



# Universidad Abierta Interamericana

*Título:*

*Crisis empresarias argentinas*

*Análisis de un caso emblemático: "Gatic SA"*

*Una interpretación particular de sus causas y alternativas que rodearon el caso*

**Autor: Margarita T. de Notaro**

**Tutor: Dr. Mario Mena**

***Título a obtener:***

***Especialización en Sindicatura Concursal***

**Noviembre 2011**

CRISIS EMPRESARIAS ARGENTINAS  
ANÁLISIS DE UN CASO EMBLEMÁTICO : GATIC S.A.  
UNA INTERPRETACION PARTICULAR DE LAS CAUSAS  
Y ALTERNATIVAS QUE RODEARON EL CASO

**INTRODUCCION**

*EL CONTEXTO INTERNACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LAS CRISIS MUNDIALES*

Este trabajo está enfocado a analizar la crisis de una empresa argentina en particular, en cuyo desenlace intervinieron diversas causas, muchas de ellas nacidas de la propia problemática de nuestro país. No obstante es importante destacar que al tratar el tema de las crisis empresarias no debe soslayarse la influencia que el contexto internacional tiene sobre ellas.

En el caso de la empresa en estudio gravitaron en ella la crisis mejicana de 1994/95, y la crisis del sudeste asiático 1997/1999, cuyas características se mencionan más abajo y que se vuelven a citar en la sección III-B donde se trata el punto de las amenazas y debilidades de Gatic .

Al citar el contexto internacional debe considerarse en especial la influencia del proceso de globalización.

La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas .

Este proceso se ha expandido alrededor del mundo en especial en la segunda mitad del siglo XX. Se caracteriza por la integración de las economías locales a una economía de mercado mundial donde la producción y los movimientos de capital se configuran a escala planetaria, cobrando mayor importancia el rol de las empresas multinacionales y la libre circulación de capitales junto con la implantación definitiva de la sociedad de consumo.

La globalización sería entonces la etapa de culminación del proceso histórico de expansión del capitalismo, con dos objetivos : la libre movilidad del capital y la creación de un solo mercado mundial.

Los principales agentes de la globalización son las empresas multinacionales, los bancos internacionales y los Organismos financieros internacionales ( FMI, Banco Mundial por ejemplo).

Algunas ventajas de la globalización son:

- Se disminuyen los costos de producción y por lo tanto se ofrecen productos a precios menores.
- Aumenta el empleo en los lugares donde llegan las multinacionales, especialmente en los países en vías de desarrollo.
- Aumenta la competitividad entre los empresarios.

- Se descubren e implementan mejoras tecnológicas

Entre sus desventajas cuentan:

- Mayor desigualdad económica entre los países desarrollados y los subdesarrollados o en vías de desarrollo.
- En los países desarrollados aumentará el desempleo ya que las grandes empresas emigran hacia otros lugares en busca de mano de obra y materia prima barata.
- Desigualdad económica dentro de cada nación porque la globalización beneficia a las empresas grandes y poderosas.
- Degradación del medio ambiente por la explotación de los recursos.
- Mayor fuga de capitales porque cuando las empresas multinacionales lo deciden se trasladan a otros países que les ofrezcan mayores ventajas a su producción
- Mayor injerencia económica de los países desarrollados sobre los subdesarrollados

Podría situarse el inicio de las crisis financieras en la década de 1990. En 1997 en algunos países del Asia oriental (Corea del Sur, Filipinas, Indonesia, Malasia y Tailandia) se produjeron las primeras crisis genuinas de la globalización.

La experiencia del Asia oriental de 1997/99 sugiere que la globalización económica especialmente en el terreno financiero, tiende a crear inestabilidad a escala mundial, desencadenar crisis recurrentes en las economías emergentes y aumentar el riesgo de depresión mundial (Bustelo y Olivie, 1999).

La inversión extranjera es intrínsecamente inestable. En primer lugar para contener el riesgo individual los inversores optan por instrumentos de corto plazo, asimismo, puesto que la competencia entre los fondos de inversión es intensa, éstos ofrecen a sus clientes colocaciones de alto rendimiento y de elevado riesgo. Todo esto conlleva al aumento del riesgo y la volatilidad en los mercados financieros mundiales. (Fuente IIF 1998/1999) .

En el momento actual nos hallamos atravesando una crisis económica mundial comenzada en el año 2008, en los Estados Unidos, y que es considerada como una de las más graves de la historia de los dos últimos siglos.

A esta crisis la denominan algunos autores como la “Crisis de los países desarrollados” ya que sus consecuencias se observan fundamentalmente en los países más ricos del mundo.

Entre los principales factores causantes de la crisis estarían los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización del producto, una crisis alimentaria mundial y energética, una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados. Según la Teoría Austriaca del ciclo económico, el origen de toda crisis es una expansión artificial del crédito. En palabras del economista español Jesús Huerta de soto “ esta crisis surge de la expansión crediticia ficticia orquestada por los bancos centrales y que ha motivado que los empresarios inviertan donde no debían”.

La crisis de las hipotecas iniciada en EEUU, que tuvo su comienzo con la quiebra del gigante Lehman Brothers, rápidamente se extendió por los países desarrollados de todo el mundo. Japón, Europa, Australia Nueva Zelanda. Cabe señalar que es cada vez mayor la preocupación sobre los países con economías emergentes y pujantes, tal como China e India en Asia; Argentina, Brasil y México en América y Sudáfrica en el continente africano, cada uno de ellos líderes en sus regiones y que se teme que también serán arrastrados.

Argentina uno de los países con IDH más elevado y una de las economías más desarrolladas de la región camina a un mayor endurecimiento de su posición comercial, y se lo anticipó a Brasil en la cumbre ministerial de febrero de 2009 en Brasilia. Preocupan a ambos países sectores como la siderurgia, autopartes y autos y máquinas e implementos agrícolas

En principio se estudió utilizar para estos sectores las llamadas (LNA ) licencias no automáticas de importación. Son permisos que otorgan los gobiernos y que pueden demorar hasta 60 días para ser autorizadas. De hecho, están legalizados por la OMC, pero los industriales brasileños temen que esas demoras “ se amplíen y se conviertan en una barrera al comercio”

Tanto la economía argentina como la brasileña deberán realizar movimientos “ de relojería” para afrontar en el comercio internacional tanto sus propias relaciones como las relaciones con el resto del mundo

## **CAPITULO I EL CASO GATIC**

### **SECCION I)**

## **EL CONCURSO PREVENTIVO DE GATIC**

### **ANALISIS DE LAS CAUSAS DEL DESEQUILIBRIO ECONOMICO DEL DEUDOR.**

#### **INC. 1. ANALISIS DE LAS CAUSAS DEL DESEQUILIBRIO ECONOMICO DEL DEUDOR.**

I. GATIC S.A.I.C.F.I.A. ha sido una de las empresas más importantes del país, de producción textil y de calzado, con 8 plantas industriales instaladas en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, La Rioja y Corrientes y una importantísima red comercial que explotaba a través de su sociedad controlada Ianson S.A.: la cadena de casas de deporte Show Sport.

Conforme exponemos más abajo –y lo desarrollamos detenidamente- las principales causas del desequilibrio económico y financiero, desde nuestro punto de vista, podrían enumerarse como sigue:

- Cambios en la situación económica nacional a partir del segundo semestre de 1994. Crisis mexicana.
- Encarecimiento de la financiación, también a partir de esa época.
- Aumento desproporcionado de las importaciones, desde 1991. Ineficacia inicial de las medidas de salvaguardia (1997/98).
- Falsificación. Contrabando. Comercialización marginal.
- Recesión en la actividad económica a partir del año 1998.

La empresa (juntamente con sus sociedades controladas) ha llegado a ser fuente de trabajo de 7.000 personas, cifra que se fue reduciendo hasta concluir en el mes de septiembre de 2003 –último período con actividad industrial- con 3.485 dependientes. Contaba con un activo a la época de su presentación concursal (9 de octubre de 2001) de \$ 351.207.937; y ventas del orden de \$ 118/143.000.000 anuales en los dos ejercicios económicos anteriores, con balance publicado. Cabe destacar que el volumen de ventas consolidado, es decir incluyendo los ingresos de sus empresas controladas, ascendió, en el mismo período, a \$ 212.064.000 y 190.324.000, respectivamente. También debe consignarse que el volumen de ventas alcanzó a \$ 349.002.000 en el ejercicio 1994/95 y que el promedio anual de los ingresos por tal concepto durante el quinquenio 1995/99, fue de \$ 278.968.000. Sumas éstas que pueden equipararse en dólares, toda vez que se trataba de un período de vigencia del régimen de convertibilidad.

Resultante de la citada inversión, poseía establecimientos industriales ubicados en San Martín, Las Flores, Pardo, Rauch, Pigüé (3 plantas); Cnel. Suárez y Pilar, en la Pcia. de Buenos Aires, en La Calera (Córdoba) y en San Luis del Palmar (Corrientes). En la Pcia. de La Rioja poseía dos plantas industriales a través de su controlada Gatilar S.A. A su vez, a través de Ianson S.A. (de la cual resultaba titular del 99,99%), explotaba 42 locales comerciales propios bajo el nombre “Show Sport”, en la Capital Federal y en las más importantes ciudades del país. Otros 35 locales también operaban con el reconocido nombre comercial. Se trataba en total, de 77 locales.

La sede de la administración central se ubicaba en Av. Eva Perón 2535, de la localidad de San Martín, Pcia. de Bs. Aires.

II. ESTATUTOS. AUMENTOS DE CAPITAL. La sociedad anónima fue constituida el 29 de junio de 1962 (continuadora de Gatic S.R.L.), resultando inscripta por el Registro

Público de Comercio, en fecha 30 de agosto de 1962. Posteriormente sus estatutos sociales fueron modificados el 18.5.64, modificación inscrita el 8 de junio de 1964, de elevación del capital autorizado, de m\$N 10.000.000 a \$ 30.000.000; el 16.11.65, inscripto el 26 de noviembre de 1965 y el 13.12.65, a efectos de elevar el capital social, esta vez, a m\$N 50.000.000. Esta reforma de estatutos fue inscrita por el órgano registral en fecha 24.12.65.

Nuevamente el 25 de agosto de 1967, se protocoliza una modificación de los estatutos, que introduce cambios en diversos artículos y se dispone el aumento del capital social, elevándolo hasta la suma de m\$N 250.000.000. Esta modificación de los Estatutos Sociales fue anotada en el Registro Público de Comercio, el 9 de octubre de 1967.

Por escritura del 3 de enero de 1968, se protocoliza el acta de asamblea general de accionistas que dispone la modificación parcial de los estatutos sociales, afectando a diversos artículos del cuerpo y formalizando un nuevo aumento del capital social hasta \$ 350.000.000. Resultó inscrita por el Registro Público de Comercio, en fecha 12 de marzo de 1968.

Nuevamente se resuelve modificar parcialmente los estatutos sociales, en sus artículos 1° de denominación social; 3° objeto social y 13° de composición del directorio. Esta decisión asamblearia se protocoliza en fecha 11.10.68, procediéndose a su inscripción registral el 4 de diciembre del mismo año.

La asamblea general extraordinaria del 6 de septiembre de 1969 dispone un nuevo aumento de capital, esta vez, a m\$N 600.000.000, para cuya formalización se labra el respectivo instrumento, que resulta inscripto en el Registro Público de Comercio el 27 de octubre de 1969.

La adecuación de los estatutos sociales a los términos de la Ley 19550 se resuelve en la Asamblea General Extraordinaria celebrada el 21.2.78, y tras los trámites de rigor queda inscrita con fecha 28 de febrero de 1979.

Un nuevo aumento de capital, esta vez, hasta Australes 100.000, dispone la asamblea de accionistas, conforme consigna la escritura pública del 17 de noviembre de 1986, registrada en la Inspección General de Justicia con fecha 29 de mayo de 1987.

La Asamblea General de Accionistas celebrada el 16 de septiembre de 1993, cuya acta fue protocolizada el 18 de octubre de 1993, resolvió un nuevo aumento del capital social hasta la suma de \$ 2.000.000, así como la modificación de diversos artículos de los estatutos. Inscripta el 29 de noviembre de 1993.

La escritura pública del 30 de diciembre de 1994 protocoliza el acta de asamblea general extraordinaria (9.12.94) que dispuso la elevación del capital social a \$ 67.000.000. Se registró en la Inspección General de Justicia el 7 de febrero de 1995.

Finalmente, por escritura N° 5, de fecha 19 de enero de 1996, se procedió a protocolizar el acta de Asamblea General Extraordinaria de Accionistas N° 590, celebrada con fecha 31 de octubre de 1995, por la que se resolvió aprobar el compromiso previo de fusión suscripto el 30 de septiembre de 1995, por el cual Gatic S.A.I.C.F.I.A. absorbe a las sociedades Proveeduría Deportiva S.A. y Floyco S.A. A mérito de la citada escritura, se declaran fusionadas las sociedades de que se trata, siendo Gatic S.A.I.C.F.I.A. la sociedad incorporante y las sociedades Proveeduría Deportiva S.A. y Floyco S.A., las absorbidas, las que como consecuencia de esta fusión, se declaran disueltas. El acto fue registrado por la Inspección General de Justicia el 18 de julio de 1996.

**III. COMIENZOS DE LA COMPAÑIA.** La empresa inició sus actividades en el año 1953 en una pequeña planta, donde luego de sortear las primeras dificultades comerciales y financieras, comenzó un modesto aunque sostenido crecimiento,

alcanzando una producción del orden de 250 pares diarios de zapatillas de tela, con suela de goma.

En el año 1957, ya con una producción más integrada, se alcanza un volumen de 8/9.000 pares diarios de zapatillas (con modelos para verano e invierno).

En los años subsiguientes Gatic comienza a producir suelas de goma, hasta que en 1961, ha abandonado la producción de zapatillas, para concentrarse en la fabricación de suelas, alcanzándose un volumen cercano a 6.000 pares diarios y dando empleo a unas 50 personas.

En 1962 Gatic obtiene la licencia de las suelas italianas Vibram, para su producción y distribución en Argentina. A tales fines se instala en una nueva planta, en Av. de Mayo y Tres de Febrero, San Martín (donde hasta el momento de su quiebra, se erigía una de sus principales sedes), y con una dotación de 120 personas, comienza la fabricación en marzo de 1963. Se inicia con unos 60.000 pares en 1963, y -a pesar de una nueva crisis financiera- llega a producir unos 800.000 pares en el año 1964 y supera los 2.000.000 de pares en el año 1966.

IV. ADIDAS. Luego de diversas gestiones llevadas a cabo en la entonces Rep. Federal de Alemania, en mayo de 1969 Gatic S.A. obtiene la licencia de Adidas para la fabricación y distribución de calzado e indumentaria de la marca en la Argentina. La producción comienza al año siguiente, y como resultante de un severo esfuerzo tecnológico y una importante campaña de promoción comienza un fuerte crecimiento de producción y ventas. Desde allí, Gatic S.A. induce una verdadera transformación en el mercado argentino de calzado deportivo, promoviendo la apertura de “casas de deporte” que reemplazarían a los negocios que hasta entonces constituían el canal de distribución casi excluyente: las zapatillerías. Este cambio profundo en el negocio del calzado deportivo, constituye el sustento para un crecimiento muy importante, el cual resulta, además, apoyado por el desarrollo y difusión internacional de la marca. De unas 10 casas de deportes en 1970 (Testai, La Proveeduría Deportiva, etc.), se llega a aproximadamente 1.400 en 1980 y a unas 1.800 casas a mediados de la década del 90.

Gatic S.A. pasa de 230 puestos de trabajo en 1972 a cerca de 7.000 en 1993 (juntamente con sus sociedades controladas). Pero lo hace principalmente, en el interior del país. En efecto; A fines del año 1974, adquiere una tradicional fábrica de calzado en el Barrio Alberdi, de la ciudad de Córdoba, la cual es adaptada y destinada para la producción de calzado Adidas para niños. A los dos años, en marzo de 1976, Gatic adquiere una segunda fábrica en la provincia, esta vez en “La Calera”, y con este establecimiento en producción, la sociedad ya daba empleo a unas 700 personas. Al año siguiente, en 1977, comienza con parte del proceso industrial en Cnel. Suárez, Pcia. de Bs. Aires.

V. MAYOR CRECIMIENTO. A todo esto, en 1974, se resolvió incrementar firmemente la producción y venta de indumentaria deportiva, ya que hasta ese momento, la empresa se concentraba en la fabricación de calzado. El desarrollo de la sección de indumentaria se realiza en San Andrés, Pcia. de Bs. Aires, y el crecimiento explosivo de la marca se produce a partir de 1978, impulsado por el gran acontecimiento deportivo del año: la disputa del Campeonato Mundial de Fútbol en la Argentina. Se abren dos importantes fábricas: en Pigüé (muy cerca de Cnel. Suárez) y en Las Flores, también en la Pcia. de Bs. Aires. También se incorpora (1974) otra marca deportiva de indumentaria: “Arena” (trajes de baño).

La apertura de plantas (aunque de pequeña o mediana envergadura) en distintas localidades del interior del país, se materializó en Pardo, Saavedra, Cura Malal,

Huanguelén, Lezama, Cacharí, Arroyo Corto, Olavarría, Montes, San Luis del Palmar, 25 de Mayo, Anillaco, Chamental (estas dos, a través de su controlada Gatilar S.A.). Se trataba -la mayoría de ellos- de pequeños o medianos establecimientos complementarios de la producción de las fábricas principales, los cuales, en su mayor parte, debieron ser cerrados durante la década pasada.

Asimismo, en esos años, la sociedad fue creciendo como fuente de trabajo: en 1983 llegó a 1.600 empleados, en 1984: más de 2.000.

En 1984 se decide iniciar una nueva actividad: la venta minorista, para lo cual, se comienza a desarrollar la cadena "Show Sport", que ofreciendo -salvo excepciones- exclusivamente productos de marcas de la empresa, llegó a explotar casi 100 locales comerciales, de los cuales 42 eran propios y el resto operaba con franquicias o convenios especiales.

VI. PLAN AUSTRAL. En el año 1985, con el lanzamiento del llamado "Plan Austral" se dispusieron un conjunto de medidas de aplicación simultánea: devaluación de la moneda, aumento de salarios, congelamiento de precios y desagio. Esta batería de normas afectó la situación económico financiera de Gatic S.A., produciendo una pérdida de rentabilidad que solamente se pudo superar con un nuevo e importante crecimiento de la producción. Así, se incrementa fuertemente la dotación y en 1985, se da trabajo a 2.800 personas; en 1986 tiene 3.600 puestos de trabajo, y en 1987 llega a 4.500 empleados. Se incorporan nuevas licencias: Le Coq Sportif (a través de su controlada Aracúa S.A) y New Balance (con su controlada Corbamil S.A.).

