

# ZONA DE CRISIS Y RESPONSABILIDAD DE LOS ADMINISTRADORES

**Fernando Javier Marcos**

## SUMARIO

Cuando la sociedad ingresa en una zona de crisis patrimonial los deberes fiduciarios de los administradores no cambian de destinatario en el régimen legal argentino, es decir, la sociedad e, indirectamente, los socios.

En cambio, sí se activa el deber de obrar con mayor cuidado y pleno conocimiento de las cosas que prevé el artículo 1725 del Código Civil y Comercial, agravando así la valoración de la responsabilidad de los administradores, quienes deberán llevar a cabo todos los actos y gestiones, en cuanto de ellos dependa, para prevenir, no agravar o mitigar el daño que la pre-insolvencia o la insolvencia puedan causar a los acreedores sociales (artículo 1710, Código Civil y Comercial).

Su responsabilidad, especialmente regida por los artículos 59 y 274 de la ley 19.550, no se altera, pero en estos casos, deben proceder con mayor celo y buena fe, considerando especialmente toda acción razonable a su alcance para evitar perjudicar a los acreedores, cuyos créditos deber ser satisfechos previamente para que los socios puedan volver a percibir sus dividendos.

Ello, sin perjuicio de quedar expuestos, en su caso, a las acciones de responsabilidad que el artículo 279 de la ley 19.550 les concede a tales acreedores e, incluso, a los socios.

## I. Introducción

Las cosmovisiones sobre el especial capítulo del derecho societario de la responsabilidad de los administradores son diversas y se acrecientan cuando el obrar de estos se evalúa frente a la crisis de la compañía, concepto que comprende necesariamente etapas previas a la insolvencia —esta identificada en nuestra ley concursal con la cesación de pagos—, es decir, cuando comienzan las dificultades para enfrentar el cumplimiento de las obligaciones, muchas veces asociada a progresivos procesos de infrapatrimonialización.

En particular, desde la sanción de la ley 26.994 que dio vida en nuestro ordenamiento jurídico al nuevo Código unificado y, entre otras, a parciales reformas al texto de la ley 19.550, los abordajes y los alcances de aquella responsabilidad, básicamente de gestión y de administración de una empresa —esta última, característica constitutiva impuesta a la sociedad por el artículo 1° de la ley 19.550— y, por cierto, de un *patrimonio ajeno* —el de la sociedad—, se han profundizado con importantes análisis y argumentos.

Con distintos matices, están quienes se apoyan en la ley societaria como norma especial y, por lo tanto, de aplicación preferente frente a las normas del Código Civil y Comercial, aunque sin dejar de reconocer la vigencia de las normas que informan la teoría general de la responsabilidad civil regulada en el Código Civil y Comercial —y, anteriormente, en el Código Civil—, en tanto no se opongan a las reglas del régimen societario, grilla en la que me ubico. Pero también se encuentran aquellos que, con una perspectiva más integradora de las normas especiales y del Código citado, arriban a conclusiones que, con una apreciación menos rigurosa del artículo 150 y, definitivamente más amplia de los artículos 1°, 2° y 3°, todos

del Código Civil y Comercial, abren la posibilidad de extender la responsabilidad de los administradores de sociedades sobre la base de reglas previstas para los administradores de personas jurídicas privadas en general.

Estas maneras de pensar, interpretar y aplicar el derecho societario no solo se refleja en el campo de la responsabilidad, sino que además, se expresa en el estudio de diversos temas vinculados directamente con las sociedades, como por ejemplo, el concepto y rol del capital social, especialmente cuando se ingresa en la compleja —a la hora de establecerla en la práctica— *zona de insolvencia*, o sea, “aquel estado de la sociedad en la que se encuentra en dificultades para atender normalmente su pasivo”<sup>1</sup>.

