



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Recuperación de un proceso industrial

Gendra, Martín A.

2001

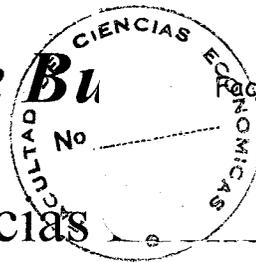
Cita APA: Gendra, M. (2001). Recuperación de un proceso industrial.
Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Universidad de Bu

Secretaría de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas



118-0016

Facultad de Ciencias

Secretaría de Postgrado

Col. 19202/0122

Carrera de Especialización en Gestión de Pymes

Tesina: Recuperación de un Proceso Industrial

Autor: Martín A. Gendra

E-mail: martingendra@uole.com

CATALOGADO

Profesores – Tutores en la Tesina

Lic. Adriana Fassio – CPN Angel De Mendonca

Imp. G.241, Z.200, B.4001
G2
Tesis A

Buenos Aires, Febrero de 2001

Indice

I - Introducción	1
II – Marco teórico	
II.1 Régimen legal de Concursos y Quiebras vigente en Argentina	2 5
II.2 Empresas en Crisis	5
II.2.1 Tipo de crisis	5
II.3 Efectos de la quiebra en la relación laboral	6
II.4 Marca	7
II.5 Contrato de Prenda	8
II.6 Hipoteca	9
II.7 El Embargo: Concepto, Clases, Efectos	9
II.7.1 Bienes susceptibles de ser embargados	11
II.8 Concepto de Pymes	11
III – Descripción de caso estudiado	
III.1 Realidad económica	13
III.1.1 Contexto Macroeconómico del periodo donde se llevó a cabo el proceso	13
III.1.2 Mercado específico	14
III. Descripción del proceso	
III.2.1 Situación previa al proceso de recuperación	16
III.2.2 Proceso de recuperación de una operatoria industrial	18
III.2.3 Realidad y Perspectivas de la Nueva Empresa	21
IV Conclusiones	22
Bibliografía	23

I - Introducción

La constante búsqueda de nuevas alternativas de sobrevivir en una realidad que llevan a las Empresas Pymes, a una muerte prematura me llevo a estudiar el régimen jurídico argentino que permite salvar una parte de una empresa desprendiéndose de los sectores no rentables y continuar su actividad económica en forma independiente.

Para estudiar este caso he tomado una empresa que contaba con seis plantas y se encontraba en proceso de extinción debido a que solo una era rentable y estaba intentando soportar los pasivos de todas, situación imposible de sostener en el tiempo. Frente a esta situación límite realizó un proceso de recuperación industrial y logró continuar la vida en un mercado de alta competencia donde empresas muy grandes de nuestro país comenzaron a invertir en forma directa.

A efectos de llevar a cabo la investigación describo la concepción jurídica de los distintos componentes del proceso de recuperación que llevó a la continuidad de la vida de la empresa.

Las variables que participan es el proceso es el régimen jurídico argentino que permitió poner en funcionamiento este proceso. En este caso de estudio los líderes solo tomaron la decisión pero el eje central pasa por este régimen que permite lograr una parte de la empresa sin entrar en un proceso de salvataje que, en gran parte de los casos en que se aplicaron en Capital Federal, llevan a entregar parte del capital a los acreedores.

II – Marco teórico

II.1 Régimen legal de Concursos y Quiebras vigente en Argentina

El régimen jurídico mediante el cual se desarrolló el esquema que permitió recuperar el proceso industrial se rigió por la ley 24.522, motivo por el cual se desarrollará sucintamente su contenido básico.



La situación de las Empresas en Crisis consiste en un momento de duda respecto a la continuación, modificación o cese de actividades; implicando un momento decisivo del negocio debiendo tomar decisiones que pueden traer consecuencias importantes.

Implica asimismo ingresar en un período de escasez, una situación dificultosa o complicada, que deberá ser objeto de un cuidadoso examen a fin de superarla. Sin embargo, a los fines de la aplicación de la ley motivo de este trabajo ninguna de las características antedichas son relevantes si la Empresa no se encuentra en estado de

cesación de pagos, que el artículo nro, 1 de la citada ley exige como presupuesto necesario para la apertura de los concursos, implicando este el “*estado del patrimonio que sin disponibilidad de crédito, se revela impotente para atender la obligaciones exigibles con los bienes normalmente realizables.*” (1) implicando falta de liquidez.

El estado de cesación de pagos no obedece a la desproporción entre los valores del activo y del pasivo del deudor que arroje un resultado negativo, sino que constituye una deficiencia de disponibilidad en sus medios de pago que le impide afrontar las obligaciones exigibles.

Por ejemplo si una persona física o jurídica no puede pagar sus deudas por no poder liquidar sus activos en un momento determinado podrá declararse en estado de cesación de pagos aunque el valor de su activo sea superior al del pasivo.