En 1989, la rigidez del control de precios condujo a la empresa (que por entonces contaba ya, con aproximadamente 5.000 empleados) a contraer endeudamiento bancario que, como consecuencia de la hiperinflación desatada en el primer semestre, se multiplicó rápidamente.

Dicho endeudamiento fue sustituido mediante la emisión de obligaciones negociables, las cuales, a su turno fueron canceladas.

VII. CONVERTIBILIDAD. CRECIMIENTO DE LA IMPORTACION. Luego de la crisis económica de 1988/89 y los procesos hiperinflacionarios de 1989 y 1990, se implementa en nuestro país, el 1º de abril de 1991, el régimen de convertibilidad que permaneció vigente hasta el mes de enero de 2002.

Al desaparecer entonces (1991/92), la restricción del crédito que imperó durante los años '80, en el marco del proceso de estabilidad económica iniciado el 1.4.91, se redujo drásticamente el costo del dinero, es decir, las tasas de interés, y ello condujo a una etapa de auge económico, con fuerte recuperación del consumo.

Esta situación se mantuvo sin mayores cambios hasta fines de 1994.

A pesar de la fuerte y desigual competencia planteada por los productos importados del sudeste asiático, Gatic incorpora nuevas licencias y agranda su negocio: Bata, en 1990; L.A. Gear, en el mismo año; Reef, en 1995.

A su vez, la recuperación del crédito de nuestro país en el exterior, durante esos primeros años de la década anterior, le permitió a Gatic S.A. cubrir sus necesidades financieras mediante la emisión de eurobonos, lo que representaba la posibilidad de financiar la operación de la sociedad con un costo de nivel internacional, más reducido que los valores con que operaban entonces, los bancos locales.

En ese mismo año, 1994, la sociedad decide aumentar su capital y hacer una oferta pública en la bolsa de valores. Un estudio de auditoría de nivel internacional formula el ajuste y el control de los estados contables, y una consultora francesa, Paribas, realiza

los estudios pertinentes y establece el valor de la sociedad en U\$S 400.000.000. Por entonces, la dirección de Gatic estimaba ofrecer públicamente el 30% de la sociedad y consecuentemente, obtener ingresos por unos U\$S 120.000.000, que -en principio- se destinarían a la cancelación de eurobonos y a afrontar nuevas inversiones industriales. Se posterga el lanzamiento para el año 1995, pero nunca llega a concretarse.

En efecto; ya ha partir del segundo semestre de 1994, las condiciones de desenvolvimiento de la economía argentina experimentaron cambios como consecuencia de la conjunción de diversos factores externos e internos.

Estos factores económicos, cuya manifestación en forma prácticamente simultánea o sucesiva a partir del segundo semestre de 1994, constituyen -a nuestro entender- las principales causas del desequilibrio económico y financiero de Gatic S.A., son los siguientes:

- Cambios en la situación económica nacional. Crisis mexicana.
- Encarecimiento de la financiación.
- Aumento de las importaciones. Ineficacia inicial de las medidas de salvaguardia.
- Falsificación. Contrabando. Comercialización marginal.
- Recesión de la actividad económica.

#### VIII. CAMBIOS EN LA SITUACION ECONOMICA NACIONAL Y CRISIS MEXICANA.

En 1994, en el plano internacional se produjo un proceso de incremento de las tasas de interés y de depreciación del dólar, que se reflejó en la economía local en un aumento del déficit comercial, que al coincidir con una mayor conflictividad política y social estableció un escenario en el cual resultaba menos fluido y más oneroso el ingreso de fondos del exterior, generando condiciones potencialmente restrictivas del nivel de actividad.

En el mes de julio de 1994 aparece un fuerte déficit en las cuentas fiscales, por lo cual el sector público sale al mercado a tomar fondos, elevando aún más el nivel de tasas de interés. Ello -como dijimos- en medio de una baja del ritmo de crecimiento económico.

Por su parte, como producto del proceso de privatizaciones, de la apertura de la Economía y de la reconversión industrial, entre otros factores, aumenta notoriamente el nivel de desempleo (supera el 10%), afectando -obviamente- el nivel de consumo. Aún aquellos empleados que conservan su puesto, se retraen y se cuidan de incrementar sus consumos y de contraer nuevos endeudamientos. Llegamos a fines de 1994.

La crisis económica mexicana que estalló en las últimas semanas de 1994 y que se prolongó durante gran parte del año 1995, tuvo una fuerte repercusión negativa sobre la evolución económica y financiera de la Argentina. Se produjo un significativo retiro de fondos externos, aumentó el costo del financiamiento del sector público y del sector privado, y cayeron fuertemente los precios de títulos y acciones. Simultáneamente con la disminución de los depósitos para el conjunto de las entidades financieras, se produjeron importantes desplazamientos de depósitos entre entidades, que hicieron que algunas de ellas experimentaran serias dificultades de liquidez y, a veces, también de solvencia, colocando en situación de alto riesgo la secuencia de pagos que requiere el circuito productivo y comercial.

Desde el Gobierno se canalizaron diferentes intentos de apoyo a las entidades financieras más comprometidas, al tiempo que se concretaron algunas operaciones de fusiones, ventas de carteras y adquisiciones entre las propias entidades que coadyuvaron a resolver los problemas más serios.

No obstante la aplicación de las mencionadas medidas, el costo interno de financiamiento ascendió notoriamente y se produjo una incertidumbre financiera generalizada. Se resintió severamente la cobrabilidad y por ende, la llamada “cadena de

pagos”. En el caso de Gatic S.A., el índice de rechazos de cheques girados por terceros y la falta de cumplimiento de pagarés librados a su favor aumentó sustancialmente.

El aumento del costo financiero y la incertidumbre generalizada que abarcó la totalidad del sistema económico, afectó directamente al consumo, lo cual perjudicó decididamente la actividad del calzado y la indumentaria.

IX. ENCARECIMIENTO DE LA FINANCIACION. En ese marco, ante la falta de renovación de créditos en el exterior, Gatic debe recurrir a las entidades nacionales, en particular el Banco de la Nación, quien le facilita fondos para atender vencimientos de eurobonos. Naturalmente, la empresa se ve perjudicada, al sustituir pasivos contratados con tasas de nivel internacional (inferiores al 8% anual), con deudas con tasas locales, que resultaban sustancialmente más gravosas, debiéndose -además- constituir garantías reales, hipotecarias y prendarias, lo que contribuye a elevar aún más, el costo de financiación. Asimismo, se dejan de atender vencimientos impositivos, con el objeto de estabilizar la posición financiera de la compañía.

X. AUMENTO DE LA IMPORTACION. INEFICACIA INICIAL DE LAS MEDIDAS DE SALVAGUARDIA. Para el año 1996, el volumen de calzado deportivo importado con precios de dumping continuaba en franco crecimiento, desplazando del mercado a los productos de fabricación nacional, por lo que las empresas locales continuaban disminuyendo su producción, sus ventas y -lo que resulta más crítico- sus fuentes de empleo. En ese año (1996) se decide requerir del Estado la aplicación de cláusulas de salvaguardia dispuestas en el tratado de la Organización Mundial del Comercio (OMC), incorporadas a nuestro ordenamiento mediante la Ley 24425. Esta ley, dictada como consecuencia de la reforma constitucional de 1994, fue reglamentada en el año 1996. La presentación se formula en forma institucional, a través de la Cámara del Calzado y se gira a la Comisión Nacional de Comercio Exterior, dependiente del Ministerio de Economía.

Un primer dictamen de dicha Comisión, en febrero de 1997, dispone la aplicación inmediata de medidas dirigidas a contener la importación de calzado a un guarismo máximo de 11.000.000 de pares por año. En septiembre del mismo año, el Ministerio de Economía, mediante Resolución MEOSP N° 987, finalmente, dispone la aplicación de derechos específicos, tendiente a limitar la importación dentro de los mismos valores.

Los fundamentos mencionados, entre otros, por la Comisión de Comercio Exterior, la Secretaría de Industria y el Ministerio de Economía, hacen hincapié en que “el crecimiento de las importaciones causa un daño grave a la industria nacional y que existe una amenaza adicional de daño en ausencia de medidas de salvaguardia”. Agrega que “se ha producido un proceso de deterioro de la situación de la industria, habiéndose demostrado reducción del empleo, aumento de existencias y un deterioro de la situación económica y financiera de las empresas de producción nacional”. Finaliza: “La Secretaría de Industria, Comercio y Minería del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, determinó que existe relación de causalidad entre el incremento de las importaciones de calzado en términos absolutos y relativos a la producción nacional y el daño grave a la industria del sector, durante el período objeto de investigación, recomendando la aplicación de una medida de salvaguardia”.

Sin embargo, las medidas de salvaguardia dictadas por la autoridad económica, no resultaron efectivas y el volumen de importaciones de calzado volvió a incrementarse en los dos años subsiguientes (1997 y 1998), contribuyendo esto, de modo inexorable a un

mayor deterioro patrimonial de Gatic S.A., quien fue descendiendo de una participación en el mercado total del calzado de aproximadamente el 13,5% en 1995, hasta llegar en febrero de 1998, al 10,4%.

Ello resulta reconocido por la Comisión Nacional de Comercio Exterior, quien en el año 2000, se expide en los siguientes términos (Acta N° 636): “La evolución observada en el período investigado, es que las importaciones continuaron aumentando hasta 1998 inclusive, a pesar de la medida y a pesar, también, de la disminución del consumo nacional aparente”. Concluye su informe volcando las siguientes cifras: “1) La producción nacional de calzado deportivo de performance disminuyó 27% en 1998 y 19% en 1999, pasando de 12,7 millones de pares en 1997 a 7,6 millones de pares en 1999; 2) el coeficiente de utilización de la capacidad de producción se redujo del 66% en 1997 a sólo el 37% en 1999; 3) durante 1998, las ventas cayeron 6% y durante 1999, un 15% adicional, pasando de 8,1 millones de pares, a 6,6 millones de pares, entre 1997 y 1999; estas ventas ya habían experimentado una disminución significativa entre 1996 y 1997. 4) Debido a que las importaciones continuaron ingresando a niveles altos y desplazaron las ventas nacionales, la industria fue forzada a acumular existencias y esto representó un costo significativo para las empresas; 5) Así como la caída de la producción dio lugar al uso ineficiente de la capacidad de producción, también tuvo el mismo efecto en el uso de la plantilla de personal; los costos elevados del despido que se originan en la antigüedad y en la especialización, no permiten a corto plazo un ajuste drástico, lo que afectó negativamente a la productividad”.

La tendencia creciente de las importaciones se interrumpió recién en 1999, fundamentalmente por el efecto de los cambios que las autoridades económicas introdujeron a fines de 1998 para lograr que la salvaguardia resulte efectiva, modificando el cronograma de liberalización y estableciendo contingentes arancelarios. Es así como en 1999, las importaciones se redujeron en un 43% en un período en que el consumo nacional aparente disminuyó 24%. En consecuencia, por primera vez en el período de vigencia del régimen de salvaguardia (desde 1997), en 1999, la industria nacional se vio aliviada respecto de la presión de las importaciones y aumentó su participación en el consumo nacional aparente de un 61% a un 69%, mientras que las importaciones de extrazona redujeron la suya de un 34% a un 26%.

En conclusión, recién como resultado de las medidas que entraron en vigencia en diciembre de 1998, las importaciones comenzaron a reducirse durante el año 1999. En consecuencia, la industria perdió en la práctica el beneficio de dos años de medidas de salvaguardia y es así que se llegó a 1999 con una situación significativamente más vulnerable que la existente en 1997.

#### XI. FALSIFICACION. CONTRABANDO. COMERCIALIZACION MARGINAL.

A lo largo de toda la década pasada y también en la actualidad, se ha presentado otro factor que ha perjudicado injustamente la situación económica del sector de indumentaria y calzado en general, y de Gatic S.A. en particular. Lo constituyó el descarado negocio (generalmente ilegal) de puestos ambulantes, que ofrecen productos importados de contrabando, o de fabricación local, con marcas internacionales aplicadas sin autorización y en forma clandestina. La actividad ha ido cobrando un creciente volumen, pasando de unos pocos puestos en las terminales ferroviarias hasta verdaderos centros establecidos que comercializan grandes cantidades en distintos lugares de la ciudad y del país.

XII. RECESION. En el cuarto trimestre de 1997 (fines de octubre), se produjo una fuerte caída de las bolsas y monedas asiáticas, que repercutieron en términos generales

sobre la economía mundial, alcanzando sus efectos también a la economía de nuestro país. Veamos.

Se incrementó la tasa riesgo-país, como consecuencia de la mayor incertidumbre internacional respecto de los “países emergentes”, y naturalmente, creció la tasa de interés; ello condujo a una menor disponibilidad de flujos financieros para hacer frente al déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos; las devaluaciones competitivas a escala mundial afectaron nuestra corriente exportadora; por su parte, la desaceleración en el crecimiento de la economía de algunos países compradores de nuestros productos de exportación y la contracción de la demanda brasileña, también incidieron sobre nuestros bienes de exportación.

Ese conjunto de factores repercutió negativamente sobre la producción industrial, especialmente en aquellos rubros más vinculados a la demanda con financiamiento bancario y/o a la demanda brasileña (industria automotriz; cemento; acero; aluminio).

Asimismo, fue apreciable la reversión de los flujos de capitales desde las economías emergentes hacia los países desarrollados, en particular hacia los Estados Unidos y Europa Occidental. Por su parte, las devaluaciones competitivas en muchos países y la caída de la demanda mundial, especialmente en Asia, provocaron una reducción en las cotizaciones de los principales productos básicos.

La desaceleración del nivel de actividad económica durante 1998 en nuestro país, se reflejó también en una baja en el volumen de importaciones (en general, aunque no de calzado) y –como ya dijimos- de las exportaciones, originándose esta última, no solamente en menores precios, sino también en un descenso de las cantidades físicas. La desocupación pasó –a su vez- del 13,2% en mayo de 1998 al 14,5 en igual mes de 1999, volvió a crecer al 15,4% en mayo de 2000, y nuevamente, en 2001, para mantenerse en rangos similares, aunque con una leve reducción, hasta nuestros días.

Simultáneamente, también se produjo un incremento de la subocupación (personas que trabajan menos horas que las que desearían), de manera que entre desocupados y subocupados se encontraban afectados 4 millones de personas, que viven en los principales centros urbanos del país.

En suma, desde 1998/99 se produjo un proceso recesivo, con reducción en el consumo, en la inversión bruta interna, en la producción industrial, y en la construcción, con incremento del déficit fiscal y estancamiento en el volumen de crédito al sector privado. Todo ello, con un creciente endeudamiento externo y un alto nivel de déficit en la cuenta corriente del balance de pagos.

El consumo se vio afectado además por una baja en el nivel de salarios reales en el sector privado (año 1999). A ello le siguió una reducción de salarios dispuesta por el Poder Ejecutivo respecto del sector público (año 2000), conjuntamente con un incremento de los impuestos también decretado durante ese último año.

Semejante caída del nivel de actividad y del consumo se manifestó en el negocio del calzado, mediante una disminución de la facturación, producto de la conducta del consumidor que resuelve no consumir, consumir menos, o consumir más barato.

Aun cuando el volumen físico de ventas de ciertos productos se incrementa levemente, el monto de facturación cede como consecuencia de la caída real de precios de ciertas marcas líderes y el crecimiento de las segundas marcas, de precios más bajos.

Gatic resolvió entonces, contener esa fuerte caída del volumen de facturación (que llegó hasta un 40%) mediante el otorgamiento de mayores plazos de pago a sus clientes. Para evitar la interrupción del flujo financiero, se vio en la obligación de descontar cheques y valores diferidos, en el circuito extrabancario, el que –como es sabido- aplica gravosísimas tasas de interés a sus usuarios, cuya aceptación por parte del cliente, no

hacen sino acelerar el nivel de endeudamiento, de quebrantos y consiguientemente, de descapitalización.

**XIII. ANALISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES.** Un análisis de los estados contables correspondientes a los últimos cinco ejercicios económicos de GATIC S.A. dan cuenta de los resultados producidos a lo largo de los años 1998/99; 1999/2000; 2000/01; 2001/02; y 2002/03, así como del incremento del endeudamiento, con la consiguiente disminución –y pérdida- del patrimonio social.

Para el estudio de las causas del desequilibrio económico de la fallida, nos hemos auxiliado de un conjunto de técnicas de interpretación y análisis de sus estados contables, cuya aplicación, nos ha aportado una mejor aproximación a la comprensión de las relaciones económicas, originadas en la gestión de los recursos de la empresa, que deben ser consideradas dentro del contexto de desenvolvimiento de la industria del calzado e indumentaria deportiva y de los acontecimientos económicos generales del país, durante el período de instalación de la crisis que desembocó en la cesación de pagos.

Como es sabido, los estados contables constituyen informes preparados por la empresa para su suministro a terceros y para su empleo por los administradores de la empresa, que contienen una serie de aseveraciones basadas en el sistema contable.

Cabe mencionar como sus características principales:

- ? Su preparación y emisión se encuentra a cargo de la empresa, cuyos administradores son responsables de su contenido.
- Su examen por parte de un contador público independiente –el auditor externo-, que al dictaminar acerca de si fueron preparados respetando las normas contables profesionales y legales, determina su confiabilidad para los usuarios.

Los Estados Contables analizados por la Sindicatura, han sido los correspondientes a los últimos cinco ejercicios económicos cerrados con anterioridad a la declaración de quiebra, es decir los cerrados –como dijimos- el 28 de febrero de 1999; 29 de febrero de 2000; 28 de febrero de 2001, así como los finalizados con posterioridad: 2002 y 2003.

Los Informes de Auditoría correspondientes a los estados contables estudiados, contienen opiniones favorables sin salvedades, lo que implica que –según los profesionales independientes intervinientes- representan razonablemente, en sus aspectos significativos, la realidad económica de la empresa en cada uno de los momentos y por cada uno de los períodos referidos.

El análisis de los estados contables de la ex-concursada ha sido dividido, por razones metodológicas, en tres capítulos, a saber:

#### 1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA PATRIMONIAL.

Está basado en el estudio de los Estados de Situación Patrimonial de la empresa, cuadros estáticos (referidos instantáneamente a las fechas de cierre), que ilustran acerca de la composición de la inversión –representada por sus activos- y de la financiación, representada por el pasivo hacia terceros y el patrimonio de los propietarios.

