



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

CONTINUACION DE LA EXPLOTACION POR EL SINDICO

Autores: Gonzalez, Cristhian Emmanuel
Neder, Paula Cecilia

Director: Maccio Decima, Facundo Eugenio

2015

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

A lo largo de la historia, las empresas concesionarias de rodados han concentrado la mayor parte de sus esfuerzos en lo que respecta a la venta de los mismos.

La visión que han tenido sobre el negocio de la postventa, era como una fuente de ingresos indirectos, ya que el cliente al momento de elegir una marca tenía en cuenta no solo las características específicas del rodado sino también el servicio posterior de mantenimiento que dicha marca le podría brindar.

Con este trabajo, intentamos dar otra visión acerca de esta unidad de negocio (postventa), considerando que la misma podría, a través de un buen manejo y una buena gestión tanto comercial como administrativa-financiera, ser una fuente de ingresos directos y poder soportar los costos fijos que tiene la empresa.

Como es de público conocimiento, actualmente existe un impuesto interno para la compra de autos importados, esto produjo en el último año una merma considerable en las ventas, lo que hace que los costos fijos puedan ser soportados cada vez en menor medida por los ingresos generados por las ventas.

Este análisis es muy importante, ya que si las ventas no levantan, las empresas comenzarán a incumplir en sus obligaciones, lo que los hará ingresar en un estado de cesación de pagos con una posterior declaración de quiebra.

Es aquí donde nuestra visión sobre el negocio de servicios de taller (mecánica y chapa-pintura), más venta de repuestos y accesorios, tiene mayor importancia, ya que mostraremos cómo continuar con la explotación de la empresa dada una posible quiebra, y sacar a la misma de dicha situación a través de lo que dijimos anteriormente, una buena gestión

comercial, administrativa-financiera con la cual lograr aumentar los indicadores de productividad, rendimiento y efectividad del taller, reducir los tiempos muertos de este último y de esa manera generar mayores ingresos.

PRÓLOGO

El presente trabajo se realizó como trabajo final para la materia de Seminario, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Durante el proceso de elección del tema en el que se basó nuestro trabajo, decidimos investigar sobre cómo agregar valor a una empresa quebrada para su posterior enajenación a través de una buena gestión administrativa interna del negocio.

Al comenzar nuestro trabajo sobre el tema elegido, nos introducimos en el negocio de las Concesionarias de Automóviles y Camiones importados.

En la actualidad se observa que la gran mayoría de este tipo de empresas, enfocan sus esfuerzos en las ventas de unidades, ya que considera que las mismas constituyen la principal fuente de ingresos, dejando de lado y descuidando otro sector del negocio no menos importante, como lo es el sector de la postventa.

Para el desarrollo de este trabajo fue muy importante la colaboración de un reconocido Concesionario Oficial de una prestigiosa marca de vehículos automotores de alta gama a nivel mundial de nuestra provincia, sobre la cual enfocamos nuestro trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

Estado de Cesación de Pagos

Sumario: 1.- Evolución normativa. 2.- Estado de cesación de pagos.

1.- Evolución Normativa

“La quiebra es por excelencia, un procedimiento liquidatorio del patrimonio del fallido, para distribuir su producto a los acreedores de acuerdo con el orden que fija la ley”¹. “Es un procedimiento que nació para liquidar los bienes del deudor de forma ordenada y la legislación concursal acompañó tal orientación con las normas diseñadas para conseguir el mayor producido posible de esa “prenda común” que era el patrimonio del deudor”²

“En estos nuevos institutos concursales, sin prescindir de buscar la satisfacción de los derechos de crédito de los acreedores (finalidad solutoria), ello deja de ser, frente a lo que sucedió durante el siglo XIX, su

¹ ROVIRA, Alfredo L., Empresa en Crisis (Buenos Aires, Astrea, 2005) citado por TURNIANSKY, Patricia Mirta, Protección de la Empresa en Marcha. La continuación de la explotación por la cooperativa de trabajadores, VI Congreso Iberoamericano de Derecho Concursal (Rosario, septiembre de 2010) pág. 5

² RUBÍN, Miguel Eduardo, La continuidad de la actividad empresarial en la quiebra (Buenos Aires, Ad-Hoc, 1991) pág. 13.

*finalidad exclusiva y prioritaria para coexistir con la conservación de empresas*³

Históricamente no se admitía el error comercial, ya que se hablaba de un derecho de insolvencia, tratando a la relación jurídica, no como acreedor-deudor, sino, protegiendo al acreedor, al deudor y la permanencia del trabajo. Es decir, tenía en cuenta a toda la sociedad, no solo a uno de los sujetos.

Hasta 1800 fue un derecho represivo y de carácter delictual. La quiebra importaba una presunción de fraude. A partir de allí, estos preceptos cambian radicalmente, incluso, admitiéndose el error comercial.

En Argentina (1810-1860) se aplicaba el Derecho Español (El consulado aplicaba las Ordenanzas de Bilbao), siendo éste el primer antecedente.

En 1889 se reformó el Código de Comercio, con lo cual se logró el buen reconocimiento de los créditos (Período Informativo) y su graduación (Par Condition).

En 1903 se dicta la Ley 4156 que establecía un nuevo régimen: Traslataba el abuso, dándoseles a los acreedores la posibilidad de resolver su situación con el deudor, desapareciendo éste último como unidad productiva. Es importante recalcar, que para aquellos tiempos, existían dos clases de personas, las civiles y las comerciales; a las primeras no se les aplicaba estas normas, recién en 1920, con la aparición de la Ley 11077 se establece el primer sistema de quiebras para los no comerciantes.

En 1933 se sanciona la Ley 11719; siendo el verdadero pilar del Derecho Concursal Actual; aparecen las figuras del concurso preventivo y de la quiebra, pero tuvo dos grandes problemas:

1) Abuso del acreedor: Se permitía que se reconozcan los créditos hasta la junta de acreedores

³ ibídem, pág. 36.

2) Abuso del deudor: La ley no establecía sanción alguna para los que desistían del concurso preventivo.

En 1972 se sanciona la Ley 19551 (primera ley fundamental), la cual trae aparejado:

1) Que sólo los acreedores reconocidos podían participar en la junta de acreedores;

2) El deudor, que desistiera del concurso preventivo, no puede volver a presentarse por un (1) año.

No se limita a las pertenecientes a sociedades, como en la legislación anterior, sino que se extiende también al caso de empresas de comerciantes individuales.

El instituto contemplaba la posibilidad de que el síndico continuara con la explotación, sin interrupción (art. 182) y la necesidad de que, *-en todos los juicios de quiebra-*, el síndico debía informar sobre la posibilidad de continuar con la explotación de la empresa (art 183) y, en su caso, *“las modificaciones que se consideren convenientes respecto de su organización, comercialización o financiamiento, a los fines de evitar que la estructura de la empresa al momento de ser decretada la quiebra impida su continuación, cuando mediante las modificaciones orgánicas pertinentes esta continuación resultare posible y económicamente fructuosa”*⁴

*“Si el deudor había cesado en sus actividades antes de ser declarado en quiebra, el síndico estará facultado para disponer su reanudación si concurren las circunstancias que lo hagan aconsejable”*⁵

El legislador fue muy cuidadoso cuando tituló la Sección II **“Continuación de la empresa”** (Actualmente **“Continuación de la explotación de la empresa”**) ya que las disposiciones incluidas en los art. 182 y ss. estaban dirigidas a instrumentar el principio de la conservación de

⁴ Ley 19.551, Exposición de Motivos, Edit. *Depalma*, pág. 55.

⁵ QUINTANA FERREIRA, “La ley concursal (decreto ley 19551/72), ED, 62-520, citado por FASSIGEBHARDT en la ley comentada, ASTREA, pág.408.

la empresa. Santiago Fassi y Marcelo Gebhardt, en el comentario a esta sección en la obra "Concursos"⁶, pág. 405 y ss, expresan que "*...la ley no se conforma con convertir la quiebra en una ejecución colectiva tendiente a tutelar el interés privado...*". Y agregan: "*...Tiende a mantener en el mundo de los negocios la empresa útil, en transitoria cesación de pagos, haciendo desaparecer solamente mediante rápida liquidación a la que no lo es y gravita desfavorablemente en la economía en general.*"⁷

No obstante, advertían que, en la práctica, se tropezará con la dificultad de mantener una empresa que ya ha mostrado su debilidad para funcionar con sus propios capitales, y que durante la continuación, deberá funcionar sin recibir nuevos aportes.

Recién en 1995 aparece la Ley 24552. El legislador no legisló acerca de la continuación definitiva como en el art. 183 de la ley 19551 (*- tiempo necesario para la debida realización del activo-*), sino acerca de la continuación inmediata y con carácter *excepcional*, siempre y cuando *de la interrupción pudiera resultar con evidencia un daño grave al interés de los acreedores y a la conservación del patrimonio.*⁸

Ya no se procuraba la conservación de la empresa, sino que se posibilita la continuación de la actividad empresarial de la persona fallida-regulada a partir del art. 189- (de carácter **excepcional** y no tiene por finalidad reorganizar la empresa, ni impedir o demorar la liquidación), que ésta se lleve a cabo como *empresa en marcha*, siempre y cuando ello fuera posible y de acuerdo a lo normado por el art. 190.

Lejos quedaron los objetivos planteados bajo la 19551.

⁶ FASSI, S.-GEBHARDT,M. "Concursos- Comentario exegético de la ley 19551 con las reformas de la ley 22917 y jurisprudencia actualizada", Edit. ASTREA, 1992.

