

## Programa de políticas públicas

Área Calidad Institucional, Transparencia y Modernización del Estado.

Política pública N° 410

Mayo 2025

### *Recomendaciones para la organización de las “empresas recuperadas” y el cumplimiento de los deberes cooperativos*



#### Resumen ejecutivo

A partir de la crisis económica del año 2001 en Argentina surgió el concepto de las “empresas recuperadas”, que son aquellas empresas concursadas y quebradas que han sido convertidas en cooperativas por sus propios trabajadores, tomando ellos su dirección y administración. Esta figura motivó ciertos cambios legislativos y generó algunos vacíos legales que corresponde solucionar. Por ello, en el presente trabajo se repasan las obligaciones formales que tiene una cooperativa en su funcionamiento diario y se indican recomendaciones para la organización de las empresas recuperadas y el cumplimiento de los deberes cooperativos.



## Consejo Consultivo de las Nuevas Generaciones Políticas

Walter Agosto  
Alfredo Atanasof  
Paula Bertol  
Carlos Brown  
Gustavo Ferrari  
Mariano Gerván

Diego Guelar  
Eduardo Menem  
Federico Pinedo  
Claudio Poggi  
Ramón Puerta  
Laura Rodríguez Machado

Leonardo Sarquís  
Cornelia Schmidt Liermann  
Jorge Srodek  
Enrique Thomas  
Pablo Tonelli  
Pablo Torello  
Norberto Zingoni

## Las Nuevas Generaciones Políticas

Manuel Abella Nazar  
Carlos Aguinaga (h)  
Valeria Arata  
Cesira Arcando  
Miguel Braun  
Gustavo Cairo  
Mariano Caucino  
Juan de Dios Cincunegui  
Omar de Marchi  
Alejandro De Oto Gilotaux  
Francisco De Santibañes

Soher El Sukaria  
Ezequiel Fernández Langan  
Gustavo Ferri  
Christian Gribaudo  
Marcos Hilding Ohlsson  
Guillermo Hirschfeld  
Joaquín La Madrid  
Luciano Laspina  
Leandro López Koenig  
Cecilia Lucca  
Gonzalo Mansilla de Souza

Ana Laura Martínez  
Germán Mastrocola  
Nicolás Mattiauda  
Adrián Menem  
Victoria Morales Gorleri  
Diego Carlos Naveira  
Julián Martín Obiglio  
Francisco Quintana  
Shunko Rojas  
Damián Specter  
Ramiro Trezza  
José Urtubey

### Director Ejecutivo

Julián Martín Obiglio

---

### FUNDACIÓN NUEVAS GENERACIONES POLÍTICAS

Beruti 2480 (C1117AAD)  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina)  
Tel: (54) (11) 4822-7721  
contacto@nuevasgeneraciones.com.ar  
www.nuevasgeneraciones.com.ar

### FUNDACIÓN HANNS SEIDEL

Montevideo 1669 piso 4° oficina "C" (C1021AAA)  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina)  
Tel: (54) (11) 4813-8383  
argentina@hss.de  
www.hss.de/americalatina

### Programa de políticas públicas

*La Fundación Hanns Seidel no necesariamente comparte los dichos y contenidos del presente trabajo.*

# *Recomendaciones para la organización de las empresas recuperadas y el cumplimiento de los deberes cooperativos*

## **I) Introducción.**

A partir de la crisis económica del año 2001 en Argentina surgió el concepto de las “empresas recuperadas”, que son aquellas empresas concursadas y quebradas que han sido convertidas en cooperativas por sus propios trabajadores, tomando ellos su dirección y administración.

El proceso comenzaba con una empresa en quiebra o concurso, luego se desarrollaba un proyecto de ley para declararla de utilidad (bienes muebles e inmuebles), proseguía con el trámite expropiatorio, y posteriormente se transmitían los bienes con hipoteca y prenda a la cooperativa, y se realizaban con ella los convenios de repago al Estado por los montos indemnizatorios.

Dicho mecanismo fue una solución a medias del problema, debido a que posteriormente se producían juicios de expropiación inversa contra las cooperativas “empresas recuperadas”, que no pagaban lo adeudado al Estado, debido a que su situación económica-financiera no mejoraba.