#### 2. ANÁLISIS DEL CAPITAL CORRIENTE.

Se refiere al capital de trabajo, o de giro, de la empresa y se lo define como la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes.

Siendo que los pasivos corrientes son las obligaciones exigibles o que lo serán dentro de los doce meses siguientes a la fecha de cierre de los Estados Contables

considerados y los activos corrientes, la parte del activo total realizable dentro del mismo período, su análisis separado adquiere peculiar relevancia en el estudio de la crisis, ya que permite profundizar acerca de la solvencia del ente emisor y establecer importantes relaciones operativas, como la antigüedad de las cuentas a cobrar por ventas o los días de ventas en existencias.

### 3. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD.

Basado en el estudio del Estado de Resultados, que resume los ingresos, gastos, ganancias y pérdidas del período que cubre, por lo cual se dice que se trata de un estado dinámico, y las notas y anexos que lo complementan, pone el acento en la rentabilidad de las operaciones de la empresa, pues los resultados económicos –más temprano que tarde- determinan la capacidad del ente para afrontar sus obligaciones.

Siendo que en todos los casos la fuente documental han sido los Estados Contables de publicación de Gatic S.A.I.C.F.I.A., el trabajo de análisis tiene como límite objetivo la calidad de la información básica disponible, respecto a cuya confiabilidad nos remitimos a lo expresado ut-supra con relación a los respectivos informes de auditoría.

El hecho que el análisis de los estados contables de un ente, es en gran medida un estudio de las relaciones entre los distintos rubros de la inversión y la financiación en cada período económico y de las tendencias dinámicas a través de un período temporal extendido por varios años, acentúa la necesidad de disponer de un denominador común que permita arribar a conclusiones razonablemente precisas.

Con el propósito de mejorar la comparabilidad de los Estados de Situación Patrimonial y de los Estados de Resultados empleados como fuente documental –y sin que ello subsane la falta del ajuste integral, hemos procedido a reexpresar las cifras de los estados de publicación, llevándolos a moneda de cierre del último publicado, antes de la presentación concursal, correspondiente al 28/02/01.

A tal fin, se aplicó el Sistema de índices de Precios Mayoristas (SIPM), con que el I.N.D.E.C. reemplazó – a partir del mes de diciembre de 1995- el tradicional índice de Precios al por Mayor (base 1981 = 100).

También se agregan a este Informe General, cuadros comparativos de los Estados de Situación Patrimonial y de los Estados de Resultados, expresados en sus monedas de origen –o sea en base directa a los Estados Contables de publicación de la ex-concursada- preparados como base para la tarea de reexpresión en moneda homogénea de cierre del último Ejercicio, para facilitar la tarea de control que pudieren realizar los interesados y para mejor ilustrar sobre las distorsiones generadas por las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda de curso legal, durante el trienio 1999/2001, es decir, el período anterior a la presentación en concurso preventivo.

## 1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA PATRIMONIAL

### 1.1. ANÁLISIS VERTICAL O DE ESTRUCTURA.

Se trata de un procedimiento estático –porque se refiere a una fecha dada- de análisis de los Estados Contables, consistente en relacionar cada cifra del activo –representativo de la inversión- y de los pasivos con terceros y con los propietarios –representativo de la financiación- con el total del activo.

Obtenemos así en los Anexos titulados “Estados de Situación Patrimonial Reexpresados en Moneda del 28/02/01”, al que nos remitimos, el llamado “Balance Proporcional”.

En un primer nivel de análisis, corresponde destacar que las participaciones relativas del activo corriente y del activo no corriente en la inversión total, que es indicativa del grado de liquidez y de inmovilización del activo, respectivamente, no sufre variaciones significativas durante el período del análisis: en efecto, la participación de los activos más líquidos es del orden del 46,67% en 1999; del 47,61 % en 2000 y del 49,63% en 2001, reduciéndose a 48,31% en 2002 y a un escaso 37,27% en 2003.

Su complemento es la inmovilización de la inversión, que es del 53,33% en 1999; del 52,39% en el siguiente año de 2000 y del orden del 50,37% en el 2001. Se mantiene en el 51% en 2002 y se incrementa al 63% en el año 2003.

Si avanzamos hacia niveles más pormenorizados de este análisis de estructura, descubriremos que los saldos disponibles en Caja y Bancos se incrementan desde una participación del 0,54% en el activo total, hasta el 0,64% en el 2000, para alcanzar un 0,79% en el 2001. Se reduce drásticamente en 2002, al 0,40% y se recupera en 2003, llegando al 0,59%.

Los créditos por ventas –en su conjunto-, exhiben la tendencia inversa, durante los dos primeros ejercicios, ya que desde una participación en la inversión cercana al 32,51% en 1999; ascienden al orden del 34,86% en el 2000; por el contrario a lo que venía ocurriendo en los dos periodos mencionados, en el último ejercicio se observa un decremento en la participación de este rubro, ya que fue del 31,79%. Esta disminución es la diferencia entre el decremento por capitalización de cuentas por cobrar de su controlada, Ianson S.A., y el incremento por la absorción de las cuentas por cobrar de las empresas vinculadas, a partir de la concentración de las operaciones en Gatic S.A. En el cierre de 2002, el mencionado guarismo crece hasta 34,54% y se reduce fuertemente al 23,83 al concluir el ejercicio 2003.

En cuanto al análisis de estructura de los Bienes de Cambio, en el primer ejercicio bajo análisis, cerrado en 28/02/99, representan aproximadamente el 11% de la inversión total. En el siguiente Ejercicio cerrado en 29/02/00, la participación decrece al 8,58% y en el ejercicio siguiente, cerrado en 28/02/01, los Bienes de Cambio crecen en su participación relativa en la inversión total, hasta superar el 13%. Ello en virtud de las transferencias de stock de las sociedades controladas. Se reduce nuevamente al 11,05% en 2002 y se mantiene en febrero de 2003, en el 11,60%.

En lo referido a la inversión inmovilizada, el análisis revela que está compuesta, entre otros, por tres grandes rubros: los Bienes de Uso; las Inversiones de realización en el largo plazo y los Bienes Intangibles (marcas).

En el primer ejercicio sub examine, cerrado en 1999, los Bienes de Uso representan casi el 39,02% de la inversión total. En el segundo Ejercicio cerrado en 1999, la participación de los Bienes de Uso en el total de la inversión es del 38,48%. Finalmente, en el último Ejercicio que se esta considerando, la participación de los Bienes de Uso desciende al 34,82%. Esto se debió a la venta de la curtiembre de Cnel. Brandsen. En el año 2002 se mantiene en un 35% y en 2003 asciende al 48%, como resultante de la importante baja sufrida en este último ejercicio por el activo total, en particular, por el activo corriente.

El análisis de estructura focalizado en el financiamiento de la inversión, revela significativo crecimiento de la participación de terceros en la financiación desde 1999 y hasta 2001. En efecto, al comienzo del período de análisis, la participación de terceros en el financiamiento de la sociedad alcanzaba a los \$ 341.072.185,58 y representaba el 98,24% de la financiación total. Al cierre siguiente en 29/02/00, dicha participación había trepado hasta los \$ 341.084.788,19 y representaba el 98,29% de la financiación del ente. Finalmente, el ejercicio económico finalizado el

28/02/01 arroja un Patrimonio Neto negativo del orden del 19,94%. También en el año 2002, el Patrimonio Neto aparece negativo (\$ 229.685.361), y ello se revierte en el cierre del ejercicio 2003, pasando a un patrimonio positivo de \$ 1.142.356, b que representa apenas el 0,23% del total del activo.

En lo referido a la participación relativa de las obligaciones para con terceros vencidas o exigibles en el corto plazo (pasivos corrientes), encontramos que el análisis de estructura revela una participación en la financiación de la inversión del orden del 37% en el primer Ejercicio y del 45% en el Ejercicio posterior bajo análisis –los cerrados en 1999 y en 2000-, aunque en valores absolutos se incrementa desde \$ 128.847.211,13 hasta \$ 156.287.284,00, siendo que en el último Ejercicio –el cerrado en 28/02/01-, se produce un abrupto crecimiento de las obligaciones corrientes hasta los \$ 247.754.682,00 que representan más del 73% de la financiación de la inversión. En los ejercicios subsiguientes, este guarismo se reduce considerablemente (\$ 41.704.000 y \$ 46.442.000, respectivamente), producto de la presentación en concurso preventivo de acreedores.

Los dos rubros más significativos son el de las Cuentas por Pagar y el de las Deudas Bancarias y Financieras: en 1999 las primeras son de \$ 46.865.699,19 (13,50% de la financiación de la inversión) y las segundas de \$ 44.597.348,57 (12,85%). En el 2000, las Cuentas por Pagar ascienden a \$ 48.906.055,18 (14,09%) y las Deudas Bancarias y Financieras ascienden a \$ 66.212.546,17 (19,08%). Finalmente, en el Ejercicio cerrado en 28/02/01, las Cuentas por Pagar trepan hasta \$ 54.066.021,00 (casi el 16,10% de la financiación de la inversión) y las Deudas Bancarias y Financieras (corrientes) hasta \$ 145.152.824,00 que representó el 43,18% de la financiación de ese Ejercicio. A posteriori, en los años del concurso, la deuda comercial de corto plazo se maneja en el orden de \$ 16.000.000, la deuda financiera y bancaria prácticamente no existe y el rubro de pasivo corriente se ve fuertemente incrementado por las obligaciones salariales impagas.

El aumento tan significativo durante los tres primeros ejercicios, es decir, antes de la presentación en concurso preventivo (9.10.01) se debe esencialmente a la situación del mercado que obligó durante este período a la mayoría de las empresas a prolongar sus plazos de pagos. También influye en este incremento la incorporación de los proveedores de las empresas controladas. Por otra parte se procedió a refinanciar las deudas bancarias y financieras.

En lo que respecta, a las obligaciones a más de un año de plazo, los rubros más significativos son las Deudas Bancarias y Financieras, las Deudas Fiscales y las Remuneraciones y Cargas Sociales; en el Ejercicio inicial de 1999 las primeras son de \$ 123.893.527,34 (35,68% de la financiación de la inversión), las segundas de \$ 56.107.334,56 (16,16%) y las terceras de \$ 31.627.668,16 (9,11%). En el 2000, los tres rubros descienden, y ello se ve reflejado en que las Deudas Bancarias y Financieras equivalen a \$ 102.516.717,57 (29,54%), las Deudas Fiscales a \$ 51.995.033,46 (14,98%) y por su parte las Remuneraciones y Cargas Sociales son de \$ 29.409.996,36 (8,48%). Finalmente, en el Ejercicio cerrado en 28/02/01, las Deudas Bancarias y Financieras descienden abruptamente hasta \$ 42.995.999,00 (casi el 13% de la financiación de la inversión) y en cambio las Deudas Fiscales y la Remuneraciones y Cargas Sociales sufren una escalada, ya que las primeras trepan hasta \$ 70.540.369,00 (casi el 21% de la financiación de ese Ejercicio), y las segundas hasta \$ 41.888.185,00 que representó el 12,46% de la financiación del Ejercicio en cuestión. Los otros rubros componentes de los pasivos a largo plazo, son las Cuentas por Pagar y las Provisiones, que no tienen participación significativa en ninguno de los Ejercicios sub-examine. En

los ejercicios concluidos en 2002 y en 2003, estos rubros aparecen sustituidos por el pasivo concursal.

En cuanto a la financiación de la inversión a cargo de los propietarios, muestra una tendencia decreciente desde 1999, cuando el patrimonio neto total era de 6.116.910,07 y representaba el 1,76% de la financiación); pasando por el 2000, cuando el total del patrimonio es de \$ 5.929.181,79 que representan el 1,71% de la financiación y finalmente en el 2001, cuando tiene un valor de \$ -67.020.340,00. También en el año 2002, el Patrimonio Neto aparece negativo (\$ 229.685.361), y ello se revierte en el cierre del ejercicio 2003, pasando a un patrimonio positivo de \$ 1.142.356, lo que representa apenas el 0,23% del total del activo.

## **1.2. ANÁLISIS HORIZONTAL O DE TENDENCIAS**

El análisis horizontal es una técnica de comparación de datos homogéneos a lo largo del tiempo –por lo que decimos que se trata de un análisis dinámico- hallando las variaciones absolutas entre las cifras representativas de un rubro a una fecha dada y otro posterior (que determina la diferencia y el signo de la misma) y la razón (expresada como porcentaje), que resulta de dividir la variación absoluta por la cifra más vieja. Todo ello, expresado en moneda homogénea de la fecha de cierre del Ejercicio posterior.

Resumimos el análisis de tendencias, explicando que el activo total (inicialmente de \$ 347.189.095,66 en 1999) –desagregado en \$ 162.020.941,61 corrientes y 185.168.154,04 no corrientes-, disminuye en el 2000 en el orden de \$ 175.123,67, resultado de un aumento de la inversión corriente de \$ 3.207.010,95 y de un descenso de la no corriente de \$ 3.382.134,62.

En el Ejercicio siguiente, se produce una nueva caída de la inversión total que alcanza los \$ 336.158.895,00, vale decir un descenso absoluto de \$ 10.855.076,99 y relativo del 3,13%, respecto del año anterior. Ahora dicha caída se explica casi totalmente por el descenso de la inversión realizable en el largo plazo, que decrece en \$ 12.471.582,42 respecto del año anterior, es decir el 6,86%.

Por efecto de ajuste inflacionario, el balance concluido el 28 de febrero de 2002, asciende a \$ 695.181.151 y se reduce nuevamente al cierre de 2003, llegando a \$ 491.803.020.

Por supuesto que el pasivo total (financiación de terceros más financiación de los propietarios), por efecto del sistema contable de partida doble, varía exactamente en los mismos valores absolutos y relativos que el activo total.

El pasivo hacia terceros tiene una variación ínfima, prácticamente nula, en el año 2000 respecto de 1999 (variación absoluta del orden de los \$ 12.602,61), que se desagrega en una caída del orden de los \$ 27.427.470,26 del pasivo no corriente (casi totalmente explicable por el descenso de las Deudas Bancarias y Financieras) y de un aumento de \$ 27.440.072,87 de las obligaciones corrientes (21,30% más que el ejercicio anterior), por incremento de la deuda bancaria y financiera a corto plazo.

En este Ejercicio de 2000, el patrimonio propio de los dueños decrece un 3,07% respecto de 1999 (valor absoluto \$ 187.728,28), básicamente con causa en el Resultado del Ejercicio.

En el siguiente Ejercicio Económico cerrado en 2001, el pasivo hacia terceros crece nuevamente de modo muy significativo, en el orden del 18,20% (valor absoluto del orden de los \$ 62 millones), desagregado en un aumento de \$ 91.467.398,00 del pasivo corriente (58,53% más que el Ejercicio precedente) y una disminución del orden de los \$ 29.372.951,19 en el pasivo no corriente (15,89% menos que el Ejercicio 2000). El resultado del pasivo corriente se explica por un importante incremento en las deudas

bancarias y financieras y por incrementos de menor consideración de las cuentas por pagar, las deudas fiscales y las remuneraciones y cargas sociales. La disminución del pasivo no corriente, obedece básicamente a la disminución de las deudas bancarias y financieras a largo plazo en \$ 59.520.718,57, esto es una disminución del orden del 58,06% respecto del Ejercicio precedente.

El patrimonio neto decrece en valores absolutos \$ 72.949.521.79, con causa principal en la fuerte disminución de los resultados del Ejercicio.

En el ejercicio concluido el 28 de febrero de 2003, el pasivo hacia terceros queda en \$ 490.660.664, que casi representa la totalidad del activo que en ese ejercicio finalizó con \$ 491.803.020.

### **1.3. ANÁLISIS DE LA SOLVENCIA**

En el Anexo “Análisis de la Estructura Patrimonial”, expusimos el cálculo de varios ratios orientados a estudiar la solvencia del ente, entendida como tal, la capacidad para satisfacer sus deudas.

La solvencia de la empresa así entendida, depende tanto de su estructura patrimonial (cuestión a la que aquí nos referimos), como de su capacidad generadora de fondos, asunto que a su vez depende de su rentabilidad y que analizaremos separadamente más adelante.

La llamada razón de solvencia tradicional, se calcula relacionando el total del patrimonio neto con el total del pasivo hacia terceros. En cuanto al significado general del resultado, se presume que cuanto más alto, más solvente es la empresa. En el caso, la razón arroja 0,0179 en el primer Ejercicio analizado cerrado en 28/02/99, que implica que el patrimonio de los propietarios equivalía al 1,79% de la financiación aportada por terceros a la sociedad; a los efectos comparativos hacemos los valores de este primer Ejercicio iguales a 100. En el siguiente Ejercicio cerrado en el 2000, observamos un sensible deterioro en el indicador, que se ubica en casi 0,0173. Finalmente, en el Ejercicio cerrado en el 2001, se acentúa el deterioro del indicador de solvencia tradicional, y en virtud de tener un patrimonio neto negativo de \$ 67.020.340,00. Esto se repite en el cierre de 2002 y en el ejercicio de 2003, el patrimonio neto, apenas representa el 0,23% del activo total.

También hemos calculado para mejor ilustrar, el llamado índice de solvencia total que es recomendado entre nosotros por la Comisión Nacional de Valores, aunque opinamos que poco agrega a las razones de solvencia antes calculadas. Se obtiene relacionando el total de la inversión con la financiación aportada por terceros y el significado general del resultado es que cuanto más alto es, más solvente se presume el emisor de los Estados Contables. En el año base de 1999, este indicador marca 1,0179 que se interpreta como que la inversión es un 1,0179% más que la financiación aportada por terceros. En el Ejercicio cerrado en el 2000 dicha razón no varía, y en cambio sí se produce un declive en el Ejercicio cerrado en el 2001, ya que el indicador desciende por debajo de la unidad, hasta la marca de 0,83.

Cabe agregar que para mejor sustentar las conclusiones, es menester el análisis de la solvencia en el corto plazo, dirigidas a un examen sobre la posibilidad de cancelar las obligaciones.