⁷ Citan al respecto: Jaureguiberry, Luis M., "La continuación de la empresa en el anteproyecto de la ley de regímenes concursales argentinos", ED, 32-905.

⁸ Art. 189 ley 24522

2.-Estado de Cesación de Pagos

Antes de entrar en profundidad al tema, analizaremos un poco de lo que significa estar en “estado de cesación de pagos”.

Para iniciar un proceso concursal, denominación genérica de las dos opciones que prevé la legislación argentina, estos son el concurso preventivo y la quiebra, deben reunirse dos presupuestos:

1. Presupuesto objetivo: Para la apertura de un procedimiento concursal es indispensable que el deudor se encuentre en estado de cesación de pagos, que se denomina así al estado de impotencia de un patrimonio para hacer frente en forma regular a las obligaciones exigibles que lo gravan y que se exterioriza mediante determinados hechos reveladores, que el deudor se encuentra imposibilitado de cumplir regularmente sus obligaciones, cualquiera sea el carácter de ella y las causas que lo generen. La doctrina ha debatido acerca de qué debería entenderse como cesación de pagos, en cuanto a si la falta de pago de una obligación ya colocaría al deudor en situación de ser concursado o si bien debería ser una serie de incumplimientos significativos lo que lo llevaran a tal estado. Al respecto han surgido tres teorías, que buscan caracterizar esta situación:

1. “Teoría materialista: la cesación de pagos es sinónimo de incumplimiento (...). Basta éste, por insignificante que sea, para que necesariamente deba declararse la quiebra, sin meritarse las circunstancias que lo originan, ni el estado del patrimonio del deudor (...).

2. Teoría intermedia: la cesación de pagos es un estado patrimonial que sólo puede exteriorizarse mediante incumplimientos efectivos. No hay cesación de pagos sin incumplimiento, pero esto no conduce necesariamente a la quiebra, sino que debe ser apreciado por el juez para determinar si obedece a falta de recursos y denota el estado de impotencia patrimonial. En consecuencia, un incumplimiento puede ser o no suficiente, según las

circunstancias, para fundamentar la declaración de quiebra; a su vez, varios incumplimientos pueden no revelar una situación de malestar económico que impida el pago regular de las deudas. (...), sostiene que la cesación de pagos debe ser general y permanente.

3. Teoría amplia: (...) es un estado de impotencia del patrimonio frente a las deudas, al vencimiento de ellas. Estado éste que, para producir efectos legales, debe revelarse por hechos exteriores cuya enumeración taxativa es imposible, bastando que denoten que el deudor se encuentra en la imposibilidad de hacer frente a las obligaciones (...)”⁹. En la actualidad, la primera y la segunda teoría han sido dejadas sin efecto, con lo cual prevalece la última. Sin embargo, cabe hacer un breve análisis de los elementos que componen la noción de cesación de pagos: – Es un estado patrimonial, con lo cual se excluye la idea de que sea un simple incumplimiento lo que conlleve la apertura de un proceso concursal. La cesación de pagos es la imposibilidad de pagar las deudas a su vencimiento. – Es un estado general y permanente, no se está ante una dificultad temporaria, transitoria o meramente circunstancial, o sea, debe existir un trasfondo generalizado de incumplimientos o de cumplimientos de las obligaciones por medios no regulares, anormales. Además es generalizado porque afecta a todo el patrimonio y no a una obligación aislada. – Existe imposibilidad de cumplir, el sujeto no puede realizar los pagos dado que carece de liquidez o de crédito suficiente. – Las obligaciones cuyo cumplimiento está siendo diferido deben ser exigibles.

Por último, con respecto a los denominados hechos reveladores de la cesación de pagos, el art. 79 LCQ realiza una enumeración no taxativa, con lo cual pueden existir otras situaciones que según las circunstancias y la apreciación de juez competente puedan ser consideradas suficientes para declarar la apertura del proceso concursal. La norma legal señala: “Pueden

⁹ ARGERI, Saul A., (1991), ob. cit., pág. 143.

ser considerados hechos reveladores del estado de cesación de pagos, entre otros:

- 1) Reconocimiento judicial o extrajudicial del mismo, efectuado por el deudor.
- 2) Mora en el cumplimiento de una obligación.
- 3) Ocultación o ausencia del deudor o de los administradores de la sociedad, en su caso, sin dejar representante con facultades y medios suficientes para cumplir sus obligaciones.
- 4) Clausura de la sede de la administración o del establecimiento donde el deudor desarrolle su actividad.
- 5) Venta a precio vil, ocultación o entrega de bienes en pago.
- 6) Revocación judicial de actos realizados en fraude de los acreedores.
- 7) Cualquier medio ruinoso o fraudulento empleado para obtener recursos".¹⁰

2. Presupuesto subjetivo: Dentro de este presupuesto cabe diferenciarse al:

- 1) Sujeto pasivo: El sujeto pasivo de los concursos es la persona, física o jurídica, titular del patrimonio afectado por el estado de cesación de pagos. En la República Argentina, la legislación establece que solo pueden ser declaradas en concurso:
 - a). Las personas físicas: sean o no comerciantes
 - b). Las personas jurídicas de carácter privado: quedan comprendidas las sociedades civiles, comerciales, las asociaciones civiles, las asociaciones mutuales, las fundaciones, etc.

¹⁰ LEY DE CONCURSOS Y QUIEBRAS N° 24.522, Art. 79.

c). Las sociedades en las que el Estado Nacional, Provincial o Municipal sea parte: cualquiera sea el porcentaje de participación

2) Sujeto activo: Según lo establece el doctrinario Saul Argeri “son los acreedores, es decir, los que ostentan calidad legítima para exigir el cumplimiento de la obligación” (Argeri, 1991)¹¹. Sin embargo, siguiendo con lo que dice el Dr. Argeri “el principio sólo es relativo, en cuanto en esta clase de procedimientos el propio deudor, que posee ínsito derecho a la liberación de sus obligaciones, también viene facultado para abrir el proceso cuando se trata tanto del Concurso Preventivo como del Concurso Liquidatorio de Quiebra, aun cuando tratándose del preventivo solo a él corresponde solicitar su apertura”¹². En cuanto a la calidad del acreedor para promover la apertura del proceso de quiebra, según lo expresa el mismo autor “reside en un derecho de naturaleza material, es decir, en ser titular de un derecho de crédito que grave el patrimonio de un deudor que se encuentre en insolvencia y que, por dicha causa, el titular del crédito se vea impedido o soporte el riesgo de no obtener que la responsabilidad del patrimonio afectado alcance para cubrir igualmente, en concurrencia con otros acreedores y según el orden de preferencias establecido por la ley, las obligaciones asumidas por el deudor a su respecto”¹³.

El concurso preventivo es promovido por el deudor con el fin de conseguir un arreglo con sus acreedores. Mientras tanto, continúa al frente de sus negocios, intenta fórmulas para salir a flote, para superar su estado de insolvencia. Tiende a la celebración de un acuerdo (preventivo), entre el deudor y acreedor que reglará el cumplimiento de las obligaciones del deudor; así el deudor y sus acreedores convendrán plazos para el pago. La quiebra implica la clausura del establecimiento, cesación de la actividad

¹¹ ARGERI, Saul A., (1991), ob. cit., pág. 139.

¹² ARGERI, Saul A., (1991), ob. cit., pág. 139.

¹³ Ibidem, pág. 140.

negocial, sus bienes y libros son sometidos a incautación, es privado de la administración de sus bienes y de disponer de ellos. También pierde la capacidad de estar en juicio cuando los bienes fueran materia de litigio. La quiebra se divide en:

- Quiebra Directa: Se declara sin haber sido precedida por el concurso preventivo.

- Quiebra Indirecta: Es aquella a la cual precedió el concurso preventivo y que en alguna de sus instancias fracasó.

Podríamos decir, entonces, que la quiebra, viene a ser una herramienta que es utilizable cuando se sobrepasa los límites del interés individual y los incumplimientos del deudor se generalizan. Así se crea una situación en que ha de ser indispensable disponer de un arbitrio legal que reabsorba las distintas acciones aisladas en una sola acción conjunta, de modo que se vele por el interés general y colectivo, sobreponiéndolo a los intereses de cada acreedor en particular.

El principio de la preservación de la empresa trata de evitar la quiebra, sí dentro del patrimonio del deudor hay unidades económicas que son viables (Cuando es más beneficioso que siga funcionando la empresa, que paralizarla y liquidarla), para impedir la fragmentación y facilitar la consecución de sus actividades y obligaciones empresariales. En caso de que la quiebra se efectúe, hay que impedir la liquidación de la empresa con los propios instrumentos que dispone la Ley, sea mediante la continuación del giro efectivo, o por la venta como unidad económica, ya que de otra manera el remedio podría ser peor que la enfermedad.

Tanto el proceso concursal como la quiebra están subordinados a la coexistencia de:

- a) Estado de cesación de pago o estado de insolvencia (presupuesto objetivo).

b) Concursabilidad, que atañe al sujeto que puede pedir concurso preventivo o quiebra, o contra quién un acreedor puede solicitarla (presupuesto subjetivo).

c) Sentencia (presupuesto procesal). Sin sentencia no hay concurso, aunque cabe aclarar que el juez no actúa de oficio.

Así pues:

I. El proceso concursal puede únicamente solicitarlo el deudor.

II. En cambio la quiebra puede pedirla:

- El propio deudor: Quiebra Directa Voluntaria.
- El acreedor: Quiebra Directa Forzosa.

