

Cod 1502/0453



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



**Tesis de la Maestría en Administración**

**MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO EN PLANES  
DE DESARROLLO SECTORIAL: “EL CASO DEL  
FIDEICOMISO CITRÍCOLA DE LA PROVINCIA DE  
CORRIENTES”**

**Ing. Agr. Ariel Marastoni**  
Autor de la tesis

**Lic. Gabriel Delgado**  
Tutor de la Tesis

**Octubre de 2009**



### **Dedicatoria**

A mis padres, por haber dedicado sus vidas a formar la persona que soy.

A mis hermanas y sobrinos, por ser parte importantísima de mi vida y haber aportado humor, cariño, amistad y paciencia en los momentos más oportunos.

A mis amigos que me han sostenido durante todo el proceso con su incondicional apoyo.



### **Agradecimientos**

Quiero agradecer a todas las personas que han contribuido a brindar información tan valiosa para poder elaborar este trabajo, como así también la desinteresada colaboración de mi tutor, el Lic. Gabriel Delgado.



### **Declaración**

"Declaro que el material incluido en esta tesis, es a mi mejor saber y entender original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros) y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en esta u otra institución".

Ing. Agr. Ariel Marastoni



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

<b>Índice General.....</b>	<b>6</b>
<b>Índice de Gráficos, Cuadros y Diagramas.....</b>	<b>10</b>
<b>Índice de Anexos.....</b>	<b>12</b>
<b>Índice de Entrevistas.....</b>	<b>13</b>



## Índice General

Resumen Ejecutivo.....	14
Palabras Claves y Abreviaturas.....	17
1. Introducción.....	19
1.1 Antecedentes.....	21
1.1.1 El Derecho Romano.....	22
1.1.2 El Trust.....	23
1.1.3 El fideicomiso en Argentina.....	25
2. Planteo del problema.....	28
2.1 Objetivos Generales y Específicos.....	29
2.2 Justificación.....	30
3. Metodología y Procedimientos Utilizados.....	32
4. Marco Teórico.....	34
4.1 ¿Qué es el financiamiento? .....	35
4.2 Fuentes de Financiamiento: Definiciones de los instrumentos más utilizados en el sector agropecuario.....	38
4.3. Definiendo fideicomiso.....	40
4.3.1 Partes del contrato de fideicomiso.....	41
4.3.1.1 El fiduciante.....	42



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

4.3.1.2 El fiduciario.....	43
4.3.1.3 El beneficiario.....	45
4.3.1.4 El fideicomisario.....	46
4.3.1.5 Coexistencia de diversos roles en la misma persona.....	47
4.3.2 Derechos y obligaciones del fiduciario.....	50
4.3.2.1 Diligencia del buen hombre de negocios.....	51
4.3.2.2 Actos de disposición de los bienes del fideicomiso.....	54
4.3.2.3 Responsabilidad del fiduciario por deudas del fideicomiso.....	55
4.3.2.4 Rendir cuentas de su gestión.....	56
4.3.2.5 Remuneración y reembolso de gastos.....	58
4.4 Competitividad de las empresas agropecuarias.....	60
4.5 Impacto de la globalización en financiamiento de proyectos de desarrollo regional.....	63
4.6 Factores que explican las fallas de los mercados financieros rurales.....	67
5. Análisis de Situación	
5.1 La dimensión del problema.....	71
5.2 Situación económica-financiera de la provincia de Corrientes.....	75
5.3 El financiamiento orientado al sector agropecuario en la provincia de Corrientes.....	79
5.3.1 Principales fondos fiduciarios desarrollados en la provincia de Corrientes.....	80



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

---

5.3.2 Otras líneas de financiamiento y promoción otorgadas por el Gobierno Provincial.....	83
5.4 Caracterización de la citricultura en la provincia de Corrientes.....	88
5.5 Descripción del Fideicomiso Citrícola de Corrientes	
5.5.1 Objeto y destinatarios del fideicomiso.....	95
5.5.2 Partes intervinientes.....	96
5.5.3 Características de la línea de crédito.....	97
5.5.4 Aclaraciones adicionales.....	100
5.5.5 Documentación.....	103
5.6 Resultados del trabajo de campo realizado.....	107
6. Conclusiones.....	114
7. Recomendaciones	
7.1 Mejores prácticas para hacer más eficiente el uso de herramientas financieras en el sector público.....	118
7.2 Aspectos para mejorar la utilización de los fideicomisos públicos en el ámbito agropecuario.....	119
8. Bibliografía.....	121
8.1 Publicaciones.....	123
8.2 Páginas Web.....	124





**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

Anexos..... 125

Entrevistas..... 157



## **Índice de Gráficos, Cuadros y Diagramas**

Gráfico 1. Esquema general de fideicomiso ordinario.....	42
Gráfico 2. El financiamiento en Argentina: El sistema bancario.....	72
Gráfico 3. Total de emisiones de fideicomisos en Latinoamérica.....	73
Cuadro 1. Principales tipos de créditos emitidos por los distintos países.....	74
Gráfico 4. PBI Per Cápita de las Provincias Argentinas (2006).....	75
Gráfico 5. PBG a precios 1993- Índice volumen físico.....	76
Gráfico 6. Bienes: Origen Sectorial (2006).....	77
Cuadro 2. Recaudación impositiva provincial. Monto recaudado por tipo de Tributo Impositivo. Período 2003/2006.....	78



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

---

Gráfico 7. Superficie de citrus en la Provincia de Corrientes, por departamentos.....	89
Cuadro 3. Distribución del empleo según las especies frutales.....	90
Gráfico 8. Distribución del tamaño de las quintas en los Departamentos de Bella Vista (2004) y Monte Caseros (2002).....	91
Cuadro 4. Diferencias de rendimientos en función del manejo (tn/ha).....	92
Cuadro 5. Consumo per Cápita por región (kg/año).....	94
Cuadro 6. Documentación requerida para acceder al Fideicomiso Citrícola.....	103
Cuadro 7. Documentación requerida para una línea de crédito comercial.....	104



## **Índice de Anexos**

1. Descripción de las características de algunos fideicomisos realizados con éxito en el país.....	125
2. Modalidades de financiamiento, contratación y dedicación de la asistencia técnica.....	136
3. Lineamientos de política a mediano plazo para el desarrollo rural.....	138
4. Programa de asistencia técnica del fideicomiso citrícola de Corrientes.....	140
5. Metodología de trabajo del fideicomiso citrícola de Corrientes.....	143
6. Resolución 178. Reconocimiento de Tasa a la Asociación de Citricultores .....	145
7. Convenio Fundación ArgenINTA –Banco de Corrientes S.A.....	148



## **Índice de Entrevistas**

1. Javier Ortega, Fundación ArgenINTA.....	157
2. Blanca Galelo, Fundación ArgenINTA.....	161
3. Natalia Muti, Fundación ArgenINTA.....	165
4. Mario Müller, Consejo Federal de Inversiones.....	170
5. Estefanía Cutro, INTA.....	174
6. Juliana Palacios, Fundación ArgenINTA.....	177
7. Omar Alcides Tisocco, Técnico Operador en Riego.....	180
8. Hugo García, INTA.....	183
9. Edgardo Milessi, Productor Citrícola.....	187
10. Alfredo Carlino, Productor Citrícola.....	189
11. Victor Wehbe, Consejo Federal de Inversiones.....	191
12. Carlos Piedrabuena, Consejo Federal de Inversiones.....	195
13. Roberto Fransoy, Productor Citrícola.....	198
14. Federico Steverlynck, Faisar S.A.....	200
15. Luis Almirón, Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo de la Provincia de Corrientes.....	202
16. Fabio Calgaro, Cooperativa Exportadora Citrícola de Corrientes.....	205



## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de tesis tiene por objeto primario identificar, dimensionar y realizar un diagnóstico de la naturaleza del uso de la figura Jurídica del Fideicomiso como vehículo para financiar proyectos de incorporación de tecnología en el Plan Citrícola de la Provincia de Corrientes. Como consecuencia de ello proponemos alternativas viables para mejorar la utilización de los fideicomisos públicos en el ámbito agropecuario.

Concebida la idea sobre el objeto de la investigación, en primer lugar se efectúa la revisión de la literatura existente inherente a la problemática de estudio, y en segundo lugar se realiza un trabajo de investigación exploratoria sobre el uso de la figura jurídica del fideicomiso en el proyecto de administración para la asistencia al sector citrícola de la provincia de Corrientes.

Este trabajo está organizado en ocho capítulos subdivididos de la siguiente forma:

- El **Capítulo 1** se encuentra dividido en dos partes: Introducción y Antecedentes. A través de una breve introducción, se recalcan los puntos clave del trabajo para enseguida describir resumidamente la evolución de la figura jurídica del fideicomiso a través de los tiempos hasta su incorporación en la Argentina.
- En el **Capítulo 2** se plantea la naturaleza del problema, se definen los objetivos generales y específicos de la tesis (los cuales han sido la guía que ha permitido abordar la investigación en foco al desarrollo para la obtención de los resultados y formulación de las conclusiones y recomendaciones) y se presenta la justificación en cuanto a la elección de la temática.
- En el **Capítulo 3** se describe la metodología y procedimientos utilizados para llevar adelante la investigación aplicada a esta tesis.
- En el **Capítulo 4** se desarrolla el marco teórico consistente para sustentar el estudio. Se han considerado aquellos aspectos relacionados con la naturaleza del financiamiento agropecuario y el uso de la figura jurídica del fideicomiso al sector. Además los diversos conceptos teóricos que ayudan a entender mejor la temática, enmarcar el problema y



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

respaldar las conclusiones. En este sentido, el marco teórico está dividido en los siguientes tópicos:

- Definición de lo que es el financiamiento.
  - Definiciones de los instrumentos financieros más utilizados en el sector agropecuario.
  - Estudio detallado de las principales características de la figura del fideicomiso: Definición, Partes intervinientes, Derechos y obligaciones del fiduciario.
  - Definición de competitividad de las empresas agropecuarias.
  - Estudio del impacto de la globalización en el financiamiento de proyectos de desarrollo regional.
  - Definiciones que explican las fallas de los mercados financieros rurales.
- En el **Capítulo 5** se exponen y analizan los resultados obtenidos en la investigación realizada, de acuerdo a los procedimientos indicados en el capítulo 3. A los efectos de obtener un panorama integral analizamos:
    - La dimensión del problema.
    - Situación económica-financiera de la provincia de Corrientes.
    - El financiamiento orientado al sector agropecuario en la provincia de Corrientes.
    - Características de la citricultura correntina.
    - Descripción del fideicomiso citrícola de Corrientes.
    - Los resultados del trabajo de campo realizado.



## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

---

- En el **Capítulo 6** están las conclusiones que responden a los objetivos generales y específicos planteados en el capítulo 2.
- En el **Capítulo 7**, sobre la base de las conclusiones y mediante una proyección de los resultados de la investigación, se formularon recomendaciones que podrán servir como una guía de mejores prácticas para hacer más eficiente el uso de herramientas financieras como el fideicomiso.
- En el **Capítulo 8** se detallan las fuentes de información utilizadas en el presente trabajo de tesis, consistente en la bibliografía propiamente dicha, las publicaciones y los links de acceso mediante los medios electrónicos (páginas de Internet).

Finalmente, se expone en los Anexos la información soporte de las investigaciones efectuadas con la finalidad de ampliar y facilitar la lectura de esta tesis. Adicionalmente se compila, en la última parte del trabajo, el texto integral y original de las entrevistas realizadas.





**Palabras Claves y Abreviaturas**

<b>Termino</b>	<b>Descripción</b>
<b>AACREA</b>	Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación
<b>ACA</b>	Asociación de Cooperativas Argentinas
<b>AFIP</b>	Administración Federal de Ingresos Públicos
<b>BCRA</b>	Banco Central de la República Argentina
<b>CFI</b>	Consejo Federal de Inversiones
<b>CNV</b>	Comisión Nacional de Valores
<b>DGR</b>	Dirección General de Rentas
<b>Fertirriego</b>	Aplicación de fertilizantes diluidos en el mismo equipo de riego
<b>Fideicomisum</b>	Transmisión por causa de muerte
<b>Fiducia</b>	Transmisión de un bien, originada en un acto entre vivos
<b>Fiducia cum creditore</b>	Utilizada para asegurar el cumplimiento de determinadas obligaciones
<b>Fiducia cum amico</b>	Se empleaba para que aquel que recibía el bien transmitido pudiera usarlo y disfrutarlo gratuitamente en su propio provecho
<b>Fundación ArgenINTA</b>	La Fundación tiene por objeto facilitar la consecución de los objetivos del INTA, contribuyendo al agregado de valor de las distintas cadenas agroalimentarias en todo el país.
<b>IFE</b>	Instituto de Fomento Empresarial de la provincia de Corrientes
<b>INTA</b>	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
<b>MAE</b>	Mercado Abierto Electrónico
<b>MiPYME</b>	Micro Pequeñas y Medianas Empresas



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

---

<b>Mypes</b>	Micro y pequeña empresa
<b>NEA</b>	Noreste argentino
<b>ONG</b>	Organización no Gubernamental
<b>Pactum fiduciae</b>	Quien recibía la propiedad del bien se obligaba a su vez a devolverle la propiedad o a transmitirla a una tercera persona
<b>PBI</b>	Producto Bruto Interno
<b>PRODERNEA</b>	Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noreste Argentino
<b>PSA</b>	Programa Social Agropecuario
<b>SAGPyA</b>	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos
<b>Uses</b>	Transmisión de inmuebles a un tercero



## **Capítulo 1**

### **1. Introducción**

Con el presente trabajo de tesis busco consolidar los conocimientos que he adquirido a lo largo de la Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, con el objeto de transformarlos en un real aporte a la gestión del financiamiento de pequeñas y medianas empresas agropecuarias.

Llevado al plano de lo personal la propia experiencia le ha permitido al autor de esta tesis notar las carencias que afectan el financiamiento de las empresas agropecuarias por eso, se hará referencia a ellas en el desarrollo de este trabajo, y se aportarán las herramientas adquiridas para la aplicación de estrategias que ayuden a paliar esa situación.

Se considera que la situación económica por la que atraviesa la Argentina hace necesario el surgimiento de nuevas y más eficientes estructuras de financiamiento de negocios, principalmente para el sector agrario.

Además se sostiene que el financiamiento es una herramienta fundamental para el desarrollo de cualquier actividad productiva y la decisión de endeudamiento puede afectar la operatoria futura de la empresa.

Por lo tanto, las problemáticas de acceso a crédito constituyen una barrera a la innovación e incorporación de tecnología y conocimiento a los sistemas de producción.

Es por eso que en este estudio se quieren analizar alternativas que contribuyan a paliar los problemas de acceso a crédito existentes.

En este sentido es necesario conocer la magnitud del problema y comprender la amenaza que representa la falta de financiamiento específico hacia este sector.

El principal objetivo de esta tesis es analizar el uso de la figura jurídica del fideicomiso como vehículo para financiar proyectos de incorporación de



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

---

tecnología en el sector agropecuario, y como objetivos específicos se identifican y dimensionan las características del Fideicomiso Citrícola de Corrientes visualizando los factores críticos de éxito y los problemas ocurridos en su operatoria.

Para este trabajo se utilizaron conceptos interdisciplinarios de diversa índole y alcance que conforman el marco necesario para la comprensión del problema.

El objetivo de la metodología es ampliar las capacidades empresarias de la administración de empresas, aumentando de esta manera la probabilidad de éxito de inserción al sistema crediticio de los productores agropecuarios no bancarizados.

La metodología aplicada para su confección se basó en: investigación y análisis bibliográfico, estudio de casos reales, análisis de los resultados de las encuestas exploratorias, entre otros aspectos que se detallan en el capítulo 3.

Por todo esto, esta tesis trata de explicar detalladamente la problemática de financiamiento que enfrenta el sector y en qué consiste la utilización de la figura jurídica del fideicomiso como alternativa financiera, además de cuáles son sus principales características que podrían favorecer su establecimiento en estas situaciones.

Para ayudar a conceptualizar estos factores se realizó un estudio exploratorio del Fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes, zona geográfica de mayor interés para el autor de la tesis debido a que es su lugar de desempeño laboral.



## 1.1 Antecedentes

La figura jurídica del fideicomiso fue utilizada en sus orígenes como una forma para salvar impedimentos legales y lograr darle, a ciertos bienes, un destino que por las leyes de esa época, estaba proscripto o, incluso, para poner determinados bienes a salvo de una posible confiscación por causas políticas.

Comenzó siendo un negocio basado únicamente en la confianza que el transmitente tenía en el adquirente. El primero le trasmitía al segundo la propiedad de un bien, y le encomendaba que hiciera uso de las facultades de dueño conforme sus instrucciones.

Con el tiempo, y como una suerte de reacción ante ciertos incumplimientos de los encargos fiduciarios, al adquirente se le fue recortando su primitiva potestad de abuso sobre los bienes adquiridos, para llegar a convertirse en su titular jurídico, pero con potestades sensiblemente limitadas<sup>1</sup>.

En definitiva, podemos observar cómo, a lo largo de la historia, se optó por distinguir dos planos, el primero referido a las formas jurídicas y el segundo a la realidad subyacente o económica, descubriendo cuál fue la verdadera voluntad del transmitente para brindarle protección legal a la persona en beneficio de quien se instituyó el fideicomiso.

La forma de visualizar estos dos planos o aspectos inherentes a una misma operación adoptó distintas explicaciones y formas a través del sistema romano y del anglosajón.

### 1.1.1 El Derecho Romano

En el Imperio, existieron dos instituciones que son antecedentes del fideicomiso actual: la fiducia y los fideicomisos testamentarios.

La *fiducia* consistía en la transmisión de un bien, originada en un acto entre vivos, en contraposición con el *fideicommissum*, que consistía en una transmisión por causa de muerte.

---

<sup>1</sup> FREIRE, Bettina V. *El fideicomiso, sus proyecciones en los negocios inmobiliarios*, Buenos Aires, Ed. Ábaco de Rodolfo Depalma, 1997, p. 25.



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

La figura romana era una transmisión de la propiedad, acompañada de un *pactum fiduciae*, por el cual quien recibía la propiedad del bien en cuestión se obligaba a su vez frente al transmitente, luego de realizados determinados fines, a devolverle la propiedad o a transmitirla a una tercera persona. Tenía dos formas: la *fiducia cum creditore* y la *fiducia cum amico*.

La primera fue utilizada para asegurar el cumplimiento de determinadas obligaciones y funcionaba así: para garantizar su deuda, el deudor transmitía determinados bienes a su acreedor que los recibía con tal fin y se obligaba a retransmitirlos al deudor, cuando este pagase su crédito. De no cumplir este último con su obligación, el acreedor tenía el derecho implícito en el pacto de retener la cosa para sí o enajenarla.

La otra forma de fideicomiso constituido por actos entre vivos fue la *fiducia cum amico*, que se empleaba para que aquel que recibía el bien transmitido pudiera usarlo y disfrutarlo gratuitamente en su propio provecho. Una vez realizados tales fines, el que había recibido los bienes debía transmitirlos al primitivo dueño.

Generalmente, se recurría a ella cuando alguien tenía, por ejemplo, que ausentarse y decidía transferir el bien a una persona de su entera confianza. De esta forma, quien se ausentaba le otorgaba al adquirente facultades más amplias que las que podían lograr con otro tipo de contratos. El fiduciario podía enajenar el bien, administrarlo, celebrar contratos, y defenderlo del ataque de terceros. Claro que esta fiducia también compartía el riesgo del abuso por parte del fiduciario y su posible insolvencia.

En la última etapa del derecho romano, cuando cayeron en desuso las formas tradicionales de transmitir la propiedad, su empleo se fue sustituyendo por otro tipo de contratos, que adoptó formas más desarrolladas o perfeccionadas como, por ejemplo, el comodato, la prenda o la hipoteca.

Pese a ello, la *fiducia* constituye, sin dudas, el antecedente más remoto de nuestro fideicomiso.

Con respecto al fideicomiso testamentario, llamado *fideicommissum*, era en Roma un encargo que se basa sólo en la nonradez y la buena fe del fiduciario.



Se instrumentaba por medio de una disposición de última voluntad a través de la cual se confiaba la ejecución de un encargo en favor de alguna persona que se deseaba beneficiar<sup>2</sup>.

Así, sujetos incapacitados para heredar – como los esclavos, peregrinos, solteros, casados sin hijos – podían llegar a adjudicarse la propiedad de ciertos bienes aunque de acuerdo con las leyes de la época, no tuvieran derecho a heredar.

Estas sustituciones llegaron a tener un auge sorprendente hasta que el Código de Napoleón las prohibió porque eran utilizadas para conservar los bienes en una sola familia y como consecuencia obvia, las grandes riquezas llegaron a concentrarse en unas pocas manos<sup>3</sup>.

### 1.1.2 El Trust

En Inglaterra, la fiducia romana reaparece con el *use*, que fue el antecedente jurídico del *trust* y presenta en su desarrollo una interesante analogía con las disposiciones fiduciarias romanas.

El antecedente remoto del *trust*, según lo señalado por la mayoría de la doctrina, han sido los *usos* o "*uses*", que consistían en la transmisión de inmuebles a un tercero para que lo destinara a beneficio del propio transmitente o de otra persona.

Desde la aparición del *use* hasta la plena vigencia del *trust*, pueden distinguirse cuatro períodos que involucran varios siglos. El primero de ellos comienza con la adopción de los primeros *usos* y se extiende hasta principios del siglo XV; el siguiente llega hasta la promulgación de la ley de usos en el siglo XVI; el tercero alcanza la segunda mitad del siglo XVII, cuando ya aparece el *trust* y el último abarca el desarrollo moderno de la figura.

Los *usos* aparecieron en Inglaterra poco tiempo antes de la conquista normanda, pero fueron los órdenes religiosos, especialmente las franciscanas,

---

<sup>2</sup> MALUMIÁN, Nicolás; DIPLOTTI, Adrián; GUTIÉRREZ Pablo; *Fideicomiso y Securitización, Análisis Legal, Fiscal y Contable*. 2ª ed. Actualizada y ampliada– Buenos Aires: La Ley, 2006, p.7.

<sup>3</sup> FREIRE, Bettina, op. cit. p. 30.



## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

las que con el fin de evadir los estatutos de manos muertas (mortmain) durante el medioevo desarrollaron la doctrina de los *usos*<sup>4</sup>.

Hacia fines del siglo XIII, los fiduciantes daban los bienes a personas capaces de poseerlos, pero bajo su fe de que la posesión iría acompañada de una promesa solemne del propietario de tener los bienes para el uso (to the use) de las órdenes religiosas.

Los intereses del beneficiario del *trust* no eran protegidos por las cortes del Common Law, porque no existía norma que protegiera tal situación. Esto trajo como consecuencia que por muchos años los *usos* y *trusts* existieron como una obligación moral pero no legal. Es decir, si el fiduciario deseaba apropiarse del bien cedido en *trust*, lo podía hacer con total impunidad tal como ocurría en la primera etapa en el Derecho Romano.

Sin embargo, la Cancillería reconoció la existencia de una obligación entre el *trustee* y el *beneficiary* y la hizo cumplir. El *trustee* era el dueño de la propiedad pero el Canciller hizo cumplir la obligación con el *beneficiary*. Los cancilleres, que en esa época eran religiosos, no toleraron la injusticia de permitir al fiduciario violar su obligación que había sido prometida a un tercero de buena fe.

El *trust* descansó en un desdoblamiento de la titularidad del bien, separando la propiedad legal o formal de la propiedad material. Esta segregación se fundamentó en la originaria dualidad del ordenamiento inglés que distinguía entre el derecho del Common Law y el derecho de equidad (Equity law), de tal manera que la propiedad legal o formal estuvo sometida al Common Law, mientras que la material o de goce se amparaba en la equity.

En el año 1535, Enrique VIII dictó una ley de supresión de los usos (Statute of Uses), que convirtió el interés en equidad del beneficiario en un interés legal, por lo que el beneficiario se convertía en propietario legal de la tierra. Se dejó sin investidura legal al feoffe o fiduciario dando al beneficiario la propiedad legal, transmutando de esta manera el *use* en posesión. Se ha sostenido que los verdaderos objetivos del Statute eran abolir los usos para prevenir la

---

<sup>4</sup> LISOPRAWski, Silvio V. *Fideicomiso financiero y fondos fiduciarios de capitalización bancaria*. Desarrollo Provincial, LA LEY, 1996-A,1070





pérdida de los derechos de los señores feudales y probablemente para atacar a las órdenes religiosas que eran las beneficiarias de los *uses*, ya que el deseo de Enrique V era destruir los monasterios y confiscar su propiedad.

Sin embargo, los Estatutos de Usos no tuvieron el efecto esperado, ya que existía un sinnúmero de casos que quedaban al margen del mismo (el Estatuto sólo se refería a "real property", o el caso de usos sobre usos, el supuesto de los denominados "actives trust", etc). Adicionalmente, un gran número de *uses* y *trusts* no fueron afectados por el Estatuto de Usos y fueron reconocidos y protegidos por la Cancillería<sup>5</sup>.

En síntesis, el original *use* inglés, receptor del Derecho romano, al encontrarse indefenso contra los *trustee* infieles, fue separándose del derecho continental en virtud de la protección jurídica del beneficiario otorgada por las cortes de cancillería. El *trust* no sólo se limita a desdoblar la operación en dos negocios jurídicos, uno formal y otro económico, sino que dará un paso más creando un patrimonio de afectación tal como ocurre en la actualidad.

### **1.1.3 El fideicomiso en Argentina**

Si bien se podría pensar que el fideicomiso latinoamericano deriva directamente del derecho romano (a través del Código Napoleónico) como ocurre con la mayoría de las instituciones del derecho civil, esto no es correcto.

En general, las legislaciones latinoamericanas han adoptado la figura del *trust* más que la fiducia del derecho romano, ello se evidencia en las regulaciones tendientes a imposibilitar el abuso por parte del fiduciario y la creación de un patrimonio de afectación para evitar, entre otros, los riesgos vinculados con la insolvencia del titular del mismo<sup>6</sup>.

El derecho continental europeo prohibió los fideicomisos por considerarlos medios para perpetuar privilegios y órdenes sucesorios distintos a los

---

<sup>5</sup> MARTÍN, Julian A.; EIDELSTEIN, Mauricio G.; ALCHOURON, Juan Martín. Fideicomisos. Aspectos jurídicos, tributarios y contables. Errepar S.A. Imprenta Talleres Sevagraf S.A. Buenos Aires, Argentina, Julio 2006.

<sup>6</sup> MALUMIÁN, Nicolás, op. cit. p.367.



dispuestos por las leyes. Es por esto que Latinoamérica conoció la figura del fideicomiso a través de otra fuente, el Derecho Norteamericano.

México fue el primer país en América Latina que en la década del '30 incorporó al fideicomiso en base al desarrollo de la figura en los Estados Unidos. Posteriormente otros países de la región siguieron sus pasos, utilizando la legislación mexicana como modelo.

En el caso de México existe una larga tradición del uso del fideicomiso en comparación, por ejemplo, con la Argentina, en donde recién se comenzó a utilizar asiduamente a partir de 1995, año en que se sancionó el actual régimen jurídico de la figura.

Por otra parte, cabe mencionar que si bien los montos son mayores en otros países de Latinoamérica tales como México y Brasil, la Argentina tiene una sorprendente cantidad de operaciones de securitización, siendo esta técnica financiera ampliamente difundida a partir de la utilización del fideicomiso financiero<sup>7</sup>.

Si bien había en el mundo algunos antecedentes que hacían referencia a la figura fiduciaria, en la legislación Argentina existía la posibilidad de celebrar fideicomisos bajo el amparo del artículo 2662 del Código Civil.

Nuestro Código Civil de 1871, se refiere al fideicomiso, como un modo de propiedad imperfecta en el artículo 2662. El texto original de este artículo que fue modificado desde la vigencia de la Ley 24.441, expresaba: "*...dominio fiduciario es el que se adquiere de un fideicomiso singular, subordinado a durar solamente hasta el cumplimiento de una condición resolutive, o hasta el vencimiento de un plazo resolutive, para el efecto de restituir la cosa a un tercero...<sup>8</sup>*".

Este artículo resaltaba sólo un aspecto de la relación existente entre el fiduciario y los bienes fideicomitados, que es una relación de dominio, pero no decía nada sobre el origen o motivo de la constitución del fideicomiso, que

<sup>7</sup> MALUMIÁN, Nicolás, op. cit. p.368.

<sup>8</sup> Ley 340 "Código Civil de la Republica Argentina", 1° Enero de 1871



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

puede estar en un contrato entre partes integrantes o en una disposición de última voluntad.

La figura del fideicomiso no fue regulada en forma específica sino hasta la sanción, por parte del Congreso de la Nación, de la ley 24.441 – **Boletín Oficial del 16/01/1995**-, cuya finalidad es el *financiamiento de la vivienda y la construcción*, sin embargo cabe aclarar que su contenido es múltiple<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> HERZOG, Mirta, El Fideicomiso y el Agro. Edit. Osmar D. Buyatti. Buenos Aires, Argentina, Septiembre 2007, p.17.



## **Capítulo 2**

### **2. Planteo del problema**

Si bien los precios de los productos primarios venían atravesando desde el año 2004 una tendencia alcista estimulada por el crecimiento de las economías emergentes y el auge de los combustibles de origen vegetal, en este último año la tendencia ha cambiado radicalmente y el actual escenario económico-político de la Argentina no presenta un horizonte muy alentador.

Con el objeto de hacer más eficientes sus sistemas productivos, el sector agropecuario comenzó a realizar inversiones importantes en recambio de maquinarias, incorporación de nuevas tecnologías y mejoras de manejo productivo, demandando financiamiento para llevarlo a cabo.

Los bancos actualmente cuentan con capacidad para atender estas demandas, dado que disponen de liquidez. Pero la oferta de créditos está orientada más al corto plazo, causando esto inconvenientes al pequeño y mediano productor, obligándolo a vender apresuradamente el producto para cancelar el endeudamiento con la consiguiente pérdida de oportunidades comerciales.

Las opciones de préstamo propuestas por el sistema financiero tradicional no generan demasiadas expectativas entre los productores, principalmente por dos razones:

- Elevadas tasas de interés, a las que deben sumarse gastos administrativos, comisiones, impuestos y retenciones fiscales.
- Sumado a que los créditos bancarios están destinados a quienes tienen sus impuestos al día y sus finanzas en estado saludable, razón por la cual los productores endeudados o con juicios ante la AFIP quedan al margen del sistema.

Si bien es cierto que durante los últimos cinco años hubo un crecimiento importante del financiamiento en general y hacia el sector en particular, aun sigue existiendo una demanda insatisfecha concentrada en el segmento



## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

MiPYME del sector, dado que no alcanza a cubrir los requisitos de solicitud o en otros casos, las condiciones hacen dificultoso su repago.

Debido a esto, gran parte de la financiación real se está obteniendo por parte de los proveedores de insumos o a través de préstamos personales pero por montos muy bajos.

En este contexto, utilizar instrumentos alternativos de financiamiento que no requieran intervención del sistema financiero tradicional permite alentar la producción primaria de forma directa. Al mismo tiempo se pueden generar posibilidades para el ahorro en sectores que no estén directamente vinculados con el sector agropecuario.

### 2.1 Objetivos

#### - **Objetivos Generales**

Analizar el uso de la figura Jurídica del Fideicomiso como vehículo para financiar proyectos de incorporación de tecnología en el Plan Citrícola de la Provincia de Corrientes.

#### - **Objetivos específicos**

- a- Determinar cuáles fueron los principales problemas que debió afrontar el Fideicomiso Citrícola.
- b- Determinar todos los factores críticos de éxito que facilitaron su establecimiento.
- c- Determinar las ventajas de esta figura Jurídica en el Sector.
- d- Demostrar la incumbencia del profesional de postgrado en Administración, por sus conocimientos, habilidades y destrezas para el tratamiento del tema que estudia la presente tesis, para optar a la graduación como Magíster de la Universidad de Buenos Aires en Administración.



## 2.2 Justificación

Analizando la evolución del financiamiento al sector como porcentaje del PBI agropecuario correspondiente al periodo 1993 – 2008, se observa que el porcentaje ha disminuido progresivamente desde cerca del 47% en el año 2001 hasta llegar al 7,2% en el tercer trimestre del 2008<sup>10</sup>.

Esto demuestra que si bien el financiamiento al agro aumentó desde 5.422 en el año 2001 hasta 13.076 en el 2008, el PBI agropecuario tuvo un aumento mucho mayor en el mismo período, pasando de 11.565 en el año 2001 hasta 182.212 en el año 2008<sup>11</sup>.

Por lo tanto los bancos han dejado de tener la principal participación en el financiamiento de actividades agropecuarias y por ello dicho sector buscó vías alternativas de financiamiento.

Esto se debe, entre otros factores, a que en la actualidad la oferta de créditos comerciales está orientada más a financiar consumo y operaciones de corto plazo, causando esto graves inconvenientes al pequeño y mediano productor agropecuario, obligándolo a vender apresuradamente el producto para cancelar el endeudamiento, con la consiguiente pérdida de oportunidades comerciales.

Además, al no poder acceder al crédito se ven dificultadas las posibilidades de incorporar tecnología o encarar proyectos productivos que requieran de un apalancamiento importante. Esto permitiría un aumento de la producción y el empleo, paliando de esta manera la crisis actual y provocando mejores condiciones sociales en sectores agropecuarios deprimidos.

Por tal motivo se debería aprovechar este momento crítico e ingresar al llamado proceso de *desintermediación* a los efectos de alcanzar los beneficios que brinda este proceso.

Visto desde los nuevos vehículos de financiación, una de las alternativas a seguir podría ser la utilización de Fideicomisos con objetivos específicos en el

---

<sup>10</sup> FINAGRO <http://www.sagpya.mecon.gov.ar/SAGPyA/areas/finagro/02-indicadores/index.php>

<sup>11</sup> Promedios anuales en millones de pesos corrientes



sector. Por esta vía se podría conseguir financiación específica para la incorporación de tecnologías, además de reducir los costos de financiamiento.

Además, muchas veces la financiación bancaria se ve dificultada por criterios objetivos relacionados con la capacidad de pago de la persona jurídica que emprenderá el proyecto. La separación de patrimonios que genera el fideicomiso permite aislar los riesgos específicos del proyecto, lo cual permite el acceso a más participantes que antes se veían imposibilitados de hacerlo.

Esta tesis intentará estudiar si la figura jurídica "Fideicomiso", como sistema de financiamiento de las organizaciones, puede ayudar a incrementar las posibilidades de concreción de Planes de Desarrollo Sectorial en el ámbito agropecuario. De este modo podría disminuir el descalce financiero que posee dicho segmento.

El análisis tiene mucha relación con varias disciplinas relacionadas con la Administración de las Organizaciones, como por ejemplo las Finanzas, Derecho Empresarial, Análisis Organizacional, Micro y Macroeconomía y Economía de la Organización entre otros.

En esta tesis se volcarán los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la cursada para optar al título de Magister de la Universidad de Buenos Aires en Administración.



### **Capítulo 3**

#### **3. Metodología y Procedimientos Utilizados**

En relación al aspecto metodológico de investigación y elaboración de la tesis, y los procedimientos utilizados para su desarrollo, los aspectos más destacables del proceso involucraron:

- Investigación bibliográfica y académica de la problemática actual relacionada con la falta de financiamiento hacia el sector agropecuario.
  
- Lectura y selección de los principales textos y datos estadísticos a utilizar durante la elaboración del trabajo.
  
- Análisis de la situación actual del financiamiento agropecuario en la Argentina con foco específico en la utilización de la figura jurídica del fideicomiso como herramienta para paliar esta situación. Vale destacar que para componer el cuadro de situación actual fueron utilizadas, además de la propia experiencia, fuentes secundarias de información como:
  - Páginas de internet de los principales organismos del sector.
  - Notas y publicaciones en diarios y periódicos específicos del sector.
  
- Realización de una investigación exploratoria cualitativa hecha a través de la recolección de datos primarios con respecto al tema mediante la realización de entrevistas presenciales y no presenciales. En ambos casos se han priorizado las entrevistas estructuradas a especialistas de los distintos ámbitos relacionados con la temática.
  
- Visitas a los distintos organismos públicos y privados referentes de los diferentes ámbitos sobre el tema abordado.





**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

- Revisión y evaluación de los datos recolectados de las fuentes primarias y secundarias de información.
  
- Estudio de casos reales.
  
- Participación en seminarios nacionales y eventos relacionados al tema de la tesis. Es importante mencionar que la participación en seminarios y eventos relacionados ha posibilitado la discusión y la interacción con representantes del sector público y privado, enriqueciendo con su aporte de datos prácticos y reales al trabajo.
  
- Abordaje teórico de la problemática detectada, a través de los conceptos y marcos teóricos adquiridos en la maestría en administración, sustentando cada uno de los análisis realizados en los diversos autores y profesionales especialistas en cada tema.
  
- Es necesario aclarar que tanto la investigación bibliográfica y académica como así también la investigación exploratoria tuvo el límite y la guía de la experiencia y los conocimientos del Tutor a efectos de garantizar la rigurosidad académica de la tarea a encarar.



## **Capítulo 4**

### **4. Marco Teórico**

El marco teórico para el desarrollo del presente trabajo de tesis involucró los diversos conocimientos que fueron adquiridos a lo largo de la Maestría en Administración, a efectos de sustentar el desarrollo metodológico de la misma. En este sentido, aplicamos conceptos, elementos y contenidos estudiados durante la maestría, sobre todo aquellos obtenidos en las siguientes materias: Derecho Empresarial, Análisis Financiero, Globalización y Posmodernidad, Micro y Macroeconomía, Análisis Organizacional y Economía de la Organización.

En este apartado explicamos y analizamos conceptos fundamentales para entender de qué se trata la financiación y la utilización de la figura jurídica del Fideicomiso, así como aspectos teóricos que sostienen el objetivo de la tesis; a saber, necesidades y características del financiamiento agropecuario, el impacto de la globalización y las fallas de los mercados financieros rurales. En este sentido, entendemos como fundamental abordar detalladamente los siguientes aspectos:

- ¿Qué es el financiamiento?
- Fuentes de financiamiento: Definiciones de los instrumentos más utilizados en el sector agropecuario.
- Estudio detallado de las principales características de la figura del fideicomiso: Definición, Partes intervinientes, Derechos y obligaciones del fiduciario.
- Competitividad de las empresas agropecuarias.
- Impacto de la globalización en el financiamiento de proyectos de desarrollo regional.
- Factores que explican las fallas de los mercados financieros rurales.



#### 4.1 ¿Que es el financiamiento?

Es innecesario decir que existen muchas definiciones acerca del financiamiento, principalmente si consideramos las diversas perspectivas relacionadas con el tema.

Según el Dr. José Manuel Porto<sup>12</sup> el acto de financiación es la obtención de dinero para desarrollar un proyecto o empresa. Esta captación de capital puede ser con fondos propios o ajenos. Generalmente, dicha financiación debe tener un beneficio en el tiempo, gracias al pago de una renta.

El término de financiación también se refiere a la posibilidad de abonar una suma de dinero a lo largo del tiempo, a cambio de abonar una tasa activa hasta cancelar el total de la deuda.

