera de parte de expertos en sus respectivas áreas.
<b>Capacidad de exportación</b>	Asistiendo a ferias internacionales y eventos internacionales en relación a su producto, relacionándose con clientes potenciales del extranjero.	Buscó a través de contactos internacionales la oportunidad de comercializar en el extranjero.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada en estudios de caso, Marzo del 2009.

## **PROPUESTAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL**

### **Desarrollar las habilidades personales y capitalizar la experiencia de sus gerentes propietarios**

**La experiencia que posee cada gerente/propietario. Cada dueño había trabajado antes en la industria, en el caso de la PyME mexicana su dueño trabajó como contador de otras fábricas de zapatos, y en el caso de la PyME ecuatoriana su dueño había laborado en la parte financiera y de comercio exterior de una empresa reconocida en la industria de la refrigeración. El que sus propietarios posean experiencia previa al iniciar sus negocios, es una de las causas de que el funcionamiento o éxito de sus empresas sea superior al resto.**

---

Con relación a las habilidades, el talento humano de sus propietarios les ha permitido tener procesos y operaciones bien desarrollados, los que sumados a una buena administración financiera han garantizado el éxito del emprendimiento.

### **CONSOLIDAR LA RELACIÓN DE SUCESIÓN (PADRE/ PROPIETARIO - HIJO/SUCESOR).**

En los casos analizados se pudo observar que los propietarios-directivos, involucran a sus hijos en todas las actividades del negocio, porque tienen considerado delegarles la responsabilidad de la empresa en un futuro. A quienes les transmiten sus conocimientos y experiencias, con el fin de que esta segunda generación haga crecer y expandir a la empresa.

### **DESARROLLAR LA GESTIÓN Y LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

En las PyMEs analizadas se observa que se fomenta planes de formación y capacitación adaptativa para lograr un personal cualificado que sea capaz de afrontar los retos organizativos y que la competencia impone.

Pasar de la capacitación básica a una capacitación innovadora.

A partir de la observación de los análisis de casos, se deduce la siguiente reflexión y se propone la siguiente categorización con respecto a la innovación en los procesos de capacitación. Pasar de la capacitación básica, que es aquella que el trabajador adquirió en base a su experiencia laboral pasada. A la capacitación normativa, que es la que por ley se le exige a la empresa y esta a su vez tiene su propia normatividad en cuanto a los procesos de estandarización productiva en forma interna.

De este tipo de capacitación se pasa a una capacitación adaptativa, en donde la empresa le da la capacitación al trabajador en relación a las nuevas tecnologías implementadas para asegurar la productividad y permanencia de ésta en un mercado.

Finalmente se pasaría a la última etapa, la capacitación innovadora, esta sería en sentido de que el recurso humano aporte mejoras en los procesos productivos conjuntamente con una tecnología a utilizar para aumentar la competitividad y el crecimiento de la empresa en el largo plazo.

---

## **DESARROLLAR LA INICIATIVA EMPRESARIAL**

Los gerentes propietarios de las PyMEs analizadas se caracterizan por ser visionarios e implementar estrategias para actuar con nuevos productos en diferentes mercados. Demuestran iniciativa en las acciones que emprenden cada uno en sus respectivos negocios.

## **DESARROLLAR LA DIRECCIÓN DEL RIESGO**

Estos visionarios han tenido que enfrentar situaciones económicas coyunturales muy difíciles en cada uno de sus países y sin embargo las han vencido, y han logrado consolidarse con éxito en la industria. Asumiendo el riesgo que implicaba seguir con sus empresas en momentos de recesión económica.

No han temido el insertarse en un nuevo emprendimiento, ya sea incursionando en nuevos mercados o desarrollando nuevos productos.

Si estos empresarios hubieran sido conservadores y con aversión al riesgo, aunque sus empresas cuenten con los mejores los elementos funcionales, el éxito de estos emprendimientos no se hubiera dado.

## **MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS**

Al comparar las empresas se puede apreciar que otro factor de importancia es, que sus gerentes sean capaces de gestionar adecuadamente los recursos financieros necesarios para sus negocios; ya que en ambos casos los propietarios pudieron sortear las crisis económicas en sus respectivos países, haciendo una adecuada administración y gestión de los recursos monetarios para cubrir los compromisos adquiridos con los créditos bancarios.

## **INVERTIR EN TECNOLOGÍA**

Se puede observar tanto en el caso de la empresa de calzado, como en la de equipos de enfriamiento, que pese a pertenecer a sectores muy diferentes, el factor tecnología es detonante del éxito y les permite mejorar su posición competitiva frente al resto de empresas.

---

## **INNOVACIONES EN EL MERCADEO**

Los directivos de las empresas estudiadas son innovadores y visionarios, es por esto que procuran estar a la vanguardia de las nuevas exigencias del mercado, y además, asisten a ferias internacionales para ver los cambios y las mejoras que podrían introducir tanto en sus procesos productivos como en sus productos.

Ellos han mantenido firme el objetivo de crecer tanto a nivel de mercado como de productos, ampliando la gama de estos y buscando constantemente expandirse a mercados internacionales.

Estas empresas están constantemente innovando en diseños, modelos, equipos, formas de distribución y comercialización; pero no por eso cambian de línea de productos, tienen perfectamente identificado su nicho de mercado.

## **INCREMENTAR LOS PROCESOS DE CALIDAD**

Al establecer el comparativo entre las empresas objeto de este análisis, se puede observar que el factor calidad se considera preponderante para el éxito de las mismas; ésta se observa en productos, servicios, atención al cliente.

La calidad en dichas empresas es el resultado de una buena gestión de parte de los gerentes ya que han logrado desarrollar en sus empleados un sentido de pertenencia a la organización, los cuales al sentirse parte de la empresa se comprometen fabricando productos de buena calidad y además ofreciendo una buena atención al cliente.

Las dos empresas objeto de esta investigación, manejan un concepto de calidad internacional, ya que sus productos tienen que satisfacer los requerimientos del mercado español y estadounidense.

## **BUSCAR ASESORÍA**

También se hace necesario proponer que las empresas procuren contar con asesorías, ya sea para la adecuación de su maquinaria y equipo de trabajo, o para la utilización de nuevas materias primas o materiales en los procesos productivos y diseño del producto. Esto a fin de responder mejor a las necesidades del cliente y conseguir ser más competitivos en los mercados.

---

Además, es necesario que busquen asesoría a nivel financiero o administrativo, para lograr hacer mejor uso de los procesos y recursos financieros y mejorar los procesos en administrativos.

## CONCLUSIONES

Las PyMEs Latinoamericanas por lo general se caracterizan por una baja intensidad de capital, altas tasas de apertura y cierre, presencia de familiares en la gestión empresarial o como socios, mala administración, pocos registros contables, mínima estructura, poder centralizado, inadecuada contratación de personal, mano de obra semi cualificada, bajo nivel de inversión en innovación, dificultades para el acceso a financiación con proveedores, bancos, gobierno y clientes.

Bajo este panorama, en línea con los resultados de estudios precedentes en torno a la confrontación del efecto empresa frente al efecto industria, en el análisis de las dos PyMEs latinoamericanas se puede observar que el efecto empresa fue más significativo que el efecto industria. Este estudio empírico hace notorio que los factores internos (efecto empresa) explicativos del éxito competitivo de las PyMEs latinoamericanas, confirman lo recopilado en la literatura especializada al mostrar como factores significativos las habilidades personales y la experiencia de sus gerentes propietarios (capacidad directiva), el recurso humano, la innovación, la posición tecnológica de la empresa, la calidad del producto o servicio y la capacitación del personal.

Estos factores internos determinantes del éxito, prevalecieron en las empresas analizadas, no obstante estar ubicadas en diferente espacio geofísico y sector económico.

Otro cimiento para el éxito de las organizaciones analizadas ha sido la visión a largo plazo de sus empresarios. Sus propietarios pusieron la mira en el futuro, se propusieron establecer un negocio que sea rentable pero que además perdure, estableciendo objetivos a largo plazo y no solo se conformaron con altos rendimientos a corto plazo.

El éxito de la Pyme esta asegurado cuando la voluntad del empresario es determinante, ya que es capaz de rodearse de asesores y un buen equipo de trabajo para dominar las áreas de producción, finanzas, recursos humanos, recursos tecnológicos y comercialización.

---

Todas las áreas funcionales de estas empresas esta encaminadas a brindar una mejor atención al cliente, uno de los factores de éxito determinante. Sin embargo cabe recalcar que no se pretende dar una receta mágica, a partir de estos factores de éxito internos ni una solución universal a los problemas de la PyMEs, más bien estas conclusiones tienen como finalidad hacer recomendaciones a quienes tienen en sus manos la dirección de pequeñas y medianas empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Camisón, C. (2001). La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales. España: Tirant lo Blanch.

Clifford, Jr. y Cavanagh, R. (1985). Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa. Ediciones Folio.

Daniel, J. (2007). Cómo dirigir una Pyme. 2da Edición. Argentina: Valletta

Dogson, M., y R. Rothwell (1989) "Technology strategies in small and médium sized firms", Technology Strategy and the Firm: Management and Public Policy. Harlow: Longman.

