

EL EMPRENDIMIENTO Y PROMOCIÓN DE LA ACTIVIDAD PESQUERA EN EL CANTÓN MANTA

AUTORES: Jenni Sonia Ruperti-Cañarte¹
Gema Elizabeth Zambrano-Ruperti²
Vanessa Fernández-Álava³
Ronald Mauricio López-Delgado⁴
Patricio Rafael Machuca-Mera⁵

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: jenniruperti@gmail.com

Fecha de recepción: 29-04-2020

Fecha de aceptación: 17-06-2020

El presente artículo tiene como objetivo general analizar la importancia de la Actividad pesquera en el desarrollo social y económico de la ciudad de Manta, detallando sus fundamentos teóricos. La metodología empleada para la elaboración del presente trabajo está basada en la revisión bibliográfica y en el análisis sistemático y reflexivo de fuentes secundarias representadas por textos escritos, consultas en periódicos digitales a través de internet. Al final se determinó que en base a la actividad pesquera surge el emprendimiento que se da por necesidad y ha permitido explotar y colocar en mercados locales e internacionales estos recursos pesqueros, por ello debe ser oportuno y económico, seguir una estructura orgánica, tener una ubicación estratégica, revelar tendencias y situaciones, para lograrlo debe estimularse el emprendimiento entre los agentes económicos involucrados en el negocio, a fin de aprovechar sus capacidades y sus conocimientos sobre la cuestión.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento; promoción; actividad pesquera; Manta.

ENTREPRENEURSHIP AND PROMOTION OF FISHING ACTIVITY IN THE CANTON MANTA

ABSTRACT

The general objective of this article is to analyze the importance of fishing activity in the social and economic development of the city of Manta, detailing its theoretical foundations. The methodology used for the elaboration of this work is based on the bibliographic review and the

¹ Ingeniera Comercial, Contadora Publica, Maestría en Gerencia Turística y Hotelera, MBA. Gestión en Recursos Humanos, Doctorante en Economía de la Universidad de Zulia, Maracaibo-Venezuela; Profesora de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. Orcid N.º 0000-0002-2759-2718

² Licenciada en Administración Hotelera, Maestrante en Turismo. Ecuador. E-mail: gemazambranor@gmail.com Orcid N.º 0000-0002-3295-0268

³ Ingeniera en Comercio Exterior y Negocios Internacionales, Maestría en Administración de Empresas, Mención Marketing. Profesora Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. E-mail: vanessa.fernandez@ulem.edu.ec Orcid N.º 0000-0003-4173-1056

⁴ Magister en Administración de Empresas, Mención Marketing, profesor de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. E-mail: ronaldlop@hotmail.com Orcid N.º 0000-0003-3414-7230

⁵ Maestría en Finanzas. Profesor Principal de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. E-mail: patricio.machuca@uleam.edu.ec Orcid N.º 0000-0001-9146-3761

systematic and reflexive analysis of secondary sources represented by written texts, consultations through the internet. In the end it was determined that based on the fishing activity, the entrepreneurship that is given out of necessity and has allowed to exploit and place these fishery resources in local and international markets, therefore, it should be timely, economic, follow an organic structure, have a location strategic, reveal trends and situations, to do it should stimulate entrepreneurship among the economic agents involved in the business, in order to take advantage of their skills and knowledge on the matter.

KEYWORDS: Entrepreneurship; promotion; fishing activity; Manta.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está enfocado en resaltar la importancia de la actividad pesquera en la ciudad de Manta, provincia de Manabí y, partiendo de este referente, indagar acerca de cómo surgen los diversos emprendimientos de esta actividad, considerando como marco teórico la teoría de las nuevas firmas y el entorno para sustentar la idea de promoción del emprendimiento en esa actividad económica en el contexto de la mencionada región o provincia del Ecuador, que permitan dinamizar la generación de valor agregado, empleo y riqueza, y con ello contribuir sostenidamente a la economía ecuatoriana.