Así calculamos la razón de liquidez corriente (o índice de liquidez total), que surge de relacionar la inversión corriente –entendida como el disponible con más los activos que se espera convertir en efectivo dentro del año siguiente- con la financiación corriente, formada por las obligaciones exigibles con más las que lo serán dentro del año siguiente. Cuanto más alto es el resultado, mejor se supone la posición de la

empresa para afrontar los compromisos corrientes y aunque una medición superior a ciertos estándares (por ejemplo 2,00) puede otorgar cierta tranquilidad, no refleja la asincronía de los flujos de fondos, que puede ser favorable o desfavorable. Este indicador de la solvencia en el corto plazo, también nos señala un deterioro de la situación en los últimos dos años sub-examine, siendo que en 1999 la marca era de 1,26, en el 2000 de 1,06 (disminución equivalente al 16%) y observándose un deterioro más significativo en el 2001 cuando la razón es inferior a la unidad (0,67). En el año 2002, crece notoriamente, producto de la transferencia del pasivo de corto plazo, a largo plazo, resultante del concurso preventivo de Gatic S.A. y en el ejercicio cerrado en 2003, pasa a 2,91, índice que resulta muy aceptable.

Otra comprobación que se considera útil para medir la solvencia en el corto plazo es la llamada “razón de liquidez inmediata”, que resulta de relacionar la inversión corriente sin los bienes de cambio, con la financiación corriente.

A los fines del análisis, supone una hipótesis extrema, cual sería que la sociedad no lograra vender nada durante el año siguiente o bien vendiese pero no cobrara nada. Con las debidas advertencias acerca del riesgo de las generalizaciones, podríamos decir que cuando el resultado es igual a 1,00 o mejor, hay relativos motivos de tranquilidad. En cambio, si es menor puede interpretarse como que los esfuerzos de vender y cobrar son importantes y que el fracaso en ellos por cualquier motivo, puede implicar problemas financieros. En el caso de la ex-concursada, encontramos un deterioro progresivo del indicador en los ejercicios analizados, partiendo de una marca de 0,96 en el cerrado en 1999; disminuyendo un

10% hasta 0,87 en el cerrado en el 2000 y desplomándose un 43% en el cerrado en el 2001, quedando en la marca de 0,49. Por las mismas razones expuestas en el párrafo anterior, dicho índice crece sustancialmente a 6,34 en el año 2002 y se mantiene en un valor de 2,71 para el año 2003.

Completaremos el análisis de la solvencia con la determinación de la razón del capital corriente al activo. Consiste en determinar que proporción significa el capital de trabajo (diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente), respecto de la inversión total. Una medición baja (es difícil generalizar valores, pues son muy variables según las ramas de la industria) indica problemas de solvencia y una tendencia descendente en las mediciones sucesivas, una posible descompensación futura de la situación financiera. En la especie, el valor base del Ejercicio cerrado en el año 1999 arrojó 0,10. La tendencia es a la baja en el Ejercicio cerrado en el 2000 (0,03, con una disminución del 73%) pero sufre una significativa disminución en el Ejercicio cerrado en el 2001, cuando el ratio marca -0,24, respecto del año anterior. Aumenta a 0,42 en el ejercicio 2002 y prácticamente se mantiene en el ejercicio siguiente, cuando queda en 0,25.

#### **1.4. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN INMOVILIZADA**

**En el mismo Anexo “Análisis de la Estructura Patrimonial” antes referido, incluimos también diversos índices orientados a dar una idea general del grado de inmovilización de la inversión y de la existencia de determinadas relaciones con sus fuentes de financiación.**

La razón de inmovilización de activos determina la participación de la inversión no corriente en la inversión total y en general su resultado debe interpretarse como que, cuánto más alto es, mayor es la parte de la inversión de la que no puede disponerse para la cancelación de deudas o la distribución de dividendos. En el caso de la ex-concursada la inmovilización –en el período bajo análisis- tiene un rango de dispersión de entre

0,50 (en el último Ejercicio cerrado en el 2001 y 0,52 en el anterior cerrado en el 2000, y arroja una medición de 0,53 en el Ejercicio base de 1999). Vale decir que la inversión inmovilizada oscila en valores que tienden al 52% de la inversión total. Estos guarismos prácticamente se mantienen en 2002 (0,48) y ascienden notoriamente en el año 2003, en que alcanzan a 0,62.

Finalmente hemos calculado la llamada razón de inmovilización del capital, cuya aplicación recomienda la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, que determina la participación de los Bienes de Uso en la financiación de los propietarios. Si el resultado no supera la unidad, indica que la financiación propia es suficiente para los Bienes de Uso de la empresa. En el caso bajo análisis, en 1999 el ratio era de 22,15, con lo cual los Bienes de Uso representaban alrededor de 22 veces al patrimonio neto; en el 2000 la proporción creció un 2% hasta ubicarse en 22,52 veces. Respecto de los ejercicios finalizados el 28/02/01 y el 28/02/02, siendo que el patrimonio neto es negativo cualquier ratio mostrado queda totalmente desvirtuado. En el cierre del ejercicio 2003, la razón de inmovilización del capital ascendía a 206, lo cual constituye un guarismo absolutamente inmanejable para cualquier emprendimiento.

## **2. ANÁLISIS DEL CAPITAL CORRIENTE.**

Según las Normas Contables Profesionales vigentes en nuestro país, el capital corriente es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente.

El pasivo corriente es la parte de la financiación de terceros constituida por deudas que son exigibles o que lo serán dentro de los siguientes doce meses a la fecha de cierre del Estado de Situación Patrimonial considerado. El activo corriente es la parte de la inversión con que la empresa espera afrontar el pasivo corriente.

En este capítulo de “Análisis del Capital Corriente”, comenzamos este análisis a partir de la determinación del monto y signo del capital de trabajo. Así, determinamos que en los dos primeros Ejercicios analizados el signo es positivo (exceso de la inversión corriente sobre la financiación corriente), mientras que en el último Ejercicio el signo pasa a ser abruptamente negativo, siendo su valor absoluto del orden de 33 millones en el Ejercicio cerrado en 1999; decreciendo un 73,05% hasta el orden de los 9 millones en el siguiente Ejercicio cerrado en el 2000 y disminuyendo, de manera muy considerable, un 1004,97% en el Ejercicio cerrado en el 2001, hasta ubicarse en el orden de los -81 millones. A su vez, en los dos ejercicios subsiguientes, y como efecto del diferimiento de las obligaciones corrientes, como resultado de la presentación en concurso, el capital corriente vuelve a ser positivo, inclusive, con valores muy importantes.

Para determinar el plazo de cancelación total del pasivo corriente con la información disponible, hemos recurrido a la técnica de cálculo de las razones de rotación del pasivo corriente.

En primer lugar hemos calculado la razón de rotación de la financiación corriente medida en veces por Ejercicio, relacionando el flujo de entrada con el saldo promedio del pasivo corriente (semisuma de los saldos inicial y final, excepto el primer Ejercicio donde fue preciso conformarse con el saldo final). La interpretación genérica de los resultados de este ratio, consiste en que cuanto más alto son, más rápida es la rotación del pasivo corriente o sea menores los plazos necesarios para su cancelación total. Así, encontramos que en el Ejercicio base cerrado en 1999, la rotación fue igual a 0,46 veces (por año). Disminuyó un 41,69% en el Ejercicio cerrado en el 2000 hasta 0,27 veces. En el Ejercicio cerrado en el 2001, se ubicó en un valor intermedio igual a 0,34 veces, esto es un 25,67% más que el Ejercicio precedente y representando un 73,28% del valor base del año 1999.

Luego calculamos la razón de rotación del pasivo corriente en días, multiplicando la cantidad de días en el período base (un año = 365 días) por el saldo promedio del pasivo corriente (salvo el Ejercicio inicial, donde se utilizó el saldo final) y dividiendo todo por el flujo de compras. El cálculo reveló que en 1999 la ex-concursada necesitaba 797 días para agotar la cancelación de su pasivo corriente. En el 2000, desmejoró la performance un 71,50% aumentando el plazo total de cancelación a 1367 días y –finalmente- en el 2001 hubo un mejoramiento en el plazo –un 20,42% menor respecto del año anterior-, ubicándose en 1088 días.

Con respecto al activo corriente, hemos estimado de utilidad informar acerca de la antigüedad promedio de las cuentas a cobrar por ventas y del plazo de conversión de los bienes de cambio en créditos por ventas.

Para determinar con alguna precisión la antigüedad de las cuentas a cobrar por ventas, resultaría necesario calcular el período en que se completará su cobranza y su plazo promedio de vencimiento. Pero al carecerse de dicha información de detalle, también debe recurrirse a supuestos simplificadores, realizando estimaciones basadas en los flujos de ventas, aunque estos impactan más en las cobranzas futuras que las entradas históricas de efectivo (siendo que las entradas de efectivo posteriores al cierre no aparecen en los Estados Contables).

Por las razones apuntadas, hemos optado por determinar los “días de venta en la calle” –como vulgarmente se conoce el ratio que determina la antigüedad promedio de las cuentas a cobrar por ventas- como la semisuma de los saldos inicial y final de las cuentas a cobrar por ventas (excepto en el primer ejercicio, cuando nos limitamos al saldo final), multiplicado por los días de un año (365) y todo dividido el flujo de ventas del Ejercicio.

De tal modo, hallamos que en el Ejercicio cerrado en el año 1999, los días de venta en la calle eran 263; en el siguiente cerrado en el 2000 aumenta el índice un 36,77% hasta marcar 360 días, vale decir un 136,77% del valor básico de 1999 y –finalmente-, en el 2001 disminuye un 19,61%, ubicándose en 289 días, esto es el 109,95% de valor del año '99.

Para dar alguna aproximación técnicamente aceptable de los días de venta en existencia (como vulgarmente se conoce al ratio que informa sobre el cálculo global de los días de conversión de los bienes de cambio en créditos por ventas) se procedió a calcular la razón entre la semisuma de los saldos inicial y final de bienes de cambio (excepto el Ejercicio inicial, cuando utilizamos directamente el saldo final) multiplicada por 365 y el costo de las mercaderías vendidas en el Ejercicio.

Por tal procedimiento simplificado, establecimos que en el ejercicio cerrado en el año de 1999, tomado como base = 100%, los bienes de cambio tardaban aproximadamente 111 días en convertirse en créditos por ventas; al cierre siguiente en el 2000, el índice revela un leve crecimiento del 2,58% hasta alcanzar los 114 días, para desmejorar muy poco –un 1,62%- en el Ejercicio cerrado en el 2001, cuando el índice marcó 116 días.

### 3. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD.

La información disponible en los Estados Contables de publicación de la ex-concursada, señala el límite objetivo de nuestro análisis de la rentabilidad, ya que al no discriminar los resultados generados por los activos y los pasivos, nos impone la recurrencia a ciertos supuestos simplificadores (que se explican en cada caso).

Para la comprensión de este análisis, nos remitimos al Anexo “Análisis de Rentabilidad”.

### 3.1. ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS.

El análisis vertical de los Estados de Resultados reexpresados en moneda homogénea, cerrados al 28/02/99, revela en un primer nivel de análisis que las ventas fueron por un total \$ 156.700.078,02 y que el costo de la venta representó el 79,86% de la misma, vale decir que a la utilidad bruta fue del orden del 20,14% de lo vendido.

Los gastos de administración sumaron aproximadamente el 9% de la venta.

Los gastos de comercialización, consumieron en este primer Ejercicio el 18,04% de las ventas

Los resultados de inversiones permanentes consumieron en el Ejercicio cerrado en 1999 algo más del 6% de las ventas, mientras que por otro lado en dicho Ejercicio hubo resultados extraordinarios que representaron el casi 7% de las ventas.

Los resultados financieros y por tenencia consumieron en el Ejercicio cerrado en 1999 casi el 10% de las ventas.

De tal modo, el resultado del Ejercicio, que fue en términos absolutos una pérdida de \$ 14.154.710,57, representó algo más que el -9,03% de la venta.

En el año 2000, el valor absoluto de las ventas fue de \$ 118.677.851,57, con un costo de la mercadería vendida del 91,53% de la venta, lo que determina una utilidad bruta del orden del 8,47% de la venta.

Los gastos de administración crecieron hasta representar más del 11% de la venta.

Los gastos de comercialización disminuyeron a \$ 14.696.530,57 lo cual hizo disminuir su participación hasta el 12,38% de la venta.

Los resultados de inversiones permanentes crecieron hasta la suma de \$ 11.721.148,69 y adquirieron una participación de casi el 10% de las ventas mientras que en el Ejercicio en cuestión hubo resultados extraordinarios que representaron el 21,08% de las ventas.

Los resultados financieros y por tenencia crecieron hasta la suma de \$ 22.474.974,23 (pérdida), adquiriendo una participación del casi 19% de las ventas.

La pérdida neta del Ejercicio cerrado en 29/02/00 fue de \$ 18.666.949,24 y equivale al -15,73% de las ventas.

En el Ejercicio cerrado en el 2001, las ventas treparon hasta los \$ 143.832.099,00, con un costo de la mercadería vendida algo mayor que el 82% de las ventas, lo que determinó una utilidad bruta del 17,75% de lo vendido.

Los gastos de administración representaron algo más que el 12% de las ventas.

Los gastos de comercialización representaron casi el 12% de las ventas.

Los resultados de inversiones permanentes fueron este Ejercicio de algo más que el 18% de las ventas, mientras que a su vez se manifestó en el Ejercicio analizado resultados extraordinarios (quebranto) que representan el 0,86% de las ventas, por \$ 1.234.696.

Respecto de los resultados financieros y por tenencia, la pérdida llegó en este ejercicio hasta la suma de \$ 30.134.111,00. Por último el resultado neto del Ejercicio fue una pérdida de \$ 56.295.047,00.

En el ejercicio cerrado en el 2002, las ventas ascendieron a los \$ 195.369.888, con un costo de la mercadería vendida algo mayor que el 80% de las ventas, lo que determinó una utilidad bruta del 19% de lo vendido.

Los gastos de administración representaron algo más que el 11% de las ventas.

Los gastos de comercialización representaron casi el 12% de las ventas.

Los resultados de inversiones permanentes fueron este ejercicio negativos, representativos del 0,43% de las ventas.

Respecto de los resultados financieros y por tenencia, la pérdida llegó en este ejercicio hasta la suma de \$ 46.606.201. Por último el resultado neto del Ejercicio fue una pérdida de \$ 82.292.730.

En el ejercicio cerrado en el 2003, las ventas se redujeron sustancialmente, hasta \$ 78.586.435, con un costo de la mercadería vendida algo mayor que el 78% de las ventas, lo que determinó una utilidad bruta del 21,63% de lo vendido.

Los gastos de administración representaron el 20% de las ventas.

Los gastos de comercialización representaron el 11% de las ventas.

Los resultados de inversiones permanentes fueron este ejercicio positivos, representativos del 2,97% de las ventas.

Respecto de los resultados financieros y por tenencia, la ganancia llegó en este ejercicio hasta la suma de \$ 278.778.629. Por último el resultado neto del Ejercicio fue una pérdida de \$ 234.356.895.

### 3.2. ANÁLISIS DE TENDENCIAS DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS.

Cuando dinamizamos el procedimiento de análisis de los Estados de Resultados, aplicando la técnica de determinación de las variaciones absolutas y relativas horizontales o de tendencias, mediante la comparación de valores de diferentes Ejercicios reexpresados en moneda homogénea de cierre del último, podemos destacar las siguientes relaciones principales:

Las ventas del período base 1999=100 fueron en valores absolutos de \$ 156.700.078,02. Al año siguiente de 1999, disminuyeron un 24,26%. Por último, en el siguiente ejercicio del análisis –el cerrado en el 2001–, crecieron casi en la misma proporción en que habían disminuido en el periodo anterior, un 21,20%, alcanzando los \$ 143.832.099,00.

En el cierre de 2002, representaron \$ 195.369.888 y al concluir el ejercicio 2003, descendieron bruscamente, como ya informamos, a 78.586.435.

El costo de las mercaderías vendidas se ubicó en el orden del 80% de lo vendido en el año base de 1999. En el ejercicio cerrado en el 2000, su participación en el total de ventas aumentó al 91,50%, volviendo a descender esa participación al 82,25 para el ejercicio cerrado el 28/02/01. En el 2002 se mantuvo en similares proporciones (80%) y en 2003 se redujo al 78%.

En consecuencia, la utilidad bruta representó una participación del 20,14% de lo vendido, en el Ejercicio base, luego en el Ejercicio posterior, dicha utilidad se desplomó alcanzando un 8,47% de las ventas y en el último Ejercicio creció sensiblemente hasta ubicarse en el 17,75% de las ventas (un incremento del 154,14% respecto del año anterior). A posteriori, en el 2002 y 2003, estuvo en el orden del 20% y del 22%.

Los gastos de administración decrecieron un 6,52% en el 2000 y posteriormente, al cierre del último Ejercicio, se recuperaron mostrando un alza con respecto al periodo anterior de un 28,72%. En 2002, quedaron en el 11,28% y en el 2003, cerraron con el 19,23%.

Los gastos de comercialización decrecieron casi a la mitad en el Ejercicio cerrado en el 2000 respecto del anterior, saltando desde \$ 28.269.447,71 hasta \$ 14.696.530,57, esto es un 48,01% de caída en un Ejercicio. Luego, en el Ejercicio siguiente cerrado en el 2001, hubo un leve crecimiento, no pudiéndose aproximar todavía a la participación porcentual del año inicial, con un aumento del 17,27% respecto del año anterior. En el cierre del año 2002 crecieron a \$ 22.249.196, para disminuir sensiblemente en el ejercicio siguiente a \$ 8.694.758.

Los resultados financieros y por tenencia, tras representar el 9,99% de lo vendido en el período inicial cerrado en 1999, pasó a ubicarse en el 18,94% al año siguiente, y luego continuando con la tendencia creciente, en el ejercicio cerrado en el 2001, se ubicó en casi el 21% de lo vendido. En 2002 ascendieron al 23% de las ventas y al cierre de 2003, triplicaron el valor de las ventas.

Los resultados de inversiones permanentes, muestran una tendencia creciente en el transcurso de los tres Ejercicios económicos; observándose un leve crecimiento, del 21,67% en el Ejercicio cerrado el 29/02/00 y un crecimiento muy considerable, del 122,50%, en el último Ejercicio en análisis con respecto al periodo anterior. En 2002 representaron un quebranto de \$ 845.937 y al cierre de 2003, se revirtieron en un resultado positivo por \$ 2.331.965.

Los resultados extraordinarios tuvieron un gran crecimiento, del 131,43%, en el Ejercicio cerrado el 29/02/00 y en cambio se observa un abrupto descenso del 104,93% en el último Ejercicio cerrado en el 2001 con respecto al cerrado en el '00.