CAPÍTULO II

La empresa y su reorganización

Sumario: 1.- Definiciones de empresa. 1.1.- Crisis de la empresa. 1.2.- Análisis acerca de la viabilidad económica de la empresa. 2.- Plan de reorganización. 2.1.- Conservación y reorganización de la empresa. 2.2.- La continuación de la explotación como instituto reorganizativo.

1.- Definiciones de empresa

Para poder introducirnos en el tema al que nos referiremos en este trabajo, es importante definir previamente el concepto de empresa.

“Empresa es una organización activa, sistemática y funcional de medios, apta para la producción o intercambio de bienes y servicios que se vuelcan en el mercado con ánimo de lucro; en la cual el empresario (sea persona física o jurídica) asume sobre sí todo riesgo proveniente de dicha actividad”.¹⁴

“Empresa: Acto de comercio de organización compleja y continuada, que pone en conexión elementos materiales e inmateriales -la hacienda mercantil-, capital y servicios en conjunto organizado con una

¹⁴ Reglamentación de la ley 24467, “REGIMEN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS – LEY 24467”, comentada y concordada con los decretos reglamentarios 737/95 y 908/95, Edit. ASTREA, pag 23 y 24)

tendencia determinada: la intermediación especulativa entre producción y consumo”.¹⁵

La doctrina expresa, que “todo intento por definir o describir la empresa está destinado al fracaso porque no hay noción absoluta para captar”.¹⁶

Esto quiere decir, que no es fácil encuadrar el concepto de algo tan dinámico, donde interactúan diferentes factores, en unas palabras estáticas.

“El concepto de empresa que se identificó con la persona del empresario ha variado con el correr de los tiempos y ha tenido que amoldarse a una concepción distinta que evade al empresario, pues por encima de éste, se encuentra la organización, que consta de un equipo directivo, de una planta de personal y de una tecnoestructura de compleja conceptualización jurídica”.¹⁷

Como reconoce Etcheverry “la empresa es una noción económica-política, al grado tal, que algún autor llegó a decir que al lado del empresario titular de la hacienda comercial, los trabajadores tienen un cuasi derecho de propiedad que no puede ser desconocido”.¹⁸

Podríamos citar muchísimas definiciones más, pero como anteriormente se dijo, es difícil encapsular una realidad en constante cambio, por ello sólo nos remitiremos a la idea de que en la empresa concurren e

¹⁵ RICHARD, EFRAIN H., “Notas en torno a la ley 18832 modificatoria de la ley de quiebras – (La protección de la empresa)”, LL, T 142, Sec. Doctrina, pág 1066 y ss.

¹⁶ LE PERA, Sergio, Cuestiones de derecho comercial moderno (Buenos Aires, Astrea, 1974) citado por JUNYENT BAS, Francisco, El debate sobre las cooperativas de trabajo, V Congreso Iberoamericano sobre la insolvencia y VII Congreso Argentino de derecho concursal (Mendoza, octubre de 2009) pág.2.)

¹⁷ ZAVALA RODRÍGUEZ, Miguel A., Derecho de la empresa (Buenos Aires, Depalma, 1971) citado por JUNYENT BAS, Francisco, El debate sobre las cooperativas de trabajo, V Congreso Iberoamericano sobre la insolvencia y VII Congreso Argentino de derecho concursal (Mendoza, octubre de 2009) pág. 3.

¹⁸ ETCHEVERRY, Raúl A., Manual de derecho comercial (Buenos Aires, Astrea, 1977) citado por JUNYENT BAS, Francisco, El debate sobre las cooperativas de trabajo, V Congreso Iberoamericano sobre la insolvencia y VII Congreso Argentino de derecho concursal (Mendoza, octubre de 2009) pág. 3.

interactúan diferentes elementos, como las nociones de *acción, complejidad y organización, capacitación, función productiva y social*.

Esta complejidad para poder funcionar, necesita de un equilibrio entre el capital y la organización de las personas; personas que actúan bajo la dirección ejercida por el comerciante empresario, ya sea actuando en nombre propio (persona física) o en representación de una sociedad (persona jurídica). Mientras la empresa se mantenga organizada y equilibrada, todos sus elementos provocaran una sinergia, generando resultados positivos en el futuro, pero si esto se rompe, la misma organización tiende a buscarlo, eliminando aquellos factores que le sean dañinos.

Ahora es necesario diferenciar al empresario de la empresa, porque, si el progreso de una empresa se ve frenado por la obsolescencia de una maquinaria o de las instalaciones (bienes de capital), a punto tal de poner en peligro su perdurabilidad en el mercado, se pueden cambiar y/o transformar por otras. Si la falta de capital de trabajo puede llevarla a una situación de insolvencia, se podría recurrir al crédito. Si el personal, que constituye la fuente de trabajo, resulta inidóneo para lograr el objetivo, se puede capacitar o reasignar. De una u otra manera, aquellos componentes de la organización llamada empresa, son apartados de ella cuando ya no cumplen más la finalidad para la que han sido convocados.

No ocurre lo mismo frente a la incapacidad económica del empresario:

“La incapacidad económica del comerciante empresario es, muchas veces, la causa frustrante de la organización empresarial adecuadamente concebida por aquel sujeto, y la situación personal de éste puede comprometer los diversos elementos acercados por este acto de organización, afectando al interés público en cuanto dicha empresa –

*entendida siempre como actividad – puede significar necesidad de mano de obra o producción de artículos de consumo indispensables.”*¹⁹

La reforma introducida por la ley 18832 a la ley de quiebras 11719, como las posteriores 19551, 22917, 24522, 25561, 25589, no han logrado separar al empresario de la empresa. No han conseguido distinguir entre el interés del empresario y el interés de la empresa como entidad clave del desarrollo social. Tampoco lo ha podido hacer el intérprete. La jurisprudencia, invocando “*el interés público en la conservación de la empresa*” ha tutelado y protegido al empresario que, en algunos casos, ha llegado a la situación concursal en virtud de actos reñidos con la buena fe comercial cuando no delictuales, homologando, a veces, propuestas abusivas.

Estos conceptos vertidos por Efraín Richard allá por el año 1970 en las notas a la ley 18832, la que tenía como finalidad la protección por parte del Estado de las empresas en las que estaba el interés público comprometido, tienen plena vigencia. No se ha introducido aún en nuestra legislación concursal, el principio de la separación empresario-empresa.

Los institutos conservativos-reorganizativos presentes en la legislación comparada, introducen este principio de separación empresario-empresa en el tratamiento de las crisis económicas, distinguiendo claramente entre el sujeto empresa y la persona de sus dirigentes y/ o administradores.²⁰ Esto permite el paso de un derecho concursal del empresario a un derecho concursal de la empresa. No puede *seguir atada al carro de la buena fe del empresario.*²¹

¹⁹ RICHARD, E.H., en Notas en torno a la ley 18832..., LL, T 142, pág 1066 y ss.

²⁰ PEREYRA, A. “El principio de separación empresario – empresa y la implementación de un plan de reorganización en el tratamiento de las crisis económicas”, VIII Congreso Argentino de Derecho Societario y IV, octubre 2001, Tomo V, pág. 235 y ss. “...lo que ha de preocupar es si una actividad útil y rescatable debe preservarse para que la comunidad se beneficie con su subsistencia, y ligar esa continuidad al comportamiento de su administrador,...”

²¹ ROUILLÓN, A., op.cit., págs. 93 y 94.

Como vimos, la ley enuncia, (mal enunciado) la continuidad de la empresa, y no del empresario, que es quién realmente cae en la crisis de no poder perdurar en el tiempo y mantenerse como una empresa en marcha. De todas maneras, y siguiendo el orden que ella nos impone, trataremos de analizar a que se refiere con esto.

1.1.- Crisis de la empresa

*“Una empresa está en crisis cuando se encuentra sometida a un proceso que por diferentes circunstancias compromete su permanencia y subsistencia. Este concepto se contrapone con el de empresa u organización en equilibrio. Es una situación que pone en juego la supervivencia de la misma”.*²²

Una muy buena aproximación al concepto de “crisis” es el que realiza Freund al definirla como una *“situación colectiva caracterizada por ruptura y contradicciones, plena de desacuerdos y de tensiones, que hace que los individuos y los grupos vacilen acerca de la línea de conducta que deben adoptar. En la misma, las reglas y las instituciones ordinarias quedan en suspenso o, inclusive, algunas veces están desfasadas con relación a las nuevas posibilidades que ofrece el cambio, sin que sea posible pronunciarse claramente sobre la justeza y eficacia de las nuevas vías”*²³

Las organizaciones se encuentran en constante cambio y comunicación con el medio externo. A lo largo de su vida pasan por distintas etapas que las pueden conducir a un estado de crisis.

²² ESCANDELL, José, Las cooperativas de trabajo en la ley de quiebras. Visión crítica de la reforma proyectada (s.l., Astrea, 2005) pág. 3.

²³ FREUND, Julien, en SCHLEMENSON, Aldo, Análisis organizacional y empresa unipersonal (Buenos Aires, Paidós, 1997) citado por ESCANDELL, José, Las cooperativas de trabajo en la ley de quiebras. Visión crítica de la reforma proyectada (s.l., Astrea, 2005) pág. 5.

Las causas generadoras de estas crisis pueden ser internas o externas. Las primeras, son las que se presentan por problemas de dirección, falta de misión y de visión, de sucesión y humanas, razones comerciales, obsolescencias, costos inadecuados. Entre las externas se pueden mencionar cambios en el mercado, el fenómeno de la globalización, cambios de paradigma, influencia de competidores, cambios en el marco legal general y fiscal, proveedores, cambio en los gustos de la clientela, cambios en la tecnología de producción, etc.