Dosi, G. (1998). Technical Change and Economic Theory. Londrés: Printer Publisher.

Freeman, C. (1982). The economics of industrial innovation. Londres: Francis Pinter.

Mendéz, C. (2006). Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en las ciencias empresariales. Colombia: Limusa.

Rodríguez, J. (1996). Cómo administrar pequeñas y mediana empresas. Cuarta edición México: International Thomsom Editores.

Rodríguez, J. (2002). Como administrar pequeñas y mediana empresas. Quinta edición. México: International Thomsom Editores.

Rosemberg, N. (1995), "Technological interdependence in the American economy". USA: Cambridge University Press.

Tracy, B. (2001). Cien reglas para el éxito empresarial. Primera edición.



---

México Paidós.

Vázquez, J. y Stering, H. (2006). *Dirección eficaz de PyMEs. Segunda Edición.* Argentina: Macchi.

## HEMEROGRAFÍA

Almanza, L. (2008, marzo 22), *Desaprovechan Pymes exportaciones. Reforma*, p. 12

Alvarez, J.C.; García, E. (1996): *Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad*, *Economía Industrial*, 3 (310), 149-161.

Aragón, A. y Rubio, A. (2002). *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. Cuadernos de Gestión*, 2 (1), 50-59.

Ayyagari, M.; Beck, T. y Demirgüç-Kunt, A. (2003): *Small and Medium Enterprises across the Globe.* World Bank; Washington.

Berry, M. y Taggart (1994). "Managing Technology and Innovation, a review". *R&D Management*, 24(4), 341-353.

Camisón, C. (2000). *Reflexiones sobre la Investigación Científica de la PYME. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (2), 13-30.

Caamacho, G. (2008). *Los retos de las Pymes en América Latina. Revista América Economía.*

Cárdenas, J. (2008). *Los retos de las Pymes en América Latina. Revista América Economía.*

Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 13 de diciembre del 2002 *Incapacidad de pymes genera desempleo y pobreza.* (2007, agosto 29). *El Universal*, p. 24.

Lin, C. (1998). *Success Factors of Small -and Medium- Sized Enterprises in Taiwan: an analysis of Cases*, *Journal of Small Business. Journal of Small Business Strategy*, 36 (4).

Lino, A. (2007, Marzo 26). *Advierten fracaso de las Pymes por problemas de venta y cobranza. El sol del bajío*, p. 14.

Luck, S. (1996): *Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful*

---

small business owners, *Journal of Small Business Management*, 34 (3), 68-75.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*, *California Management Review*, 36 (9-29).

Pil, F.; Holwelg, M. (2003): *The advantages of thinking small*. *Mit Sloan Management Review*, (Winter), 33-39.

Porter, M. (1981): *The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management*, *Academy of Management Review*, 6 (4), 609-620.

Ribiero, D. (2003): *Rendimiento de las Pymes Innovadora*, *Revista europea de dirección y Economía de la empresa*, 12 (3), 119-132.

Rumelt, R.P. (1991): *How Much Does Industry Matter?*, *Strategic Management Journal*, 12, 167-185.

Wernerfelt, B.; Montgomery, C. (1988): *Tobin's Q and the Importance of Focus in Firm Performance*, *American Economic Review*, 78 (1), 246-250.

Zevallos, E. (2000). *Pequeña y Mediana Empresa. Repensando conceptos*. Libre Empresa. COPARMEX.

Zevallos, E. (2003). *Micro, Pequeña y Medianas empresas en América Latina*. *Revista de la CEPAL* 79.

## INTERNET

Aragon, A. y Rubio, A. (2005). "Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las Pymes del Estado de Veracruz". Consultado 16 de Junio, 2008. En [http://www.gaedpyme.upct.es/documentos\\_para\\_descarga/fatores\\_explicativos\\_del\\_exito.pdf](http://www.gaedpyme.upct.es/documentos_para_descarga/fatores_explicativos_del_exito.pdf)

Cely, N. (2006). "Mejorando la innovación y productividad de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas". Consultado 22 Noviembre, 2008. En [http://www.educate.org/alandar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30&Itemid=28&limit=1&limitstart=0](http://www.educate.org/alandar/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=28&limit=1&limitstart=0)

Barrera, Marco (2001). "Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional". Consultado 4 de Septiembre, 2008. En [www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dab401eea2e85cea03256ac6004de835/5a4879fcc06d040b03256ac6004e0a11/.../ecuador.doc](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dab401eea2e85cea03256ac6004de835/5a4879fcc06d040b03256ac6004e0a11/.../ecuador.doc)

---

Matsushita, J. C., Rubio, E. (2008). “Un estudio del arte de de los factores de éxito de las Pymes”. Consultado 5 de diciembre, 2008. En [http://www.salle.url.edu/eng/elsDET/Documentos/subsistir\\_en\\_el\\_tiempo.pdf](http://www.salle.url.edu/eng/elsDET/Documentos/subsistir_en_el_tiempo.pdf)

Ruíz, A. (2007). “La Innovación en las PYMES”. Consultado 13 de febrero 2007. En <http://www.pymesyemprendedores.com.mx/consultorio.html>

Vargas, J. (2007). Aprendizaje, factor de éxito. Consultado 8 Agosto, 2008. En [http://www.latinpymes.com/asp\\_noticia.asp?ite\\_id=11429&pla\\_id=1&cat\\_id=5483&cat\\_nom=Gu%C3%ADas](http://www.latinpymes.com/asp_noticia.asp?ite_id=11429&pla_id=1&cat_id=5483&cat_nom=Gu%C3%ADas)

Tizón, A. (2005). “XX Simposio Latinoamericano de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (SLAMP) del 2005”. Consultado 17 de. Noviembre, 2007. En <http://www.comunidadandina.org/prensa/notas/np23-9-05a.htm>.

## **PÁGINAS WEB CONSULTADAS**

<http://www.seimalsa.com>

<http://www.mic.gov.ec> Estadísticas de Pymes en Ecuador-INEC

<http://www.producepyme.gob.ec/portal/> <http://www.nafin.com>

[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/facts\\_figures.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/facts_figures.htm)

<http://www.comunidadandina.org/prensa/notas/np23-9-05a.htm>.

<http://www.economia.gob.mx/?P=7000>

<http://www.sba.gov> Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa



# EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN EN LOS HUMEDALES RAMSAR, APLICADO EN EL SUBSISTEMA MARINO COSTERO DEL ECUADOR.

M. Sc. Olga Quevedo Pinos

*Magíster en Docencia Superior e Investigación Educativa, egresada de Maestría en Administración Ambiental, diplomado Manejo de Áreas Naturales Protegidas de la Universidad de Yucatán en Mérida México, Directora de Gestión Ambiental en el Ministerio del Ambiente 1999- 2001. Coordinadora de los Planes de Manejo del Humedal Abras de Mantequilla y de Refugio de Vida Silvestre Isla Santa Clara. Fue Coordinadora Gubernamental de Comunicación y Concienciación del Público de la Convención Ramsar. Ejerció el servicio público en calidad de Servidor Público grado 6 durante 12 años en el Ministerio del Ambiente. Actualmente se desenvuelve como profesor a tiempo completo en la Facultad de Turismo de la Universidad ECOTEC.*

oquevedo@universidadecotec.edu.ec

## RESUMEN

Los Humedales de Importancia Internacional o Sitios Ramsar, y también aquellos diversos humedales que no están dentro de ningún sistema de protección y que sin embargo, son considerados patrimonio natural del Estado, necesitan urgentemente ser reconocidos sus valores y servicios ambientales, por los políticos en el nivel seccional, para que las acciones de conservación logren aterrizar localmente. Las áreas protegidas marino costeras en el Ecuador que tienen incorporado dentro de sus áreas humedales de Importancia Internacional, enfrentan el reto de manejar ecosistemas que demandan procesos administrativos con fondos suficientes para la restauración, prevención y actualización de sus planes de manejo. Las acciones en pro de la conservación de los humedales solo se restringen a la celebración del día Internacional de los humedales, y no se destina dentro del Plan Operativo Anual actividades que contemplen su manejo o conservación. La Constitución Política del Ecuador promueve la construcción de subsistemas para el manejo de áreas

---

protegidas, este estudio promueve la construcción de un subsistema de áreas marino costeras que incorpore a todos los ecosistemas y su manejo se realice con enfoque ecosistémico, se proponen políticas nacionales para el manejo de áreas marino costeras, además de hacer una nueva propuesta para la administración de un área protegida, otorgándole funciones y responsabilidades a los funcionarios de ANP, especificando su función al interior del MAE (Ministerio de Ambiente Ecuatoriano) y al exterior, el desarrollo de sinergias con los actores claves y el fortalecimiento de la acción tripartita entre la Secretaría Nacional del Agua, los municipios y las juntas parroquiales; lo que se persigue es promover la inclusión de los ecosistemas que tienen posturas de vecindad o que aportan a la cuenca, y además son receptores, como las lagunas costeras o las bocanas, en estos casos la responsabilidad del patrimonio es compartida pero el manejo se realiza en base a los intereses de los usuarios de los recursos.