La provincia de Manabí, situada en la región costa del Ecuador, es una provincia con muchas ventajas comparativas en cuanto a la actividad pesquera marítima respecto a otras regiones del Ecuador, incluyendo algunas otras provincias costeras como El Oro y Esmeraldas. En la región se dan dos tipos de pesca: la pesca doméstica o, también llamada, pesca artesanal, realizada por pescadores con embarcaciones de pequeño calado, y por otra parte la pesca comercial o de altura, con embarcaciones de mayor calado, que incorporan sistemas de refrigeración y es liderada por grandes compañías pesqueras asentadas en el territorio.

Una de las ventajas comparativas y competitivas para la actividad pesquera que tiene el cantón Manta⁶, la mayor ciudad en población de toda la provincia de Manabí, es que en la actualidad la ciudad es el segundo puerto en importancia del país, lo cual hace rentable y competitiva la exportación de productos provenientes de la actividad pesquera, tanto las variedades propiamente dicha de la pesca como alimentos procesados industrialmente a partir del pescado y otros productos del mar, principalmente por el efecto escala que impone la mayor productividad relativa de esta actividad en relación a otras actividades y otras regiones.

Las empresas pesqueras establecidas en la ciudad de Manta son generadoras de riquezas, crean trabajos tanto para los habitantes locales, provinciales, como nacionales y extranjero. La pesca es una de las actividades más importantes de la Ciudad y a nivel país el valor económico que genera importantes aportes al PIB.

En el cantón Manta el sector industrial pesquero es fuente de ingreso para las familias y genera trabajo directo e indirecto y en consecuencia permite alcanzar la satisfacción de sus necesidades sociales y económicas, por otro lado, su aporte es muy significativo al PIB del cantón, posicionando a esta actividad como la más importante y generadora de fuentes de trabajo.

⁶ Manta es una ciudad puerto de la Costa central del Ecuador, conocida por la Industria pesquera del atún. Es llamada "La Puerta del Pacífico" por ser uno de los principales puertos para la economía ecuatoriana.

Los entes privados son considerados agentes económicos y dinamizadores con autonomía en la toma de decisiones, como consecuencia de esto, buscan mejorar su competitividad y alcanzar los objetivos empresariales, por todo lo dicho, es imperativa una investigación que evidencia las limitaciones que enfrentan estos entes en sus procesos productivos y su rentabilidad que es lo que les interesa, dejando a un lado el desarrollo de los microempresarios que por necesidad crean sus emprendimientos que aunque no se les ha dado la importancia necesaria generan ingresos y con el transcurso del tiempo se convierten en competitivos.

Entonces, se puede decir que el emprendedor es aquella persona que es dinámica, innovadora, que es flexible, creativo, arriesgado, que quiere crecer y se adapta con rapidez a los diversos cambios del mercado.

Por ser Manta un puerto considerado uno de los mejores del país que cuenta con una flota importante de embarcaciones pesqueras y como resultado se obtienen empresas activas en el sector industrial pesquero, por lo tanto, la presente investigación es pertinente con su entorno y estructura social y económica, porque en la actualidad el talón de Aquiles de estas entidades es su rentabilidad.

Las exportaciones son importantes para una economía pequeña como el Ecuador, pues es una oportunidad para ampliar el mercado y, por ende, la demanda⁷. Para ver en contexto, véase el siguiente ejemplo. Con base a estadísticas oficiales del Banco Central del Ecuador, la contribución o participación de las exportaciones al PIB agregado real (a precios constantes de 2007) se elevó de 8,6% hasta 27,2% entre 1965 y 2016; es decir, en un lapso de 52 años las exportaciones ganaron casi 20 puntos porcentuales de participación en el PIB total del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2017:169), lo que significa que las mismas representan una fuente importante de ingresos para el país. Sin embargo, en comparación a otras regiones del Mundo, el Ecuador aún está rezagado en cuanto a producción dirigida al mercado externo, aun teniendo ciertas ventajas.

En línea con lo anterior, el cantón de Manta debe aprovechar las ventajas obtenidas en una de sus actividades principales y el alza en las exportaciones totales del país, para apostar por una estrategia que apunte hacia los mercados externos en relación a productos de la pesca tanto no procesados como procesados. Existe evidencia de que las regiones de un país cuya producción va dirigida hacia el mercado interno y el externo tienen mejores niveles de ingreso y más estabilidad respecto a regiones que sólo producen bienes que se comercializan dentro del territorio de la región.