La falta de control y de neutralización del proceso de crisis amenaza la viabilidad empresarial pudiendo provocar una ruptura, incluso, con consecuencias irreversibles.

Es muy importante tener en cuenta que durante el proceso de crisis todas las realidades son circunstanciales y cambiantes, producto de las tensiones del sistema, de la fragmentación de sus partes y los conflictos que se generan.

1.2.- Análisis acerca de la viabilidad económica de la empresa

Los institutos reorganizativos concursales, en los distintos ordenamientos, condicionan su aplicación a la **viabilidad económica de la empresa** de modo que se conservan éstas dentro del mercado, no a toda costa, sino siempre bajo la condición de su recuperabilidad.²⁴ **Estos institutos no pretenden el mantenimiento temporal de la empresa, sino su conservación a partir de situaciones económicas de crisis superables. No aspiran al mantenimiento artificial, con altos costos para la sociedad y el irremediable final de la liquidación; por el contrario,**

²⁴ Es el caso de la "Reorganization" del derecho americano, del "Redressement" francés o de la "Gestao controlada" portuguesa y, de forma más dudosa, de la "amministrazione straordinaria" italiana.

consideran la empresa tanto en su estado actual de crisis como su futura viabilidad.

Todo ello lo hace de acuerdo a un **plan de reorganización** cuyo contenido suele estar integrado por los tradicionales modos de arreglo del pasivo (quitas y/o esperas) y por otras medidas de carácter esencialmente económico-financiero, que estarán en función del caso concreto.²⁵ Es decir, se implementarán las decisiones necesarias para su reorganización y posterior inserción en la economía.

Se produce la suspensión de ejecuciones, lo que permite la elaboración de un plan de reflotamiento de la empresa, el que constituye la pieza esencial de todos los institutos.

Entonces, debemos plantearnos: ¿Qué es un plan de reorganización?

2.- Plan de reorganización

Una vez elaborado el diagnóstico (viabilidad de la empresa), se describirá el **plan de acción** futuro. Éste implica la definición de la estrategia que se va a llevar a cabo, la que contendrá las guías de acción de largo plazo que darán orientación a las actividades de mediano y largo plazo. En este paso se fijan los objetivos, que deberán ser:

Claros (no ambiguos),

Posibles (factibles con los recursos disponibles y a disponer),

Comunicados (todos deben conocerlos porque serán sus referentes para la acción)²⁶

²⁵ Al respecto de ellos, PEREYRA, A. en la op. cit., pág 242.

²⁶ MONTECCHIARINI, C. – PIAGGIO, F. “Plan de reorganización empresarial”, abril de 2002, trabajo inédito. (UNIVERSIDAD AUSTRAL de Rosario).

2.1.- Conservación y reorganización de la empresa

Luego de este análisis, ya estamos en condiciones de afirmar que, la conservación y reorganización de la empresa está sustentada en cuatro principios, tres de los cuales acabamos de definir:

- a. El principio separación empresario-empresa,
- b. El análisis acerca de la viabilidad económica de la empresa,
- c. La implementación de un plan de reorganización.
- d. El estado de dificultades económicas, por oposición al estado de cesación de pagos.

Estos principios rectores, tienden a proteger adecuadamente a la empresa, procurando su reorganización, partiendo de la factibilidad de la misma, tutelando los intereses de los acreedores. Entonces podemos decir que los acreedores y el deudor, en lugar de repartirse las migajas, se involucran en un cometido común, en beneficio de todos los intereses en juego.

“El centro de decisión sobre la solución conservativa o liquidativa a la crisis económica de las empresas, deja de residir exclusivamente en los propios sujetos privados afectados por la crisis (deudor /acreedores) y pasa a ser una decisión compartida y excepcionalmente sustituida, con otros sujetos públicos, ya sea de carácter jurisdiccional o administrativa”²⁷

2.2.- La continuación de la explotación como instituto reorganizativo

Creemos encontrar en la continuación de la explotación de la empresa, un punto de partida de la superación de la crisis de la insolvencia. Rescatamos en el instituto, la existencia de los principios rectores de la

²⁷ PULGAR, J., la reforma del derecho concursal comparado y español”, Edit. Civitas S.A., pág. 34.

conservación y reorganización empresaria, contenidos en los *nuevos institutos concursales de carácter conservativos-reorganizativos* que se configuraron a lo largo del siglo XX en la mayor parte de los ordenamientos de Derecho Comparado occidental y que pasan a integrar, junto a los tradicionales quiebra y concurso, el vigente Derecho Concursal. Institutos cuya finalidad funcional básica dentro del sistema estriba en la conservación – vía reorganización – de empresas.

CAPÍTULO III

El síndico

Sumario: 1.- Introducción. 2.- Trámite común para todos los procesos. 3.- La conservación y reorganización de la empresa a partir de la continuación de la explotación. 3.1.- Continuación de la actividad empresaria. 4.- Posibilidades frente a la resolución que dicta la quiebra. 5.- Liquidación patrimonial. 6.- El síndico.

1.- Introducción

Debemos plantearnos la continuidad de la empresa, para ello, como posibles soluciones establecemos:

- 1.- Liquidarla inmediatamente y sacarla finalmente del mercado;
- 2.- Venderla en marcha, eliminando al empresario. Si la idea es la venta a un tercero, el análisis es saber qué hacemos con las relaciones laborales vigentes;
- 3.- Continuarla a cualquier costa. En este caso la alternativa es: durante la mayor cantidad de tiempo y en principio con sus dueños o para venderla rápidamente.- Si la respuesta es durante el mayor tiempo posible ¿debemos permitirle a los dueños llegar a un nuevo plan de pagos con los acreedores?;
- 4.- O bien, regalársela a una cooperativa de trabajo.

2.- Trámite común para todos los procesos

Según el art.190, en toda quiebra el síndico debe informar al juez dentro de los veinte (20) días corridos contados a partir de la aceptación del cargo, sobre la posibilidad excepcional de continuar con la explotación de la empresa del fallido o de alguno de sus establecimientos y la conveniencia de enajenarlos en marcha. El informe del síndico debe expedirse concretamente sobre los siguientes aspectos: 1) La posibilidad de mantener la explotación sin contraer nuevos pasivos; 2) la ventaja que resultaría para los acreedores de la enajenación de la empresa en marcha; 3) la ventaja que pudiere resultar para terceros del mantenimiento de la actividad; 4) el plan de explotación, acompañado de un presupuesto de recursos, debidamente fundado; 5) los contratos en curso de ejecución que deben mantenerse; 6) en su caso las reorganizaciones o modificaciones que deben realizarse en la empresa para hacer económicamente viable su explotación; 7) los colaboradores que necesitará para la administración de la explotación; 8) explicar el modo en que se pretende cancelar el pasivo preexistente.

Debemos puntualizar en relación al “Informe”, que existen algunas cuestiones que por practicidad y lógica deben leerse sin respetar su literalidad. Respecto del 1º) inciso, su sola lectura resulta de cumplimiento utópico, pues la generación de pasivos es la naturaleza de cualquier actividad económica y para que se desarrolle genera gastos y erogaciones que, incuestionablemente son pasivos. Sucede algo similar con los incisos 2º) y 3º), pues se entiende obvio que la sola continuidad tendrá incidencia positiva en el mantenimiento del valor de la unidad empresaria.²⁸

²⁸ INFORME DEL SINDICO Artículo 190º LCQ JORNADAS DE DERECHO CONCURSAL – MENDOZA SEPTIEMBRE de 2004 – Cr. Oscar NEDEL

3.- La conservación y reorganización de la empresa a partir de la continuación de la explotación

3.1.- Continuación de la actividad empresarial

Hay que diferenciar la conservación de la empresa de la continuación de la explotación. Aquella es más amplia que ésta; la continuación de la actividad constituye un modo más perfecto de preservación de la empresa porque mantiene aún su posición en el mercado, pero es más difícil de llevar a cabo. La continuación no está orientada a evitar la liquidación falencial sino a evitar un daño grave e irreparable al interés de los acreedores y a la conservación del patrimonio que derivaría de la interrupción de la actividad, propia de clausura.

La regla es el cese de la actividad empresarial de la fallida y el cierre del establecimiento, con la incautación de los bienes y toma de posesión de ellos por parte del síndico, aplicándose de ahí en adelante el régimen de actos conservatorios y administrativos (Arts. 177 a 188 de la LCQ).

Sin embargo, es inminente que el procedimiento falencial tiene un marcado tinte liquidativo, siendo la continuación de la actividad de la empresa, durante el procedimiento de la quiebra, uno de los tantos supuestos –en este caso- de excepción que como tal, debe ser abordada en forma particular por las implicancias que acarrea el régimen. Podría aceptarse que ese hilo conductor tiende a evitar el “cierre inmediato” de la unidad económica como consecuencia de la “sentencia de quiebra” tratando de preservar ciertos valores que quedarían relegados en el supuesto de liquidación inmediata (continuación de ciclos productivos, conservación de fuentes de trabajo).

Entonces la “continuación de la actividad” en el marco falencial aparece como un instituto de aplicación restringida y excepcional, según se

desprende de la lectura del art. 189. (**Continuación inmediata.** El síndico puede continuar de inmediato con la explotación de la empresa o alguno de sus establecimientos sólo excepcionalmente, si de la interrupción pudiera resultar con evidencia un daño grave al interés de los acreedores y a la conservación del patrimonio. El juez puede adoptar las medidas que estime pertinentes, incluso la cesación de la explotación).