Palabras claves: humedales, gestión, subsistema, manejo, marino costera, áreas protegidas.

## SUMMARY

Wetlands of International Importance or Ramsar Sites, and also those many wetlands that are not within any system of protection and yet they are considered natural heritage of the state, need urgently to be recognized for their environmental values and services, politicians in the sectional level, to achieve the land conservation actions locally. Coastal marine protected areas in Ecuador that have incorporated within their areas Wetlands of International Importance, face the challenge of managing ecosystems that require administrative processes sufficient funds for the restoration, prevention, and update their management plans. The actions for the conservation of wetlands, are only restricted to the celebration of International Day of wetlands, and is not intended in the Annual Operating Plan addressing its management activities or conservation. Ecuador's Constitution promotes the construction of subsystems for the management of protected areas, this study promotes the construction of a coastal marine areas subsystem incorporating all ecosystems and their management is performed with an ecosystem approach, we propose policies for the coastal marine area management, in addition to a new proposal for managing a protected area, giving roles and responsibilities to ANP officials, specifying their role within the MAE and abroad, developing synergies with key stakeholders and strengthening of tripartite

---

action between the National Secretariat of Water, municipalities and parish councils, if the aim is to promote the inclusion of ecosystems that have positions that contribute to neighborhood or basin, and they are receiving, as coastal lagoons or river mouths, in these cases the responsibility is shared heritage but management is performed based on the interests of resource users.

**KEY WORDS:** wetlands, management, subsystem, coast marine, protected areas.

## **INTRODUCCION.**

La gestión en humedales del Ecuador está liderado por el Ministerio del Ambiente (MAE), a partir de enero del año 1991, en el Ecuador entra en vigencia la Convención Ramsar; cuatro meses antes, cuando el país deposita su instrumento de adhesión ante la UNESCO, solicita la inscripción de la Reserva Ecológica Manglares Churute y del Parque Nacional Machalilla en la Lista de Humedales de Importancia Internacional. La Autoridad Administrativa Nacional, que es el MAE, es la entidad que ejecuta las políticas relativas a los humedales a través del proceso de ecosistemas frágiles identificado en la Política Nacional de Biodiversidad (2000).

En el Art. 4 del texto de la Convención Ramsar sobre las declaratorias de Humedales de Importancia Internacional, se recomienda que de preferencia estos sitios se encuentren dentro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de cada país signatario. El Ecuador cuenta con un total de 14 sitios Ramsar o Humedales de Importancia Internacional, distribuidos en las cuatro regiones climáticas de la siguiente manera: ocho en la Costa, tres en la Sierra, uno en el Oriente y dos insulares (FIR de los 14 Sitios Ramsar del Ecuador).

Los humedales de Importancia Internacional de la región Costa son parte de las áreas protegidas marinas costeras y su administración corresponde al Sistema Nacional de Áreas Protegidas y de otros entes locales y seccionales, con la coordinación del Ministerio del Ambiente. Desde el Norte de la Costa del Ecuador en la provincia de Esmeraldas los humedales de Importancia Internacional son: la Reserva Ecológica Manglares Cayapas Mataje (REMACAM) y la Laguna de Cube dentro de la Reserva Ecológica Mache Chindul; en Manabí la ciénaga La Segua y la zona marina del Parque Nacional Machalilla; en Los Ríos, El Humedal Abras de Mantequilla; en Guayas la Isla Santay y la Reserva Ecológica Manglares Churute; en El

---

Oro el Refugio de Vida Silvestre Isla Santa Clara y La Tembladera, y en Galápagos, las lagunas del Sur de Isabela.

Los humedales que se evaluarán son los establecidos dentro de la REMACAM, Parque Nacional Machalilla, Área Nacional de Recreación Isla Santay, Reserva Ecológica Manglares Churute y el Refugio de Vida Silvestre Isla Santa Clara.

La Constitución Política del Ecuador en la Sección Tercera del Patrimonio Natural y Ecosistemas, en su Art. 404 dice: “El patrimonio natural del Ecuador único e invaluable comprende, entre otras, las formaciones físicas, biológicas y geológicas cuyo valor desde el punto de vista ambiental, científico, cultural o paisajístico exige su protección, conservación, recuperación y promoción. Su gestión se sujetará a los principios y garantías consagrados en la Constitución y se llevará a cabo de acuerdo al ordenamiento territorial y una zonificación ecológica de acuerdo con la ley”. El Art. 405 indica: “El Sistema Nacional de Áreas Protegidas garantizará la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de las funciones ecológicas. El Sistema se integrará por los Subsistemas, estatal, autónomo descentralizado, comunitario y privado, y su rectoría y regulación será ejercida por el Estado. El Estado asignará los recursos económicos necesarios para la sostenibilidad financiera del sistema, y fomentará la participación de las comunidades, pueblos y nacionalidades que han habitado ancestralmente las áreas protegidas en su administración y gestión. Las personas naturales o jurídicas extranjeras no podrán adquirir a ningún título tierras o concesiones en las áreas de seguridad nacional ni en las áreas protegidas de acuerdo con la ley”. El manejo de los ecosistemas frágiles, como los humedales, dentro del Ministerio del Ambiente, han concentrado sus esfuerzos en la conservación de los manglares, habiéndose desarrollado valiosos cuerpos legales ambientales para estos.

Son 17 los tipos de humedales existentes en el Ecuador Informe de Biodiversidad (2000), de un total de 19 tipos de humedales a nivel mundial Shaffer (2005). No se conoce si las múltiples Resoluciones de la Convención Ramsar con sus herramientas de gestión correspondientes, han logrado empoderarse en el trabajo del tomador de decisión en las Reservas o en el conglomerado de técnicos que trabajan en el manejo de ecosistemas, estén estos o no dentro del Patrimonio de Áreas Naturales del Estado (PANE).

Las herramientas para la gestión están en proceso de incorporarse como cuerpos legales y otras ya existen, y se aplican parcial o totalmente



---

dependiendo de los casos, de la capacidad de sus gestores, tomadores de decisión y del momento político vs. el apoyo económico de las ONG's y de los gobiernos de turno. Lo que sí es cierto es que cada área protegida o humedal de Importancia Internacional ha tenido su momento glorioso, ¿Cómo lograr que estos momentos sean constantes para todas las áreas, y que no se reflejen esporádicamente? No se trata de crear un modelo "camisa de fuerza" si no más bien englobar las problemáticas que afectan a todas las áreas en mayor o menor medida y aquellas que sean similares deberían ser contrastada para su análisis. Además de ofrecer una caja de herramientas para el tomador de decisiones y para el político, que al inicio de su gestión apuesta a lograr que la administración de las Áreas del SNAP (Subsistema Nacional de Áreas pesqueras) respondan a los requerimientos básicos de los visitantes y sean el reflejo de la visión y misión promulgada por el MAE. (Ministerio de Medio Ambiente), se espera proponer un modelo de gestión para la administración de los Humedales de Importancia Internacional dentro y fuera del subsistema de Áreas Naturales del Estado (PANE) y del Subsistema Nacional de Áreas Marino Costeras (REMACAM, Zona Marina del Parque Nacional Machalilla, Sitio Ramsar Isla Santay, Reserva Ecológica de Manglares Churute, Refugio de Vida Silvestre Isla Santa Clara, Abras de Mantequilla, ciénaga de La Segua y La Tembladera; este último humedal fue declarado en el 2011 y no es parte del proceso de evaluación, razón por la cual el estudio reflejará siete humedales.

## **OBJETIVO.**

Proponer un modelo de gestión en Humedales Ramsar para el Subsistema Marino Costero ecuatoriano.

## **METODOLOGÍA.**

Este estudio basa su construcción en el análisis de un total de siete humedales de Importancia Internacional en el Ecuador, los cuales se encuentran dentro de las áreas protegidas marinas costeras del Sistema Nacional de áreas protegidas. El estudio se desarrolló en un periodo de seis meses. Consistió en la colecta de información de cada una de las áreas sometidas en el estudio, se aplicaron encuestas a cada uno de los responsables de las áreas protegidas, para diagnosticar la empatía de los planes de manejo con los humedales de Importancia Internacional que se encuentran en cada sitio.

---

El universo se definió en base a las áreas protegidas con Humedales de Importancia Internacional a nivel costero, lo cual se estratificó definiendo sólo las áreas protegidas que mantienen estos y su representatividad dentro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Al final, la muestra se definió en un total de siete humedales de Importancia Internacional a quienes se les aplicó el estudio.