Como se mencionó antes, la actividad pesquera es muy importante para la provincia de Manabí, y Manta constituye uno de los cantones que mayor aporte hace a la actividad dentro de la economía regional. En el año 2016, las cuentas nacionales por provincias y actividad económica revelan información estadística interesante sobre la actividad pesquera por regiones.

Así, la contribución de la actividad pesca y acuicultura (excepto camarones) al PIB total de la provincia de Manabí fue de 3,07%⁸. No obstante, donde mayor impulso a mostrado la actividad

⁷ Sumado a ello, la diversificación en las exportaciones es crucial para reducir riesgos externos provenientes de la volatilidad del precio del petróleo, que tradicionalmente ha sido el principal producto de exportación del Ecuador.

⁸ En términos absolutos, la Provincia de Guayas tiene una mayor producción o VAB en esta actividad respecto a Manabí, es decir, Guayas es el mayor productor en esa actividad a nivel nacional.

económica en períodos recientes ha sido en la actividad Procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos.

El valor agregado bruto del procesamiento industrial de los productos de la pesca representó en el año 2016 el 6,6% del PIB total de Manabí⁹. Esto significa que la región en general, y el cantón Manta en particular, obtienen mayor valor agregado en la transformación industrial o procesamiento de los productos derivados de la pesca, cuestión que es importante para el desarrollo industrial pero también socioeconómico de la zona, por cuanto está bien claro que: 1) la región viene evolucionando en cuanto al aprovechamiento integral de la actividad o del sector donde tiene ventajas naturales; 2) hay un proceso de aprendizaje entre los trabajadores y las empresas dedicadas a la cuestión, repercutiendo positivamente en la productividad sectorial; 3) es posible obtener mayores ingresos por la comercialización interna y la exportación de productos derivados del procesamiento y la conservación del pescado.

Por otra parte, existe un consenso en la actualidad sobre la importancia del emprendimiento para el crecimiento económico, la promoción del empleo y la superación de la pobreza a nivel nacional y regional. De igual forma, existe también una fuerte relación positiva entre diversificación productiva, exportaciones y crecimiento. Las regiones donde existe mayor actividad emprendedora y diversifican su producción tienden a tener mayor ritmo de crecimiento, con la consecuente reducción en la tasa de pobreza y la mejora en la calidad de vida de la población.

Esto conduce al planteamiento de algunas reflexiones en torno a políticas e infraestructuras para la promoción del emprendimiento enfocado en el sector pesquero para la Provincia de Manabí, con el objetivo de apuntalar la producción, el valor agregado, el empleo y las exportaciones desde sus principales puertos pesqueros, primordialmente Manta.

Adicionalmente, cabe señalar que, en términos de valor agregado, la contribución en el año 2016 del VAB de Manabí al PIB total ecuatoriano fue de 6,5%. Entonces, para aumentar su participación o tamaño dentro de la economía nacional, incrementar sus exportaciones, la productividad, el valor agregado, el empleo y, finalmente, obtener mejoras socioeconómicas, a nivel provincial en general, y en específico en Manta se debe promover el emprendimiento en el sector.

Dicho emprendimiento debe dirigirse a incorporar innovaciones en la forma tradicional de llevar a cabo el negocio de la pesca artesanal y todas las actividades posteriores como el procesamiento y la comercialización.

Como se sabe, el emprendimiento es una actividad inicialmente riesgosa, para comprender como se puede promocionar el emprendimiento en un espacio geográfico local específico y en una actividad o sector de la economía concreto, como lo son Manta y la actividad pesquera, se debe contar con fundamentos teóricos que pueden contribuir a la explicación de la falta de actividad emprendedora y al mismo tiempo como promoverla.

El enfoque metodológico que guía la presente investigación se basa en fundamentos epistemológicos del pluralismo científico. En ese sentido, se recurre principalmente a la revisión documental de fuentes bibliográficas de carácter secundaria, a su análisis e interpretación a la luz

⁹ A modo comparativo, en el año 2016 la clasificación del PIB provincial por actividades económicas revela que el VAB de la actividad procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos fue 8 veces mayor que el VAB de la actividad procesamiento y conservación de carnes.

de los hechos observados en relación con la actividad económica de la pesca en la región. Así, se combina reflexiones teorías y analíticas, desde la deducción y con base en la teoría económica, junto con métodos de investigación basados en la observación directa e indirecta en el campo de trabajo y relatos de vida no fundamentados como mecanismo exploratorio de acercamiento al fenómeno estudiado en una realidad concreta.