Observamos que en los art. 189 y ss, están los principios rectores de la conservación y reorganización empresarial.

4.- Posibilidades frente a la resolución que dicta la quiebra

Existen tres grandes opciones:

a) Continuación de la explotación por parte del síndico.

- L.C.Q. art. 189, 1º párrafo se refiere a la continuación inmediata de la explotación por parte del síndico si de la interrupción pudiera resultar un ***daño grave al interés de los acreedores y a la conservación del patrimonio.***

- L.C.Q. art. 191, 1º y 2º párrafos establecen la autorización que debe dictar el juez para la continuación, y dentro de esa resolución debe pronunciarse, entre otros puntos, sobre:

- 1) Plan de explotación y presupuesto de recursos;
- 2) Plazo de la explotación;
- 3) Cantidad y calificación del personal que se afectará a la continuación;
- 4) Designación de ***uno o más coadministradores*** y la autorización al síndico para ***contratar colaboradores de la administración.***

El candidato a ser designado síndico concursal podrá inscribirse para ser designado en el cargo (más adelante precisaremos los requisitos a profundidad)

Se podrían resumir como objetivos de la continuación, acordes a nuestra realidad social:

- 1) La conservación de las fuentes de trabajo.
- 2) El mantenimiento del potencial económico de la empresa; para poder obtener mayores ingresos para repartir entre la masa de acreedores.
- 3) No permitir que se produzca un daño grave al interés de los terceros acreedores y/o a la conservación del patrimonio, otorgándoles de corresponder, privilegios.
- 4) No generar nuevos pasivos (Ya hemos mencionado la utopía de este objetivo).

Se cree que para la gestión de la continuación de la explotación de una empresa en quiebra se podría proponer como nuevo paradigma que: **“Siempre es mejor intentar generar riqueza que discutir por los restos de una falencia”²⁹**.

b) Continuación de la explotación por parte de una Cooperativa de Trabajo.

L.C.Q. art. 190, 2º párrafo establece que en la continuidad de la empresa *“se tomará en consideración el pedido formal de los trabajadores en relación de dependencia que representen las **2/3 partes del personal** en actividad o de los acreedores laborales quienes deberán actuar en el periodo de continuidad bajo la forma de una cooperativa de trabajo”*

El informe del síndico y el plan de explotación de la empresa:

La viabilidad de la empresa es el presupuesto fundante que justifica la continuación de la explotación, aun cuando lógicamente se requiera su reorganización para tornarla eficaz y esto se sigue de una adecuada hermenéutica legal.

²⁹ (III Jornada Nacional de Derecho Contable – La Plata; IV – Cuestiones Societarias y Concursales, pág. 306)

La ley 26.684 requiere puntualmente, en el art. 190, que los trabajadores presenten un proyecto de explotación³⁰ conteniendo las proyecciones referentes a la actividad económica que desarrollará, todo lo cual implica explicar la viabilidad del emprendimiento, sobre el cuál se dará traslado al síndico para que emita opinión al respecto.

Sin embargo, es fundamental tener en cuenta que éstas Cooperativas de Trabajo se forman a las apuradas para hacerse cargo de los bienes de empresas quebradas, y que por lo tanto, no tienen algunos de los elementos fundamentales. Ninguna de ellas tiene los fondos para hacer frente a la escasez de capital de trabajo que sería necesario aportar para operar las empresas en quiebra. Otra carencia fundamental, en general, son los trabajadores más aptos; ya que aquellos que sobresalen o que tienen buenas capacidades son quienes primero conseguirán otro puesto, y a quienes no les interesará participar de una Cooperativa de Trabajo de futuro incierto.

c) Cese de actividades generales, cierre de establecimiento, liquidación de activos y distribución de los fondos obtenidos en la liquidación.

Es la situación que la ley 24.522, en principio, habría privilegiado al dar al síndico un periodo de ***“cuatro (4) meses contados desde la fecha de quiebra o desde que ella quede firme si se interpuso recurso de reposición”*** para realizar la liquidación de los bienes, con la posibilidad de ampliar el plazo en casos excepcionales en 90 días a decisión del Juez (por resolución fundada)³¹. Cabe acotar que el incumplimiento de estos plazos puede

³⁰ Tevez, Alejandra, ob. cit. La autora citada expresa que "... es plausible la exigencia legal de la presentación de un "proyecto de explotación" que avale la seriedad del pedido que formule la cooperativa. Resulta de trascendental importancia este plan de empresa pues corresponderá que allí, con miras a la superación de la crisis patrimonial o económica, la entidad explique cómo llevará a cabo la recuperación, con qué medios y a través de qué medidas. Una vez presentado este plan en el expediente, del mismo debe correrse traslado al síndico por cinco días, para que el funcionario emita opinión fundada...".

³¹ L.C.Q. art. 217.

ocasionar la remoción automática del síndico, y Juez puede entender que dicho incumplimiento puede ser causal de mal desempeño en el cargo.

5.- Liquidación Patrimonial

El procedimiento –que resulta procedente- sería la “venta directa”³², previa vista al síndico y con la consiguiente aprobación judicial; la misma deberá realizarse por “subasta pública” según lo previsto por el art. 208 que dispone “La venta singular de bienes se practica por subasta. El juez debe mandar a publicar edictos en el diario de publicaciones legales, y otro de gran circulación, durante el lapso de dos (2) a cinco (5) días, si se trata de muebles, y por cinco (5) a diez (10) días, si son inmuebles. La venta se ordena sin tasación previa y sin base...”

1.- El síndico

Designación: En nuestro trabajo, hemos optado por la continuidad de la empresa, intentando salvarla a través del síndico, que va a actuar como administrador de este proceso. Pues va a ser él, quien fiscalice, asesore y actúe como auxiliar del juez.

Empezaremos dando los requisitos fundamentales que deben cumplir éstas personas para poder actuar como tal, teniendo en cuenta que pueden existir diferentes tipos de sindicaturas a saber:

Art. 253: La designación se realiza según el siguiente procedimiento:

1) Podrán inscribirse para aspirar a actuar como síndicos concursales los contadores públicos, con una antigüedad mínima en la

³² L.C.Q. art. 213.

matrícula de cinco (5) años; y estudios de contadores que cuenten entre sus miembros con mayoría de profesionales con un mínimo de cinco (5) años de antigüedad en la matrícula. Los integrantes de los estudios al tiempo de la inscripción no pueden a su vez inscribirse como profesionales independientes. Se tomarán en cuenta los antecedentes profesionales y académicos, experiencia en el ejercicio de la sindicatura, y se otorgará preferencia a quienes posean títulos universitarios de especialización en sindicatura concursal.

2) Cada 4 años la Cámara de Apelación correspondiente forma dos (2) listas, la primera de ellas correspondiente a la categoría A, integrada por estudios, y la segunda, categoría B, integrada exclusivamente por profesionales; en conjunto deben contener una cantidad no inferior a quince (15) síndicos por juzgado, con diez (10) suplentes, los que pueden ser reinscriptos indefinidamente.

3) Las designaciones se efectúan por el juez, por sorteo, conmutándose separadamente los concursos preventivos y las quiebras.

4) El sorteo será público y se hará entre los integrantes de una de las listas. La decisión la adopta el juez en el auto de apertura del concurso o declaración de quiebra. La decisión es inapelable.

5) El designado sale de la lista hasta tanto hayan actuado todos los candidatos.

6) El síndico designado en un concurso preventivo actúa en la quiebra que se decreta como consecuencia de la frustración del concurso, pero no en la que se decreta como consecuencia del incumplimiento del acuerdo preventivo.

7) Los suplentes se incorporan a la lista de titulares cuando uno de éstos cesa en sus funciones, actúan también durante las licencias.

Sindicatura plural. El juez puede designar más de un (1) síndico cuando lo requiera el volumen y complejidad del proceso, mediante

resolución fundada que también contenga el régimen de coordinación de la sindicatura. Igualmente podrá integrar pluralmente una sindicatura originariamente individual, cuando por el conocimiento posterior relativo a la magnitud del proceso, advirtiera que el mismo debía ser calificado en otra categoría de mayor complejidad.

Renuncia: Según el art. 255, el síndico no puede renunciar a su designación, salvo causa grave que impida su desempeño. El renunciante debe seguir en sus funciones hasta la aceptación del cargo por el reemplazante.

Remoción: Son causas de remoción: la negligencia, falta grave o mal desempeño de sus funciones. El síndico cesa en sus funciones en todos los concursos en que intervenga, provocando, además, la inhabilitación para desempeñar en el cargo durante un término no inferior a cuatro (4) años ni superior a diez (10). La remoción puede importar la reducción de entre un treinta por ciento (30%) y cincuenta por ciento (50%) de los honorarios a regularse por su desempeño salvo en caso de dolo, en cuyo caso la reducción podrá superar dicho límite.

Licencia: Se conceden sólo por motivos que impidan temporariamente el ejercicio del cargo y no pueden ser superiores a dos (2) meses por año corrido.

Inhabilitación: Según el art. 256, se considera cuando existe un parentesco inhabilitante. Considerándose falta grave la omisión de excusarse dentro de los cinco (5) días contados desde su designación o desde la aparición de la causal.

Excusación: Depende de la causal:

a) Causal de excusación o recusación con relación al fallido: El síndico resulta desplazado definitivamente del concurso y debe designarse uno nuevo.

b) Causal de excusación o recusación con relación a algún acreedor: El síndico resulta desplazado sólo para dictaminar sobre pretensiones del acreedor; se nombra un síndico ad hoc (para esto³³).

