



## **Asistencia Técnica Internacional para la Reactivación Productiva Post-Terremoto**

# **Asistencia Técnica Internacional – ATI a la Secretaría Técnica para la Reconstrucción y Reactivación Productiva para la consecución y acompañamiento del Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva post terremoto en el Ecuador**

**Contrato N° LA/2017/391-895**

### **Producto 3. Propuesta de esquema de financiamiento para las plantas de procesamiento y de productos de pesca y de acuicultura**

**Marzo 2020**



Financiado por la Unión Europea



---

**Disclaimer:**

Este informe ha sido elaborado por el consorcio AGRER-TYPSA con financiamiento de la Unión Europea. Las opiniones aquí expresadas son del consultor y no expresan necesariamente las de la Comisión Europea.

---

Financiado por la Unión  
Europea



## **Asistencia Técnica Internacional para la Reactivación Productiva Post-Terremoto**

**Contrato N° LA/2017/391-895**

Asistencia Técnica de Corto Plazo para la elaboración de mecanismos e instrumentos para la promoción de la sostenibilidad económica, social, ambiental y gestión integral del sector pesquero.

### **Producto 3. Propuesta de esquema de financiamiento para las plantas de procesamiento de productos de pesca y acuicultura**

Autor: Carol Chehab

Quito, Marzo 2020

Consorcio AGRER - TYPASA



## Índice de contenido

### Contenido

<b>1. Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Antecedentes.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Objetivo del fondo.....</b>	<b>7</b>
<b>4. Estructura del fondo .....</b>	<b>8</b>
<b>5. Administración del Fondo.....</b>	<b>8</b>
<b>6. Tipo de financiamiento.....</b>	<b>9</b>
<b>7. Otros tipos de financiamiento.....</b>	<b>11</b>
<b>8. Sujetos de crédito .....</b>	<b>12</b>
<b>9. Requisitos que debe cumplir el beneficiario para acceder al crédito .....</b>	<b>12</b>
<b>10. Implementación del fondo .....</b>	<b>12</b>

## Abreviaciones

ATI	Asistencia Técnica Internacional
CEFODI	Corporación Esmeraldeña para la Formación y el Desarrollo Integral de Esmeraldas
CEIBAS	CEIBA Foundation for Tropical Conservation Inc.
CISP	Comitato Internazionale Per Lo Sviluppo Dei Popoli
CNEL	Corporación Nacional de Electricidad
DUE	Delegación de la Unión Europea
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAP	Federación Andaluza de Pádel
FEPP	Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio
FIEDS	Fondo Italo Ecuatoriano para el Desarrollo Sostenible
FPA	Facilidades Pesqueras Artesanales
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
GIZ	Cooperación Técnica Alemana Ecuador
HEIFER	Fundación Heifer Ecuador
IICA	Instituto Interamericano Cooperación para la Agricultura
INMOBILIAR	Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público
MAE	Ministerio de Ambiente
MIES	Ministerio de Inclusión Económica y Social
MTOP	Ministerio de Transporte y Obras Públicas
MPCEIP	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPA	Puertos Pesqueros Artesanales
PUCE	Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SEPS	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
SPTMF	Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial
UE	Unión Europea
ULEAM	Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
WWF	World Wildlife Fund

## 1. Introducción

El Proyecto de Asistencia Técnica ATI para la Reactivación Productiva Post Terremoto financiado por la Unión Europea contrató una Asistencia Técnica Internacional con el objetivo de construir los Mecanismos e Instrumentos para la Promoción de la Sostenibilidad Económica, Social y Ambiental de las Infraestructuras Pesqueras, que contribuyan al desarrollo de la actividad pesquera artesanal en el Ecuador.

El producto 3 de la Asistencia Técnica Internacional consiste en definir el esquema de creación y funcionamiento de fondos para financiar la operatividad de las plantas de procesamiento de productos de pesca y acuicultura. Las actividades realizadas para elaborar este producto son: (1) elaboración del formato de entrevista para los principales personeros de las infraestructuras pesqueras (2) levantamiento de información en campo sobre los requerimientos de las infraestructuras pesqueras y las posibilidades de endeudamiento; (3) revisión de documentos referentes a esquemas de financiamiento existentes; (4) entrevistas a especialistas en dotación de crédito y financiamiento para la economía popular y solidaria; y, (5) redacción del informe.