El único caso en el que se contempla la posibilidad de resolver la crisis sin que necesariamente la Empresa se encuentre en estado de cesación de pagos es mediante el acuerdo preventivo extrajudicial (Arts. 69 a 76), consistente en aquellos actos realizados entre el deudor que se encuentra con dificultades económicas y sus acreedores o parte de ellos; quienes efectuarán un acuerdo global que luego será homologado judicialmente, sin que este sea ineficaz en caso de una posterior quiebra. Es válido aclarar que quienes se encuentren en estado de cesación de pagos también pueden utilizar esta solución extrajudicial.

Asimismo, la Ley proporciona dos posibles soluciones al estado de cesación de pagos consistentes en:

Proceso Conservatorio: El Concurso preventivo es un procedimiento mediante el cual el propio deudor manteniendo la administración de la empresa bajo supervisión de un Síndico designado judicialmente, procura llegar a un acuerdo con los acreedores (los cuales previamente deberán verificar sus créditos en el plazo otorgado por Ley) realizando diferentes propuestas de pago, respecto de las cuales los acreedores prestarán conformidad o no, implicando ello la concreción del acuerdo preventivo o no.

En el caso de las Sociedades de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, Cooperativas y en las que el Estado Nacional, Provincial o Municipal sea parte, si fracasara el acuerdo preventivo, no se decretaría la quiebra sino que se procedería a la apertura del supuesto especial contemplado en Art. 48 de la Ley consistente en el Salvataje de la Empresa a cargo de acreedores o terceros interesados, quienes abierto el registro se inscribirán en el, efectuarán propuestas, pudiendo estas ser modificadas y luego de obtenidas las conformidades tendrán derecho a adquirir las acciones o cuotas

parte que representen el 100% del capital de la Sociedad concursada, por el valor patrimonial determinado judicialmente. Posteriormente, y a fin de dar cumplimiento con el control de legalidad se deberá homologar el acuerdo.

Proceso Liquidatorio: La Quiebra tiene como fin inmediato la rápida realización de los bienes, de la manera mas adecuada posible, evitando el deterioro del patrimonio por el transcurso del tiempo. Para la aplicación de este proceso es necesario que el deudor se encuentre en estado de cesación de pagos.

Quiebra directa: es el proceso por medio del cual el deudor (a pedido de el mismo o los acreedores) pierde la administración de su patrimonio y cesa simultáneamente la actividad empresarial, procediéndose a la liquidación de todos los bienes a fin de saldar en forma íntegra todas las deudas. Si el dinero obtenido no fuere suficiente se distribuirá a prorrata según los derechos, categorías y privilegios.

Quiebra indirecta: es la situación a la cual llegará el deudor en caso de no obtener las conformidades requeridas por la ley, así como por haber transcurrido el plazo concedido por el art. 48 inciso 2 (salvataje) sin emisión de ofertas o bien por haber excedido el plazo previsto por el inciso 5 del mismo artículo sin obtener las conformidades en el requeridas. Asimismo se decretará la quiebra indirecta, en caso de que se impugne el acuerdo y el Juez admita dicha impugnación, o bien en el supuesto de que no se abonen los honorarios dentro de los 90 días o el juez decreta la nulidad del acuerdo homologado. Finalmente en caso de incumplimiento del acuerdo preventivo sea este total o parcial, el Juez decretará la quiebra indirecta.

Cuando se produce un proceso de quiebra de cualquiera de los dos tipos, hay una categorización de los acreedores respecto del nivel de prioridad respecto de la cobranza de los créditos. Esta categorización es la siguiente:

- Privilegiados: tienen derecho a ser pagados con preferencias a otros y son aquellos que poseen un derecho real sobre algún bien mueble o inmueble del fallido, por ejemplo hipotecas sobre el inmueble, prenda sobre las maquinarias. Cuando se produce la liquidación del bien sobre el que existe un derecho real por parte del acreedor y el monto obtenido no alcansare para cubrir el total del crédito se califica el resto como quirografario.
- Quirografarios: son acreedores que no gozan de privilegio alguno. Sus créditos llevan el riesgo de no poder ser cobrados, pues la ausencia de privilegio

determina que sean percibidos en último término con el sobrante de los privilegiados.

Cuando una empresa se presenta a concurso preventivo conserva la administración de su patrimonio bajo vigilancia del síndico designado por sorteo de acuerdo a la categorización del fallido. Pero se produce un desapoderamiento atenuado porque pese a continuar administrando los bienes tiene ciertas limitaciones para realizar un sinnúmero de actos y la administración queda sujeta a la vigilancia del síndico. En la realidad se limita a una rendición del movimiento de los fondos por períodos determinados.

II.2 Empresas en Crisis

La palabra crisis se utiliza en las empresas para describir una situación social que puede abarcar los planos personales y grupales y manifestarse en los aspectos económicos, políticos, sociales, laborales, familiares, etc.

Implica la participación de personas como partes directa o indirectamente afectadas. Por lo tanto, para su correcta percepción, análisis y solución deberán aplicarse no sólo los conocimientos de la administración y la economía sino también de las disciplinas que se ocupan del comportamiento humano.