En ambas situaciones, la omisión de excusarse dentro de los 5 (cinco) días desde la designación o desde la aparición de la causal, apareja culpa grave, que puede dar motivo a la remoción como sanción máxima.”³⁴

Honorarios: La labor del síndico es eminentemente onerosa, la propia Ley concursal así lo dispone en sus art. 265 y ss. estableciendo que en el caso de quiebra la regulación se realiza sobre el activo liquidado, entre el cuatro por ciento (4%) y el doce por ciento (12%), no pudiendo ser inferior a tres (3) sueldos del secretario de primera instancia. Es importante aclarar que dichas regulaciones mínimas no se llevan a cabo en la práctica. Debe recordarse que el art. 240, al reglar los gastos de conservación y justicia, establece que los fondos para satisfacer los créditos, se distribuyen a prorrata debiendo incluirse en la misma los honorarios del síndico.

Funciones: Según el art. 252 las funciones son indelegables y deberá actuar en forma personal³⁵, es decir que como regla general no admite la sustitución o autorización a terceras personas para que cumplan con los actos propios de su designación”³⁶. El principio de indelegabilidad de las funciones, según lo señalan el Dr. Argerí y la Dra. Argeri Graziani, cubre dos fases distintas:

a). La actuación personal del síndico en su calidad de funcionario del concurso³⁷.

³³ Wikipedia

³⁴ SEGAL, Rubén, (1978), Sindicatura concursal, Buenos Aires: Ediciones Depalma, pág. 345.

³⁵ L.C.Q. art. 258.

³⁶ STACCO, Jorge Santos, ob. cit. Disponible en: www.economicasup.edu.ar/06-publicaciones/información/anuario%2002/stacco-199.pdf.

³⁷ ARGERI, Saúl A. y ARGERI GRAZIANI, Raquel C.E., (1976), El síndico en el Concurso Preventivo, Buenos Aires: Librería Editora Plantense, pág. 240.

El último párrafo del art. 258 menciona una excepción al principio de la actuación personal; cuando deba realizar actos en otra jurisdicción y no existen fondos suficientes para sufragar los gastos que implica tal situación.

b). La necesidad de imprimir un buen orden en el juicio, con lo que se evita el desorden que aparejaría las peticiones indiscriminadas y presentaciones a realizar por el deudor y acreedores durante el proceso.³⁸.

De todas maneras, nada impide que los síndicos se hagan asesorar por terceros ajenos y especialistas en determinada materia. Al respecto la LCQ señala “El síndico puede requerir asesoramiento profesional cuando la materia exceda de su competencia, y patrocinio letrado”³⁹.

³⁸ Ibidem

³⁹L.C.Q. art. 257.

CAPÍTULO IV

Caso Práctico

Sumario: 1.- Introducción. 2.- Proceso de taller.
2.1.- Análisis de los resultados. 2.2.- Control físico de órdenes de reparación. 2.3.- Resultado de la última auditoría. 3.- Análisis de la capacidad del taller.

1.- Introducción

En este capítulo mostraremos mediante algunos análisis, como el Síndico puede agregar valor a la empresa solo con algunos cambios que consisten como dijimos antes en una buena gestión administrativa-financiera, y sin la necesidad de acudir a recursos externos.

Es importante aclarar que dichos análisis son solo a modo de ejemplo, y que lo que queremos mostrar, en este capítulo, es la intervención que el Síndico podría tener como administrador de una empresa quebrada y agregarle valor a la misma para luego enajenarla.

2.- Proceso de taller

Para poder comprender los análisis a los que hacemos referencia en la introducción de este capítulo, resulta imprescindible primero conocer el

proceso del taller, que comienza desde que el cliente solicita un turno hasta que retira la unidad:

1- Asignación de turno: El cliente se comunica telefónicamente con el **repcionista**, quién le asignará un turno, teniendo en cuenta el servicio solicitado por el cliente y la disponibilidad tanto del taller como del personal.

2- Recepción del cliente: Llegado el día del turno asignado al cliente, el **asesor de servicios** será el encargado de atenderlo y de realizar la apertura de la **orden de reparación** referenciando el dominio de la unidad. Aquí el asesor tomará nota también de alguna novedad que tenga la unidad, diferente al motivo por el cual el cliente sacó turno en principio. Por último, el cliente firmará la orden de reparación dando conformidad a los servicios y/o reparaciones indicados en la misma.

3- Preparación de la orden de reparación: Una vez que el cliente se retira, el asesor procede a cargar mediante el sistema, en la orden las tareas que el mecánico deberá ejecutar, estableciéndole también un tiempo estándar a cada tarea, información que se obtiene de los tiempos estimados por la marca. Además deberá adjuntar a la orden el resto de la documentación que componen el legajo de la orden de reparación. Entre esos documentos estará la **orden de taller**, en donde el operario detallará todos los trabajos realizados. Por último el asesor deberá llevar dicho legajo al **jefe de taller**.

4- Asignación de trabajos: Una vez que el **jefe de taller** recibe la orden de reparación, asignará el trabajo al **operario** más apto teniendo en cuenta sus condiciones técnicas-mecánicas, a la vez que determinará los repuestos necesarios y emitirá un **vale de repuestos** con el que el operario retirará los mismos del sector de repuestos.

5- Ejecución del trabajo: Una vez que el operario tenga los repuestos necesarios, procederá a ejecutar el trabajo que se le asignó. Para ello previamente deberá marcarse en la orden. Este último paso, consiste en que el operario pasará la orden por un lector de código de barras, para que de esta manera quede registrado en el sistema todo el tiempo que el mismo estuvo afectado a dicha reparación, y de esa forma poder controlar tanto su productividad como su rendimiento. Cabe aclarar también que al finalizar el trabajo deberá cortarse en la orden.

6- Cierre de la orden: Una vez que el operario finaliza el trabajo, deberá remitir la orden al jefe de taller quien hará un control tanto de la reparación como de la documentación de la orden, ya que como dijimos en un punto anterior, el operario deberá indicar en la orden de taller todos los trabajos realizados. Luego de esto, la orden pasará al asesor, quien procederá al cierre de la misma mediante su facturación.

7- Recepción final del cliente: Es el último paso del proceso, en el que el cliente llega al concesionario a retirar la unidad. El asesor lo estará esperando con la factura lista, se la entregará al cliente y éste se dirigirá a caja para abonar la misma. Luego regresará con el asesor quien procederá a explicarle todos los trabajos realizados y los que no se pudieron realizar por diversas causas (falta de tiempo o de repuestos), y le hará firmar la orden dando conformidad con los trabajos realizados. Para finalizar, el asesor deberá trasladar el vehículo desde el sector de taller a la playa de recepción para hacer entrega del mismo al cliente.

2.1.- Análisis de los resultados

EERR XX S.A.	Año 2013			Año 2014		
	Depto. Ventas	Depto. PostVenta	Total	Depto. Ventas	Depto. PostVenta	Total
Ventas	8640000	1340000	9980000	6048000	1541000	7589000
CV	6048000	938000	6986000	4233600	1078700	5312300
UB	2592000	402000	2994000	1814400	462300	2276700
Gastos de Administración	400000	40000	440000	450000	46000	496000
Gastos de Comercialización	50000	50000	100000	60000	57500	117500
Otros Gastos Fijos	70000	900000	970000	80000	1035000	1115000
UN	2072000	-588000	1484000	1224400	-676200	548200

Como podemos observar, el resultado obtenido en el sector de postventa en los años respectivos dieron pérdida. Sin embargo, las utilidades que se generan en el sector ventas permiten absorber dichas pérdidas.

Esta situación tiende a ser cada vez menor, las utilidades del sector ventas permitirán absorber en menor medida los costos fijos y las pérdidas generadas en postventa, trasladándose esto en el resultado global de la empresa.

Como señalamos al comienzo de este trabajo, la imposición de un impuesto interno a la venta de automóviles importados ha generado un fuerte impacto en los ingresos provenientes de esas transacciones, es por ello que surge la necesidad de enfocarnos de lleno en el negocio de la postventa, un sector muy importante dentro de la organización pero nunca considerado como tal.

La idea es entonces que esta unidad de negocio pueda autofinanciarse y poder al menos cubrir sus propios costos fijos.

A continuación mostraremos la proyección de como el Síndico, al hacerse cargo de la empresa dada una hipotética quiebra, logra con los recursos que ya posee la empresa, a través de una gestión administrativa-financiera mucho más activa, aumentar los ingresos y reducir los costos fijos. Esto situado en la hipótesis del trabajo a realizar en la continuación de la explotación mediata, donde se buscará que con la persistencia de los procesos la empresa logra adquirir un mayor valor de mercado para su enajenación y así venderse completa o como unidades de negocio separadas, a mejor precio que “desmantelándola” artículo por artículo.

2.2.- Control físico de las Órdenes de Reparación

Como dijimos anteriormente una orden de reparación es un legajo que contiene varias hojas. La marca exige al concesionario que las mismas estén completas (con todas las hojas correspondientes) y llenadas de manera correcta cumpliendo con todos los requisitos exigidos por la misma.

Semestralmente la marca envía un auditor quien realiza un control de estas órdenes y emite un informe del trabajo realizado en el concesionario. Del informe puede surgir que el concesionario en lo que respecta a sus órdenes de reparación este dentro de los parámetros exigidos por la marca o no, dando origen a premios o castigos que consisten en créditos o débitos de dinero en la cuenta corriente del concesionario.