## 2. Zona de crisis y zona de insolvencia

2.1. Personalmente, prefiero referirme a esta particular situación patrimonial como *zona de crisis*, en lugar de *zona de insolvencia*, no solo para evitar que se la pueda vincular conceptualmente —al menos en el ámbito del derecho argentino— con la insolvencia misma o cesación de pagos, sino para incluir dentro de esta denominación a la *pre-insolvencia*, o sea, esa instancia donde comienzan a vislumbrarse las dificultades económicas y financieras con rasgos de generalidad sobre el patrimonio que, habitualmente —por no decir casi siempre—, salvo situaciones sorpresivas que degeneran en una insolvencia directa motivada por algún evento grave que la desencadena, preceden a la cesación de pagos —insolvencia económica— que regula nuestra ley concursal, en muchas ocasiones asociada a progresivos procesos de infracapitalización material o de infrapatrimonialización.

Esta *zona de crisis* considero que es la forma adecuada de identificar ese período temporal que comienza cuando aparecen esas primeras alarmas o alertas que, por su relevancia, reiteración o paulatino agravamiento, no pueden pasar desapercibidas para un administrador que se desempeña con el debido cuidado que exige la responsabilidad profesional del *buen hombre de negocios* que asumió al aceptar gestionar y administrar los negocios societarios y el patrimonio de dicho ente.

Me refiero a señales como el sobreendeudamiento de la compañía, la falta de liquidez o el insuficiente flujo de caja para cumplir con las obligaciones asumidas y exigibles o para llevar cumplir con el objeto social, o la infracapitalización y, en especial, la *infrapatrimonialización* de la sociedad ya citadas.

Hago hincapié en este concepto de la infrapatrimonialización, porque, sin desconocer la función que la ley da al capital social, es definitivamente el *patrimonio* social, o sea, el conjunto de bienes que integran el patrimonio de la sociedad la verdadera garantía para los acreedores, algo que se desprende con precisión de los artículos 242 y 743 del Código Civil y Comercial, que también impactó favorablemente en las personas jurídicas privadas al disponer que estos sujetos deben tener un *patrimonio* (artículo 154, Código Civil y Comercial). A tal punto es su relevancia, que se establece como causal de disolución, no la pérdida del “capital” sino “el agotamiento de los bienes destinados a sostenerla”, o sea, su patrimonio (artículo 163, inciso “i”, Código Civil y Comercial).

Lamentablemente, no corrió la misma suerte la ley 19.550, pues sigue sosteniendo el concepto de capital social “nominal” (artículo 11, inciso 4º) y como causal de disolución “la

<sup>1</sup> LORENTE, Javier, “Pautas de conducta de los administradores sociales cuando la sociedad se encuentra en ‘zona de insolvencia’. Responsabilidad hacia terceros (acreedores)”, ponencia presentada en el IX Congreso Argentino de Derecho Societario. V Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa”, libro de ponencias, p. 468.

pérdida de capital social” (artículo 94, inciso 5º), con las graves y, en principio, casi automáticas consecuencias que en la responsabilidad de los administradores prevé el artículo 99, cuando es obvio que lo verdaderamente relevante es el patrimonio de la sociedad y su suficiencia para responder por el pasivo<sup>2</sup>.

Como lo enseñó Vivante, “este capital nominal y abstracto (*nomen juris*) llena frente al patrimonio o capital real, la función de un recipiente destinado a medir el grano, que ora supera la medida, ora no llega a colmarla. La confusión entre estos dos instrumentos de la vida social, el uno formal y el otro material, puede dar lugar a muchos equívocos peligrosos para la interpretación de la ley, si no se les tiene bien diferenciados”<sup>3</sup>.

Sin ingresar en un debate que supera el objeto de estas líneas, aun cuando se pretenda sostener que el capital nominal cumple una función de garantía, en rigor de verdad, ello representa “una absoluta falacia argumental impedida de cumplir fin tuitivo alguno”<sup>4</sup>, pues el valor que representa ese capital solo se mantiene invariable en la contabilidad, dado que inmediatamente a la constitución de la sociedad esos fondos pueden ser aplicados al giro del negocio, significando ello, en los hechos, que puede ser consumido inmediatamente al día siguiente de ser conformado el ente.

2.2. Ahora bien, hablar de *zona de crisis* tienen importancia, porque la solvencia de un sujeto tiene diversas aristas que no se reducen a la mera cesación de pagos como detonante de los problemas que lo van llevando hasta las puertas del concurso.