De resultados de lo anterior, encontramos que a lo largo de los cinco ejercicios el resultado neto, refleja que Gatic S.A.C.I.F.I.A tuvo pérdidas, que se van a ir incrementando desde el primer ejercicio bajo examen hasta llegar al '01. En el 2000 la pérdida neta del Ejercicio se incrementó un 31,88%, elevándose drásticamente en el Ejercicio cerrado en el 2001, un 201,58% respecto de 1999. En el cierre del 28.02.02 se contabiliza un quebranto de \$ 82.92.730 y al finalizar el ejercicio 2002/2003, se anota una ganancia de \$ 234.356.895, totalmente atribuible al resultado inflacionario, titulado: resultado por tenencia.

### 3.3. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.

El indicador titulado Razón de Rentabilidad del Patrimonio, relaciona el resultado total del Ejercicio con el promedio del Patrimonio Neto (excepto en el Ejercicio inicial de 1999, cuando por la falta del saldo inicial utilizamos directamente el final), anterior a la adición del Resultado del Ejercicio. El resultado, siendo un número positivo, se interpreta como que cuanto más alto, mejor la rentabilidad.

Así tenemos que al cierre del año 1999, el resultado total fue del -73% del Patrimonio Neto anterior a dicho resultado y ese valor lo tomamos como base = 100; se deteriora la rentabilidad del patrimonio en el 2000, cuando los valores negativos se siguen incrementando en este caso al -85%. Siendo que para el ejercicio finalizado el 28/02/01, el patrimonio de la sociedad es negativo, cualquier guarismo que establezca este cociente quedaría desvirtuado. Lo mismo ocurre con el cierre del año 2002.

Tampoco resulta posible practicar los cálculos con el ejercicio 2003, toda vez que el valor patrimonial de inicio era negativo (-\$ 229.685.361).

#### XIV. RESUMEN. CONCLUSIONES RESPECTO DE LOS ESTADOS CONTABLES.

Entonces, el examen de los estados contables cerrados en 1999, 2000, 2001, 2002 y 2003, dan cuenta de los resultados producidos a lo largo de respectivos ejercicios económicos, así como del incremento del endeudamiento, con la consiguiente disminución del patrimonio social.

A modo de resumen de todo lo manifestado hasta aquí, cabe exponer un detalle de los guarismos indicativos del período que concluye en el año 2003, mediante un cuadro en el que se describen sintéticamente, valores del total del activo, del pasivo y del patrimonio neto así como los volúmenes de ventas, utilidad bruta y utilidad neta, en la misma moneda.

También se desarrollan aquí algunos índices económicos y financieros, que nos dan, de un modo rápido, una sintética expresión de la situación de la empresa. Nos referimos a los valores índices de liquidez, endeudamiento, rotación de la inversión y márgenes de utilidad sobre ventas y sobre patrimonio.

1. El índice de liquidez nos permite apreciar la capacidad de la empresa para el cumplimiento de los compromisos a corto plazo, relacionando por medio del cociente, el activo corriente con el pasivo corriente.

2. El índice de liquidez reducida, excluye del cálculo a los bienes de cambio, constituyendo consecuentemente, un índice más ajustado, también denominado de liquidez rápida.

3. Razón de endeudamiento. Este índice relaciona el volumen de fondos de terceros empleados en la gestión empresarial con el total de activos en giro, lo que permite proporcionar el valor del activo afectado por las deudas.

4. Índice de rotación de la inversión total. Constituye un indicador del uso de los recursos disponibles, ya que refleja el grado de utilización de los activos mediante la comparación con el volumen de ventas, arrojando consecuentemente, valores de rotación.

<u>CONCEPTOS</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
ACTIVO	347.189.095	347.013.972	336.158.895	695.181.151	491.803.020
ACTIVO CORRIENTE	162.020.941	165.227.952	166.844.458	336.707.764	183.015.780
BIENES DE CAMBIO	38.109.634	29.760.811	45.345.162	76.794.334	57.070.071
PASIVO	341.072.185	341.084.788	403.179.235	924.866.512	490.660.664
PASIVO CORRIENTE	128.847.211	156.287.284	247.754.682	41.704.265	46.442.167
PATRIMONIO NETO	6.116.910	5.929.181	-67.020.340	-229.685.361	1.142.356
LIQUIDEZ GENERAL	1,26	1,06	0,67	8,07	3,94
LIQUIDEZ REDUCIDA	0,96	0,87	0,49	6,23	2,71
ENDEUDAMIENTO	0,98	0,98	1,20	1,33	1,00
ROTACION DEL ACTIVO	0,45	0,34	0,43	0,28	0,16
VENTAS	156.700.078	118.677.851	143.832.099	195.369.888	78.586.435
UTILIDAD BRUTA	31.562.487	10.046.601	25.532.438	37.875.307	17.009.354
RESULT. NETO ORDINAR.	-24.965.625	-43.686.704	-55.060.351	-8.119.447	-5.050.073
MARGEN UTILID/VENTA	-0,16	-0,37	-0,38	-0,04	-0,06

El índice de liquidez entonces, revela una situación donde se exterioriza que la sociedad, si bien contaba en los cierres de 1999 y 2000, con más de \$1 de activo corriente, es decir de realización a menos de un año, para hacer frente a cada peso a igual plazo de vencimiento, dicho guarismo se redujo a \$ 0,67 al cierre del 28 de febrero de 2001. En otras palabras, en ese momento, la solvencia a menos de un año, no alcanza a satisfacer la potencialidad de las obligaciones para igual período. En los ejercicios subsiguientes, dicho valor reacciona y se obtiene un buen índice, resultante del diferimiento para el pago a los acreedores, que supone el trámite del concurso preventivo.

Surge el valor indicado, como ya expresamos, de la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente.

Por su parte, y como ya hemos explicado, el índice de liquidez reducida, confronta valores de activo de realización más rápida, es decir activos más líquidos, con el mismo pasivo corriente.

Este índice de liquidez entonces, revela también una situación difícil, donde cabe observar una franca disminución de los guarismos en examen. Ello, hasta el año 2001, porque en 2002, dicho guarismo mejora notoriamente, resultante –repetimos- de la existencia del concurso preventivo.

Surge el valor indicado, como ya expresamos, de la relación entre el activo de rápida realización (disponibilidades más créditos) y el pasivo corriente.

El índice de endeudamiento, por su parte, presenta un comportamiento similar. De 0,9824 en 1999, crece levemente a 0,9829 al cierre del 28.2.00 y al valor llamado “negativo” de 1,19 el 28.2.01. Igual resultado se presenta en 2002. En el cierre del 2003, el endeudamiento alcanza prácticamente al 100%.

Significa que desde un 98,24% en 1999, ha crecido a un 98,29%, en el año 2000, la proporción del activo social que se encuentra afectada a obligaciones hacia terceros; en otras palabras, que al 28 de febrero de 2000, solamente el 1,30% de la totalidad del activo es propia, valores que vienen a reflejar una situación económica y financiera absolutamente comprometida. Finalmente, aún este valor se pierde totalmente el 28.2.01, cuando el endeudamiento, esto es, el pasivo total, excede el monto del activo que está destinado a financiar. Lo excede en un 20%. Lo vuelve a exceder, esta vez en un 33% en 2002 y se equipara con el activo al cierre del 28 de febrero de 2003.

La rotación del activo arroja una cifra que indica que los ingresos brutos de la empresa durante los ejercicios sub-examine, disminuyeron de 1999 a 2000, respecto del valor total del activo puesto en juego para la explotación de la sociedad. Concluye el ejercicio cerrado el 28.2.01, con un valor de 0,43, guarismo que representa una recuperación con relación al año anterior, pero esta mejora debería atribuirse a la unificación en el sistema de comercialización de todas las marcas del grupo bajo la órbita de la ahora fallida. Pero vuelve a disminuir drásticamente en los años subsiguientes, 2002 y 2003.

El análisis de los Estados Contables de Gatic S.A.I.C.F.I.A., revela claramente en el deterioro de la solvencia general y de la liquidez en particular (por lo menos, hasta la presentación en concurso), y su contracara que es el crecimiento del endeudamiento, indicadores inequívocos de la instalación de la crisis que derivó en la situación de impotencia patrimonial que constituye la cesación de pagos.

El análisis del Capital Corriente es también coincidente con el diagnóstico de la definitiva instalación de la crisis en el 2001, ya que fue durante dicho ejercicio en que sufre un deterioro significativo.

Finalmente ello se ratifica por el Análisis de la Rentabilidad. El deterioro de la capacidad de la empresa para generar utilidades se evidencia sin atenuantes a lo largo de los cinco ejercicios analizados. Los resultados ordinarios de estos ejercicios en examen, denotan una tendencia ascendente de las pérdidas como resultado de la explotación, a valores muy significativos.

Si bien la concentración operativa de las actividades comerciales de las sociedades controladas por Gatic S.A., en el ejercicio finalizado el 28/02/01, atenúa la baja en los niveles de facturación de la empresa para ese período, los demás guarismos muestran una tendencia decreciente en los niveles de facturación.

El costo del financiamiento crece de modo incompatible con la capacidad de repago de la empresa. Se extienden los plazos de pago de las deudas comerciales, intentando lograr parte del financiamiento de la actividad mediante un crédito bajo costo. Sin embargo los importes devengados durante estos ejercicios en concepto de intereses por préstamos bancarios y financieros y por deudas fiscales, y su incidencia relativa en los valores de facturación, castigan aún más los resultados de la empresa.

**XV. PRESENTACION CONCURSAL.** Conforme expresamos más arriba, la gravosa refinanciación obtenida a través de bancos oficiales, las medidas de salvaguardia tardíamente aplicadas por parte de las autoridades, la severa racionalización de personal, entre otras medidas, no resultaron suficientes para revertir los efectos de una importación sin controles, como así tampoco, de la retracción de la demanda, sufrida como consecuencia de la recesión económica que se abate sobre nuestro país desde fines de 1998, y finalmente el 9 de octubre de 2001 el directorio de Gatic S.A. -en virtud de lo resuelto el día 24 de septiembre y como consecuencia del estado de cesación de pagos en el cual se encontraba la sociedad- peticona judicialmente la formación de su concurso preventivo de acreedores.

**XVI. ETAPA CONCURSAL. QUIEBRA.** El alivio económico y –principalmente-financiero, que supone el remedio concursal no resultó suficiente en la etapa iniciada en octubre de 2001.

La empresa, con escaso o nulo capital de trabajo, no alcanzó a retomar un nivel de producción y ventas que le permitiera alcanzar su punto de equilibrio, por lo cual, a pesar de las diferentes estrategias diseñadas por sus directivos fue perdiendo nivel de actividad, al tiempo que se mantenían los conflictos con el personal, derivados de la falta de cumplimiento puntual de las obligaciones salariales.

Esta sindicatura estimó en ese entonces, el punto de equilibrio (determinación del volumen de ventas necesario para lograr un ingreso que resulte suficiente para cubrir la totalidad de los costos de producción), en el orden de \$ 10.310.357,00 mensuales.

El personal se encontraba suspendido durante diciembre de 2001 y enero de 2002, y solamente a partir del mes de febrero, comenzó la actividad, aunque parcialmente.

De este modo, no tuvo producción de calzado en el primer mes del año 2002 y recién alcanzó un nivel razonable (que representaba el volumen máximo de su capacidad operativa, para ese entonces) en el mes de abril (227.380 pares), aunque ello constituyó un techo, toda vez que a partir de ese momento comenzó una reducción de su producción. Es que la capacidad de fabricación se había visto disminuida en ese entonces, de 22.000 a 12.200 pares diarios. El promedio mensual de unidades producidas en el primer semestre de 2002, ascendió a 116.941 pares.

La capacidad de producción textil e indumentaria (plantas de Pigüé, Las Flores, Pardo y Rauch) también se redujo entonces a un 60%.

Consecuentemente, las ventas se mantenían muy reducidas, y por debajo del punto de equilibrio económico de la empresa.

Ante la finalización en fecha 31.12.01 (a los 3 meses de la presentación concursal), del plazo de licencia otorgada por “Adidas”, y frente a dificultades que se presentaban en la negociación y otorgamiento de fianzas, para su renovación, la deudora solicitó el dictado de una medida cautelar, que permitiera el uso por parte de Gatic S.A. de la mencionada marca (cuyas ventas representaban aproximadamente el 60% de su volumen total), y que se ordenara al licenciante que se abstuviera de ejecutar cualquier medida tendiente a impedir dicho ejercicio.

En fecha 27 de junio de 2002, el Tribunal admitió la medida cautelar solicitada por la concursada, de continuar en el uso de la marca “Adidas”, aunque con los alcances establecidos en dicha resolución, y otorgándole un plazo de vigencia de 90 días. La decisión fue consentida por Gatic S.A. y apelada sólo con relación al plazo de 90 días establecidos para su vigencia.

7

En enero y febrero de 2003, Gatic S.A. percibe de parte del Estado Nacional un reintegro de fondos por \$ 9.911.400, que aplicó principalmente al pago de salarios (52%) y de proveedores locales (20%), según hemos informado oportunamente en autos, así como ante el Ministerio de Trabajo de la Nación, por requerimiento del organismo.

La producción de calzado continuó dentro de un volumen reducido, que arrojó un valor promedio hasta agosto de 2003, del orden de 156.500 pares mensuales (recordemos que la capacidad operativa en esa época estaba en el orden de 12.200 pares diarios, mientras que la capacidad instalada total llegaba a 22.000 pares), con un mínimo de 63.000 pares en enero de 2003 y un máximo alcanzado en abril del mismo año, con 252.700 pares.

Ante el vencimiento del beneficio de la medida cautelar que le permitió continuar con la fabricación y comercialización de calzado “Adidas”, la empresa se dedicó a partir del año 2003 a la industrialización de otras marcas cuya licencia aún mantenía, como: Le Coq, Reef, Asics, L.A. Gear y Converse. También incrementó la producción de productos con marcas propias: Signia y Next y comenzó a producir a façon para la marca “Nike”.

Esto implicó que debió abandonar la producción y comercialización de una marca que explotaba desde hacía 32 años, que representaba hasta ese momento el 60 de su producción y que resultaba sumamente rentable, debiendo sustituir ese volumen de manufactura por productos con menor margen de contribución (marcas de menor penetración en el mercado) y producción a façon para terceros, actividad esta última que -ocioso resulta destacarlo- ofrece una rentabilidad mucho menor que la fabricación y comercialización de sus productos terminados.

Ello impedía -claro está- alcanzar el punto de equilibrio económico financiero y de este modo, la obtención de recursos que le permitieran recomponer su capital de trabajo.

En el marco de lo dispuesto por el art. 43 de la ley concursal, Gatic S.A. presentó en tiempo y forma su propuesta de acuerdo preventivo. Esta contenía una oferta para créditos quirografarios comerciales y otra para créditos quirografarios laborales. En tanto, respecto de los créditos privilegiados, se informó

38

que éstos serían atendidos “en oportunidad en que los mismos se tornen exigibles, o en las condiciones que con cada uno se convengan”.

La propuesta respecto de los créditos quirografarios no-laborales consistía en una reducción del 30%; y el 70% restante, se abonaría en veinte cuotas semestrales y consecutivas, sin reconocimiento de intereses, en proporciones crecientes,

comenzando con una primera cuota del 2,50% con vencimiento el 30 de junio de 2005 y concluyendo el 31 de diciembre de 2014, con una cuota del 10% del capital adeudado.

Respecto de los créditos quirografarios laborales, se ofreció el pago en veinte cuotas mensuales, iguales y consecutivas -sin intereses- de un importe equivalente al 5 % del capital cada una, con vencimiento la primera el 30 de junio de 2004 y las diecinueve restantes en iguales fechas de los meses subsiguientes.

El plazo del período de exclusividad fue extendido hasta el 7 de julio de 2003, en virtud de lo solicitado oportunamente por la deudora.

En legal tiempo y forma, Gatic S.A. acompañó las conformidades prestadas por sus acreedores (art. 45, LC), y -habiendo reunido las mayorías suficientes- el Tribunal dispuso hacer saber la existencia de acuerdo preventivo.

En efecto: respecto de los créditos quirografarios no-laborales, obtuvo el 60,4% de los acreedores, representativos del 73,7% del capital computable; y con relación a los créditos quirografarios laborales consiguió el 67,% de los acreedores, correspondientes al 78,3% del capital.

A su turno, el acuerdo fue homologado por el Tribunal (29 de agosto de 2003).

En esta época (septiembre de 2003), conforme hemos explicado más arriba, la imposibilidad de recomposición del capital de trabajo y el atraso en los sueldos, condujo a una suspensión (la última) de la actividad fabril de la empresa, se concedieron vacaciones pendientes a una gran proporción del personal, con una sustancial reducción de ventas y de cobranzas.

39

El directorio informó entonces en autos (17 de octubre de 2003), que había intensificado las tratativas y negociaciones con fondos de inversión con quienes -mediante un aporte de 20 a 30 millones de pesos- podría celebrarse una asociación empresaria con conducción conjunta de la compañía.

A las pocas semanas, el 5 de diciembre de 2003, la deudora informó al Tribunal que había arribado a un acuerdo con un grupo inversionista representado por el Ing. G. Gotelli, consistente en el arrendamiento de 7 plantas industriales por el término de 10 años (con opción a 3 más). Expresó la concursada que el acuerdo “permitiría la reactivación de las plantas industriales, la generación de rentas de cobro y disponibilidad inmediata, y la solución ocupacional para la mayoría del personal en relación de dependencia”; amén de “evitar la desvalorización de las marcas de titularidad de Gatic; incrementar ingresos fiscales; conservación de maquinarias y equipos; recuperación de fuente de trabajo; reactivación de actividades colaterales y su efecto multiplicador en la sociedad; evitar intrusión de personas y desaparición de bienes; evitar gastos de custodia y vigilancia”.

En virtud de ello, Gatic S.A. solicitó la debida autorización judicial para suscribir el contrato de locación.

El objeto del contrato consistiría en el arrendamiento de las plantas y los inmuebles que las contienen ubicados en Coronel Suárez, Colonia, Pilar, Pigüé, Las Flores, Rauch, Pardo y la imprenta de San Martín.

Asimismo integraría el contrato de arrendamiento la totalidad de maquinarias, muebles, útiles y herramientas ubicados en dichas plantas. La locación comprendería también el uso exclusivo durante todo el período de su vigencia de las marcas de propiedad de la concursada, y de los derechos de aquellas licenciadas con la conformidad de la licenciante. El alquiler de las plantas y equipos incluiría el uso y equipamiento (hardware y software) de los sistemas, los medios de transporte, movilidad y comunicaciones.

Estaría a cargo del arrendatario la contratación de seguros y mantenimiento de los bienes arrendados.

El canon locativo estaría determinado por la ponderación de un precio unitario, compuesto por distintos elementos integrantes de una fórmula polinómica y la efectiva producción durante el período de devengamiento.