Por este motivo, se introdujeron reformas en la ley de concursos y quiebras nacional, regulándose la participación y las tareas de dichas cooperativas actuantes reemplazo del empresario quebrado/concursado, dando continuidad a la explotación del establecimiento.

En el presente trabajo se repasan las obligaciones formales que tiene una cooperativa en su funcionamiento diario y se indican recomendaciones para la organización de las empresas recuperadas y el cumplimiento de los deberes cooperativos.

## **II) Desarrollo y cumplimiento de deberes cooperativos.**

Habiendo realizado en trabajos anteriores referidos a las cooperativas un análisis exhaustivo de su constitución, funcionamiento de sus principales órganos, como así también de sus cuestiones patrimoniales y fiscales, repasaremos dichas temáticas en el

funcionamiento diario cooperativo. En ese sentido, y como se ha ido observando a lo largo de trabajos anteriores de políticas públicas realizados por la Fundación sobre esta temática, cada uno de los actores principales tienen obligaciones y derechos que cumplimentar/ejercer.

En primer lugar, debemos destacar que la propia Ley Nacional 20.337 define como actos cooperativos (art. 4): *“...los realizados entre las cooperativas y sus asociados y por aquéllas entre sí en el cumplimiento del objeto social y la consecución de los fines institucionales. También lo son, respecto de las cooperativas, los actos jurídicos que con idéntica finalidad realicen con otras personas.”*

Respecto a los asociados, debemos destacar que tienen el derecho a solicitar la información que consideren necesaria respecto al funcionamiento y patrimonio de la cooperativa; participar de las asambleas que sean convocadas al efecto (ordinarias/extraordinarias); como también ejercer su derecho a votar (pudiendo también, como ya se visto en trabajos anteriores, abstenerse de votar, generando la problemática allí mencionada), ser elegidos consejeros; elegir síndicos; entre otros.

En cuanto a sus obligaciones, los asociados deben cumplir con la suscripción e integración del capital.

En relación a la Asamblea, debemos recordar que pueden existir distintos tipos: constitutivas, ordinarias y extraordinarias. Las ordinarias deben llevarse a cabo una vez al año y dentro del plazo de los 4 meses subsiguientes de la fecha de cierre del ejercicio económico. Cabe destacar, que ella debe ser notificada con quince (15) días de anticipación al INAES (art. 48 Ley Nacional de Cooperativas) y posteriormente, remitirse a dicha autoridad de aplicación acta de la Asamblea celebrada junto con la documentación que determina el art. 41 segundo párrafo.

A los fines prácticos, con la notificación previa de la celebración de la asamblea ordinaria, se remiten conforme el art. 41 de la Ley 20.337 *“Copias del balance general, estado de resultados y cuadros anexos, juntamente con la memoria, y acompañados de los informes del síndico y del auditor y demás documentos...remitidos a la autoridad de aplicación y al órgano local competente con no menos de quince días de anticipación a la realización de la asamblea que los considerará.”*

De tal modo, como se denomina coloquialmente, nos hallamos con la documentación pre-asamblearia y post-asamblearia que debe remitirse al INAES de acuerdo a los artículos mencionados.

Asimismo, las Asambleas pueden ser llevadas a cabo de forma presencial o virtual. Considerando la complejidad que puede aparejar la virtual, será la que observaremos con mayor detalle. En dicho sentido, lógicamente, en la convocatoria tiene que estar incluido el link de acceso con suficiente antelación, por notificación fehaciente y pública a los fines de que los asociados pueden acceder a ella sin generar restricciones de ninguna índole a sus derechos.

Posteriormente, iniciada la asamblea, se acreditará la identidad de cada uno de los participantes mediante la exhibición de su DNI. Asimismo, desde el inicio de la acreditación, la Asamblea debe comenzar a grabarse.

Luego, se recomienda constatar el quorum y en caso de encontrarse configurado, se procederá a la lectura del orden del día y los puntos a tratar. Finalizada dicha cuestión, se procederá al cierre y firma del acta conforme lo indicado en capítulos previos. Por último, se recomienda videgrabar la asamblea y luego remitirla al INAES.