## **HUMEDALES DE IMPORTANCIA INTERNACIONAL**

1. Reserva Ecológica Manglares Cayapas Mataje – Esmeraldas.
2. Parque Nacional Machalilla – Manabí.
3. Reserva Ecológica Manglares Churute – Guayas.
4. Área Nacional de Recreación Isla Santay – Guayas.
5. Refugio de Vida Silvestre Isla Santa Clara – El Oro.
6. Abras de Mantequilla - Los Ríos
7. Ciénaga La Segua – Manabí

## **RESULTADOS.**

### **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SIETE HUMEDALES MARINO COSTEROS DEL SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS.**

Se debe partir del criterio que un Sitio Ramsar no es una reserva o área protegida, un Sitio Ramsar sí puede estar dentro de un área protegida. La designación de un humedal como Sitio Ramsar es una oportunidad para financiar acciones de manejo, focalizada en la conservación de los aspectos hidrológicos (Proyecto PNUD/Arg 02/GEF 35 Fundación Ecos, 2002).

Con este estudio lo que se persigue es desarrollar una propuesta que brinde las herramientas necesarias para que el administrador del área, el responsable o jefe pueda implementar acciones en pro de la conservación integral del área. Así como también un marco político que se fortalezca con el rescate de los humedales dentro de un Subsistema para las áreas

---

marino costeras y sus ecosistemas frágiles.

La Política de los Ecosistemas Andinos del Ecuador presenta las Políticas para los Humedales Alto Andinos y Políticas Transversales para todos los ecosistemas andinos, siendo explícito en nombrar los páramos, bosques y humedales; se considera que dentro del concepto humedales están incluidos los ecosistemas marino costeros.

Las funciones políticas para la administración deben ser enroladas en procesos mancomunados desde la Autoridad Administrativa Ramsar, recuperando la funcionalidad del Comité Nacional Ramsar, creado el 23 de diciembre de 2003, mediante Registro Oficial No. 238; dichas funciones también deben contar con las organizaciones gubernamentales seccionales, promoviendo que la memoria institucional de las juntas parroquiales, los municipios y las prefecturas se rescaten en cada cambio administrativo. Uno de los mecanismos para lograr la inclusión de los actores de base es la conformación legal del Comité Regional de la Costa, el cual se encuentra establecido en el Decreto de creación del Comité Nacional Ramsar, y dentro de las acciones de rescate del mismo, se ha logrado crear un Reglamento para su funcionamiento que le da la facultad a los Responsables de Áreas Naturales Protegidas de co-presidir con el Subsecretario de Gestión Marina y Costera, el Comité Regional, además de incluir dentro de la conformación del mismo a entes seccionales como SENAGUA, MAGAP, el representante de la C-CONDEM, un representante científico técnico del sector público, un representante del PEAMCO, un representante de los Sitios Ramsar en la Región y otras personas naturales y jurídicas.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LAS ÁREAS PROTEGIDAS MARINO COSTERAS CON HUMEDALES DE IMPORTANCIA INTERNACIONAL.**

Se debe partir desde la concepción estructural del manejo de las áreas, cómo está conformado el equipo de trabajo y las funciones de cada uno de los funcionarios.

En áreas muy grandes hay que combinar las categorías y hasta los niveles de administración para tener el manejo más apropiado para el área. Esto va a ser una decisión a lo largo del proceso de planificación del manejo. De ahí, la necesidad de contar con más personal especializado, que asuma roles con enfoque ecosistémico.

El perfil para el manejo de un área protegida con humedales designados como Sitios Ramsar, es para profesionales especialistas en Manejo Costero

---

Integrado y Turismo, y en Manejo de Ecosistemas Terrestres; estos profesionales deben tener la capacidad de desarrollar sinergias entre el manejo de las cuencas bajas del área protegida y la funcionalidad de las mismas en el litoral, proveyendo directrices para la toma de decisiones respecto a la influencia que ejerce el agua dulce en las desembocaduras de los ríos o “bocanas”, en las lagunas costeras y en los manglares.

Las áreas protegidas con Humedales de Importancia Internacional y que presentan estas características ecosistémicas son: aquellas localizadas al norte Esmeraldas con ecosistemas estuarinos y bosque húmedo tropical; el Parque Nacional Machalilla, que mantiene playas, bosque seco tropical, islas y arrecifes de coral en formación, y la Reserva Ecológica Manglares Churute con sus bosques de transición, un sistema lagunar y un estuarino. Hay que tomar en cuenta que en conjunto con el Especialista de Manejo de ecosistemas terrestres, se requiere de capacidades para el desarrollo óptimo de las actividades que se contemplen en los planes de manejo y la habilidad para lograr actualizar los mismos.

La composición multidisciplinaria dentro de un área protegida es de vital importancia para lograr la gestión local y mantener bases de datos que permitan la toma de decisiones en el largo plazo. Un equipo de apoyo debe estar conformado, por lo menos, de la siguiente manera:

**ROL:** Responsable de área o Jefe del área.

**PERFIL:** Biólogo, naturalista o Ingeniero Ambiental.

**FUNCIONES:** líder de equipo y administrador de los recursos que se requieren y que se generen a partir de proyectos técnicos y financieros, para la implementación del Plan de Manejo y otras temáticas. Junto al Director Provincial es responsable de la parte económica y contable de los proyectos a su cargo. Responsable de la implementación del Plan de Manejo y de cada uno de los proyectos que demande el mismo.

**ROL:** Especialista en Manejo Costero integrado y Turismo.

**PERFIL:** Biólogo o Ingeniero Ambiental u Oceanógrafo.

**FUNCIONES:** Asistencia técnica dentro del Área Marino Costera, Asesorar e implementar acciones para la conservación

---

de ecosistemas marinos y Manejo Costero Integrado.

**ROL:** Especialista en manejo de ecosistemas y recuperación de bosques

**PERFIL:** Biólogo, Ing. Forestal o Ing. Agrónomo.

**FUNCIONES:** Recuperación de Ecosistemas terrestres costeros degradados.

**ROL:** Educador ambiental.

**FUNCIONES:** implementación de CECOP dentro del área protegida y capacitación al equipo de guarda parques; también estará a cargo del centro de documentación.

**ROL:** Guarda parques, su número dependerá de la superficie del área.

**PERFIL:** Bachilleres que vivan en las inmediaciones de las áreas protegidas o estudiantes de carreras afines que vivan en las inmediaciones de las áreas protegidas.

**FUNCIONES:** ejecutar acciones ordenadas por el Responsable del área con el asesoramiento del Especialista en Manejo Costero Integrado y del Educador Ambiental.

**ROL:** Secretaria contadora.

**PERFIL:** Ingeniera comercial o Contadora Pública Administradora (CPA)

**FUNCIONES:** procesos administrativos y financieros contables del área.

La cantidad de profesionales a contratarse dependerá de la superficie del área protegida y los asuntos claves más importantes que merecen atención en las áreas marino costeras y los ecosistemas ligados a éstas.

## **ASUNTOS CLAVES PARA EL MANEJO INTEGRADO DE ÁREAS CON ENFOQUE ECOSISTÉMICO:**

A nivel de gestión, se deben considerar estos asuntos claves, convirtiéndolos en paradigmas que deben ser priorizados, para evitar que solo queden en teorías, y transformándolos en metas que permitan visualizar la gestión

---

conjunta en los diferentes estamentos y ámbitos más locales. A continuación se detallan un listado de retos que debe enfrentar el responsable de área junto a la máxima autoridad ambiental para el logro del Subsistema Marino Costero.

1. Fortalecer al interior del Ministerio del Ambiente las funciones del Responsable de Área Protegida respecto al manejo de humedales, promoviendo su importancia a nivel de Direcciones Regionales.
2. Desarrollar acciones tripartitas entre SENAGUA, Municipios y las Juntas Parroquiales para impulsar la conservación de los humedales.
3. Identificar la importancia de los distintos ecosistemas marino costeros (diversidad de humedales) aledaños a las áreas protegidas marino costeras.
4. La construcción de megaproyectos vinculados con hidrocarburos e hidroeléctricas, debe ser manejada en base de los principios de la Convención Ramsar.
5. Los cambios provocados a los humedales marino costeros por el cambio climático.
6. Los procesos de contaminación en la cuenca baja provocados en la parte alta de la cuenca.
7. Función de conectividad entre áreas terrestres del SNAP y los humedales del subsistema de áreas marino costeras.

## **PROPUESTA DE UN SUBSISTEMA DE MANEJO INTEGRADO DE ÁREAS CON ENFOQUE ECOSISTÉMICO.**

La oferta de manejo para las áreas con ecosistemas frágiles que están fuera del SNAP, mediante la creación de un Subsistema de áreas marino costeras manejadas en base a las categorías de la UICN, podría ser una opción, considerando que estas categorías permiten que grupos humanos estén directamente interactuando con los procesos de administración ambiental de los recursos naturales en las áreas protegidas o de conservación.

Desde el punto de vista ecosistémico, la administración de los manglares como una unidad biológica se da por procesos legales existentes para la protección de los bosques de manglar, no así otras formaciones vegetales y ecosistemas como los matorrales secos, las lagunas costeras, los arrecifes

---

de coral, islotes, islas, las playas arenosas y las playas rocosas. Si bien, todos son patrimonio del Estado y se ha establecido que son inalienables, imprescriptibles e inembargables, estos ecosistemas marinos costeros no están protegidos legalmente en el Ecuador.