Los bienes que conforman el patrimonio de una persona, la relación de su activo y pasivo —solvencia económica— y la capacidad de aquel para pagar —repago— en términos de liquidez, o más precisamente, “de poder satisfacer sus obligaciones con los medios regulares disponibles”<sup>5</sup> de acuerdo a su situación patrimonial —económica y financiera—, determinan su *solvencia (in bonis)* o, en caso contrario, su *insolvencia (in malis)*, supuestos reconocidos por el ordenamiento legal y que según la forma como se manifiesten van a producir distintos efectos, siendo el último de ellos —la cesación de pagos— *conditio sine qua non* para dar paso a la apertura del concurso preventivo.

La solvencia en sí, exige que se den dos requisitos que han sido calificados como *estático* y *dinámico*<sup>6</sup>. El primero, se presenta cuando el pasivo es inferior al activo que debe atender, o sea, que se presenta como un mero desequilibrio aritmético —*solvencia contable*—, mientras que el restante, se configura cuando el deudor puede cumplir regularmente sus obligaciones exigibles —*solvencia económica*—.

Contrariamente, la sola *insolvencia contable* —desequilibrio aritmético-estático, entre un activo menor que el pasivo— no alcanza para abrir el concurso, sino que es necesario que se presente y exteriorice la *insolvencia económica* o cesación de pagos —sinónimo jurídico

2 VIVANTE, Cesar, *Tratado de Derecho Mercantil*, Madrid, Ed. Reus, 1932, Vol. II, p. 207: “El patrimonio de una sociedad es el conjunto de todas las relaciones jurídicas de que ella es titular, relaciones de propiedad, de goce y de garantía sobre cosas corporales e incorporales. Dicho patrimonio es esencialmente mudable según las vicisitudes de la industria, pero conserva constantemente los caracteres jurídicos de una universalidad de derecho, inscripta y perteneciente al ente social. ... En contraposición al patrimonio o capital efectivo, esencialmente mudable, existe el capital nominal de la sociedad, fijado establemente por una cifra contractual, que tiene una función contable y jurídica, una existencia de derecho y no de hecho. Todos los esfuerzos legislativos tienden a hacer coincidir el valor del patrimonio social con el importe del capital en el momento en que se constituye la sociedad; después de esa momentánea coincidencia desaparece favorable o desfavorablemente, según las vicisitudes económicas de la sociedad”.

3 *Ibidem*, p. 208.

4 LÓPEZ TILLI, Alejandro, *Financiamiento de la empresa*, Buenos Aires, Ed. Astrea, 2010, p. 43.

5 GEBHARDT, Marcelo, *Prevención de la insolvencia*, Buenos Aires, Ed. Astrea, 2009, p. 9.

6 PORCELLI, Luis A., *Régimen Falencial – Análisis Metodológico*, Buenos Aires, Ed. Hammurabi S.R.L., 2010, p. 45.

de la insolvencia para la legislación argentina—, para cuya conformación se prescinde de aquel desequilibrio estático entre activo y pasivo, para materializarse ante el estado de impotencia del patrimonio para hacer frente o cumplir con las obligaciones que lo gravan ante la exigibilidad de las prestaciones adeudadas<sup>7</sup>.

El problema es que cuando ese estado adquiere tal relevancia para la ley concursal, es porque ya se ha consolidado una deficitaria situación económica, pero principalmente de orden *financiero*, porque lo que se ve esencialmente afectada es la liquidez del deudor, quien no cuenta ya con la disponibilidad de efectivo suficiente para atender sus obligaciones, ni con otros recursos regulares para hacerlo, tales como el acceso a la apertura de crédito bancario disponible o de otros bienes o recursos financieros fácilmente liquidables.

De ello se sigue la importancia de incluir en nuestro sistema legal como presupuesto objetivo la crisis, el sobreendeudamiento o sistemas de alertas como lo hace la legislación italiana.