En toda situación de crisis se producen los siguientes efectos:

- Ruptura de la regularidad que impide predecir el futuro aplicando los modelos que se venían utilizando;
- Alta sensación de urgencia, impaciencia y necesidad de acción;
- Se experimenta pérdida de control sobre los acontecimientos y el nuevo conjunto de variables que están interactuando;
- Se agrava el grado de conflicto entre los participantes de la empresa;
- Existe incertidumbre e indecisión agravadas por el futuro desenlace de la empresa;
- Se pierden los recursos humanos más valiosos que se reinsertan en otra organización.

II.2.1 Tipo de crisis

El presente trabajo describe un proceso que es aplicable a aquellas compañías que están pasando un proceso de crisis irreversible por las condiciones de mercado y que poseen un sector que obtiene rentabilidad con su actividad.

Para analizar este proceso debo describir algunas de las causas fundamentales de las crisis y por eso las clasifico de la siguiente manera:

➤ Interna: es aquella que se genera a raíz de no lograr adaptarse a la realidad del mercado y por ende no se logra rentabilidad porque no tiene reacción frente a los cambios del contexto. Esta falta de adaptabilidad en las Pymes, sobre todo las familiares, surge de la visión y política de los líderes que no cambian insistiendo con la fórmula que los llevó al éxito en el pasado.

➤ Externa: es la crisis que surge por cambios en el mercado pero que reordenada la compañía puede seguir funcionando. Cuando este reordenamiento requiere el cierre de sectores improductivos y continuar con algunos que generan rentabilidad se puede aplicar este proceso dependiendo de que tamaño tiene el sector a cerrar.

Asumo que se trata de sectores importantes de las empresas aquellos a cerrar pues solo estos la llevan a la crisis.

II. 3 Efectos de la quiebra en la relación laboral

En el supuesto en que se produjere la Quiebra del empleador, el art. 251 de la Ley de Contrato de Trabajo, determina que si la misma motivara la extinción del contrato de trabajo, y aquella fuera debida a causas no imputables al mismo, el trabajador deberá ser indemnizado de igual forma que si el despido fuera por fuerza mayor, percibiendo el equivalente a la mitad de lo previsto para el supuesto de que el despido se efectuare sin justa causa; la determinación de las circunstancias será decidida judicialmente al momento de dictar la resolución sobre la procedencia y el alcance de las solicitudes de verificación formulada por los acreedores.

De manera que la Quiebra, según la Ley 24.522, de concursos y quiebras, no produce, en principio, la disolución del contrato de trabajo, sino la suspensión de pleno

derecho por el término de sesenta días corridos, vencido dicho plazo sin que se hubiera decidido la continuación de la empresa, el contrato quedará disuelto a la fecha de la declaración de la quiebra.

Si se resolviera la continuación de la empresa, el síndico, será el encargado de decidir, que dependientes deberán cesar ante la reorganización de las tareas.

Respecto de los sueldos, jornales y demás retribuciones que se devenguen después de decidida la continuación, deberán ser pagados por el concurso. Asimismo, decretada la continuación de la actividad empresarial, si con posterioridad se dispone la extinción de algunos contratos, tal decisión no será juzgada como cese por quiebra sino por exclusiva voluntad de empleador, y el juicio que pueda sustanciarse como consecuencia de dicha extinción, no será atraído por la quiebra.

Con respecto al monto de las indemnizaciones derivadas de la no continuación de la explotación, dependerá de que se considere si la quiebra responde a causas imputables o no imputables al empleador, en relación a la prueba de la imputabilidad o no del empleador, la jurisprudencia ha sostenido que: *"Extinguidos los contratos de trabajo de los empleados por la quiebra del principal, corresponde a éste acreditar que dicho estado no le es imputable."* (2).

II.4 Marca

El artículo nro 1 de la ley 22.362 establece que " Pueden registrarse como marcas para distinguir productos y servicios: una o más palabras con o sin contenido conceptual; los dibujos; los emblemas; los monogramas..."

La posesión de la marca permite que sea utilizada para designar productos y salir al mercado con ese nombre que en algunos casos es el de la empresa.

Existen treinta y cuatro categorías de marcas vigentes en la Argentina y que responden a nomenclaturas internacionales y en las que se codifican los distintos productos. Cada categoría recibe el nombre de Clase.

Para registrar una marca se debe concurrir al Registro Nacional de Marcas y Patentes donde por medio de un Agente de Marcas se procede a realizar la inscripción. La marca es publicada en el boletín de marcas que emite el Registro por tres días y si no mediare oposición de cualquier empresa que tenga alguna marca similar se la obtendrá. Es de destacar que dentro de una clase se puede limitar a algunos productos y cuando

hay una oposición se puede negociar con el dueño de la marca que la registró con la anterioridad la posibilidad de limitarla a los productos de interés del nuevo.

Pasado este periodo se podrá utilizar la marca que dura diez años y es renovable.

II.5 Contrato de Prenda

Consistente en aquel instrumento privado mediante el cual las partes acuerdan garantizar una obligación con derecho real de prenda sobre un bien mueble que el deudor entrega al acreedor. Este contrato se perfecciona con la entrega de la cosa prendada.