A continuación mostraremos una hoja modelo que se utiliza para realizar el control de órdenes y explicaremos todos los conceptos necesarios:

Control de Ordenes	
XX S.A.	
Pre Orden	
1	¿Tiene el teléfono del titular o la empresa?
2	¿Tiene su C.U.I.T.?
3	¿Contacto/chofer, con su teléfono?
4	¿e-mail del titular o empresa?
5	¿Dirección, código postal y localidad?
6	¿Dominio, VIN, Modelo y asesor?
7	¿Fecha de contacto, fecha y hora de recepción, fecha y hora de entrega prometida y tipo de recepción?
8	¿Descripción del motivo de la visita? (textual)
9	¿Descripción breve de los trabajos encargados (por parte del asesor)?
10	¿Posee la firma, aclaración y DNI del cliente autorizando al trabajo?
Orden	
1	¿Encabezado completo con los mismos datos de la pre orden?
2	¿Dominio, VIN, Modelo y fecha de 1er patentamiento?
3	¿Fecha y hora de recepción, fecha y hora de entrega prometida, asesor y recorrido al ingreso?
4	¿Se transcribió textualmente el motivo de la visita desde la pre orden?
5	¿Firma, aclaración y DNI del cliente?
Orden Taller	
1	¿Encabezado completo como en la orden?

2	¿Firma del jefe de taller, recorrido al egreso y fecha de cierre?
3	¿Descripción de trabajos realizados en el reverso de la orden?
4	¿Figura el/los operarios que trabajaron en la orden?
Documentos	
1	¿Está la consulta de VIN?
2	¿Se tiene acceso al historial del vehículo en caso de tenerlo?
3	¿Se realizó el control de recepción, y el cliente firmo su conformidad del estado del vehículo al ingresar?
4	¿Están disponibles los vales de repuestos?
5	¿Se ha completado la planilla de inspección final?

Pre orden: Este documento lo genera el recepcionista luego de asignar el turno al cliente. En el mismo figuran todos los datos relativos al cliente y al vehículo, como así también los trabajos encargados por el cliente, y constituye una especie de borrador para el asesor ya que el mismo puede agregar a mano otras novedades que el cliente haga saber.

Orden de Reparación: Este es el documento madre de todo el legajo. En el mismo debe figurar exactamente todo lo que está indicado en la pre orden pero todo transcripto por computadora por una disposición del Auditor de la marca.

Orden de taller: En este documento el operario vuelva todos los trabajos realizados.

Consulta de VIN: Este documento es como el D.N.I. del vehículo. En el mismo figura el número de chasis del mismo que es un número único, y además si tienen alguna acción de servicio pendiente, que es cuando la marca ordena a todos los concesionarios la reparación de una avería en particular que vino como falla de fábrica.

Historial del Vehículo: En este documento figuran todas las reparaciones que se le realizó al vehículo en el concesionario, como así también las reparaciones que quedaron pendientes por falta de repuestos o tiempo.

Control de recepción: Es un documento que utiliza el asesor para realizar el control del estado en el que el vehículo ingresa al concesionario. El mismo contiene una serie de posibles defectos o averías y el asesor va marcando según corresponda. Luego el cliente firma este documento dando conformidad del mismo.

Planilla de Inspección final: Este documento se utiliza para realizar un control de calidad del trabajo realizado. En el mismo figuran una serie de características que debe tener la unidad antes de retirarse, como ser nivel de agua y aceite o inflado de neumáticos. Este control lo realiza un operario.

2.3.- Resultado de la última Auditoría

	Total	%
Ordenes Observadas	12	24%
OK	38	76%
Total Auditadas	50	100%

Como podrán observar en la gráfica, el % de órdenes que cumplen con todos los requisitos establecidos por la marca es del 76 %, el mismo se encuentra debajo del exigido que es del 85 %.

Si no se lleva a cabo un plan de acción de manera inmediata para revertir esta situación, será imposible disminuir los costos ya que en cada auditoría, la marca le hará al concesionario un débito en su cuenta corriente, como penalización por el incumplimiento.

Para ello, el síndico primero debería realizar un control minucioso de las órdenes para determinar de quién era la responsabilidad de los resultados arrojados en la auditoría, ya que las órdenes son un legajo que pasa por varios sectores, desde el recepcionista, pasando por el asesor, luego al sector de taller y repuestos para finalmente regresar a los asesores.

En base al control realizado el Síndico emitió un informe similar al del auditor de la marca, pero dividido en los sectores responsables para así poder determinar donde atacar el problema. Los resultados fueron los siguientes:

	Total	%	Recepción	%	Asesores	%	Taller	%	Repuesto	%
Ordenes Observadas	12	24%	2	17%	12	100%	3	25%	0	0%
OK	38	76%	48	83%	38	0%	47	75%	50	100%
Total Auditadas	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%

Como podrán observar, los asesores de servicios son los que tienen mayor participación en las órdenes observadas por el auditor de la marca.

Esto es así porque los mismos, aún no han comprendido la importancia de la parte administrativa de su trabajo, ya que solo se interesan por la atención al cliente y sus conocimientos técnicos en mecánica.

Es por ello que el síndico, podría proponer que la totalidad de las órdenes abiertas diariamente sean auditadas, corregidas y completadas en caso de ser necesario, para lo que designa una persona encargada exclusivamente de esa tarea.

Con esto se busca que las órdenes estén completas antes de que se archiven, y de esa manera poder en las próximas auditorias cumplir con los parámetros establecidos por la marca y en lugar de recibir débitos recibir créditos lo que me permitirá comenzar a cambiar la situación actual de la empresa en cuanto a los resultados.

3.- Análisis de la capacidad del taller

A continuación te mostraremos cuáles son los indicadores que se utilizan para medir el desempeño de los operarios en el taller, y analizaremos si los mismos arrojan o no buenos números.

Año 2014					
XX S.A.	Horas Presentes	Horas Trabajadas	Horas Facturadas	Productividad	Rendimiento
Autos	4490	3235	3346	72 %	103 %
Buses	5922	4234	4445	71 %	105 %
Camiones	21094	15532	15674	74 %	101 %
Totales	31506	23001	23465	73 %	102 %

Horas Presentes: Representa la cantidad de horas que el operario se encuentra disponible para trabajar.

Horas trabajadas: Representa la cantidad de horas en las que el operario efectivamente trabajó. También llamadas Horas Aplicadas. Este control se lleva mediante un sistema en el cual el operario marca en una computadora referenciando el número de orden de reparación al cual está afectado. Al momento de finalizar el trabajo deberá cortarse, y de ésta

manera quedará registrada la cantidad de horas que el operario estuvo afectado a una determinada orden de reparación.

Horas Facturadas: Representa la cantidad de horas que el asesor de servicios facturó efectivamente al cliente. Esa cantidad es independiente de las horas que el operario trabajó en la orden de reparación, ya que el asesor debe facturar teniendo en cuenta las horas estándares determinadas por la marca en relación al tipo de servicio y/o reparación.

Productividad: Representa el cociente entre Horas trabajadas / Horas presentes. Este indicador me permite observar la cantidad de horas que el operario trabaja en promedio por día. Dicho de una manera más sencilla, ver si el operario trabaja o no trabaja.

Rendimiento: Representa el cociente entre Horas Facturadas / Horas trabajadas. Este indicador me permite determinar si el operario puede o no ganarle a los estándares establecidos por la marca. Es decir me permite ver si el operario trabaja bien o mal.

Luego de haber aclarado los conceptos indicados en el cuadro, vamos a centrarnos ahora en el análisis de los mismos.

Como pueden observar, los indicadores están divididos por unidad de negocio en autos, camiones y buses. Como los mismos no tienen mucha variación entre sí, vamos a realizar un análisis a nivel global o total.

La Productividad total arrojada durante el año 2014 fue del 73 %. Teniendo en cuenta que la jornada laboral diaria de cada operario es de 9hs., esto nos indica que el mismo trabajó en promedio por día (9hs. X 73 %) 6.57 hs. La pregunta que el Síndico se hizo fue: ¿Qué hacía el operario durante el resto de la jornada?.

Para poder responderse a su pregunta y abordar el tema, el Síndico se dispuso a monitorear de cerca la jornada del taller. La misma estaba

separada en dos horarios. Por un lado los asesores de servicios que ingresaban a las 07:30 hs. y los operarios a las 08:30 hs.

Esta diferencia horaria estaba pensada para que, cuando los operarios ingresaran, ya estén los vehículos que se recibieron, durante la primera hora de la mañana, listos para trabajar y de esta manera matar en la mayor medida posible los tiempos de taller.

Sin embargo el Síndico observo que los clientes no cumplían con el horario del turno asignado. De esta manera los operarios recién comenzaban a trabajar a las 09:30 hs., perdiendo así 1 hora de su jornada laboral lo que se traduce en forma directa a su productividad.

Lo que el Síndico hizo fue correr una hora el horario de ingreso tanto de los asesores como de los operarios, ya que pudo comprobar que los clientes comenzaban a llegar después de las 08:30 hs. Con esto se logró matar el tiempo muerto de taller que se producía durante esa primera hora de la mañana y así aumentar la productividad, lo que se traduce en aumento de trabajo y de facturación.

Con respecto al Rendimiento, se puede observar que el mismo está por encima del 100 %, esto quiere decir que los operarios están trabajando de manera muy eficiente ganándole a los tiempos estándares establecidos por la marca.