Según el profesor Roberto L. Drimer<sup>13</sup> toda empresa necesita medios activos para desarrollar sus actividades: liquidez disponible, cuentas a cobrar, materias primas y mercaderías, inmuebles y maquinarias o instalaciones, marcas y patentes, y otros bienes e inversiones.

Los aportantes de fondos pueden ser externos a la empresa, esa es la parte de la Estructura de Financiamiento que llamamos Pasivo, en sus distintos orígenes: comerciales, financieros, fiscales y otros de corto y de largo plazo.

Los fondos propios de la empresa figuran en el otro componente del financiamiento: el Patrimonio Neto. Allí encontramos el capital legal, las reservas y la reinversión de parte de las utilidades. Esta última suele ser la principal fuente de financiamiento directo o indirecto de las empresas; directo como fuente de fondos e indirecto proveyendo al pago de los servicios del pasivo o atrayendo inversiones de capital propio.

---

<sup>12</sup> PORTO, José Manuel. *Fuentes de Financiación*. Ed. Osmar D. Buyatti. Buenos Aires, Argentina. 2004. p. 23.

<sup>13</sup> DRIMER, Roberto L. *Finanzas de Empresas*. Segunda edición. Ed. Osmar D. Buyatti. Buenos Aires. 2001. p. 21.



## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

Para el Dr. Villegas<sup>14</sup> la financiación hace referencia a la captación de recursos propios o de terceros para aplicar a la inversión o compra de bienes. Además este incorpora la definición de financiación a empresas como el acto de constituir el capital necesario para fundar una empresa o para transformarla en otra mayor, o de surtir de fondos para llevar a cabo una operación o respaldar un negocio.

Para el autor citado es también necesario hacer la distinción entre financiación directa e indirecta. En la primera los prestatarios captan fondos directamente de los prestamistas en los mercados financieros por la venta de instrumentos financieros que constituyen derechos sobre los ingresos o activos futuros del prestatario. Sin embargo, en la segunda, los denominados intermediarios financieros (bancos, cajas, entidades de depósito) intervienen en la transferencia de recursos entre ahorradores y prestatarios por la toma de fondos de los ahorradores mediante la emisión de un pasivo, y adquirir un activo, a través de la concesión de préstamos o la adquisición de obligaciones y bonos emitidos por empresas.

Para el profesor Hugo Arreghini<sup>15</sup>, para que los aportes se reconozcan como financiación no se exige un origen determinado. La calidad del que hace la entrega de los fondos, definida por el propósito que persigue al ponerlos a disposición del receptor, no modifica su situación.

Financiar no exige obtener por el que hace el aporte una retribución material directa. Luego, basta que se produzca el ingreso de los fondos para interpretar que la empresa que los recibe se financia con ellos. La donación es, en consecuencia, un acto financiero.

Con una visión más integradora sobre el financiamiento a las empresas, el autor James Van Horne<sup>16</sup> considera que la inversión de fondos en activos determina el tamaño de la empresa, sus utilidades de las operaciones, su riesgo como negocio y su liquidez. La obtención de la mejor mezcla de financiación y

---

<sup>14</sup> VILLEGAS, Carlos G. *Compendio jurídico, técnico y práctico de la actividad bancaria*. Ed. Depalma. Buenos Aires. 1985. p. 1291.

<sup>15</sup> ARREGHINI, Hugo R. *Financiamiento y efectos en la inversión de la empresa*. Ed. Macchi. Buenos Aires. 2003. p. 2.

<sup>16</sup> VAN HORNE, James. *Administración Financiera*. Decima edición. Ed. Pearson Educación. Buenos Aires. 1997. p.13.



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

---

dividendos determina los cargos financieros de la compañía y su riesgo financiero, también impacta sobre su evolución. Todo esto exige una amplia perspectiva y una creatividad alerta que influirá en casi todas las facetas de la empresa.



#### **4.2 Fuentes de financiamiento: Definiciones de los instrumentos más utilizados en el sector agropecuario**

Según el Dr. José Manuel Porto<sup>17</sup> podemos agrupar a las distintas alternativas de financiación, según el ámbito en que se origina o se desarrolla la operatoria:

- a) Comerciales: cheque diferido, cuenta corriente, factura de crédito, fideicomiso, leasing operativo o de locación, letra de cambio, pagaré, tarjeta de compra, tarjeta de crédito.
- b) Mercado de capitales: acciones, bonos, cauciones bursátiles, descuentos de cheques diferidos, fideicomisos financieros, financiación a través de derivados, fondos comunes cerrados de inversión, fondos de inversión directa, obligaciones negociables, opciones, securitización, swaps, valores de corto plazo.
- c) Entidades financieras: aceptaciones bancarias, adelanto en cuenta corriente, cesión de plazos fijos, cobranza bancaria de factura de crédito, créditos con garantías reales (hipotecarios, prendarios), descubierto en cuenta corriente, descuento de documentos, factoring, financiación de importaciones, forfaiting, leasing financiero, líneas crediticias de Organismos Internacionales, líneas crediticias de otros países, pre y post-financiación de exportaciones, préstamos personales, warrant.

Como se ha visto las fuentes de financiación existentes son muy numerosas, en tal sentido definiremos según los especialistas las principales fuentes utilizadas en el ámbito agropecuario para después introducir un estudio más profundo de la figura del fideicomiso.

Para la profesora Mirta Herzog<sup>18</sup>, habrá contrato de Leasing cuando el dador convenga transferir al tomador la tenencia de un bien cierto y determinado para su uso y goce, contra el pago de un canon, y le confiera una opción de compra por un precio.

---

<sup>17</sup> PORTO, José Manuel, op. cit. p. 51.

<sup>18</sup> HERZOG, Mirta, op. cit. p. 97.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

Según el Dr. Julián Martín<sup>19</sup> el instrumento financiero Warrant, es un instrumento de corto plazo. El crédito se gestiona con garantía real sobre un stock de mercaderías, que se depositan en custodia, en almacenadoras, especialmente autorizadas.

El Factoring, para el Dr. Nicolas Malumian<sup>20</sup> es el contrato por el cual una entidad financiera o sociedad de factoring, se obliga frente a una empresa, a adquirirle todos los créditos que se originen de manera constante en su negocio durante un período de tiempo determinado abonando por los mismos un precio fijado mediante una proporción establecida sobre sus importes y a prestar servicios de administración y de gestión de cobro, reservándose la facultad de seleccionar esos créditos, y asumiendo los riesgos de incobrabilidad de los mismos.

Según el Dr. Silvio Lisoprawski<sup>21</sup>, se considera Fondo Común de Inversión al patrimonio integrado por conjuntos homogéneos o análogos de bienes, reales o personales, o derechos creditorios con garantías reales o sin ellas, valores mobiliarios con oferta pública, metales preciosos, divisas, derechos y obligaciones derivados de operaciones de futuro y opciones, instrumentos emitidos por entidades financieras autorizadas por el BCRA, y dinero, perteneciente a diversas personas, a las cuales se les reconocen derechos de copropiedad, representados por cuotapartes cartulares o escriturales. Estos fondos no constituyen sociedades, y carecen de personería jurídica.

El Dr. José Manuel Porto<sup>22</sup> define a la figura jurídica del Fideicomiso como el contrato por el cual una persona, denominada fiduciante, transmite la propiedad fiduciaria de bienes determinados a otra, llamada fiduciario, quien los afecta a un fin lícito estipulado, en beneficio de quien se designe beneficiario, y los transmite al cumplimiento de un plazo o condición al fideicomisario. Esta figura se estudiará con mayor detalle en el siguiente punto, correspondiente a las principales características del fideicomiso.

---

<sup>19</sup> MARTÍN, Julián A.; y otros. op.cit. p.187.

<sup>20</sup> MALUMIÁN, Nicolás, y otros. op. cit. p.248.

<sup>21</sup> LISOPRAWSKI, Silvio, op.cit. p.48.

<sup>22</sup> PORTO, José Manuel. op. cit. p. 51.



### 4.3 Definiendo Fideicomiso

Una noción amplia y muy general nos permite caracterizarlo como el negocio mediante el cual una persona transmite la propiedad de ciertos bienes para que sean destinados a una finalidad determinada<sup>23</sup>.

Encontramos entonces dos notas básicas: a) la transferencia de la propiedad, y b) el encargo de confianza, es decir, el destino que el fiduciario debe darle a los bienes que le han transmitido. Este encargo se realiza sin ocultamientos ni simulación.

También, otra forma de definir al fideicomiso sería: el patrimonio de afectación destinado a cumplir el encargo o mandato fiduciario creado por un contrato (contrato de fideicomiso) celebrado entre un fiduciante (parte que transfiere los bienes) y un fiduciario (parte que administra los bienes a favor de un beneficiario).

Un patrimonio de afectación es un conjunto de bienes que se destinan a un proyecto. El fideicomiso no es un sujeto de derecho, sino un patrimonio segregado o afectado a una finalidad.

El fideicomiso no constituye un fin en sí mismo, sino que dota a un determinado negocio de seguridad jurídica. Desde su constitución el fideicomiso es una universalidad jurídica que comprende derechos y obligaciones<sup>24</sup>.

La ley 24.441 denominada de "Financiamiento de la Vivienda y de la Construcción" instituyó en enero de 1995 la figura del fideicomiso tal como la conocemos hoy en día en la Argentina.

Esta ley definió al fideicomiso en su artículo 1º estableciendo que *"Habrá fideicomiso cuando una persona (fiduciante) transmita la propiedad fiduciaria de bienes determinados a otra (fiduciario), quien se obliga a ejercerla en beneficio de quien se designe en el contrato (beneficiario) y a transmitirlo al cumplimiento de un plazo o condición al fiduciante, al beneficiario o al fideicomisario"*<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> FREIRE, Bettina, op. cit. p.51

<sup>24</sup> HERZOG, Mirta, op. cit. 21

<sup>25</sup> Ley 24.441, art.1,





Se desprende de la definición de la ley que para que haya fideicomiso es requisito indispensable que existan bienes cuya propiedad se transfiera para cumplir un fin determinado. En otras palabras, debe existir un bien, dos partes y un encargo, instrucción o mandato fiduciario<sup>26</sup>.

Para que el contrato de fideicomiso tenga virtualidad jurídica es necesario que en el mismo se identifique al fiduciante y al fiduciario. La aceptación del beneficiario no es condición necesaria para que el fideicomiso quede configurado, sin embargo es menester que se lo identifique o bien, que se establezcan pautas que permitan su correcta identificación en el futuro<sup>27</sup>.

#### 4.3.1 Partes intervinientes

Tradicionalmente en la doctrina nacional y extranjera, las partes intervinientes en el contrato de fideicomiso son, en principio, tres: fiduciante, fiduciario y beneficiario.

Se debe tener en cuenta que la ley argentina ha creado una cuarta figura: el fideicomisario. Esta situación trae grandes confusiones, ya que la ley no la define.

En el derecho comparado, la expresión fideicomisario se utiliza como sinónimo de beneficiario, pero la ley 24.441 ha querido expresamente diferenciar al fideicomisario del beneficiario, sin darle al primero un contenido expreso<sup>28</sup>.

Cabe aclarar que desde un punto de vista estricto, sólo serían partes del fideicomiso (firmantes necesarios del contrato de fideicomiso) el fiduciante y el fiduciario pues tanto el beneficiario como el fideicomisario se rigen por las reglas atinentes a las estipulaciones a favor de terceros. En virtud de lo dicho existirán hasta cuatro posibles participantes pero sólo dos partes<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> MALUMIÁN, Nicolas, y otros. op. cit. p.3.

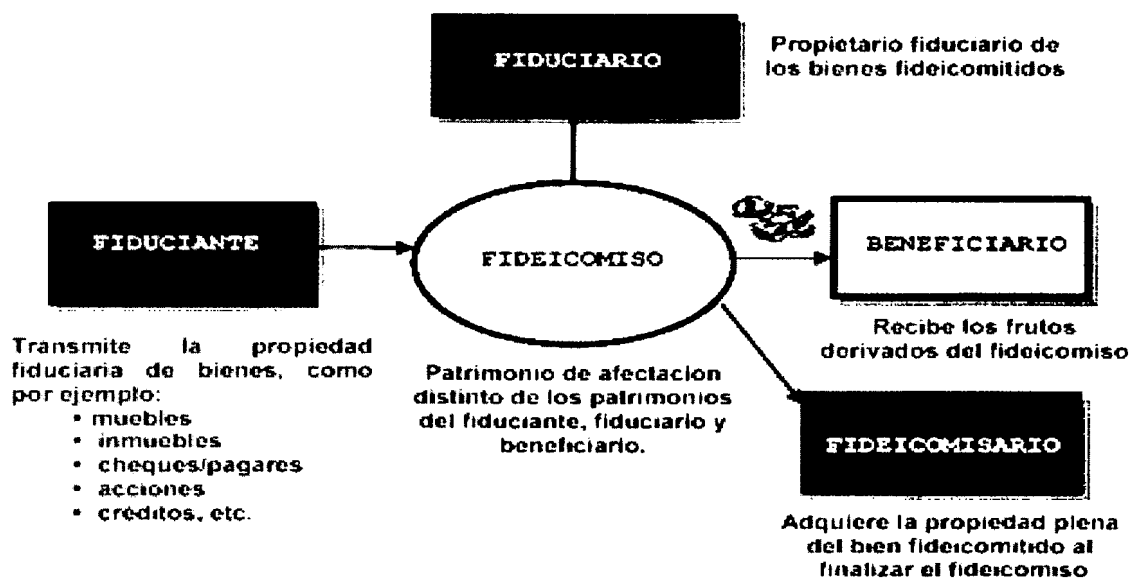
<sup>27</sup> HERZOG, Mirta, op. cit. p. 22.

<sup>28</sup> FREIRE, Bettina, op. cit. p. 109.

<sup>29</sup> MALUMIÁN, Nicolás, y otros. ob. cit. p. 23.

Los cuatro participantes pueden, en general, ser tanto personas físicas como jurídicas, excepto en el caso del fideicomiso financiero donde el fiduciario debe ser una entidad financiera (sujeta a la ley 21.526) o una sociedad autorizada por la Comisión Nacional de Valores para actuar como "fiduciario financiero" (artículo 19 de la Ley 24.441)<sup>30</sup>.

Gráfico 1. Esquema general de fideicomiso ordinario



*Fuente: Elaboración propia.*

#### 4.3.1.1 Fiduciante

Es quien transmite los bienes y quien instruye al fiduciario las condiciones, requisitos, objetos, etc. que hacen a su gestión. Esta es una de la puntas del negocio, el que le da nacimiento al mismo y no existen dudas que puede recaer

<sup>30</sup> MARTÍN, Julián A.; y otros. op.cit. p. 38.



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

en varias personas, físicas o jurídicas, ya que la ley de fideicomiso no establece ninguna limitación al respecto<sup>31</sup>.

Si bien la ley habla del fiduciante en singular nada obsta de que exista multiplicidad de fiduciantes. Esta situación puede responder a: (i) un aporte fiduciario hecho originalmente en conjunto, (ii) a una pluralidad de fiduciarios prevista pero no ejecutada en forma conjunta, o (iii) puede responder a una circunstancia fortuita posterior.

La doctrina nacional e internacional consiste en que la regla general es que el fiduciante sólo tiene poderes de disposición sobre los bienes fideicomitidos hasta el momento de la transferencia de la propiedad fiduciaria. En tal sentido, en el marco del ordenamiento norteamericano, Mennell sostiene que luego de la manifestación de la voluntad de crear un fideicomiso y de transferir la propiedad, el interés en el fiduciante es solo histórico, por lo que el análisis del rol del fiduciario debe basarse en su capacidad para transmitir la propiedad y manifestar su voluntad de crear un fideicomiso<sup>32</sup>.

Además, el fiduciante es quien designa quiénes serán los beneficiarios, como así también si la administración se hace en su propio beneficio. Este podríamos decir que es su principal derecho o acto de voluntad unilateral, como así también que su obligación principal es transferir los bienes objeto del fideicomiso.

El fiduciante puede ser al mismo tiempo, beneficiario, cuando constituye el fideicomiso a su favor.

En el sector agropecuario la figura del fiduciante, en la mayoría de los casos, se encuentra representada por productores e inversores de otras aéreas de la economía que ven en el fideicomiso a la herramienta útil y versátil que les permite a menores costos de financiamiento obtener una mayor rentabilidad<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> HERZOG, Mirta, op. cit. p. 22.

<sup>32</sup> MALUMIÁN, Nicolás, y otros. op. cit. p. 24

<sup>33</sup> HERZOG, Mirta, op. cit. p. 22.



#### 4.3.1.2 Fiduciario

Es el que adquiere los bienes, y se compromete a cumplir con el encargo y a darles el destino que determine el fiduciante en el contrato o en el testamento. Deberá administrar, enajenar o realizar los actos pertinentes respecto de los bienes fideicomitidos para la consecución de la finalidad señalada en el acto constitutivo<sup>34</sup>.

La ley 24.441 ha adoptado un criterio amplio en cuanto a la posibilidad de que tanto las personas físicas como las jurídicas puedan ser fiduciarios (art. 5°). Sin embargo, existen dos excepciones a este principio, el fiduciario ordinario público y el fiduciario financiero. Este principio y sus excepciones permiten que cualquier persona pueda actuar como fiduciario de un fideicomiso ordinario, pero que se requiera de una autorización para ofrecer los servicios fiduciarios al público o para actuar como fiduciario de un fideicomiso financiero.

#### ***El fiduciario ordinario público***

El artículo 5 de la ley establece que: *"sólo podrá ofrecerse al público para actuar como fiduciarios las entidades financieras autorizadas a funcionar como tales sujetas a las disposiciones de la ley respectiva (la ley 21.526 de Entidades Financieras y modificatorias) y las personas jurídicas que autorice la Comisión Nacional de Valores quien establecerá los requisitos que deban cumplir"*<sup>35</sup>.

El elemento determinante para calificar a un fiduciario de ordinario público es la "oferta pública" de servicios fiduciarios no así la cantidad de contratos suscriptos.

En línea con el citado artículo, las normas de la CNV<sup>36</sup> establecieron que podrán actuar como fiduciarios ordinarios públicos los siguientes sujetos:

- Las entidades financieras autorizadas (Ley 21.526 de Entidades Financieras).
- Las cajas de valores autorizadas (Ley 20.643 y su reglamentación).

<sup>34</sup> FREIRE, Bettiana, op. cit. p. 110.

<sup>35</sup> Ley 24.441, art. 5.

<sup>36</sup> MALUMIÁN, Nicolás, y otros. op. cit. p.25.



- Las sociedades anónimas argentinas y extranjeras establecidas en el país, que se inscriban en el Registro de Fiduciarios Ordinarios Públicos.
- Las personas físicas o sociedades, domiciliadas en el país, que soliciten su inscripción en el Registro de Fiduciarios Ordinarios Públicos.
- El representante de los obligacionistas, en los términos del artículo 13 de la Ley 23.576 (modificada por Ley 23.962) de Obligaciones Negociables.

Otra interpretación acerca del fiduciario, es, quien recibe los bienes en propiedad fiduciaria, debe actuar "con la prudencia y diligencia del buen hombre de negocios que actúa en base a la confianza depositada en él" (artículo 6 de la ley 24.441).

El fiduciario en un fideicomiso agropecuario deberá ser un idóneo en el manejo productivo y de gestión, además de estar muy atento a los mandatos del fiduciante, prestar especial atención a los efectos de agentes externos –factores climáticos, suelo, etc.- que se encuentran en constante interacción con el negocio, pudiendo estos causar resultados negativos a la inversión. No sólo deberá prestar atención a la comercialización de los productos sino al proceso de producción de los mismos teniendo en cuenta las características de la demanda del mercado interno y externo<sup>37</sup>.

#### **4.3.1.3 Beneficiario**

Desde un punto de vista práctico, el fideicomiso genera una división de la propiedad en propiedad formal (en cabeza del fiduciario) y beneficios emergentes de la misma o propiedad económica, en cabeza del beneficiario. En otras palabras, beneficiario es quien tiene el derecho a los beneficios económicos que emerjan del patrimonio fiduciario.

El beneficiario no es parte del contrato de fideicomiso sino que revisten esta calidad el fiduciante y el fiduciario. Sin embargo, considerando que el contrato de fideicomiso es a favor del beneficiario, sería recomendable que el mismo firme el contrato constitutivo del fideicomiso aceptando tanto las ventajas emergentes del mismo como así también las eventuales obligaciones que el mismo le imponga.

---

<sup>37</sup> HERZOG, Mirta, op. cit. p. 23.



El beneficiario puede ser el mismo fiduciante. Los beneficiarios pueden ser varios, caso en el cual, para el ejercicio de sus derechos, se establecen, en derecho comparado, mecanismos como el de la mayoría, la intervención del juez, etc.<sup>38</sup>.

En el caso de varios beneficiarios, nuestra ley establece una norma supletoria en cuanto a la distribución de los beneficios.

El apartado 2° del art. 2° establece expresamente: "Podrá designarse más de un beneficiario, los que salvo disposición en contrario se beneficiarán por igual".

No debe identificarse al beneficiario con alguien que recibe una liberalidad. Su característica es recibir durante la vigilancia del fideicomiso -o al tiempo de su extinción- la prestación o prestaciones que se determinen en el contrato. También podrán designarse beneficiarios sustitutos para el caso de no aceptación, renuncia o muerte (art. 2°, párr. 2°, ley 24.441)<sup>39</sup>.

Si ningún beneficiario aceptase el beneficio otorgado a su favor en el fideicomiso, o si todos los beneficiarios renunciaran o no aceptaran, o por último, si ninguno llegase a existir se entenderá que el beneficiario es el fideicomisario (párr. 3°, art. cit.).

Finalmente, para el supuesto de que el fideicomisario tampoco llegara a existir, renunciara o no aceptara, el beneficiario será el fiduciante (párr. 3°, in fine, art. cit.).

En el sector agropecuario los beneficios pueden ser distribuidos en dinero o en especie. En el caso de los fideicomisos de invernada o cría, por ejemplo, el beneficiario puede optar por recibir sus beneficios en kilogramos de hacienda<sup>40</sup>.

#### **4.3.1.4 Fideicomisario**

En varias legislaciones latinoamericanas se denomina fideicomisario a quien resulta beneficiario de los frutos del fideicomiso sin distinguirlo de quien recibe

---

<sup>38</sup> FREIRE, Bettiana, op. cit. p. 114.

<sup>39</sup> Ley 24.441, art. 2.

<sup>40</sup> HERZOG, Mirta, op. cit. p. 23.



los bienes al final del contrato. Bajo el Derecho Argentino es quien tiene el derecho a recibir el bien al finalizar el fideicomiso.

Este participante se diferencia del beneficiario en que es aquél que recibe los frutos de los bienes a lo largo de la vida del fideicomiso, mientras que el fideicomisario los recibe al finalizar el mismo<sup>41</sup>.

La ley 24.441 establece que el contrato deberá contener el destino final de los bienes, y por ende la determinación del fideicomisario.

#### **4.3.1.5 Coexistencia de diversos roles en la misma persona**

Según lo normado por la ley 24.441, es facultad del fiduciante determinar quién será el beneficiario y quién el fideicomisario, nada obsta a que dichas partes coincidan en una misma persona. Además, por aplicación del artículo 2 de la ley, el fiduciante puede llegar a ser beneficiario y al mismo tiempo fideicomisario, en cuyo caso las figuras del instituto se limitan a dos. *Fiduciante – Beneficiario – Fideicomisario*, por un lado y *Fiduciario* por el otro.

Además la ley en su artículo 7 prohíbe que el fiduciario adquiera la calidad de beneficiario y/o de fideicomisario al establecer “la prohibición de adquirir para sí los bienes fideicomitados”. A su vez el fiduciante no puede ser fiduciario, en tal caso el fideicomiso se considera nulo.

En determinados fideicomisos pueden incorporarse con posterioridad a su constitución, nuevos fiduciantes, beneficiarios o fideicomisarios.

A continuación se detallan las características de los fideicomisos donde las partes intervinientes coexisten en una misma persona:

##### **a) Fiduciante – Beneficiario**

En este caso la persona que crea el fideicomiso y transmite la propiedad fiduciaria y quien recibe los beneficios de la administración son la misma. El fin

---

<sup>41</sup> MALUMIÁN, Nicolas y otros. op. cit. p 29.



## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

perseguido por el fiduciante es, generalmente, lograr una administración profesional de activos y la posibilidad de reunir varias partes bajo una estructura jurídica segura que posibilite la realización de un proyecto<sup>42</sup>.

Los fideicomisos con fiduciantes beneficiarios son mucho más ágiles que una sociedad anónima pues permiten, entre otros aspectos, el pago de utilidades a lo largo del proyecto sin necesidad de que exista un balance aprobado con utilidades líquidas y realizadas<sup>43</sup>.

Esta clase de fideicomisos están previstos expresamente en la ley del impuesto a las Ganancias en su artículo 69, constituyendo un caso en el cual el fideicomiso no es sujeto del Impuesto a las Ganancias sino sus participantes, en la medida en que estos últimos sean residentes fiscales argentinos.

Cabe destacar que nos encontramos frente a un caso particular, esto es, el único vehículo de inversión que permite limitar la responsabilidad de sus participantes sin crear un sujeto a los fines fiscales.

Recordemos que, por ejemplo, en USA, esta clase de vehículo se encuentra disponible a través de la figura de la Limited Liability Company y representa la forma en que se organizan la mayoría de las PyMEs.

En la República Argentina, el contar con la posibilidad de limitar la responsabilidad sin alterar el tratamiento fiscal de los participantes representa una muy interesante posibilidad para viabilizar negocios.

### **b) Fiduciante – Fiduciario** (*el fideicomiso por acto unilateral*)

La doctrina se ha mostrado contraria a esta clase de fideicomisos y ha sostenido que "la idea de constitución de fideicomisos *por acto propio* debe ser desechada por consideraciones del orden lógico y por otras de gran importancia práctica"<sup>44</sup>.

<sup>42</sup> HERZOG, Mirta, op. cit. p. 23.

<sup>43</sup> MALUMIÁN, Nicolás y otros. op. cit. p.30.

<sup>44</sup> MARTÍN, Julián A.; y otros. op. cit. p.45.





En la misma línea Lisoprawski expresa que el artículo 1 de la ley 24.441 “claramente se refiere a la transmisión de la propiedad *a otro*, el fiduciario” y que entendía que la reglamentación, en este aspecto, era inconstitucional, pues pretendía modificar normas y principios contenidos en leyes de superior jerarquía, para concluir expresando que “desde el punto de vista puramente económico el instituto es claramente ventajoso y comparto su necesidad, pero creo que es inconveniente suplir la voluntad del legislador por vía reglamentaria en contra de normas expresas del Código Civil y de la propia ley 24.441...”<sup>45</sup>.

En un primer momento las normas de la Comisión Nacional de Valores admitieron la creación de fideicomisos por acto unilateral, siempre que hayan recibido la pertinente autorización. Luego debido a las críticas recibidas, dicho organismo dictó la resolución N° 296/97 que estableció que “no podrán constituirse fideicomisos por acto unilateral...”<sup>46</sup>.

En lo referente al derecho comparado, la coincidencia de los roles de fiduciante y fiduciario está permitida, por ejemplo, bajo el ordenamiento norteamericano. En tal sentido, Mennell afirma que “el fiduciario puede ser el fiduciante o puede ser el beneficiario o ambos. La única combinación imposible ocurre si el único fiduciario es el único beneficiario. En tal situación, el título legal y el título en equidad (beneficio económico de la propiedad) se suponen fusionados” por lo que no habría fideicomiso pues supone la división de ambos<sup>47</sup>.

### **c) Beneficiario – Fideicomisario**

En este caso coincide quien recibe los beneficios económicos de la propiedad a lo largo de la vida del fideicomiso y quien recibe los bienes fideicomitidos al finalizar el fideicomiso.

No existe obstáculo alguno en que ambos roles coincidan en una misma persona a tal punto que la propia ley 24.441 en su artículo 2 establece que en caso de que ningún beneficiario aceptare, todos renunciaren o no llegaren a existir, se entenderá que el beneficiario es el fideicomisario.

<sup>45</sup> LISOPRAWSKI, Silvio, op.cit. p. 53.

<sup>46</sup> HERZOG, Mirta, op. cit. p. 24.

<sup>47</sup> MALUMIÁN, Nicolás y otros. op. cit. p.33.



Además, es la situación natural en la mayoría de las legislaciones latinoamericanas que sólo prevén la existencia de un "fideicomisario" que cumple ambas funciones.

#### **d) Fiduciario – Beneficiario y/o Fideicomisario**

A partir de la prohibición contenida en el artículo 7 de la ley que no permite al fiduciario adquirir para sí los bienes fideicomitidos, y de la cual no se puede dispensar al fiduciario por medio del contrato de fideicomiso, se ha derivado la prohibición de que el fiduciario sea beneficiario y/o fideicomisario. Sin embargo, la posibilidad de que sea beneficiario parece un caso que requiere un mayor análisis

El Derecho Norteamericano sostiene que si un fiduciario fuera único beneficiario con cierta permanencia no existiría verdadero fideicomiso pues una misma persona tendría el goce económico y la propiedad formal, por lo que al no existir este desdoblamiento, tendría la propiedad plena.

El derecho latinoamericano, en general, sostiene la prohibición de la calidad de fiduciario y beneficiario de un fideicomiso, con la excepción de Brasil.

Un caso especial es el fideicomiso en garantía, en esta clase de fideicomiso la coincidencia de los roles de fiduciario y beneficiario fue rechazada por ciertos sectores de la doctrina y aceptado por otras.

Es clara la imposibilidad de ser fiduciario y fideicomisario así como la inexistencia de fideicomiso en el caso en que el fiduciario sea el único o principal beneficiario y no se trate de un fideicomiso en garantía. Sin embargo, en el caso de coincidencia parcial o circunstancial del fiduciario y el beneficiario se debería considerar cada caso en particular, en especial los casos de fideicomisos en garantía.



### 4.3.2 Derechos y obligaciones del fiduciario

Hablaremos ahora de los derechos y obligaciones del fiduciario en el fideicomiso. Para el Dr. Malumián<sup>48</sup> este uno de los temas más vastos e importantes, ya que existen muy pocas previsiones en la ley 24.441, quedando las partes intervinientes en libertad para pactar todo aquello que conduzca a la consecución de sus fines, con el único límite que le impone el deber genérico de no dañar a otros, ni utilizar el fideicomiso para violar otras normas legales de carácter indisponible o contra la moral y las buenas costumbres.

La figura del fiduciario es clave en el fideicomiso pues es en quien se confía la propiedad de los bienes y el cumplimiento del encargo encomendado por el fiduciante. Un fideicomiso es tan bueno o malo como su fiduciario.

Partimos del principio según el cual el fiduciario tiene todas las facultades para cumplir la finalidad señalada por el fideicomiso, con las limitaciones que surjan de los términos del encargo o de las reservas hechas por el fiduciante en el momento de constitución<sup>49</sup>.

#### 4.3.2.1 Diligencia del buen hombre de negocios

Adicionalmente a la disposición del artículo 4 que exige que el contrato de fideicomiso contenga los derechos y obligaciones del fiduciario y el modo de sustituirlo si cesare, el artículo 6 establece que:

***"el fiduciario deberá cumplir las obligaciones impuestas por la ley o la convención con la prudencia y diligencia de un buen hombre de negocios que actúa sobre la base de la confianza depositada en él"*<sup>50</sup>.**

Deberá manejar los bienes, según su naturaleza, con los especiales cuidados y precauciones que pueden exigírseles al fiduciario y buscando obtener, al mismo tiempo, las más seguras y mejores condiciones de inversión y remuneración de los recursos o productos.

<sup>48</sup> MALUMIÁN, Nicolás y otros. op. cit. p.137.

<sup>49</sup> MALUMIÁN, Nicolás y otros. op. cit. p. 137.

<sup>50</sup> Ley 24.441, art. 6.



## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

No existe un término medio y abstracto del buen hombre de negocios en general, sino que la norma exige la capacidad adecuada para dirigir los negocios en los que se involucra el fideicomiso.

La jurisprudencia ha establecido que:

***"el patrón de apreciación de conducta que brinda el artículo 59 de la Ley de Sociedades, "diligencia del buen hombre de negocios", impone la previsión de acontecimientos que no resultan absolutamente desacostumbrados en el ámbito de la actividad de la que se trata según la experiencia común"<sup>51</sup>.***

Según el Dr. Silvio Lisoprawski<sup>52</sup>, la diligencia del fiduciario se medirá por el cumplimiento del encargo fiduciario, objetivo del fiduciante al momento de celebración del contrato. Por ello, es importante que este objetivo sea expresado claramente para evitar situaciones indeseables.

Es de estilo incluir cláusulas en los contratos fiduciarios que expresan que de haber dudas el fiduciario deberá y podrá pedir instrucciones y, en el caso en que no obtenga una respuesta en un tiempo razonable, no será responsable si omite actuar.

Esta clase de cláusulas se entiende si se analiza que el fiduciario recibe una retribución muy inferior al monto de los bienes que administrar y, por ende, de la responsabilidad que asume. Es por ello que es fundamental para el fiduciario reducir los riesgos involucrados en la transacción relativos a la resolución de situaciones no previstas para que su actividad sea económicamente viable.

La legislación argentina, a diferencia de otras jurisdicciones latinoamericanas, no prevé que el fiduciario recurra a terceros tales como organismos oficiales de contralor, para que tomen las decisiones por los casos no previstos liberándolo de responsabilidad por las consecuencias de las mismas.

---

<sup>51</sup> Ley de Sociedades Comerciales, art. 59.

<sup>52</sup> LISOPRAWSKI, Silvio, op. cit. p.57.



## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

Uno de los deberes fundamentales del buen hombre de negocios es el de actuar con transparencia. El fiduciario debe poder brindar una clara explicación y fundamentación de su actuar (rendición de cuentas, reportes de avance y asesoramiento profesional que sustente las decisiones técnicas).

El fiduciario debe contar con adecuado conocimiento y asesores en las diversas materias involucradas en la administración. Se debe dar participación a distintos profesionales, por ejemplo asesores legales y fiscales y es necesaria la emisión de opiniones formales escritas que documenten las razones que el fiduciario consideró relevantes.

Otro aspecto vinculado a las tareas de fiduciario es la estricta necesidad de mantener la separación patrimonial de los bienes que integran el fideicomiso. Este deber se materializa en la existencia de una contabilidad separada, debidamente respaldada y, de acuerdo con el monto o clase de activos, auditada por profesionales idóneos.

El artículo 1º del decreto 780/95 establece que toda anotación en balance relativo a bienes fiduciarios, deberá dejar constancia del carácter fiduciario de la propiedad con la leyenda "en fideicomiso".

La doctrina latinoamericana propone llevar adelante la gestión realizando las elecciones de las alternativas más conservadoras. Considerando que también existe un deber de obtener el mayor rendimiento razonable, y que la ley utiliza el standard del "buen hombre de negocios" (y no el del "buen padre de familia" como lo hacen otras legislaciones latinoamericanas) parecería que el fiduciario debería estar a un término medio entre riesgo y rendimiento.

Según la especialista Bettina Freire<sup>53</sup>, es prudente que se estipulen claramente, en el contrato de fideicomiso, las inversiones que puede realizar el fiduciario y los parámetros dentro de los cuales se tomarán las decisiones ya que la legislación argentina nada dice al respecto. En tal sentido, otras legislaciones latinoamericanas limitan las inversiones posibles a cierta clase de títulos valores, por ejemplo títulos públicos o títulos con cierto grado de calificación por calificadoras de riesgo internacionales.

---

<sup>53</sup> FREIRE, Bettina, op. cit. p. 118.



Un deber esencial es el de lealtad a la confianza depositada en la persona del fiduciario y el deber de guardar la confidencialidad de la información comercial o personal que le ha sido confiada o que ha obtenido en el ejercicio de sus funciones.

El fiduciario se encuentra bajo la regla del secreto profesional, que en caso de ser violado sería pasible, además de la responsabilidad civil por los daños causados, de responsabilidad penal.

#### **4.3.2.2 Actos de disposición de los bienes del fideicomiso**

En cuanto a la posible enajenación o disposición de los bienes, habrá que verificar el contenido del acto constitutivo y dependerá del mismo el sustentar una eventual enajenación de los bienes o repudiar dicha posibilidad.

En tal sentido, el artículo 17 de la ley 24.441 dispone que:

***“el fiduciario podrá disponer o gravar los bienes fideicomitados cuando lo requieran los fines del fideicomiso, sin que para ello sea necesario el consentimiento del fiduciante o del beneficiario, a menos que se hubiere pactado lo contrario”<sup>54</sup>***

Para el Dr. Julián Martín<sup>55</sup>, el principio general será que el fiduciario podrá disponer de los bienes a los efectos de cumplir con los fines del fideicomiso, respetando las restricciones que el fiduciante haya impuesto en el acto constitutivo. Las facultades de disposición del fiduciario deberán siempre estar orientadas a conseguir el objetivo antes señalado.

Si el fiduciante no desea dejar librado al criterio del fiduciario tal decisión, deberá prever expresamente la prohibición de disponer de los bienes, o en su defecto, establecer la forma en que dicha facultad podrá ejercerse.

---

<sup>54</sup> Ley 24.441, art. 17.

<sup>55</sup> MARTÍN, Julián y otros. op. cit. p.49.



Cabe mencionar que en el caso en que se gravara o dispusiera más allá de las facultades del contrato o sin el debido asentimiento, el fiduciario incurriría en la responsabilidad civil y en la responsabilidad penal que veremos más adelante.

Desde un punto de vista práctico, el artículo 17º da un amplio margen a la autonomía de la voluntad por lo que existe enorme flexibilidad para darle al negocio el perfil particular buscado por las partes. Por otra parte, en el caso de adquirirse bienes de un fiduciario, es estrictamente necesaria la lectura en detalle del contrato de fideicomiso para asegurarse que no está actuando fuera de sus facultades.

#### **4.3.2.3 Responsabilidad del fiduciario por deudas del fideicomiso**

El principio general en materia de responsabilidad está dado por las claras prescripciones del artículo 16 de la ley 24.441: "Los bienes del fiduciario no responderán por las obligaciones contraídas en la ejecución de fideicomiso, las que solo serán satisfechas con los bienes fideicomitidos"<sup>56</sup>.

El fiduciario debe aclarar siempre que actúa en carácter de tal con el fin de que no quede involucrado su patrimonio propio. Si la situación no fuera expuesta claramente, la contraparte podría agredir el patrimonio del fiduciario.

Cabe mencionar que en materia fiscal el fiduciario es responsable por el ingreso de los gravámenes del fideicomiso hasta la prescripción de los mismos sin importar si el fideicomiso ya ha sido liquidado.

Además de la responsabilidad que pueda corresponderle al fiduciario por el derecho común, como consecuencia de no haber actuado con la prudencia necesaria en el manejo de los bienes que le han sido transmitidos, puede suceder que incluso, incurra en un delito.

La ley 24.441, en su artículo 88, agrega al artículo 173 del Código Penal los incisos 12 a 14. El primero de ellos tipifica con un supuesto especial de defraudación el caso en el que el fiduciario disponga, grave o perjudique, los

---

<sup>56</sup> Ley 24.441, art. 16.



bines fideicomitidos en beneficio propio y de esta forma defraude los derechos de los cocontratantes<sup>57</sup>.