En lo atinente al consejo de administración y presidente, son quienes llevan la tarea diaria de dirigir, coordinar y cumplimentar el objeto social. Tienen a su cargo la dirección de las operaciones sociales de la cooperativa. Siendo el presidente de la cooperativa quien ejerce expresamente su representación.

Por último, el síndico es quien lleva a cabo la fiscalización interna y privada de la cooperativa. Así también presta asistencia al Consejo de Administración y vela por el cumplimiento de las obligaciones estatutarias y legales.

### **III) Libros requeridos (actas, registro de asociados, balances -y su correspondiente presentación ante el organismo de control-, entre otros). Consejeros, vocales y síndicos.**

En consonancia con la vida diaria de la cooperativa, resulta necesario detallar cuáles son los libros que debe poseer la cooperativa y donde se plasmaran diversas cuestiones que hacen a la cotidianidad de aquella. En ese sentido comenzaremos por enunciar los libros requeridos y sus funcionalidades.

En primer lugar, encontramos el Registro de Asociados. Allí se encuentran la totalidad de los asociados a la cooperativa, con sus datos personales (nombre y apellido; fecha de

ingreso, DNI, domicilio, estado civil, capital suscrito e integrado, pudiendo agregarse más). Este libro puede ser físico o digital conforme Resolución 1000/2021 y se encuentra a cargo del Tesorero. El presente libro posee importancia debido al establecimiento de quorum, mayorías y votaciones de Asambleas; así también en caso de sanciones o exclusiones a miembros de la cooperativa; entre otras cuestiones.

Luego, el libro de Actas de Asambleas, en el cual se transcribe lo ocurrido y decidido en las diferentes asambleas que realice la cooperativa. Cada una de dichas actas deben ser suscriptas por el presidente, secretario y dos asociados elegidos en la asamblea, para que ratifiquen lo expuesto en el acta. Finalmente, el encargado de llevar este libro social es el secretario.

Posteriormente, encontramos el libro de Asistencia a Asamblea, que resulta optativo, y en el cual los asociados deberán firmar como prueba de asistencia a la Asamblea celebrada.

Respecto al Consejo de Administración, hallamos el libro de Actas de Reuniones de Consejo de Administración. En él se detallarán los debates y decisiones que se lleven a cabo en la reunión de este órgano, junto con las asistencias de los consejeros que concurran. Dichas actas son firmadas por el presidente, secretario y los consejeros presentes junto al síndico. El mencionado libro social está a cargo del secretario.

En cuanto al órgano de fiscalización, se encuentra el libro de Informe de Sindico, en el cual se incluyen informes, observaciones, solicitudes y toda cuestión que resulte trascendental a los fines del funcionamiento de la entidad. En dicho libro se encuentra el informe anual que obligatoriamente deberá confeccionar y presentar ante la asamblea ordinaria

En el libro social de Auditoria el contador público externo expondrá los informes trimestrales de auditoría y el informe anual correspondiente.

El libro de Inventario y Balances resulta trascendental en la vida de la entidad. Allí, se detalla el Inventario anualizado de la cooperativa, se pormenoriza el estado contable anual donde figura el activo, el pasivo y el patrimonio neto (es decir, el balance). La responsabilidad de la documentación que posee el presente libro recae sobre las autoridades de la cooperativa.

Finalmente, el libro Diario tiene por finalidad reflejar los movimientos económicos cotidianos de la entidad. En ese sentido, deben incluirse los comprobantes y tickets que sustenten dichas actividades.

Como regla común, todos los libros deben ser físicos con la excepción dispuesta en la Resolución 1000/2021 mencionada anteriormente (libro de registro de asociados). Asimismo, todos los libros sociales deben ser rubricados ante la autoridad de aplicación (INAES). Sin ella carecen de efectos ante dicha autoridad. Debido a ello, se recomienda que una vez obtenida la matrícula, se lleven la totalidad de los libros sociales a los fines de ser debidamente rubricados por el INAES y de tal modo, resulten válidos ante posibles inspecciones, denuncias o problemas que surgieran en el futuro en la cooperativa.