Desde el punto de vista del nivel de la investigación, el presente trabajo es de nivel exploratorio pues representa un abordaje inicial sobre las consideraciones que requiere la actividad pesquera en Manta para que en torno a ella se desarrollen iniciativas de emprendimiento y promoción que coadyuven a generar mayor valor agregado y empleo en torno a esa actividad económica.

DESARROLLO

En los últimos 50 años, hemos observado un aumento considerable en las investigaciones sobre emprendimiento (Niosi, 2018)¹⁰. El emprendimiento es convertir una idea en un negocio rentable (Rivera, 2017), es identificar y explotar oportunidades (de negocios) y su desarrollo en nichos de mercado (Niosi, 2018:258).

Existen algunas competencias que el emprendedor debe poseer. Algunas de dichas competencias son colectivas, como por ejemplo capacidad de comunicación, capacidad de negociación, espíritu de equipo, liderazgo y planificación (Rivera, 2017). También se necesita de factores del entorno, por ejemplo, factores económicos, políticos y legales, tecnológicos, culturales y sociales.

El entorno externo al emprendedor es importante para materializar el emprendimiento, es decir, que la idea se convierta en empresa y sobreviva al período inicial de consolidación en el mercado. Si no hay apoyo (diseño de un ecoentorno emprendedor), no se establece el vínculo entre el emprendedor y la acción emprendedora materializada en la empresa como tal (Rivera, 2017). La etapa de constitución de la empresa es la más difícil, ahí es donde deben concentrarse los esfuerzos por promover el emprendimiento. Algunas teorías explicativas del emprendimiento se concentran precisamente en la exposición de los motivos para la creación de nuevas empresas.

La idea nace de una necesidad insatisfecha en el mercado, que los potenciales emprendedores identifican. En la etapa que transcurre entre la idea y la empresa hay un momento clave ligado a la asignación de recursos productivos que son rivales y excluyentes, lo cual nos invita a suponer teóricamente, y a priori, que a mayor número de empresas las firmas compiten entre sí por recursos escasos y prevalecen criterios optimizadores. Como se sabe, el oligopolio y el monopolio son estructuras de mercado ineficientes y que no brindan un óptimo de Pareto.

Las primeras teorías clásicas y neoclásicas del crecimiento no pusieron atención en aspectos organizaciones propios de la empresa o firma. En Schumpeter si se da valor a la creación de nuevas empresas, al emprendedor y al emprendimiento. Una forma de explicar los incentivos al emprendimiento a nivel regional es por medio de cambios socioculturales en la región. Las autoridades deben incentivar cambios en la conducta de los empresarios y trabajadores que influyan en la determinación a emprender en nuevas empresas y nuevas modalidades de negocio del sector, dirigido a exportar bienes hacia mercados de países ricos.

¹⁰ La investigación moderna sobre emprendimiento inicia con los aportes de Joseph Alois Schumpeter y su teoría del desarrollo económico basada en el empresario. Niosi (2018) presenta en su trabajo la evolución del número de artículos publicados sobre emprendimiento en revistas scopus desde 1950 hasta 2017.

Para su prosperidad económica a futuro, la ciudad de Manta debe partir de una visión donde, a partir de sus recursos naturales y productivos, se les brinde debida atención a aquellos agentes económicos dispuestos a romper el equilibrio y también a promover el progreso económico por medio de la introducción de nuevos bienes ligados a la actividad pesquera. El emprendedor es el único que puede introducir esos cambios, incluso de paradigma, en los procesos productivos que permitan aprovechar al máximo los rendimientos de la actividad.