#### 4.3.2.4 Rendir cuentas de su gestión

La rendición de cuentas supone un informe completo del resultado del encargo fiduciario, y la presentación de un balance del fideicomiso, acompañado de un estado de pérdidas y ganancias que registre ingresos y egresos, y muestre la existencia o no de un superávit obtenido por la gestión, en caso de corresponder.

El artículo 7 de la ley 24.441 dispone que:

***“el contrato no podrá dispensar al fiduciario de la obligación de rendir cuentas la que podrá ser solicitada por el beneficiario conforme a las previsiones contractuales (...) en todos los casos los fiduciarios deberán rendir cuentas a los beneficiarios con una periodicidad no mayor a 1 año”***<sup>58</sup>.

El contrato podría incluir la obligación de rendir cuentas a otras partes involucradas o aún a terceros.

Según el Dr. Malumián<sup>59</sup>, el fiduciante tiene derecho a solicitar la rendición de cuentas aún en el caso en que no haya sido previsto en el contrato pues a éste le corresponde la facultad de remover al fiduciario frente a su mal desempeño, o de ser citado en caso de que tal solicitud sea llevada a cabo por el beneficiario. La violación del deber de rendir cuentas en el plazo establecido por la ley, o el testamento, o el contrato, constituye justa causa para solicitar la remoción del fiduciario. Esto es así porque su incumplimiento implica la pérdida de la confianza en él depositada y por consiguiente, se configura el incumplimiento del encargo que constituye una razonable causal para pedir su remoción.

<sup>57</sup> FREIRE, Bettiana, op. cit. p. 123.

<sup>58</sup> Ley 24.441, art. 7.

<sup>59</sup> MALUMIÁN, Nicolás y otros. op. cit. p. 139.





## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

A partir de las disposiciones del Código de Comercio aplicables a la rendición de cuentas, los fideicomisos deberían recibir los bienes claramente identificados en el contrato, lo que conlleva la necesidad de un inventario inicial en el caso de existir pluralidad de bienes.

Asimismo, sería indispensable llevar contabilidad y, en los casos en que los montos involucrados o la actividad desarrollada lo justifique, contar con una auditoría independiente, de acuerdo con los usos y costumbres del mercado.

La rendición de cuentas es la contracara de la libertad para actuar del fiduciario. La ley le otorga un amplio campo de acción que puede ser restringido por contrato, pero en todos los casos le impone el contrapeso de la adecuada rendición de cuentas que no puede ser dispensada en el contrato. Es decir, existe libertad pero para actuar responsablemente.

Algunos aspectos jurídicos relevantes en cuanto a la rendición de cuentas:

- Una persona que actúa por cuenta de otra, o en interés ajeno. El artículo 70 del Código de Comercio dispone que todo comerciante que contrata por cuenta ajena está obligado a rendir cuenta instruida y documentada de su comisión o gestión.
- Razón del cometido detallando los actos cumplidos en nombre o interés del tercero, mediante la exposición de todo el proceso económico y jurídico propio de ellos. El artículo 68 del Código de Comercio establece que toda negociación es objeto de una cuenta. Toda cuenta debe ser conforme a los asientos de los libros de quien la rinde, y debe ser acompañada de los respectivos comprobantes.
- Estipulación en la rendición de cuentas del resultado final. En este sentido, el Código establece que al fin de cada negociación, o en transacciones comerciales de curso sucesivo, los comerciantes corresponsales están respectivamente obligados a la rendición de la cuenta de la negociación concluida, o de la cuenta corriente cerrada al fin de cada año.

La ley 24.441 dispone expresamente que el contrato no podrá dispensar al fiduciario de la obligación de rendir cuentas.



El artículo 71 del Código de Comercio dispone que: ***"en la rendición de cuentas, cada uno responde por la parte que tuvo en la administración". Esto lleva a afirmar que en el caso en que exista un co-fiduciario de los bienes fideicomitidos, cada uno respondería por su actuación***<sup>60</sup>.

El artículo 73 dispone que: ***"el que deja transcurrir un mes, contado desde la recepción de una cuenta, sin hacer observaciones, se presume que reconoce implícitamente la exactitud de la cuenta, salvo la prueba contraria, y salvo igualmente la disposición especial a ciertos casos. Las reclamaciones pueden ser judiciales o extrajudiciales"***<sup>61</sup>.

#### 4.3.2.5 Remuneración y reembolso de gastos

La Ley 24.441, en su artículo 8, establece la presunción legal de onerosidad de la función del fiduciario: ***"salvo estipulación en contrario, el fiduciario tendrá derecho al reembolso de los gastos y a una retribución. Si ésta no hubiese sido fijada en el contrato, la fijará el juez teniendo en consideración la índole de la encomienda y la importancia de los deberes a cumplir"***<sup>62</sup>.

Según la especialista Bettina Freire<sup>63</sup>, es común prever en los contratos una remuneración basada en un porcentaje de los activos conjuntamente con alguna remuneración variable vinculada al éxito o la importancia de las tareas cumplidas.

Asimismo, se podría pensar en un honorario inicial por las tareas especiales, denominadas "start up", que requiere la puesta en marcha del fideicomiso.

Cuando exista una estipulación expresa que determine que el fiduciario realizara sus tareas sin recibir remuneración alguna, estaremos ante un contrato de fideicomiso celebrado a título gratuito. Caso contrario, el fiduciario tendrá derecho al reembolso de los gastos y a una retribución; es decir, estaremos frente a un contrato de fideicomiso celebrado a título oneroso.

<sup>60</sup> Código de Comercio, art. 71.

<sup>61</sup> Código de Comercio, art. 73.

<sup>62</sup> Ley 24.441, art. 8.

<sup>63</sup> FREIRE, Bettiana, op. cit. p. 125.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

Si el fiduciario realiza gastos en el desempeño de su encargo, es lógico que tenga derecho a reembolsárselos, como ocurre de ordinario en todas las actividades de gestión.

Lo que no dice la ley es a cargo de quién estará dicha retribución. Ateniéndose a ello, la libertad de las partes es total. Podrá pactarse que la misma esté a cargo del fiduciante o del beneficiario, o que se pague con parte de los frutos o de la renta obtenida del mismo fideicomiso.



#### 4.4 Competitividad de las empresas agropecuarias

Se inició este punto desarrollando las principales teorías sobre competitividad y estrategias competitivas, para luego plantear la problemática de las teorías relacionadas con la competitividad de las empresas agropecuarias.

En términos de Michael Porter<sup>64</sup>, la competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas. La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir con su desempeño, como las innovaciones, a una cultura cohesiva o una buena implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Complementando su visión, Porter<sup>65</sup> señala que las organizaciones no llegarán a alcanzar el éxito a menos que basen sus estrategias en la mejora y la innovación, en la resuelta voluntad de competir y en una comprensión de su entorno nacional y de la forma de mejorarlo.

Toda empresa que, compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva<sup>66</sup>, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o pudo haberse originado en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa. Dejado a sus propios medios, cada departamento funcional inevitablemente seguirá los enfoques dictados por su orientación profesional y las motivaciones de quienes están a su cargo. Sin embargo, la suma de estos enfoques departamentales rara vez llega a ser la mejor estrategia.

Según el profesor Esteban Brenes<sup>67</sup>, la competitividad del sector agropecuario tiene como fin primordial el desarrollo sostenible de la región y en particular de la agricultura y su medio rural, para lo cual es necesario que una serie de

---

<sup>64</sup> PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva*. Ed. CECSA. 1era Edición. Buenos Aires. 1987. p. 19.

<sup>65</sup> PORTER, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Ed. Plaza & Janes. 1991

<sup>66</sup> PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva*. Ed. CECSA. 2da Edición. Buenos Aires. 1992. p. 13.

<sup>67</sup> BRENES, Esteban. *Políticas públicas para el desarrollo de la competitividad del sector agropecuario*. FAO. Costa Rica. 2001.



capacidades y condiciones a nivel país o región, cadena productiva y empresa sean sustancialmente mejoradas.

La competitividad<sup>68</sup> de la agricultura se debe entender como el logro de ventajas competitivas dinámicas, a través del desarrollo y sostenimiento de altos niveles de productividad, de manera que podamos capturar y mantener un espacio en los mercados nacionales e internacionales que beneficien a amplios sectores de la sociedad.

Las ventajas competitivas son aquellas que el hombre ha creado y que si éste logra mantener actualizadas y en mejora constante, también podrán sostener su ventaja competitiva permanentemente. La ventaja competitiva es un término relativo y por lo tanto se refiere a una comparación de un bien o servicio agropecuario producido en un país, región o empresa relativo a ese mismo bien o servicio producido por otro país, región o empresa. Dicha comparación debe ser caracterizada mediante diferentes variables, entre ellas las más importantes son sus bases de diferenciación, su calidad y su costo de producción.

Las ventajas comparativas, por otra parte, se agotan cuando los recursos abundantes se agotan, cualesquiera que estos sean. Por supuesto, esto no significa que las ventajas competitivas no puedan ser apalancadas, por lo menos por un tiempo, en la existencia de ventajas comparativas, sin embargo, esta estrategia ha demostrado no ser sostenible en el tiempo a no ser que se desarrollen verdaderas ventajas competitivas en el mediano plazo.

El desafío más importante está precisamente en pasar de la dependencia de las ventajas comparativas al fortalecimiento y desarrollo de ventajas competitivas dinámicas de la agricultura.

Según FAO<sup>69</sup>, los sistemas de explotación agrícola de todo el mundo presentan cambios intensos provocados por la globalización, la liberalización y la rápida urbanización. Como consecuencia, los agricultores intensifican sus modelos de producción y se diversifican en nuevos tipos de productos en el intento de mejorar sus niveles de vida. El conocimiento técnico no es suficiente y para ser

---

<sup>68</sup> CÁCERES, F. y TREJOS, R. *Modernización de la institucionalidad de la agricultura y el medio rural*. IICA. 1997. p. 4.

<sup>69</sup> FAO. *Calidad y competitividad de la agroindustria rural de América Latina y el Caribe*. Boletín 153. Roma. 2004.



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

---

competitivos y beneficiarse con las nuevas oportunidades que se presentan, los agricultores deben adaptar sus empresas a los cambios del mercado y mejorar su eficiencia, rentabilidad e ingresos.

El deseo de aumentar los ingresos con las ventajas de las nuevas oportunidades del mercado entraña una mayor capacidad de toma de decisiones para competir mejor en este ambiente. El énfasis en el mercado y la exigencia de competitividad demandan una mejor capacidad de gestión.



#### **4.5 Impacto de la globalización en el financiamiento de proyectos de desarrollo regional.**

Para Ulrich Bech<sup>70</sup>, la globalidad quiere decir que se rompe la unidad de Estado Nacional y de la sociedad nacional y se establecen unas relaciones nuevas de poder y competitividad, unos conflictos y entrecruzamientos entre unidades y actores del mismo Estado Nacional por una parte y, por la otra, identidades, espacios, situaciones y procesos sociales transnacionales.

En términos de Campero Cárdenas<sup>71</sup>, en el contexto de la globalización se sigue forzando al gobierno o a las sociedades nacionales y multinacionales a que revean sus filosofías de administración y sus conceptos de estructura para asegurarse que sean las mejores, ya que la transformación que acompaña a la interdependencia económica implica formas post burocráticas de organización. Esto es un nuevo paradigma administrativo.

Según la FAO<sup>72</sup>, en sustitución del enfoque tradicional del crédito agrícola dirigido, está surgiendo una visión más amplia de la financiación agrícola y rural que hace mayor hincapié en la satisfacción de la demanda de crédito rural no agrícola. Dicha visión considera que la movilización de los ahorros locales constituye una fuente importante de fondos para préstamos. La aplicación de tasas de interés de mercado se considera requisito esencial en las iniciativas orientadas a lograr la eficiencia operacional y la solidez financiera de las instituciones rurales.

Para Adams y Nehman<sup>73</sup> el ambiente en el que se desenvuelve la intermediación financiera rural ha cambiado considerablemente en los últimos años, gracias al mejoramiento de la función de los mercados y al creciente proceso de privatización ocurridos en la mayoría de los países en desarrollo. Con todo, uno de los resultados inmediatos de dichas reformas ha sido la disminución constante de los pequeños agricultores y de las familias

---

<sup>70</sup> BECH, Ulrich. *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Ed. Paidós. Barcelona. 1998.

<sup>71</sup> CAMPERO Cárdenas, G. *Aspectos institucionales de la Globalización*. Universidad Autónoma de México, Año 2004.

<sup>72</sup> FAO. *Replanteamiento de las finanzas agrícolas*. Num.1. 2001. p.6.

<sup>73</sup> ADAMS Dale W. y Nehman Gerald I.. *Pobreza, Desarrollo Humano y Servicios Financieros*. The Journal of Development Studies. Junio 1979.



## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

campesinas que cumplen con los requisitos para acceder a un crédito, sumado al encarecimiento de los costos que ellos tienen que pagar por dicho crédito.

Complementando lo mencionado por Adams y Nehman, Roberts y Dick sostienen que uno de los principales objetivos de la reforma del sector financiero es asegurar el acceso de un mayor número de agricultores comerciales y familias campesinas, elaboradores de productos agrícolas, comerciantes y otros empresarios rurales no relacionados con la agricultura (profundización financiera) a una gama más amplia de servicios financieros basados en el mercado (ampliación financiera). Para lograr estos objetivos, será necesario contar con un extenso conocimiento en economía rural, con una política y un marco legal apropiados para la financiación rural y con acceso a servicios de apoyo tanto financieros como no financieros.

Pensar el desarrollo rural sólo desde la base del desarrollo de las cadenas productivas agroalimentarias es mantener una visión sesgada y restrictiva del desarrollo rural. El desarrollo rural requiere de dinámicas y formas de organización productivas mucho más innovadoras<sup>74</sup> asentadas en dos grandes ejes: el enriquecimiento y diversificación de los complejos productivos locales en torno a los tradicionales recursos genéricos por un lado, y la creación de nuevas actividades y servicios innovadores basados en recursos no genéricos. Ambos modelos productivos no son incompatibles, al contrario se refuerzan unos con otros generando dinámicas virtuosas de desarrollo en las áreas rurales.

Según Alejandro Rofman<sup>75</sup>, la construcción de un modelo de gestión patrimonial de los recursos rurales, la consolidación de economías locales dinámicas y diversificadas, y el mejoramiento de los procesos de comercialización, no se puede hacer sólo desde el mercado. Es imprescindible una política voluntaria y explícita de desarrollo productivo rural que parta del Estado.

Dos temas deberán ser abordados por las políticas públicas. El primero, la definición y puesta en marcha de una política económica a nivel rural con

---

<sup>74</sup> SILLI, Marcelo. La Argentina Rural. De la crisis de la modernización agraria a la construcción de un nuevo paradigma de desarrollo de los territorios rurales. Ediciones INTA. Buenos Aires, Argentina. 2005. p. 90-92.

<sup>75</sup> ROFMAN Alejandro B. *Acceso de los pequeños productores al crédito formal e informal*. SAGPyA – PROINDER. Buenos Aires, Argentina. Mayo de 2005. p. 26.





## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

objetivos claros de corto mediano y largo plazo en materia de financiamiento rural (créditos y microcréditos), subsidios para sectores estratégicos, política tributaria, y otras acciones, para lo cual es necesario identificar los estratos y los territorios afectados por dichas políticas. Debe quedar claro que estas políticas no pueden ser globales, sino que deben estar orientadas a sectores y territorios específicos a los cuales se quiere apoyar y consolidar, por lo cual deberá aplicarse en todas las provincias argentinas

El segundo tema a abordar es la política de promoción productiva a realizar en forma conjunta por la Nación, las provincias y los municipios a través de diferentes instrumentos y herramientas como programas nacionales, agencias de desarrollo, corporaciones, cámaras, etc. Para que la promoción al desarrollo productivo pueda ser eficaz a través del tiempo, un esfuerzo en la coordinación de acciones sectoriales y territoriales debe ser realizado, especialmente a través de los procesos de desarrollo de los sistemas rurales locales.

Promover implica identificar actores, vincularlos entre sí, difundir información pertinente al desarrollo productivo, identificar posibilidades de mercado, acompañar a los productores rurales en la definición y puesta en marcha de proyectos, identificando formas y fuentes de financiamiento, poner en marcha diferentes mecanismos de comercialización, etc.

Para Marcelo Sili<sup>76</sup> una mención especial merece la promoción del asociativismo entre productores rurales. La asociación entre productores permitiría generar encadenamientos productivos, lograr escalas más eficientes en la adquisición de insumos, en la producción y en la comercialización de productos, y por último, transferir y generar innovaciones vinculadas a las condiciones locales.

Como consecuencia de lo expuesto, FAO<sup>77</sup> brinda una visión mucho más integradora, que consiste en mejorar la capacidad productiva de los territorios rurales para generar un proceso sostenido de desarrollo productivo a nivel rural, implica entonces valorizar sus recursos en forma integral, buscando diversificar la producción local. Implica también consolidar redes productivas, anclando localmente la renta y diversificando mercados, otorgándole mayor importancia a los circuitos cortos de producción y consumo. Todas estas

---

<sup>76</sup> SILLI, Marcelo. op. cit. p. 95.

<sup>77</sup> FAO. *Replanteamiento de las finanzas agrícolas*. Num.1. 2001. p.23..



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

---

acciones no son posibles sino se realiza en el marco de políticas públicas de largo alcance que contemplen la promoción permanente, especialmente a los sectores más pobres, y el establecimiento de reglas de juego claras, desde el punto de vista económico, orientadas a favorecer a los sectores socialmente más vulnerables y a los sectores estratégicos para el desarrollo productivo nacional.



#### 4.6 Factores que explican las fallas de los mercados financieros rurales

Según el profesor Fidel Cuéllar Boada<sup>78</sup>, la característica frecuente de los mercados financieros rurales en los países subdesarrollados es la persistencia de tres problemas aparentes:

- a. El racionamiento del crédito a los pequeños productores, manifestado en excesos de demanda de crédito.
- b. Las tasas reales de interés explícitas o implícitas muy elevadas para esos mismos agricultores.
- c. La percepción de que ellos están tradicionalmente expuestos a una explotación por prestamistas-comerciantes locales.

La contribución progresiva del análisis económico ha llegado a identificar al menos otros tres problemas, subyacentes en los anteriores, relacionados con defectos en el funcionamiento de los mercados por asimetrías de información:

- d. La selección adversa. Esta se da cuando los demandantes de crédito rural se reservan de manera sistemática – no aleatoria – información relevante acerca de sus propios riesgos de incumplimiento y los prestamistas saben que no tienen esa información y que solo podrían obtenerla a costos sustanciales<sup>79</sup>, desproporcionados frente al tamaño del crédito.
- e. La imposibilidad de supervisión efectiva a los deudores. Los deudores pueden hacer o no el esfuerzo previsto en el contrato y obtener o no el resultado que esperaban, pero los acreedores sólo lo sabrían al momento de manifestarse el incumplimiento de los créditos otorgados, lo cual crea el riesgo moral, es decir, un incentivo perverso de los deudores para transferirles a los acreedores los efectos de las desviaciones negativas

---

<sup>78</sup> CUÉLLAR BOADA, Fidel H. El crédito cafetero en Colombia: economía, instituciones y política 1920-2002. Ed. Universidad Nacional de Colombia. 2004. p. 142.

<sup>79</sup> Este problema fue identificado por primera vez por Akerlof (1970), en un famoso ensayo sobre el mercado de los autos usados, conocidos en inglés como *lemons*, cuando tienen daños ocultos.



materiales, respecto al ingreso neto esperado de los proyectos financiados.

- f. La incapacidad práctica de aplicar las sanciones de la ley contractual en caso de incumplimiento (enforcement). Esto puede ocurrir: porque los derechos de propiedad no estén bien definidos; porque los costos de transacción para que el sistema judicial opere sean excesivos; porque se torne probable la acción política para cambiar las reglas durante el desarrollo del contrato o porque desde el principio las reglas de juego informales señalaban que los créditos podrían considerarse transferencias no reembolsables.

Estos tres problemas subyacentes tienden a fragmentar el funcionamiento de los mercados financieros rurales y se manifiestan en los otros tres problemas aparentes mencionados arriba.

Hoff y Stiglitz<sup>80</sup>, indican cuatro grandes grupos de enfoques teóricos a los problemas estructurales de los mercados de crédito rurales.

*1) El prestamista local es un monopolista usurero.*

Esta es la visión tradicional, centrada en la estructura de la competencia. Esta teoría de las fallas del mercado y de la escuela de la planeación predominó hasta la década del sesenta del siglo XX, con ella se crearon decenas de bancos o rurales oficiales y cooperativas rurales de crédito y se invirtieron miles de millones de dólares en todo el mundo. No obstante lo anterior, los mercados continuaron segmentados, con un fuerte predominio de los préstamos informales, no se lograron crear condiciones de competencia autónoma, persistieron tanto los problemas aparentes como los subyacentes, y las instituciones financieras de desarrollo perdieron cuantías crecientes no solamente por bajas de tasas de recaudo sino por sus problemas endógenos de agencia.

---

<sup>80</sup> CARACCILO de BASCO, Mercedes. *Modalidades de asistencia técnica a los productores agropecuarios en la Argentina*. IICA. Buenos Aires, Argentina. 1998. p. 51-54.



*2) Las imperfecciones en los mercados de crédito rural no son importantes.*

Este enfoque hace un mayor énfasis en la operación del sistema de precios y en el papel de la incertidumbre y del riesgo. El diagnóstico de esta doctrina parece también insuficiente en la medida en que con frecuencia se encuentra que la segmentación es tan fuerte que, en ciertas condiciones, a ninguna tasa de interés hay oferta de crédito para ciertos tipos de productores, por eficientes que ellos sean desde el punto de vista de asignación de recursos. De manera que no es completamente cierto aquello de que el sistema de precios conduce por sí solo al óptimo paretiano. Las condiciones que impiden lograr ese óptimo son en esencia las estudiadas por las otras dos inclinaciones de la teoría económica que siguen a continuación.

*3) La información imperfecta y la ejecución defectuosa impiden el buen funcionamiento de los mercados de crédito, lo cual se resuelve con mecanismos indirectos.*

En las últimas dos décadas, la actividad de crédito se caracterizó como aquel contrato complejo que incluye (a) un intercambio de consumo presente por consumo futuro; (b) un seguro contra el riesgo de incumplimiento; (c) adquisición de información sobre los solicitantes del crédito (el problema de selección); (d) las medidas para incentivar a los prestatarios a realizar los esfuerzos que hagan más probable el servicio de la deuda (el problema de incentivos); y (e) las acciones de ejecución diseñadas para aumentar la probabilidad de repago por los deudores que sean capaces de hacerlo (el problema de ejecución). Los mecanismos indirectos para resolver los problemas subyacentes se concentran en el diseño de contratos de crédito (el conjunto de condiciones financieras vinculadas no solamente a las características del proyecto productivo sino al comportamiento del deudor) y su entrelazamiento con otros contratos en mercados relacionados (comercialización de productos, suministro de insumos, factores de tierra y mano de obra) tal que permita adoptar correctivos oportunos.



*4) Hay que aprender del éxito de los prestamistas informales en el uso de mecanismos directos para resolver los problemas subyacentes.*

Esto implica que los prestamistas inviertan más en adquirir información, sofisticar la selección y la cobranza, y que adopten estrategias para integrar a los prestamistas informales a su cadena, o para definir y trabajar segmentos de mercado que apliquen de algún modo el rango usual de actividades de los intermediarios financieros. Esta tendencia sostiene que los prestamistas formales podrán mejorar su penetración de mercado de manera sostenible y prestar un mejor servicio a los productores solamente cuando logren establecer vínculos efectivos entre los mercados de comercio, crédito y factores productivos y usar la competencia monopolística con agilidad parecida a la de los prestamistas informales.



## **Capítulo 5**

### **5.1 Análisis de situación – La dimensión del problema**

Se expusieron en el capítulo anterior las características que presenta la figura jurídica del fideicomiso como herramienta de financiamiento. Este capítulo será dedicado a dimensionar el nivel de desarrollo financiero de la Argentina a través de cifras y números concretos.

Para ello se seguirán las posturas de los principales referentes del sector y, como lo expresa el Dr. José Manuel Porto<sup>81</sup>, se considera necesario destacar que el financiamiento es una herramienta fundamental que impacta fuertemente en el desarrollo productivo de un país, por eso se analizarán sus principales variables para comprender cómo se haya constituido.

Por lo tanto se inicia analizando uno de los indicadores más utilizados para realizar comparaciones entre los niveles de desarrollo financiero de los distintos países: la Emisión de Crédito al Sector Privado como porcentaje del Producto Bruto Interno (PBI) de ese país.

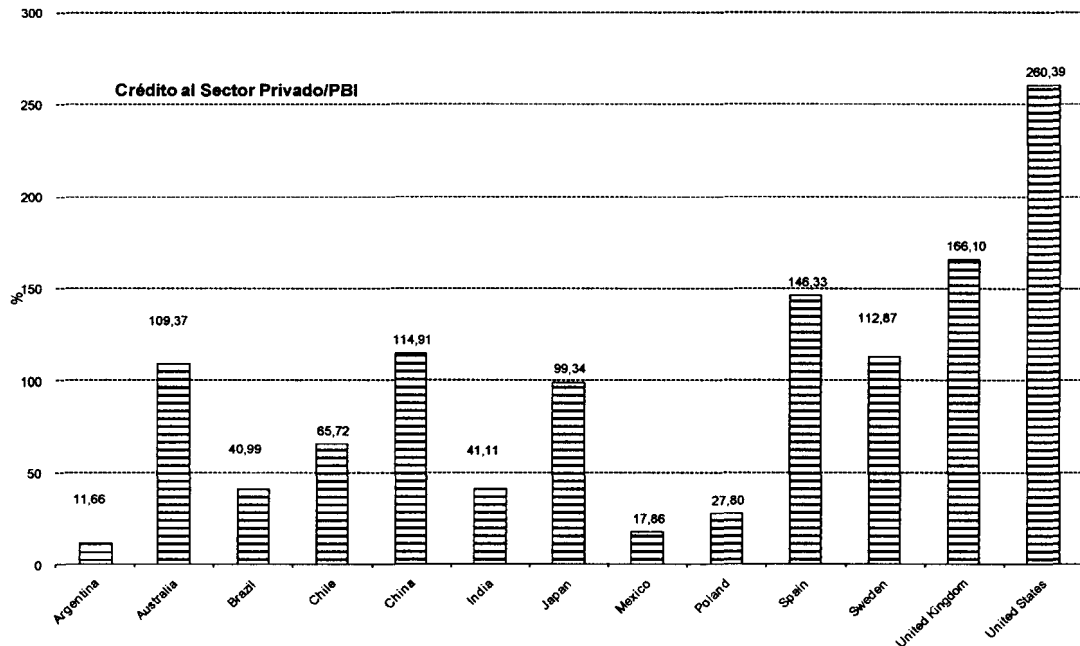
Según Finagro<sup>82</sup>, en la Argentina este indicador arroja un resultado notoriamente inferior al de otros países, alcanzando un 11,66%. Dicho resultado muestra como la Argentina se encuentra por debajo de países de similar desarrollo en lo que respecta a su desarrollo financiero, como se observa en el siguiente gráfico.

---

<sup>81</sup> PORTO, José Manuel. op. cit. p. 27.

<sup>82</sup> SAGPyA, Finagro, Informe El financiamiento en el Sector Agropecuario.(2008)

Gráfico 2. El financiamiento en Argentina – el sistema bancario



Fuente: FINAGRO en base a datos del BCRA

En la actualidad el sistema financiero presenta una oferta de crédito reducida y concentrada en financiar consumo y operaciones de corto plazo.

Para comprender mejor cómo influyen estos factores en el financiamiento, es conveniente analizar cómo se halla conformada la Cartera Activa del Sistema Financiero Argentino<sup>83</sup>.

- El crédito al sector privado es el 32,4% de la cartera del sistema financiero. Sólo el 20% de los activos tiene como destino la financiación de empresas (90% grandes).
- Del crédito a empresas, el de corto plazo representa el 67%.
- El crédito a Largo Plazo (23% del total) es bajo y segmentado.
- A pymes el crédito es 9,8% del total del crédito a empresas (2% del total de activos sistema).
- A pymes agropecuarias es 5,2% del total a empresas.
- A Mypes agropecuarias no llega al 0,5 %.

<sup>83</sup> Finagro. op. cit.(2008)

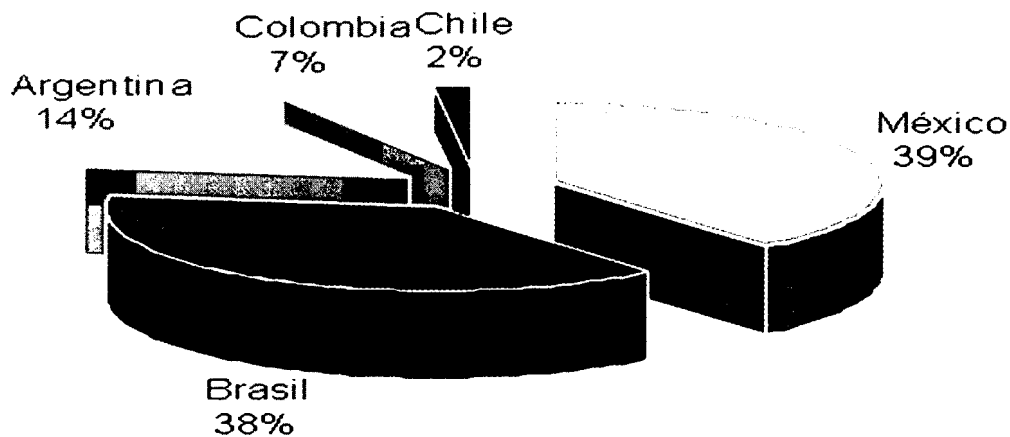


Por todo esto, es que aun sigue existiendo una demanda insatisfecha concentrada en el segmento MiPYME del sector, dado que no alcanza a cubrir los requisitos de solicitud o en el caso que lo logre, las condiciones de plazos y tasas hacen dificultoso su repago.

En toda Latinoamérica una herramienta importante para canalizar inversiones es la figura del fideicomiso, México fue el primer país en América Latina que en la década del '30 incorporó el fideicomiso en base al desarrollo de la figura en los Estados Unidos. Posteriormente otros países de la región siguieron sus pasos, utilizando la legislación mexicana como modelo.

Hoy en día los países con mayores grados de participación sobre el total de fideicomisos emitidos son México y Brasil con un 39% y 38% respectivamente. La participación de nuestro país sobre el total de los fideicomisos emitidos en Latinoamérica en el año 2008 es del 14% sobre U\$S 16.000 millones.

Gráfico 3. Total de Emisiones de fideicomisos en Latinoamérica



Fuente: FINAGRO en base a datos del BCRA

Existe una marcada diferencia en el tipo de créditos que utilizando la figura jurídica del fideicomiso emite principalmente cada país, y cuanto ello representa en su porcentaje total de emisiones, como puede observarse en el siguiente cuadro.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

Cuadro N°1. Principales tipos de créditos emitidos por los distintos países.

	México	Brasil	Colombia	Argentina
Tipos de créditos Emitidos	Hipotecarios	Automotores	Hipotecarios	Consumo
Porcentaje del Total	26%	39%	60%	45%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de FINAGRO.

Además, otro factor a considerar es que la financiación bancaria de proyectos de inversión muchas veces se dificulta debido a que el análisis de riesgo crediticio se fundamenta en criterios objetivos relacionados con las garantías y no con la capacidad de pago de la persona jurídica que emprenderá el proyecto. La separación de patrimonios que genera el fideicomiso permite aislar los riesgos específicos del proyecto de los riesgos remanentes de las personas que intervienen en la ejecución del mismo. De ese modo, mediante una adecuada segregación de riesgos, puede lograrse "financiación al proyecto" en el marco bancario con mejores condiciones, o bien, prescindiendo de los bancos mediante el aporte dinerario de inversionistas<sup>84</sup>.

A partir de todo esto se hace visible una situación en el cual el sistema financiero argentino es pequeño y altamente segmentado lo que dificulta su apertura a determinados sectores que no pueden acceder al crédito, provocando de esta manera una demanda insatisfecha por una parte muy importante del sector.

Además el crédito al sector productivo es muy bajo y el de largo plazo insignificante, éste último conforma un factor indispensable para las actividades agropecuarias, lo que dificulta el apalancamiento por esta vía y se ve obligado a recurrir a otros tipos de financiamiento.

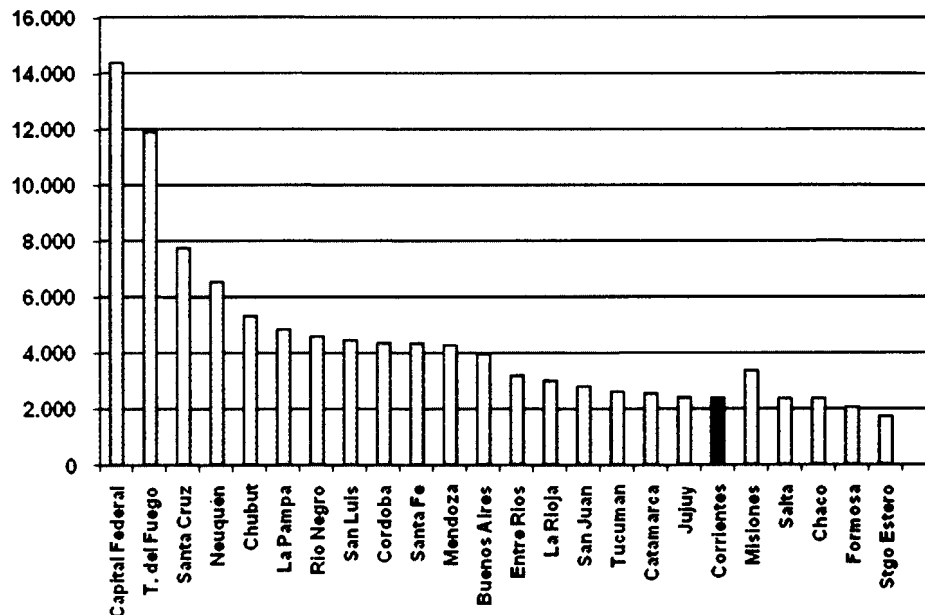
Por todo esto es que se ve que la figura del Fideicomiso se presenta como una herramienta alternativa para el sector agropecuario que hoy en día está desprovisto de un financiamiento tradicional acorde a sus necesidades y en muchos casos no ha logrado encontrar la forma de inyectar capitales para poder llevar adelante sus planes de desarrollo en el sector.

<sup>84</sup> ESTEVÉZ CAMBRA, Sebastián. La producción de biocombustibles a través de la estructuración de fideicomisos agropecuarios. Anales de Legislación Argentina, Tomo LXVIII-A, 32. Buenos Aires, Argentina, 2007.

## 5.2 Situación económica-financiera de la provincia de Corrientes

La provincia de Corrientes actualmente se encuentra por debajo de la media nacional en la mayoría de los indicadores socio-económicos<sup>85</sup>. Su Producto Bruto Geográfico (PBG) total del 2006 fue de 2560 millones de dólares<sup>86</sup>, y su PBG per Cápita es uno de los más bajos del País (ver gráfico 4)

Gráfico 4. PBI Per Cápita de las Provincias Argentinas expresado en millones de dólares (2006)



Fuente: INDEC.

Corrientes presenta una morfología muy apta para el desarrollo de diversas explotaciones agrícolas, forestales y ganaderas; cuenta con dos regiones naturales bien definidas que hacen que la concentración de las actividades cuente con características particulares disímiles entre ellas en varios factores productivos. Presenta en la zona central una gran extensión de bañados que

<sup>85</sup> Los datos utilizados en este informe corresponden a los últimos publicados por los organismos consultados.

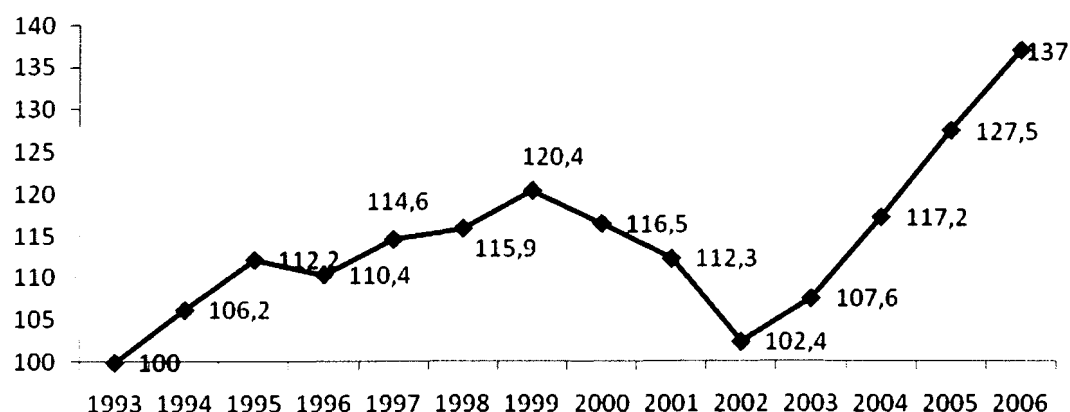
<sup>86</sup> Dirección de Estadísticas y Censos – Provincia de Corrientes

conforman los Esteros del Iberá, con escasa posibilidad de explotaciones agrícolas. Su ubicación geográfica estratégica es clave para la comunicación de los estados integrantes del MERCOSUR y nexos principales para el corredor bioceánico.

Su característica económica la encuadra como una provincia productora de bienes de origen principalmente primario, con un nivel industrial bajo y destinado principalmente al consumo interno. Aporta el 2.44% del PBI del país, generando el 4.92% del PBI primario de Argentina, valores fuertemente inferiores a la media del conjunto de las provincias argentinas.

De acuerdo con las nuevas estimaciones, el PBG a precios constantes tuvo un desempeño destacado durante el período posterior a la caída del régimen de convertibilidad. A partir del 2003 el aumento del nivel de actividad (5,1%, 11,2%, 5,9% y 5,3% en 2003, 2004, 2005 y 2006, respectivamente) permitió a la provincia recuperar y superar los valores previos a la crisis, incluso en lo relativo a su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) del país durante un período caracterizado por un alto crecimiento en el ámbito nacional. Asimismo, esta suba estuvo difundida a todos los sectores productivos, tanto de bienes como de servicios<sup>87</sup>.

**Gráfico 5. PBG a precios 1993- Índice volumen físico**



Fuente: Dirección de Estadística y Censos – Provincia de Corrientes

<sup>87</sup> Dirección de Estadística y Censos – Provincia de Corrientes.

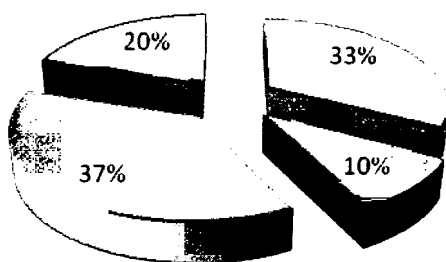
A precios corrientes, el PBG de la provincia en el año 2006, fue de 7.496 millones de pesos y representó el 1,2% del PIB del país. Asimismo, el valor bruto de producción alcanzó 11.588 millones de pesos. Por su parte, la relación valor agregado/valor bruto de la producción, que durante el período 1993 a 2001 fue del orden del 70% y llegó al 71,5% en el año 2000, comenzando luego un proceso descendente que culminó en 64% en 2006. Esto es concordante con una evolución en el mismo sentido a nivel nacional.