La metodología de trabajo consistió en la revisión de fuentes secundarias y en la obtención de información de fuentes primarias. Las fuentes secundarias son: revisión de documentos sobre modelos crediticios existentes para apoyar a asociaciones, cooperativas y pequeños pescadores. Las fuentes primarias consisten en: entrevistas a las cooperativas, asociaciones y gerentes de las distintas infraestructuras.

A través del documento se sistematizará varios elementos: los objetivos del fondo de financiamiento, a quien va dirigido, los requisitos para acceder a dicho fondo, las condiciones de crédito, y los posibles orígenes de los recursos.

## 2. Antecedentes

La consultoría *“Elaboración de mecanismos e instrumentos para la promoción de la sostenibilidad económica, social y ambiental y gestión integral del sector pesquero”*, contratada por la Unión Europea, establece como uno de los objetivos específicos, *“apoyar el funcionamiento de 14 proyectos de plantas de procesamiento”* manejadas por diversas asociaciones de pescadores artesanales de las provincias de Manabí y Esmeraldas, proyectos que requieren ser fortalecidos para que funcionen eficientemente, generen ingresos para los asociados y se sostengan financieramente en el tiempo.

Una primera fase del trabajo consistió en recabar información *“in situ”* sobre las necesidades de estos emprendimientos en términos de infraestructura física, equipamiento, instalaciones, acceso a mercados, recursos financieros, logística, capacitación, asociatividad, administración y gerencia. La información obtenida mediante una encuesta y entrevistas a los dirigentes de las asociaciones de pescadores, arroja como una de las prioridades la necesidad de financiamiento para fortalecer los emprendimientos en el área técnica, de infraestructura y especialmente capital de trabajo para el manejo operativo de los proyectos pesqueros.

La oferta de financiamiento en el país es muy limitada para la pequeña y mediana empresa y el financiamiento que está a su alcance, tiene tasas de interés muy altas; además, las dificultades de las PYMES para cumplir con los requisitos que solicitan las instituciones financieras en cuanto a

información, plazo y garantías, se convierten en otro de los principales obstáculos para que no recurran al crédito bancario.

Por otra parte, hay que resaltar la falta de incentivos en Ecuador para la creación de fondos de capital de riesgo, capital semilla y otras modalidades de financiamiento, los cuales han despegado en otros países de la región, permitiendo que la pequeña y mediana empresa tenga más posibilidades de financiarse.

Finalmente, la informalidad y precariedad de las PYMES, es otra barrera para el acceso de estas empresas al mercado de valores, por lo que tampoco han podido acceder a esta fuente de recursos; en el listado empresarial de las Bolsas de Valores de Quito y Guayaquil que operan en el Ecuador, no consta ninguna PYME.

Una experiencia exitosa de un Fondo similar al que se propondrá más adelante, fue el “*Fondo para la Integración de Cadenas Agro productivas*” (FICA) constituido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería -MAG, que aportó los recursos y la Corporación Financiera Nacional -CFN, que los administró. El Fondo financió a pequeños productores de maíz amarillo duro, la compra de un “paquete tecnológico” compuesto de semillas certificadas, fertilizantes y agro insumos, con la finalidad de incrementar los rendimientos del cultivo.

El FICA operó durante 15 meses otorgando 5.799 créditos por un monto de US\$ 8.8 millones con los cuales se sembraron 20.587 hectáreas de maíz amarillo duro; el acceso a estos “paquetes tecnológicos” permitió que los agricultores lograran una mejora sustancial en el rendimiento del cultivo.

El paquete tecnológico era proporcionado por empresas privadas, comercializadoras de semillas e insumos, las cuales, a la vez, tenían el compromiso de comprar la totalidad de la cosecha al precio oficial, mejorando también, de manera significativa, el ingreso de los productores.