2.3. Fijados estos conceptos básicos, puede advertirse que la crisis no es algo que se produce en forma repentina, sino que es un proceso que se va dando, al menos en gran parte de los casos, de manera paulatina, por lo que definir o advertir cuando se está ingresando en una zona donde los problemas se van a generalizar o, si se trata de una situación pasajera, estacional o específica que se va a poder sortear, no es tarea fácil.

Es que las empresas tienen dificultades a lo largo de su existencia, pero no todas son disparadoras de una crisis económica y financiera patrimonial que sea relevante como para repensar si la responsabilidad de los administradores debe sufrir algún tipo de cambio o giro especial, especialmente cuando la dinámica de los negocios lejos está de ser lineal.

Sin duda, resulta muchas veces difícil establecer cuándo comienza o se manifiesta esa zona de crisis. Autores como Junyent Bass, quien habla de “zona de insolvencia”, la ubican siguiendo lo establecido por el artículo 174 de la ley 24.522 —que extiende la responsabilidad concursal que prevé el artículo 173 de la ley concursal—, a los actos practicados hasta un año antes de la fecha inicial de la cesación de pagos<sup>8</sup>.

No obstante, en la práctica, los hechos económicos que la desencadenan no siempre aparecen con la contundencia o claridad, algo que complica su real determinación.

### **3. Marco legal y fáctico donde se dirime la responsabilidad de los administradores de sociedades**

Brevemente, decir que la ley 19.550 da pautas delimitantes de la responsabilidad de los administradores en sus artículos 59 y 274.

En el primero de ellos, dispone que “los administradores y los representantes de la sociedad deben obrar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios”, para luego hacerlos responsables ilimitada y solidariamente, por los daños y perjuicios que resultaren de su acción u omisión cuando incumplan con tales deberes.

A su vez, el artículo 274 mencionado, establece que “los directores responden ilimitada y solidariamente hacia la sociedad, los accionistas y los terceros, por el mal desempeño de su cargo, según el criterio del artículo 59, así como por la violación de la ley, el estatuto o el re-

<sup>7</sup> BERSTEIN, Omar R., *Inminente Cesación de Pagos – Necesaria ampliación del presupuesto objetivo del concurso preventivo*, Buenos Aires, Ed. Astrea, 2018, pp. 17-24.

<sup>8</sup> JUNYENT BAS, Francisco, conferencia dictada en el marco de la Jornada sobre “Disolución por pérdida de capital social y concurso”, organizada por los Institutos de Derecho Concursal y de Derecho Comercial, Económico y Empresarial del Colegio de Abogados de San Isidro, realizada 8/6/2022, donde también disertó el Dr. Ariel A. Dasso.

glamento y por cualquier otro daño producido por dolo, abuso de facultades o culpa grave”. Como lo describió Otaegui, el artículo 59 mencionado, “incluye la responsabilidad por las funciones de gestión operativa y empresaria sujetas a las pautas de lealtad y diligencia, y la responsabilidad por las funciones de representación y cogestión societarias reguladas por la ley o el estatuto, lo que constituye la responsabilidad por *la violación de la ley, el estatuto y el reglamento*, que explicita la LS, art. 274”<sup>9</sup>.

Estas normas definen y delimitan la responsabilidad de los administradores societarios en forma específica y por encima de cualquier otra contenida en el Código Civil y Comercial, pues rige la prelación normativa de la ley societaria frente al Código, tal como lo regula el artículo 150 de este último, en virtud del principio de la *lex specialis* que da preferencia a la norma específica frente a otra de aplicación más general<sup>10</sup>.

Y cuando nos adentramos en las reglas concursales, es decir, a las que regulan la situación patrimonial del deudor *in malis*, también adquieren relevancia preceptos como el artículo 142 y, en especial, el artículo 173 de la ley 24.522 que se ocupa de la responsabilidad concursal. Esta última se activa siempre que se acredite el *dolo*, como único factor de atribución admitido por la norma, que fue remozado y reformulado por el artículo 1724, segunda parte, del Código Civil y Comercial.