Su característica económica se encuadra como una provincia productora de bienes de origen principalmente primario, con un nivel industrial bajo y destinado principalmente al consumo interno.

El cambio más significativo en la composición sectorial del PBG entre los últimos años de la década del '90 y hasta el 2003, se encuentra basado en el crecimiento del sector primario, a expensas de la caída de la participación relativa que tuvieron algunos de los rubros del sector terciario.

**Gráfico 6. Bienes: Origen Sectorial (2006)**

■ Sector Primario                      ■ Electricidad, Gas y Agua  
■ Industria Manufacturera          ■ Construcción



Fuente: Dirección de Estadística y Censos – Provincia de Corrientes

Con respecto a la situación financiera, el estado provincial tiene poco margen de maniobra, ya que sus ingresos están asociados con la coparticipación, están mayormente comprometidos para gastos corrientes y, dado que los el componente impositivo provincial es poco significativo, tiene pocas palancas de desgravación impositiva (ver cuadro N°2).



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

Cuadro N°2. Recaudación impositiva provincial. Monto recaudado por tipo de Tributo Impositivo. Período 2003/2006. En pesos.

<b>Tipo de Tributo</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Total</b>	<b>97.115.479</b>	<b>107.012.721</b>	<b>161.000.333</b>	<b>207.193.641</b>
<i>Ingresos Brutos</i>	69.103.394	75.096.452	108.486.695	141.313.218
<i>Inmobiliario Rural</i>	13.853.376	15.155.655	25.492.041	28.559.235
<i>Sellos</i>	12.666.777	12.805.421	24.540.510	33.335.857
<i>Varios</i>	1.491.932	3.955.183	2.481.087	3.985.331

Fuente: Dirección General de Rentas. Ministerio de Hacienda y Finanzas. Pcia de Corrientes.



### **5.3 El financiamiento orientado al sector agropecuario en la Provincia de Corrientes**

El debilitamiento del sector público y la carencia de políticas sectoriales, pusieron al descubierto problemas de carácter estructural que condujeron a la pérdida de dinamismo de la economía agraria y al deterioro de las condiciones de equidad en el medio rural. Esta situación se vio agravada por la desarticulación de las actividades económicas.

Con el objeto de orientar y apoyar la transformación competitiva de la base productiva, la Provincia de Corrientes ha sancionado desde el año 2002 leyes que contemplan la promoción para el sector privado mediante la asignación de recursos del Presupuesto Provincial. Para ello ha utilizado la figura del Fideicomiso.

Las características más destacadas de estos fideicomisos públicos se corresponden a que el Estado tiene la iniciativa y lidera los proyectos sustentado en razones económicas, políticas y/o sociales y fideicomite fondos públicos con el objetivo de generar beneficios para las comunidades afectadas y en algunos casos, para el propio Estado Fiduciante.

Desde la sanción de la Ley 24.441, que estableció el marco normativo correspondiente de los fideicomisos, los fondos fiduciarios públicos han ido incrementándose como mecanismo para garantizar la afectación específica de los recursos públicos, tendiente al financiamiento de distintos tipos de actividades del Gobierno.

Los distintos niveles del Estado han encontrado una forma de obtener fondos que permitiera realizar inversiones, administrar fondos específicos, separar partidas de la limitación presupuestaria anual y obtener financiamiento.

La Provincia de Corrientes en concordancia con esta tendencia, ha impulsado la utilización de esta figura jurídica sancionando leyes que crearon varios fideicomisos orientados al desarrollo de ciertas áreas principalmente al desarrollo productivo de la Provincia.

En Corrientes, mediante este mecanismo se crearon los siguientes fondos fiduciarios públicos: Ley N°5.552, Fondo Desarrollo Rural; Ley N°5.556,



## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

Fideicomiso para la refinanciación productiva, alcanza aquellos productores afectados por el fenómeno de El Niño; Ley Nº5.684, Fondo Fiduciario Desarrollo Industrial; Ley Nº5.683 Fondo Inversión para el Desarrollo de Corrientes; entre otros como el apícola y el cítrícola.

A continuación se describen brevemente los principales objetivos y funcionamiento de los Fondos Fiduciarios y otras líneas de fomento constituidos por el Gobierno Provincial que actualmente están en vigencia.

### **5.3.1 Principales fondos fiduciarios desarrollados en la provincia de Corrientes**

#### **1.- FONDO DE DESARROLLO RURAL – F.D.R.-**

Por la Ley 5.552 del año 2004, se constituyó el FONDO DE DESARROLLO RURAL con una duración de 30 años, designándose AGENTE FIDUCIARIO AL BANCO DE CORRIENTES S.A, y con el objeto asistir y financiar:

- La realización de obras de infraestructura en las zonas rurales, campañas fitosanitarias y proyectos para el mejoramiento productivo.
- La Ejecución de proyectos que contribuyan a incrementar la productividad de las actividades agropecuarias y que aseguren la calidad de los productos.

Se garantiza en la Ley, que el 25% del presupuesto anual del fondo sea destinado para financiar campañas sanitarias consideradas prioritarias por la Comisión Provincial de Sanidad Animal (COPROSA).

El Fondo se integra con el producido el 100% del Impuesto Inmobiliario Rural correspondiente a la Provincia y en cumplimiento de su Ley de creación. Desde el año 2005 está presupuestado en la Ley de Presupuesto del Sector Público Provincial.

También en la Ley de creación están previstos otros recursos, por ejemplo: la renta de los activos del Fondo originados en la colocaciones financieras de fácil liquidación de los recursos transitoriamente no utilizados; cualquier otra asignación proveniente del Estado Nacional, Provincial o Municipal destinadas específicamente al Fondo de Desarrollo Rural, las contribuciones, subsidios,





**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

legados o donaciones realizadas por personas físicas o jurídicas con destino al Fondo de Desarrollo Rural; los ingresos provenientes de los intereses y multas aplicadas a los beneficiarios del Fondo de Desarrollo Rural por incumplimientos en la ejecución de los proyectos presentados y en las rendiciones de cuenta pertinentes.

## **2.- FONDO DE INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO DE CORRIENTES - FIDECOR**

Por la Ley 5.683 del año 2005, se constituyó el FONDO DE INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO DE CORRIENTES con una duración de 10 años, designándose AGENTE FIDUCIARIO AL BANCO DE CORRIENTES S.A, con la finalidad de instrumentar un esquema que posibilite el acceso al crédito para inversiones en la Provincia, en emprendimientos industriales, turísticos, de servicios al sector agropecuario y para el equipamiento del comercio.

Tiene como objeto la financiación de inversiones destinadas a:

- Equipamiento de bienes nuevos del comercio.
- Adquisición de bienes de capital nuevos para la prestación de servicios agropecuarios.
- Creación/ampliación de la capacidad productiva o introducción de nuevos productos/procesos de producción para la actividad industrial.
- Infraestructura hotelera y de servicios para la actividad turística.
- Equipamiento informático y programas informáticos de gestión.

El fondo se integra con los recursos provenientes del financiamiento y los aportes de cualquier naturaleza de entidades financieras y de organismos multilaterales de crédito destinados al mismo objeto del fideicomiso.

Cualquier otra asignación proveniente del Estado, Nacional, Provincial o Municipal, destinada específicamente al FIDECOR. Las contribuciones, subsidios, legados o donaciones realizadas por personas físicas o jurídicas con destino al FIDECOR, la renta de sus operaciones, la renta de los activos del fondo originados en las colocaciones financieras de fácil liquidación de los recursos transitoriamente no utilizados y el recupero de los fondos prestados que se utilizarán para el otorgamiento de nuevas financiaciones.



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

En cumplimiento de la Ley de creación del FIDECOR, por Decreto del Poder Ejecutivo N° 308/06, se estableció como aporte para la constitución del FONDO, la suma de \$15.000.000 (PESOS QUINCE MILLONES), suma presupuestada en la Ley de Presupuesto del Sector Público Provincial para el Ejercicio 2007, y para este ejercicio se prevé también la suma de \$15.000.000 (PESOS QUINCE MILLONES).

**3.- FONDO DE DESARROLLO INDUSTRIAL –FODIN**

Por la LEY N° 5.684 del año 2005, se constituye el Fondo Fiduciario de Desarrollo Industrial con una duración de 30 años, designándose AGENTE FIDUCIARIO AL BANCO DE CORRIENTES S.A.

Con la finalidad de promover y desarrollar la actividad industrial de la Provincia, a fin de obtener nuevos productos, servicios o procesos que permitan mejorar en forma comprobable el desarrollo, expansión y crecimiento de las empresas, consolidar el potencial económico, incrementar el producto bruto, aumentar la riqueza y asegurar la plena ocupación, se optó por promover la creación de nuevos puestos de trabajo y hacer sustentable la cadena de valor de los productos.

Tiene como objeto el otorgamiento de:

- Subsidios para la contratación y capacitación de personal.
- Subsidios para tasas de créditos para inversiones en la industria, tarifas eléctricas industriales y otros costos.
- Aportes no reintegrables para innovación tecnológica

EL fondo se integra con los siguientes recursos: a) La cantidad que establezca el presupuesto anual como contribución de rentas generales, b) Créditos otorgados por entidades del país o del extranjero con destinos a inversiones relacionadas con promoción y desarrollo industrial. c) Las sumas originadas por las multas impuestas en el artículo 18 de la Ley N° 5.470 de Régimen de Promoción de Inversiones. d) El producido de la recaudación del régimen de mera compra. e) Las contribuciones, subsidios, legados o donaciones realizadas por personas físicas o jurídicas con destino al fondo.



En cumplimiento de la Ley de creación del FODIN, por decreto del Poder Ejecutivo N° 306/06, se estableció como aporte para la constitución del FONDO, la suma de \$5.000.000 (PESOS CINCO MILLONES), suma presupuestada en la Ley de Presupuesto del Sector Público Provincial para el Ejercicio 2006, 2007 y para este ejercicio se prevé la misma suma.

También se prevé como aporte el producido de la recaudación del régimen de la mera compra y de las sumas originadas por las multas impuestas en el art. 18 de la Ley N° 5.470 de Régimen de Promoción de Inversiones. Respecto a estos aportes el decreto citado estableció que a los fines de su integración, el Ministerio de Hacienda y Finanzas y el de Producción Trabajo y Turismo, deberán dictar las medidas necesarias para que dichos recursos sean depositados en la cuenta que a tal efecto cree el Banco de Corrientes S.A.

### **5.3.2 Otras líneas de financiamiento y promoción otorgadas por el Gobierno Provincial**

El Instituto de Fomento Empresarial<sup>88</sup> tiene por objeto el fomento, fortalecimiento y desarrollo de la actividad empresarial en la Provincia de Corrientes, poniendo especial énfasis en el apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas con el fin de facilitar su inserción internacional, para lo cual se da prioridad a éstas en los diversos programas que instrumente el Estado Provincial.

A continuación se describen sus principales líneas de financiamiento y promoción:

#### ***1. Sistemas productivos locales – Clusters***

Programa que brinda apoyo técnico y financiero dirigido a pymes que constituyan bloques productivos o que integren otros tipos de articulación vertical u horizontal.

- El desarrollo de sistemas productivos locales permite aprovechar la heterogeneidad de las industrias locales del mismo sector y región,

---

<sup>88</sup> Instituto de Fomento Empresarial <http://www.ife.gov.ar/>



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

mejorando la capacidad de innovación, la absorción y la difusión de nuevas tecnologías, para integrar el entramado productivo nacional.

- Los sistemas productivos locales constituyen una herramienta de política práctica y efectiva para el desarrollo de ventajas competitivas, sobre todo para las pymes. Asume particular importancia la aplicación de instrumentos que permitan que los distintos segmentos de micro, pequeñas y medianas empresas puedan acceder a recursos públicos con vistas a su potenciación y consolidación estructural.

- Uno de los criterios fundamentales que guía la intervención en el marco de este proyecto se vincula con la necesaria adaptación de los instrumentos de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional a las necesidades y demandas específicas de los grupos asociativos.

Los beneficiarios de las diferentes líneas de asistencia de este proyecto son los grupos asociativos constituidos por cinco o más Micro, Pequeñas y Medianas Empresas legalmente establecidas en la República Argentina que soliciten asistencia técnica y económica para implementar, desarrollar o fortalecer grupos asociativos en los que se encuentren formando parte, y que el objetivo de su participación esté enfocado en la mejora de la eficiencia y competitividad para generar un fuerte impacto en el sector productivo y en la región que integran.

Los grupos pueden estar constituidos por Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del sector primario o de transformación, comercialización, acondicionamiento o acopio, o bien, de servicios vinculados al sector, y deben estar conformados por una cantidad mínima de cinco firmas sin vinculaciones societarias entre sí.

Los grupos asociativos pueden acceder al programa mediante la presentación de la guía para la formulación de planes de trabajo, para la cual el proyecto dispone de un instructivo. En esta guía se dejan establecidos los datos de los integrantes del grupo asociativo, los objetivos que se persiguen y la descripción del plan de trabajo.



## 2. Programas de bonificación de tasas de interés

El régimen de bonificación de tasas nace en el marco de la Ley N° 24.467 y su modificatoria la Ley 25.300, instrumentado por el programa de estímulo al crecimiento creado por el Decreto 748/2000, modificado y complementado posteriormente por Decreto 871/2003 y Decreto 159/2005.

El objetivo del programa es facilitar el acceso de las PyMEs al crédito bancario mediante el otorgamiento de subsidios a la tasa de interés de los préstamos otorgados por los bancos que participan del programa. La bonificación es diferencial por provincia y varía entre el 25 y el 50% u 8 puntos porcentuales de la tasa de interés (lo que resulte menor). Los parámetros de subsidios dependen del grado de desarrollo de cada región o provincia.

Los préstamos otorgados en el marco del régimen deben destinarse al financiamiento de capital de trabajo con un monto máximo para cada empresa de \$ 350 mil y un plazo de 36 meses, o bien, para la adquisición de bienes de capital hasta \$ 800 mil o realización de proyectos de inversión hasta \$ 1,2 millones y plazos de hasta 5 años.

La adjudicación de los cupos para las entidades financieras participantes se realiza a partir de licitaciones o mediante la firma de convenios.

Los potenciales beneficiarios son las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas cuyas ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto interno que pudiera corresponder, no superen, promediando los registros de los tres (3) últimos estados contables y los montos establecidos en la Disposición 147/2006. Además, las PyMEs deben ser sujeto de crédito para las Entidades Financieras que participen del programa.

Las PyMEs deben consultar a las sucursales de las Entidades Financieras participantes, acerca de la disponibilidad de cupo para el otorgamiento de préstamos en el marco del programa de bonificación de tasas, de acuerdo con la línea de crédito que se requiera.



*3. Régimen de inversiones en bienes de capital e infraestructura*

Los sujetos que adhieren al régimen pueden obtener la devolución anticipada del Impuesto al Valor Agregado correspondiente a los bienes u obras de infraestructura incluidos en el proyecto de inversión propuesto o, alternativamente, practicar en el Impuesto a las Ganancias la amortización acelerada de los mismos, no pudiendo acceder a los dos tratamientos por un mismo proyecto, a menos que se trate de proyectos de inversión cuya producción sea destinada, exclusivamente, a exportación.

- Opción A : Devolución Anticipada de IVA

El IVA que por la compra, fabricación, elaboración o importación definitiva de bienes de capital o la realización de obras de infraestructura les hubiera sido facturado a los responsables del gravamen, luego de transcurridos como mínimo 3 períodos fiscales contados a partir de aquel en el que se hayan realizado las respectivas inversiones, les resulta acreditado contra otros impuestos a cargo de la Administración Federal de Ingresos Públicos, o, en su defecto, les resulta devuelto, en el plazo estipulado en el acto de aprobación del proyecto y en las condiciones y con las garantías que al respecto establezca la reglamentación. Dicha acreditación o devolución procede en la medida en que el importe de las mismas no haya sido absorbido por los respectivos débitos fiscales originados por el desarrollo de la actividad.

- Opción B: Amortización Acelerada

En bienes muebles amortizables adquiridos, elaborados, fabricados o importados en dicho período, la compañía puede optar por practicar las respectivas amortizaciones a partir del período fiscal de habilitación del bien: como mínimo en 5 cuotas anuales, iguales y consecutivas. En obras de infraestructura iniciadas en dicho período: como mínimo en la cantidad de cuotas anuales, iguales y consecutivas que surja de considerar su vida útil reducida al setenta por ciento (70%) de la estimada.



4. Importación de bienes integrantes de grandes proyectos de inversión

Es un incentivo promocional destinado a reducir el costo de la inversión mediante la reducción arancelaria de los bienes de capital importado.

Los bienes a ser importados bajo el régimen deben ser nuevos, formar parte exclusivamente de una nueva línea de producción completa y autónoma, estar comprendidos dentro del predio en que funciona la empresa y ser imprescindibles para la realización del proceso productivo objeto de la petición. A su vez, deben estar afectados directamente a nuevas plantas industriales, o a ampliaciones o modernización de plantas existentes, destinadas a la producción de bienes tangibles.

Asimismo, son susceptibles de ser importados, aquellos bienes nuevos destinados al tratamiento o eliminación de sustancias contaminantes, que se integren a plantas productoras de bienes tangibles, tanto nuevas como ya existentes.

Los bienes mencionados no deben estar comprendidos dentro del marco de la Ley 24.051 de Residuos Peligrosos y de la Ley 24.040 de Componentes Químicos.

El régimen establece el beneficio del 0% de Derecho de Importación para los bienes integrantes del proyecto que se importen de extrazona. También, permite importar repuestos hasta un valor FOB no superior al 5% del valor total de los bienes a importar.



#### 5.4 Caracterización de la Citricultura en Corrientes

La explotación de las diversas especies y variedades cítricas, así como la vasta actividad económica que de la misma se deriva, constituye una de las más importantes fuentes de ingreso y ocupación de Corrientes.

El convencimiento de que la citricultura es uno de los elementos necesarios del desarrollo económico y social de la Provincia, destaca la importancia que reviste el conocimiento de las condiciones de todo tipo en que se desenvuelve y las posibilidades que ofrecen los recursos de la producción involucrados.

En la provincia de Corrientes existen 29.800 has (2004)<sup>89</sup> con 59% de naranjas, 29% de mandarinas y 10% de limón. La actividad se realiza principalmente en dos regiones, el litoral del Paraná y el Sudeste Correntino.

La primera se encuentra localizada en los departamentos de Bella Vista, Saladas, Concepción Mbucuruyá, General Paz, San Roque y Lavalle; mientras que para la segunda región el departamento de Monte Caseros concentra el grueso de la actividad. Estas zonas concentran el 21% y el 55% de la superficie implantada respectivamente (ver gráfico 7).

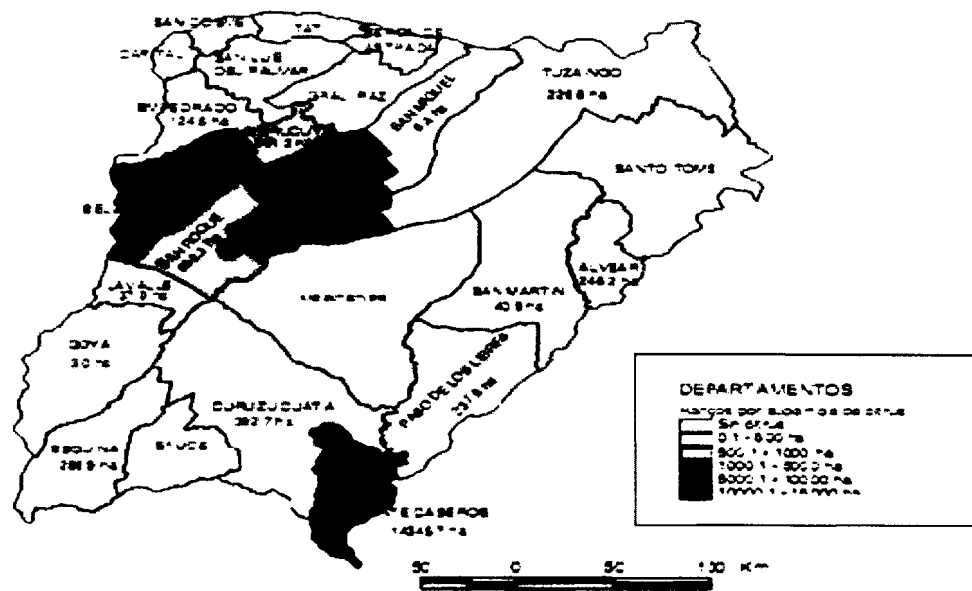
En cuanto a superficie disponible en estas zonas, la cuenca Bellavistense o también denominada litoral del Paraná cuenta con mayores disponibilidades de tierras para nuevos proyectos cítricos, en cambio Monte Caseros está cercano a la ocupación plena.

---

<sup>89</sup> Dirección de Estadística y Censos – Provincia de Corrientes



Grafico 7. Superficie de citrus en la Provincia de Corrientes, por departamentos.



Fuente: Relevamiento cítrico en la Provincia de Corrientes (INTA).

Una característica singular de esta producción en la provincia de Corrientes es que existe un gran número de productores que se encuentran muy atomizados y poseen una amplia diversificación de producciones en pocas hectáreas, generando esto producciones cítricas poco cuidadas y de baja calidad.

Por ello existen algunas cooperativas que consolidan a estos productores para actividades de empaque, elaboración o comercialización. La más importante es FAMA que activamente se encuentra desarrollando mercados de exportación (ej. Rusia).

Durante los últimos años se ha incrementado la superficie implantada de las cuatro especies dominantes, naranja, mandarina, limón y pomelo, a partir de que el tipo de cambio permitió hacer rentable la producción destinada a la exportación.

El empleo generado por el sector cítrico es de 4.700 puestos de trabajo equivalentes, la mayor parte se produce en Agosto, con 8.700 puestos y el nivel de menor empleo es en Enero con 2.500.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

Considerando el empleo directo, la relación es de un puesto directo cada 12 has. Por lo tanto una superficie implantada de 22.000 has. requiere de 1.800 puestos de trabajo directo.

Cuadro N°3. Distribución del empleo según las especies frutales

	<b>Producción</b> <i>miles de tn</i>	<b>Superficie</b> <i>miles de Has.</i>	<b>Empleo</b> <b>Promedio</b>
<b>Naranja</b>	130	12.1	58%
<b>Mandarina</b>	50	7.3	28%
<b>Limón</b>	35	2.1	12%
<b>Pomelo</b>	5	0.4	2%
<b>TOTAL</b>	220	21.9	100%

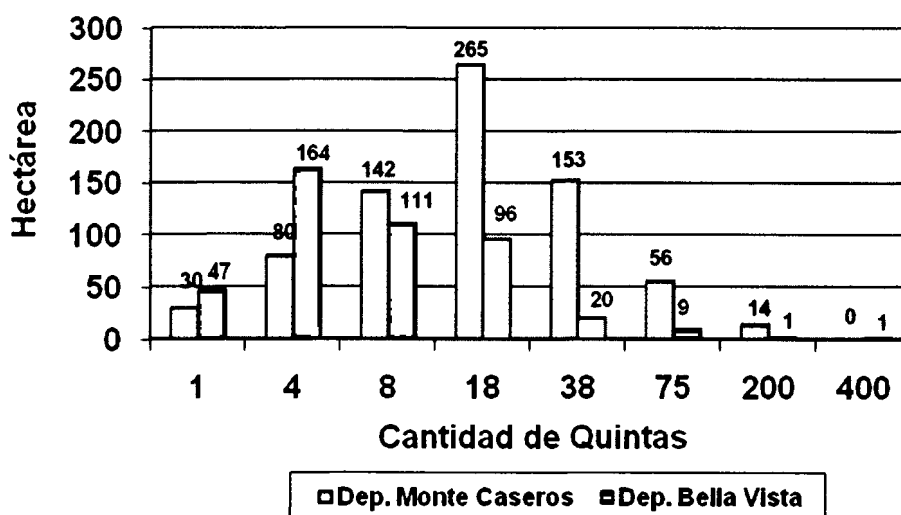
Fuente: Federcitrus

La mano de obra transitoria se utiliza para la época de cosecha y para las podas. Además se encuentran vinculados los viveristas, plantación y empaque con un requerimiento de unos 7000 jornales anuales.

La edad media ponderada de las plantaciones de las zonas antes mencionadas son de: Bella Vista 11 y Monte Caseros 14 años.

Las quintas relevadas durante el 2002 en Monte Caseros fueron 741 y en el 2004 en Bella Vista fueron 448, su tamaño promedio fue de 26 y 11 hectáreas, respectivamente (ver gráfico 8).

Gráfico 8. Distribución del tamaño de las quintas en los Departamentos de Bella Vista (2004) y Monte Caseros (2002).



Fuente: Ligier et al. (2003,2004)

### Etapa de Producción Primaria

La producción de Monte Caseros (60% del total) se destina al consumo en fresco a través de diversos canales de comercialización, mientras que la producción de Bella Vista (40% del total) abastece a la industria de jugos concentrados. Estos destinos implican sistemas diferentes de manejo que inciden sobre los rendimientos y estándares de calidad.

En algunas áreas Corrientes alcanza niveles de productividad (en naranjas) por arriba de la media mundial (hasta 50 tn/ha en Monte Caseros), comparada con 22 tn/ha de Brasil, 36 tn/ha de USA o 19,7 tn/ha de España). Esto como resultado de aplicación extensiva de tecnología y buenas prácticas (poda, fertilización, etc.).

De todas maneras el promedio provincial está por debajo de la media (13,8 tn/ha)

El rendimiento por hectárea varía mucho dependiendo del manejo de la producción. Actualmente, dada la dispersión de productores y el hecho de que



para ellos el cítrico es una producción secundaria, existen muchas hectáreas en producción con rindes muy por debajo de su potencial.

Es muy importante el efecto del riego sobre los rindes de las áreas cultivadas, lográndose incrementos que duplican la producción, especialmente en los años de escasez. En Monte Caseros existen unas 2000 has. con riego (localizado y por inundación). Se estima que por la situación climática acontecida en las últimas campañas se incrementará la superficie regada.

Cuadro N°4. Diferencias de rendimientos en función del manejo (tn/ha).

Especie	Rinde Promedio	Rinde de establecimientos con buen manejo	Rinde de Plantaciones con riego
Naranja	10 → 15	35 → 55	70 → 90
Mandarina	10 → 12	35 → 55	60 → 80
Limón	10 → 15	50 → 70	90 → 120
Pomelo	15 → 20	40 → 60	110 → 140

Fuente: Federicitrus

Es elevado el nivel de integración vertical. Más del 80% de las industrias producen la materia prima, empaican, comercializan y exportan cítricos frescos, normalmente agrupados en cooperativas.

El valor agregado por tonelada es casi el triple en el producto fresco que en el concentrado (aún después del procesamiento).

### Etapa industrial

Cinco empresas producen jugo concentrado congelado de naranja a nivel nacional. Las principales elaboradoras con plantas en Corrientes son:

- Litoral Citrus S. A. y E.C.A. S.A. (el 5% de su producción es orgánica), con plantas en Concordia (Entre Ríos) y en Bella Vista (Corrientes)
- Mager S.A. ubicada en Bella Vista

Las plantas industriales están ubicadas en la zona de producción primaria y presentan especialización regional.



## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

Las industrias cítricas instaladas en Bella Vista poseen una capacidad de proceso de 660 toneladas de fruta diarias. Durante el 2004 procesaron 55 mil toneladas de frutas frescas, de las cuales se destaca el limón con un 34%, pomelo 26%, naranja 25% y mandarina 15%.

### Mercados

Los dos principales cítricos con una marcada preponderancia económica son claramente las naranjas y limones.

- El mercado mundial de Naranjas (el principal cítrico) está claramente dividido en dos:
  - i) Fresco: Tiene dos grupos de países asociados con cada hemisferio. En el Norte EE.UU., España, México y Marruecos son los principales productores. En el Sur, Sudáfrica, Australia, Argentina, y Perú son los principales productores.
  - ii) Concentrado: está dominado por Brasil (con plantaciones principalmente en el estado de San Pablo). La mayor parte de su producción (18 millones de tn en 2002, y una superficie de 700.000 ha) se destina a procesado, convirtiendo a Brasil en el principal productor y exportador mundial de concentrado. Argentina produce una décima parte (175 mil tn en 2006).
  
- En el Mercado de Limones Argentina es el principal productor y exportador. En Argentina la producción está especialmente concentrada en la zona de Tucumán con el 80% de la producción.

El consumo per cápita mundial de naranja fresca aumentó 15% hasta el 2005, pero se mantuvo relativamente estable en Latinoamérica. Por otro lado, el consumo de procesado está estable en el Mundo pero tuvo un muy importante crecimiento en Latinoamérica, que todavía se mantiene muy por debajo de los niveles de los mercados desarrollados, evidenciando un potencial importante.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

Cuadro N°5. Consumo per Cápita por región (kg/año)

	Fresco		Procesado	
	1995	2005	1995	2005
<b>Total</b>	<b>9.07</b>	<b>10.42</b>	<b>5.19</b>	<b>5.59</b>
Latinoamérica	24.01	25.31	1.21	3.24
Unión Europea	19.37	24.03	30.74	32.9
Norteamérica	11.42	12.31	45.62	45.65
Asia	5.85	7.18	0.09	0.64
África	8.55	8.31	0.54	0.57
Oceanía	11.75	13.07	11.32	16.6

Fuente: FAO, 2006.

Del volumen total de jugo concentrado destinado al mercado interno (4.000 toneladas) la mitad es adquirido por las fábricas de bebidas gaseosas. La demanda restante está compuesta por elaboradoras de bebidas para diluir a base de jugo, bebidas saborizadas, polvos con sabores frutales y jugos puros.

La producción de jugo concentrado congelado a nivel nacional alcanzó su máximo en el 2005 (16.000 tn), con una media desde el 99 de 11.000 tn.

Las exportaciones Argentinas de jugo concentrado congelado de naranja vienen aumentando tanto en volumen como en precio promedio. El 35% de las exportaciones tienen como destino los Países Bajos, que pagaron en 2006 un promedio de US\$ 1.300 la tonelada de jugo, mientras que Francia (2º destino) pagó un precio FOB de US\$ 860 por tonelada.

Las importaciones argentinas de jugo concentrado congelado de naranja representan el 6% del volumen producido, con marcada tendencia decreciente. El principal proveedor es Brasil, habiéndose registrado en 2006 un precio promedio CIF de US\$ 1600 por tonelada.

El mercado mundial de concentrado de naranja está creciendo en forma sostenida empujado por la mejora del nivel de vida general y la modificación de los hábitos alimentarios hacia bebidas más saludables.

Este mercado depende mucho de las políticas comerciales de Brasil, ya que este domina el 80% del mercado de exportación, por lo que maneja precios y mercados.



## **5.5 Descripción del Fideicomiso Citrícola de Corrientes**

### **5.5.1 Objeto y Destinatarios del fideicomiso**

Esta línea de préstamo está dirigida a toda Persona Física o Jurídica que desarrolle alguna actividad citrícola, dentro del ámbito geográfico de la Provincia de Corrientes.

El destino de estos préstamos es financiar la compra de bombas de agua y equipos de fertirriego en campos localizados dentro de la provincia, para mejorar tanto el rendimiento productivo como la calidad de la fruta. Debiendo para ello reunir determinados requisitos, incluyendo estos la firma de los instrumentos de crédito y el otorgamiento de las garantías requeridas en cada caso.

Es necesario aclarar que la tasa de interés para esta línea es subsidiada íntegramente por la Provincia de Corrientes a través del FONDO DE DESARROLLO RURAL según lo establecido en la Resolución N° 178; todo ello de acuerdo al convenio firmado entre la FUNDACIÓN ARGENINTA Y EL BANCO DE CORRIENTES SA.

### **5.5.2 Partes intervinientes**

El contrato de Fideicomiso de Administración para la Asistencia al Sector Citrícola de la Provincia de Corrientes se celebra entre el Consejo Federal de Inversiones (CFI), en carácter de fiduciante, y Fundación ArgenINTA, en carácter de fiduciario.

Considerando que uno de los objetivos de Fundación ArgenINTA es estar comprometida en propiciar y generar aportes tecnológicos orientados a mejorar las condiciones socio-económicas del medio rural y poseer amplia experiencia en la administración de recursos para la ejecución de programas de desarrollo rural.



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

Sumado a esto, una de las características principales del C.F.I. consiste en asistir financieramente desde hace varios años a los sectores productivos con diversas líneas crediticias, ello conforma una interesante asociación de éxito para el desarrollo de los distintos sistemas productivos de nuestro sector.

Además, siendo el Banco de Corrientes S.A. el agente financiero del C.F.I. en la provincia de Corrientes y en el marco de los convenios oportunamente suscriptos por la entidad financiera con el C.F.I., relacionados con el apoyo a las diversas operatorias que se desarrollan en la Provincia, se determinó que ocupará dicha función en la presente operatoria, como Agente del Fiduciario.

También integran este fideicomiso Productores Citrícolas seleccionados que cumplen con los criterios de elegibilidad definidos más adelante. Ellos conformarán el segmento definido como **mutuarios**.

Por lo tanto, la conformación del fideicomiso es la siguiente:

**FIDUCIANTE:** CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (C.F.I.)

**FIDUCIARIO:** FUNDACIÓN ARGENTINTA

**BENEFICIARIO:** CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (C.F.I.)

**AGENTE DEL FIDUCIARIO:** BANCO DE CORRIENTES S.A.

**MUTUARIOS:** PRODUCTORES CITRICOLAS QUE CUMPLEN CON LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD





### **5.5.3 Características de la línea**

#### **Montos y Garantías**

Monto máximo: Se financia hasta el costo estimado del activo fijo (equipo de fertirriego) establecido en \$3.000 por hectárea, con presentación de Factura Pro-Forma al momento de la presentación de la documentación para su calificación.

Garantías: Se han establecido las siguientes garantías de acuerdo con los rangos de montos:

- Hasta \$20.000: Garantía Personal, Pagaré.
- De \$20.001 hasta \$45.000: Prenda sobre equipos de riego más el refuerzo que se estime conveniente.
- Superior a \$45.000: Garantía Hipotecaria

En el caso de garantías reales, las mismas se exigen con márgenes de cobertura no inferiores al 130% del monto total del préstamo.

#### **Desembolso de los Fondos**

Una vez autorizada la asistencia e instalado el equipo, el cliente debe contar con factura definitiva de compra con CUIT y CBU del Vendedor, a quien se le acreditan los fondos. Los montos son transferidos directamente por el FIDEICOMISO CITRÍCOLA CORRENTINO CFI a la cuenta del vendedor, una vez que el FIDUCIARIO informe de tal situación al Agente Financiero mediante la presentación del certificado de obra.

#### **Período de Amortización**

Hasta cinco años, con 18 meses de gracia, para los pagos de cuotas de capital. La cuota de amortización se abona semestralmente.



## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

Los respectivos servicios de intereses son atendidos como máximo por semestres vencidos, y no observan períodos de gracia.

Bajo ningún concepto se puede exceder la fecha de Mayo /2012 para la total cancelación de la asistencia, debiendo a tal efecto adecuarse los cronogramas para su cumplimiento como máximo en la fecha establecida.

### **Tasa de interés**

La tasa es variable e inicialmente asumió un valor de 6,00 % Nominal Anual a Febrero/2007, tomando como referencia la tasa pasiva del Banco de la Nación Argentina para depósitos a plazo fijo a 30 días, más 2 puntos porcentuales.

Para el cálculo de los servicios de intereses se toma el que se registra vigente al último día hábil del mes anterior al vencimiento del servicio. El cálculo de intereses se hace sobre la base de 365 días.

Los intereses son cobrados mensualmente, inclusive los correspondientes al plazo de gracia, a contar desde la fecha de la efectivización del crédito.

### **Bonificación de Tasa**

La tasa para los intereses normales es BONIFICADA íntegramente por el FONDO DE DESARROLLO RURAL DE LA PROVINCIA, a través del MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN siempre que el deudor NO incurra en mora mayor a los 60 días en el pago de sus obligaciones. En caso de mora en los pagos a cargo del beneficiario, por un plazo mayor a 60 días implica el cese inmediato y definitivo de la bonificación de la tasa.

Mensualmente los intereses son debitado automáticamente de la cuenta del FONDO DE DESARROLLO RURAL.



## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

### **Cuenta Corriente/Caja de Ahorro**

Si bien no es una obligación, se deben maximizar los esfuerzos para que al momento del otorgamiento el cliente posea una caja de ahorro o cuenta corriente abierta en el Banco de Corrientes. Las cuentas que se habilitan como consecuencia del otorgamiento de estos préstamos y hasta que cada beneficiario concluya con el pago de las cuotas del crédito, tendrán una bonificación del 50% en el costo de mantenimiento vigente en la cartilla de comisiones.

### **Seguros**

Se contrata el seguro de vida colectivo vigente en el Banco al momento del otorgamiento, hasta su total cancelación, designando como primer beneficiario al FIDUCIARIO DEL FIDEICOMISO CITRÍCOLA CORRENTINO CFI – FUNDACIÓN ARGENTINA, por el monto y plazo de amortización del crédito otorgado, en una compañía de seguro a satisfacción del agente FIDUCIARIO – BANCO DE CORRIENTES S.A.

El seguro es abonado por el beneficiario aplicándose las mismas alícuotas que la Compañía cobra al Banco, quedando sujeto al resto de las condiciones que fije el Banco.

### **Comisión**

El Banco percibe una comisión del 3 % más IVA sobre el monto del desembolso, el cual se cobra en forma prorrateada junto con las cuotas del pago de capital del crédito.

### **Moneda y Forma de Pago**

Los pagos se realizan exclusivamente en pesos, en cuotas semestrales consecutivas con un período de gracia de hasta 18 meses. Las cuotas de capital



son aplicadas a la cancelación del préstamo y debitados automáticamente de la Caja de Ahorro habilitada por el beneficiario.

Las cuotas pueden ser abonadas por ventanilla o con débito en cuenta. En cualquiera de los casos, el monto percibido es acreditado a la cuenta Cobranzas – Fertirriego.

#### **5.5.4 Aclaraciones adicionales**

➤ **El patrimonio del fideicomiso está constituido por:**

- Las sumas de dinero asignadas por el Fiduciante, por un total de hasta \$ 5.000.000 con aplicación a la financiación de activos fijos de fertirriego del citrus de los productores citrícolas.
- Los flujos de fondos resultantes de las cobranzas de los préstamos otorgados a los productores citrícolas y los pagarés suscriptos y demás garantías que en su caso otorguen.
- Todo otro bien o derecho que ceda el fiduciante al presente fideicomiso.

➤ **Criterios básicos para la elección de los productores.**

1. Productores citrícolas propietarios con explotación en Corrientes.
2. Con área plantada en etapa de producción priorizando variedad temprana
3. Se financia la instalación de equipos de fertirriego para cubrir una superficie de hasta 30 has por productor.
4. Deben adherir al programa de asistencia técnica.
5. Constituir las garantías solicitadas por el Fiduciario.
6. Estar inscripto en AFIP y DGR
7. No presentar antecedentes desfavorables en el sistema financiero y comercial.
8. Detallar la propuesta de inversión
9. Tener disponibilidad de agua y perforación acorde a los requerimientos hídricos del proyecto (pozo).