Como se observa, la rúbrica no resulta una cuestión menor, debido a que los libros pueden encontrarse debidamente al día y documentados, pero sin la rúbrica no se cuenta con el “visto bueno” del INAES generando multiplicidad de complicaciones e informalidades que luego deberán ser saneadas.

En sintonía con lo expuesto, los libros se deben encontrar en la sede de la cooperativa, completos y al día, siendo ello responsabilidad del secretario, a excepción del libro de registro de asociados que lleva el tesorero, y los de informes del síndico y del auditor que deben ser llevados por ellos mismos.

#### **IV) Empresas recuperadas. Problemática y recomendaciones.**

Cabe analizar un fenómeno que surgió en Argentina a principios de este siglo, debido a la crisis económica del año 2001. Tal cuestión ha sido el de las “empresas recuperadas”, o empresas concursadas y quebradas que han sido convertidas en cooperativas por sus propios trabajadores, tomando ellos su dirección y administración.

Esta modalidad comenzó con leyes de expropiación que declaraban de utilidad pública las empresas quebradas o concursadas, para luego ser otorgadas a las cooperativas a los fines de mantener los puestos de trabajo, con la idea inicial que, mejorada la situación económica-financiera de ellas, las cooperativas efectúen convenios de pago al Estado expropiante, devolviendo de tal modo los fondos.

El proceso comenzaba con una empresa en quiebra o concurso, luego se desarrollaba un proyecto de ley para declarar de utilidad pública la empresa (bienes muebles e inmuebles), proseguía con el trámite expropiatorio, y posteriormente se transmitían los bienes con

hipoteca y prenda, y se realizaban los convenios de repago al Estado por los montos indemnizatorios.

Dicho mecanismo fue una solución a medias del problema, debido a que posteriormente se producían juicios de expropiación inversa al Estado que hubiere expropiado (nacional, provincial, municipal), generando pasivos sin que se hubieran firmado los acuerdos de pago con las cooperativas “empresas recuperadas”, dado que su situación económica-financiera no mejoraba.

Por este motivo, se introdujeron reformas en la ley de concursos y quiebras nacional, regulándose la participación de dichas cooperativas en reemplazo del empresario quebrado/concurso, y de sus tareas dando continuidad a la explotación del establecimiento.

Prueba de ello fueron las modificaciones realizadas por la Ley 26.684. En dicho marco, nos encontramos con el artículo 189, entre otros, que establece la posibilidad de la continuación de la explotación de la empresa por parte de la cooperativa de trabajadores (constituida o en proceso de constitución). Por su parte, el artículo 190 de la Ley de Concursos y Quiebras enuncia que *“...En la continuidad de la empresa se tomará en consideración el pedido formal de los trabajadores en relación de dependencia que representen las dos terceras partes del personal en actividad o de los acreedores laborales quienes deberán actuar en el período de continuidad bajo la forma de una cooperativa de trabajo...”*.

Como puede observarse, la reforma realizada a dicho cuerpo normativo toma con especial atención la situación de vulnerabilidad de los trabajadores y la potencial posibilidad de organizarse como cooperativa para autogestionar el proceso de producción. Asimismo, hay que tener en cuenta incluso la posibilidad otorgada por el artículo 187 que permite a la cooperativa realizar ofertas contractuales.

De igual importancia es lo establecido por el artículo 191 al decir *“La autorización para continuar con la actividad de la empresa del fallido o de alguno de sus establecimientos será dada por el juez en caso de...resguardo de la conservación de la fuente laboral de los trabajadores de la empresa declarada en quiebra.”*.

Asimismo, para el hipotético caso de que la cooperativa pueda ofertar en el marco de la quiebra o concurso, varios de sus créditos laborales podrán ser capitalizados (previa cesión de ellos a la cooperativa) para luego ser contabilizados a los efectos de la oferta presentada en el proceso de la quiebra o concurso. En este sentido es destacable lo dispuesto por el artículo 48 bis.