De manera que se trata de un contrato real, ya que solo queda concluido mediante la entrega de la cosa, y unilateral, puesto que la obligación pesa sobre solo una de las partes intervinientes en el mismo.

Por lo que se lo podría definir como aquel en que una parte - deudora prendaria - garantiza una obligación con un bien mueble o derecho de su propiedad, entregando la tenencia del mismo a la otra parte denominada acreedora prendaria, o bien a un tercero a quien las partes encargan su guarda.

Perfeccionado el contrato - mediante la entrega de la cosa - , nace el derecho real de prenda, siendo este el derecho que genera una relación directa e inmediata que posee el acreedor sobre la cosa otorgada en prenda, ejerciendo la tenencia de la misma, para garantizar una obligación.

La efectividad de este contrato radica en que considerando las características que éste posee otorga al acreedor:

1. *Privilegio*: tiene prioridad frente a otros acreedores, esto es preferencia de cobro sobre el producido de la venta del bien.
2. *Derecho de retención*: hasta que se produzca el pago total de su crédito.
3. *Derecho de persecución*: que consiste en la facultad de seguir la cosa, por más que se encuentre en poder de terceros, si es que el contrato se encuentra instrumentado por escrito.

II.6 Hipoteca

Definida por el art. 3108 del Código Civil, se trata de un derecho real constituido en seguridad de un crédito en dinero, sobre los bienes inmuebles (a diferencia del contrato de prenda que lo garantiza sobre bienes muebles), que continúan en poder del deudor (otra diferencia con el contrato de prenda, ya que en ese caso la "cosa" no continúa en posesión del deudor).

Tal como lo es la prenda, se trata de un contrato real, accesorio de la obligación principal, caracterizada principalmente por su especialidad respecto del objeto sobre el cual se constituye (inmueble) especial y expresamente determinado.

Tiene por objeto, garantizar un crédito cierto en dinero, sean estos a término, condicionales o eventuales

Este contrato puede presentar diferentes variantes, no obstante lo cual haré referencia al caso aplicable al trabajo en cuestión.

En cuanto a las consecuencias que derivan del contrato podemos mencionar las siguientes:

1. Aún cuando se haya pagado parte de la deuda, la hipoteca sigue afectando la totalidad de inmueble/s hipotecado/s. (indivisible)

Finalmente, para culminar con esta conceptualización considero oportuno indicar que la hipoteca se extiende a todos los accesorios unidos a la cosa principal - se por accesión física o moral (por el destino que se le otorga).

II.7 El Embargo: Conceptos, Clases, Efectos

Se denomina embargo a la afectación, por orden judicial, de uno o varios bienes del deudor, o presunto deudor, al pago del crédito sobre el cual versa la ejecución de un crédito que se reclama. Ello como consecuencia de considerar el patrimonio del deudor como garantía común de los acreedores

El embargo, cumple un papel semejante al de la afectación convencional de determinados bienes emergentes de la constitución de un derecho real de garantía (hipoteca, prenda), pero la característica que lo distingue de esa situación es que aquel requiere, ineludiblemente una resolución judicial.

Existen tres clases de embargos:

- **Preventivo:** el cual reviste carácter de medida cautelar, esto es que puede solicitarse a fin de garantizar la eficacia de un eventual proceso de ejecución. Este tipo de embargo tiene lugar cuando se pretenda asegurar el cumplimiento de obligaciones tanto de dar sumas de dinero como de dar una cosa cierta y determinada.

Casos en los que procede:

1. Cuando el deudor no tenga domicilio en la República;
 2. Cuando la existencia del crédito esté demostrada con instrumento público o privado atribuido al deudor;
 3. Cuando la deuda se encuentre justificada por los libros de comercio llevados en debida forma por el deudor
 4. Cuando aún estando la deuda sujeta a condición o plazo, se demuestre que el deudor intenta enajenar u ocultar sus bienes
- **Ejecutivo:** es la medida que el juez debe acordar como primer resolución, cuando se promueve una ejecución en virtud de un título ejecutivo, a diferencia del caso anterior, éste tipo de embargo, tendrá lugar cuando se trate de una deuda dineraria líquida o fácilmente exigible. En el embargo ejecutivo, a diferencia del preventivo, no se requiere la prestación de contracautela, ni se halla sometido a un régimen de caducidad, pudiendo ser levantado solo cuando el bien es inembargable.
 - **Ejecutorio:** es aquel resultante de no haber opuesto excepciones en el proceso de ejecución, o de haber sido desestimadas, el embargo ejecutivo se transforma en ejecutorio, no siendo necesaria resolución judicial que le confiera dicho carácter. Por lo que el embargo se transforma en definitivo, mientras que en el caso del embargo ejecutivo y preventivo, constituyen medidas provisionales.

En cuanto a sus efectos, el embargo produce, el de individualizar e inmovilizar los bienes del deudor, aunque no excluye totalmente las facultades de disposición, ya que las cosas embargadas pueden ser objeto de los contratos siempre que se declare la existencia del embargo.