El Fondo se liquidó en marzo de 2015, luego de que la Asamblea Nacional aprobara el “Código Orgánico Monetario y Financiero”, que prohibió a las entidades del sector público no financiero como el MAG, establecer fideicomisos mercantiles. El fondo operó inicialmente con un aporte de US\$ 4 millones y posteriormente, el MAG aportó con US\$ 10 millones adicionales.<sup>1</sup>

En base de lo anterior, se presenta a continuación una propuesta de creación de un *Fondo Rotativo de Crédito*, que contaría con los aportes del Proyecto de la Unión Europea -UE- y de entidades públicas y/o privadas nacionales y extranjeras. El Fondo propuesto intenta hacer frente a tres problemas no resueltos por el sistema financiero nacional, los cuales están relacionados con: a) accesibilidad mínima; b) altas tasas de interés; c) necesidad de créditos oportunos, situación que afecta de manera particular a los proyectos del sector de la Economía Popular y Solidaria que son aquellos que interesan en el presente caso.

### **3. Objetivo del fondo**

El Fondo tiene como objetivo financiar las necesidades de los emprendimientos productivos en pesca y acuicultura, implementados por cooperativas, organizaciones o asociaciones de pescadores

---

<sup>1</sup> Las características y el modelo de gestión empleado para el funcionamiento del Fondo, se detallan en la publicación editada por el MAG en 2017: “*La cooperación público-privada, un modelo de gestión para el desarrollo agrícola: el PMC y el FICA*”.

artesanales de Manabí y Esmeraldas (pudiendo ser implementado para todas las provincias requirentes).

El fondo tiene la característica de ser rotativo y revolvente, lo cual implica que la dotación de recursos será permanente y además los beneficiarios obtienen dinero a medida que van saldando las deudas pendientes (capital e interés), haciendo posible que el fondo se mantenga en el tiempo.

#### **4. Estructura del fondo**

Mediante Escritura Pública se estructurará un Fideicomiso Mercantil integrado por los constituyentes, la entidad que aporte con los fondos (proyecto de inversión) y la entidad financiera pública que obligatoriamente deberá actuar (por ley) como administradora del Fondo. El Fideicomiso podrá acoger adicionalmente a otros participantes públicos y privados que podrían aportar recursos adicionales para fortalecer el Fondo y ser parte de este instrumento financiero, a los cuales se les llamará constituyentes adherentes.

En el caso ecuatoriano, las instituciones financieras públicas que estarían en capacidad de administrar el fondo pueden ser: BANEQUADOR, CFN, CONAFIPS.

El financiamiento proveniente del Fondo podría complementarse con incentivos provenientes de entidades como el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs), Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), Cooperación Internacional, Corporación Andina de Fomento, Banco Mundial, entidades privadas, entre otras. Por muchos años, estas entidades han subsidiado proyectos productivos del sector de la Economía Popular y Solidaria y podrían estar interesados en aportar recursos para apoyar emprendimientos de pescadores artesanales, a pesar de que sus presupuestos se han reducido a consecuencia de la situación fiscal que afronta el país.

En la escritura pública de constitución del Fideicomiso Mercantil, se detallará el objetivo del Fondo, los constituyentes y su modalidad de participación, los derechos y obligaciones a cargo del constituyente y de los constituyentes adherentes, el monto del aporte, los beneficiarios del financiamiento y las actividades a financiar, el manejo administrativo del fondo, las causales y forma de terminación del fideicomiso mercantil y otras características relevantes.

#### **5. Administración del Fondo**

El Fondo se manejará a través de una "Guía Técnica" que normará la entrega del crédito, la cual contendrá, entre otros aspectos, los requisitos para su concesión: requisitos generales, sujetos de crédito, montos, plazos, intereses, periodos de gracia, garantías, forma de desembolso y forma de pago, así como las instancias de aprobación, supervisión y recuperación de los créditos.

La Guía Técnica se establecerá a través de un Convenio firmado entre la institución que aportará los fondos y la institución financiera pública que los administrará. El objetivo de la guía, entre otros, es eliminar la discrecionalidad de los oficiales de crédito frente a los demandantes del crédito y al mismo tiempo, generar una gestión eficiente y oportuna en la concesión de los fondos.

La Guía Técnica debe ser elaborada conjuntamente entre las instituciones participantes y los actores de la cadena productiva, para definir los elementos del crédito acordes a la realidad productiva de la actividad.