La propuesta se enfoca en fortalecer acciones de manejo conjugado con los organismos seccionales y las Juntas Parroquiales, donde se reconozca el derecho al desarrollo sostenible en áreas que están fuera del SNAP, pero que mantienen biodiversidad y corresponde a todos los actores involucrados precautelar su integridad y vigilar las acciones que se den en los mismos.

No se trata de sobrecargar las actividades laborales a un solo responsable de área como existe actualmente, se trata de mejorar la administración de los ecosistemas en las áreas protegidas marino costeras. La necesidad de que el número de empleados idóneos se incremente en la función pública, debe ser visualizada como una estrategia de prevención para la sostenibilidad de los recursos naturales, cuyo fin es promover la seguridad alimentaria del país.

Con todos estos elementos de juicio, los instrumentos que permitan la realización de esta propuesta se podrán implementar con la designación de un responsable de área protegida, cuya finalidad es gestionar el manejo sostenible de los recursos naturales existentes en las inmediaciones de las áreas protegidas, con el apoyo de un gerente administrativo, con funciones de levantar fondos y administrar el gasto en base del presupuesto del Plan de Manejo, cuya misión es apoyar a un conjunto de tres o cuatro áreas protegidas en materia exclusivamente financiera. El Plan de Manejo tiene que considerar los ecosistemas aledaños con el fin de lograr la protección de manera integradora y no aislada.

El manejo incluye la implementación de programas detallados en el Plan de Manejo del área, la ejecución de diferentes actividades, la construcción de infraestructura turística, el enrolamiento de guarda parques, la adquisición de equipos, turnos en la vigilancia, la implementación de estrategias educacionales, ambientales, de investigación y monitoreo; capacitar al personal, construir infraestructura de investigación y de primeros auxilios y adquirir equipos de mantenimiento. También es importante considerar la tercerización de servicios.

El parámetro más importante en la gestión de los humedales es el hidrológico (la cantidad de agua / la calidad del agua). Quien no controla estos parámetros nunca gestionará adecuadamente los humedales(Alonso, 2007).



---

## RECOMENDACIONES

El esquema interinstitucional e intersectorial del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental debe fortalecerse a fin de responder a una realidad institucional dispersa y sectorial. Existen experiencias importantes de coordinación y cooperación, como las logradas en el marco de las Unidades de Conservación y Vigilancia de los recursos marino costeros, que constituyen espacios de organización de autoridades nacionales, provinciales, locales y parroquiales, circunscritos a las jurisdicciones de las Capitanías de Puerto del Ecuador. Estas experiencias podrían servir como estudios de caso a fin de analizar su aplicación generalizada.

Una de las mayores debilidades para la administración de un sitio es que éste no tenga un plan de manejo, y uno de los mayores pecados es no implementar este instrumento si el área llegase a poseer uno; esta es una forma de ahuyentar a posibles donantes y lograr que los técnicos de apoyo en el área prácticamente se desmoralicen. El involucrar a varios actores claves en la elaboración de los planes de manejo y lograr desarrollar el interés político, permitirá en el largo plazo que se promuevan instrumentos legales locales para la conservación de un área que muchas veces puede ser propiedad de algunos (Barborak, 2002).

La legalización de una Red o Subsistema de Áreas Protegidas Marinas Costeras, que contienen sitios Ramsar, plantea un sinnúmero de dificultades para su articulación con las Unidades de Conservación que están fuera del SNAP y además de las que a futuro serán desarrolladas como parte de los Subsistemas de Áreas Protegidas sean éstas comunitarias, de gobiernos seccionales, privadas, entre otras. Sin embargo, la propuesta para la implementación de esta Red se reflejaría solo para las áreas del SNAP (Subsistema nacional de áreas pesqueras) y de aquellas externas que manifiesten su interés en ser parte de la misma. (Taller de Red de Áreas Protegidas Marinas Costeras, FFLA, 2011).

## CONCLUSIONES.

La propuesta promueve que en base a los instrumentos legales existentes, y considerando a la Constitución Política del Ecuador, se comience a aplicar la creación de subsistemas para la administración de los ecosistemas fragmentados, que se encuentre en límites de las áreas protegidas o zonas de amortiguamiento o que requieran ser restaurados.



---

La conformación de un subsistema vinculado con las áreas protegidas marino costeras con humedales de Importancia Internacional dentro de los mismos propone procesos de conservación con enfoque ecosistémico. Esto da la oportunidad de la administración a los entes seccionales y privados de áreas colindantes a las del Patrimonio Natural del Estado, convirtiéndolas en zonas de amortiguamiento, o corredores de conectividad, dependiendo de la ubicación que estas mantengan.

La iniciativa de tener un sistema de gestión para la implementación veraz de la Convención Ramsar dentro de las áreas protegidas del Ecuador, por parte de los Responsables de áreas, responde a la conjugación de Planes de Manejo elaborados a partir de un eje transversal, como el Comité Nacional Ramsar, instancia política local que se retroalimenta con el Comité Regional Ramsar, donde los Responsables tienen su cuota de participación y roles definidos.

La máxima autoridad Administrativa Ramsar, tiene un alto valor expresado en las resoluciones de la Convención y promueve su participación desde el ámbito local al momento de ser insertada como máximo representante del Comité Nacional Ramsar.

Se rescata el valor intrínseco de los Comités Nacionales y Regionales Ramsar por ser de composición abierta y multidisciplinaria, con la finalidad de rescatar la participación local desde las Juntas Parroquiales que actualmente gozan de la oportunidad de manejar recursos que se implemente en el mejoramiento de su calidad de vida.

La necesidad de crear un marco político para la regulación de la administración de los subsistemas de áreas naturales protegidas en el Ecuador, debe responder a los principios básicos de conservación de los ecosistemas frágiles, con la finalidad de salvaguardar muestras representativas conexas al Sistema Nacional de Áreas Protegidas o que funcionalmente sean corredores biológicos para especies de amplia distribución en todo el territorio nacional.

---

## REFERENCIAS.

Acuerdo Ministerial 009 Políticas de Estado del Sistema del Nacional de Áreas Protegidas, febrero 08 de 2008.

Acuerdo Ministerial N° 024 del 10 de marzo del 2009, publicado en el Registro Oficial N° 558 del 27 de marzo del 2009.

Acuerdo Ministerial 129 del 11 de agosto de 2010, Expedir el procedimiento para la aprobación y concesión de los Acuerdos de Uso Sustentable y Custodia de Manglar a favor de las comunidades ancestrales y usuarios tradicionales.

Acuerdo Ministerial No. 163, del 28 de diciembre de 2008, registro oficial No. 12 del 31 de enero de 2007.

Barborak J. y A. Salas, (2000) Reporte de Misión para UNESCO y Comité de Herencia Mundial.

Birdlife International y conservation International, (2005). Áreas Importantes para la Conservación de las Aves en los Andes: Sitios prioritarios para la Conservación de la Biodiversidad. Quito, Ecuador: Birdlife International (Serie de Conservación BirdLife No. 14)

Codificación de la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre.

Comité de Gestión del Parque Nacional Machalilla, 2008.

Comité Nacional Ramsar. Registro Oficial No. 238: 23 de Diciembre de 2003.

Constitución Política del Ecuador, 2008. Publicado por: Ministerio de Gobierno, Policía y Cultos.

Definición de “humedales” y Sistema de Clasificación de Tipos de Humedales de la Convención de Ramsar 25/12/1996 Apéndice A, Marco estratégico y lineamientos para el desarrollo futuro de la Lista de Humedales de Importancia Internacional de la Convención sobre los Humedales.

Echeverría, H., 2008. Guía sobre la Conservación y Uso Racional de los Humedales. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental. Quito, Ecuador.

Enrique Alonso García, 2007. Política del agua y gestión de humedales: la experiencia española Waterpolicy and wetland management: the Spanish experience Ministerio de Medio Ambiente de España.

---

Publicado en SEHUMED Artículos.

Ficha del Área Nacional de Recreación Isla Santay, 2000. Convención Ramsar.

Ficha de la Reserva Ecológica Manglares Cayapas Mataje, 2005. Convención Ramsar.

Ficha del Parque Nacional Machalila, 1979. Convención Ramsar.

Ficha de la Reserva Ecológica Manglares Churute, 1979. Convención Ramsar.

Ficha del Refugio de Vida Silvestre Isla Santa Clara, 2005. Convención Ramsar.

Ficha de la Reserva Ecológica Mache Chindul, 2002. Convención Ramsar.

Ficha Informativa de los Humedales de Ramsar (FIR) – Versión 2009-2012, Convención Ramsar.

Informe de Biodiversidad 2000. Publicado por el ministerio del Ambiente del Ecuador.

Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre, 198.

Ley de Gestión Ambiental, No. 037 Registro Oficial 245 del 30 de julio de 1999.

Ortiz 1983, Briones et al. 1997 en Briones, E., J. Gómez Hidalgo, D. Tirira & A. Flachier 2001. Inventario de Humedales del Ecuador. Segunda Parte: Humedales Interiores de la Provincia del Guayas – Tomo I. Convención Ramsar/INEFAN /EcoCiencia. Quito – Ecuador.