CONCLUSIÓN

Las empresas a lo largo de su vida pasan por distintas etapas que las pueden conducir a un estado de crisis. La falta de control y de neutralización del proceso de crisis amenaza la viabilidad empresarial pudiendo provocar una ruptura, incluso, con consecuencias irreversibles. Por esto, el abordaje de soluciones requiere planes integrales y estratégicos que, bien concebidos, pueden lograr una realidad mejor y más fortalecida que la existente antes de la crisis, en tanto estos procesos permiten también explorar y conocer las fortalezas del sistema y potenciarlas y a la vez tomar conciencia de las debilidades y neutralizarlas.

Como consecuencia de la reforma introducida al art. 190 de la LCQ por la ley 25589 se puede distinguir la continuación “Judicial”, regida por los arts. 189 a 199 de la LCQ. El juez será el director del concurso y el síndico, con la colaboración y el asesoramiento de los especialistas designados, será el encargado de instrumentar la reorganización empresarial, efectuando las modificaciones apropiadas para hacer económicamente viable la empresa, evitando caer en innecesarios alargamientos de los procesos de quiebra.

Nadie puede dudar de la imprescindible necesidad de crear fuentes de trabajo y, “refundar la empresa” manteniendo la unidad productiva, validando la vía de la continuación de la explotación en la quiebra, arts. 189 y 190 de LCQ.

Luego de haber expuesto los temas durante el desarrollo del trabajo de investigación, podemos concluir que la unidad de negocio Post Venta es sumamente importante para el crecimiento de la empresa y por lo tanto la misma debe ser explotada con la responsabilidad y seriedad que amerita.

Para atacar el tema de la productividad del taller, que es uno de los indicadores más importantes, lo que el Síndico hizo fue correr una hora el

horario de ingreso, tanto de los asesores como de los operarios, ya que pudo comprobar que los clientes comenzaban a llegar después de las 08:30 hs. Con esto se logró matar el tiempo muerto de taller que se producía durante esa primera hora de la mañana y así aumentar la productividad, lo que se traduce en aumento de trabajo y de facturación.

Con respecto al Rendimiento, se puede observar que el mismo está por encima del 100 %, esto quiere decir que los operarios están trabajando de manera muy eficiente ganándole a los tiempos estándares establecidos por la marca,

En lo que respecta al control físico de órdenes de reparación, se logró cambiar la mentalidad de los asesores de servicios y así comprendieron la importancia de que las mismas estén totalmente completas, con todos los requerimientos exigidos por la marca. De esta manera los indicadores, en cuanto a estos controles, comenzaron poco a poco a aumentar y acercarse a lo establecido por la marca. Entonces, podemos decir que el proyecto será exitoso, siempre y cuando, los trabajadores tomen conciencia de la envergadura que conlleva resurgir y mantener a la fallida en condiciones de operatividad. El éxito de la continuación no depende solamente de la calidad de la mano de obra, sino también de la capacidad de los asociados para gestionar el negocio y tomar decisiones, teniendo en cuenta que la participación de los trabajadores en la lucha por la superación de la crisis es, en algunos casos, el principal activo.

De acuerdo a lo expuesto, vimos que cuando el valor patrimonial de la sociedad no permite satisfacer su pasivo, los accionistas perderán interés en la gestión, y los acreedores, en cambio pasan a tener interés fundamental en la prosecución exitosa de la actividad. Bajo esta premisa pudimos demostrar mediante una serie de análisis, la importancia que tiene la gestión administrativa-financiera, y cómo con tan solo algunos cambios, los resultados podrían mejorar, sin la necesidad de aumentar los costos ni la estructura, y así evitar que la empresa ingrese en un estado de cesación de

pagos o en caso de ya haberlo hecho, el Síndico podrá agregar valor a la empresa con tan solo estas modificaciones y luego enajenar la misma, que es la hipótesis bajo análisis.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

ROVIRA, Alfredo L., Empresa en Crisis (Buenos Aires, Astrea, 2005) citado por TURNIANSKY, Patricia Mirta, Protección de la Empresa en Marcha. La continuación de la explotación por la cooperativa de trabajadores, VI Congreso Iberoamericano de Derecho Concursal (Rosario, septiembre de 2010).

RUBÍN, Miguel Eduardo, La continuidad de la actividad empresarial en la quiebra (Buenos Aires, Ad-Hoc, 1991).

QUINTANA FERREIRA, “La ley concursal (decreto ley 19551/72), ED, 62-520, citado por FASSIGEBHARDT en la ley comentada, ASTREA.

FASSI, S.-GEBHARDT, M. “Concursos- Comentario exegético de la ley 19551 con las reformas de la ley 22917 y jurisprudencia actualizada”, Edit. ASTREA, 1992.

JAUREGUIBERRY, Luis M., “La continuación de la empresa en el anteproyecto de la ley de regímenes concursales argentinos”, ED, 32-905.

RICHARD, Efrain H., “Notas en torno a la ley 18832 modificatoria de la ley de quiebras – (La protección de la empresa)”.

LE PERA, Sergio, Cuestiones de derecho comercial moderno (Buenos Aires, Astrea, 1974) citado por JUNYENT BAS, Francisco, El debate sobre las cooperativas de trabajo, V Congreso Iberoamericano sobre la

insolvencia y VII Congreso Argentino de derecho concursal (Mendoza, octubre de 2009).

ZAVALA RODRÍGUEZ, Miguel A., Derecho de la empresa (Buenos Aires, Depalma, 1971) citado por JUNYENT BAS, Francisco, El debate sobre las cooperativas de trabajo, V Congreso Iberoamericano sobre la insolvencia y VII Congreso Argentino de derecho concursal (Mendoza, octubre de 2009).

ETCHEVERRY, Raúl A., Manual de derecho comercial (Buenos Aires, Astrea, 1977) citado por JUNYENT BAS, Francisco, El debate sobre las cooperativas de trabajo, V Congreso Iberoamericano sobre la insolvencia y VII Congreso Argentino de derecho concursal (Mendoza, octubre de 2009).

RICHARD, E.H., en Notas en torno a la ley 18832, LL, T 142.

PEREYRA, A. “El principio de separación empresario – empresa y la implementación de un plan de reorganización en el tratamiento de las crisis económicas”, VIII Congreso Argentino de Derecho Societario y IV, octubre 2001, Tomo V.

ESCANDELL, José, Las cooperativas de trabajo en la ley de quiebras. Visión crítica de la reforma proyectada (s.l., Astrea, 2005).

FREUND, Julien, en SCHLEMONSON, Aldo, Análisis organizacional y empresa unipersonal (Buenos Aires, Paidós, 1997). Visión crítica de la reforma proyectada (s.l., Astrea, 2005).

MONTECCHIARINI, C. – PIAGGIO, F. “Plan de reorganización empresaria”, abril de 2002, trabajo inédito. (UNIVERSIDAD AUSTRAL de Rosario).

PULGAR, J., la reforma del derecho concursal comparado y español”, Edit. Civitas S.A.

SEGAL, Rubén, (1978), Sindicatura concursal, Buenos Aires: Ediciones Depalma.

ARGERI, Saúl A. (1991) y ARGERI GRAZIANI, Raquel C.E., (1976), El síndico en el Concurso Preventivo, Buenos Aires: Librería Editora Plantense.

b) Otras Publicaciones:

Consulta a bases de información en Internet:

<http://es.scribd.com/doc/142222947/Causales-de-Excusacion-o-Recusacion-Del-Sindico#scribd>.

Consulta a bases de información en Internet:

www.economicasup.edu.ar/06publicaciones/información/anuario%2002/stacc-o-199.pdf.

Ley de Concursos y Quiebras, N° 19.551, (t.o. 1972 y modif. Edit. Depalma).

Ley de Concursos y Quiebras, N° 24.522, (t.o. 1995 y modif.).

Reglamentación de la ley 24467, “REGIMEN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS – LEY 24467”, comentada y concordada con los decretos reglamentarios 737/95 y 908/95, Edit. ASTREA).

“Reorganization” del derecho americano, del “Redressement” francés o de la “Gestao controlada” portuguesa y, de forma más dudosa, de la “amministrazione straordinaria” italiana.

INFORME DEL SINDICO Artículo 190º LCQ Jornadas de Derecho Concursal – Mendoza, Septiembre de 2004 – Cr. NEDEL, Oscar.

III Jornada Nacional de Derecho Contable – La Plata; IV – Cuestiones Societarias y Concursales.

ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
Resumen.....	2
Prologo.....	4

CAPÍTULO I

Estado de Cesación de Pagos

1.- Evolución normativa.....	5
2.- Estado de Cesación de Pagos.....	9

CAPÍTULO II

La empresa y su reorganización

1.- Definiciones de empresa.....	15
1.1.- Crisis de la empresa.....	19
1.2.- Análisis acerca de la viabilidad económica de la empresa.....	20
2.- Plan de reorganización.....	21
2.1.- Conservación y reorganización de la empresa.....	22

CAPÍTULO III

El síndico

1.- Introducción.....	24
2.- Trámite común para todos los procesos.....	25
3.- La conservación y reorganización de la empresa a partir de la	

continuaación de la explotación.....	26
3.1.- Continuaación de la actividad empresaria.....	26
4.- Posibilidades frente a la resolución que dicta la quiebra.....	27
5.- Liquidación patrimonial.....	30
6.- El Síndico.....	30

CAPÍTULO IV

Caso Práctico

1.- Introducción.....	36
2.- Proceso de taller.....	36
2.1.- Análisis de los resultados.....	39
2.2.- Control físico de órdenes de reparación.....	40
2.3.- Resultado de la última auditoría.....	43
3.- Análisis de la capacidad del taller.....	45
Conclusión.....	48
Índice Bibliográfico.....	51
Índice.....	55