A continuación, algunos elementos a considerar en la Guía Técnica:



- La tasa de interés que se aplique a los créditos concedidos por el Fondo será preferencial, pues el dinero que aportará el constituyente será un subsidio, sin costo; en estas circunstancias, el interés que finalmente se acuerde cobrar, reflejará los costos administrativos de la entidad financiera pública que administre los fondos, lo cual permitirá mantener los recursos para la concesión de créditos revolventes.
- Por otra parte, el Fondo financiará activos fijos como infraestructura, maquinaria, equipamiento e instalaciones que requerirán de plazos más largos y periodos de gracia adecuados; si los recursos se emplean para capital de operación, los requisitos serán diferentes.
- Un caso que ejemplifica el manejo diferenciado de plazos y periodos de gracia lo estableció BANECUADOR en un Convenio que firmó con el MAG en el 2013, en el cual, el financiamiento de cultivos permanentes como cacao y café para instalar nuevas plantaciones y renovar las viejas, consideraba 7 años de plazo con 3 de gracia; en cambio, para cultivos de ciclo corto como maíz y arroz, el pago se realizaba al finalizar la cosecha sin que se contemple período de gracia.<sup>2</sup>
- Los créditos concedidos deberán contar con seguro pesquero, en caso de recursos destinados a la actividad de la pesca. Esto garantiza que el pescador no quede desprotegido y responda a las disposiciones emanadas de la Ley de Pesca.
- En este tipo de esquemas se debe evaluar la utilización de garantías circulares o garantías cruzadas, así como garantías quirografarias, en función del destino de los recursos.
- La entidad financiera deberá trabajar de la mano con el Viceministerio de Acuicultura y Pesca, quien se encargará de la asistencia técnica a los pescadores y apoyará en verificar el cumplimiento del desarrollo de los emprendimientos para garantizar la fuente de pago y repago.

## 6. Tipo de financiamiento

Conforme al objetivo del Fondo, los recursos se emplearán en financiar, entre otras, las siguientes actividades:

- Crédito para mejorar la infraestructura de los proyectos pesqueros y acuícolas.  
Mejorar la infraestructura de acopio y transformación de la pesca y productos acuícolas, para que cumplan con la normativa de inocuidad y calidad requerida para comercializarlos a nivel nacional. Un aspecto importante hace relación al cuidado y protección del medio ambiente, debiendo establecerse un sistema de tratamiento de desechos que también sería financiado por el Fondo.

---

<sup>2</sup>. "Guía Técnica para viabilizar la concesión de crédito para maíz, arroz, cacao y café: convenio MAGAP-BNF". Diciembre de 2013

Se incluye como anexo una matriz que resume las condiciones establecidas para el tipo de cultivo a financiar, el destino, monto, plazo y período de gracia, forma de desembolso del crédito y forma de pago.

- Crédito para maquinaria, equipos e instalaciones de los emprendimientos pesqueros existentes.

El crédito se empleará para adquirir maquinarias y equipos y adecuar las instalaciones para que cumplan con la normativa de Buenas Prácticas de Higiene –PCH o Buenas Prácticas de Manufactura -BPM.

Las solicitudes de financiamiento de las asociaciones de pescadores para activos fijos (maquinaria, equipos e instalaciones), deberían estar relacionadas a los volúmenes de mercado que se vayan obteniendo, para evitar los excesos de capacidad instalada e infraestructura no utilizada, que suele ser una característica de los proyectos implementados para el sector de la economía popular y solidaria.

- Crédito para mejorar las embarcaciones y su equipamiento

Las embarcaciones deben contar con las adecuaciones y equipos necesarios para precautelar la calidad de la pesca y dar un tratamiento adecuado al pescado luego de la captura. El Fondo podría financiar también la construcción de nuevas embarcaciones que reemplace a las actualmente obsoletas.

Así mismo, este tipo de crédito podría apoyar a los pescadores artesanales en la dotación de equipos de rastreo satelital (GPS u otros), que garanticen su seguridad y reduzcan la pesca ilegal.

- Crédito para capital de trabajo

El capital de trabajo es el volumen de recursos necesarios para que los pescadores y las organizaciones de pescadores realicen sus operaciones de pesca y de procesamiento con normalidad; es decir, los activos para que los beneficiarios sean capaces de hacer sus funciones y actividades a corto plazo.