Plan de Acción de DURBA, 2003. Congreso Mundial de Áreas Protegidas, UICN.

Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013; aprobado por el Consejo Nacional de Planificación mediante Resolución No. CNP-001-2009 del 05 de noviembre de 2009.

Proyecto PNUD/ARG 02/GEF 35 Fundación ECOS, 2002 Informe del Taller “Implementación Del Gerenciamiento Para La Conservación Del Humedal Esteros Del Iberá” Colonia Carlos Pellegrini Corrientes 5, 6 y 7 de noviembre de 2002.

Política Ambiental Nacional; emitida mediante Acuerdo Ministerial N°

---

086, publicado en el Registro Oficial N° 64 del 11 de noviembre de 2009.

Registro Oficial No. 238 del 23 de diciembre de 2003, Comité Nacional Ramsar del Ecuador.

Resolución IX.1 Anexo E i -- Evaluación rápida de la biodiversidad de los humedales. 9ª Reunión de la Conferencia de las Partes Contratantes de la Convención sobre los Humedales (Ramsar, Irán, 1971) Kampala, Uganda, 8 a 15 de noviembre de 2005.

Resolución 5.7: La planificación para el manejo de los sitios Ramsar y otros humedales La Convención sobre los Humedales (Ramsar, Irán, 1971) 5a. Reunión de la Conferencia de las Partes Contratantes Kushiro, Japón 9-16 de junio de 1993.

Santos y Molina, 2004 en Bautista F, H. Delfin, L. Palacio y M. Delgado, 2004. Técnicas de Muestreo para Manejadores de Recursos Naturales Universidad Nacional Autónoma de México, Dirección General de Estudios de Postgrados; Universidad Autónoma de Yucatán Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Instituto Nacional de Ecología. 1era edición; impreso por Programme S.A. de C.V. Pachuga- Hidalgo. 1000 ejemplares.

Taller de Red de Áreas Protegidas Marino Costeras, FLLA 2011, Puerto Bolívar – El Oro.

Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria, 2000. Ministerio del Ambiente del Ecuador.

## LA PESCA ARTESANAL DEL PEZ ESPADA *Xiphias gladius* EN ECUADOR

Dr. Willan Revelo Ramírez

*Doctor en Ciencias Biológicas, Magister en Administración Ambiental y biólogo de la Universidad de Guayaquil, se desempeña como investigador de recursos bioacuáticos y marinos en el Instituto Nacional de Pesca del Ecuador, es instructor de buceo de la escuela de buzos Bioelite, y actualmente colabora como investigador invitado en la Universidad Ecotec.*

wrevelo@inp.gob.ec

### RESUMEN

El presente informe técnico describe de manera general al recurso pez espada (*Xiphias gladius*), especie que es capturado por el sector pesquero artesanal ecuatoriano, distribución geográfica, hábitat, biología (talla), volúmenes desembarcados, tratamiento de la captura, así como formas de procesamientos y empaques, exportaciones y precios referentes. Tanto el grupo de los Xiphidos como los scombridos constituyen la base de importantes pesquerías comerciales y deportivas y además son explotadas intensamente por pesquerías artesanales en todos los mares tropicales y templados, siendo las capturas provenientes de mares templados más importantes que aquellas de zonas tropicales. Los Xiphidos generalmente se los encuentra a gran distancia de la costa, prefiriendo una temperatura constante sobre 20 °C. Realizan migraciones periódicas. Son capaces de recorrer grandes distancias. El pez espada (), y en general los tunidos y picudos, son especies pelágicas grandes altamente migratorias, no endémicas de Ecuador.

**PALABRAS CLAVES:** pesquerías comerciales, Pez Espada, *Xiphias gladius*.

---

## SUMMARY

This technical report generally describing the resource swordfish (*Xiphias gladius*), a species that is captured by the artisanal fisheries of Ecuador, geographic distribution, habitat, biology (size), volume of landings, the capture treatment and ways of processing and packaging, concerning exports and prices. Both the group of Xiphidos as scombridos form the basis of important commercial and recreational fisheries and are also heavily exploited by artisanal fisheries in all tropical and temperate seas, with catches from temperate seas more important than those of the tropics. The Xiphidos usually are found at great distances from the coast, preferring a constant temperature of 20 ° C. Perform periodic migrations. They can travel long distances. Swordfish, and tunas and billfish generally are large highly migratory pelagic species, not endemic to Ecuador.

**KEYWORDS:** commercial fisheries, Swordfish, *Xiphias gladius*

---

## CARACTERES DISTINTIVOS DEL PEZ ESPADA

Especie de gran talla, de cuerpo redondeado, parte anterior robusta, hocico termina en una espada aplanada y larga, sin aletas pélvicas, posee una fuerte quilla a cada lado del pedúnculo caudal y los adultos no poseen escamas. Color: dorso y parte superior de los flancos pardo-negruzco, parte baja de los flancos y vientre café claro (Anón 1995).

## DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

Anón 1995, indica que se encuentra desde los 32 – 43'N hasta 37-00'S, en el Océano Pacífico oriental.

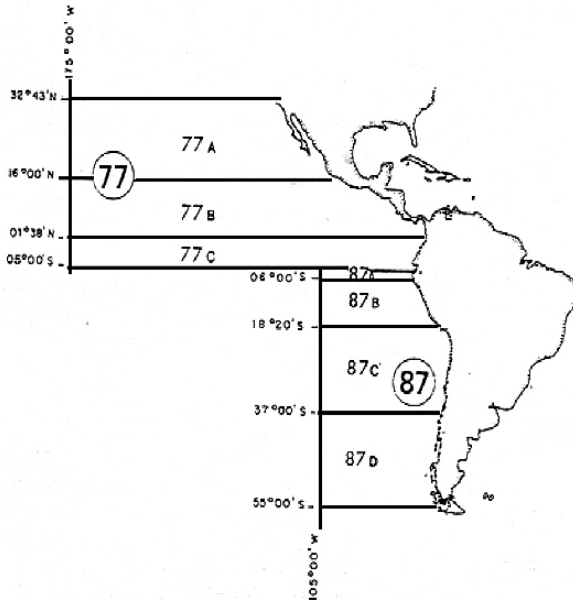


Figura 1. Distribución geográfica del pez espada

## HÁBITAT Y BIOLOGÍA

Especie cosmopolita, vive en aguas tropicales y templadas; epipelágica, oceánica, aunque también es costera; altamente migratorio. Se mantiene por encima de la termoclina, puede llegar hasta 800 m de profundidad. Se alimenta de cardúmenes de peces, moluscos y crustáceos.

---

## TALLA

La talla máxima es de ca., 4,4 m de longitud total y 536 kg de peso; común hasta 3 m (Anón 1995). Dentro de las pesquerías artesanales ecuatorianas. Su peso oscila entre 12,27 kg y 179,55 kg.

## FLOTA PESQUERA ARTESANAL

Esta constituida por embarcaciones menores tipo fibra y conocidas como “fibras de vidrio” (Figura 2), cuyo tamaño no supera los 10 m de eslora con una capacidad de carga de hasta 0,76 toneladas.



Figura 2. Bote fibra de vidrio

Se desconoce el número real de embarcaciones activas dedicadas a la extracción de este recurso, si bien es cierto existe un esfuerzo dirigido hacia la extracción de esta especie, en determinadas temporadas; sin embargo no es menos cierto que es una pesquería alternativa o un recurso complementario, ya que dentro de un mismo año o de una temporada de pesca existe suficiente disponibilidad de otro recurso (ie., tunidos) a pesar de que ambos recursos son importantes dentro del mercado de exportación.

Cabe indicar que existe desde hace una década otra flota en la que las fibras utilizan como apoyo logístico a embarcaciones tipo balandra y barcos de madera, las cuales sirven de cómo embarcaciones nodrizas y/o botes madres, las cuales arrastran de tres a 15 fibras (Figura 3); de esta manera disminuyen los costos de operación por faena de pesca.

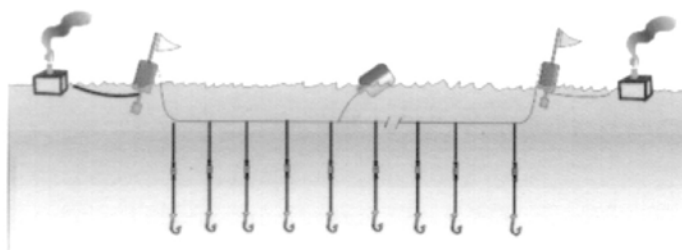




Figura 3. Balandra remolcando fibras.

## ARTES DE PESCA

El principal arte de pesca es el “Palangre superficial grueso”, conocido también como espinel de superficie grueso o “long-line” (Figura 4), utilizándose en menor proporción la línea de mano de media agua y red de enmalle superficial.



