

La Responsabilidad Empresarial ante el estado de cesación de pagos de las compañías en crisis y la minimización de las consecuencias negativas sobre los stakeholders.

Germán Alberto Pizzano¹

Palabras clave: RSE, cesación de pagos, crisis, soluciones, costos, stakeholders.

Sumario:

La coyuntura económica actual de caída del Consumo afecta directamente al universo pyme, colocando a las empresas en estado de cesación de pagos de los arts. 1, 69, 79 y concordantes de la LCQ, **-especialmente en la actividad industrial-**, constituye un problema mal estructurado que inicia un **proceso de toma de decisiones que posibiliten la continuidad de la empresa**, de su actividad económica: como fuente de trabajo -de empleo directo e indirecto-; como dinamizador de la actividad económica por la continuidad del suministro de proveedores de insumos, logística, distribuidores, etc. ¿Qué criterios deben prevalecer en el proceso de toma de decisiones: puramente económicos – financieros? **¿O criterios basados en el paradigma de las RSE que impliquen la minimización de las consecuencias disvaliosas para los stakeholders?**. Se plantea un dilema de difícil solución porque las decisiones entre dos o más alternativas, pueden implicar consecuencias negativas para el macro y el micro entorno en el cual se desenvuelve la compañía.

1. Introducción

1.1. Presupuesto teórico de una Organización que cuenta con un Programa de RSE o en su defecto con compromiso social:

El presente trabajo parte del presupuesto teórico en el cual la Organización cuenta con un Programa de RSE o una Compañía B, o aun sin contar con un Programa de Gestión de la RSE, la organización tiene por convicción moral o religiosa un compromiso social².

Una compañía que cuente con un Programa de RSE, implica un costo de diseño y redacción del Programa, un presupuesto, un responsable de la gestión – o un equipo responsable de la gestión- en relación con otros sectores del organigrama de la empresa, un balance de la gestión, etc. ¿Pero si se plantea el problema de la cesación de pagos, que incidencia tendrá la RSE para gestionar la crisis?

1.2. La coyuntura económica Argentina de mediados de 2025:

La situación de coyuntura macroeconómica determinada por la apertura de importaciones, el atraso cambiario, el aumento promedio de las tasas de interés, la financiarización de la economía y niveles records de caída de la demanda, determina un estado de crisis para las compañías vinculadas a la actividad industrial: en los rubros textil, calzado, alimenticio, etc, colocan a la gestión de costos de las empresas por debajo del punto de equilibrio³, por lo cual, la situación crítica sostenida en el tiempo, provocan: primero el consumo de stock de capital, luego el endeudamiento, en pos de seguir produciendo para salvar la actividad económica, luego la crisis y finalmente el estado de cesación de pagos.

¹

² El Papa Francisco autorizó el 24/04/2021 la promulgación del decreto de la Congregación para las Causas de los Santos, que reconoce las virtudes de Enrique Shaw, declarado como Venerable al fundador de ACDE. A través de un decreto, el Papa confirmó la feliz noticia que renueva el compromiso de los hombres de empresa con valores humanos y cristianos. (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (<https://70aniosdehistoria.acde.org.ar/>)).

³ Informe de la UADE del 13 de Julio de 2025, reveló que, desde fines de 2023, la producción industrial aumentó un cuarto de su valor en dólares. La fuerte presión sobre competitividad se intensifica por la suba de costos energéticos, salariales e insumos. Instalada la crisis y el estado de cesación de pagos con los hechos reveladores conforme el art. 79 y concordantes de la LCQ

Un ejemplo de esta situación lo constituye la industria textil y de indumentaria, que atraviesa una crisis desde fines del año 2024 ³. La caída de las ventas causa por diversos motivos, entre los cuales se destacan la apertura económica por importación de bienes finales a través de nuevas plataformas de Marketplace popularizadas en el público consumidor como AliExpress, DHGate, Shein. La economía de escala de la producción industrial China sumado a que el Estado de la República Popular China es el propietario o controlante de los factores de producción, les posibilita la conquista de mercados globales mediante un dumping ⁴ contra el cual es imposible competir sin políticas públicas activas que prioricen la defensa de la producción y el empleo Nacional. ⁵

2. La cesación de pagos y sus consecuencias sobre los stakeholders

El estado de cesación de pagos de una compañía impacta en todo su micro y macro entorno.

A nivel societario puede generar conflictos por reproches de gestión entre socios, o tensiones entre los órganos de Gobierno, Administración y de Fiscalización, tensiones entre accionistas sindicados, etc, como por ejemplo impugnaciones de Asambleas art. 251 LGS, Intervenciones art. 113, 114 y concordantes LGS, etc.

A nivel de relaciones de producción, se producen conflictos individuales y/o colectivos del trabajo, que prima facie pueden ser abordados por el Procedimiento Preventivo de Crisis de Empresa Ley 24.013, disponiéndose suspensiones DNU 329/2020, la Resolución ST N° 359/20 para la homologación de acuerdos en los términos de del art. 223 bis LCT.