El capital de trabajo es fundamental para el manejo operativo de los emprendimientos pesqueros, constituyéndose en uno de los factores para su éxito. Hay que considerar en este rubro, el financiamiento para los gerentes y/o administradores externos, durante un tiempo prudencial, hasta que el proyecto genere fondos suficientes para cubrir estos costos. El costo de los gerentes y/o administradores podría también ser subsidiado (bajo un esquema de corresponsabilidad con la organización pesquera) a través del programa “fortalecimiento de capacidades”, que forma parte del Proyecto de apoyo a la pesca artesanal.

La dotación de crédito de capital de trabajo puede manejarse a través de esquemas de articulación con los proveedores que facilitan los implementos, insumos y materiales para la pesca (avitallamiento) y para el procesamiento de la misma. Esto podría garantizar el buen uso de los recursos.

- Crédito para comercialización

Será necesario estructurar una estrategia de comercialización que tenga como objetivo alcanzar ventas que generen ingresos suficientes para cubrir los costos de producción y obtener una utilidad razonable. Esta actividad sería manejada directamente por los gerentes y/o administradores contratados.

Como crédito de comercialización se entiende aquellas actividades relacionadas con generación de valor agregado, como envasado, transporte especializado, apertura de mercados, gestión, procesos de articulación con la demanda, cumplimiento de normas, entre otros.

- Crédito para nuevos emprendimientos pesqueros o acuícolas

El Fondo podría financiar nuevos emprendimientos de asociaciones de pescadores artesanales debidamente legalizadas, diferentes a los 14 proyectos identificados para esta consultoría.

- Crédito para pescadores individuales

En consideración al limitado número de asociaciones existentes y al hecho de que la mayoría de los pescadores no están asociados, sería conveniente estructurar una línea de crédito que atienda las necesidades del pescador artesanal.

## 7. Otros tipos de financiamiento

-Financiar a las asociaciones de pescadores, la construcción de barcos grandes (“Nodrizas”), que son embarcaciones más adecuadas para hacer frente a la reducción de las capturas; zarpan por más tiempo, pescan más lejos de la costa y poseen equipamiento frío que mantiene la calidad de la pesca. A las Nodrizas le acompañan generalmente, varias fibras que también realizan faenas de pesca.

-El financiamiento de motores debería hacerse, a través de los distribuidores del equipo, negociando con el pescador las condiciones del préstamo: intereses, modalidades de pago, plazos, etc.

-Estructurar una línea de crédito dedicada a financiar la actividad de los “astilleros” y talleres donde se construyen y/o reparan las fibras y otros tipos de embarcaciones. Se financiaría directamente a los dueños de estos establecimientos, negociando con ellos las condiciones del préstamo, de manera similar al financiamiento de motores.

-Financiar al dueño de la fibra que emplea operarios y es financiado con frecuencia por el comerciante que se convierte en propietario de la pesca y controla de esta manera el precio de las capturas. Se podría estructurar una línea de crédito para apoyar a este pescador, permitiéndole mayor independencia del comerciante.

-Financiar al “intermediario” negociando con ellos las condiciones de compra de la pesca, con la finalidad de favorecer al pescador artesanal. La persona que más conoce al pescador es el intermediario quien podría convertirse en “agente recaudador” de los préstamos concedidos al pescador, dueño de la fibra.

- Financiar contratos de compra-venta entre las empresas y las asociaciones de pescadores, con la finalidad de que el pago por la captura sea inmediato; de esta manera, se haría frente al intermediario que paga de contado. Estos contratos de compra venta pueden beneficiar de manera particular a los pescadores artesanales por las siguientes razones: Con el volumen de la pesca en descenso (la captura ha disminuido mucho), la demanda está por encima de la oferta, situación que lleva a que las empresas estén ávidas de pesca;<sup>3</sup> por otra parte, la pesca artesanal es altamente apreciada por las empresas nacionales debido a su calidad, todo lo cual permitirá lograr precios de venta superiores a los que paga el mercado de intermediación.

---

<sup>3</sup> Las empresas ecuatorianas se están abasteciendo de pesca que viene del Perú en camiones refrigerados.