Pero ¿cómo puede la región y Manta promover la creación de nuevas empresas en el sector? Existen muchos factores que pueden estimular o mitigar el nacimiento de nuevas empresas y el desarrollo emprendedor en una economía regional. Tomar en cuenta esos factores es crucial para la economía regional (Lee, Florida y Acs, 2004), pues la creación de empresas ligadas a procesos emprendedores influye en la vitalidad económica de una actividad, sector o región.

Para este trabajo es importante la teoría de las nuevas firmas como modelo explicativo del emprendimiento, y para promocionar el desenvolvimiento emprendedor en Manta, en concreto en la actividad pesquera. Para la autora de este ensayo, la valoración de la utilidad de este modelo es alta en el caso concreto de la actividad pesquera en todos sus niveles, pues el aumento en el número de empresas dedicadas a ello contribuiría a una mayor competencia en el sector, a la adopción de nuevas tecnologías y modelos organizacionales, al conocimiento empresarial como factor productivo adicional, a la generación de más valor agregado con los mismos recursos y, finalmente, al crecimiento de la economía regional.

Considerando lo anteriormente expuesto, definimos algunas ideas tentativas para la discusión, sobre estrategias y políticas para operacionalizar el modelo explicativo de emprendimiento basado en la creación de nuevas firmas con énfasis en la actividad económica que nos interesa, en este caso el sector pesquero:

1. Programa de Investigación e Innovación para nuevas empresas y emprendedores dirigido por los organismos nacionales, regionales y locales abocados al sector pesquero.
2. Generar un marco jurídico especial para las inversiones extranjeras que apoyen a las nuevas empresas y emprendimientos en el sector pesquero que alcance hasta la actividad de procesamiento industrial.
3. Incentivar la producción dirigida a mercados internacionales de pescado y otros productos del mar procesados para su conservación.
4. En línea con el punto anterior, promocionar fiscalmente la introducción de nuevas tecnologías y nuevos procesos productivos en las empresas ya existentes y entre las ideas de los nuevos emprendedores.
5. Diseñar un plan sistemático para acelerar el proceso emprendedor y el capital empresarial entre los trabajadores de mayor experiencia en la actividad pesquera y de procesamiento industrial.
6. Mejorar el ecoentorno para el emprendimiento a través de mejor educación, salud, infraestructura, marco tributario y legal, reformas en el mercado de trabajo, entre otros¹¹.

¹¹ Autio, Kenney, Mustar, Siegel y Wright (2014) analizan la importancia del contexto en la innovación empresarial y el emprendimiento.

A partir de estas líneas de acción estratégica o políticas concretas para el modelo de promoción del emprendimiento en el sector pesquero de Manta, esta discusión se cierra con la configuración conceptual de una propuesta de infraestructura a partir de alguno de los acápites anteriores.

Se propone la configuración de cátedras de emprendimiento entre los trabajadores de mayor experiencia en el sector y la actividad. Esta infraestructura se basa o parte de la idea de que los trabajadores cuentan con mayor acumulación de capital humano, conocen el proceso operativo de la actividad pesquera en todos sus niveles o etapas, por lo tanto, a partir de esa experiencia y ese conocimiento acumulado por el aprender haciendo, las cátedras de emprendimiento brindarían las competencias o formación gerencial necesaria para que algunos trabajadores pueden perfilar comercialmente alguna idea de negocio o emprendimiento.

Estos trabajadores mediante las cátedras de emprendimiento recibirían el complemento a sus conocimientos técnicos de la actividad, con lo que se estimularía el entorno para la creación de nuevas empresas, pequeñas y medianas que complementen el negocio en Manta.

Entonces, este trabajo sugiere la selección de las dos últimas líneas de acción, las cuales en conjunto se pueden materializar a través de cátedras de emprendimiento como estrategia para sustentar infraestructura que promueva el emprendimiento en el marco local seleccionado.

CONCLUSIONES

El emprendimiento en una de las actividades con mayores ventajas que existen en el caso del cantón de Manta, y para la provincia de Manabí por extensión, se hace necesario a la luz de los nuevos hallazgos en relación con el emprendimiento y otras metas económicas importantes como el crecimiento, el empleo, la innovación, entre otros. La actividad pesquera, en toda su extensión hasta llegar a la etapa de industrias relacionadas con productos del mar, es una parte importante de las actividades económicas y el aporte que hace esta región a la economía nacional es cuando muy significativo, más se observa que la actividad pesquera artesanal tiene una dinámica muy lenta y bien jerarquizada que no revela indicios de emprendimientos entre los trabajadores por cuenta propia del sector.