De similar redacción y consideración es el artículo 203 bis, respecto a la realización de los bienes, y es importante lo dispuesto en el artículo 205 al enunciar *“Enajenación de la empresa. La venta de la empresa o de uno o más establecimientos, se efectúa según el siguiente procedimiento: 1) El designado para la enajenación, tasa aquello que se proyecta vender en función de su valor probable de realización en el mercado; de esa tasación se corre vista a la cooperativa de trabajadores en caso de que ésta se hubiera formado y al síndico quien, además, informará el valor a que hace referencia el artículo 206; 2) En todos los casos comprendidos en el presente artículo la cooperativa de trabajo podrá realizar oferta y requerir la adjudicación de la empresa al valor de tasación de acuerdo al inciso anterior...”*, lo cual implica que al momento de la enajenación de la empresa, nuevamente toma especial participación la cooperativa de trabajadores.

Finalmente, en el artículo 213 se prevé la posibilidad de la venta directa a la cooperativa, en determinadas circunstancias.

Como se observa de ambas etapas expuestas, nos encontramos ante la situación de que las “empresas recuperadas” fueron la primer fue respuesta a un fenómeno social que no encontraba anclaje normativo alguno ni solución posible al conjunto de trabajadores de la empresa fallida. La modificación de la ley de concursos y quiebras tuvo en consideración dicha problemática social, logrando dar un amparo normativo al hecho fáctico en que se encontraban los trabajadores en condiciones de poder autogestionar la actividad empresarial.

En virtud de lo expuesto, podemos decir que se ha logrado un avance normativo en las soluciones que poseen los trabajadores en relación de dependencia de empresas en procesos de concurso o quiebra.

Prueba de ello son las modificaciones realizadas mediante la Ley Nacional 26.684. Sin embargo, implica una nueva estrategia y accionar por parte de los poderes del Estado (Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial) y aquellas partes involucradas en la quiebra/concurso (trabajadores, empresa y síndico). En ese marco, entendemos fundamental un accionar estatal coordinado y respetuoso de las órbitas correspondientes a cada uno, sin dejar de lado un trabajo mancomunado que conlleve al cuidado del interés público/bien común de la sociedad in totum.

En primer lugar, debería clasificarse la casuística: cooperativas con ley de expropiación vigente, cooperativas sin ley de expropiación vigente, cooperativas con ley de expropiación vigente e inversa iniciada y cooperativas sin ley de expropiación vigente e inversa iniciada.

Como segunda instancia, se considera de suma trascendencia el análisis del estado de situación de la quiebra. En este sentido, ello implica saber el porcentaje de créditos laborales –verificados con sentencia laboral y sin sentencia laboral y plazo para obtener sentencia laboral-, créditos fiscales -nación, provincia, municipio- y créditos restantes).

Para los créditos laborales, resultaría útil solicitar el detalle a las cooperativas, ello debido a que son sus propios asociados quienes se encuentran en juicio para el cobro ante la empresa quebrada o concursada, con posibilidad de ser capitalizados ante una eventual oferta.

Respecto de los créditos fiscales debería consultarse a los organismos de recaudación de Estado el estado de situación tributaria (ARCA, ARBA, entre otros). Cabe destacar en este punto a los créditos fiscales nacionales, lo dispuesto por 48 bis tercer párrafo de la Ley 24.522, que enuncia la obligación de brindar a las cooperativas las “...*facilidades de refinanciación de deudas en las condiciones más favorables vigentes en sus respectivas carteras...*”.

En caso de haber continuidad en la explotación por la cooperativa, debería de observarse el estado de los bienes muebles e inmuebles y realizar un inventario de ellos con la valuación actual correspondiente. Asimismo, de haber ley de expropiación resulta fundamental este inventario a los fines de observar el estado actual, existencia y valuación de aquellos.

Respecto a la expropiación, resulta fundamental el análisis de: plazo de vigencia de la ley, la existencia de un juicio iniciado por expropiación inversa (en el caso de haber, el estado del juicio y en que instancia judicial se encuentra).