Palangre-Espinel de Superficie

Figura 4. Palangre superficial

## PESQUERÍA

Es considerada como especie cosmopolita y única, existe en aproximadamente 30 países, los cuales dedican esfuerzos hacia su captura tanto en los Océanos Pacífico, Atlántico e Indico. Las faenas de pesca son realizadas por los pescadores artesanales ecuatorianos durante la noche, en la fase lunar conocida como “luna llena” según los pescadores afirman que buenas capturas son obtenidas en cuarto menguante o cuarto final de la luna.

---

El palangre de una fibra o bote nodriza se empieza a calar a las 16h00 y se lo iza de 06h00 - 07h00 del siguiente día. Los viajes tienen una duración total de entre siete a 20 días y de pesca efectiva entre tres a siete días.

## TEMPORADA DE PESCA

Especie que se encuentra disponible todo el año, siendo los meses de mayo a noviembre donde se hace más disponible a los artes de pesca de los pescadores artesanales ecuatorianos.

## VOLÚMENES DESEMBARCADOS

Según Martínez (2001) indica que los volúmenes desembarcados anualmente fluctuaron entre 100 t (1998) y 953 t (2001) [(Figura 5)], donde la relación entre los desembarques del año 2000 y 2001 fue de 1:1,94.

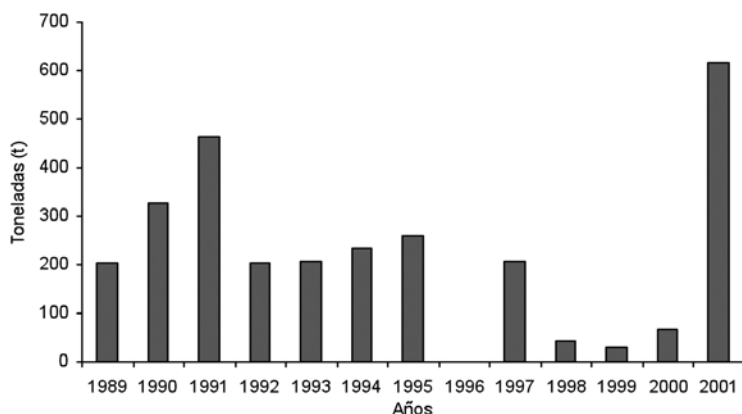


Figura 5. Desembarques, período 1989-2001.

El Instituto Nacional de Pesca (INP), dispone de información sobre los desembarques de 1989 a 2001, en cinco puertos pesqueros artesanales: Esmeraldas, Manta, San Mateo, Santa Rosa y Anconcito (Figura 6).

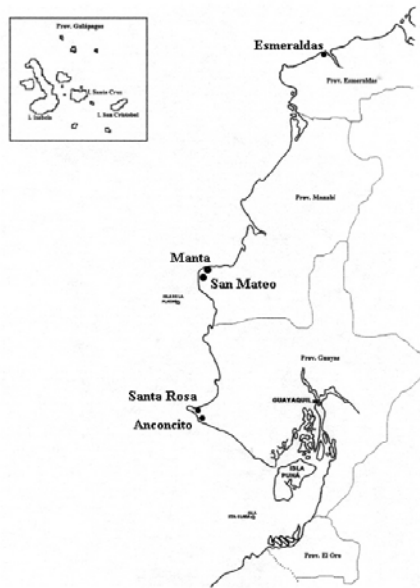


Figura 6. Principales puertos de desembarques de pez espada

Cuyos desembarques fluctuaron entre un mínimo de 31 t (1999) y un máximo de 617 t (2001) (Figura 7).

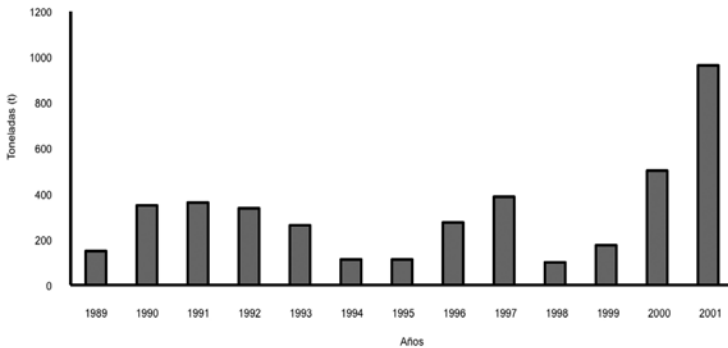


Figura 7. Desembarques artesanales, período 1989 – 2001.

---

## FAUNA ACOMPAÑANTE

Las especies asociadas en la pesquería del pez espada son: atún aleta amarilla (*Thunnus albacares*), atún ojo grande (*T. obesus*), dorado (*Coryphaena hippurus*), tiburones [aguado (*Prionace glauca*), mico (*Carcharhinus spp*), rabón (*Alopias spp*) y tinto (*Isurus oxyrinchus*)].

## STOCK

Scott (1991), dedujo que como otras especies en la pesca artesanal ecuatoriana, la serie de tiempo de datos biológicamente relevante aun no es suficiente como para permitir una revisión comprensiva del estado del stock del pez espada.

## TRATAMIENTO DE LA CAPTURA

A bordo: el pez espada es una especie muy delicada y de alta calidad, su tratamiento a bordo es realizado con mucha rapidez y cuidado, en el momento de almacenamiento se utiliza hielo picado, para posteriormente ser colocados dentro de una funda plástica.

## FORMAS DE PRESENTACIÓN

En Ecuador se dan cuatro formas de presentación para el mercado de exportación: fresco (H & G y en rodajas), congelado (H & G y en filetes). Siendo el de mayor importancia, el tipo fresco H&G (Martínez 2001)

## TIPOS DE PROCESAMIENTO

H & G Tronco sin cabeza, vísceras, cola; con piel.

## EXPORTACIONES

Estados Unidos de Norteamérica es el principal comprador. Ecuador de 1989 al 2001, ha exportado a USA, ca., 3 179 toneladas, equivalente a US\$ 15 582 851 (Anón 2001). Cabe anotar que no se dispone de información para el período 2002 -2004, debido a que la institución que

---

dispone procesa y analiza esta información la agrupa como pesca blanca y no como especie.

En Ecuador existen 15 compañías exportadoras que comercializan pesca blanca, dos ubicadas en la provincia del Guayas y 13 en la provincia de Manabí, de las cuales todas se dedican a la exportación de pelágicos grandes (pez espada).

## **FACTORES QUE AFECTAN NEGATIVAMENTE A LA PESCA DEL PEZ ESPADA**

- a) *Con relación a la disponibilidad del recurso pez espada.*- La explotación pesquera está concentrada solamente en el pez espada durante la temporada de pesca y no se tiene idea alguna de los niveles poblacionales de este recurso.
- b) *Con relación a la flota.*- Se ha incrementado significativamente el número de embarcaciones activas, basándose solamente en la demanda del mercado interno y externo.
- c) *Con realización a la comercialización.*- Los precios de la pesca son controlados únicamente por los comerciantes. El pescador al carecer de un centro de acopio, de la capacidad básica sobre comercialización, y al no existir autoridades que controlen los pesos y precios, se ve obligado a entregar su pesca al comerciante a cambio del precio ofrecido. Lo anterior afecta fuertemente a la economía del pescador y lo obliga a mantenerse dependiente del comerciante.
- d) *Con relación al ordenamiento pesquero.*- No existen medidas que regulen la actividad pesquera, que estén dirigidas a regular el esfuerzo pesquero y mantener una explotación racional del recurso pez espada, por lo tanto la pesca se realiza únicamente por el interés de extraer recursos en cada salida de pesca y de esta manera obtener un ingreso económico a corto plazo.
- e) *Con relación a la conservación y manipulación del recurso pez espada.*- Existen, mala manipulación y conservación de la pesca, en los sitios de desembarque, lo anterior implica que el pescador reciba un menor pago por la especie desembarcada y por lo tanto disminuyan sus ingresos por salida de pesca.

---

## REQUISITOS PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS PESQUEROS

Previo a la exportación de los productos pesqueros el Instituto Nacional de Pesca indica los pasos a seguir los cuales se mencionan a continuación:

1. La planta debe tener un acuerdo de clasificación, en la cual indique que producto va a procesar (cuantas líneas va a tener la planta).
2. Poseer el Acuerdo Ministerial (documentación legal dada por la Subsecretaría de Recursos Pesqueros).
3. Acta de producción efectiva (capacidad de instalación de la planta).
4. Enviar al INP la solicitud de evaluación de la planta, condiciones sanitarias, higiénicas y de producción de la planta; mínimo de aprobación es bueno (rangos excelente, buena, regular y mala). Si cumple con la calificación mínima de buena se hace un cronograma de cumplimiento de la obra.
5. Presentación del manual HACCP.
6. Enviar la muestra de acuerdo al producto, el cual se maneja con una tabla de muestras.
7. Si esta dentro de los rangos establecidos se le entrega el certificado ictiosanitario, dependiendo del país de destino va como anexo (acuerdo de higiene), lo exige la UE, Uruguay, países asiáticos como China, Japón, entre otros.