Un aspecto a tener en cuenta es el *riesgo empresarial* que caracteriza a los negocios y a la actividad de estas organizaciones con independencia de su envergadura. Los empresarios “se desenvuelven dentro de un mercado de riesgo constante”<sup>11</sup>, circunstancia y contexto del que no se puede prescindir para efectuar un diagnóstico útil y, principalmente, para proponer alternativas o salidas útiles y de posible realización para superar la crisis.

La visualización y comprensión de tal estado de riesgo cierto, deja expuesto que el administrador no es responsable por el resultado de los negocios.

Es así que, para evaluar el proceder de quien ejerce la administración de acuerdo a los deberes legales a cargo, pero también, para también dar previsibilidad y seguridad a estos, nace en el derecho inglés y luego se desarrolla en el derecho norteamericano la denominada *business judgment rule* —regla de juicio empresarial, de los negocios, de discrecionalidad—, que permite deslindar responsabilidad a los administradores societarios cuando estos obraron de buena fe, en pos del interés social —sin interés personal—, con diligencia profesional y considerando la información disponible<sup>12</sup>.

Todas estas reglas, tienen presente el contexto donde tiene lugar la actividad empresarial que no es otro que el mercado, el cual, si bien no puede servir como excusa, representa ese marco donde debe medirse el deber de cuidado y de previsibilidad para confrontar conducta obrada con la debida —del buen hombre de negocios—, para lo cual, tal como lo establecía el artículo 512 del código Civil, ahora replicado básicamente por el 1724 del Código Civil y Comercial cuando da el concepto de culpa, la medida de la omisión de la diligencia debida está determinada *por la naturaleza de la obligación y las circunstancias de las personas, el tiempo y el lugar* —culpa en concreto—.

Esta señera norma que opera como soporte fundamental de un sistema que, a pesar de los

9 OTAEGUI, Julio C., *Administración Societaria*, Buenos Aires, Ed. Ábaco de Rodolfo Depalma, 1979, p. 389.

10 NINO, Carlos S., *Introducción al Derecho*, Buenos Aires, Ed. Astrea, 1984, p. 275.

11 DOBSON, Juan Ignacio, *Interés Societario*, Buenos Aires, Ed. Astrea, 2010, p. 144.

12 Proyecto de Reforma de la Ley General de Sociedades 19.550, año 2019, elaborado por la Comisión integrada por los doctores Rafael N. MANÓVIL, Guillermo R. RAGAZZI, Alfredo L. ROVIRA, Gabriela S. CALCATERRA y Arturo LIENDO ARCE. Véase su artículo 59 quinquies.

avances de la responsabilidad objetiva, continúa asentado sobre la base de la *culpa* (véase artículo 1721, *in fine*, Código Civil y Comercial).

Sería jurídicamente irrazonable y absurdo, por ejemplo, responsabilizar a un administrador que, a pesar de su diligencia, no puede impedir la insolvencia de la sociedad si la empresa es condenada por “la ley del mercado”<sup>13</sup>.

#### 4. Zona de crisis y responsabilidad: ¿Qué cambia?

4.1. Pues bien, ingresando ya en el objetivo propuesto, se debe tener presente que el deber de diligencia y lealtad del buen hombre de negocios que directamente tiene como destinataria a la sociedad e, indirectamente, a sus socios, inexorablemente lleva implícito el deber de obrar con buena fe, de ejercer regularmente los derechos, sin incurrir en fraude a la ley y causar un daño injustificado —violación del deber jurídico de no dañar—, razón por la cual, tal accionar y dentro de esos parámetros, indirectamente va a redundar en beneficio de los acreedores de la sociedad.

Sostengo esto, porque no sería jurídicamente admisible y, menos aún, viable, administrar, gestionar y, a partir de ello, hacer negocios en el marco del objeto social y en beneficio del ente —y, a la postre, de sus socios—, sin cumplir a su vez, con los principios y preceptos que instituyen los artículos 9, 10 y 12 del Código Civil y Comercial, implícitamente contenidos en los artículos 59 y 274 de la ley 19.550.

Estos deberes legales condicionan y determinan el contenido y alcances de esa conducta debida que es exigible a los administradores de la sociedad, que le imponen obrar con prudencia, previsibilidad, cuidado y lealtad, además de motorizar las acciones necesarias para desempeñar correctamente su cargo en beneficio de la sociedad y los socios.