➤ **Pasos a seguir para el otorgamiento de este financiamiento**

- Elección de dos empresas instaladoras de "Equipos de Riego" por el productor, para que éstas elaboren los respectivos presupuestos.
- Estudio y aprobación de los presupuestos por el comité técnico.
- Conformación de las carpetas crediticias.
- Firma del contrato de "Mutuo".
- Instalación del equipo, por la empresa seleccionada
- Verificación del funcionamiento del equipo de riego.
- Pago al proveedor.
- Seguimiento y control de la marcha del equipo de riego y la adopción del protocolo de producción.

➤ **Consejo de Administración y Comité Técnico**

El fideicomiso cuenta con un Consejo de Administración y un Comité Técnico, con el fin de salvar cuestiones no previstas en el contrato de fideicomiso o en las cuales éstas no hayan sido expresamente encomendadas al fiduciario.

El Consejo de Administración emite instrucciones y recomendaciones al fiduciario y se halla constituido por:

- Un representante del C.F.I.
- Un representante del Ministerio de la Producción, Trabajo y Turismo de la Provincia de Corrientes.

El Consejo de Administración tiene las siguientes funciones básicas, las que en forma expresa no han sido delegadas al fiduciario.

- Eventualmente modificar las pautas de elegibilidad y selección para adquirir el carácter de Productor Citrícola del Programa y sujeto de crédito.
- Instruir sobre aspectos inherentes a la operatoria fiduciaria no previstos o sobresalientes al presente contrato.
- Habilitar excepcionalmente la suscripción de refinanciamientos u otros instrumentos legales en virtud del presente fideicomiso.
- Disponer la ejecución de las garantías, a través del Agente del Fiduciario.



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

- Establecer excepciones a la operatoria prevista en el presente contrato.
  
- El Comité Técnico está constituido por:
  - Dos representantes del Ministerio de la Producción, Trabajo y Turismo de la Provincia de Corrientes.
  - Un representante del INTA
  - Un representante de la Fundación ArgenINTA
  - Dos representantes del C.F.I.
  
- El Comité Técnico tiene las siguientes funciones:
  - Seleccionar los productores citrícolas según los criterios de elegibilidad establecidos.
  - Adjudicar a través de comunicación al fiduciario del otorgamiento del crédito a cada uno de los productores citrícolas.
  - Supervisar el cumplimiento de las inversiones en cada proyecto.
  - Controlar el cumplimiento por parte del productor citrícola del protocolo de sanidad y calidad citrícola que se establece.



### 5.5.5 Documentación

#### - Requisitos para acceder al Fideicomiso Citrícola

La documentación a presentar para la conformación de la carpeta de crédito con el BANCO DE CORRIENTES S.A. se detalla a continuación, según se trate de una persona Física o Jurídica:

Cuadro N°6. Documentación requerida para acceder al Fideicomiso Citrícola.

Persona Física	Persona Jurídica
1. Fotocopia DNI	1. Contrato Social
2. Constancia de Domicilio	2. Poder para firmantes
3. Constancia de Inscripción en AFIP e Ingresos Brutos	3. Constancia de Inscripción en AFIP e Ingresos Brutos
4. Título de Propiedad del Inmueble	4. Título de Propiedad del Inmueble
5. Manifestación de Bienes	5. Ultimo Balance Aprobado
6. Copia de la Póliza del Seguro de Vida	6. Garantías
7. Garantías	7. Estatuto Social
	8. Acta de Ultima Asamblea
	9. Acta de Directorio o Gerencia que autorice a firmar contratos de prestamos

Fuente: Elaboración propia.

Cuando el solicitante es casado, toda la documentación debe estar intervenida por ambos cónyuges.

El acta del Comité Técnico habilita a la escribana interviniente, designada por la FUNDACIÓN CITRÍCOLA DEL MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, a redactar el mutuo prendario/ hipotecario.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

**- Requisitos de una línea de crédito convencional del mismo banco**

**Cuadro N°7. Documentación requerida para una línea de crédito comercial**

<b>I. De la documentación general a presentar</b>	<b>I. De la documentación general a presentar</b>
1. Fotocopia del DNI de los firmantes	1. Fotocopia del DNI de los representantes de la sociedad
2. Fotocopia de los cónyuges de los firmantes de corresponder	2. Declaración de los inmuebles donde se localizará el proyecto, acompañada de las siguientes constancias: 1) Original y copia del título de propiedad; 2) En caso de locatarios o arrendatarios, original y copia debidamente sellada del respectivo contrato; 3) En el caso de ser usufructuario, original y copia de la constancia que acredite la vigencia del usufructo.
3. Acreditación de estado civil (Acta de matrimonio, Sentencia de Divorcio, Acta de Defunción)	3. Copia del contrato social, estatutos y demás documentos relativos a la capacidad jurídica de la empresa solicitante, acompañada de la constancia de inscripción de la sociedad en el Registro Público de Comercio
4. Copia del Poder que confiera representación a la persona que designe el solicitante para este acto con facultades expresas para asumir las obligaciones emergentes	4. Copia del poder que confiera representación a la persona que designe el Solicitante para este acto, con facultades expresas para asumir las obligaciones emergentes de la línea de crédito
5. Declaración de los inmuebles donde se localizará el proyecto, debiendo acompañar las siguientes constancias: 1)Original y copia del título de propiedad; 2) En caso de locatarios o arrendatarios, original y copia debidamente sellada del respectivo contrato; 3) En caso de ser usufructuario, original y copia de la constancia que acredite la vigencia del usufructo	5. Copia del Acta de Reunión de Directorio u órgano similar de la que surja la solicitud del crédito, se establezca el monto del financiamiento solicitado y la garantía ofrecida
6. Constancia de domicilio real: fotocopia de la última factura paga de un servicio a su nombre, o a nombre del titular de la vivienda donde habita (demostrando el vinculo)	6. Copia del Acta de Directorio u órgano similar de Asignación o Distribución de cargos
7. Constancia de inscripción en AFIP	7. Copia del Acta de Directorio u órgano similar donde se establezca la voluntad de la empresa de participar del Programa
8. Constancia de inscripción en IVA	8. Copia de estados contables auditados, suscritos por el representante de la firma, correspondientes a los 3 últimos ejercicios económicos cerrado con anterioridad a la fecha de presentación de la propuesta y actas de asamblea de aprobación o instrumentos equivalentes
9. Constancia de inscripción en IMPUESTOS A LAS GANANCIAS	9. Constancia de domicilio real: fotocopia de ultima factura paga de un servicio a su nombre, o a nombre del titular de la vivienda donde habita (demostrando el vinculo)
10. Constancia de inscripción como AUTONOMO (consignar la categoría)	10. Constancia de inscripción en la AFIP
11. Constancia de inscripción como EMPLEADOR	11. Constancia de inscripción en IVA
12. Constancia de inscripción en BIENES PERSONALES	12. Constancia de inscripción en IMPUESTOS A LAS GANANCIAS





Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

13. Últimas tres presentaciones y pagos del IVA	13. Constancia de inscripción como AUTONOMO. Consignar que categoría.
14. Últimos tres pagos de Autónomos	14. Constancia de inscripción como EMPLEADOR
15. Últimas tres presentaciones y pagos de APORTES PATRONALES	15. Constancia de inscripción en BIENES PERSONALES
16. Últimos tres pagos de Monotributo (no corresponde IVA ni Ganancias)	16. Últimas tres presentaciones y pagos de IVA
17. Última DDJJ de Impuesto a los Bienes Personales	17. Últimos tres de Autónomos
18. Última DDJJ Anual de impuestos a las Ganancias	18. Últimas tres presentaciones y pagos de Aportes Patronales
19. Constancia de Inscripción en DGR (o MULTILATERAL)	19. Últimos tres pagos de Autónomos de los Socios Gerentes
20. Últimas tres presentaciones y pagos mensuales de Ingresos Brutos	20. Última DDJJ de Impuestos a las Ganancias
21. Última DDJJ Anual de Ingresos Brutos	21. Última DDJJ de Impuestos a los Bienes Personales
22. Certificado Fiscal para contratar	22. Constancia de inscripción en DGR
II. De la presentación del proyecto	23. Últimas tres presentaciones y pagos mensuales de Ingresos Brutos
23. Formularios de Presentación del proyecto de inversión	24. Última DDJJ Anual de Ingresos Brutos
24. Flujos de Fondos	25. Certificado fiscal para contratar
25. Formulario de Manifestación Patrimonial (patrimonio hasta \$50.000 firma del solicitante, superiores se requiere también la firma de contador público)	II. De la presentación del proyecto
26. Copias de los títulos de automotores e inmuebles declarados en la Manifestación Patrimonial	26. Formulario de Presentación del proyecto de inversión
27. Facturas proformas, prospectos, presupuestos respecto de la inversión con especificación detallada de las características técnicas	27. Flujo de Fondos
III. De las Garantías	28. Formulario de Manifestación Patrimonial
Garantías Hipotecarias	29. Copias de los títulos de automotores e inmuebles declarados en la Manifestación Patrimonial
28. Copia del título de propiedad (escritura de dominio)	30. Facturas proformas, prospectos, presupuestos respecto de la inversión con especificación detallada de las características técnicas
29. Informe sobre la titularidad dominial y certificado libre deuda del inmueble ofrecido en garantía emitido por el Registro de la Propiedad Inmueble	III. De las Garantías
30. Tasación del inmueble ofrecido en garantía	Garantías Hipotecarias
31. Cotización del seguro del inmueble ofrecido en garantía	31. Copia del título de propiedad (escritura de dominio)
Garantías Prendarias	32. Informe sobre la titularidad dominial y certificado libre deuda del inmueble ofrecido en garantía emitido por el Registro de la Propiedad Inmueble



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

32. Copia del título o constancia de la propiedad de los bienes ofrecidos	33. Tasación del inmueble ofrecido en garantía
33. Certificado libre deuda	34. Cotización del seguro del inmueble ofrecido en garantía
34. Tasación de los bienes ofrecidos en garantía	<b>Garantías Prendarias</b>
35. Cotización del seguro del bien ofrecido en garantía	35. Copia del título o constancia de la propiedad de los bienes ofrecidos
<b>Otros</b>	36. Certificado libre deuda
36. Informe Financiero NOSIS	37. Tasación de los bienes ofrecidos en garantía
37. Informes de Ventas y Deudas Anual	38. Cotización del seguro del bien ofrecido en garantía
	<b>Otros</b>
	39. Informe Financiero NOSIS
	40. Informes de Ventas y Deudas posteriores al balance

Fuente: Elaboración propia.



## **5.6 Resultados del trabajo de campo realizado**

El objetivo principal de esta sección es sintetizar la opinión de los especialistas entrevistados que se desempeñan en distintos ámbitos y empresas, lo cuál nos permite conocer la visión particular de cada uno de ellos desde sus vastos conocimientos y a la vez unificar en resultados ciertos aspectos directamente relacionados al tema que nos ocupa.

El listado de los expertos entrevistados se detalla al principio del documento (Índice de entrevistas, pagina 13) y el contenido completo de cada entrevista se encuentra compilado a partir de la pagina 157.

Teniendo en cuenta el planteo del problema y los objetivos generales y específicos de la presente tesis, podemos agrupar las preguntas elaboradas en 3 grupos:

### **1. Preguntas cuyas respuestas nos permiten enmarcar todos los factores críticos de éxito que facilitaron el establecimiento del fideicomiso:**

- ¿El Fideicomiso Citrícola de Corrientes fue una herramienta útil de financiamiento?
- A su criterio, ¿cuáles son las características salientes de este fideicomiso?
- Considerando su experiencia en materia de financiamiento sectorial, ¿podemos afirmar que la finalidad del fideicomiso se logró?
- ¿Cuál sería el impacto productivo que tendría este fideicomiso sobre la producción citrícola de la Provincia de Corrientes?

En cuanto a la determinación de los factores críticos de éxito del fideicomiso, la totalidad de los entrevistados coincide en que los puntos salientes son los que se describen a continuación:



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

- *Financiamiento accesible.*

El programa permitió a estos productores obtener un equipo de fertirriego con 18 meses de gracia, a una tasa de interés totalmente subsidiada por la Provincia de Corrientes a través del FONDO DE DESARROLLO RURAL (ver punto 5.5.3 "Características de la línea de crédito")

Según la opinión de los entrevistados, las cuotas resultaron accesibles y el programa brindó la asistencia técnica necesaria para lograr aumentos significativos de la producción, lo que mejoró su rentabilidad y, por tanto, el pago de las cuotas conformando una línea de crédito con características únicas y de muy bajo costo para el sector.

- *Recuperación del sector citrícola correntino.*

Principalmente fue una gran ayuda al sector. Corrientes venía perdiendo terreno en citricultura hacía bastante tiempo y, mediante este fideicomiso, actualmente se está recuperando el liderazgo citrícola.

Los principales factores de recuperación son:

- i) Aumento significativo de la producción: La producción media provincial en el sector citrícola es de 15-25 tn./ha según especie. La tecnología del fertirriego asegura un incremento de la productividad que en algunos casos duplica esta media.

Además, el financiamiento por medio de este fideicomiso ha provocado una expansión del 5% de la superficie regada por goteo del total de la superficie citrícola de Corrientes -focalizada principalmente sobre mandarinas de exportación- lo que mejora aun más el resultado económico.

- ii) Mejoras en la calidad comercial de la fruta: otro efecto positivo fue el salto cualitativo en la calidad comercial de la fruta. Muchos productores pasaron de un 40% de fruta de primera a un 80-90%.

- iii) Estabilidad en los sistemas productivos: en los últimos años esta región viene siendo muy castigada por las fuertes sequías. Este sistema de



fertirriego permite lograr producciones en momentos difíciles y además estabilizar el sistema productivo.

- iv) Priorizar la exportación: la superficie con sistema de fertirriego en Corrientes, que representa el 5% del total y se encuentra localizada sobre un 60-70% de producción para exportación, lo que provoca una mejora significativa en los resultados económicos de los citricultores.

- *Importante trabajo interinstitucional.*

La cooperación interinstitucional se convirtió en la característica sobresaliente del programa, utilizada como herramienta de desarrollo, aportó una visión estratégica a la problemática del sector. Se considera como aspecto muy destacable el reunir en una mesa de diálogo a las distintas partes tanto del sector público como privado.

Además se movilizan instituciones como el INTA -con toda su potencialidad y fortaleza en el tema de asesoramiento técnico- sumado al accionar de las cooperativas vinculadas a la citricultura. Esto permite formar una red de apuntalamiento a un programa que deja de ser simplemente de asistencia financiera y se constituye en un proyecto mucho más integrado.

- *Asesoramiento y acompañamiento altamente personalizado.*

Las visitas de los técnicos a las chacras y corroborar "in situ" los posibles limitantes de instalaciones en los equipos de fertirriego llevó a que se contemplaran otras cuestiones que no habían sido consideradas en un primer momento (disponibilidad de agua, perforaciones, motor, potencia, energía eléctrica) y que no se conseguirían con una línea tradicional de crédito.

De esta manera, el productor cuenta con un equipo de riego a la medida de su plantación y genera una sensación de seguimiento y acompañamiento muy valorada por el productor citrícola.



- *Difusión de los beneficios.*

Otro de los puntos salientes fue la divulgación de los beneficios que otorga la técnica de fertirriego entre los productores. Como se aclaró oportunamente, esta técnica consiste en fertilización asistida en el equipo de riego, provocando un importante aumento en la producción y reduciendo los costos en el uso de fertilizantes entre un 20-30%, debido a que se realiza una dosificación controlada y se minimizan las pérdidas por lavado.

Esto ha incentivado mucho a otros productores que, en un principio, estaban muy escépticos; provocando la adopción de esta técnica y generando un aumento gradual tanto cuantitativo como cualitativo de la producción citrícola de la Provincia de Corrientes.

## **2. Interrogantes cuyas respuestas nos permita establecer cuáles fueron los principales problemas que debió afrontar el Fideicomiso Citrícola:**

- De acuerdo a su experiencia en la estructuración de este tipo de herramientas financieras, ¿cuáles fueron los factores críticos del mismo?
- ¿Qué errores se cometieron, y cuáles serían los de mayor importancia?
- ¿Estuvo bien estructurado el fideicomiso o se realizaron errores que encarecieron el financiamiento?
- ¿Por qué el órgano fiduciario no fue el Banco de Corrientes, y en tal caso, era indispensable la participación de la Fundación ArgenINTA en dicha operatoria?

De acuerdo a la información recolectada en la investigación exploratoria se concluye que el principal problema que padeció este fideicomiso fue la mala articulación con el agente financiero "Banco de Corrientes S.A."

Desde un principio el banco dio a los beneficiarios del fideicomiso el mismo tratamiento que a un beneficiario de un crédito normal de dicha institución, provocando muchas demoras en el otorgamiento de los créditos debido la falta



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

de agilidad necesaria para desarrollar la operatoria, dificultando así el cumplimiento de los plazos.

Dicha demora, hizo perder la capacidad de compra del patrimonio fideicomitido. En lugar instalar las 1.500 hectáreas que eran las calculadas al inicio el proyecto, únicamente se realizaron 1.000 hectáreas debido al proceso inflacionario recurrente en el período.

El Banco de Corrientes aplicó duramente sus disposiciones formales que, en la mayoría de los casos, fueron restrictivas y no proactivas. Nunca se separó de su operatoria clásica y ésta no se ajustaba a los tiempos estacionales y climáticos de la actividad.

Cuando se trabaja con una entidad financiera es inevitable que quiera implementar las normas impuestas por el Banco Central, generando excesivo control y a veces burocratizando el tema, se exige más de lo que realmente se necesita en estos casos.

Una herramienta muy útil para mitigar estos errores hubiese sido contar con un manual de procedimientos para todas estas cuestiones y así se podrían haber consensuado los requisitos a solicitar por el agente financiero y de esta manera lograr una operatoria mucho más práctica, teniendo definidas cuestiones del tipo de cómo otorgar los créditos, qué requisitos pedir, cuánto tiempo puede tardar el agente financiero en instrumentar un crédito, entre otros.

Otro aspecto menor, pero no por eso menos conflictivo, fue la operatoria con los tasadores y escribanos. Cada uno de ellos contaba con una manera distinta de realizar los contratos de mutuos o tasaciones, lo cual dificultaba y entorpecía la operatoria. Por eso se llegó a la conclusión de que se debería estandarizar esta tarea y la mejor manera de hacerlo sería que el agente financiero brinde este servicio con personal propio.

Para finalizar podemos pensar que, si bien el financiamiento estuvo muy bien dirigido, quizá hubo algunos aspectos no contemplados -por ejemplo hubiese sido muy oportuna la inclusión de financiamiento para la adquisición de fertilizantes-.



**3. Preguntas cuyo objetivo es determinar las ventajas que presenta la figura jurídica del fideicomiso en el sector:**

- ¿Qué ventajas presentó este fideicomiso con respecto al crédito bancario tradicional?
- ¿Cuáles son los problemas de restricción de acceso a crédito que esta figura permitió paliar?
- ¿A qué tipo de productores se pretendía llegar, y en tal caso ellos no eran objeto de crédito bancario?

Considerando las ventajas observadas en la utilización de la figura jurídica del fideicomiso. Conforme los resultados de las entrevistas realizadas, se pudo identificar una serie de factores que a continuación se describen:

- *Flexibilización de requisitos.*

Se logró una importante disminución de requisitos formales en comparación con una línea tradicional de crédito. Analizando los requisitos que solicita el Banco de Corrientes para una línea tradicional, se observa una disminución de 25 requisitos formales a 8, que son los que el fiduciario determinó como suficientes y necesarios para el otorgamiento de sus créditos. Esto facilitó el acceso a productores que no estaban bancarizados.

De esta manera se permite flexibilizar las condiciones que exige el Banco Central, dado que permite al organismo promotor de inversiones en el sector de la pequeña y mediana actividad "fondear" a la gente que lo necesita.

- *Programa muy bien estructurado.*

Esta herramienta permitió adosar a la componente financiera algunos otros componentes que son sustanciales para este tipo de programas, como ser capacitación y asesoramiento técnicos.





## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

---

Los productores en general le otorgan un gran valor a la asistencia técnica con la que han contado, ya que esa asistencia no la consiguen con ninguna línea de crédito comercial. Existe un seguimiento continuo de cada caso y se les está enseñando y capacitando constantemente.

Además, otra característica saliente de esta estructuración fue que el pago a los distintos instaladores de los equipos de riego se realizó de manera directa sin intermediarios, lo que provocó que no exista la posibilidad de desvío de los fondos respecto del objetivo del proyecto.

### - *Estudio de casos particulares*

Otro problema muy común en el sector agropecuario, y a la cuál la figura jurídica del fideicomiso permitió dar soluciones, es el análisis de cada uno de los casos relacionados con la disponibilidad de garantías.

Existen infinidad de casos de bienes que son heredados o producto de donaciones que las entidades bancarias no las aceptan. Ocurre lo mismo con las sucesiones que no están terminadas o no tienen permiso del juez para disponer de esa garantía para hipotecar, o propiedades de bienes inmuebles que ya tienen una hipoteca de primer grado y el banco no las acepta como respaldatoria de segundo grado.

Considerar este tipo de casos permitió que personas que no podían acceder a créditos se vean beneficiadas por el financiamiento, lo cuál no implica que personas que están rechazadas, con informes comerciales o financieros negativos o que tienen acciones judiciales, demandas por falta de pagos de impuestos, entre otras cosas sean sujetos de crédito.

Pero si se presentan productores que atravesaron una época crítica para su sector, el mandato del fiduciante es estudiar muy bien su caso para tratar de no dejarlo afuera del programa.



## **Capítulo 6**

### **6. Conclusiones**

Como resultado de la exposición y análisis efectuados en los capítulos precedentes, se exponen a continuación las principales conclusiones de la investigación realizada. Asimismo, el objetivo de esta instancia consiste en profundizar las consideraciones detalladas en los contenidos del presente trabajo, a efectos de responder a los objetivos generales y específicos planteados en el capítulo 2.

Analizando la información recolectada y estudiando la bibliografía correspondiente, es indudable que el uso de la figura jurídica del fideicomiso como vehículo para financiar proyectos de incorporación de tecnología es una herramienta útil y versátil, acorde a las necesidades de los productores agropecuarios.

De acuerdo a lo propuesto en el objetivo general del trabajo, hemos identificado y dimensionado las características del Fideicomiso Citrícola de Corrientes, visualizando los factores críticos de éxito y los problemas ocurridos en su operatoria.

De lo investigado surge que este fideicomiso presentó un grave inconveniente operativo, expuesto por los distintos participantes del mismo, ocurrido básicamente por una imposición política de que el Agente Financiero fuera el Banco de Corrientes.

Dicho Agente Financiero provocó muchas demoras en su gestión y esto generó gran malestar entre las partes involucradas.

El principal efecto de esas demoras fue la disminución del poder de compra del fideicomiso, por lo tanto hubo una notable reducción de la superficie a regar. En la planificación inicial se pensaba asistir con riego a ha. 1.500 y el resultado final del mismo fue de una superficie cubierta de ha. 1.000, dadas las demoras producidas en un período altamente inflacionario de nuestro país.



## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

---

Continuando con los factores de éxito del fideicomiso, uno de los de mayor importancia es la calidad del Fiduciario. En este punto la elección de la Fundación ArgenINTA fue acertada dados los antecedentes de la misma en administración de fondos de terceros y en su experiencia como fiduciario en un contrato semejante en la Provincia de Misiones.

Además se puede afirmar que se diseñó una herramienta de financiamiento con muy buenas características para el productor agropecuario. Entre sus puntos más destacados se evidencian: financiamiento accesible, flexibilización de requisitos, el estudio de casos particulares, asesoramiento técnico y otros aspectos de gran importancia que han contribuido a la recuperación del sector citrícola de la Provincia de Corrientes.

El fideicomiso siempre debe estructurarse según el negocio al que está sirviendo. Se puede afirmar que el contrato cumple con su cometido, considerando los distintos anexos que forman parte del mismo, debiendo destacarse el Convenio firmado con el INTA para la Asistencia Técnica, punto central del éxito.

Los Fideicomisos Públicos son una herramienta clave para la reactivación de las economías locales y regionales y son muy utilizados por los distintos estratos del Gobierno, impulsando el desarrollo social y económico de la región, evitando desarraigos, migraciones, creando numerosos puestos de trabajo y alentando la producción e industrialización.

Además, se observa que cada vez mas empresas del sector agropecuario se dan cuenta de lo imprescindible que es utilizar mecanismos financieros que se ajusten a las necesidades específicas de los distintos sectores; es decir, realizar los trajes a medida a cada necesidad. En este sentido, pudimos comprobar las ventajas que presenta la figura del fideicomiso por los siguientes motivos:

- Posee una amplia jurisprudencia, lo que configura una suerte de medio o vehículo especialmente apto para otorgar mayores seguridades jurídicas y garantías a una operación o negocio determinado.
- Cuenta con la ventaja de ser flexible y permite diseñar estructuras jurídicas precisas.



## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

- El fideicomiso no es la panacea de los negocios. Es un instrumento que puede utilizarse para desarrollar buenos proyectos y que ha demostrado tener una enorme potencialidad no solo como canalizador de ahorro sino también como mecanismo de ejecución de inversiones públicas y privadas.
- Los diseños encubren una equilibrada y precisa estructura de incentivos para todos los participantes. Deben ser consistentes con los antecedentes y la situación de cada uno.
- Son trajes a medida cuya calidad es una función directa y positiva del sastre y de quien lo utilizará. Constituye una herramienta jurídica muy versátil que usualmente es utilizada para realizar inversiones directas en el sector agropecuario, como una alternativa al financiamiento tradicional.

Por todo esto consideramos que las empresas agropecuarias deberían continuar aprovechando las ventajas que presenta esta figura e ingresar al llamado proceso de desintermediación a los efectos de lograr reducir sus costos de financiamiento y acotar los riesgos de insolvencia de proyectos.

Como conclusión, podemos destacar que el presente trabajo representa una base cierta para que las empresas agropecuarias tomen conciencia de la importancia que tiene en la reducción de costos y las posibilidades que brinda esta figura a los productores no bancarizados, flexibilizando sus condiciones de ingreso al financiamiento. En este sentido, el presente trabajo cumplió con recolectar información de fuentes primarias y secundarias que demuestran:

- la naturaleza global del problema.
- la importancia de contar con una figura que permita financiamiento a numerosos sectores excluidos del sistema bancario.
- reducción de costos
- fortalecimiento de economías regionales



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

---

Adicionalmente, apuntamos en el siguiente capítulo algunas acciones y estrategias que efectivamente conducen a resultados positivos en lo que se refiere a minimizar problemas detectados en el fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes.

Finalmente, cabe destacar que también cumplimos en demostrar la compatibilidad de los graduados en la Maestría en Administración para el tratamiento del tema de la tesis, por su competencia profesional y formación académica.



## **Capítulo 7**

### **7.1 Recomendaciones – Mejores prácticas para hacer más eficiente el uso de herramientas financieras en el sector público.**

Los gobiernos y las instituciones deben prestar especial atención a las singulares características que la financiación agrícola presenta en el nuevo modelo de desarrollo del mercado y sistemas financieros rurales con el objeto de lograr la eficacia de los servicios que los mercados financieros ofrecen a la población agrícola, teniendo en cuenta las considerables imperfecciones que presentan. Entre funciones que deben cumplir las instituciones mencionadas se pueden incluir las siguientes:

- financiar la infraestructura rural básica y esencial, a saber: caminos, electricidad, comunicaciones, riego e infraestructura principal de mercado.
- colaborar con el suministro de los llamados bienes públicos, como por ejemplo, información, desarrollo de recursos humanos e investigación agrícola.
- establecer una política apropiada de desarrollo de sistemas financieros que sustente una intermediación financiera eficaz, reduzca los costos de las operaciones financieras; aumente el acceso de los agricultores a los servicios financieros, facilite el uso de garantías para préstamo adecuadas y cree un marco de supervisión y regulación apropiado para los diferentes tipos de instituciones financieras.
- proveer los mecanismos, en especial para otorgar préstamos a plazo a determinados intermediarios financieros fundamentales, por intermedio de instituciones financieras vértices (mayoristas) o de segundo nivel.
- facilitar el funcionamiento de mecanismos adecuados de gestión del riesgo, tales como planes de seguro de cosechas, garantías de los préstamos y sistemas de seguro de depósito, en los casos que se justifiquen económicamente y cuyos costos de administración resulten razonables.



## **7.2 Recomendaciones - Aspectos para mejorar la utilización de los fideicomisos públicos en el ámbito agropecuario**

Considerando los errores identificados en el estudio del presente trabajo y analizando las alternativas para mejorar la implementación de la figura jurídica de los fideicomisos agropecuarios estructurados de esta manera, hemos detectado algunos puntos claves que podrían ayudar en próximas ejecuciones a evitar errores que encarezcan o dificulten el financiamiento:

### *- Determinación de un manual de procedimiento*

De acuerdo a los resultados de la investigación exploratoria realizada hemos identificado como principal problema la operatoria realizada por el Agente Financiero.

Por lo tanto consideramos imprescindible impartir desde un principio órdenes claras y precisas al Agente Financiero con respecto al tratamiento crediticio requerido para los fondos de fideicomisos estructurados de esta manera.

Dichas especificaciones radican en establecer los requisitos a pedir para la obtención de los créditos, tiempos máximos establecidos para las diferentes instancias del proceso, aceptación o no de determinadas garantías permitidas por el Agente Fiduciario, entre otros aspectos.

Por lo tanto, recalcamos la importancia de desarrollar un equipo especializado y dedicado exclusivamente a la obtención previa de un manual de procedimientos que se ajuste específicamente a los requerimientos del fiduciario y fiduciante.

### *- Brindar servicio de escribanía y tasaciones*

Consideramos crucial una cuestión muy sencilla de solucionar y que ha originado varios inconvenientes y demoras en la ejecución del otorgamiento de créditos. Estamos hablando de la necesidad de contar con profesionales que realicen los debidos contratos de mutuo y tasaciones especialmente como lo requiere el Agente Financiero.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

---

Por ello creemos que la mejor manera de solucionar esto es exigiéndole al Agente Financiero que brinde este servicio con personal propio o identifique en un listado a un grupo de personas que reúna las condiciones requeridas por ellos.

- *Financiación de insumos relacionados con el proyecto a financiar*

Si bien, en el caso puntual del Fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes se han financiado algunas obras complementarias al equipo de riego -llámese perforaciones, bomba, pozo, electricidad, entre otros- en la investigación exploratoria realizada aparece como un factor importante la inclusión de insumos para la producción.

Debido a esto consideramos que resulta oportuno otorgar entre un 8-10% del valor total del crédito para la compra de fertilizantes que conforman el material rodante para la realización de la denominada técnica de fertiriego.

Para finalizar, consideramos entonces que sigue pendiente la tarea de aumentar el suministro de servicios crediticios que favorezcan a las comunidades de agricultores y disminuyan los costos de operación, con el fin de mejorar los plazos y las condiciones de los préstamos ofrecidos a la agricultura en general.

Esto exige mejorar la gestión de los actuales intermediarios financieros rurales e innovar o crear nuevos métodos en el campo de la intermediación financiera para el sector agrícola.





## Capítulo 8

### 8. Bibliografía

- Arreghini, Hugo R., "*Financiamiento y efectos en la inversión de la empresa*". Ed. Macchi. Buenos Aires. 2003.
- Bech, Ulrich, "*¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*". Ed. Paidós. Barcelona. 1998.
- Campero Cárdenas, G., "*Aspectos institucionales de la Globalización*". Universidad Autónoma de México, Año 2004.
- Cuéllar Boada, Fidel H., "*El crédito cafetero en Colombia: economía, instituciones y política 1920-2002*". Ed. Universidad Nacional de Colombia. 2004.
- Drimer, Roberto L., "*Finanzas de Empresas*". Segunda edición. Ed. Osmar D. Buyatti. Buenos Aires. 2001.
- Freire, Bettina V., "*El fideicomiso, sus proyecciones en los negocios inmobiliarios*". Ed. Ábaco de Rodolfo Depalma. Buenos Aires, Argentina, 1997.
- Herzog, Mirta, "*El Fideicomiso y el Agro*". Edit. Osmar D. Buyatti. Buenos Aires, Argentina, Septiembre 2007.
- Ley 340, Código Civil de la República Argentina, sancionada el 1º de enero de 1871.
- Ley 2.637, Código de Comercio de la República Argentina, sancionada en Congreso el 09/10/1889.
- Ley 19.550, *Ley de Sociedades Comerciales*, decreto 841/1984 P.E.N., B.O. 30/03/1984
- Ley 24.441, *Financiamiento de la Vivienda y la Construcción*, sancionada en Congreso el 22/12/1994 y promulgada el 09/01/1995.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

- Malumián, Nicolás; Diplotti, Adrián; Gutiérrez, Pablo, "*Fideicomiso y Securitización. Análisis Legal, Fiscal y Contable*". Fondo editorial de Derecho y Economía. . 2ª ed. Actualizada y ampliada– Buenos Aires: La Ley, 2006.
- Martín, Julian A.; Eidelstein, Mauricio G.; Alchouron, Juan Martín, "*Fideicomisos. Aspectos jurídicos, tributarios y contables*". Errepar S.A. Imprenta Talleres Sevagraf S.A. Buenos Aires, Argentina, Julio 2006.
- Mayoral, Luisa, "*Metodología del trabajo de tesis*". Edit. CEAE. Tandil, Argentina. 2001.
- Porter, Michael, "*Ventaja Competitiva*". Ed. CECSA. 1era Edición. Buenos Aires. 1987.
- Porter, Michael, "*La ventaja competitiva de las naciones*". Ed. Plaza & Janes. 1991.
- Porter, Michael, "*Estrategia Competitiva*". Ed. CECSA. 2da Edición. Buenos Aires. 1992.
- Porto, José Manuel, "*Fuentes de Financiación*". Ed. Osmar D. Buyatti. Buenos Aires, Argentina. 2004.
- Sili, Marcelo, "*La Argentina Rural. De la crisis de la modernización agraria a la construcción de un nuevo paradigma de desarrollo de los territorios rurales*". Ediciones INTA. Buenos Aires, Argentina. 2005.
- Van Horne, James, "*Administración Financiera*". Decima edición. Ed. Pearson Educación. Buenos Aires. 1997.
- Villegas, Carlos G., "*Compendio jurídico, técnico y práctico de la actividad bancaria*". Ed. Depalma. Buenos Aires. 1985.



## **8.1 Publicaciones**

- Adams Dale W. y Nehman Gerald I., "*Pobreza, Desarrollo Humano y Servicios Financieros*". The Journal of Development Studies. Junio 1979.
- Brenes, Esteban, "*Políticas públicas para el desarrollo de la competitividad del sector agropecuario*". FAO. Costa Rica. 2001
- Cáceres, F. y Trejos, R., "*Modernización de la institucionalidad de la agricultura y el medio rural*". IICA. 1997.
- Caracciolo de Basco, Mercedes, "*Modalidades de asistencia técnica a los productores agropecuarios en la Argentina*". IICA. Buenos Aires, Argentina. 1998.
- Cosentino Adrián, Farina Paulo, Maurer Carolina, "*Desarrollo de las Microfinanzas: Ingenierías Financieras Innovadoras de Política Pública*". CABA, Argentina. 2006.
- Delgado, Gabriel, "*Finanzas Rurales. Decisiones Financieras aplicadas al sector agropecuario*". Ediciones INTA – Gerencia de Comunicaciones / Grafica. Buenos Aires, Argentina, Septiembre de 2006.
- Delgado, Gabriel; Malumián, Nicolás; Colombet, Hector H.; Casiraghi Santiago, "*Curso de capacitación a distancia por internet: El Fideicomiso*". INTA-PROCADIS. Buenos Aires, Argentina. 2005.
- Estévez Cambra, Sebastián, "*La Producción de Biocombustibles a través de la estructuración de Fideicomisos Agropecuarios, Anales de Legislación Argentina*", Tomo LXVIII-A, 32. Buenos Aires, Argentina, año 2007.
- FAO, "*Calidad y competitividad de la agroindustria rural de América Latina y el Caribe*". Boletín 153. Roma. 2004.
- FAO, "*Replanteamiento de las finanzas agrícolas*". Num.1. Roma. 2001.
- Lisoprawski, Silvio V., "*Fideicomiso financiero y fondos fiduciarios de capitalización bancaria*". Desarrollo Provincial, LA LEY, año 1996.



- Rofman Alejandro B., *"Acceso de los pequeños productores al crédito formal e informal"*. SAGPyA – PROINDER. Buenos Aires, Argentina. Mayo de 2005.
- Venneri, Ariel H., *"Una nueva alternativa de negocios en la Argentina"*. Errepar S.A., Doctrina Tributaria N°198, Tomo XVII, Año XV, Septiembre 1996.

## 8.2 Páginas Web

- <http://www.argeninta.org.ar>
- <http://www.agroalternativo.com>
- <http://www.bcra.gov.ar>
- <http://www.cepal.org>
- <http://www.cnv.gov.ar>
- <http://www.deyc-corrientes.gov.ar>
- <http://www.fao.org>
- <http://www.fideicomiso-asesor.com.ar>
- <http://www.ife.gov.ar>
- <http://www.indec.gov.ar>
- <http://www.mecon.gov.ar>
- <http://www.minprodcorrientes.gov.ar>
- <http://www.sagpya.mecon.gov.ar>



## **ANEXOS**

### **1. Descripción de las características de algunos fideicomisos realizados con éxito en el país.**

#### **a. Fideicomiso Ganadero de Bordenave <sup>90</sup>**

Se analizará un fideicomiso para el negocio de la cría vacuna que permite que los productores dispuestos a criar animales consigan vientres de un socio que se los aporta, llevándose una parte de la producción, tal como ocurre con la capitalización tradicional aplicada a la actividad productiva en cuestión.

Para llevar adelante este negocio es necesario que existan inversores dispuestos a invertir, productores dispuestos a producir y un administrador idóneo encargado de manejar el negocio.

Entre los inversores se pueden señalar claramente dos tipos. Por una parte, los inversores que reciben como contraparte de su aporte títulos de deuda del fideicomiso con el objeto de que la retribución sea fija independientemente del resultado productivo. Estos aportan un determinado stock de capital y reciben una tasa de interés fija.

Por otro lado, los inversores en certificados de participación son aquellos que cobran el remanente del negocio una vez que se pagaron los intereses de la deuda y los gastos.

Entre los inversores potenciales, se puede encontrar a los productores que tengan un rodeo de vacas de cría y que por diferentes cuestiones no puedan completar la carga que admite su campo y con este fideicomiso podrían completar la cantidad. También podría ser el caso de productores criadores que desean aumentar la superficie de agricultura y no tienen espacio físico en el campo para el rodeo vacuno y por lo tanto en vez de capitalizarlo a un desconocido o alquilar más cantidad de campo, lo invierten en un fideicomiso

---

<sup>90</sup> DELGADO, Gabriel, *Finanzas Rurales. Decisiones Financieras aplicadas al sector agropecuario*. Ediciones INTA – Gerencia de Comunicaciones / Grafica. Buenos Aires, Argentina, Septiembre de 2006.



## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

cuyo administrador cuenta con meritos profesionales y morales. Otros inversores potenciales son los particulares que no tienen posibilidad de dedicarse al negocio y que encontrarían en esta estructura la posibilidad de hacerlo. En este fideicomiso, pueden invertir su dinero en la economía real, al mismo plazo que dura la actividad productiva y sabiendo fehacientemente a quien se lo están prestando. También como inversores potenciales entrarían los consignatarios e intermediarios en la comercialización de la hacienda.

Por último, también se pueden contar como inversores a los productores que toman los animales para capitalizar como inversores en equity. Con esta inversión, el fondo consigue dos objetivos: en primer lugar, que los productores se enfrenten con una estructura de incentivos que los alentaría a producir con la mayor eficiencia posible, y en segundo lugar, que al aportar vientres propios, estos productores cuenten implícitamente con una estructura productiva y financiera consistente con el proyecto que desean emprender. La razón por la cual se los cuenta como inversores y no sólo como inversores potenciales, es que para participar como capitalizadores de esos animales es una condición necesaria que compren certificados de participación. Esos certificados de participación los comprarán aportando vientres de su propiedad al fideicomiso.

Los inversores aportan al fideicomiso una determinada cantidad de kg de ternero. La razón por la cual se realiza la equivalencia a kg de ternero es que el fideicomiso recibirá de los productores tomadores kg de ternero y los pagos por deuda y equity también se realizarán en esa moneda o especie. Por lo tanto, no existe el riesgo de precio, quien aporte al fideicomiso lo hará en kg de ternero y recibirá kg de ternero.

El fideicomiso por su parte, al recibir vientres – vacas de cría – (equivalentes kg de ternero) celebrará con los productores seleccionados contratos de capitalización en donde se establecerán mecanismos de distribución de retornos y riesgos.

En el momento en que el ternero llega a los 160-180 kg de peso vivo, es entregado al fiduciario quien los liquidará en el mercado. Del total producido el fideicomiso lo afectará a sus obligaciones. En primer lugar, honrará los equivalentes en kg de ternero más el interés correspondiente a los inversores, quienes son acreedores de títulos de deuda.



## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

Luego será el turno de solventar todos los gastos en los que incurrió el fiduciario por administrar el patrimonio fideicomitado. El último en cobrar será el equity, quien recibirá el remanente de las ventas realizadas, que es propiedad en nuestro caso de los productores.

Claro está que toda esta estructura tiene una consistencia jurídica tal que encubre un equilibrado y preciso conjunto de incentivos para todos los participantes. Ahora bien, ello no implica que la estructura funcione, puesto que en realidad, cada uno de los pleitos que se pueden entablar generaría problemas financieros derivados, tal que el fideicomiso podría desaparecer rápidamente. De allí, la importancia de la confianza así como también la seriedad e idoneidad del fiduciario.

### Características salientes del fideicomiso

- Entrega de vacas a productores seleccionados con contratos de capitalización.
- Repago en 10 años en terneros.
- Productores ganaderos de la región de Bordenave.
- Inversores privados aportan vacas. Aproximadamente \$1.200.000
- Administrador: Fundación Argeninta.
- Aporte de asistencia técnica grupal: INTA a través de Cambio Rural.
- Operador técnico: maneja los rodeos. Ex Agente de Proyecto de Cambio Rural.



### **b. Fideicomiso Financiero “FIDEIAGRO 2009”**

“FIDEIAGRO 2009” es el fideicomiso financiero organizado como “fondo de inversión directa”, constituido bajo las leyes de la República Argentina que emitirá los Valores de Deuda Fiduciaria y Certificados de Participación en el marco de la Ley N°24.441, la Resolución General de la CNV N° 368/01 y sus modificatorias y sujeto a los términos y condiciones del Fideicomiso. El Fideicomiso ha sido establecido con el propósito de realizar inversión de riesgo en la actividad de siembra en campos de terceros, la producción y la comercialización de los productos agrícolas obtenidos, tal como se describe en el Plan de Inversión, de Producción y Estratégico (PIPE).

Los activos fideicomitidos constituyen la única fuente de repago de los Valores de Deuda Fiduciaria y Certificados de Participación. Ni los bienes del Fiduciario ni los del Organizador o sus integrantes, ni los del Administrador responderán por las obligaciones de pago de los Valores de Deuda Fiduciaria y Certificados de Participación, ni por las obligaciones contraídas en la ejecución del Fideicomiso.

#### ***Periodo de vigencia***

El fideicomiso tiene un plazo de vigencia que comienza en la fecha de suscripción del correspondiente contrato y vence el 1 de marzo de 2010 (“Fecha de Vencimiento”) fecha en la que deberán haber sido liquidados la totalidad de los Activos Fideicomitidos, y los Pasivos, y en la que se deberá distribuir el saldo final de esa liquidación entre los Fideicomisarios en la forma prevista en el Fideicomiso. Dicho plazo de vigencia podrá: (i) acortarse, si una vez cumplidas las cinco (5) Campañas Agrícolas Anuales, la liquidación de los Activos Fideicomitidos y los Pasivos sucediera con anterioridad a esa fecha, en cuyo caso deberá procederse de acuerdo con lo establecido en la Cláusula 5.2.1.1 del Contrato de Fideicomiso a los efectos de la Cancelación Anticipada de los Valores de Deuda Fiduciaria, (ii) prorrogarse por hasta un plazo de sesenta (60) días de la Fecha de Vencimiento – o hasta ciento veinte días (120) mediando consentimiento de una Mayoría de Beneficiarios - si resultare necesario para la liquidación de los Activos Fideicomitidos, debiendo el Administrador con una antelación previa de treinta (30) días hábiles a la Fecha de Vencimiento, fundar las razones de la prórroga e informarlas al Fiduciario a los efectos que éste último realice las publicaciones pertinentes en el Boletín Diario de la BCBA, o





**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

bien (ii) prorrogarse por un plazo de dos (2) años si ello fuera resuelto por unanimidad de los Beneficiarios con derecho a voto.

***Objeto***

El Fideicomiso tendrá por objeto llevar adelante una inversión de riesgo consistente en la actividad de siembra en campos de terceros, la producción y comercialización de los productos agrícolas obtenidos, en los términos y condiciones que se detallan en el PIPE. Dichas actividades serán efectuadas durante las cinco (5) campañas agrícolas comprendidas entre los años 2004 hasta 2009, en campos localizados en diferentes zonas de la pradera pampeana y del litoral Argentino como se especifica en el PIPE.

La ejecución será realizada mediante la administración profesional y reglada del PIPE que estará a cargo del Administrador. El Fideicomiso se constituirá por un monto de hasta Dólares Estadounidenses diez millones veinte mil (US\$ 10.020.000). El producido de la emisión de los Valores Fiduciarios previstos bajo el presente será invertido en las Campañas Agrícolas Anuales estipuladas en el PIPE, y su producido será reinvertido en las subsiguientes Campañas Agrícolas Anuales previstas en el PIPE, conforme se establece en la Cláusula 6 del Contrato de Fideicomiso.

***Estrategia***

El PIPE establece el marco dentro del cual se desarrollará la única estrategia del Fideicomiso para cumplir con su objeto. De ningún modo podrá interpretarse que los términos y condiciones del PIPE suponen un compromiso o promesa que la estrategia allí prevista será exitosa en su resultado.

***Plan de Inversión, de Producción y Estratégico (PIPE)***

El objeto del PIPE será la siembra con girasol, maíz, maní, soja, y trigo, durante cada Campaña Agrícola Anual, desde aproximadamente 15.000 hectáreas, para la primera, hasta 43.900 hectáreas, para la última.

El PIPE se realizará en campos de terceros a ser arrendados al efecto y localizados en diferentes zonas con una cobertura muy amplia del área agrícola de la pradera pampeana y sur del litoral Argentino, con una dispersión de



## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

---

aproximadamente 650 km. de Este a Oeste y 650 km. de Norte a Sur. Las provincias cabeceras serán Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, La Pampa y Entre Ríos.

Para cada cultivo se utilizará el paquete tecnológico más adecuado y disponible para cada Campaña Agrícola Anual, orientado a maximizar la producción buscando la mayor rentabilidad. Esto incluye la utilización de híbridos, variedades, agroquímicos y el planteo racional de las labores. El seguimiento y control intensivo de todos los lotes del PIPE será realizado con ingenieros agrónomos localizados en las distintas zonas de producción.

Uno de los factores clave que definirá la rentabilidad del PIPE será el precio a obtener por los granos producidos. El precio interno del girasol, la soja, el maíz y el trigo se formará en función de tres variables principales, a saber (i) precio internacional, (ii), tipo de cambio efectivo, y (c) volumen de la cosecha Argentina.

El Fiduciario no ha realizado una verificación independiente del PIPE elaborado por el Administrador. La información contenida en el PIPE ha sido provista por el Administrador y es su fuente de información.

### ***Descripción de los Valores***

El Fiduciario emitirá Valores de Deuda Fiduciaria Clase A ("VDF-A"), Valores de Deuda Fiduciaria Clase B ("VDF-B") y Certificados de Participación hasta un monto máximo en conjunto de dólares estadounidenses diez millones veinte mil (US\$10.020.000), sujeto a los plazos y demás condiciones que se determinen en el Fideicomiso.

Se podrán emitir hasta un máximo de mil (1.000) Valores de Deuda Fiduciaria de valor nominal dólares estadounidenses diez mil (US\$ 10.000) cada uno, y veinte (20) Certificados de Participación de valor nominal dólares estadounidenses un mil (US\$ 1.000) cada uno.

Los VDF-A se ofrecerán hasta la suma de dólares estadounidenses dos millones (US\$ 2.000.000), y representarán como máximo el veinte por ciento (20%) del total de la emisión.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

Los VDF-B se ofrecerán hasta la suma de dólares estadounidenses diez millones (US\$ 10.000.000). No obstante, solamente se aceptarán suscripciones de VDF-B – a pro rata entre todos los interesados de acuerdo con los importes solicitados por cada uno de ellos – por hasta un monto que sumado a los VDF-A suscriptos no supere la suma de dólares estadounidenses diez millones (US\$ 10.000.000).

Los Certificados de Participación se ofrecerán hasta la suma de dólares estadounidenses veinte mil (US\$ 20.000).

Los Valores Fiduciarios estarán representados por certificados globales definitivos, para su depósito en Caja de Valores S. A. Serán acreditados a cada suscriptor una vez realizada la primer integración, realizada en los términos de la Cláusula 8.2 del Contrato de Fideicomiso.

Se solicitará la cotización de los Valores Fiduciarios, que contarán con la autorización de la CNV para su oferta pública en la República Argentina, en la BCBA y en el MAE, sin perjuicio de poder solicitarla también en otros mercados o bolsas de la República Argentina, si así lo resolviera el Organizador.

Los Valores Fiduciarios sólo podrán ser adquiridos por inversores calificados que se encuentren dentro de las categorías indicadas de acuerdo con las reglamentaciones de la CNV y que a la fecha del presente Prospecto son las siguientes: a) El Estado Nacional, las Provincias y Municipalidades, sus Entidades Autárquicas, Bancos y Entidades Financieras Oficiales, Sociedades del Estado, Empresas del Estado y Personas Jurídicas de Derecho Público; b) Sociedades de responsabilidad limitada y sociedades por acciones; c) Sociedades cooperativas, entidades mutuales, obras sociales, asociaciones civiles, fundaciones y asociaciones sindicales; d) Agentes de bolsa y agentes o sociedades adheridas a entidades autorreguladas no bursátiles; e) Fondos Comunes de Inversión; f) Personas físicas con domicilio real en el país, con un patrimonio neto superior a \$100.000; g) Sociedades de personas, con un patrimonio neto superior a \$ 250.000; h) Personas jurídicas constituidas en el exterior y personas físicas con domicilio real fuera del país; i) Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones.



### ***Interés***

Los titulares de VDF-A tendrán derecho a percibir un interés anual del seis por ciento (6%), cuyo devengamiento comenzará a partir de cada una de las fechas de las integraciones parciales previstas en la Cláusula 8.2 del Contrato de Fideicomiso y será calculado por el Fiduciario sobre el saldo de capital adeudado, como interés simple con base de 365 días. El pago de los intereses así calculados será realizado en cinco servicios (salvando, en su caso, la eventual amortización anticipada) con vencimientos correlativos en el tercer miércoles del mes de agosto de los años 2005 al 2009, más los pagos por intereses que corresponda realizar con posterioridad al servicio correspondiente al mes de agosto de 2009 y hasta la fecha de vencimiento, es decir hasta el 1 de marzo de 2010, juntamente con el pago o los pagos que se realicen después de agosto de 2009 para el reembolso del capital remanente.

Los titulares de VDF-B tendrán derecho a percibir un interés anual del diez por ciento (10%), cuyo devengamiento comenzará a partir de cada una de las fechas de las integraciones parciales previstas en la Cláusula 8.2 del Contrato de Fideicomiso y será calculado por el Fiduciario sobre el saldo de capital adeudado, como interés simple con base de 365 días. El pago de los intereses así calculados será realizado en cinco servicios (salvando, en su caso, la eventual amortización anticipada) con vencimientos correlativos en el tercer miércoles del mes de agosto de los años 2005 al 2009, más los pagos por intereses que corresponda realizar con posterioridad al servicio correspondiente al mes de agosto de 2009 y hasta la Fecha de Vencimiento, es decir hasta el 1 de marzo de 2010, juntamente con el pago o los pagos que se realicen después de agosto de 2009 para el reembolso del capital remanente.

### ***Certificados de Participación***

Los Certificados de Participación representan el derecho de sus titulares a percibir, en forma subordinada a la constitución de Reservas, la cancelación previa de la totalidad de los Pasivos, los Gastos del Fideicomiso, y los pagos de interés y amortización de capital correspondientes a los Valores de Deuda Fiduciaria, el capital integrado, y el excedente neto que resulte de la liquidación del Fideicomiso, el que será distribuido según las previsiones del inciso 4 de la Cláusula 6 del Contrato de Fideicomiso.



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

***Conformación del fideicomiso:***

***Fiduciario:*** HSBC Bank Argentina S.A., quien actuará en carácter de fiduciario financiero del Fideicomiso en los términos de la Ley N° 24.441 y sus modificatorias.

***Fiduciantes:*** Son quienes resulten suscriptores de Valores Fiduciarios.

***Beneficiarios:*** Son quienes en cualquier momento durante la vigencia del Fideicomiso resulten titulares de los Valores Fiduciarios emitidos de acuerdo con los términos Fideicomiso.

***Fideicomisarios:*** Son quienes en cualquier momento durante la vigencia del Fideicomiso resulten titulares de los VDF Clase B, y/o de los Certificados de Participación.

***Agente Colocador:*** HSBC Bank Argentina S.A.

***Agente de Pago:*** HSBC Bank Argentina S.A. o la institución designada por éste para actuar como agente de pago.

***Organizador:*** En conjunto, HSBC Bank Argentina S.A. y Cazenave y Asociados S.A.

***Administrador:*** Cazenave y Asociados S.A.



### **c-Fideicomiso Apícola de Misiones**

#### ***Objetivos***

- Generar una actividad económicamente rentable que permita mejorar los ingresos de los productores minifundistas de las zonas centro, norte y sur de Misiones.
- Desarrollar la actividad apícola en la provincia, conformando cuencas mediante la promoción de la actividad y mejorando la competitividad del sector apícola ya existente.
- Mejorar la calidad de vida del productor y de la familia rural.

#### ***Mediante***

- Asistencia técnica: Diseñada y coordinada por la Provincia de Misiones, participando de la misma, profesionales de diferentes instituciones (INTA, Ministerio del Agro y la Producción de la Provincia y CFI).
- Asistencia Financiera: Destinada a financiar a los productores que participan del Programa, para la adquisición de las colmenas y el equipamiento necesario para la producción de miel.

#### ***Monto total a invertir***

- Pesos: 1.000.000

#### ***Criterios de elegibilidad para el fideicomiso***

- Ser pequeños productores o colonos misioneros.
- Disponer de una chacra de entre 25 hasta 50 hectáreas.
- Ser productores que ya dispongan de colmenas en producción.
- Que la superficie cultivada no supere las 10 has, con una mayor proporción de cultivos anuales.



**Metas**

- Facilitar la asistencia financiera y técnica a pequeños productores para la promoción de la actividad.
- Elaborar una base de datos de productores apícolas de la región.
- Proveer al pequeño y mediano productor de una alternativa productiva.
- Producir colmenas y material vivo local de calidad.
- Transferir tecnología adecuada para el manejo de apiarios subtropicales.
- Confeccionar un mapa apibotánico.
- Identificar material genético apícola disponible.
- Desarrollar un plan sanitario provincial.
- Implementar un sistema de certificación de la calidad de la miel.
- Desarrollar una estrategia de nuevas estructuras comerciales, para el desarrollo de nuevos mercados (locales e internacionales) y la compra de insumos (asociativismo).

Por lo tanto, la conformación del fideicomiso es la siguiente:

**FIDUCIANTE:** CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (C.F.I.)

**FIDUCIARIO:** FUNDACIÓN ARGENTINTA

**BENEFICIARIO:** CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (C.F.I.)

**AGENTE DEL FIDUCIARIO:** BANCO MACRO S.A.

**MUTUARIOS:** PEQUEÑOS PRODUCTORES QUE CUMPLEN CON LOS  
CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD



## **2. Modalidades de financiamiento, contratación y dedicación de la asistencia técnica**

La importancia del sector agropecuario y agroalimentario argentino y las oportunidades que se perciben, se traducen en los crecientes recursos asignados a esta actividad a través de diferentes programas estatales, de organizaciones no gubernamentales y en el surgimiento de empresas de servicios de apoyo a la producción y profesionales particulares, que responden a una demanda de permanente incremento<sup>91</sup>.

La asistencia técnica puede ser financiada, reglamentada y supervisada por el Estado y su oferta ser contratada externamente o tercerizada, es decir, estar a cargo de alguna institución privada, con o sin fines de lucro, o pública descentralizada o local – escuelas agrotécnicas, universidades, municipios - O también puede pasar a ser financiada y provista por algún grupo o institución privada en cuyo caso se habla de privatización.

Se identificaron diez modalidades que vinculan financiamiento con oferta de la asistencia técnica.

- 1) Financia y presta el servicio el Estado nacional o provincial (Programa NEA, PSA, Minifundio).
- 2) Financia el Estado y prestan la asistencia técnica las cooperativas (es el caso de las cooperativas tabacaleras financiadas por el FET).
- 3) Financia el Estado y brindan la asistencia técnica profesionales particulares (PSA y Cambio Rural).
- 4) Financia el Estado y contratan y ejecutan ONG´s (modalidad también utilizada por el PSA).
- 5) Financian y brindan la asistencia técnica cooperativas o gremiales de productores (ACA y SANCOR).

---

<sup>91</sup> CARACCILO DE BASCO, Mercedes. *Modalidades de asistencia técnica a los productores agropecuarios en la Argentina*. IICA. Buenos Aires, Argentina. 1998. p. 51-54.





**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

- 6) Financian las empresas agroindustriales y otras instituciones privadas de asistencia técnica, y brindan el servicio las mismas empresas agroindustriales principalmente las lácteas, tabacaleras, molineras, aceiteras y hortícolas, las que utilizan la modalidad denominada agricultura de contrato.
- 7) Financian las ONG´s donantes (principalmente de países desarrollados) y ejecutan las ONG´s locales. Pueden o no tener contratos con programas estatales como el PSA.
- 8) Financian grupos de productores y brindan la asistencia técnicos contratados por dichos grupos (AACREA).
- 9) Co-financian el Estado y grupos de productores hasta llegar al financiamiento del 100% al concluir el programa. Los que brindan la asistencia pueden ser profesionales particulares, empresas u ONG´s (PRODERNEA) o profesionales particulares (Cambio Rural).
- 10) Una modalidad nueva que se desarrollo en Cuyo, es la del Programa tomate 2000, en la que participan las agroindustrias, los productores de tomate y la SAGPyA –con aportes financieros-. El INTA y el Gobierno Provincial participan también junto con los anteriores a través de un Consejo Administrativo que define las acciones, las ejecuta y monitorea.

Las diez modalidades diferentes identificadas que combinan financiamiento con oferta de la asistencia, están revelando una cierta variedad del entramado organizacional vinculada con el tipo de usuario, con el momento en el que se creó el programa y con el enfoque del desarrollo del sector productor.



### 3. Lineamientos de política a mediano plazo para el desarrollo rural

A continuación se presentan algunos lineamientos de política a mediano plazo que, acordes con una estrategia de desarrollo rural con las características de integralidad y territorialidad, deberían constituir el marco de implementación de las propuestas y recomendaciones sobre el acceso al crédito del sector de pequeños productores.

Dichos lineamientos se fundamentan en el diagnóstico de la problemática 'macro' y 'micro' del sector de los pequeños productores rurales y medianos empobrecidos, teniendo en cuenta al mismo tiempo los resultados de las estrategias de desarrollo rural y financiamiento dirigidas al sector desde el Estado en los últimos años<sup>92</sup>.

1. Integración de la estrategia crediticia y de financiamiento al sector dentro de una política nacional de desarrollo rural territorial, con reconocimiento pleno de las heterogeneidades regionales, coordinada entre la base y la cúpula del Poder Político, con plena participación social, tendiente tanto a desterrar la pobreza como a promover un proceso ininterrumpido de capitalización y formalización de los pequeños productores rurales. Para ello será necesario diseñar una arquitectura institucional que posibilite un espacio de preparación, implementación, seguimiento y evaluación de la misma.
2. Creación de un Banco Nacional de Fomento Rural para canalizar - a través suyo- todas las iniciativas tendientes a convertir al crédito y otras formas de financiamiento al sector en instrumentos accesibles y abarcadores de todas las actividades que hacen al desarrollo rural, especialmente de los procesos de reconversión tecnológica en la producción y en la gestión.
3. Acceso de los pequeños productores a recursos indispensables para potenciar los resultados de la estrategia crediticia y de financiamiento al sector en vistas de su evolución económica y mejoramiento sustancial de

---

<sup>92</sup> ROFMAN, Alejandro B. *Acceso de los pequeños productores al crédito formal e informal*. SAGPyA – PROINDER. Buenos Aires, Argentina. Mayo de 2005. p. 72.



su calidad de vida: i. Acceso a la tierra a través de una política de regularización y ampliación del dominio en manos de pequeños productores rurales; ii. Acceso a una adecuada dotación de infraestructura social y bienes públicos en condiciones tales que la residencia rural no sea un obstáculo insuperable para disponer de adecuado nivel educativo, sanitario, de vivienda, etc.; iii. Acceso pleno a los canales de información sobre el desarrollo del sector y oportunidades comerciales dentro y fuera del país, y a los centros nacionales de producción de conocimiento e innovación tecnológica -INTA, centros de investigación y universidades públicas-, que constituyan núcleos de generación de aportes imprescindibles para ir cerrando la brecha técnica que separa a los pequeños productores rurales de los agentes económicos de mayor poder económico, así como una oferta accesible de recursos tecnológicos para su reconversión productiva.

4. Promoción de economías de escala a partir de prácticas asociativas tanto para el proceso de producción - adquisición de bienes de subsistencia o insumos para la actividad productiva-, como para la comercialización de los productos, a través de la puesta en marcha de mecanismos que faciliten la integración horizontal y vertical de los pequeños productores entre sí, y/o el establecimiento de acuerdos, en pie de igualdad, con los agentes económicos líderes de las cadenas agroindustriales en las que se desempeñan, dejando atrás las situaciones de subordinación hoy habituales en tales relaciones.
5. Regulación pública para la defensa de los ingresos provenientes de su actividad productiva a través de disposiciones del Estado que garanticen precio justo y retributivo, ejercicio de la comercialización en condiciones de igualdad con los agentes económicos de mayor poder de negociación en las cadenas agroindustriales, acceso al seguro agrícola integral, al cumplimiento de las disposiciones provisionales e impositivas que les permitan funcionar 'en blanco', y respaldo para ingresar sus productos en los mercados nacionales e internacionales.



#### **4. Programa de asistencia técnica del fideicomiso citrícola de Corrientes**

En el desarrollo del apoyo técnico, que se debe implementar como acción complementaria a las acciones de financiamiento de la actividad, en especial en los temas de riego, se ha definido que existiendo un programa de trabajo denominado "Programa De Reposicionamiento de la Citricultura Correntina", solicitado por la Provincia de Corrientes oportunamente y desarrollado por CFI, con la plena participación del centro Regional Corrientes del INTA, a través de la EEA INTA Bella Vista, con las AER INTA de Monte Caseros y Bella Vista y las delegaciones del Ministerio de Producción, en dichas localidades y la de Mocoretá

En función de ello, se ha creído conveniente, que ese programa de acción técnica, sea canalizado a través de ese Programa, para lo cual se han determinado una serie de acciones, en diferentes rubros, que apuntan a los diferentes componentes que integran el espectro productivo de la actividad, con lo cual su tratamiento integral hace al mejoramiento y reposicionamiento de la Citricultura provincial.

##### ***Programa***

1.- Establecer un estándar correntino de calidad, tomando como base las normativas vigentes (nacionales e internacionales).

1.1.- Elaborar un estándar correntino de calidad que tome como base las normativas vigentes, tanto nacionales como internacionales.

1.2.- Implementar el estándar elaborado.

2.- Mejorar la calidad y los rendimientos

2.1.- Implementar tecnologías de manejo

2.1.1.- Manejo nutricional

2.1.2.- Manejo del riego

2.1.3.- Tratamientos fitosanitarios.

a.- regulación de la maquinaria específica.

2.1.4. - Labores culturales.

a.- regulación de la maquinaria

2.2.- Promover el uso de material genético certificado.



2.2.1.- Promover la investigación, desarrollo e introducción de nuevos materiales genéticos.

2.2.2.- Disponibilidad y provisión de yemas y semillas acorde a la legislación vigente.

2.2.3.- Difundir el uso de material genético identificado.

2.3.- Mitigar los riesgos productivos.

2.3.1. Riesgos climáticos

2.3.1.1.- Promover el uso de riego.

a.- Uso de la fertirrigación

2.3.1.2.- Promover prácticas culturales que reduzcan el riesgo de heladas.

2.3.1.3.- Promover prácticas culturales que reduzcan el efecto del exceso de agua.

2.3.1.4.- Difundir tecnologías que reduzcan el daño por granizo.

2.3.1.5.- Difundir la adopción del uso de seguro agrícola

2.3.1.6.- Promover el uso e interpretación de previsión climática en la planificación del cultivo.

**2.3.2.- Riesgos fitosanitarios**

2.3.2.1.- Promover el uso adecuado de agroquímicos.

2.3.2.2.- Formación de personal en identificación de plagas y/o enfermedades.

2.3.2.3.- Capacitación del productor y su personal en el reconocimiento de plagas y/o enfermedades.

2.3.2.4.- Promover el uso de equipamiento adecuado.

2.3.2.5.- Capacitar en el uso y regulación adecuada del equipamiento existente.

2.3.2.6.- Promover el uso de variedades resistentes

**2.3.3.- Riesgos por deficiencias de planificación del monte frutal:**

2.3.3.1.- Programación del monte frutal con variedades adecuadas

2.3.3.2.- Promoción del uso de densidades y marcos de plantación adecuados.

2.3.3.3.- Promover el uso racional y/o adecuado del suelo.

2.3.3.4.- Planificación física adecuada de la explotación.



**3.- Mejorar los procesos de post cosecha:**

3.1.- Promover la renovación y/o acondicionado de la maquinaria obsoleta

3.2.- Promover la capacitación periódica del personal del empaque

3.2.1.- en el uso adecuado y mantenimiento de maquinarias

3.2.2.- en técnicas de empaque

3.3.- Promover el uso adecuados de envases

3.4.- Promover el uso adecuado de la infraestructura

**4.- Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)**

4.1.- Elaboración de los manuales de BPA y BPM

4.2.- Promover la implementación de BPA y BPM

**5.- Mejorar los procesos de comercialización.**

5.1.- Elaboración de pautas de transparencia comercial.

5.2.- Promover la creación de observatorio de precios.

5.3.- Promover la difusión de información de mercado.

5.4.- Promover la realización de misiones comerciales.

5.5.- Promover el consumo de cítricos correntinos.

5.5.1.- A nivel municipal.

5.5.2.- A nivel provincial.

5.5.3.- A nivel nacional.

**6.- Identificación - diferenciación de la producción correntina.**

6.1.- Elaboración del protocolo.

6.2.- Validación e implementación del protocolo.

6.3.- Desarrollar e implementar un sistema de trazabilidad.

6.4.- Promover y difundir el producto protocolizado.

**7.- Conocimiento de la economía Cítrica**

7.1.- Confección de costos de producción

7.2.- Análisis de los aspectos económicos

7.3.- Elemento de control y análisis de la gestión del cultivo



## 5. Metodología de trabajo del fideicomiso citrícola de Corrientes (con calendario tentativo de actividades)

En la implementación de los ítems que se han especificado, la metodología a emplear será la de reuniones específicas por tema, muchas de ellas de acuerdo con un calendario que se ajusta al tiempo de tareas en que debe realizarse, aplicado a los diferentes grupos de trabajo ya formados y a los que se podrán ir formando.

Así mismo y en los temas de post – cosecha y su manejo, se trabajará sobre los diferentes empaques del área, que están o estén trabajando dentro del programa, ya sea tanto en sus temas organizativos, como en los requisitos de trabajo, pensando en el mercado externo en especial la CE, como base, partiendo que del concepto de que ese es el mercado más exigente y cumpliendo con aspectos similares a él, se podrá trabajar para cualquier otro que se presente.

Las reuniones serán a campo y/o en lugares específicos que se designen de acuerdo con el tema a tratarse, debiéndose tener en cuenta que se elaboraran, diversas guías específicas para productores, como elemento de apoyo y consulta de los temas que se desarrollen, siguiendo el concepto que se inició con la Guía de Plagas citrícolas.

### I.- Manejo Fitosanitario:

**Agosto/septiembre:** En floración, control de sarna. Se repite a los 15 días (más cancrisis, ácaro, trips y pulgón). Este tratamiento se repite a los 15 días (se adiciona melanosis). Control y regulación de la maquinaria

**Noviembre/diciembre:** Control de cancrisis, minador, ácaro y cochinilla. A los 15 días control de cancrisis, mancha negra y grasienta. Control y regulación de la maquinaria

**Febrero/marzo:** Control de cancrisis, minador, pulgón mancha negra y grasienta.



## **II.- Control y regulación de la maquinaria**

**Análisis de suelo y foliar, en marzo/abril** Se recomienda repetir todos los años el foliar y año por medio el de suelo.

**Fertirriego:** todos los meses, salvo junio y julio. El plan de fertilización se preparará para cada establecimiento.

## **III.- Control de malezas:**

Septiembre/octubre: herbicida. Repetir a los tres meses. Desmalezado de acuerdo a necesidades.

## **IV.- Poda y raleo:**

Realizarlas en fecha y periodicidad definidas de acuerdo con los requerimientos

## **V.- Manejo de cosecha y post cosecha: (todo el año)**

Definir las normas y momentos de cosecha. Manejo de la Post cosecha. Normas de empaque. Buenas prácticas de manufactura. Regulación de maquinarias y su mantenimiento. Capacitación de personal.

## **VI.- Aspectos económicos de la actividad. (Todo el año)**

- Conocimiento de los Costos de Producción según variedad.
- Análisis de mercado
- Costo de la post – cosecha
- Controles de gestión de la empresa
- Análisis de la gestión de la empresa





**6. Resolución N° 178. Reconocimiento de Tasa a la Asociación de Citricultores**

Que la ley N° 5.552 creó el Fondo de Desarrollo Rural, estableciendo la constitución de un Fideicomiso con la recaudación del Impuesto Inmobiliario Rural correspondiente a la Provincia, y que su administración se debe adecuar a las instrucciones que le imparta el COMITÉ EJECUTIVO.

Que dicha norma fue reglamentada por decreto provincial N° 829 / 2004.

Que en fecha 24 de mayo de 2004 se suscribió el contrato de Fideicomiso entre el Ministerio de Hacienda y Finanzas y el Banco de Corrientes S.A., que fuera aprobado por Resolución M.H.y F. N° 69 / 2004.

Que a solicitud del Gobierno de la Provincia de Corrientes, se firmó un Contrato de Fideicomiso entre el Consejo Federal de Inversiones y la Fundación ArgenInta, por la suma de \$ 5.000.000, destinado al otorgamiento de créditos de inversión a Productores Citrícolas de la Provincia, para la adquisición de equipos de fertirriego.

**CONSIDERANDO:**

Que las asociaciones han presentado al Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo de la Provincia de Corrientes, solicitud para que el costo financiero de dichos créditos de inversión sea a cargo de la Provincia.

Que entre los objetivos del "FDR" se encuentra la ejecución de proyectos que contribuyan a incrementar la productividad de las actividades agropecuarias y que aseguren la calidad de los productos, por el art. 1 Inc. b).

Que en función de ello las Asociaciones de Citricultores han presentado solicitud ante las autoridades del "FDR" para que dicho fondo se haga cargo del costo financiero producto de la adquisición de los equipos de fertirriego.

Que el Ministerio de la Producción, Trabajo y Turismo de la Provincia de Corrientes avala dicha petición.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

Que en virtud de notas enviadas al Sr. Secretario del Comité Ejecutivo del F.D.R., suscriptas por los Sres. Presidente y Secretario de la Asociación de Citricultores de Mocoetá, de la Asociación de Citricultores de Bella Vista y de Asociación de Citricultores Unidos, las cuales transcriptas DICEN: Corrientes, 20 de septiembre de 2.006, AL SEÑOR - SECRETARIO DEL FONDO DE DESARROLLO RURAL - BANCO DE CORRIENTES S.A. - Dr. ALEJANDRO RAFAEL RETEGUI - S/D - Ref.: Fondo Fiduciario para Riego Citrícola - De nuestra mayor consideración: Ante la inminente firma del Contrato Fiduciario, entre el Gobierno de la Provincia de Corrientes y el CFI – Consejo Federal de Inversiones por la suma de \$ 5.000.000,00.-, destinados al otorgamiento de créditos de inversión a Productores Citrícolas de la Provincia, para la adquisición de equipos de fertirriego, nos dirigimos a Ud. a efectos de solicitar que, haciendo un justificado esfuerzo, El FONDO DE DESARROLLO RURAL se haga cargo del costo financiero del mismo, para facilitar el acceso a la mayor cantidad de productores, en su mayoría pequeños y medianos Citricultores. Como recordará, en una original y sustentable iniciativa para resolver los problemas derivados de las recurrentes sequías estivales, el Gobierno Provincial, además de decretar la Emergencia Agropecuaria por la sequía de 2006 para las zonas más afectadas de la actividad, propuso el otorgamiento de una línea de créditos a mediano plazo para la compra de bombas de agua y equipos de fertirriego, a efectos que en próximos eventos climáticos como el reciente, encuentre a los productores suficientemente equipados para evitar perjuicios mayores, y a la vez involucrados en una tecnología de fertilización que es de punta. Por todo ello, reiteramos la solicitud para que la tasa de interés de crédito sea a cargo del FONDO DE DESARROLLO RURAL LEY Nº 5552, en la seguridad que esta erogación será retomada en forma de producción, impuestos y puestos de trabajo y se encuadra dentro de los lineamientos de dicha ley. Sin otro particular, saludamos a Ud. con atenta consideración. MIGUEL ANGEL SIVIERO – SECRETARIO; ELADIO CORNALÓ – PRESIDENTE (ASOCIACIÓN DE CITRICULTORES DE MOCORETA) Y JOSÉ LEONARDO RANGONI – SECRETARIO Y CARLOS MARÍA VELOZO – PRESIDENTE (ASOCIACIÓN DE CITRICULTORES DE BELLA VISTA) y OMAR CARLINO – PRESIDENTE; OMAR TISOCCO – SECRETARIO (ASOCIACIÓN CITRICULTORES UNIDOS).-



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

**Por Ello,**

**EL COMITÉ EJECUTIVO del Fideicomiso  
"FONDO DE DESARROLLO RURAL",**

RESUELVE

- 1) **APROBAR** el PROYECTO y dar curso FAVORABLE a la SOLICITUD que fuera presentada por las ASOCIACIONES DE CITRICULTORES de bonificar en su totalidad la tasa de Interés normal que el Consejo Federal de Inversiones aplica en sus líneas crediticias y detallada en el Contrato de Fideicomiso de Administración para la Asistencia al Sector Citrícola de la Provincia de Corrientes – Consejo Federal de Inversiones – Fundación ArgenInta, Anexo II – Tasa de Interés.-
- 2) **DISPONER** que el FONDO DE DESARROLLO RURAL, -Ley Nº 5552 - subsidiará la Tasa de Interés que será abonada al Consejo Federal de Inversiones de acuerdo con el Contrato de Fideicomiso de Administración para la Asistencia al Sector Citrícola de la Provincia de Corrientes – Consejo Federal de Inversiones – Fundación ArgenInta, y según las condiciones estipuladas en los contratos de mutuo individuales que suscriban los productores para acceder a la asistencia.
- 3) **DISPONER** que el Comité Técnico a los efectos de la ejecución del Contrato de Fideicomiso de Administración para la Asistencia al Sector Citrícola y aplicación del presente subsidio será el MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, TRABAJO Y TURISMO DE LA PROVINCIA.
- 4) **AUTORIZAR** expresamente al Banco de Corrientes S.A., en su calidad de Fiduciario del Contrato de Fideicomiso, con el Ministerio de Hacienda y Finanzas – Resolución M.H.I.F. Nº 69/2004 - para que proceda a los desembolsos de los importes comprometidos en la Cuenta que oportunamente informe el Consejo Federal de Inversiones abierta en el Banco de Corrientes S.A, previa conformidad de las liquidaciones por el Comité Técnico.-



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

**7. Convenio Fundación ArgenINTA –Banco de Corrientes S.A**

Entre Fundación ARGENINTA, con domicilio legal en la calle Cerviño N° 3101, 1° Piso, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, representada en este acto por su Sr. Presidente Ing. Agr. Carlos A. CHEPPI, condición que acredita con copia del estatuto social y acta de designación de cargos del Consejo de Administración No. \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_ (en adelante, el "Fiduciario"), por una parte, y el Banco de Corrientes S.A., entidad financiera autorizada a funcionar por el Banco Central de la República Argentina, con domicilio en ....., representada en este acto por .....(en adelante el "Agente del Fiduciario"),

**CONSIDERANDO,**

Que la Fundación ArgenInta es el fiduciario del Fideicomiso de Administración para la Asistencia al Sector Citrícola de la Provincia de CORRIENTES CFI-Fundación ARGENINTA, (en adelante el "Fideicomiso") y por ende parte en tal carácter del contrato de fideicomiso correspondiente (en adelante el "Contrato de Fideicomiso"), siendo parte Fiduciante de aquel el CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES, con domicilio legal en San Martín N° 871 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (en adelante el "Fiduciante")

Que el Fideicomiso tiene como objeto financiar la adquisición de equipos de riego a productores citrícolas con explotaciones radicadas en el territorio de la Provincia de Corrientes que reúnan determinados requisitos (los "Productores Citrícolas - Mutuarios"), incluyendo éstos la firma de los instrumentos de crédito y el otorgamiento de las garantías requeridas en cada caso.