II.7.1 Bienes susceptibles de ser embargados

El art.219 del Cód.Proc.Civ.Com determina los bienes sobre los que nunca podrá trabarse embargo, esta enumeración es taxativa, y comprende al lecho cotidiano del deudor y su familia, sus ropas, y elementos indispensables y los sepulcros. Por lo que los bienes no enumerados en este artículo son susceptibles de ser embargados.

Respecto de las formas de practicar el embargo, éstas difieren según el tipo de bien que se trate, ahora, teniendo en cuenta que el caso en cuestión, nos encontramos frente al embargo de cosas muebles (materias primas), éste tendrá lugar mediante el depósito de ellas a la orden del juez (art.216 Cód.Proc.Civ.Com) .

II.8 Concepto de Pyme

El Banco Central de la República Argentina en su comunicación Nro. A 1600 establece la metodología a aplicar a efectos de determinar la condición de Pyme. Para ello distingue dos categorías de entes, de acuerdo a la actividad:

- | | |
|-------------------|--|
| Industrial | <ul style="list-style-type: none">➤ Personal ocupado hasta 200 personas;➤ Valor de ventas totales anuales a pesos constantes, sin incluir IVA ni impuestos internos que pudieren corresponder;➤ Valor de activos productivos revaluados y netos de amortizaciones con el tope actualizado de \$ 4.451.288 o \$ 7.259.772 dependiendo de si se usa el Índice de Precios Mayoristas no agropecuario Nivel General o el Índice de Precios Mayoristas respectivamente. |
| Comercial | <ul style="list-style-type: none">➤ Personal ocupado hasta 100 personas;➤ Valor de ventas totales anuales a pesos constantes, sin incluir IVA ni impuestos internos que pudieren corresponder;➤ Valor de activos productivos revaluados y netos de amortizaciones con el tope actualizado de \$ 2.471.120 o \$ 4.030.213 dependiendo de si se usa el Índice de Precios Mayoristas no agropecuario Nivel General o el Índice de Precios Mayoristas respectivamente. |

Una vez establecidos los parámetros anteriores se procede al cálculo de un puntaje que será el que determine el encuadramiento de la empresas. Para ello se utiliza la siguiente fórmula:

$$P = \left(\frac{10 \text{ Poe}}{\text{Pom}} \quad \frac{10 \text{ Vae}}{\text{Vam}} \quad \frac{10 \text{ APe}}{\text{Apm}} \right)$$

Siendo:

P: el puntaje Pyme asignado a la empresa;

PO: el personal ocupado;

VA: ventas anuales sin IVA ni impuestos internos;

AP: los activos productivos o patrimonio neto según corresponda;

e : el dato real de la empresa;

m: el tope máximo mencionado anteriormente.

Si el puntaje obtenido es menor o igual a 10 la empresa es considerada Pyme.

Estas conceptualizaciones de tipo cuantitativo son las que aportan mayor precisión al momento de definir un concepto tan amplio como el de las Pymes.

Citas:

(1) *Concursos y Quiebras Ley 25.522, Rivera, Rotman, Vitolo- Ed. Rubinzal – Culsoni*
– Página 11 – Septiembre 1995.

(2) *SCJBA – 27/07/1991 – DT – 1991 – B – 2036.*

III - Descripción de caso estudiado

III.1 Realidad económica

III.1.1 Contexto Macroeconómico del periodo donde se llevó a cabo el proceso

En la última parte de 1997 las expectativas de los operadores económicos sobre la marcha de la economía argentina estuvieron gobernadas por lo que se dio en llamar la "crisis asiática", es decir los sucesos que comenzaron en Tailandia en julio y alcanzaron su máximo vigor hacia fines de octubre, con el ataque especulativo sobre la moneda de Hong Kong y la consiguiente caída en su mercado accionario. Estos efectos se propagaron a gran parte de las bolsas internacionales.

La solidez de los fundamentos de la economía argentina y las políticas llevadas a cabo, que incluyeron las reformas realizadas desde 1995 para fortalecer al sistema financiero, acotaron los efectos de la crisis exclusivamente a los mercados de capitales, con caídas en las cotizaciones de acciones y bonos y menor fluidez en el financiamiento. En el sistema financiero los préstamos y depósitos totales siguieron aumentando, y las consecuencias más negativas consistieron solamente en alzas momentáneas en las tasas de interés internas (en especial en el segmento en pesos), ligera retracción de los depósitos en moneda nacional y una caída transitoria de las reservas líquidas del BCRA a fines de octubre. La incertidumbre y temores de los mercados financieros y de capitales no se trasladaron a la economía real, ya que la producción y las inversiones continuaron creciendo.

Las cuentas nacionales para el año 1997 muestra una expansión de la oferta y demanda globales del 11,2%.

Durante los primeros meses de 1998 continuó el crecimiento del nivel de actividad industrial con respecto a iguales meses de 1997.

