

## **LAS DIFICULTADES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS PERMANENTES Y LA RESPONSABILIDAD EN LA ACTUACIÓN DE LOS ADMINISTRADORES**

POR WALTER RUBÉN TON

### ***Sumario***

El administrador societario debe estar atento a no actuar riesgosamente en la llamada zona de insolvencia, puesto que el riesgo empresario no es su responsabilidad, pero sí lo es su no actuación oportuna.

Ser administrador societario requiere actuar como un buen hombre de negocios para no ser responsabilizado.

Un buen hombre de negocios cuando comienzan las dificultades financieras debe actuar y dicha actuación es indispensable cuando éstas se transforman en económicas y son permanentes.

El proceso concursal debe ser el último remedio, como la terapia intensiva lo es para el enfermo, pero de ser necesario hay que utilizarlo.

El administrador societario no es un apoderado que recibe instrucciones de su mandante debe actuar como el órgano societario que es.

Una buena gestión requiere dar los remedios en tiempo y en forma adecuada, si el administrador no lo hace deberá responder en forma solidaria e ilimitada por el perjuicio que cause a la sociedad, pero el administrador no responde de ninguna manera por el riesgo empresario.

### ***Desarrollo del tema***

El administrador societario debe actuar como un buen hombre de negocios. Sus decisiones deben ser tomadas no por

las instrucciones recibidas como si fuera un apoderado sino que, en su condición de órgano de la sociedad, debe tomar las decisiones basadas en sus conocimientos.

Cuando comienzan las dificultades financieras, están dando un alerta temprano de que esa empresa está en dificultades, si se actúa a tiempo puede ser solucionado el inconveniente, pero si no se lo hace, se transforman en dificultades económicas que pueden llegar a ser permanentes.

Nuestra Ley de Sociedades delimita claramente las acciones de responsabilidad, la acción social de responsabilidad (artículo 276) ejercida por la sociedad, la acción social ejercida por los accionistas y la acción individual de responsabilidad. Pero todas van enderezadas a responsabilizar al director por su responsabilidad subjetiva.

La Ley de Quiebras también prevé una acción de responsabilidad, cuando sus representantes (artículo 173) dolosamente hubieren producido, facilitado, permitido o agravado la situación patrimonial del deudor o su insolvencia y en tal caso, deben indemnizar los perjuicios causados.

El administrador no está obligado a obtener resultados, pero sí a poner todos los medios que estén a su alcance para lograrlos, siendo la carga de la prueba de quien promueve la acción.

### ***Infracapitalización e insolvencia, ¿son lo mismo?***

No. Se debe dejar en claro que no estamos hablando de iguales situaciones.

Con respecto a la infracapitalización, discute la doctrina si existe o no y, en caso afirmativo, cuál es su límite, pero lo que no está discutido es su división según sea ésta originaria o derivada.

En el primero de los casos no nos cabe ninguna duda de que el administrador no tendrá responsabilidad, por ser el aporte a la sociedad y el objeto decidido por los accionistas integrantes del órgano de gobierno.

En la segunda situación, cuando en el transcurso del tiempo el capital social declarado no es coincidente con el patrimonio neto de la sociedad, la Ley de Sociedades, indica los límites a los que se puede llegar y la obligación del administrador, es poner en conocimiento de que se ha producido esa situación.

De todas maneras también hay que analizar si la disminución del patrimonio es dañina, o puede generar mayores ganancias en el futuro a través de alguna ingeniería financiera.

Más grave es el tema de la insolvencia. Si la sociedad está en cesación de pagos, conforme a la clásica definición de Yadarolla, es decir, cuando los recursos normales no alcancen para satisfacer las obligaciones normales y este estado sea permanente, no dudamos de que el director debe tomar urgentes medidas para no agravar la situación.

En la insolvencia siempre se trasladan los daños, bien sea a los terceros en su carácter de acreedores o a los socios, por eso el buen administrador debe evitar llegar a ese estado.

Tenemos que distinguir entre imputar las consecuencias del acto al administrador y que, por lo tanto deba responder ante los terceros a responsabilizarlo y que deba responder ante los socios.