En esta multiplicidad de aspectos que deben observarse, resulta evidente que la situación de la cooperativa es el núcleo del estado de situación, debido a que es la que deberá afrontar los pagos, en cualquier caso, ya sea por expropiación (generalmente las leyes de expropiación establecen el repago por la cooperativa de los montos indemnizatorios) o por concurso/quiebra (siendo la cooperativa quien realizará la oferta).

En dicho contexto, debe observarse de la cooperativa: la cantidad de asociados, el flujo comercial, estado contable-balance, posibilidades reales de realizar oferta en concurso/quiebra para una compra directa y/o posibilidades de pago.

Asimismo, no resulta menor el análisis de los convenios de repago por parte de cooperativas habiéndose realizado la expropiación o el pago en caso de inversa. Aunque ya

fuera mencionado, es trascendental observar la viabilidad económico-laboral del proyecto de cooperativa o empresa recuperada.

Finalmente, debemos destacar que, en este análisis, resulta esencial lo mencionado en referencia a la relación de costos-beneficios. Ello en virtud de que se presentan una gran cantidad de variables que pueden ser relacionadas en beneficio de los distintos actores mencionados. Veamos:

¿Es más costosa la expropiación que la intervención de la cooperativa en el concurso/quiebra?

En la expropiación, aunque sea el Estado quien haga el desembolso y posteriormente sea quien realice los convenios de repago con las cooperativas, existe el peligro de una expropiación inversa al cual se agregan costos propios del juicio.

En la intervención de la cooperativa en el concurso o quiebra, los asociados capitalizan los créditos laborales y pueden obtener, en el caso del artículo 48 bis mencionado, un plan de financiación más favorable por parte de Banco Nación y ARCA. A fin de cuentas quien paga, con o sin expropiación, será la cooperativa.

## V) Conclusiones.

Es aquí donde encontramos el meollo de la cuestión tratado en este acápite. El sistema anterior a la reforma de la ley de concursos y quiebras resultaba una modalidad válida ante la falta de previsión normativa y la urgencia que imperaba para los trabajadores de las empresas en quiebra/concursada. Sin embargo, la actual normativa de la 24.522 otorga la posibilidad de un acuerdo por parte de los trabajadores con la fallida, el juez y el síndico.

En esta mecánica, es interesante observar lo dispuesto en el artículo 191 bis, que indica: *“En toda quiebra que se haya dispuesto la continuidad de la explotación de la empresa o de alguno de sus establecimientos por parte de las dos terceras partes del personal en actividad o de los acreedores laborales, organizados en cooperativas, incluso en formación, el Estado deberá brindarle la asistencia técnica necesaria para seguir adelante con el giro de los negocios.”*. Entendemos que este deberá ser el accionar a seguir por parte del Estado, independientemente que se trate de un caso de quiebra o concurso.

Esta normativa encuentra sustento en los fines que debe velar el Estado en cuanto es garante del interés público y bien común, sin poder desentenderse de una realidad social imperante y que requiere su intervención. A pesar de eso, el accionar del Estado, debe ser eficiente y eficaz en la aplicación de los recursos y en consonancia con el bloque de juridicidad existente al contexto histórico, social y económico.

Por lo expuesto, el actual esquema normativo abre un abanico de posibilidades para las cooperativas y trabajadores en relación de dependencia con empresas fallidas, el cual implica un asesoramiento por parte del Estado para el logro de un proceso de autogestión eficiente, eficaz y que garantice las fuentes de trabajo, una participación activa de la cooperativa o trabajadores en la quiebra/concurso, un cabal entendimiento y aplicación por parte del Poder Judicial de las reformas normativas realizadas en los procesos judiciales de este estilo y el debido control y realización de sus funciones por parte del síndico.

Solamente con este entendimiento de todos los actores se podrá lograr una solución eficiente, efectiva y permanente de la problemática analizada en este punto.

A modo de cierre, debemos decir que la vida diaria de la cooperativa resulta de una interrelación coordinada entre todos sus órganos y asociados, generándose multiplicidad de actividades que deben ser documentadas y respaldadas.

Sin toda la documentación y libros mencionados en este trabajo, y su correcta utilización, se verían afectadas la transparencia, principios cooperativos y cumplimiento del objeto mismo de la cooperativa.

ng