Que el Fiduciario desea contratar con el Agente del Fiduciario, determinados servicios necesarios para el cumplimiento de las labores operativas que le competen como fiduciario del Fideicomiso, particularmente en lo referente a la instrumentación de los créditos a ser otorgados a los Productores Citrícolas - Mutuarios (los "Créditos"), la logística de tales instrumentos (incluyendo su guarda y administración) y determinados aspectos relativos a la administración de los Créditos;

Que el Agente del Fiduciario cuenta con la organización funcional, estructura y experiencia necesarios para la prestación de servicios de asistencia operativa en



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

materia de instrumentación de operaciones de crédito, logística de documentación y administración de créditos otorgados por terceros.

Por lo tanto las partes convienen en celebrar el presente Contrato de Servicios sujeto a los términos y condiciones que se establecen seguidamente.

**Artículo I. DEFINICIONES.**

En el presente Convenio los términos que se indican a continuación tendrán el significado que respectivamente se les asigna.

"Fiduciante": CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (C.F.I.)

"Fiduciario": FUNDACIÓN ARGENINTA.

"Beneficiario": CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

"Bienes Fideicomitados": Son los fondos transferidos fiduciariamente por el Fiduciante al Fiduciario, los flujos de fondos resultantes y demás bienes y/o derechos que ceda el Fiduciante al Fideicomiso. Asimismo, tienen tal carácter, los documentos y las demás garantías (prenda e hipoteca) que suscriban los Productores Citrícolas - Mutuarios en el marco del Contrato de Fideicomiso.

"Agente del Fiduciario": Es el Banco de Corrientes S.A., actuando en su carácter de mandatario del Fiduciario de conformidad con el presente y/o prestador de los servicios contratados por el Fiduciario en virtud del presente.

"Productores Citrícolas - Mutuarios": Son los productores seleccionados que cumplen con los criterios de elegibilidad definidos por el Consejo de Administración del Fideicomiso, obrantes en el Anexo I del Contrato de Fideicomiso.

"Pesos" o "\$": Es la moneda vigente y de curso legal en la República Argentina o la que en el futuro la reemplace.

"Día Hábil": Es el día en el cual las Entidades Financieras están obligadas o autorizadas a operar en la Provincia de CORRIENTES, según el caso.



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

"Contrato de Fideicomiso" o "Contrato" o "Fideicomiso": Es el Contrato de Fideicomiso de Administración para la Asistencia al Sector Citrícola de la Provincia de CORRIENTES CFI - Fundación ARGENINTA.

"Contrato de Mutuo": Es el contrato de mutuo que en cada caso deberá firmar un Productor Citrícola – Mutuario, como condición, entre otras, para el desembolso de su Crédito, substancialmente en los términos del Anexo III del Contrato de Fideicomiso.

"Cuenta Fiduciaria": Será/n la/s cuenta/s corriente/s a ser abierta/s a nombre del Fideicomiso, en el Banco de Corrientes y/o la/las entidades financieras bancarias que el Fiduciante disponga y/o aquellas que las reemplacen o complementen en el futuro.

"Cuenta del Fiduciante": Será/n la/s cuenta/s corriente/s a ser abierta/s a nombre del Fiduciante, que opera/n en el Banco de Corrientes, o cualquier otra cuenta que el Fiduciante indique, mediante notificación fehaciente, al Fiduciario.

**Artículo 2 – Servicios Contratados**

El Fiduciario, con el fin de ejercer la administración y ejecución del encargo fiduciario objeto del Contrato de Fideicomiso encarga al Agente del Fiduciario, y éste acepta, las siguientes labores:

2.1. Verificar por cuenta y orden del fiduciario el carácter de sujeto hábil para la asistencia crediticia por el Fideicomiso por parte de cada Productor Citrícola - Mutuario, conforme lo definido en los puntos 1, 5, 6 y 7 del protocolo de elegibilidad que como Anexo I forma parte del Contrato de Fideicomiso.

2.2. Recepcionar el Documento de Préstamo (Anexo III del Contrato de Fideicomiso), por parte del Fiduciario, confeccionar y registrar en forma previa a todo desembolso de un Crédito, el Contrato de Mutuo correspondiente a cada Productor Citrícola – Mutuario, el que deberá ser firmado por éste y el Fiduciario



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

2.3. A los fines precedentes, requerir a cada Productor Citrícola – Mutuario, los pagarés, las prendas y/o hipotecas correspondientes, gestionar su firma por las partes con intervención de los profesionales requeridos a fin de cumplir con las formas correspondientes en cada caso, gestionar y obtener por medio de dichos profesionales y/o gestores –según fuera menester en cada caso- las inscripciones en los registros correspondientes y obtenido que fuera esto informar por escrito al Fiduciario de tal resultado o del fracaso de dicha gestión –en este último caso con detalle de su causa- para su evaluación por el Fiduciario.

2.4. Mantener en todo momento las cuentas que el Fiduciario abra con el Agente del Fiduciario, con el objeto de que los Productores Citrícolas - Mutuarios efectúen los pagos correspondientes al reembolso de los Créditos.

2.5. Inscribir, en su caso, las prendas e hipotecas a nombre del Fideicomiso y una vez cancelada la deuda gestionar la cancelación de las mismas, previa autorización del Fiduciario.

2.6. Controlar, informar y solicitar instrucciones al Fiduciario en cada oportunidad en que el deudor incurra en una situación de mora.

2.7. Intimar el pago de las sumas adeudadas por los Productores Citrícolas - Mutuarios y, llegado el caso, bajo expresa instrucción del Consejo de Administración del Fideicomiso al Fiduciario, tal como figura en el Artículo 3º, apartado 3.2, inciso (d) del Contrato de Fideicomiso, iniciar en representación de éste las demandas de las mismas por vía judicial en mérito al Poder que el Fiduciante le otorgará oportunamente, el cual podrá delegar en profesionales abogados con actuación en las jurisdicciones correspondientes.

2.8. Solicitar instrucción al Fiduciario para llevar a cabo actos relacionados con el objeto del presente cuyo modo de proceder no estén expresamente aquí contemplados, y ejecutar las mismas.



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

2.9. Mantener los fondos líquidos, que por cualquier concepto existan en su poder, depositados en la Cuenta Fiduciaria y rendir cuenta de su evolución en forma trimestral.

2.10. Rendir cuentas en forma trimestral del estado de los Créditos discriminando a) saldo adeudado; b) importes de pagos recibidos en concepto de reembolsos de capital; c) fechas de los pagos; d) en caso de haber ocurrido mora, su fecha; e) en caso de haber ocurrido mora, importe de los intereses punitivos devengados.

2.11. Entregar oportunamente, a pedido del Fiduciario, la documentación e información que resulte menester para que el Fiduciario confeccione a) los balances anuales del Fideicomiso; b) la preparación y producción de las presentaciones periódicas que deban ser efectuadas ante los fiscos nacional y provincial correspondiente y c) la rendición de cuentas final correspondiente a la liquidación del Fideicomiso.

2.12. Conservar en custodia por cuenta del Fiduciario la documentación correspondiente a los Créditos y sus respectivas garantías.

2.13. Producir y mantener un plan de cuentas apropiado para la administración de los Créditos que permita proporcionar información detallada de sus movimientos en forma similar a las propias del Agente del Fiduciario con su clientela, con las medidas de seguridad informáticas requeridas por las Normas del Banco Central de la República Argentina.

2.14. Canalizar todo tipo de aspecto no previsto, que eventualmente surja, al Fiduciario para su análisis y resolución.

### **Artículo 3. Gastos**

El Agente del Fiduciario no comprometerá en su labor fondos propios bajo ningún motivo. En caso de ser necesario el pago de gastos y/u honorarios profesionales para la instrumentación y registración de las garantías





## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

correspondientes a los Créditos, tales importes serán pagados exclusivamente por los Productores Citrícolas - Mutuarios.

### **Artículo 4. Impuestos**

El Agente del Fiduciario no será responsable del pago de ningún impuesto que grave el Fideicomiso. En el cumplimiento de las obligaciones fiscales del Fideicomiso, el Agente del Fiduciario actuará exclusivamente mediante instrucciones recibidas del Consejo de Administración del Fideicomiso, directamente o a través del Fiduciario, salvo cuando existan obligaciones como agente de retención y/o percepción y/o pago en virtud de normas legales vigentes o que se creen en el transcurso de vigencia del presente instrumento legal.

### **Artículo 5. Responsabilidad**

El Agente del Fiduciario se compromete a llevar a cabo los servicios encomendados por el Fiduciario objeto del presente con la diligencia propia del buen hombre de negocios en el que se ha depositado la confianza. El Agente del Fiduciario será responsable del incumplimiento de dicha obligación. El Agente del Fiduciario no será responsable de los hechos ocurridos por caso fortuito o fuerza mayor que impidan o de algún modo dificulten el cumplimiento de las prestaciones a su cargo en virtud del presente.

El Agente del Fiduciario no será responsable por los casos eventuales de "mala praxis" cometidos por profesionales abogados, en caso de sustitución del Poder indicado en el punto 2.7. precedente a favor de los referidos profesionales.

Finalmente, queda entendido y aclarado a todo evento, que conforme las obligaciones establecidas en los puntos 2.1 y 2.3 del presente convenio, el Agente del Fiduciario no será responsable por la solvencia de los Productores Citrícolas – Mutuarios, en el marco de las obligaciones contraídas en el Contrato de Mutuo.

### **Artículo 6. Comité de Coordinación**

A fin de acordar inicialmente los aspectos operativos necesarios para el correcto funcionamiento de los servicios objeto del presente, o su modificación en el



futuro, las Partes conformarán un Comité de Coordinación formado por un representante de cada parte. En el seno de dicho órgano - que se reunirá cuando las circunstancias así lo aconsejen, o a pedido de una de las partes dentro de los tres (3) días de notificado tal pedido-, las Partes plantearán los problemas o aspectos de índole operativa que requieran de acuerdo para la solución de los mismos, referidos a los servicios objeto del presente. En caso que las partes no llegaran a un acuerdo dentro de los 15 días de la reunión de que se trate, ambas elevarán la cuestión para su resolución por el Consejo de Administración del Fideicomiso, la cual será definitiva y obligatoria.

### **Artículo 7. Incumplimientos por el Agente del Fiduciario. Efectos**

La falta de cumplimiento por el Agente del Fiduciario de cualquier obligación a su cargo relacionada con los Servicios Contratados que no fuese subsanada transcurridos diez (10) días de serle fehacientemente notificado el mismo, dará derecho al Fiduciario a declarar resuelto el presente contrato por culpa del Agente del Fiduciario y a demandar los daños y perjuicios irrogados.

### **Artículo 8. Otras causales de Rescisión. Efectos.**

Las siguientes causales de rescisión tendrán los efectos que para cada caso se indican en el presente.

8.1. Retiro y/o suspensión de la autorización para funcionar del Agente del Fiduciario, dispuesta por el Banco Central de la República Argentina. En tal caso operará la rescisión del presente Contrato y el Fiduciario deberá designar un nuevo Agente del Fiduciario al cual el anterior Agente del Fiduciario, mediante instrucción escrita del Fiduciario, entregará la totalidad de los Bienes Fideicomitados en su poder y copias de los registros de las transacciones llevadas a cabo con relación a éstos.

8.2. Falencia del Fiduciario, o en el caso que fuese dispuesta la liquidación del Fiduciario o en caso que se dispusiera su incapacidad legal para actuar como fiduciario de fideicomisos. En tal caso el Fiduciario será reemplazado por un Fiduciario Sustituto designado en el marco del Contrato de Fideicomiso, debiendo este último asumir las obligaciones correspondientes a aquel, en particular en lo referente al otorgamiento de los Poderes que resulten menester de conformidad con el presente.



8.3. Renuncia del Fiduciario a su rol como fiduciario del Fideicomiso, o cese del mismo en los términos del Artículo 21 del Contrato de Fideicomiso y en cualquiera de tales casos, la no designación de Fiduciario Sustituto transcurridos 3 (tres) meses a contar de dicha renuncia, en cuyo caso el presente contrato quedará resuelto en la medida que así lo decida el Agente Fiduciario, debiendo en tal caso este último transferir los Bienes Fideicomitados al Fiduciante.

8.4. El Fiduciario tendrá derecho a la rescisión unilateral del presente convenio en cualquier momento, sin la necesidad de expresión de causa, debiendo comunicar a la otra parte de tal decisión en forma fehaciente con una antelación de 30 días. La rescisión no dará derecho a formular reclamos de ninguna índole.

#### **Artículo 9. Remuneración del Agente del Fiduciario.**

El Agente del Fiduciario percibirá como remuneración por las labores a ser desarrolladas en el marco del presente, una comisión del 3 % del valor de los créditos desembolsados, la cual será pagadera por el Productor Citrícola junto con el importe de los gastos que irroguen la constitución de las garantías del mutuo correspondiente en oportunidad de la firma del mismo, como condición previa a su desembolso

#### **10. Varios.**

Serán de aplicación además las siguientes disposiciones:

- a) Las Partes no podrán ceder sus respectivos derechos derivados del presente convenio sin el consentimiento escrito de la otra Parte.
- b) Si en cualquier momento una o más disposiciones de este Convenio, fueran o se volvieran nulas, ilegales o inejecutables en cualquier aspecto, la validez, legalidad y ejecutabilidad de ese aspecto o de esas disposiciones respecto de los demás integrantes de este Convenio, no se verán por ello afectadas de forma alguna.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

---

c) A todos los efectos legales derivados del presente contrato, las partes constituyen domicilio especial en los lugares indicados en el encabezamiento, donde serán válidas y vinculantes todas las notificaciones y comunicaciones que se cursen.

d) Cualquier controversia derivada del presente contrato será sometida a la jurisdicción y competencia de los Tribunales Ordinarios de la Ciudad de Buenos Aires, renunciando las partes a cualquier otro fuero o jurisdicción que pudiera corresponderles.

En prueba de conformidad se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un mismo efecto en \_\_\_\_\_



## **ENTREVISTAS**

1. Javier Ortega

**Dirección:**

Fundación ArgenINTA

Cerviño 3101, Piso 1

Palermo, Buenos Aires

Argentina

Tel. +54 11 48026101

<http://www.argeninta.org.ar>

• Javier Ortega, Director Ejecutivo de la Fundación ArgenINTA desde el año 2007. Máster en Desarrollo Económico. Doctor en Derecho Público. Profesor de la cátedra de Deuda Externa de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires.

**Fecha:** 03 de Junio de 2009

- 1- ¿El fideicomiso citrícola de la provincia de Corrientes fue una herramienta útil de financiamiento?

Sí, realmente fue una herramienta muy útil que estuvo dirigida a productores medianos con cierto grado de capitalización. El programa consiste en asistir con equipo de riego a los productores para incrementar la producción citrícola de la provincia mediante una técnica llamada fertirriego.

- 2- ¿A su criterio cuales son las características salientes de este fideicomiso?

Una característica saliente como herramienta de desarrollo que aportó una visión estratégica fue la cooperación interinstitucional, esto ha sido muy positivo, hemos logrado sentarlos en una mesa a las distintas partes tanto del sector público como privado.



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

Creo que si no hacíamos este mecanismo el Banco de Corrientes nunca hubiese ofrecido una línea de créditos como esta al sector. Me refiero a una línea crediticia con tanto apoyo del gobierno provincial y con la asistencia técnica de una institución como el INTA.

- 3- ¿Qué ventaja presentó este fideicomiso con respecto a haber generado créditos bancarios?

Se flexibilizaron mucho los requisitos para acceder al crédito. De los requisitos solicitados por el Banco de Corrientes para un crédito comercial nosotros exigimos menos de la mitad.

- 4- ¿Cuáles son los problemas de restricción de acceso a crédito que esta figura permitió paliar?

En el caso del fideicomiso Citrícola de Corrientes eran sujetos capitalizados que a lo mejor la mayoría de ellos hubiese podido acceder a crédito pero con otro tipo de tasa. Y los que no formaban parte de ese grupo al flexibilizar las exigencias principalmente en las garantías pudieron acceder al mismo.

- 5- ¿La finalidad del fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes se logró?

Desde el punto de vista social y productivo estamos seguros de que sí, inclusive estamos analizando con los demás integrantes de este esquema la posibilidad de prolongar o continuar reinvertiendo en otros sectores.

Y desde el punto de vista económico todavía tendremos que esperar un tiempo más para ver como se efectúan los recuperos de la inversión.

- 6- ¿Cuáles fueron los factores críticos del mismo?

El Banco de Corrientes aplicó duramente sus disposiciones formales que en la mayoría de los casos son restrictivas y no proactivas. Nunca se



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

separó de su operatoria clásica y esta no se ajustaba a los tiempos estacionales y climáticos de la actividad y por lo tanto hubo muchas demoras.

- 7- ¿Qué errores se cometieron, y a su criterio, cuáles serían los de mayor importancia?

Uno de los principales problemas que tuvimos es que la operatoria del fideicomiso era muy autosustentable en la cuestión productiva. Dicha estructura productiva funcionaba muy bien ensamblada, pero la operatoria del banco no se correspondía con todo ello.

- 8- ¿A qué tipo de productores se pretendía llegar, y en tal caso, ellos no eran objeto de crédito bancario?

Se pretendía llegar al mediano y pequeño productor, muchos de estos por su grado de capitalización podrían obtener líneas de crédito por otras vías, pero al agruparse en el fideicomiso obtuvieron escala y por lo tanto los costos del crédito bajaron.

Además hubo un fuerte ahorro de costos organizativos y un importante seguimiento del gobierno provincial a través de la operatoria del INTA. Esto llevó a determinadas conductas asociativas que se quiere incentivar, o sea, la cooperación interinstitucional que en este caso estuvo conformada por la Provincia de Corrientes, CFI, Fundación ArgenINTA, INTA y representantes del sector privado.

- 9- ¿Estuvo bien estructurado el fideicomiso o se deslizaron errores que encarecieron el financiamiento?

Considero que estuvo muy bien estructurado este fideicomiso y creo que en parte ello se debe a nuestra experiencia recogida en varios proyectos similares en el resto del país.

Fundación ArgenINTA es una entidad sin fines de lucro al igual que INTA, por lo tanto la finalidad es que se logren los proyectos para dar una respuesta a esos sectores.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

10-¿Por qué el órgano fiduciario no fue el Banco de Corrientes, y en tal caso, era indispensable la participación de la Fundación ArgenINTA en dicha operatoria?

En este fideicomiso puntualmente el órgano fiduciario debería ser el Banco de Corrientes porque Fundación ArgenINTA no puede manejar este tipo de activos financieros – hipoteca, prenda, etc- y Fundación debería constituirse como un asesor. Pero esto fue armado así porque el CFI en su momento manifestó que venía con una muy buena experiencia con el Fideicomiso Apícola de Misiones donde Fundación oficia de fiduciario.

Pero la verdad es que me queda una gran duda si se hubiese alcanzado el objetivo planteado con el Banco de Corrientes como fiduciario al regirse este por las normativas del Banco Central, que son muy restrictivas para este tipo de financiamiento. Nuestra función fue básicamente la de flexibilizar todo eso, gestionar el proceso hablando con todas las partes.

11-¿Cuál sería el impacto productivo que tendría este fideicomiso sobre la producción citrícola de la Provincia de Corrientes?

No tengo la información concreta acerca del impacto productivo, pero sé que los efectos de esta sequía prolongada que afectó a la región no han sido tan severos para el sector citrícola en su conjunto, y esto en gran medida se debe a las hectáreas que estamos regando con este sistema.





2. Blanca Galelo

**Dirección:**

Fundación ArgenINTA

Cerviño 3101, Piso 1

Palermo, Buenos Aires

Argentina

Tel. +54 11 48026101

<http://www.argeninta.org.ar>

- Blanca Galelo, participante de la comisión de seguimiento del fideicomiso Citrícola de Corrientes y encargada contable del mismo.

**Fecha:** 05 de Junio de 2009

1- ¿El fideicomiso citrícola de la provincia Corrientes fue una herramienta útil de financiamiento?

Sí, porque el productor lo percibió como un emprendimiento en conjunto, siempre se sintió muy acompañado. Además es un fideicomiso con una visión macro, es bárbaro para aprovecharlo para fomentación.

2- ¿A su criterio cuáles son las características salientes de este fideicomiso?

Principalmente se están alcanzando resultados extraordinarios referentes a lo productivo y con ello se está incentivando a otros productores que en un principio estaban muy escépticos, lo que nos lleva a un aumento de la producción citrícola de la Provincia de Corrientes.

Además tiene una función social importantísima que alcanza un concepto macro, esto nos ha permitido trabajar en otras líneas de acción con el Banco de Corrientes.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

- 3- ¿Qué ventajas presentó este fideicomiso con respecto a haber generado créditos bancarios?

Los productores en general le otorgan un gran valor a la asistencia técnica con la que han contado, esa asistencia no la consiguen con ninguna línea de crédito comercial. Existe un seguimiento continuo de cada caso y se les está enseñando y capacitando constantemente.

Mediante este fideicomiso están recuperando el liderazgo citrícola, logrado gracias a un aumento significativo de la producción, y además, tienen la idea de afianzarse en ello para poder ampliar su escala y así lograr como objetivo final la exportación del producto.

- 4- ¿Cuáles son los problemas de restricción de acceso a crédito que esta figura permitió paliar?

El objetivo de esto es llegar a gente que no tiene acceso a crédito, como es el caso del fideicomiso que realizamos en la Provincia de Misiones. En productores sujetos de crédito como es el caso del Citrícola, fue determinante otorgar financiamiento a una tasa relativamente baja para que accedieran.

- 5- ¿La finalidad del fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes se logró?

Ampliamente fueron alcanzadas las metas planteadas, eso se puede ver con claridad considerando el alto nivel de adhesión que tuvieron los productores al proyecto. Además, el gobierno de Corrientes nos ha propuesto realizar otros proyectos similares en el corto plazo, esto demuestra el grado de conformidad de los mismos.

- 6- ¿Qué errores se cometieron, y a su criterio, cuáles serían los de mayor importancia?

El problema más grave que tuvimos fue con el Agente financiero, pues no poseía la agilidad necesaria para desarrollar la operatoria como nosotros quisiéramos. Eso dificultó mucho el cumplimiento de los plazos.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

---

- 7- ¿A qué tipo de productores se pretendía llegar, y en tal caso ellos, no eran objeto de crédito bancario?

Debido a que los montos de los créditos que se estaban otorgando, iban desde los 30 a los 90 mil pesos se necesitaba gente que tuviera cierta solidez, se buscaban personas que tengan patrimonio para avalar esa inversión.

Los productores que se adhirieron a este programa reunían todos los requisitos para obtener créditos por vía comercial, pero creemos que el Banco de Corrientes no hubiese desarrollado nunca una línea de crédito con estas características, es un banco privado, muy burócrata que está muy metido en el ámbito comercial.

- 8- ¿Estuvo bien estructurado el fideicomiso o se deslizaron errores que encarecieron el financiamiento?

Estuvieron muy bien designado los roles de todos, hoy fundación lo está haciendo con un esfuerzo enorme a total pérdida, el objetivo acá no es lucrar sino lograr que estos proyectos se concreten.

- 9- ¿Por qué el órgano fiduciario no fue el Banco de Corrientes, y en tal caso, era indispensable la participación de la Fundación Argeninta en dicha operatoria?

No creo que sea una buena opción que un banco oficie de órgano fiduciario, principalmente, porque creo que no hubiese tenido el apoyo del INTA. Fundación tiene el apoyo del INTA, por ende posee la parte técnica y además ambas entidades no persiguen fines de lucro, esto le da un altísimo respaldo y seriedad a los proyectos.

El agente financiero es para el manejo únicamente de la plata, por eso lo puede hacer cualquier banco que tenga sucursales en las distintas localidades, es únicamente un recaudador, esa es su función.

Siempre el agente financiero es una imposición gubernamental debido a que existen muchos intereses políticos reales, que pueden ser buenos y positivos como también así se puede transformar en malo.



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

---

10- ¿Cuál sería el impacto productivo que tendría este fideicomiso sobre la producción citrícola de la Provincia de Corrientes?

No tengo el dato concreto, carezco de esos detalles técnicos, pero sé que se está recuperando y aumentando la producción.

Se está volviendo al liderazgo citrícola que siempre tuvo Corrientes, recuperando lo que habían perdido y reestructurando su sistema productivo con mayor cantidad de variedades exportables.



3. Natalia Soledad Muti

**Dirección:**

Fundación ArgenINTA

Cerviño 3101, Piso 1

Palermo, Buenos Aires

Argentina

Tel. +54 11 48026101

<http://www.argeninta.org.ar>

- Natalia Soledad Muti, Abogada, Máster en Derecho Contractual y Especialista en Derecho Industrial. Encargada del departamento de legales de la Fundación ArgenINTA.

**Fecha:** 09 de Junio de 2009

1- ¿El fideicomiso citrícola de la provincia de Corrientes fue una herramienta útil de financiamiento?

Sí, porque si bien son productores que tienden al mediano productor, con lo cual algunos de ellos hubieran tenido acceso a crédito tradicional bancario, lo que se hizo fue impulsar una herramienta que además de financiamiento va acompañada de asistencia técnica, cosa que un crédito bancario no te lo ofrece y yo considero que un proyecto de este tipo sin asistencia técnica está destinado al fracaso.

2- ¿A su criterio cuáles son las características salientes de este fideicomiso?

Considero que principalmente fue una gran ayuda al sector, Corrientes venía perdiendo terreno en citricultura hace ya bastante tiempo.

Poseer un programa que te permita obtener un equipo de fertirriego con 18 meses de gracia, con cuotas accesibles y asistencia técnica que te



permite que logres la producción para poder pagar la cuota, creo que eso ayudó muchísimo al sector.

Los técnicos son contratados por el fiduciario, cosa que no ocurre en otros proyectos y es de vital importancia. Tuvimos casos en que la asistencia técnica estaba a cargo de los Ministerios provinciales, si a estos les ocurre algo, como ha sucedido, por ejemplo se les corta la partida presupuestaria, yo me quedo sin asistencia técnica y se me cae el proyecto.

Otro de los puntos salientes fue la difusión que tuvo entre los productores la técnica de fertirriego, que consiste en fertilización asistida en el equipo de riego, esto provoca un importante aumento en la producción.

**3- ¿Qué ventajas presentó este fideicomiso con respecto a haber generado créditos bancarios?**

Se flexibilizaron mucho los requisitos de acceso al crédito, se analizó cada caso en particular, si alguna persona tenía problemas con las garantías o papeles a presentar tratamos de buscarle la solución a cada caso. El hecho de tener varias instituciones trabajando juntas posibilita que cada caso pueda analizarse en particular.

Además se financiaron otras cuestiones que no estaban contempladas en un primer momento, como ser el pozo, electricidad, bombeo, entre otras, que con una línea tradicional de crédito no se conseguiría.

**4- ¿Cuáles son los problemas de restricción de acceso a crédito que esta figura permitió paliar?**

De la totalidad de requisitos formales que pide un banco para acceder a un crédito, que en este caso rondaban los 25, nosotros nos focalizamos únicamente en 8.

Al ser fiduciario puedo decirle al banco que espero que solicite para los créditos que son de mis fondos, esto me permitió bajar muchos requisitos, por ejemplo todos los relacionados con las declaraciones juradas de impuestos, los tres últimos certificados de pagos, etc. Todo



## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración – MBA

Ing. Ariel Marastoni

esto a nivel de fideicomiso a mí no me interesa del productor, yo ya tengo una garantía prendaria o hipotecaria, por eso la declaración de todos los bienes que posea para mí no es relevante.

Por ejemplo, también hemos solucionado problemas como el caso de sociedades que piden el cambio de autoridades, en la operatoria tradicional no se otorga el crédito hasta que se inscriben las nuevas autoridades, período que tarda más o menos un año. Nosotros únicamente pedíamos el certificado de inscripción, o sea con la presentación del trámite ya otorgábamos el crédito.

5- ¿La finalidad del fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes se logró?

En lo económico todavía nos falta un tiempo para ver los resultados, pero en lo productivo ya están a la vista y son muy buenos.

Todavía no entramos en la etapa de repago, como para que yo diga fue un éxito, se cobró todo. Cumplir la finalidad sería también recuperar la mayor cantidad de dinero posible.

6- ¿Cuáles fueron los factores críticos del mismo?

Cuando uno trabaja con una entidad financiera es inevitable que quiera implementar las normas impuestas por el Banco Central, generando excesivo control y a veces burocratizando el tema, se exige más de lo que realmente se necesita.

Le costó mucho al banco entender que eran fondos de terceros, que no eran fondos propios y que por lo tanto el tercero tenía que decir como quería prestarlo y de qué forma liberarlo.

Además otra cuestión conflictiva fue la operatoria con los tasadores y escribanos. Llegamos a la conclusión de que tendríamos que estandarizar esta tarea y la mejor manera de hacerlo sería que el agente financiero brinde este servicio con personal propio.



- 7- ¿Qué errores se cometieron, y a su criterio, cuáles serían los de mayor importancia?

El de mayor importancia considero que es no haber tenido lineamientos establecidos a seguir, sería muy práctico establecer un manual de procedimientos para todas estas cuestiones. Por ejemplo, como otorgar los créditos, que requisitos pedir, cuánto tiempo puede tardar el agente financiero en instrumentar un crédito, entre otros. Si se establecen los lineamientos después se puede exigir.

- 8- ¿A qué tipo de productores se pretendía llegar, y en tal caso ellos no eran objeto de crédito bancario?

Básicamente tenemos tres líneas de financiamiento que nos definen el perfil del productor, por un lado tenemos préstamos de hasta 20 mil pesos a sola firma que se constituye con un pagaré, esto quiere decir que hasta 20 mil pesos pueden ser productores pequeños, o medianos que ya cuentan con su equipo de riego y quieren hacer una ampliación.

Después tenemos créditos de mayores montos que se constituyen con garantías prendarias o hipotecarias que en este caso si estamos hablando de medianos productores, y existen muchos de estos que no hubieran podido acceder a un crédito tradicional por la falta de cumplimiento de requisitos formales.

- 9- ¿Estuvo bien estructurado el fideicomiso o se deslizaron errores que encarecieron el financiamiento?

Se armó un equipo muy bueno, desde los técnicos que están en terreno hasta los técnicos del CFI que lo armaron a nivel productivo, son gente muy capaz y están muy comprometidos con el proyecto. Es gente que la pensó de manera que esto funcione.





**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

---

10-¿Por qué el órgano fiduciario no fue el Banco de Corrientes, y en tal caso, era indispensable la participación de la Fundación ArgenINTA en dicha operatoria?

Si el fiduciario hubiese sido el Banco de Corrientes aplicaría las normas que aplica para sus créditos comerciales, esto quiere decir que muchos productores no accederían al financiamiento.

Fundación tiene mucha experiencia como administrador de fideicomisos pero no tiene la estructura, ni los recursos humanos suficientes para ejecutar garantías ni hacer toda la etapa jurídica. Se necesitaba un órgano que constituya las garantías, haga firmar los mutuos y llegado el caso ejecute las garantías, además de entregar periódicamente un relevamiento de los cobros.

11-¿Cuál sería el impacto productivo que tendría este fideicomiso sobre la producción citrícola de la Provincia de Corrientes?

Con respecto a los resultados productivos no tengo datos precisos, pero sé que los productores que se adhirieron a este programa están triplicando su producción y han mejorando mucho la calidad de sus frutas.

Este proyecto no permite prestar más de 100 mil pesos por productor, en un momento, por una cuestión inflacionaria se pensó ampliar este monto, pero luego tomamos la determinación de mantener el monto inicial para llegar a mayor número de productores.



4. Mario Rodolfo Müller

**Dirección:**

Consejo Federal de Inversiones

San Martín 871, Piso 6

Retiro, Buenos Aires

Argentina

Tel. +54 11 43170804

<http://www.cfired.org.ar>

▪ Mario Rodolfo Müller, Licenciado en Economía egresado de la Universidad de Buenos Aires. Responsable del sector créditos del Consejo Federal de Inversiones (CFI). Representante del CFI en el Comité técnico del fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes.

**Fecha:** 10 de Junio de 2009

1- ¿El fideicomiso citrícola de la provincia de Corrientes fue una herramienta útil de financiamiento?

Nosotros consideramos que sí, aunque aún no hemos terminado con la aplicación de este programa, nos encontramos todavía en la etapa de plena ejecución. Pero consideramos que es una herramienta útil para situaciones como la que se presentó en la provincia de Corrientes.

2- ¿A su criterio cuáles son las características salientes de este fideicomiso?

La trayectoria de ArgenINTA, su relación directa con el INTA y todas sus estaciones experimentales y agencias a nosotros nos daba un panorama interesante para que ellos sean los fiduciarios.

Esta herramienta permite adosar a la componente financiera algunos otros componentes que son sustanciales para este tipo de programas, como ser capacitación técnica y asesoramiento técnico. Básicamente en este caso la que más se destacó es la de asesoramiento técnico y



apuntalamiento de todas y cada una de las solicitudes de los citricultores acerca del tipo de tecnología y equipamiento adecuado para su chacra.

Las visitas de los técnicos a las chacras, el ver in situ las posibles limitantes de instalaciones en los equipos de fertirriego – disponibilidad de agua, motor, potencia, energía eléctrica – todo esto implica que no lo estás dejando solo al chacarero.

Además se movilizan instituciones como el INTA, con toda su potencialidad y fortaleza en el tema de asesoramiento técnico, sumado al accionar de las cooperativas vinculadas a la citricultura, esto nos permite formar una red de apuntalamiento a un programa que deja de ser simplemente asistencia financiera y pasa a ser una cosa mucho más integrada.

- 3- ¿Qué ventajas presentó este fideicomiso con respecto a haber generado créditos bancarios?

Existe un efecto propagador de boca en boca de las productores debido a los beneficios que genera formar parte del programa, obviamente que toda esa nueva expectativa genera créditos bancarios porque ellos necesitan asistencia financiera. Por lo tanto no es lo mismo que un chacarero se presente a su banco a pedir un crédito a que se genere y se motive esta necesidad.

- 4- ¿Cuáles son los problemas de restricción de acceso a crédito que esta figura permitió paliar?

La figura fiduciaria es interesante desde ese punto de vista, porque el sistema financiero tradicional requiere una serie de condiciones que en muchos casos pasan a ser restricciones tendientes a decretar la entidad de sujeto de crédito de un solicitante, y para ello se realiza el análisis tradicional de riesgo.

Un problema muy común que permitió solucionar esta figura fue la disponibilidad de garantías. Existen infinidad de casos de bienes que son heredados o productos de donaciones que las entidades bancarias no las aceptan. Ocurre lo mismo con las sucesiones que no están terminadas o



no tienen permiso del juez para disponer de esa garantía para hipotecar, o propiedades de bienes inmuebles que ya tienen una hipoteca de primer grado y el banco no las acepta como respaldatoria de segundo grado.

En definitiva permite flexibilizar las condiciones que exige el Banco Central en función de que el organismo promotor de inversiones en el sector de la pequeña y mediana actividad pueda llegar con fondeo a la gente que lo necesita, flexibilizando condiciones. Esto no quiere decir que personas que están rechazados con informes comerciales o financieros negativos o que tienen acciones judiciales, demandas por falta de pagos de impuestos, etc. sean sujetos de crédito, no es así, obviamente que tienen que estar limpios. Si presentan algún endeble de tipo de endeudamiento porque atravesó una época crítica para su sector y está saliendo, nosotros no queremos dejarlo solo.

- 5- ¿La finalidad del fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes se logró?

Vamos en camino a eso, tenemos muchos resultados positivos, estamos regando entre el 20-30% de las chacras con mandarina de exportación. Además, si consideramos que con un fondeo de \$5.000.000 logramos regar esa superficie de este producto esto va a tener un efecto propagador de imitación de los demás productores.

- 6- ¿Cuáles fueron los factores críticos del mismo?

Nosotros tuvimos inconvenientes con el agente financiero en la instrumentación de todos los aspectos vinculados a los mutuos, conformación de garantías, tasaciones, entre otros. El banco en este período tuvo un proceso de cambio interno, cambiaron autoridades, funcionarios de distintas áreas lo que provoco un desorden aun mayor.

- 7- ¿Qué errores se cometieron, y a su criterio, cuáles serían los de mayor importancia?

La mayor crítica que se le puede hacer a este esquema es la demora provocada por el agente financiero en el otorgamiento de los créditos.



Hoy en día se ha encaminado mucho mejor todo esto, el banco ha comprendido la situación y está saliendo de su proceso de cambio.

- 8- ¿A qué tipo de productores se pretendía llegar, y en tal caso ellos no eran objeto de crédito bancario?

Nosotros pretendíamos llegar al pequeño o mediano productor que por algún inconveniente de disponibilidad de garantías o situaciones de endeudamiento no podía acceder a crédito tradicional. Pero siempre analizando bien cada situación, no se le otorgaba a cualquiera.

- 9- ¿Estuvo bien estructurado el fideicomiso o se realizaron errores que encarecieron el financiamiento?

Yo diría que por ser la primera vez que se asiste financieramente al sector citrícola en la provincia de Corrientes con este instrumento el desempeño fue razonable, no fue barato pero en líneas generales estamos conforme.

- 10- ¿Porque el órgano fiduciario no fue el Banco de Corrientes, y en tal caso, era indispensable la participación de la Fundación Argeninta en dicha operatoria?

La Fundación ArgenINTA tiene articulaciones con otras instituciones que apuntalan el desarrollo económico y social que el Banco de Corrientes no tiene. Además nosotros no queríamos llegar al productor con un financiamiento que cuando te dan el crédito se olvidan de vos y te vienen a cobrar y nada más.

- 11- ¿Cuál sería el impacto productivo que tendría este fideicomiso sobre la producción citrícola de la Provincia de Corrientes?

De lo que se riega hoy en Corrientes el impacto productivo es grande, estamos alrededor del 30% de lo que significa la mandarina de exportación, hago esta aclaración porque la mandarina de exportación es uno de los productos vedettes del momento. Obviamente que si consideramos el total de la producción citrícola de la provincia el impacto es muy pequeño.



5. Estefanía Cutro

**Dirección:**

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Centro Regional Corrientes

Ruta 5, km 2,5

Corrientes, Argentina

Tel. +54 3783 454553/453444

<http://www.crcorrie@correo.inta.gov.ar>

• Estefanía Cutro, Ingeniera Agrónoma egresada de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE). Máster en Administración (CEMA). Responsable técnico de los fideicomisos de INTA en Corrientes. Representante del INTA en el Comité técnico del Fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes.

**Fecha:** 12 de Junio de 2009

1- ¿El fideicomiso citrícola de la provincia de Corrientes fue una herramienta útil de financiamiento?

Si consideramos que en la actualidad hay cerca de 1000 hectáreas con tecnología de fertirriego, que solo quienes contaron con esta tecnología en esta campaña han podido vender en óptimos términos su producción, que se va a ejecutar la totalidad del Patrimonio Fideicomitado, que las asociaciones de productores piden una ampliación del Patrimonio Fideicomitado. La respuesta es obvia.

2- ¿A su criterio cuáles son las características salientes de este fideicomiso?