Pero el problema en análisis, es antes de llegar a la insolvencia cuando aparece lo que la doctrina ha dado hoy en llamar la zona de insolvencia. La sociedad no está en cesación de pagos pero han comenzado las dificultades financieras, que son normalmente las primeras que aparecen. Es obligación inmediata del administrador en ese momento comenzar a tomar las medidas para intentar revertir esa situación, porque luego de ellas llegan las dificultades económicas y las mismas dejan de ser temporarias y se transforman en permanentes.

Tiene que analizar el pasivo corriente y ver si puede transformarse en no corriente y prever con un buen estudio de los flujos de fondos, si va a poder atenderse o no. Si la respuesta es negativa, habrá que llegar a otros remedios más extremos como el acuerdo preventivo extrajudicial con los acreedores o el concurso preventivo.

### ***¿Debe tomar medidas o informar?***

La obligación del administrador no se agota en informar la situación que está ocurriendo. Él es un profesional de la administración, por lo tanto, dentro de sus funciones debe buscar las medidas adecuadas para lograr una solución.

Y nos surge otro interrogante: ¿qué ocurre si los accionistas le aprobaron su gestión? Seguimos en la misma postura de que no lo exime dada su profesionalidad de buscar soluciones adecuadas.

Debe analizar con profundidad la viabilidad de la empresa. Si el resultado es afirmativo, deberá comenzar a ver su organización y hacerla eficiente.

Si no es viable, antes que los daños sean mayores deberá liquidarla rápida pero ordenadamente, para que el daño social sea menor.

Si la empresa es viable y su organización es adecuada, habrá que analizar las causas del desequilibrio financiero o económico que ha ocurrido y ver si éstas son solucionables.

Si son solucionables, muchas veces van a requerir de tiempo para ello y si las figuras concursales son la manera de lograrlo, deberá acudir a ellas.

### ***Responsabilidad de los administradores***

Surge acá el tema de la responsabilidad de los administradores. Debemos reiterar que el director no está obligado a obtener resultados, su obligación es de actuación, pero, ¿cómo debe actuar? ¿En qué momento debe solicitar su presentación en concurso?

Si la cesación de pagos ha llegado, no hay dudas de que debe hacerlo de inmediato, como decía la Ley de Quiebras anterior, dentro de los tres días de conocida la situación, pero cuando la dificultad es financiera, es mucho más difícil su situación. Recordemos que el administrador es un órgano que no depende de las instrucciones de los accionistas. Él debe actuar como un buen hombre de negocios y se encuentra solo para tomar la decisión.

El primer escalón probablemente sea recurrir al sistema financiero y pedir un crédito, pero acá deberá analizar con cuidado no abusar del mismo, para que no sea más dañina la solución.

A veces el remedio es reducir sueldos o disminuir la cantidad de mercaderías en stock, reducir los bienes de uso o desprenderse de las inversiones ajenas a la explotación principal.

No debe actuar tampoco con excesivo temor a tomar medidas extremas, porque el tiempo que transcurra, incrementará sus responsabilidades.

No llevar una contabilidad ordenada para poder efectuar todos estos análisis, si es causal de responsabilidad y grave conforme nuestra opinión.

En muchas ocasiones se produce la situación de administradores que se enriquecen y se empobrece la sociedad, esto evidentemente debe generar una sospecha sobre su actuación, pero la responsabilidad del administrador es independiente de

que se haya enriquecido o no, el mal administrador, en muchas oportunidades lo es también con sus bienes propios.

### **Conclusión**

El administrador no debe responder por el riesgo empresario, pero sí debe ser responsabilizado si ante la irrupción de las primeras dificultades financieras o económicas, no tomó adecuadas medidas para no hacer transitar a la sociedad por ese terreno, en el que su patrimonio se ve reducido cada día más. Ante tal situación, debe tomar las medidas técnicamente adecuadas para revertirla, sea pedir un crédito blando, disminuir sueldos, reducir stock, vender bienes improductivos, o desprenderse de inversiones ajenas al objeto. En caso de no lograr a través de estas medidas una solución, debe acudir en tiempo oportuno a un acuerdo preventivo extrajudicial o al concurso de acreedores.

Su responsabilidad es que no se diluya el patrimonio con intereses usurarios o con ejecuciones individuales de mucho costo. Debe actuar a tiempo, porque esa es la función de un buen administrador.

---

---

## **EL DIRECTORIO**

---

---