-En el caso de financiar de manera individual al pescador artesanal, hay que considerar que su comportamiento es diferente al de un agricultor que siembra para cosechar en meses o en años según el tipo de cultivo, mientras el pescador vive “al día” y gana dinero en horas. La actividad de la pesca por su parte, se ha convertido “en una aventura” por la disminución notable de las capturas, volviendo a esta actividad más incierta, situación que ha repercutido en el incremento de la mora. Finalmente, las instituciones financieras a las cuales se ha consultado, estiman más difícil trabajar con los pescadores de Esmeraldas que con los de Manabí.

## **8. Sujetos de crédito**

El crédito está dirigido para tres tipos de beneficiarios:

- Las organizaciones de pescadores artesanales legalmente constituidas, cooperativas previamente calificadas por el Viceministerio de Acuicultura y Pesca, dedicadas o en capacidad de desarrollar labores de pesca.
- Las organizaciones de pescadores artesanales legalmente constituidas, cooperativas previamente calificadas por el Viceministerio de Acuicultura y Pesca, dedicadas o en capacidad de desarrollar procesamiento de pesca.
- Los pescadores artesanales calificados por el Viceministerio de Acuicultura, dedicados a la actividad pesquera.

## **9. Requisitos que debe cumplir el beneficiario para acceder al crédito**

Este tipo de créditos que involucra condiciones favorables para el beneficiario, requiere de un compromiso de corresponsabilidad de las organizaciones, cooperativas y pescadores que podría consistir en:

- a.- Desarrollar, en conjunto con el Viceministerio de Acuicultura y Pesca, estudios de mercado para cada uno de los emprendimientos con la finalidad de apoyar el proceso de comercialización de los emprendimientos y dinamizar la captura y procesamiento;
- b.- Aceptar y acatar los aportes de la Asistencia Técnica que realice el Viceministerio de Acuicultura y Pesca para el desarrollo de los emprendimientos;
- c.- Analizar, en conjunto con el Viceministerio de Acuicultura y Pesca, los requerimientos de los distintos emprendimientos, para priorizar las acciones que conduzcan a un dinamismo de los mismos;
- d.- Compromiso de los pescadores artesanales de apoyar con materia prima (pesca) a los emprendimientos asociativos que estructuren.

## **10. Implementación del fondo**

- La implementación del fondo debe establecerse a partir de un Proyecto de Inversión que permita el manejo del fondo articulado a otras actividades como asistencia técnica, fortalecimiento de capacidades, gestión y desarrollo de mercados.

-El Proyecto deberá definir un plan de implementación del fondo para realizar un seguimiento adecuado de las actividades que se vayan cumpliendo durante su ejecución.

-Se estima que la entidad financiera pública adecuada para administrar el Fondo sería BANECUADOR, que como banca de primer piso tendrá una relación directa con el beneficiario del préstamo; el Banco

cobraría un interés que reflejaría los costos administrativos de manejo del crédito, que se estima no superaría el 5% anual. BANEQUADOR, por otra parte, mantiene varias sucursales en Manabí y Esmeraldas, lo que facilitará la gestión de los créditos.

-Una vez que se estructure la “Guía Técnica” que normará la entrega de los créditos, el Fondo comenzará a atender las diversas demandas de financiamiento de las asociaciones de pescadores, así como de pescadores individuales. El Viceministerio de Acuicultura y Pesca debe ser un ente activo en la definición de la Guía Técnica, al igual que las asociaciones de pescadores.

-La comercialización se presenta como uno de los principales problemas para la sostenibilidad de los proyectos, por lo que se sugiere dar especial atención a este tema en el análisis que se haga de las propuestas presentadas. En las encuestas realizadas a los dirigentes de las asociaciones, se constata que la comercialización es una debilidad generalizada, por lo que la consultoría sugiere la contratación de gerentes o administradores externos que se ocupen de manera prioritaria de este tema, el cual requiere de contactos y conocimientos que, por lo general, están fuera del alcance de las asociaciones de pescadores.

Se estima que un Gerente podría hacerse cargo de más de un emprendimiento, dependiendo del tipo de producto elaborado y de los volúmenes y complejidades del mercado. Estos Gerentes serían contratados por un tiempo prudencial hasta que trasladen los contactos y conocimientos a los miembros de la respectiva asociación y las ventas estén aseguradas. El manejo adecuado de la comercialización permitirá que los emprendimientos repaguen el préstamo y el Fondo se mantenga operativo.