Este excelente desempeño de la actividad económica fue acompañado de una virtual estabilidad de precios, profundizando la tendencia descendente de la

inflación que se inició con el Plan de Convertibilidad en el año 1991. Los registros de 1997 se ubican entre los más bajos históricamente.

La cuenta corriente del balance de pagos registró durante 1997 un déficit que respondió al comportamiento de la cuenta mercancías que se vio afectada por el incremento de las importaciones y la desaceleración de las exportaciones a raíz de la baja de precios de los productos que exporta Argentina. Los incrementos de las cuentas de rentas a la inversión y de servicios reales explicaron el resto del aumento del déficit en cuenta corriente (15% y 9%, respectivamente).

La crisis asiática permitió comprobar la solidez del sistema financiero argentino. Los efectos de la crisis de octubre de 1997 fueron limitados y finalmente el año terminó con un clima financiero tranquilo, con crecimiento de depósitos, préstamos y de las reservas del BCRA.

III.1.2 Mercado específico

La actividad salvada se desarrolla en el mercado del aluminio de productos elaborados y semielaborados. Estos tienen distintos sectores que se detallan a continuación:

Cuadro I – Participación de productos en el Mercado.

Producto	Porcentaje de Mercado
Chapa y Rollos >0,2 mm	13%
Alambres Cables	17%
Extuidos	26%
Fundidos	33%
Chapa Fina	12%

Fuente: CAIMA

En los años del proceso de recuperación el mercado venía creciendo respecto de la producción y el consumo del material del año anterior como lo muestra el cuadro que se desarrolla a continuación:

Cuadro II – Evolución del consumo por productos.

Producto	Tn. Consumidas		
	1995	1996	1997
Chapas y Rollos	17.409	20.347	22.783
Alambros, Cables	8.162	11.220	12.312
Extruidos	16.425	18.855	24.198
Fundidos	20.392	23.184	25.559
Otros	374	484	471
Totales	62.762	74.090	85.323

Fuente: CAIMA

Como se observa de los cuadros estadísticos el mercado de la actividad estaba contribuyendo a tomar la decisión de buscar la manera de salvar una parte de la empresa que era rentable en un mercado que venía creciendo debido a que las empresas grandes del sector estaban en constante desarrollo de productos que introduzcan al aluminio como sustituto de otros metales, hierro por ejemplo. Estos nuevos desarrollos y la necesidad de prestar atención a nuevos nichos por parte de las grandes empresas generaba desatención a pequeños clientes que consumían poca cantidad para ellas pero la empresa salvada tenía la posibilidad de satisfacer esas necesidades no atendidas debido a que esos volúmenes pequeños con producción discontinuada le permitían tener buena rentabilidad por su sistema de producción.

La actividad salvada se desarrollaba principalmente en el rubro de los extruidos que precisamente fue uno de los que más creció, a continuación se observa el cuadro de crecimiento entre el año 1996 y 1997 de esta rama por sector:

Cuadro III – Evolución de la rama de extrusión por sector

Producto / Año	Construcción Civil	Transporte	Industria eléctrica	Bs. Consumo	Maquinas y equipos	Otros
1996	12.905	749	488	2.614	1.279	820
1997	16.273	1.176	580	2.586	1.609	1.974