Estimó la entonces concursada que, en virtud de las cantidades a producir conforme el plan industrial exhibido por los arrendatarios y los valores unitarios convenidos, se tornaría previsible la obtención de una parte sustancial de los recursos necesarios para hacer frente a las obligaciones asumidas en el acuerdo preventivo homologado en autos, atender pasivos privilegiados laborales, obligaciones postconcursoales, así como los gastos y costas del proceso.

Con esa finalidad, Gatic S.A. acordó con los arrendatarios (según informó en autos) que éstos anticiparían los importes correspondientes a los dos primeros años de locación, en el marco de un cronograma de desembolsos trimestrales, y por una suma de \$ 12.000.000 anuales.

El contrato preveía un mecanismo de renegociación del importe del canon ante eventos económicos determinados y extraordinarios –inflación, etc-.

Respecto del empleo de personal, los arrendatarios se obligaban a incorporar prioritariamente al personal que se desempeñaba en las plantas de cuya locación se trata y conforme el siguiente detalle:

Calzado	Numero de personas
Coronel Suarez	1130
Colonia	296
Pilar Calzados	310
Pilar Logística y distribución	92
Pilar Adhesivos	4
Administración	154
Imprenta	33
Sub total	2019

Indumentaria y textil	Numero de personas
Pigué Aparado	100
Pigué Textil	196
Las Flores Aparado	203
Las Flores indumentaria	149
Rauch	55
Pardo	47
Administración	36
Sub total	786

Total General Pcia de Buenos Aires 2805

Respecto del personal que se comprometía a incorporar, la futura arrendataria no asumiría responsabilidad alguna con respecto a la deuda proveniente de salarios devengados e impagos con ese personal por parte de la concursada; ni tampoco asumiría la antigüedad que tal personal mantenía entonces, con Gatic S.A.

El acuerdo a que se arribare con el citado personal, debería ser homologado por la autoridad pertinente –Min. de Trabajo de la Nación– con la participación de las respectivas Asociaciones Profesionales que representaban a los trabajadores de Gatic S.A.

Del mencionado pedido de autorización para arrendar sus plantas industriales, dentro de las condiciones especificadas, la concursada solicitó se otorgase vista a la sindicatura, al Comité de Acreedores, y acreedores prendarios e hipotecarios sobre bienes que constituirían parte de la locación convenida.

Corridos los pertinentes traslados, la sindicatura contestó formulando ciertos requerimientos, que condujeron a explicaciones y adecuaciones en el texto del contrato, lo que diera lugar a nuevas vistas y los pertinentes ajustes.

En fecha 16 de diciembre de 2003, las tres entidades gremiales representativas de los empleados de Gatic S.A., esto es: el Sindicato Obrero de la Industria del Caucho (SOCAYA), el Sindicato de Empleados del Caucho (SECA), y el Sindicato Obrero de la Industria del Vestido (SOIVA), manifestaron en autos que, ante la situación de necesidad que atravesaban los trabajadores y frente al principio de acuerdo existente en autos entre la concursada y la arrendataria, venían a solicitar al Tribunal se resolviera respecto de la viabilidad del contrato y -en su caso- se dispusiera su aprobación en el marco de la normativa concursal aplicable.

El Tribunal se expidió en fecha 29 de diciembre de 2003, resolviendo tener presente los términos del contrato de locación y aclarando que de todo lo expuesto el Tribunal tomaba debida nota debiendo obtenerse las autorizaciones y/o permisos pertinentes.

Luego de diversas tratativas llevadas a cabo por Gatic S.A. y la sociedad arrendataria, Indular S.A., en dirección a obtener las conformidades de parte de los bancos: de la Nación Argentina, de la Pcia. de Buenos Aires y de la Ciudad de Buenos Aires, la inquilina se presentó en fecha 20 de abril de 2004, haciendo saber al Tribunal, la suscripción del contrato de arrendamiento y aclarando que como recaudo para el inicio de las actividades a su cargo, debería cumplirse previamente con la aprobación de los sindicatos y del Ministerio de Trabajo de la Nación respecto de los términos laborales de la propuesta y la concreción de los contratos definitivos con las mencionadas entidades financieras, dentro de los convenios marco o entendimientos arribados hasta esa fecha. Informaron asimismo en esa fecha, que procederían a tomar la tenencia precaria de las plantas, para asegurarse que al momento del inicio de las actividades, las plantas se encontraran absolutamente operativas.

Asimismo, Indular S.A. informó oportunamente al Tribunal que había procedido al inicio de toma de los inventarios, estimando concluir entre el 28 de mayo (Pilar) y el 11 de junio (Cnel. Suárez).

Contemporáneamente se encontraban en trámite ante V.S. diversos pedidos de quiebra, la mayoría de ellos incoados por titulares de créditos laborales.

Toda vez que no se habían iniciado las actividades de Indular S.A. y en consecuencia, no existía un ingreso que permitiera atender dichos pedidos, la concursada solicitó autorización para la realización de dos inmuebles ociosos, consistentes en importantes locales comerciales ubicados en Resistencia, Pcia. del Chaco y en la ciudad de Corrientes, respectivamente.

Concedida las pertinentes venias judiciales, y celebradas las compra-ventas de los aludidos edificios, la concursada procedió afrontar los referidos pedidos de quiebra.

No obstante, ello no resultó suficiente frente al creciente número de incidentes en los que se demandaba la declaración falencial, y el 14 de septiembre de 2004, se decretó el estado de quiebra de Gatic S.A.I.C.F.I.A.

## **SECCION II) LA QUIEBRA DE GATIC**

RESOLUCION DE QUIEBRA - 14 DE SETIEMBRE DE 2004

A continuación se transcribe en parte la Resolución mediante la cual se decreta la quiebra de Gatic SA

"PODER JUDICIAL DE LA NACION

81295 - GATIC S.A. PEDIDO DE QUIEBRA POR AGOTEGARAY RAUL Y OTROS S/ Pedido de Quiebra “

Buenos Aires, 14 de septiembre de 2004

Y VISTOS:

Atento el estado de autos, corresponde resolver el presente pedido de quiebra, para lo cual haré una breve referencia, no sólo de las constancias colectadas en estas actuaciones, sino también en el expediente del concurso preventivo de "Gatic S.A."

"Gatic S.A.", una de las principales empresas en los ramos comprendidos en su objeto social, peticionó la apertura de su concurso preventivo, realizando la pertinente oferta de pago a sus acreedores; concurso que fuera homologado por el Tribunal el 29 de agosto de 2003 (fs.14170/14172).

La concursada, más allá de la existencia de tales acuerdos, no logró restaurar su actividad productiva, quedando paralizadas sus plantas industriales. Ello derivó en la inevitable falta de ocupación de sus trabajadores, quienes ya venían soportando los efectos de la crisis de la empresa.

Paralizada entonces su actividad, "Gatic S.A.", propuso como una forma de sanear su situación, celebrar un contrato de locación de cuatro de sus plantas con la firma "Indular S.A.", con el objeto de afectar los cánones a la satisfacción de sus deudas. La sindicatura peticionó el cumplimiento de ciertos recaudos previos que debían ser acreditados en autos, lo que mereció la resolución del Tribunal de fs.14894/14898 obrante en autos principales.

Va de suyo que, en caso de cumplimentarse tales requisitos, hubiera correspondido que el Tribunal, luego de efectuar el análisis final de la propuesta, de su viabilidad, como así también si hubiera resultado conveniente a los intereses del concurso y de los acreedores, autorizara o no su celebración.

En tales circunstancias, teniendo en cuenta que dicha propuesta importaría a) mantener la fuente laboral de un número importante de trabajadores, b) el ingreso de fondos para atender -cuanto menos en parte- sus acreencias y las de otros acreedores, c) procurar la conservación de la empresa y d) -principalmente- paliar las gravísimas consecuencias

sociales, que involucraba a centenares de familias -no sólo de los operarios, sino de las comunidades donde están asentadas las plantas- a las cuales condujo la crisis de "Gatic S.A." el Tribunal avisó la posibilidad de una alternativa atendible -no la mejor, quizás- pero alternativa al fin, ya que ningún otro interesado se presentó en el expediente.

En dicho marco el Tribunal, dentro de sus posibilidades y atribuciones, desplegó todos los esfuerzos posibles para el logro de una solución aceptable. Prueba de ello son las numerosas audiencias llevadas a cabo con todos los interesados, que importaron dedicar muchas jornadas completas de nuestra labor, invertidas con el único propósito de obtener -como es de práctica en este Tribunal- el objetivo principal constituido por el mantenimiento de la fuente de trabajo de los trabajadores-, atendiendo al raigambre constitucional de ese derecho que involucra la dignidad del hombre y el sustento de su familia.

Sin dejar de destacar que -en definitiva- como ya señalara, la autorización de la locación propuesta debía ser objeto de una decisión del Juzgado, lo cierto es que, desde el inicio de las tratativas, transcurridos a la fecha nueve meses -bien que obran en autos las conformidades de los gremios respecto del acuerdo en cuestión-, no se han acompañado las conformidades requeridas de los acreedores hipotecarios y prendarios, requisito previo e indispensable para que pudiera emitirse pronunciamiento sobre la propuesta.

Desconozco las razones por las cuales las entidades bancarias ni han prestado conformidad ni han rechazado las solicitudes que les fueran peticionadas, por lo que, atendiendo a las circunstancias apuntadas, ante la imposibilidad ya señalada de conseguir el objetivo pretendido y encontrándose reunidos en estos autos los requisitos normados por la ley concursal (art. 83 y sgts.), cabe concluir en que, lamentablemente, no existe otra posibilidad distinta a la declaración de quiebra de la deudora.

Recuérdase que el Tribunal expresamente impetró de la concursada -en la ya mentada decisión de fs. 14894/14898- que, además del cumplimiento de ciertos y determinados acuerdos, prestara especial atención a los reclamos efectuados o que pudieran efectuarse por los acreedores, a fin de evitar ulteriores consecuencias disvaliosas que podrían devenir en el decreto de quiebra de la deudora.

No resulta óbice a tal conclusión las manifestaciones vertidas por la concursada en la presente causa (fs.1393/1394) y por los representantes de los gremios (fs.1396). Es que el letrado actuante en representación de los peticionantes de la quiebra se encuentra debidamente facultado para actuar en este pedimento y no existen constancias de que el poder con el que actúa haya sido revocado.

Finalmente, en la presentación de fs. 1399, la peticionante de la quiebra y la deudora manifestaron haber arribado a un acuerdo en cuanto al pago de las acreencias reclamadas y los honorarios de los profesionales intervinientes. Así, "Gatic S.A.", centralmente, ofreció abonar la suma de \$1.200.000 a favor de los acreedores reclamantes y a fin de abonar dicha suma expresa que solicitará en los autos principales la autorización de venta de cierto inmueble. Asimismo, los demás créditos de los peticionantes se efectivizarán a partir de la percepción del canon derivado del contrato de arrendamiento con la firma "Indular" correspondiente a la cuota N° 25 en adelante en 20 cuotas.

Dicho acuerdo no puede ser aceptado por el Tribunal, habida cuenta que se pretende realizar un bien del activo para abonar el crédito de ciertos acreedores en desmedro del resto, lo cual importa vulnerar la "pars conditio creditorum". Además, ello importa la admisión de la deudora de no encontrarse en fondos para atender el pago de la sumas por las que se peticiona su quiebra. Máxime si se considera la existencia de numerosos pedidos de quiebra en trámite, la paralización de la empresa y la circunstancia de no existir en autos elemento alguno que permita inferir el acuerdo con los bancos a los que se hizo referencia.

Ello así, encontrándose reunidos los recaudos previstos por los arts. 86 y concs. de la ley 24.522 **RESUELVO: Decretar la quiebra de GATIC S.A.**

Consecuentemente se resuelve:

a) Decretar la inhibición general de bienes del fallido, librándose oficios a los registros pertinentes, requiriéndose además si de sus anotaciones surge que el fallido sea titular de dominio del algún bien, y en su caso, si sobre el mismo recae algún gravamen.

Encomiéndase a la sindicatura a designar la confección y diligenciamiento de las piezas aquí ordenadas.

b) Intimar al fallido y a terceros para que entreguen al síndico, dentro de las 72 horas todos los bienes del deudor que se hallaren en su poder (inclúyase en el edicto a librarse).

c) Ordenar la intercepción de la correspondencia del fallido para ser entregada al síndico, a cuyo fin se oficiará la sindicatura a las entidades respectivas.

d) Disponer la interdicción de salida del país a los componentes del directorio de la fallida Sr. Eduardo Ietvart Bakchellian (CI 2.306.923), Fernando Eduardo Bakchellian y José Fernando Bagcheian, a cuyo fin líbrense los oficios a la Secretaría de Seguridad Interior con el objeto de que comunique a la reparticiones correspondientes, debiendo el síndico confeccionar el oficio conteniendo apellido y nombre de la persona o personas interdictas, DNI y CI, fecha de nacimiento, nombre y apellido del padre y de la madre.

e) Ordenar el cierre de todas las cuentas bancarias que posea la fallida en entidades financieras, cuyos saldos deberán ser puestos a disposición de este tribunal, a cuyo fin ofíciase al Banco Central de la República Argentina y para que comunique la inhabilidad del fallido para operar en el Sistema financiero.

Encomiéndase a la sindicatura a designar la facción y diligenciamiento de las piezas aquí ordenadas.

f) Ofíciase por secretaría a la Excma. Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial y al Registro de Juicios Universales a los fines de hacer saber el presente decreto de quiebra.

g) Dispónese la subasta de los bienes del deudor una vez firme el presente decreto (art. 203 L.C.). Dentro del décimo día de notificado, el síndico deberá informar al Tribunal sobre la totalidad de los bienes a liquidar y las medidas conducentes para ello a fin de

proceder, en su caso, a la designación de quienes efectuarán las enajenaciones. Los plazos previstos en los art. 205 inc. 6° y 217 L.C. comenzarán a correr una vez que se encuentren acreditados la valuación fiscal de los inmuebles y los recaudos previstos en los art. 573, 576 y concs. del Cód. Procesal, en su caso, para cuyo cumplimiento se fija al síndico un plazo de treinta días.

h) Hágase saber que dada la magnitud del presente proceso, la entidad del activo y lo abultado pasivo existente, sumado a la complejidad del trámite de estas actuaciones y encontrándose la sindicatura actuante en el concurso preventivo compenetrada de los pormenores que revisten la misma, creo conveniente mantener la misma sindicatura concursal en este proceso falimentario. (Est.Carelli-Martino, domicilio en la calle Lavalle 1118 piso 3° of.E).

i) Hacer saber a los acreedores la existencia de este juicio para que hasta el día 18 de noviembre de 2004 presenten al señor síndico los títulos justificativos de sus créditos en la forma prevista por el art.32 de la ley 24.522. A los efectos de impugnar las mismas contarán hasta el día 16 de diciembre de 2004 y podrán contestar la impugnaciones, también ante la sindicatura, hasta el día 10 de febrero de 2005.

j) Hágase saber al síndico que deberá presentar los informes previstos por los arts. 35 y 39 de la ley citada los días 8 de abril de 2005 y 14 de junio de 2005, respectivamente. A los efectos de lo dispuesto por el art.251 de la LCT (T.O. ley 24522:294), deberá expedirse el síndico sobre la imputabilidad de la quiebra al empleador en el informe previsto por el art. 35 LCQ. Asimismo deberá cumplimentar lo dispuesto por la acordada de la Excma. Cámara del Fuero de fecha 24 de setiembre de 2003. Esto es, presentar los informes previstos por la ley 24.522:35 y 39 por escrito, adjuntando asimismo un diskette que contenga la información en formato TXT (guardándolo por la primera palabra del proceso "ejem.COI.TXT". Ello a fin de poder incorporar los citados informes en el archivo informático de la secretaría para su posterior consulta via internet.

K) Publíquense edictos por el término de CINCO DIAS en el Boletín Oficial de la Capital Federal, que estará a cargo de la sindicatura, constando en los mismos las disposiciones previstas en el art. 88 inc. 1, 3, 4, 5 y 7 parte final de la Ley 24.522 y el nombre y domicilio del síndico designado. Deberá asimismo consignarse en ellos la Clave de identificación Tributaria del fallido o, en su defecto del tipo y número de documento (Res.Gral Afip Nro. 745). Asimismo, deberá la sindicatura igualmente publicar edictos en cada jurisdicción en la que el fallido tenga establecimiento, debiendo librarse el oficio pertinente dejándose constancia de que se realizará sin necesidad de previo pago (LCQ.89). Encomiéndase al síndico la confección y diligenciamiento de las publicaciones ordenadas precedentemente en los términos del art.citado

l) Instrúyase a la sindicatura en cumplimiento de lo dispuesto por la Resolución General del Afip Nro. 745 a requerir a dicho organismo, dentro de los cinco días de notificado el presente decreto, constancias de las deudas que mantuviere el fallido con ésta, por los tributos y gravámenes cuya percepción y fiscalización se halla a cargo de ese organismo, mediante formulario de declaración jurada nro. 735, indicando a fin de identificar al Juzgado y Secretaría actuante, el Código identificador correspondiente que se indica en el anexo de la referida resolución general.

m) Procédase a la clausura de los establecimientos de la fallida, debiendo efectuarse dicha diligencia a través del Agente Fiscal de la jurisdicción correspondiente a cada establecimiento de la deudora, a cuyo fin líbrense los exhortos de estilo quedando la confección y diligenciamiento de los mismos a cargo del órgano sindical."

Fuente: [Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial](#)

### **SECCION III)**

### **INTERPRETACION PARTICULAR DE LAS CAUSAS**

#### **III-A) LAS CAUSAS**

Las causas del desequilibrio de la deudora han sido citadas en la redacción del art. 39 de la 24522 por parte de la sindicatura. Allí se mencionan los siguientes motivos:

- Aumento desproporcionado de las importaciones, desde 1991
- Cambios en la situación económica nacional a partir del segundo semestre de 1994.
- Crisis mexicana.
- Encarecimiento de la financiación, también a partir de esa época.
- Ineficacia inicial de las medidas de salvaguardia (1997/98).
- Falsificación. Contrabando. Comercialización marginal.
- Recesión en la actividad económica a partir del año 1998.

Más allá de la coincidencia con la opinión de la Sindicatura, se expone aquí, fundado en una investigación personal de los hechos, una interpretación particular de cuáles han sido las causas fundamentales que llevaron a esta empresa a la bancarrota.

Del análisis del caso Gatic, se concluye que no han existido errores atribuibles a problemas internos de administración de la empresa, sino mas bien a factores externos como lo han sido las políticas económicas que se fueron sucediendo en la Argentina y también a la influencia de las crisis internacionales.