Frente a esto, corresponde ahora preguntarnos qué sucede si la sociedad ingresa en esa zona de crisis patrimonial porque comienzan a surgir esas señales de alerta: ¿se produce algún cambio sustancial en la responsabilidad de los administradores?

Ante ello se ha dicho que se produce un cambio de dirección de los deberes fiduciarios de los administradores —deber de cuidado/diligencia y de lealtad— hacia los acreedores sociales.

Lorente, señala que “constituye un principio particular del sistema concursal norteamericano el que los deberes fiduciarios de cuidado y lealtad que los administradores sociales y gerentes deben a la sociedad y los accionistas, emanados ellos de las leyes societarias locales (dictadas por cada Estado), cuando la entidad ingresa en lo que denominan “zona de insolvencia”, entonces, tales deberes fiduciarios sujetos a la regla de interpretación o juicio empresarial se amplían (en lo que a sujetos beneficiarios de tales deberes) hasta alcanzar a los acreedores”<sup>14</sup>.

Otros entiende que tales “deberes fiduciarios de los administradores sociales no mutan ni deben mutar de beneficiario, aun cuando la sociedad se asome a la zona de insolvencia”<sup>15</sup> o de crisis, como la hemos designado en párrafos precedentes.

13 SEGAL, Rubén, *Acuerdos Preventivos Extrajudiciales*, Buenos Aires, Ed. Abeledo-Perrot, 1998, p. 21.

14 LORENTE, J., *op. cit.*, p. 470.

15 DURPAT, Diego A. J. y PALAZZO, Carlota, “Deberes fiduciarios de los administradores de sociedades en zona de insolvencia. ¿Deben mutar a los acreedores?”, *La Ley*, 6 de junio de 2022, p. 4.

4.2. Si bien esto demanda un desarrollo más profundo que el que admiten estas líneas, ello no me impide establecer algunas pautas útiles para aplicar a estos casos que, en modo alguno, invalidan los criterios comentados en términos muy generales en los párrafos precedentes.

En primer término, no creo necesario hablar en el derecho argentino de un desplazamiento o mutación de deberes fiduciarios cuando la sociedad se encuentra en una situación de crisis patrimonial, más o menos instalada o definida, como la planteada.

Entiendo que, frente a la crisis, el deber de obrar con diligencia y lealtad de un buen hombre de negocios que se viene comentando, lo que hace es exigir de los administradores un mayor deber de actuar con diligencia, previsibilidad y prudencia en la gestión de los negocios sociales y del patrimonio de la sociedad que es la garantía de los acreedores, pues solo luego de satisfacer sus créditos los socios podrán percibir nuevamente —si correspondiere— dividendos.

Por lo tanto, si los administradores no cumplen con tales deberes, particularmente al no desplegar las acciones que de ellos dependan para prevenir, no agravar, o disminuir los daños y perjuicios que el estado de pre-insolvencia o la insolvencia pueda causar a los acreedores sociales, se hará efectiva también su responsabilidad personal frente a estos si, además de acreditarse los presupuestos generales de la responsabilidad civil —antijuridicidad, daño, hechos de atribución y relación de causalidad adecuada— fundamentalmente se demuestra se ha transgredido, en todo o en parte, lo dispuesto por los artículos 59 y 274 de la ley 19.550.

En tal caso, los acreedores cuentan a su favor —y también de los socios— con las acciones individuales que prevé el artículo 279 de la ley 19.550.

Sucede que solo existe una forma lícita de ser diligente. Si el administrador obrara para favorecer a los socios en perjuicio de los acreedores mal podría hablarse de “diligencia”, pues esta supone un comportamiento lícito que en este caso no se daría.

Para hablar de lealtad y diligencia de un buen hombre de negocios debe haber obrado lícitamente cumpliendo con tales deberes y, si no hizo, aún en medio de una crisis tomando las medidas a su cargo también habrá procedido correctamente respecto de los acreedores sociales.

De ahí que no cambian de dirección o de norte los deberes fiduciarios, sino que estos se mantienen enfocados en la sociedad e, indirectamente en los socios.