- Asistencia técnica.
- Financiamiento directo para la adquisición de equipos diseñados con criterios adecuados a las pautas agroclimáticas del cultivo y de la zona.
- El productor cuenta con un equipo de riego a la medida de su plantación.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

- 3- ¿Qué ventajas presentó este fideicomiso con respecto a haber generado créditos bancarios?

Principalmente facilitó el acceso a productores que no estaban bancarizados, además se realizó el pago directo a los instaladores disminuyendo de esta manera la posibilidad de que se desvíen los fondos del objetivo del proyecto.

- 4- ¿Cuáles son los problemas de restricción de acceso a crédito que esta figura permitió paliar?

No fue necesaria la elaboración de un proyecto de factibilidad.  
Los productores contaron con la asistencia necesaria para armar sus legajos.

- 5- ¿La finalidad del fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes se logró?

- Contribuir y mejorar la competitividad del sector citrícola.
- Mejorar la producción citrícola aumentando los rendimientos y la calidad de las frutas producidas.

El "Fideicomiso Citrícola Correntino" tiene por objetivo financiar equipos de "fertirriego" a citricultores de la provincia de Corrientes.

- 6- ¿Cuáles fueron los factores críticos del mismo?

Mala articulación con el agente financiero "Banco de Corrientes S.A.", en un inicio dio a los beneficiarios del Fideicomiso, el mismo tratamiento que a un beneficiario de un crédito normal de dicha institución. Demorando el otorgamiento de los préstamos. Dicha demora, hizo perder la capacidad de compra del patrimonio fideicomitado. En lugar de tener instaladas las 1.500 hectáreas que se pensó cuando se inició el proyecto, serán 1.000 hectáreas

- 7- ¿Qué errores se cometieron, y a su criterio, cuáles serían los de mayor importancia?

- No detectar a tiempo la gran cantidad de requisitos solicitados por el agente financiero.
- No contemplar financiamiento para la adquisición de fertilizantes.



- 8- ¿A qué tipo de productores se pretendía llegar, y en tal caso ellos no eran objeto de crédito bancario?

Se pretendía llegar a pequeños y medianos productores, principalmente aquellos que por algún motivo se encontraban desbancarizados, pero a fin de acceder a esta línea, estos cumplieron los requisitos mínimos necesarios.

- 9- ¿Estuvo bien estructurado el fideicomiso o se deslizaron errores que encarecieron el financiamiento?

Estuvo bien estructurado, el financiamiento es muy accesible.

- 10- ¿Por qué el órgano fiduciario no fue el Banco de Corrientes, y en tal caso, era indispensable la participación de la Fundación ArgenINTA en dicha operatoria?

Siempre se pensó en asistencia técnica y financiera, de ahí la importancia de la participación de Fundación argenINTA.

El proceso no termina, cuando el beneficiario accede al crédito. El asesoramiento técnico, continúa hasta que este cancele el préstamo.

- 11- ¿Cuál sería el impacto productivo que tendría este fideicomiso sobre la producción citrícola de la Provincia de Corrientes?

Si se consideran las 4.000 hectáreas de plantación inscriptas para exportación, hoy gracias a esta herramienta "Técnica – Financiera" se estaría asistiendo al 25% de la nombrada superficie, ayudando a estos productores a mejorar la calidad y cantidad de su producción implementando tecnología de punta.





6. Juliana Palacios

**Dirección:**

Fundación ArgenINTA

Cerviño 3101, Piso 1

Palermo, Buenos Aires

Argentina

Tel. +54 11 48026101

<http://www.argeninta.org.ar>

▪ Juliana Palacios, Licenciada en Administración egresada de la Universidad de Buenos Aires. Integrante de la Gerencia de Proyectos y Emprendimientos de Fundación ArgenINTA. Participante de la comisión de seguimiento del fideicomiso Citrícola de Corrientes.

**Fecha:** 17 de Junio de 2009

1- ¿El Fideicomiso Citrícola de la provincia de Corrientes fue una herramienta útil de financiamiento?

La provincia de Corrientes fue pionera en este tipo de proyectos, luego por diversos factores fue decayendo y con esta figura consiguió impulsar distintas producciones, hoy en día se encuentra recuperando esa posición de liderazgo en el sector.

2- ¿A su criterio cuáles son las características salientes de este fideicomiso?

Brindar una línea de financiamiento con el apoyo técnico del INTA eso fue fundamental.

Además, que sea de fácil acceso para productores no bancarizados esto provoco gran interés entre ellos.



- 3- ¿Qué ventajas presentó este fideicomiso con respecto a haber generado créditos bancarios?

Crédito accesible y específico no disponible en el mercado.

- 4- ¿Cuáles son los problemas de restricción de acceso a crédito que esta figura permitió paliar?

Principalmente la flexibilización y disminución de los requisitos para acceder al financiamiento.

- 5- ¿La finalidad del fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes se logró?

De acuerdo a encuestas realizadas, podemos afirmar que se cumplió con el objetivo establecido: Financiación de fertirriego del citrus, para mejor rendimiento y calidad de la fruta.

- 6- ¿Cuáles fueron los factores críticos del mismo?

El factor crítico fue el Agente financiero, en este caso fue impuesto por el gobierno provincial y no se adaptó correctamente a los tiempos y necesidades de este tipo de financiamiento.

- 7- ¿Qué errores se cometieron, y cuáles serían los de mayor importancia?

Al no ser fideicomisos tradicionales se produjeron errores propios por falta de experiencia.

- 8- ¿A qué tipo de productores se pretendía llegar, y en tal caso ellos no eran objeto de crédito bancario?

El plan estaba dirigido a todos los productores citrícolas de la provincia, pero sin dudas que la idea era llegar a la mayor cantidad de pequeños y medianos productores.



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

---

9- ¿Estuvo bien estructurado el fideicomiso o se deslizaron errores que encarecieron el financiamiento?

En líneas generales estuvo muy bien estructurado, pero se cometieron errores debido a la mala ejecución del agente financiero.

10-¿Por qué el órgano fiduciario no fue el Banco de Corrientes, y en tal caso, era indispensable la participación de la Fundación ArgenINTA en dicha operatoria?

Sencillamente porque el objeto de este fideicomiso es de carácter social no comercial, y estamos convencidos que si el órgano fiduciario hubiese sido el Banco de Corrientes esto no se concretaría.

11-¿Cuál sería el impacto productivo que tendría este fideicomiso sobre la producción citrícola de la Provincia de Corrientes?

Concretamente no cuento con esos datos, pero estoy segura de que en un corto tiempo se logrará posicionar nuevamente a la provincia de Corrientes como una de las principales productoras y exportadoras de frutas del país debido al aumento significativo de la producción y a la mejora en la calidad de sus frutas.



7. Omar Iván Alcides Tisocco

**Dirección:**

Ciudad de Mercedes 103

Monte Caseros - 3220

Corrientes, Argentina

Tel. +54 3775 423669/15496040

<http://www.ingo@tisocco.com>

- Omar Iván Alcides Tisocco, Ingeniero Agrónomo egresado de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE). Especialista en Citricultura. Responsable técnico operador en riego del Fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes.

**Fecha:** 22 de Junio de 2009

- 1- ¿El fideicomiso citrícola de la provincia de Corrientes fue una herramienta útil de financiamiento?

Sin dudas, las características propias de este financiamiento son únicas para el sector ya que cuenta con un año y medio de gracia, cuotas en pesos y lo más importante que la tasa de interés se encuentra totalmente subsidiada.

- 2- ¿A su criterio cuáles son las características salientes de este fideicomiso?

El importante trabajo interinstitucional originado por los distintos organismos participantes de en este fideicomiso (CFI, INTA, Gobierno de la Provincia, Asociaciones de Citricultores) y la asistencia técnica, que no es común en una línea de financiamiento.

- 3- ¿Qué ventajas presentó este fideicomiso con respecto a haber generado créditos bancarios?



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

La mayoría de estos productores no tienen gimnasia bancaria en el armado de proyectos, en este sentido el fideicomiso brindó un mecanismo sencillo para sumarlos a todos.

- 4- ¿Cuáles son los problemas de restricción de acceso a crédito que esta figura permitió paliar?

Principalmente rompió muchas barreras culturales que permitieron su adhesión al mismo, y además ayudó con la orientación del uso del crédito.

- 5- ¿La finalidad del fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes se logró?

Ampliamente, más de 1.000 hectáreas se regarán con este sistema, además sirvió para difundir las virtudes de la tecnología del fertirriego, provocando esto que muchos productores no adheridos a este plan incorporen dicha tecnología.

- 6- ¿Cuáles fueron los factores críticos del mismo?

Con respecto a lo técnico-productivo considero que no se han cometido errores.

Analizando la operatoria del Banco existieron varios inconvenientes relacionados con la disponibilidad de garantías, principalmente porque la mayoría de los productores poseen bienes que son donaciones de sus padres y esto el banco no lo acepta.

- 7- ¿Qué errores se cometieron, y a su criterio, cuáles serían los de mayor importancia?

No haber determinado desde un principio de forma clara los requerimientos bancarios –documentación a presentar- ya que a través del tiempo esto fue cambiando mucho.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

- 8- ¿A qué tipo de productores se pretendía llegar, y en tal caso ellos no eran objeto de crédito bancario?

A todos los productores ya que el límite a financiar es de 30 hectáreas o 100 mil pesos.

La segmentación se realizó considerando las distintas garantías a presentar, por ejemplo, hasta \$20.000 pagaré a sola firma, hasta \$45.000 garantías prendarias y más de \$45.000 garantías hipotecarias.

- 9- ¿Estuvo bien estructurado el fideicomiso o se realizaron errores que encarecieron el financiamiento?

Estuvo muy bien estructurado, no se encareció el financiamiento, solo que la lentitud del banco y las demoras por parte de los productores para acercar la documentación, realizar las obras accesorias –energía, perforaciones, pozo- llevaron a los productores a hacerse cargo de las diferencias de precios de los equipos de riego debido a la inflación reinante en ese momento.

- 10- ¿Porque el órgano fiduciario no fue el Banco de Corrientes, y en tal caso, era indispensable la participación de la Fundación ArgenINTA en dicha operatoria?

No lo sé, pues no participé en la creación del fideicomiso. Pero creo que Fundación ArgenINTA aseguró el componente técnico de fiscalización y control de obra, asesoramiento técnico en riego y fertirriego a los beneficiarios que dudo que el Banco de Corrientes lo hubiese hecho.

- 11- ¿Cuál sería el impacto productivo que tendría este fideicomiso sobre la producción citrícola de la Provincia de Corrientes?

Considero que el impacto es muy positivo, entramos en una etapa de tecnología de punta, garantizamos la producción en calidad, cantidad y calibres que los mercados tanto interno como externo lo requieren.

No puedo cuantificar el impacto productivo, pero la realidad en el campo es que los que tienen equipos de fertirriego e hicieron medianamente bien las aplicaciones de agua y nutrientes venden a muy buen precio y los otros no pueden vender.



8. Hugo García

**Dirección:**

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Centro Regional Corrientes

Ruta 5, km 2,5

Corrientes, Argentina

Tel. +54 3783 454553/453444

<http://www.hgarcia@correo.inta.gov.ar>

▪ Hugo García, Ingeniero Agrónomo egresado de la Universidad de Buenos Aires. Magister en Economía Agraria y Administración Rural, Universidad Nacional del Sur. Doctor en Economía Rural, Universidad Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil. Director del Centro Regional Corrientes (INTA).

**Fecha:** 26 de Junio de 2009

1- ¿El fideicomiso citrícola de la provincia de Corrientes fue una herramienta útil de financiamiento?

Fue una herramienta sumamente útil.

2- ¿A su criterio cuales son las características salientes de este fideicomiso?

- Respondió a una real y urgente necesidad de los productores.
- Se lanzó en el momento oportuno.
- Tuvo un buen diseño y un excelente respaldo técnico-productivo.
- La actividad privada participó de manera eficiente.
- Las instituciones trabajaron coordinadamente.
- Los plazos y formas de pago fueron adecuados a las necesidades de los productores.



3- ¿Qué ventajas presentó este fideicomiso con respecto a haber generado créditos bancarios?

- Se adecuó mejor a las necesidades de los productores, por un mayor conocimiento de su problemática, en virtud de las instituciones participantes (especialmente MPTyT, CFI e INTA).
- Las instituciones participantes (las tres anteriores más Fundación ArgenINTA) tuvieron una permanente preocupación por resolver los problemas que se iban presentando, flexibilizando el instrumento cuando era necesario.
- Se aportó un respaldo tecnológico en el tema riego (INTA) para definir las pautas de las instalaciones a financiar, y se realizó un control y asistencia técnica especializada y permanente.

4- ¿Cuáles son los problemas de restricción de acceso a crédito que esta figura permitió paliar?

- No fueron los esperados, ya que el Banco de Corrientes terminó imponiendo la mayoría de las exigencias que impone a su cartera de crédito agropecuario.

5- ¿La finalidad del fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes se logró?

Algo demorado en el tiempo, pero se logró.

6- ¿Cuáles fueron los factores críticos del mismo?

Las trabas y demoras que generó el Banco de Corrientes, imponiendo exigencias no previstas a los beneficiarios.





7- ¿Qué errores se cometieron, y a su criterio, cuáles serían los de mayor importancia?

- El no haber definido mejor los alcances de la actuación del Banco de Corrientes.
- El cobro de una comisión insuficiente por parte de Fundación ArgenINTA, que en algunos momentos limitó su accionar.
- En una etapa inicial hubo cambios de personas en la Fundación ArgenINTA que provocaron errores y demoras.

8- ¿A qué tipo de productores se pretendía llegar, y en tal caso, ellos no eran objeto de crédito bancario?

La mayoría de ellos eran objeto de crédito, pero el fideicomiso no solo tenía como objetivo el acceso al crédito, sino que buscaba incorporar un avance tecnológico específico, garantizar su correcta implementación y brindar las condiciones de pago adecuadas.

9- ¿Estuvo bien estructurado el fideicomiso o se realizaron errores que encarecieron el financiamiento?

El único factor que encareció el financiamiento fueron las exigencias del Banco de Corrientes que no estaban previstas inicialmente. A pesar de ello no fueron de gran magnitud.

10- ¿Por qué el órgano fiduciario no fue el Banco de Corrientes, y en tal caso, era indispensable la participación de la Fundación ArgenINTA en dicha operatoria?

La Fundación ArgenINTA participó en el diseño y agilizó la operatoria del fideicomiso. El Banco de Corrientes aparentemente no está preparado para implementar una operatoria de esta naturaleza con agilidad y eficiencia.



11-¿Cuál sería el impacto productivo que tendría este fideicomiso sobre la producción citrícola de la Provincia de Corrientes?

- El fundamental es la disminución del riesgo por sequía.
- Se incrementa la producción y calidad de variedades de exportación.
- Se contribuye a estabilizar en cantidad y calidad la producción.
- El conjunto de estos factores mejora los resultados económicos de los productores y el ingreso por exportaciones de la provincia.
- Dado que coincidió con años de sequía extraordinaria, quienes consiguieron implementarlo a tiempo tuvieron importantes ganancias.



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

9. Edgardo Milessi

**Dirección:**

Primera Sección Rural s/n

Monte Caseros - 3220

Corrientes, Argentina

Tel. +54 3775 15493599

- Edgardo Milessi, productor citrícola de la zona de Monte Caseros, Corrientes. Beneficiario de un crédito otorgado por el fideicomiso citrícola de la provincia de Corrientes.

**Fecha:** 7 de Julio de 2009

- 1- ¿El fideicomiso citrícola de la provincia de Corrientes fue una herramienta útil de financiamiento?

Considero que fue una herramienta muy útil y oportuna para el sector.

- 2- ¿A su criterio cuáles son las características salientes de este fideicomiso?

Principalmente esta financiación contempló muy bien la problemática del sector, estuvo muy bien dirigida.

Además cuenta con características que no existían en las líneas de créditos comerciales como el asesoramiento técnico por parte del INTA, o la tasa de interés subsidiada por el gobierno provincial.

- 3- ¿Qué ventajas tuvo este fideicomiso con respecto a haber generado créditos bancarios?

Principalmente contar con la tasa de interés subsidiado por el gobierno, porque el interés de un crédito bancario de mercado es muy alto.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

- 4- ¿Cuáles son los problemas de restricción de acceso a crédito que esta figura permitió paliar?

Yo creo que ninguna, son casi las mismas exigencias que en un banco.

- 5- ¿La finalidad del fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes se logró?

Considero que sí, ha aumentado mucho la superficie regada en nuestra zona y esto está provocando importantes resultados productivos.

- 6- ¿Qué errores se cometieron, y a su criterio, cuáles serían los de mayor importancia?

Exceso de burocracia y falta de coordinación por parte del banco, en mi caso particular presenté los papeles en el año 2007 y recién me aprobaron el crédito en diciembre de 2008.

- 7- ¿A qué tipo de productores se pretendía llegar, y en tal caso, ellos no eran objeto de crédito bancario?

No estoy seguro, pero creo que todos los productores citrícolas tenían posibilidades. En mi caso soy un productor chico, pero sé que muchos productores grandes pudieron instalar riego mediante el fideicomiso.

- 8- ¿Cuál sería el impacto productivo que tendría este fideicomiso sobre la producción citrícola de la Provincia de Corrientes?

Concretamente en la provincia de Corrientes no lo sé, pero en mi quinta produje un muy buen tamaño de fruta Okitsu y eso que el equipo de riego se instaló en diciembre, creo que aumentaré al doble mi producción.



10. Alfredo Carlino

**Dirección:**

Primera Sección Rural s/n

Paraje Ita Combú

Monte Caseros - 3220

Corrientes, Argentina

Tel. +54 3775 15638829

▪ Alfredo Carlino, productor citrícola de la zona de Monte Caseros, Corrientes. Beneficiario de un crédito otorgado por el fideicomiso citrícola de la provincia de Corrientes.

**Fecha:** 10 de Julio de 2009

1- ¿El fideicomiso citrícola de la provincia de Corrientes fue una herramienta útil de financiamiento?

Sí, porque a pesar de las demoras muchos productores como yo pudimos acceder a un equipo de fertirriego bajo buenas condiciones de financiación.

2- ¿A su criterio cuáles son las características salientes de este fideicomiso?

Principalmente que no se pagan intereses.

3- ¿Qué ventajas presentó este fideicomiso con respecto a haber generado créditos bancarios?

El Banco de Corrientes no tenía línea de crédito para riego, a partir de esto lo tiene. Pero además es muy interesante el fideicomiso porque la tasa de interés está subsidiada por el gobierno.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

- 4- ¿Cuáles son los problemas de restricción de acceso a crédito que esta figura permitió paliar?

Desconozco si hay diferencia con lo que pide el banco.

- 5- ¿La finalidad del fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes se logró?

Sí, gracias a esto todos los productores hablamos de la importancia de regar.

- 6- ¿Qué errores se cometieron, y a su criterio, cuáles serían los de mayor importancia?

El Banco de Corrientes fue muy burócrata, entorpeció mucho la operatoria, incluso hubo productores a los que les solicitaron seguro contra incendio, lo que considero totalmente innecesario para un proyecto de este tipo.

- 7- ¿A qué tipo de productores se pretendía llegar, y en tal caso, ellos no eran objeto de crédito bancario?

A todo tipo de productores, tanto grandes como pequeños, pero principalmente aquellos que no podían acceder a un crédito comercial por contar con algún endeble ante los bancos.

- 8- ¿Cuál sería el impacto productivo que tendría este fideicomiso sobre la producción citrícola de la Provincia de Corrientes?

Desconozco fehacientemente el impacto productivo a nivel provincial, pero sé que se instalaron casi 1.500 has por el fideicomiso en toda la provincia. Esto motivó que muchos productores instalaran riego fuera del fideicomiso, y esta superficie tal vez es mayor que lo que se instaló de esa forma.



11. Víctor Wehbe

**Dirección:**

Consejo Federal de Inversiones

San Martín 871, Piso 4

Retiro, Buenos Aires

Argentina

Tel. +54 11 43170804

<http://www.cfired.org.ar>

• Víctor Wehbe, Ingeniero Agrónomo egresado de la Universidad de Buenos Aires. Actualmente se encuentra desarrollando la función de coordinador del área de frutas y verduras en el Consejo Federal de Inversiones, perteneciendo al grupo de los especialistas sectorialistas del organismo.

**Fecha:** 15 de Julio de 2009

1- ¿El fideicomiso citrícola de la provincia de Corrientes fue una herramienta útil de financiamiento?

Dentro de las herramientas de financiamiento el fideicomiso es una más, lo que tiene de particular es que le soluciona mucho a los productores la formulación de un proyecto, debido a que se realiza es un proyecto tipo y luego a los que reúnen los requisitos se los financia.

2- ¿A su criterio cuáles son las características salientes de este fideicomiso?

El primer punto saliente fue el subsidio de la tasa de interés otorgado por la provincia.

En segundo lugar el hecho que el productor no deba formular un proyecto específico debido a que había un proyecto marco.



- 3- ¿Qué ventajas presentó este fideicomiso con respecto a haber generado créditos bancarios?

Los créditos del CFI financian proyectos no personas, o sea nosotros realizamos una serie de análisis y corridas para determinar si con ese financiamiento se genera un beneficio diferencial sobre la producción a asistir, para que su campo no subsidie esa actividad. Si cumple con esos requisitos para nosotros es financiable.

- 4- ¿Cuáles son los problemas de restricción de acceso a crédito que esta figura permitió paliar?

Principalmente flexibilizó el tema de las garantías.

- 5- ¿La finalidad del fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes se logró?

Considero que se ha logrado ampliamente debido a que inclusive hoy estamos viendo cómo hacemos para incrementarlo porque se produjo un cambio estructural en los sistemas productivos gracias a un importante impacto tanto en calidad como en cantidad de fruta obtenida.

- 6- ¿Qué errores se cometieron, y a su criterio, cuáles serían los de mayor importancia?

La dinámica del Banco de Corrientes ocasionó algunos inconvenientes por excesiva solicitud de información, debido a que el banco lo asumió como créditos propios.

Otro problema fue la mala relación entre el banco y el agente fiduciario, llevando al CFI a tener que mediar entre ellos.





- 7- ¿A qué tipo de productores se pretendía llegar, y en tal caso, ellos no eran objeto de crédito bancario?

El financiamiento no estaba específicamente dirigido a ningún segmento en particular, lo que había era una restricción en la cantidad de hectáreas o el monto total a financiar, de esta manera se podría llegar a más número de productores.

Nosotros creímos que iban a ingresar todos, pero cuando empezaron a presentar las carpetas excedían nuestra capacidad a financiar, por lo tanto hubo que hacer un ranqueado y de esta manera los productores más pequeños no reunían los requisitos mínimos para hacer un programa de fertiriego.

- 8- ¿Estuvo bien estructurado el fideicomiso o se deslizaron errores que encarecieron el financiamiento?

Anteriormente a este fideicomiso nosotros habíamos realizado varios trabajos de distinto orden con lo cual conocíamos muy bien la problemática de la citricultura correntina y principalmente cuáles eran sus cuellos de botella y puntos críticos que debíamos tratar para reposicionar favorablemente a la citricultura. Eso llevo a que este fideicomiso estuviera muy bien pensado y diseñado.

- 9- ¿Porque el órgano fiduciario no fue el Banco de Corrientes, y en tal caso, era indispensable la participación de la Fundación ArgenINTA en dicha operatoria?

Esto fue dado por definiciones más bien políticas que técnicas. Además el Banco de Corrientes no tiene la agilidad que debería tener para este tipo de cuestiones, o sea que por lo tanto creo que posiblemente nos hubiésemos ahorrado algo de dinero, pero se nos haría mucho más complicado la gestión del proyecto.



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

---

10-¿Cuál sería el impacto productivo que tendría este fideicomiso sobre la producción citrícola de la Provincia de Corrientes?

El impacto productivo es que el 5% de la superficie bajo cultivo de Corrientes ya cuenta con fertiriego. Y se considera que ese 5% de superficie bajo riego va a tener entre un 20-30% de incremento en la producción, además de lograr producción en momentos que otros no lo tengan y que se lograría entre un 60-70% de producción para exportación.



12. Carlos Piedrabuena

**Dirección:**

Consejo Federal de Inversiones

San Martín 871, Piso 6

Retiro, Buenos Aires

Argentina

Tel. +54 11 43170700

<http://www.cfired.org.ar>

▪ Carlos Piedrabuena, Ingeniero Agrónomo egresado de la Universidad de Buenos Aires. Especialista del Consejo Federal de Inversiones (CFI) en el área de Producciones Regionales, actualmente abocado al sector frutícola. Profesor de Economía de la Producción en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).

**Fecha:** 15 de Julio de 2009

1- ¿El fideicomiso citrícola de la provincia de Corrientes fue una herramienta útil de financiamiento?

Sí, sin ninguna duda. Cualquier herramienta de financiamiento adaptada a las condiciones que se desenvolvía la citricultura en Corrientes iba a servir.

2- ¿A su criterio cuáles son las características salientes de este fideicomiso?

En primer lugar, fue un fideicomiso muy dirigido, es decir, únicamente para productores citrícolas de la provincia de Corrientes. Además se exigió que existiera un equipo técnico que ayudara con el tema del riego por goteo y esto se vio favorecido por un convenio que firmaron entre la Provincia de Corrientes y el INTA.



Otra característica importante fue que además de financiar el sistema de riego, se podrían incluir otros componentes necesarios para poder implementarlos, este tipo de financiación no podía exceder el 30% del monto total a financiar (por ejemplo, en la provincia de Corrientes uno de los temas más graves es la electricidad).

- 3- ¿Cuáles son los problemas de restricción de acceso a crédito que esta figura permitió paliar?

Principalmente el tema de garantías. Pero se hubiera aliviado mucho más si el Banco hubiese funcionado mejor, el Banco se transformó en una barrera a franquear.

Particularmente lo que se evidenció en este fideicomiso fue que los productores contaban con cesiones hechas por sus familiares y no títulos reales de propiedad, por lo tanto mucha gente tuvo que regularizar su situación para poder reunir los requisitos de ingreso, y consideramos que eso pudo haber sido hasta un beneficio adicional para el productor.

- 4- ¿La finalidad del fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes se logró?

Sí, sin dudas.

- 5- ¿Qué errores se cometieron, y a su criterio, cuáles serían los de mayor importancia?

El principal error fue que el Banco de Corrientes no entendió el rol que le correspondía en este proyecto y por lo tanto entorpeció mucho la operatoria. Este aplicó la normativa dispuesta por el Banco Central para fondos que no son de ellos.

Además, en medio de todo esto, hubo cambio de autoridades del Banco que eso agudizó la mala relación con el mismo.

- 6- ¿A qué tipo de productores se pretendía llegar, y en tal caso ellos no eran objeto de crédito bancario?



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

A todos los productores correntinos.

- 7- ¿Estuvo bien estructurado el fideicomiso o se deslizaron errores que encarecieron el financiamiento?

Este fideicomiso se armó muy bien, en realidad es una herramienta más que adecuada para este tipo de financiamiento.

- 8- ¿Por qué el órgano fiduciario no fue el Banco de Corrientes, y en tal caso, era indispensable la participación de la Fundación ArgenINTA en dicha operatoria?

Considero que los roles estuvieron muy bien asignados, porque el órgano Fiduciario ArgenINTA contaba con toda la apoyatura técnica del INTA, que esta es una figura muy respetada en la citricultura y esto daba el sustento técnico que el CFI recomienda permanentemente a las provincias.

- 9- ¿Cuál sería el impacto productivo que tendría este fideicomiso sobre la producción citrícola de la Provincia de Corrientes?

Por medio de este fideicomiso se ha provocado una expansión del 5% de la superficie regada por goteo del total de la superficie citrícola de Corrientes y esto se encuentra localizado principalmente sobre mandarinas de exportación lo que mejora aun mucho mas su resultado económico.

Otro efecto muy importante fue el salto de calidad comercial de la fruta, mucha gente pasó de tener un 40% de fruta de primera a un 80-90%.



13. Roberto Fransoy

**Dirección:**

Segunda Sección Rural s/n

Paraje Ibicui

Monte Caseros - 3220

Corrientes, Argentina

Tel. +54 3775 15404144

▪ Roberto Fransoy, productor citrícola de la zona de Monte Caseros, Corrientes. Beneficiario de un crédito otorgado por el fideicomiso citrícola de la provincia de Corrientes.

**Fecha:** 20 de Julio de 2009

1- ¿El fideicomiso citrícola de la provincia de corrientes fue una herramienta útil de financiamiento?

Sin dudas, fue la posibilidad de iniciar el riego en mi quinta.

2- ¿A su criterio cuáles son las características salientes de este fideicomiso?

En mi caso particular fue un crédito a sola firma lo que hizo muy sencillo el acceso al mismo. Pero en líneas generales la tasa de interés subsidiada y los 18 meses de gracia conformaron un incentivo muy interesante para todos los productores.

3- ¿Qué ventajas presentó este fideicomiso con respecto a haber generado créditos bancarios?

En mi caso tuvo una ventaja importante, no me pidieron ninguna garantía, tengo problemas sucesorios con mis hermanos lo que no me permite tener acceso a créditos en el banco, anteriormente lo había intentado y siempre obtuve resultados negativos.



- 4- ¿Cuáles son los problemas de restricción de acceso a crédito que esta figura permitió paliar?

Soy un pequeño productor que no tengo posibilidad de acceder al banco, y pude instalar el riego en 4 has de las 19 que tengo.

- 5- ¿La finalidad del fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes se logró?

La verdad es que desconozco los objetivos específicos de este proyecto, pero para los productores chicos fue la primera gran ayuda que recibió el sector.

- 6- ¿Qué errores se cometieron, y a su criterio, cuáles serían los de mayor importancia?

Únicamente considero a las demoras del banco como un error importante, esto no fue ágil. Con respecto a los demás aspectos financieros desconozco si se cometieron errores.

- 7- ¿A qué tipo de productores se pretendía llegar, y en tal caso, ellos no eran objeto de crédito bancario?

A todos los productores citrícolas.

- 8- ¿Cuál sería el impacto productivo que tendría este fideicomiso sobre la producción citrícola de la Provincia de Corrientes?

Gracias a las bondades que otorga la técnica del fertirriego yo pude mantener mis rendimientos a pesar de la severa seca acontecida en estos últimos años, si no hubiese tenido riego estoy seguro que perdía el 50% de la producción por calibre y calidad.



14. Federico Manuel Steverlynck

**Dirección:**

Faisar S.A.

Av. Libertador 836, Piso 6

Recoleta, Buenos Aires

Argentina

Tel. +54 11 48218489

▪ Federico Manuel Steverlynck, Presidente de Faisar S.A., productor y exportador cítrico de la zona de Monte Caseros, Corrientes. Beneficiario de un crédito otorgado por el fideicomiso cítrico de la provincia de Corrientes.

**Fecha:** 23 de Julio de 2009

1- ¿El fideicomiso cítrico de la provincia de Corrientes fue una herramienta útil de financiamiento?

Sí fue muy útil.

2- ¿A su criterio cuáles son las características salientes de este fideicomiso?

La financiación fue acorde a la actividad.

3- ¿Qué ventajas presentó este fideicomiso con respecto a haber generado créditos bancarios?

Comparando con otras líneas de financiamiento fue mucho más económico. Este fideicomiso tenía la tasa de interés subsidiada por el gobierno provincial y otorgaba un año y medio de gracia, todo esto presentó una ventaja importante.





- 4- ¿Cuáles son los problemas de restricción de acceso a crédito que esta figura permitió paliar?

En muchos casos este fideicomiso presentó consideración para aceptar garantías que una línea de crédito bancaria no lo haría.

- 5- ¿La finalidad del fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes se logró?

Si consideramos que mediante este plan se está incrementando la producción y mejorando la calidad de la fruta podríamos afirmar que se logró la finalidad, pero con respecto a otros factores desconozco.

- 6- ¿Qué errores se cometieron, y a su criterio, cuales serían los de mayor importancia?

Muchos trámites que dificultaron el acceso rápido al crédito.

- 7- ¿A qué tipo de productores se pretendía llegar, y en tal caso ellos no eran objeto de crédito bancario?

No tengo el dato preciso, pero de acuerdo con lo escuchado en distintas reuniones el proyecto estaba dirigido a los pequeños y medianos productores citrícolas de la provincia.

- 8- ¿Cuál sería el impacto productivo que tendría este fideicomiso sobre la producción citrícola de la Provincia de Corrientes?

Estoy seguro de que esto llevará a un aumento significativo de la producción, mejorando los resultados económicos de las quintas que redundarán en un mejor bienestar para los productores de la zona.



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

15. Luis Almirón

**Dirección:**

Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo de la Provincia de Corrientes

Unidad de Programas de Desarrollo Productivo

San Martín 2224

Corrientes, Argentina

Tel. +54 3783 476047

<http://www.updpctes@arnet.com.ar>

• Luis Almirón, Ingeniero Agrónomo egresado de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE). Máster en Derecho. Profesor adjunto de la cátedra Economía Política de la UNNE en la facultad de Ciencias Agrarias. Responsable de la Unidad de Programas de Desarrollo Productivo del MPTyT de la Provincia de Corrientes.

**Fecha:** 28 de Julio de 2009

1- ¿El fideicomiso citrícola de la provincia de Corrientes fue una herramienta útil de financiamiento?

El financiamiento del sector productivo es escaso y cuando existe es casi prohibitivo, en el caso del sector citrícola esta regla no es excepción. Su creación ha posibilitado la inversión en tecnología básica como es el fertirriego, que ha demostrado su utilidad a los no adoptantes en la reciente sequía y ha generado una demanda para su uso.

2- ¿A su criterio cuáles son las características salientes de este fideicomiso?

Un fideicomiso es útil cuando cumple su condición de "traje a medida". En este caso lo cumple. Se destaca la particularidad de que el paquete ofrecido lleva implícita la Asistencia Técnica.



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

- 3- ¿Qué ventajas presentó este fideicomiso con respecto a haber generado créditos bancarios?

Facilidad de acceso y que en realidad no se otorgaba dinero en forma directa sino que se pagaba a los proveedores.

- 4- ¿Cuáles son los problemas de restricción de acceso a crédito que esta figura permitió paliar?

La asistencia técnica no se limitó a lo productivo, sino que fue extensiva al armado de las carpetas.

- 5- ¿La finalidad del fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes se logró?

El objetivo directo es el financiamiento de equipos de fertirriego a productores citrícolas y se está cumpliendo. Los objetivos secundarios están referidos a la mejora de la competitividad sectorial a través del aumento de rendimiento y calidad y su valorización está en proceso.

- 6- ¿Cuáles fueron los factores críticos del mismo?

Problemas con el Banco de Corrientes en su operatividad. La institución (agente financiero de la Provincia) no interpretó el carácter del mismo de promocionar al sector productivo y actuó frente a los productores en forma comercial, produciendo demoras en los otorgamientos.

- 7- ¿Qué errores se cometieron, y a su criterio, cuáles serían los de mayor importancia?

No valorar con exactitud la actuación del agente financiero en su rol.



**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Ing. Ariel Marastoni**

- 8- ¿A qué tipo de productores se pretendía llegar, y en tal caso, ellos no eran objeto de crédito bancario?

Pequeños y medianos. Los muy pequeños no eran sujetos y los que finalmente accedieron en algunos casos no tenían relaciones con entidades bancarias, pero cumpliendo los requisitos requeridos se bancarizaron.

- 9- ¿Estuvo bien estructurado el fideicomiso o se realizaron errores que encarecieron el financiamiento?

Estuvo bien estructurado. La Provincia tiene amplia experiencia en la constitución de fideicomisos.

- 10- ¿Por qué el órgano fiduciario no fue el Banco de Corrientes, y en tal caso, era indispensable la participación de la Fundación ArgenINTA en dicha operatoria?

La experiencia del Fideicomiso Apícola y otros fideicomisos armados por la provincia en los cuales la asistencia técnica juega un papel importante, determinó que se pensara en la Fundación ArgenINTA

- 11- ¿Cuál sería el impacto productivo que tendría este fideicomiso sobre la producción citrícola de la Provincia de Corrientes?

La producción media provincial en el sector citrícola es de 15-25 tn./ha según especie. La tecnología del fertirriego asegura un incremento de la productividad que en algunos casos duplica esta media. Además permite a quintas que sólo producían para el mercado interno, hacerlo para el externo con el cambio que ello significa en los ingresos del productor.



16. Daniel Fabio Calgaro

**Dirección:**

Cooperativa Exportadora Citrícola de Corrientes (COOPECICOR)

Ruta 14 y Av. España

Mocoretá - 3226

Corrientes, Argentina

Tel. +54 3775 498941

[http://www.coopecicor@hotmail.com](mailto:www.coopecicor@hotmail.com)

- Fabio Calgaro, Secretario de la cooperativa citrícola COOPECICOR LTADA, Presidente de la Asociación de Citricultores de Mocoreta, productor y empresario citrícola.

**Fecha:** 06 de Agosto de 2009

1- ¿El fideicomiso citrícola de la provincia de Corrientes fue una herramienta útil de financiamiento?

Considero que sí porque le permitió a muchos productores adquirir equipos de fertirriego con un financiamiento accesible y acorde a los plazos productivos.

2- ¿A su criterio cuáles son las características salientes de este fideicomiso?

Se diseñó una línea de créditos específica, acorde a las necesidades de los productores y fue dirigida pura y exclusivamente a emprendedores que tengan ganas de mejorar su producción.



- 3- ¿Qué ventajas presentó este fideicomiso con respecto a haber generado créditos bancarios?

La principal ventaja que evidenciamos en nuestra zona fue la facilidad con la que los pequeños y medianos productores podían acceder al financiamiento.

- 4- ¿Cuáles son los problemas de restricción de acceso a crédito que esta figura permitió paliar?

El subsidio de la tasa de interés por parte de la provincia incentivo a los productores a tomar el crédito.

- 5- ¿La finalidad del fideicomiso Citrícola de la Provincia de Corrientes se logró?

Si bien considero que la finalidad se logró, me parece que hay que mejorar mucho con respecto a los plazos de ejecución.

- 6- ¿Qué errores se cometieron, y a su criterio, cuales serían los de mayor importancia?

El primer problema evidenciado fue la desprolijidad en los pedidos de documentación por parte del Banco de Corrientes, seguido de la excesiva burocracia del mismo que generó el incumplimiento de los plazos de ejecución.

En un principio se ajustaron a las normas impuestas por el Banco Central siendo que el dinero corresponde a fondos netos de la provincia de Corrientes a través de la recaudación de sus impuestos.



- 7- ¿A qué tipo de productores se pretendía llegar, y en tal caso ellos no eran objeto de crédito bancario?

El proyecto estuvo dirigido a pequeños y medianos productores citrícolas, de los cuales la mayoría por distintas razones no se encontraban bancarizados.

- 8- ¿Estuvo bien estructurado el fideicomiso o se deslizaron errores que encarecieron el financiamiento?

Estuvo bien estructurado, salvo esos puntos que se mencionan anteriormente.

- 9- ¿Cuál sería el impacto productivo que tendría este fideicomiso sobre la producción citrícola de la provincia de Corrientes?

El impacto productivo ya se está notando, en las quintas que incorporaron esta tecnología la producción se duplica, mejora la calidad de la fruta exportable, soluciona el problema de las grandes sequías, mejora el calibre de la fruta debido a la incorporación de nutrientes a través del fertirriego .