Me movió a hacer este trabajo el hecho de haber tomado contacto con el caso de esta empresa en forma ocasional mientras buscaba información para las materias del posgrado en Sindicatura Concursal. Leyendo la presentación realizada por la Sindicatura en su exposición de las causas del desequilibrio económico, obligatorias por el art. 39 de la ley 24522, observé que no reflejaban nítidamente el calvario soportado por Gatic a lo largo de casi dos décadas tratando de salvar una empresa y por sobre todo la fuente de sustento de casi 35.000 personas.

Es entendible , ya que la ley de Concursos y Quiebras solo obliga en su artículo 39 a enumerar las causas del desequilibrio económico del deudor y las fechas en que se produjo el mismo.

En la práctica, durante el transcurso de una situación de Concurso, se van sucediendo los hechos, se desencadena la bancarrota final y, probablemente como consecuencia de lo traumático del proceso para las partes interesadas, y de tratarse de una materia tan prosaica, nadie estará interesado en revisar los residuos de una catástrofe, de modo que no quedará un testimonio concreto que, a manera de historia ejemplificadora, exponga,

resuma, analice totalmente los hechos desde el principio al fin y evalúe las eventuales acciones que podrían haber evitado el desenlace tan temido.

Por consiguiente, a continuación se revisan las causas que llevaron a la quiebra de Gatic desde un ángulo de mayor detalle. Se entiende que este análisis es más sencillo de realizar en el año 2011, después de siete años de haber sucedido los hechos, con una óptica mucho más nítida. No es posible modificar el pasado, pero si a la luz de su revisión, tener más claridad para entender los futuros casos que se presenten y las salidas alternativas que se pueden tomar para evitar que se repitan daños tan graves como los del caso que e estudio.

### **III B- UN ANALISIS DESDE LAS HERRAMIENTAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**

Se me ocurre de utilidad realizar el análisis aplicando una herramienta muy usada en planeamiento estratégico como es la matriz FODA.

#### **AMENAZAS Y DEBILIDADES**

**DECADA DEL 80** El austral. Corre 1985. Junio de 1985. La vieja historia: se reunía el Banco central con el Ministerio de Economía, compraban ellos los dólares y después la noticia a la población. Esto sucedió también en junio de 1985: Arranca el lunes con una devaluación, el martes hicieron un aumento salarial masivo por decreto, el miércoles aumentaron todos los servicios públicos (que en ese entonces estaban en manos del Estado). Al cuarto día desajaron y congelaron los precios: anuncio del Plan Austral. El ministro de economía Dr. Sourroullie con toda lógica pensó que los industriales estaban cubiertos con buenos márgenes de precios. Pero ese no era el caso de Gatic que estaba trabajando con muy chicos márgenes, no olvidar que esta empresa apostaba a gran producción con poco margen. Fue tremendo: quedaron por debajo del costo... Se acudió a los funcionarios sin éxito. Por lo tanto, una vez más la salida que se le ocurre a Batchelian (dueño y fundador de Gatic) es redoblar el volumen de producción. Se salió adelante. Pasados 8 meses Gatic superó el agujero y volvió a estar en carrera. De 17.000 pares por día pasaron a 28.000. la demanda se mantenía y ayudó que el austral de entrada fue un éxito...

A fines de 1986 el austral empieza a flaquear, en Coronel Suarez ya se iba por la cuarta nave pero el control de precios los estaba asfixiando. La solución que se le presenta es recurrir al presidente y a través del él al ministro de economía y al secretario de comercio (Mazzorin). Concretando, se pidió un aumento del 14% y se le otorgó el 2% por primera y única vez, producto de no haber pagado el "peaje" requerido.

Año 1989, Renuncia Sourroullie con la hiperinflación, La hiperinflación toma a Gatic por primera vez endeudado con los bancos con un endeudamiento por descubiertos de 2,5 millones de australes, en dos o 3 meses se transforma en 11 millones de australes.. El resto es conocido, Alfonsín se tiene que ir antes de tiempo, . Los Bancos ya estaban empezando a emitir ON . Todavía la situación patrimonial de Gatic era excelente. Para ese año ya estaban dándole trabajo a 5.000 operarios..

#### **DECADA DEL 90**

Cuando empieza la década del 90 Gatic mantenía una deuda con los bancos como consecuencias del corrupto sistema de control de precios de Mazzorin desde las secretaría de Comercio. Para poder salir de esto se buscó un nuevo instrumento: las Obligaciones negociables. Se trataba de conseguir un bono para estirar la deuda a tres o cuatro años; ir pagándola afectar la producción, sin cerrar plantas de trabajo...

En julio de 1989 asume Menem, y Hugo Santilli (ex de River) asume como presidente del Banco Nación, en ese momento "ofrece" a Gatic toda la ayuda que le fuera necesaria. En ese momento Gatic estaba en pleno descubierto con los Bancos Nación Provincia, Ciudad y Deutsche Bank. La deuda llegaba a 12 millones de australes.

Para diciembre de 1989, llega el momento de firmar las "Obligaciones Negociables"

El día de la firma, estaban presentes todos los apoderados de los Bancos excepto el del Nación. El presidente de Banco Provincia Otorga un aval de 72 horas. De no conseguir la firma del Banco Nación todo quedaría anulado.

La solución fue recurrir a la relación con Ménem haciéndole conocer el altercado con Santilli. El resultado (positivo) fue que Santilli tuvo que renunciar producto de haber querido coimear a Gatic y se pudieron firmar las "ON" Las ON se pagaron religiosamente y aquí terminó esta etapa de la historia.

En los comienzos de la década del 90, se produce la "apertura del mercado".

Evidentemente ante el problema de la hiperinflación no había demasiadas posibilidades de acción y el shock fue quizás necesario.

Entre 1991 y 1995, el gobierno hace la apertura de la economía, y el Plan de Convertibilidad con futuros ajustes beneficiosos para la industria que en un principio sería "digamos quien tendría que hacer el sacrificio inicial". Gatic en este período invierte más de 100 millones de dólares en nueva tecnología,

Cavallo logra por fin la estabilidad porque domina la hiperinflación. Se restablece la moneda, el uno a uno le da valor a esa moneda. Hasta aquí Cavallo cumple. Después se supone vendría la segunda parte del plan.. Esto consistía en que una vez estabilizada la moneda se iría sector por sector analizando qué problema tenía cada uno y obviamente darle solución. La idea era correcta, el problema fue la forma, la lentitud y por sobre todo el entorno del resto de los sectores incluyendo a la oposición y al propio periodismo. Por qué? Veamos: El primer sector a analizar era el papelerero que había sufrido una invasión de importaciones y estaba sufriendo grandes problemas financieros y económicos. En el 93 Cavallo pone un cupo a la importación de papel.

Inmediatamente se produce la reacción, el periodismo fundamentalista, los economistas aperturistas a ultranza, la oposición en general tildaron la medida de "proteccionista" de "volver al proteccionismo que privilegia y malcria a los industriales" Era como si se acabara el Plan de convertibilidad, comenzó a correr el pánico.

Quizás esta reacción adversa acobardó a Cavallo y el próximo sector a analizar que era el textil, y que debería haberse solucionado al mes siguiente al del papel, tardó un año en salir y cuando salió ya era tarde, dejó un tendal de industrias destruidas.

En cuanto a la industria del calzado la lucha fue más larga y casi inútil también. Recién para 1995 se lograron los llamados "derechos específicos" que eran una forma de proteger de la competencia de la importación. Cuatro años fueron mucho, quedó otro tendal en el camino.

Mientras tanto Gatic seguía adelante pese a todo por el empuje que traía, pero la apertura descontrolada generó el drama que se convirtió en tragedia.

Es interesante recordar que cuando se inicia la década del 90 había 1600 casas de deportes instaladas en todo el país . Que hacían los importadores? Casi 25 marcas entraron y aprovecharon el circuito comercial de las casa de deportes usando el canal de distribución creado por Gatic y les ofrecían condiciones de pago ( 120, 150 días de plazo) . Había que competir , ya no solo con la entrada del calzado sino también con la financiación y así Gatic cae en la trampa del dislate financiero.

Para afrontar esa doble pérdida había dos caminos en el año 1993: los bancos locales prestaban al 28 o 30% anual y pedían mil requisitos. La otra vía venía del exterior. En ese entonces muchos bancos del exterior venían a ofrecer préstamos mediante los eurobonos. Ellos simplemente estudiaban la empresa y si era confiable le daban créditos a sola firma y con tasas que no excedían el 10%. Gatic cayó en la financiación dado que su situación cada vez era mas deficitaria debido a la importación competencia descaradamente desleal ( sobre todo eran Nike y Reebok) en ese momento.

La financiación es una forma de adicción de la que no se puede escapar.

La importación ya no fue una inundación, fue un aluvión descontrolado. Ningún país del mundo sufrió una apertura de su economía tan irracional como la nuestra.

Volviendo al problema de la financiación . Gatic siguió endeudándose con “eurobonos”, generalmente los daban a un año. Cuando estaba por vencerán eurobonos ya había otro banco extranjero que venia a “socorrer” con más crédito. Finalmente llegó un momento en que todo esto empezó a afectar la producción, la cantidad de pares que fabricaban.

Año 1990, Gatic confiando en las promesas de la nueva política abre nuevos locales para vender la marca BATA famosa en todo el mundo en ese momento. Se abren 8 locales Santa Fe y Callao, Unicenter, Martínez, etc. Esto termina en fracaso porque la competencia en negro es fatal , imposible competir con precios de gente que no paga impuestos y entrada de mercadería subvaluada....

### EUROBONOS MAS EFECTO TEQUILA

A pesar de todo, con enormes esfuerzos la empresa lograba mantener su actividad y su rentabilidad . La obsesión era terminar con los eurobonos. En ese momento la deuda ya llegaba a los 70 millones de dólares, pero la facturación ascendía a 320 millones de dólares anuales. Hacia 1994 Surge la alternativa de entrar en la bolsa de valores.

Es notable como un empresario industrial debió ir apartándose de lo esencial que es crear producción para imaginar estrategias financieras de sobrevivencia..

Con el aval de Redrado se contrata al Estudio Arthur Andersen para hacer los estudios necesarios para adecuar la empresa en la faz contable. El trabajo realizado por Andersen es serio y prudente. Si se encontraba algún cliente que podría ser incobrable era sacado de las cifras de deudores y mandado a pérdida. Se trabajaba sobre seguro para que no hubiera objeciones cuando se saliera a la Bolsa.

Al mismo tiempo se contrata a un Banco internacional, el Paribas, para que hiciera el lanzamiento para la colocación de las acciones en el futuro y para que valuara la empresa..

Finalmente Andersen firma el último balance del 28 de febrero de 1995 con una utilidad de 15 millones de dólares.

Paribas valúa a la empresa en 400 millones de dólares se decide a hacer una emisión de nuevas acciones al 30% o sea 120 millones de dólares. La idea era: con 60 millones devolver eurobonos, 20 millones para la hilandería de San Luis del Palmar, y el 40% restante era para capital de trabajo ( nuevas marcas y tecnología).

La decisión era salir a la Bolsa a principios de 1995, Después de las elecciones. Pero después fue nunca. El día 20 de diciembre de 1994, cayó el tema de la devaluación mexicana.

## EL EFECTO TEQUILA

El 20 de diciembre de 1994 entonces, estalla el efecto “Tequila”. De pronto todo se paralizó, Los bancos internacionales ganados por el miedo, no dieron un solo crédito y exigieron la devolución de todos los otros. Por el lado de los eurobonos con más razón, porque se temía que el efecto “tequila” pudiera hacer caer a Brasil o Argentina, arrastrando a toda la región. Lo más grave de esta situación fue el derrumbe de las cotizaciones de la Bolsa, y con ello la imposibilidad de que Gatic ingresara en el mercado de valores, perdiendo así la oportunidad de tener el aporte de fondos que se había programado.

Este desastre estalla en el 95. ya en ese año la empresa había tenido clientes incobrables por un monto de 5 o 6 millones de dólares. Sobreviene la crisis del “tequila” que encuentra a la empresa vendiendo a 120 y 150 días. La crisis trae aparejada una caída del 30% de las ventas. Con un endeudamiento considerable en eurobonos..

## CONSECUENCIAS DEL EFECTO TEQUILA EN LA ARGENTINA

Corre el fatídico 1995. Automáticamente los bancos se borraron . Además presionaban a las empresas a devolver los préstamos a corto plazo.

O sea, primero desaparecen los créditos y después los bancos europeos y norteamericanos no renuevan los eurobonos porque no había confianza en el país.

En un trance semejante lo lógico es apoyar la producción. El gobierno prefirió establecer un fondo fiduciario donde se ponía dinero de otros sectores para auxiliar accidentes bancarios.

Corre marzo de 1995, se produce una caída general de la ventas en el país. Llega el primer vencimiento del eurobonos de 15 millones de solares. Encuentra a la empresa sin recursos. El ministro de economía por entonces D. Cavallo tiene interés en no perjudicar la imagen del país con un incumplimiento por lo que ordena al Banco Nación se gire el dinero al exterior para levantar el bono. En los restantes eurobonos se giraron los fondos a través de los Bancos Provincia de Buenos Aires y de Córdoba.

Nótese que los bancos no entregaban el dinero a Gatic sino que lo giraban directamente al exterior. El resultado de todo esto fue que terminada la operación por 60 millones de dólares por pago de bonos, esos tres bancos tenían hipotecada a la empresa. Hablamos de 60 millones por una empresa que tenía un activo físico (instalaciones, maquinarias), a esto se le debe sumar el fondo de comercio, las marcas, la capacitación técnica , etc. Y se llega a los 400 millones en que el Banco Paribas había valuado a Gatic.

En conclusión Gatic fue totalmente hipotecada por un valor 7 veces menor . Lo que correspondía era no haber levantado los eurobonos y negociar con los tenedores; y si era necesaria una convocatoria de acreedores, hacerla en el momento de una total potencialidad de la empresa. En cambio, el haber cumplido con los eurobonos significó la confiscación de la empresa por los bancos oficiales ala quinta o sexta parte de su valor.

A todo esto la empresa debía seguir pagando al Fisco y a sus empleados, para eso se debió vender a precio vil al banco Provincia propiedades como la de Santa Fe y Callao, Santa Fe y Ayacucho, cuyo valor a mediados del 90 era de 12 millones se vendieron a 4,5 millones ( fuente Banco Provincia)

En 1996, se recurre nuevamente al Ministerio de economía para que a través del Banco nación se le otorgue un préstamo a la empresa. Se necesitaba 30 millones... De un día para otro renuncia Cavallo, asume Roque Fernández , quien sugiere una convocatoria. La empresa rechaza el consejo, ya que de haber convocado una junta debería haberse hecho un año antes, con el vencimiento del primer eurobono.. En ese momento la empresa no tenía ningún acreedor privilegiado, no había ninguna hipoteca y se estaba totalmente al día con la DGI. En 1996, la situación era otra. En ese momento los bancos oficiales y la DGI hubieran accionado como acreedores privilegiados pidiendo la quiebra. La licencia de Adidas se habría perdido en el acto, se hubiera ocasionado la quiebra y la pérdida de la fuente de trabajo de miles de personas.

La proposición del gobierno en ese momento fue mas o menos con las siguientes alternativas:

Sugirieron contratar los servicios de una consultora internacional (MC. Kinsey). Se le dio el gusto al ministro y la solución de la consultora fue echar 3000 operarios y raer mercadería importada de otros países donde se practica el dumping social, la otra alternativa era usar un decreto 585 de PE para que la empresa pasara a manos del Estado.

Gatic se niega a estos ofrecimientos, mientras tanto siguen cayendo los embargos en las cuentas bancarias...

Hacia 1996 el patrimonio de Gatic estaba totalmente hipotecado, algunas grandes propiedades se habían vendido para pagar a impositiva

### LA LEY 24.425 Y LAS MEDIDAS DE SALVAGUARDIA- ALGO MUY GRAVE

Ante la inacción del Gobierno en cuanto a buscar formas de solucionar la crisis de una empresa que en cierta forma era el descrédito del País, Gatic debió transformarse en una especie de consultora en temas jurisconsultos internacionales. Así Gatic toma conocimiento de la existencia de las llamadas “cláusulas de salvaguardia” pertenecientes al Tratado de la Organización Mundial de Comercio y a nuestra propia legislación .

El origen de estas cláusulas de salvaguardia se remonta a cuando Argentina suscribe el Tratado de la Organización Mundial de Comercio luego de la Ronda Uruguay del mismo. Esto coincidió con la reforma constitucional de 1994. En esa reforma se incorporó este Tratado a la Legislación argentina mediante la Ley 24425. Ahí se incluyen las cláusulas de salvaguardia. Esta ley tiene rango constitucional por el artículo 31 de nuestra Carta magna; no es un invento argentino, proviene del tratado de la OMC.

Distraídos con aquella reforma constitucional en la que se discutía especialmente la reelección presidencial, nuestros constituyentes incorporaron la ley sin analizarla. No nos extraña que el poder Ejecutivo ignorara su existencia. Es así. Se juntan 130 países a la mesa y discuten como se va a comerciar. Cuáles van a ser las reglas del juego. Se discute y se acuerda. El espíritu de la ley dice: esta ley es para favorecer el comercio internacional, para que las partes que la suscriben se beneficien; mejor dicho: para que se resguarden de posibles desbordes y arbitrariedades. Es decir, cuando una de las partes comienza a sufrir, a debilitarse ostensiblemente por el desborde comercial de la otra, no hay que recurrir a cualquier cosa- dice la ley: hay que utilizar las condiciones de la misma ley hasta que las condiciones de equilibrio dentro del país se restablezcan. Entre las medidas que se pueden utilizar está el antidumping, salvaguardias, ATV (acuerdos sobre los textiles y del vestido). En otras palabras, dentro de la ley de comercio internacional hay una vía de escape para determinados casos. Se sabe que en cualquier país del mundo más de un 20% de importación en un mercado se considera agresión. Y que desbordado ese 20%, el país puede poner barreras para reestablecer el equilibrio de sus mercados, de sus industrias. Esta certeza es la que llevó a la gente de Gatic a investigar y encontrarse con la famosa ley 24.425.