## FLOTA PESQUERA INDUSTRIAL

### ESPECIES OBJETIVOS

Las especies objetivo capturadas por los palangreros industriales tipo longline son los túnidos, principalmente el atún ojo grande y atún aleta amarilla. Otras especies de interés comercial obtenidas son: pez espada, peces picudos, tiburones y dorado que forman parte de su fauna acompañante.

---

## BARCOS PALANGREROS INDUSTRIALES

Atún Ojo Grande	( <i>Thunnus obesus</i> )
Atún Aleta Amarilla	( <i>Thunnus albacares</i> )
Atún Barrilete	( <i>Katsuwonus pelamis</i> )
Picudo Rayado	( <i>Tetrapturus audax</i> )
Picudo Negro	( <i>Makaira indica</i> )
Pez Espada	( <i>Xiphias gladius</i> )
Pez Vela	( <i>Istiophorus platypterus</i> )
Dorado	( <i>Coriphaena hippurus</i> )
Tiburones, etc.	

*Thunnus obesus*, (Lowe, 1839)

Talla media: 160 cm. Peso: 27 Kg y 127 Kg.  
Ojo Grande o Bigeye (*Thunnus obesus*)



*Thunnus albacares*, (Bonaterre, 1788). Talla media: 130 cm. Peso: 55 Kg y 68 Kg Aleta Amarilla o Yellowfin (*Thunnus albacares*)



*Katsuwonus pelamis*, (Linnaeus, 1758). Talla media: 70 cm. Peso: 6 Kg. a 7 Kg. Barrilete o Skipjack (*Katsuwonus pelamis*)



*Xiphias gladius*, (Linnaeus, 1758) Talla media: 200 cm. Peso: 78 Kg  
Pez Espada o Swordfish (*Xiphias gladius*)



## ARTE DE PESCA PALANGRERO

### Características de un palangre atunero

Longitud:	135 Km (Línea madre)
Reinales:	11 – 19 (Canasta)
Prof. Operación:	90 – 200 metros
Anzuelos:	1000 – 2500
Reinales:	11 – 19 (Canasta)
Señalización:	Radio “Wing”
Flotadores:	Boyas.

Está formado por una línea principal o línea madre que puede alcanzar los 135 km de longitud, donde van colocados a distancias uniformes “reinales”, los cuales llevan en su extremo libre un anzuelo donde se fija la carnada, que generalmente son pelágicos pequeños o calamar; y, “boyas” que flotan a la deriva para sostener el arte. Operan en profundidades entre 90 y 300 metros, siendo eficientes para la captura de atún ojo grande. Cuentan con un sistema de señalización para evitar pérdidas en caso de ruptura del arte como boyas de reflexión, banderolas, lámparas de posición y/o radio “Wing” (Figura 8).

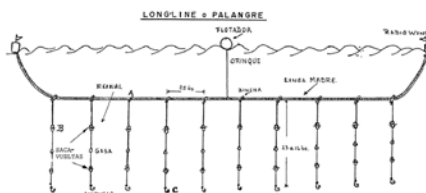


Figura 8. Arte de pesca industrial, palangre y/o Long-Line

En el Océano Pacífico Oriental (OPO) esta pesquería es sensible a los cambios ambientales, principalmente en presencia del evento ENOS, que afectan los niveles tróficos del mar generando abundancia en unas especies y disminución en otras. En el caso del pez espada que corresponde al nivel trófico terciario (peces), baja la disponibilidad de pesca en las áreas costeras afectadas, redistribuyéndose en aguas más oceánicas fuera de la ZEE.

## FLOTA PALANGRERA ASOCIADA

Inicialmente la flota palangrera atunera asociada estuvo conformada por barcos de bandera coreanos y canadiense, que posteriormente fueron remplazados por barcos japoneses (Figura 9).



Figura 9. Barco palangrero atunero extranjero



---

De acuerdo a registros existentes, en 1993 la flota estuvo conformada por 12 embarcaciones industriales clasificadas en las categorías II (101 - 200 TRN) y III (201 - 500 TRN), Nakano y Bayliff 1992. En el año 2000 no se registraron contratos de asociación con empresas nacionales (Figura 10).

## CONCLUSIONES

- 3 No existe información estadística sobre los inicios de la pesquería del pez espada.
- 3 La estacionalidad de las capturas de una parte del recurso pez espada en el pacífico ecuatoriano registró los más altos desembarques durante el tercer trimestre de cada año (1989-2001).
- 3 La falta de datos históricos y de evaluaciones del stock impide efectuar mayores precisiones con respecto al estado de explotación del recurso *Xiphias gladius*, por lo tanto el estado del stocks es aún incierto.
- 3 Los desembarques fluctuaron entre un mínimo de 31 t (1999) y un máximo de 617 t (2001).
- 3 En la fauna acompañante encontramos: atún aleta amarilla (*Thunnus albacares*), atún ojo grande (*T. obesus*), dorado (*Coryphaena hippurus*), tiburones [aguado (*Prionace glauca*), mico (*Carcharhinus* spp), rabón (*Alopias* spp) y tinto (*Isurus oxyrinchus*)].
- 3 La mayoría de los desembarques son efectuadas utilizando embarcaciones de fibra de vidrio y como arte de pesca el “espindel de superficie (long-line).
- 3 No existen estimaciones confiables sobre los desembarques efectuados antes de 1989.
- 3 Los puertos de Esmeraldas, Manta, San Mateo, Santa Rosa y Anconcito, no han tenido mayor participación en cuanto a ordenación de la pesquería del pez espada.
- 3 Actualmente la pesca del pez espada en aguas del pacífico ecuatoriano no ha sido administrada por la falta de disposiciones legales para la regulación de las capturas y comercialización.
- 3 Se presenta deficiencia con respecto al conocimiento de la biología del recurso.

---

3 El empleo de la balandra y barcos trajo consigo un nuevo sistema de pesca denominado “pesca en asociación”.

A continuación se hace una descripción del pez espada, especie capturada tanto por los pescadores artesanales como industriales del Ecuador.

Familia: XIPHIIDAE  
N.C: *Xiphias gladius*  
N.V: Pez espada



## NOMBRES VERNACULARES

FAO: Es: Peces espada  
Fr: Espadons  
In: Swordfishes

## CARACTERÍSTICAS:

Cuerpo redondeado, hocico terminado en una espada larga y aplanada, arcos branquiales sin branquiespinas, aletas pélvicas ausentes, aleta caudal semilunar, cuerpo sin escamas en adultos.

## TALLA:

Media 280 cm de longitud total.

## DISTRIBUCIÓN EN EL PACÍFICO ORIENTAL:

Desde México hasta Chile.

## DISTRIBUCIÓN EN EL ECUADOR:

Desde Esmeraldas hasta Puerto Bolívar e Islas Galápagos.

**HÁBITAT:** Cosmopolita en aguas tropicales y templadas, especie epipelágica, primordialmente oceánica, pero a veces se encuentra en aguas costeras.

## PRINCIPALES PUERTOS DE DESEMBARQUE EN ECUADOR:

Esmeraldas, Manta, San Mateo, Puerto López, Santa Rosa y Anconcito.

---

**TIPO DE PESQUERÍA:**

Artesanal e Industrial

**ARTES DE PESCA:**

Caña, Línea de mano, Palangre, Red de enmalle.

**UTILIZACIÓN:**

Fresco y congelado.

---

## **BIBLIOGRAFIA**

**FAO (1982). XIPHIDAE, Peces Espada. Organización de las Naciones Unidas Para la Agricultura y la Alimentación. pp (1651). Roma.**

**ICCAT (1999). Protección de los Juveniles del Pez Espada. Comisión Interamericana para la Conservación del Atún del Atlántico. Rev. Pesca Blanca. Manta, Ecuador.**

**Martínez J.(2001). La Pesca Artesanal, Comercialización y Utilización del Pez Espada *Xiphias gladius*(Linnaeus 1758) en el Ecuador. Rev. Redes del Mar. Guayaquil, Ecuador.**

**ASOEXPEBLA (2002). Dorado y Pez espada en la Cúspide. Asociación de Exportadores de Pesca Blanca del Ecuador. Rev. Redes del Mar. Guayaquil, Ecuador.**

**Castro R. (1993).. Artes de Pesca Artesanales en el Costa del Ecuador. Instituto Nacional de Pesca. Bol. Cient. Téc. Vol. XII, No.9. Guayaquil, Ecuador.**

**Rodríguez C.(1999). Flota Atunera Palangrera Asociada. Instituto Nacional de Pesca. Bol. Edic. Esp. Guayaquil, Ecuador.**

**Marín C( 1999) Estadística de los Desembarques Pesqueros en Ecuador 1985 - 1997. Instituto Nacional de Pesca. Edic. Esp. Guayaquil, Ecuador.**

**Pacheco L( 2002) Consulta Multilateral Sobre Uso Sostenible del Pez Espada. Instituto Nacional de Pesca. Reporte Interno. Guayaquil, Ecuador.**

**CIAT (2003). Atunes y Peces Picudos en el Océano Pacífico Oriental en 2002. Comisión Interamericana del Atún Tropical. Informe de la Situación de la Pesquería. La Jolla, California .**