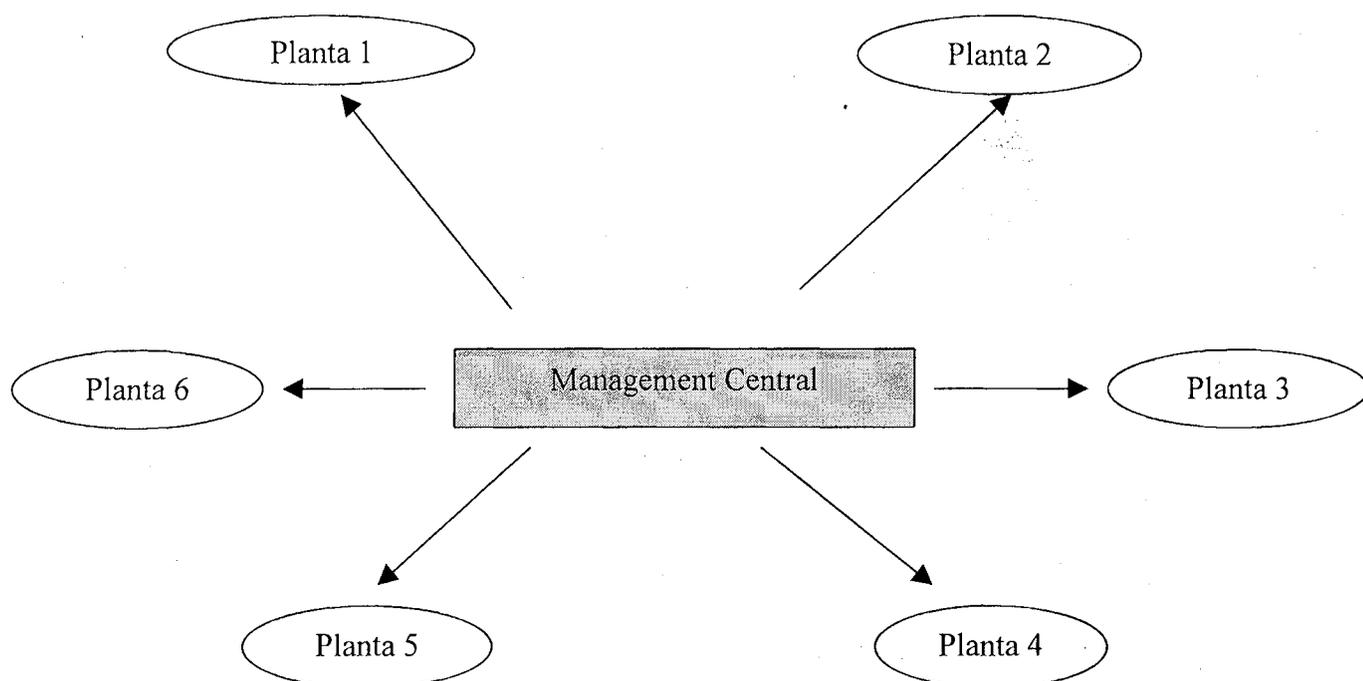
Fuente: CAIMA

III.2 Descripción del proceso

III.2.1 Situación previa al proceso de recuperación

El origen del caso de estudio se trata de una Empresa bajo la figura jurídica de sociedad anónima que a raíz de una mentalidad ambigua del management que la dirigía no pudo adaptarse a la realidad de los años 80/90 y por tal motivo llegó a un estado de crisis que fue irreversible.

La Sociedad se componía de la siguiente manera:



Existía una empresa compuesta por una administración central (Management Central) que distribuía las políticas generales del grupo. Las seis plantas estaban manejadas por un gerente general cada una y mantenían reuniones regularmente, donde se informaba las realidades de cada planta.

El volumen de actividad de estas plantas eran relativamente similar, salvo una que llegó al grupo como consecuencia del pago de una deuda y que tenía un nivel de facturación y capital de trabajo muy inferior y por lo tanto era ignorada por la conducción general.

Frente a una nueva realidad que exigía inversión y adaptación a una nueva forma de encarar los negocios, las cinco principales plantas del grupo quedaron desactualizadas y sin capacidad de competir frente a productos provenientes del exterior y de la competencia instalada en nuestro país con tecnología que le permitía obtener productos de mayor calidad y menor costo.

Aquella planta que no despertaba interés en la alta dirección y era conducida por una persona que ingresaba recientemente al grupo con una mentalidad industrial adaptada a los tiempos que corrían, comenzó a encontrar nichos de mercados que eran desestimados por las empresas más grandes del mercado, esto obedecía a una cuestión de producción en pequeños niveles y la posibilidad no generar periodos de ociosidad en el cambio de productos.

El ingreso de esta persona clave en el proceso que describo a continuación le permitió obtener a esta planta altos niveles de rentabilidad sobre ventas (10%) y comenzar a crecer en el momento en que el grupo moría lentamente. En este momento comienzan a surgir las necesidades de cubrir deudas de plantas enormes que no generaban ingresos con la rentabilidad de una sola y de un nivel muy inferior de ingresos y que no llegaban a cubrirlas.

Esta situación lleva a la empresa a una situación de cesación de pagos y por ende, estaba destinada a desaparecer.

Como la planta pequeña era rentable, la persona clave que la administraba comenzó a preparar un proyecto para salvarla ya que esta estaba saneada y podía seguir viviendo pero como empresa separada.

III.2.2 Proceso de recuperación de una operatoria industrial

Frente a la realidad descrita, la persona clave de la planta decide llevar adelante este proceso con el objeto de mantener un negocio rentable y de preservar la fuente de trabajo de cien familias que por la edad promedio de los empleados y la situación del mercado laboral sería muy difícil que encuentren otro empleo.

III.2.2.1 Cronograma del proceso

El cuadro III muestra el desarrollo del proceso en su totalidad (Ver página 20). El cual esquematiza los siguientes pasos:

a) Prenda sobre maquinaria . Registrado

Se generó un préstamo dinero con garantías reales de prenda registrada sobre las maquinarias para preservar las mismas de cualquier embargo.

b) Remate del inmueble donde funciona la Planta hipotecado y comprado por la Nueva Sociedad

Debido a una deuda hipotecaria con un Banco Privado Internacional se produjo el remate del predio donde funciona la Planta que realiza la actividad a recuperar. De esta manera se pudo adquirir el inmueble donde la maquinaria se encontraba instalada y a un precio inferior al de mercado y muy inferior al valor de la deuda mantenida con el Banco acreedor.

c) Posesión del inmueble a la Nueva Sociedad

Cinco meses después del remate se le entrega la posesión del inmueble a la nueva empresa que hasta hoy y por problemas del remate no pudo escriturar.

d) Contrato de fazón entre la Empresa y la Nueva sociedad

Con el objetivo de evitar posibles embargos sobre los productos que vende la empresa se procede a firmar un contrato de fazón que le permite operar sin riesgo.