4.3. Dije que en nuestro ordenamiento no es determinante evaluar si existe un cambio, redirección o mutación de los llamados deberes fiduciarios.

Sucede que contamos con un precepto, el artículo 1725 del Código Civil y Comercial —versión remozada del artículo 902 del Código de Vélez— que se conecta perfectamente con el régimen de responsabilidad societario si alterar el contenido y alcances de este último en absoluto.

Desde la plataforma que brinda el citado artículo 1725, se puede sostener que lo único que cambia, sin necesidad de efectuar complejos análisis de situación y de alternativas posibles, es el incremento o ampliación de esos deberes fiduciarios de cuidado y lealtad que, en lo relacionado con el deber de diligencia particularmente, cuando la norma mencionada dispone como pauta de valoración de la conducta obrada —por el administrador, por ejemplo— que, “cuando mayor sea el deber de obrar con prudencia y pleno conocimiento de las cosas, **mayor es la diligencia exigible al agente y la valoración de la previsibilidad de las**

**consecuencias"** (no resaltado en negrita e corresponde).

Perfectamente, esa mayor exigencia y, bajo tales condiciones, o sea, el mayor obrar con prudencia y pleno conocimiento que se espera de un administrador societario, también puede ser aplicable a la lealtad.

Por complejo que resulte, esto es lo que simplemente ocurre.

Cuando una sociedad ingresa en esa zona de conflicto patrimonial generalizado, lo que se agrava es el deber de cuidado y lealtad con el que deben actuar los administradores, quienes deben obrar con buena fe, profesionalismo, previsibilidad y prudencia al gestionar la crisis. Es así, porque se agrava la valoración de su conducta, lo que no significa exigirles aquello que no está a su alcance, sino un accionar útil, oportuno y responsable ante la crisis. Ello implica que, de ser necesario y de corresponder, sometan a la sociedad al procedimiento concursal que corresponda, para tutelar la empresa, los bienes que la integran y el crédito, lo que implicara para estos ingresar en un régimen aún de mayor exigencia como es el que regulan los artículos 16 y 17 de la ley 24.522.

Todo esto significa que, deben obrar con buena fe y celo, tutelando el patrimonio social, cuya integridad y protección es vital, porque ahora esos bienes tienen un principal destinatario si la insolvencia no se puede superar: la masa de acreedores.

Como se puede apreciar, las reglas de la responsabilidad civil aplicadas con razonabilidad y con la coherencia que manda el artículo 2º, *in fine*, del Código Civil y Comercial, en este caso, el artículo 1725 mencionado, se ajustan perfectamente y permiten modalizar los alcances de la conducta esperada de los administradores quienes, ante la crisis, deberán con una mayor diligencia y previsibilidad para proteger el patrimonio de la sociedad que es la garantía final de los acreedores.

## 5. Conclusión

Cuando la sociedad ingresa en una zona de crisis patrimonial, los deberes fiduciarios de los administradores no cambian de destinatario en el régimen legal argentino, es decir, de la sociedad y de los socios.

No obstante, se activa el deber de obrar con mayor cuidado y pleno conocimiento de las cosas que prevé el artículo 1725 del Código Civil y Comercial, agravando así, la responsabilidad de los administradores, quienes deberán llevar a cabo todos los actos y gestiones para prevenir, no agravar o mitigar el daño que la pre-insolvencia o la insolvencia puedan causar a los acreedores sociales, en cuanto de ellos dependa artículo 1710, Código Civil y Comercial).

Su responsabilidad, especialmente regida por los artículos 59 y 274 de la ley 19.550 no se altera, pero obliga a los administradores societarios a proceder en casos como el que se vienen analizando, con mayor celo y buena fe, considerando especialmente toda acción a su alcance para evitar perjudicar a los acreedores, cuyos créditos deber ser satisfechos previamente para que los socios puedan volver a percibir sus dividendos.

Ello, sin perjuicio de quedar expuestos, en su caso, a las acciones de responsabilidad que el artículo 279 d el la ley 19.550 les concede a tales acreedores e, incluso, a los socios.