Esta ley luego de incorporada a la mismísima constitución de 1994 tardó dos años en reglamentarse. **Esta es una de las mayores, si no la mayor falla de los gobiernos de Menem y Cavallo. Gravísima ineficiencia que llevó al desastre a tantas pequeñas y medianas empresas y dejó sin trabajo a miles de obreros...**

Lo increíble es que la misma ley dice que debería entrar en vigencia el 1 de enero de 1995. La cuestión era reglamentarla. Es increíble el desconocimiento de las autoridades del Ministerio de Economía sobre los instrumentos que existen para administrar el comercio internacional. Realizaron una apertura del mercado sin normas, sin organismos que defendieran a las industrias y sus trabajos asociados, sin aduana. Esos dos años de demora fueron una catástrofe, una contribución al genocidio de la industria. El propio Cavallo lanzó los “derechos específicos” sin tener en cuenta que tenía una ley. Es decir, actuó ilegalmente por no utilizar el instrumento que lo tenía en la constitución de 1994. Es decir, el gobierno descubre que tiene una ley en la mano y la reglamenta recién en octubre de 1996. Y esto luego de una enorme presión por parte de la Cámara de la industria del calzado.

Durante 1995 en vista del desconocimiento que existía por parte de las autoridades argentinas de la ley en cuestión, la empresa contrata al Estudio Kale-Schoeler, un estudio internacional experto en temas de comercio internacional. Este estudio había representado muchos casos de salvaguardia para diferentes productores de países como Corea, EEUU, México) Era evidente que nadie regala su mercado, saben defenderlo. El estudio tuvo durante algunos años inclusive que dar cátedra sobre la ley de salvaguardia. El camino fue largo y duró casi 6 años. No era fácil, la ley tiene un reglamento muy complicado, ya que es necesario demostrar el daño que ocasionó la importación descontrolada y justificar la aplicación de medidas. En este punto tuvo que intervenir la Organización Mundial del Comercio.

En el mismo mes en que se reglamenta la ley, Gatic hace la presentación oficial desde la Cámara del Calzado.( 8.000 fojas) Allí interviene tal como exige la propia ley, la Comisión Nacional de Comercio Exterior. La Comisión jugaba un rol decisivo: debía determinar si el daño que estaba sufriendo la empresa era por ineficiencia de la empresa o por causas externas. El peritaje de esta comisión en febrero de 1997 dice que encuentra una semiplena prueba, que el daño es muy grande, que hay que aplicar medidas preventivas mientras se sigue investigando. Hay que pensar que esta

investigación a nivel nacional está ligada a un proceso internacional que marca fechas, pautas y procedimientos a realizar. Dada la gravedad de la situación hay que aplicar medidas inmediatas aunque fueran provisorias. Entonces mientras la Comisión sigue investigando el Gobierno aplica esta medida: no se pueden importar más de 11 millones de pares al año.

La investigación duró 200 días más y **en septiembre de 1997** el ministro Roque Fernández mediante una Resolución del Ministerio de Economía, aplicó las medidas de salvaguardia definitivas que iban a durar en principio 3 años.

En setiembre de 1997 el Estado decidió aplicar las medidas arancelarias bajo la forma de “derechos Específicos”. Al país sólo podían ingresar 11 millones de pares.. El Estado declara al calzado como sector de interés público y demuestra que es un sector viable para la Argentina del futuro. Y aplica las salvaguardias hasta que el Sector se repare y se reconstruya. Propone: Yo Estado, me obligo a aplicar las medidas necesarias para que ingresen solo 11 millones de pares anuales. Ustedes productores, lo que tienen que hacer es repararse del daño que se produjo y reconvertirse para el futuro.

Van a tener 3 años para recomponerse.

El resultado de todo esto fue el siguiente: El primer año entraron 18 millones de pares y el segundo 21 millones de pares. Es decir los records de “invasión”. La paradoja es La Argentina es el primer país del mundo que aplica medidas de salvaguardia para frenar la importación y la importación se duplica, **sin precedentes en el mundo entero.**

Que pasó, se equivocaron al aplicar los cálculos de los derechos específicos, ni siquiera controlaron a la aduana.

No obstante lo anterior la empresa sigue su derrotero y logra que en 1999 se apliquen las correcciones a los cálculos. En 1999 el gobierno pone los derechos específicos con cuotas. Hasta un determinado valor en millones de pares de ingreso al país se pagaba un determinado arancel fijo. Después de este valor el arancel se disparaba al doble.

Cuando en enero de 1999 se aplican las medidas correctoras, pasan dos cosas :

Por un lado empieza la recesión en nuestro país, por el otro Brasil devalúa un 40% y arriba de eso aplica un subsidio del 40% . Entran zapatos a 5 \$ cuando el costo de fabricarlos aquí era de 12 \$. Roque Fernandez responde” los industriales tienen que ser un 70% más eficientes”. Lo que no tuvo en cuenta este economista es que el consumidor es primero un trabajador que se convierte en consumidor por la fuerza de su salario, para lo cual deben existir fábricas abiertas...

El Impuesto a la Renta Mínima Presunta. La DGI dice Uds. Van a ganar tantos pesos el año que viene, págúenme los impuestos ahora.

Otro colmo. El doble discurso. En el sector de la indumentaria cualquiera falsifica marcas, hay contrabando a la vista y permitido por el estado. Este sector de contrabando y falsificación llega al 50% del consumo total del país.

O sea en el año 2000 este mercado paralelo manejaba unos 100 millones de prendas en la marginalidad, con una evasión de 600 millones de dólares al año. Tamaño ilícito ha sido detectado y denunciado por la mayoría casi absoluta de todos los industriales argentinos consultados ( aun en la actualidad ) por este flagelo. Ejemplo de ello, el mercado central de Buenos Aires.

## LOS 64 JUICIOS DE LA DGI

Que el Ministerio de Economía haya implementado medidas de salvaguardia reconociendo sus tremendos errores no quiere decir que el Banco provincia, el Nación y otros no siguieran apuntando sus cañones.

Sin ir mas lejos, mientras que se luchaba por las medidas de salvaguardia, la DGI le inicia 64 juicios a la empresa en 50 bancos.

Se le ocurre ir a la DGI a la DGI literalmente con las 8.000 fojas del informe del Estudio y de la Comisión Nacional de Comercio Exterior

Consecuencia: . Después de 3 años de atacar violentamente a gatic, la DGI se frenó, el jefe de la DGI analizó las 8.000 fojas y se dio cuenta.. Aplicó dos artículos el art. 509 y el 513 del Código Civil. Según estos , uno no puede ser responsable de los efectos que produce la mora de un pago cuando la causa por la que entra en mora le es ajena. Es de una causa externa. La DGI levanta las denuncias es decir finalmente se reconoce que la mora no es consecuencia de ineficiencia empresarial sino de factores externos.

La DGI levanta las denuncias que tenía sobre Gatic, les quita los intereses punitivos y les da un plazo para pagar.

Pero el daño ya era irreparable.

En mayo de 1998Gatic junta todas sus pruebas (las 8000 fojas) y se ponen a trabajar con el afamado Estudio de Derecho Internacional : O'Farrell y Asociados

Este estudio después de analizar el caso exhaustivamente, después de 4 meses, dictaminan que lo ocurrido con Gatic daba para un reclamo por daños y perjuicios, lo que ellos llaman “daño emergente y lucro cesante”

El Estudio ofrece dos posibilidades para el reclamo: El Juicio al Estado o el reclamo administrativo.

Por supuesto para hacer un juicio al Estado por tantos cientos de millones había que poner como 8 millones de tasa de justicia que la empresa no disponía. Se elige entonces la vía administrativa. El Estudio O'Farrell después de 6 meses presentan un trabajo muy consistente se presenta el mismo ante la Secretaría Legal y Técnica de la Presidencia. De la nación.

El reclamo quedó sin resolver dentro de Economía. Legalmente no lo rechazaron porque la presentación había sido tan abrumadora que ellos, con el rechazo corrían el riesgo de entrar en la zona de “ incumplimiento de los deberes formales del funcionario público” si Gatic recurría luego a la justicia.

Los hechos concretos saltaban a la vista: Estos funcionarios omitieron reglamentar durante dos años una ley fundamental que incluía acuerdos de salvaguardias. Y cuando lo hicieron, los resultados de lo que estaban obligados a controlar fueron nefastos. Y la apertura siguió siendo descontrolada hasta lo criminal porque arrasaba con las fuentes de trabajo en la Argentina. Por otro lado, por negligencia o vaya a saber por qué cometieron el tremendo error de ignorar un artículo clarísimo de la Constitución de 1994.

Lo concreto hacia 1999 es que gatic había perdido todo su patrimonio de 400 millones de dólares en el término de 5 años.

Como se puede apreciar en este sube y baja de Gatic se refleja el andar errático de un país acostumbrado a lo imprevisible. En la década del 90 cayeron 1200 empresas de calzado más 1500 empresas de indumentaria.

El caso es que Gatic por negligencia del Estado primero y por la arbitrariedad del Banco Central después, fue recibiendo sucesivos golpes; golpes bajos que iban cortando las raíces de ese gran árbol que es la producción que tenía sus ramas en el interior del país. El Banco Central tenía que haber rehabilitado, pero a partir del 95 tiró la empresa por años a los leones. Obligó a Gatic a caer en la patria usurera, quemando todos esos años todo su capital.

Es increíble las condiciones en que debió desenvolverse Gatic al ser arrojado del sistema bancario. Durante años tuvo que quemar los cheques postdatados de sus calificados clientes, pagando intereses Usurarios de alrededor del 25 % anual en un país con inflación cero. Si los bancos oficiales hubieran tomado esos cheques al 12 % anual y el resto ( en este caso un 13%) como amortización de los créditos otorgados para cumplir con los eurobonos , gatic se hubiera quitado la deuda con esas entidades.

Súmese a esta marginación del sistema bancario el competir con productos chinos hechos con mano de obra esclava y con la competencia del MERCOSUR.

Finalmente Decimos: La convocatoria de acreedores de GATIC se debe a una suma de causas . El Banco Central los empujó, los obligó a tratar con los usureros. Y la negligencia estatal y la obscena aduana los enfrentó en una lucha desigual con el contrabando y las subfacturaciones.

### FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

Desde su creación por el año 1953 esta empresa tuvo como consignas invertir las utilidades en crecimiento y no tomar créditos en los bancos.

Dada su inversión, tenían gran capacidad tecnológica y la aplicaban, un ejemplo fue la invención de una suela especial, se trataba de una plancha de goma, que procesada tenía toda las características de la suela vacuna, pero de forma cuadrada, ( la llamaron “la vaca cuadrada” dado que del animal solo se aprovecha la parte central del cuero, mientras que estas planchas eran completamente utilizables formando cuadrados de 1x1m).

#### Década del 60 Vibram

En este período consiguen la licencia para fabricar las suelas “vibram”, aplican un excelente sistema de marketing y las imponen en el mercado.-

#### Década del 70 Adidas

Consiguen la licencia de Adidas. El crecimiento fue vertiginoso. había mucha demanda pero en septiembre de 1970 aun no existían los canales de distribución. Las casas de deportes se contaban con los dedos de una mano (Testai, Barbera Matosi, Proveeduría deportiva, Grillo y Porta...)

Hasta esa época los deportes se practicaban con zapatillas blancas tipo pampero

En esta década por necesidad de la demanda surge la idea de ir transformando las zapatillerías en casas de deportes. En esta etapa fue muy importante el marketing, las conexiones con instituciones deportivas, la publicidad, todo ello colaboró para que la marca tomara impulso en el país.

La explosión fue tan grande que de 10 casas de deportes en el 70 se pasó a alrededor de 800 en el 80 y a 1400 en el año 2000.

Todos los pueblitos tenían una casa de deporte con venta de Adidas, y Gatic respetaba los plazos de pago( en ese momento 30 días) y no instalaba otras bocas de expendio que les resultaran competencia.

En el aspecto financiero, Gatic aprovechó la época de la “plata dulce” para invertir en maquinarias. En dos años se pudo la planta a la altura de las mas avanzadas del mundo. El objetivo era darle más calidad al producto y producir cantidad. Otro objetivo fue exportar. Adidas en esa década no daba abasto con la demanda y Gatic le propone exportar usando su licencia. En el 81 llegaron a exportar inclusive a países centrales como Italia, Holanda, Francia y hasta Alemania misma.

El ciclo exportador se cortó abruptamente con la guerra de Malvinas en 1982. La OTAN le pone un cerco a la exportación argentina, y luego cuando se pudo reanudar, ya Adidas había comenzado a producir en los países asiáticos a muy bajo costo.

### **Década del 80**

De la fábrica inicial en San Martín en esta década se instalan y completan las plantas de Las Flores, Coronel Suarez, Pigué, Lezama, Olavarria, Huanguelén, El Palmar en corrientes, Saavedra, Cura malal, Arroyo Corto, Pardo, Azul , Rauch.

La fortaleza consistió en invertir utilidades en crecimiento y que ese crecimiento se realizara hacia el interior del país y no solo en buenos Aires.

En plena inflación gatic aumenta la producción y las fuentes de trabajo.

Algunas diferencias entre el final de la década del 80 y los finales de 90: en el 88 , a pesar de todas las dificultades por el control de precios, había ganas de crecer y se crecía. Gatic se fortaleció: la cadena de locales propios Show Sport es un ejemplo de ello. Hacia el 2.000 Gatic tenía 35 megalocales y asociados más de 80. El 1984 se empezó en Martinez con un local de Show sport, otro en callao y santa Fé y el 1987 el más grande en Corrientes y Florida ( por ese entonces ya se trabajaba con las licencias de Adidas, Le Coq Sportif y New Balance.)

Aún en 1989 en plena hiperinflación ya iban por la V nave en Coronel Suarez y faltaban aun la VI y la VII. La empresa ya contaba con 6.000 operarios.

### **Década del 90**

En 1991 la empresa siguió creciendo en Coronel suarez, inaugurando la quinta nave.

Ya había unas 1.399 personas trabajando allí y arriba de 6.000 en todo el país.

El gobierno tenía un slogan los industriales tienen que prepararse para competir con la importación. Gatic invirtió siguiendo esta premisa más de 100 millones de dólares entre 1991 y 1995... ( es difícil dilucidar si esto fue una fortaleza o una debilidad).

## **SECCION IV**

### **COMO SIGUIO LA HISTORIA LUEGO DE LA QUIEBRA?**

1) Diciembre de 2004 el fondo de inversión Indular encabezado por el ingeniero Guillermo Gotelli (ex Alpargatas) se adjudicó en remate judicial a propiedad de las tres fábricas más importantes de la quebrada textil Gatic, por las que se comprometió a pagar 12,5 millones de pesos. Se trata de las plantas ubicadas en Coronel Suarez, las Flores y Pilar. Gotelli ya había adquirido en remate judicial la cuarta planta más importante situada en Pigué, por 4,5 millones de pesos.

En total Gotelli realizó un pago de 17 millones de pesos para adueñarse del 100% de las cuatro plantas. Cuando gatic aun no había quebrado Gotelli-Indular habían ofrecido alquilar las 4 plantas por un canon de 12 millones de pesos anuales. Ese acuerdo nunca se pudo concretar. Gotelli acusó al Fondo fiduciario del banco Provincia acreedor de Gatic de haberse negado a firmar la conformidad ante el juez, aunque los funcionarios del banco provincia alegaron lo contrario. (haber dado el visto bueno).

2) 16/7/2007. VDA Calzados y Artículos Deportivos SA, empresa del Grupo Vulcabras que nuclea a Reebok, marca líder en calzado y prendas deportivas, adquirió el 100% del

paquete accionario de Indular Manufacturas SA, incorporando a su grupo la marca Signia. Vulcabrás invirtió la suma de 25 millones de dólares. Indular Manufacturas es una empresa de capital argentino que cuenta con un importante porcentaje de la capacidad instalada en el país para la fabricación de calzado.

3) Años 2010/2011. Además de proseguir en el rubro calzado deportivo, con una inversión de 32 millones de pesos Vulcabras lanzará al mercado la producción “made in argentina” de ojotas “Ipanema”, que en principio reemplazara un 25% del volumen que se importa de Brasil desde hace 4 años. Jugando de local piensa ganarle terreno a su rival y coterránea Havaianas .

Esta inversión parte de una disposición del gobierno argentino de privilegiar la producción sobre las importaciones. Las perspectivas son lograr un promedio anual de 3 millones de pares. No obstante Cardozo (presidente de Vulcabras) supeditó sus proyecciones a la evolución de las políticas antidumping contra las importaciones de China que se venden a precios ilegales, según la OMC.

4) Existencia del UNPRE (Unidad de Preinversión) Existe un programa Multisectorial de Preinversión que se encuentra en ejecución desde 1997 y que prosigue aun en 2011. Los recursos provienen del Tesoro nacional y del BID. El objetivo es crear políticas de desarrollo sustentable que impulsen el crecimiento de la economía a nivel local regional y nacional , tendientes a evitar que las sucesivas altas y bajas de las industrias y cualquier tipo de empresas que se instalan en las distintas regiones del País conduzcan eventualmente a las alternativas nacimientos, agonías y muertes de las poblaciones involucradas.

## **SECCION V CONCLUSIONES**

La historia de Gatic parece haber dejado algunas enseñanzas, a saber:

a) Oportunidad de solicitar el Concurso. Después de 1995 siempre la empresa estuvo con la soga al cuello. Ante la inminencia del pago del primer eurobono se podría haber recurrido a la convocatoria de acreedores. En ese momento todavía no había vencimientos ni deudas atrasadas. Con una convocatoria se hubiera salvado parte del patrimonio, . Con el respaldo de la conducta de Gatic, se hubiera propuesto a los acreedores una espera de un año y a partir del año un x porcentaje de quita de la deuda con todos., Se refinanciaba todo y se ganaba tiempo para pagar.

Quizás el error del fundador consistió en ver a la figura del Concurso como algo ominoso en lugar de una herramienta que bien utilizada podría haber evitado la bancarrota final.-

b) Evidentemente el ejemplo de lo sucedido a Gatic en su lucha contra el dumping, la apertura indiscriminada de la importación, sirvió de ejemplo a nuevos inversores, que como en el caso de Vulcabras, están supeditando sus perspectivas de expansión empresaria a las medidas antidumping que tome el gobierno . Gatic luchó contra molinos de viento y lo hizo tarde.

c) La existencia de el UNPRE nos dice que la sociedad ha tomado conciencia de los desastres socio-económicos que produce la bancarrota de empresas que, instaladas en

pequeños pueblos, que dependen exclusivamente de los vaivenes de esas compañías, terminan agonizando y dejando sin futuro a miles de familias y producen el éxodo de jóvenes ya instruidos que deben emigrar hacia las capitales, con el consiguiente perjuicio que ello provoca. Es de desear que estas iniciativas no queden solo en buenas intenciones tal como ha sucedido muchas veces en el pasado de nuestro pa