Entonces, es claro que, para aprovechar óptimamente todas las oportunidades y ganancias derivadas del comercio en esa actividad, se debe incentivar la creación de nuevas firmas, empresas pequeñas y medianas que contribuyan a expandir la actividad pesquera. Ahora bien, para ello debe estimularse el emprendimiento entre los agentes económicos involucrados en el negocio, a fin de aprovechar sus capacidades y sus conocimientos sobre la cuestión.

En este trabajo la discusión giró en torno a las condiciones del entorno y a la creación de firmas como factores para materializar el crecimiento del sector pesquero vía emprendimiento. Para impulsar el emprendimiento se requiere un contexto favorable y positivo, visto a través de una serie de líneas de acción propuestas. Si bien existen factores del macroentorno que escapan del control de las autoridades provinciales, otras dimensiones más ligadas al ámbito regional pueden ser manipuladas para generar un ambiente propicio que estimule el emprendimiento en esta actividad económica, que rompa la forma tradicional en la que el negocio se lleva a cabo en la pesca artesanal.

Otra estrategia que apunta hacia lo anterior son las cátedras de emprendimiento entre trabajadores del sector a los fines de impulsar la creación de nuevas empresas, es decir, las autoridades públicas deben involucrarse en la formación en talleres de emprendimiento para los pescadores artesanales a los fines de despertar en ellos iniciativas originales que, en conjunto con sus

conocimientos ancestrales en la pesca, permitan a estos introducir las mejoras necesarias, adoptar riesgos en la creación de empresas unifamiliares, cooperativas que sean un contrapeso a la posible fijación de precios desde el demandante intermediario, tipo monopsonios, aumentar el valor agregado, y apuntar hacia nuevos nichos de mercado, bajo la premisa de que la región tiene múltiples ventajas iniciales en el sector pesquero.

En esta investigación se propusieron un conjunto de iniciativas que debidamente instrumentadas coadyuvarían a activar la capacidad de emprendimiento en la pesca artesanal como alternativa viable para que la actividad se consolide y arrastre a otros sectores de la actividad económica regional en Manta y en Manabí por extensión. Se concluye básicamente con cuatro ideas:

- 1) el sector o actividad y la región tienen ventajas comparativas respecto a otras regiones;
- 2) al menos la actividad pesquera artesanal es de dinámica muy lenta, y se rige por patrones de conducta tradicionales, bajo un esquema aparente de monopsonio;
- 3) hay una clara ausencia de iniciativas emprendedoras en la actividad, por lo tanto, no se están explotando las ventajas que el emprendimiento otorga a la economía en general;
- 4) existen un conjunto de infraestructura de soporte para la promoción del emprendimiento, que bajo la administración adecuada puede introducir la idea de emprendimiento entre los trabajadores por cuenta propia del sector, es decir, los pescadores artesanales, e impulsar cambios significativos en la gestión de sus recursos en aras de reportar mayor valor agregado y generar más riqueza que contribuyan a los cambios significativos que toda sociedad o comunidad rural requieren para completar su inserción en la dinámica económica moderna del Ecuador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Autio, Erkko; Kenney, Martin; Mustar, Philipe; Siegel, Don; y Wright, Mike. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, Vol. 43 (2014), pp. 1097–1108.

Banco Central del Ecuador (BCE). (2017). Noventa años del Banco Central del Ecuador: Series Estadísticas Históricas 1927-2017. Banco Central del Ecuador, Quito, pp. 1-207.

Lee, Sam Youl; Florida, Richard; y Acs, Zoltan J. (2004). Creativity and entrepreneurship: A regional analysis of new firm formation. *Regional Studies*, Vol. 38 (8), pp. 879–891.

Niosi, Jorge. (2018). Entrepreneurship: a short literature review. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 35, No. 3, 2018, pp. 257-265.

Rivera, Pilar. (2017). Competencias esenciales del emprendedor. Consejo Editorial Universitario, Universidad Técnica de Ambato, pp. 1-151.