A nivel de relaciones contractuales y comerciales, la cesación de pagos instala la Mora y el incumplimiento de las obligaciones configurando el hecho revelador: art. 78 e inc. 2° del art. 79 de la LCQ. Esta mora produce la interrupción de la cadena de pagos en la industria, afectándose toda la cadena de valor, con la consecuencia de los rechazos concatenados de los cheques de pago diferido que ya no podrán cobrarse, con los riesgos por inicio de juicios ejecutivos art. 520, 523 y concordantes CPCC y hasta con el riesgo del peor escenario del art. 302 del Código Penal.

El aluvión de cheques rechazados, tiene disvaliosas consecuencias crediticias; no solamente por la calificación del BCRA, sino por el cierre de la cuenta corriente bancaria conforme art. 1404 y concordantes del CCCN, Ley 24.452 y normativa del BCRA.

Ante este escenario: ¿Cuáles son los criterios que nos permitan gestionar la crisis desde una perspectiva conceptual de la RSE?

3. Criterios de la gestión de la crisis desde una perspectiva de la RSE:

Planteado el problema mal estructurado del estado de cesación de pagos y la búsqueda de alternativas para gestionar la crisis: Negociación Directa con acreedores, APE, Concurso Preventivo, Pedido de la Propia Quiebra: ¿Cuáles pueden ser los criterios desde la cosmovisión de la RSC para gestionar esta situación de múltiple conflictividad? Criterios:

3.1. **Siete Principios Básicos de la RSE:** establecidos por el Organismo Internacional de Estandarización (International Organization for Standardization): Rendición de Cuentas, Transparencia, Comportamiento Ético, Respeto a los intereses de las partes interesadas, al Principio de Legalidad, a la Normativa Internacional y a los Derechos Humanos. ⁶

3 bis. Aseguran que la Argentina fue el país con mayor caída industrial del mundo en 2024. <https://www.ambito.com/economia/aseguran-que-argentina-fue-el-pais-mayor-caidaindustrial-del-mundo-2024-n6127104>

3.2. **Los 31 Principios Rectores:** sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, con sus tres pilares: Proteger, Respetar, Remediar.

3.3. **Priorizar la minimización del impacto de la crisis en sectores vulnerables y/o hipervulnerables:** por ejemplo priorizar a trabajadoras con cargas de familia, trabajadores/as con discapacidades, víctimas por responsabilidad extracontractual (Institutos

Médicos Antártida s/ quiebras/ inc. de verificación (R.A.F. y L.R.H. de F.) CSJN 26/03/2019); priorizar el pago de remuneraciones, etc.

3.4. **La Negociación Directa** y simultánea con los acreedores y stakeholders **en el marco de los principios precedentes.**

3.5. **Considerar el APE 7**, siempre en el marco de los principios anteriores.

3.6. **Los procesos concursales como solución**, ya en instancia judicial, con la finalidad de preservar la unidad productiva y la fuente de trabajo, en el marco de los principios ut-supra mencionados. Más aun considerando que la historia económica reciente ha demostrado que los modelos económicos con eje en el enfoque monetarista de la balanza de pagos basado en: el atraso cambiario, la desregulación, la apertura económica, la des industrialización y el endeudamiento externo (ciclos: 1976, **1990**, 2016); dichos modelos padecieron un agotamiento con el paso del tiempo que implicó perder sustentabilidad política y/o institucional; generándose nuevos y distintos ciclos macroeconómicos que permitieron procesos de re industrialización. Por lo cual, **EL OBJETIVO FUNDAMENTAL y nueva VISION de la Empresa** queda determinado en: **Lograr la supervivencia de las compañías que hoy se encuentran en crisis, lo cual posibilitará el crecimiento, la integración productiva, el desarrollo económico y el empleo del futuro, a mediano y largo plazo.**

3.7. **Pensar soluciones concursales o extra concursales creativas siempre dentro del paradigma de la RSE:** aplicar la tercera vía concursal, o incorporar acreedores - proveedores como accionistas minoritarios, o pactar con los trabajadores la participación de las futuras ganancias de las empresas al estilo del CCT del 2006 Brigestone – SUTNA como ejemplo efectivo de la aplicación del art. 14 Bis de la Constitución Nacional; pactar contratos de suministros futuros exclusivos con los proveedores que apoyan la continuidad de la empresa, etc.

La creatividad, el ingenio y la sagacidad de los empresarios y profesionales argentinos, -en el marco de la cosmovisión de los Principios de la RSE- constituyen en la actual coyuntura económica, un desafío para sortear la crisis y salir adelante, en pos de una economía desarrollada e innovadora en términos cualitativos schumpeterianos de producción industrial y trabajo.

Lic. Germán Alberto Pizzano (UNQ). Abogado (UBA).

Director del Instituto de Derecho Comercial y de la Empresa del Colegio de Abogados de Quilmes.

4. <https://www.infobae.com/peru/2025/03/28/los-precios-dumping-de-china-pone-contra-las-cuerdas-a-empresas-peruanas-por-competencia-desleal/>

5. Make America Great Again.

6. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/iso-2600-los-7-principios-basicos-de-la-responsabilidad-social>

7. <https://favierduboisspagnolo.com/empresa-familiar/las-decisiones-para-superar-la-crisis-de-la-empresa-por-mecanismos-de-gestion-y-extra-judiciales/>