Hasta este punto se observa como se protegieron los tres elementos básicos para el funcionamiento de la sociedad:

Por un lado se adquiere el inmueble asegurándose el lugar físico donde se encuentran instaladas las máquinas y por ende evitar la necesidad de un traslado que harían fracasar este proceso por el alto costo. Por otro lado con la prenda de las maquinarias se protegieron de los embargos que se originaban por la gran cantidad de juicios que tenían las otras plantas y a su vez la posibilidad de compensar créditos al momento de la liquidación de la quiebra. Por último se protege la materia prima mediante un contrato de fazón.

e) Presentación de pedido

En el mes de julio de 1997 se hace el pedido de concurso preventivo. Este constituye una instancia previa al pedido de propia quiebra. En él se reúne a los acreedores para llegar a un acuerdo de cancelación de todas las deudas y negociándose una quita.

f) Aceptación del juzgado

El pedido de concurso preventivo es analizado por el Juez, quien ordena la apertura del mismo.

g) La nueva sociedad registra una marca con el nombre de la Empresa concursada

Con el objeto de guardar el nombre conocido procede a inscribir dicho nombre como marca.

h) Acuerdo con los empleados que son tomados en la nueva sociedad sin antigüedad

La Nueva Empresa procedió a firmar un acuerdo por el cual se hace cargo del personal de Empresa una vez decretada la quiebra de esta última sin reconocer antigüedad pero respetando como base el valor hora de trabajo al que resultada de sumarle al básico de convenio el adicional por antigüedad, siendo este el nuevo valor base por hora.

i) Pedido de propia quiebra.

La Empresa presenta en el Juzgado basado en la incapacidad de presentar una propuesta a los acreedores ya que viene demostrando su incapacidad de generar fondos.

III.2.3 Realidad y Perspectivas de la Nueva Empresa

La nueva empresa presenta le siguiente cuadro de situación:

- Continúa siendo rentable pero en menor escala debido a que los precios de venta son inferiores;
- Trabaja en mercados con procesos complementarios, es decir no se limita a entregar el material standar que entregan sus competidores sino que realiza trabajos adicionales como medidas acorde a las necesidades del cliente, trata de vender sus productos con servicios que los distinguan del resto;
- Sus ventas se redujeron en menor medida que la reducción del mercado en que se desarrolla.
 - Posee certificación ISO 9002;
 - No redujo personal.
 - Comenzó a exportar productos con procesos a medidas del cliente.
 - No usa financiamiento bancario.

Las perspectivas que posee la empresa están orientadas a mantenerse en este proceso de estancamiento en el que se encuentra inmerso el país y buscar negocios en el exterior para poder crecer.

IV Conclusiones

Del estudio realizado puedo extraer diversas conclusiones:

- El sistema jurídico argentino permite recuperar actividades rentables dentro de una empresa, desprendiéndose de aquellas otras que no lo son;
- Se debe indicar que los cimientos de la recuperación pasan por ejecutar lo que permite el sistema jurídico independientemente de la calidad de managemet que dirija la empresa, el cual entra a jugar en hacer rentable la misma pero no en la aplicación de este proceso;
- El proceso descrito en este trabajo, permite conservar la totalidad de la participación accionaria a los propietarios originales. Mientras que mediante el proceso de salvataje, previsto por el art. 48 de la LCQ, se otorgaría participación a los acreedores a cambio de la deuda;

Bibliografía

- Mariani de Vidal - **Tratado de Derechos Reales, Tomo III** - Ed. Zavalia, 1997 Buenos Aires;
- Carlos Alberto Etala - **Contrato de Trabajo, Ley comentada** - Ed. Astrea, 1999 Buenos Aires;
- Fernandez Caubet, Juan Carlos y Caubet, Amanda Beatríz - **Leyes Fundamentales de Trabajo** - Colección Legislación, 1998 Buenos Aires;
- Irigoyen, Horacio y Puebla, Francisco – **Pymes: Su economía y organización** – El Macchi 1997 Buenos Aires;
- Dr. Rodriguez Garay, Rubén – **Reconversión de Pymes en situación de Crisis** – 10° Congreso Nacional de Profesionales de Ciencias Económicas 1994 Mar del Plata Buenos Aires;
- **Código de Comercio** – Editorial AZ 1996 Buenos Aires;
- Vitolo, Roitman, Rivera – **Concursos y Quiebras Ley 24522** – Ed. Rubinzal – Culzoni 1995 Buenos Aires;
- Cámara Argentina de la Industria de Aluminio y Metales Afines – **Boletín Anual 1997 y 1998** – Ed. CAIMA 1998 Buenos Aires;
- Ministerio de Economía - **Informe Anual 1997 y 1998** – 1999 Buenos Aires;
- Palacio, Lino Enrique – **Manual de Derecho Procesal Civil 13° Edición** - Ed. Abeledo Perrot – 1998 Buenos Aires