



# Pablo Montaldo

PEMA 2005  
SEP 2017

Senior Executive Program, IEEM, Universidad de Montevideo; máster en Economía, Escuela de Post-Graduación en Economía de la Fundación Getúlio Vargas, Brasil; Programa Ejecutivo en Marketing Avanzado, IEEM, Universidad de Montevideo; Anti Money Laundering Certified Associate, Florida International University; contador público, Universidad de la República, Uruguay; tesorero de la Cámara de Empresas de Servicios Financieros del Uruguay; director de Montaldo & Cia Corredor de Bolsa, Summa Factoring, Nixus Servicios Financieros, Tarjeta Nativa Cabal y Gato Dumas Colegio de Gastronomía; presidente de la Liga de Defensa Comercial.

***“El mejor momento para entrar a concurso es antes de estar en una situación sin vuelta atrás”***

Pablo Montaldo es presidente de la Liga de Defensa Comercial y explica la situación de las empresas que concursan en Uruguay y cómo vienen las cifras de este año; a su vez es director del Gato Dumas Colegio de Gastronomía y un aficionado de la cocina, desde este rol comenta los cambios en el sector de la gastronomía en los últimos 15 años.

---

**La ley de concursos actualizada en 2008 presenta algunas innovaciones como el llamado *concurso necesario* y la venta en bloque, así como plazos menores para la resolución de los casos. ¿Cómo ha impactado esto en el trabajo de la Liga de Defensa Comercial?**

La ley de concursos trajo varias innovaciones positivas relacionadas a la restructuración de empresas. Una de las innovaciones ha sido el acortamiento de los plazos; antes —que no se llamaban concursos se llamaban concordatos— duraban varios años, los procesos eran muy largos y era perjudicial para los acreedores. También se agregaron algunos institutos nuevos, como la venta en bloque. Esto es la posibilidad de que una vez concretado el concurso se pueda vender la empresa en su totalidad, no por partes, que es la liquidación de los activos uno por uno. Ahora lo primero que se trata de hacer es vender la empresa como una unidad productiva porque se entiende que la empresa así vale más que desmembrada. Ha habido alguna venta en bloque, pero no muchas.

También se categorizaron de diferente manera los acreedores. Antes era muy común que quienes fueran a concurso inflasen el pasivo, inventando deudas antes de irse a concurso. Poniéndose los propios directores como acreedores, o incluyendo a parientes. Sigue habiendo acreedores con privilegios además de los comunes, pero hay una nueva categoría que son los *subordinados*, que son todas aquellas personas físicas o jurídicas vinculadas a la empresa. Antes estaban a pie de igualdad con los demás acreedores. Se obligó a que los acreedores que se presentaran a cobrar tuvieran que justificar su acreencia no solamente con un cheque o con un vale; desde la nueva ley deben demostrar que ese dinero efectivamente se les había prestado de alguna manera.

**El caso más emblemático en el que la Liga trabajó mucho para que se llegara a buen puerto con el concurso fue el de Pluna.**

Se creó a partir de 2008 la calificación del concurso, habiendo dos posibilidades: fortuito o culpable. El primero describe que la empresa cae en la situación de concurso porque el negocio no anduvo, se cayeron los mercados, etc. El segundo es el caso en el que los directores o los dueños tienen cierto grado de culpa. El concurso se califica y en el caso de que sea culpable se puede responsabilizar a los jerarcas de la empresa de responsabilidad patrimonial, es decir, que sean solidariamente responsables, e incluso puede haber alguna sanción penal.

La Liga actúa de dos maneras en los concursos: cuando es designada por el juez como síndico o interventor, y cuando ayuda a reunir a los acreedores. Hay un instituto que se conoce como “*junta de acreedores*” por el que se pueden reunir para tener una postura común frente al juez.

**También se incluyó con la actualización de 2008 la posibilidad de que los acreedores de una empresa pidan el concurso, que es lo que se llama *concurso necesario*.**

El caso más emblemático en el que la Liga trabajó mucho para que se llegara a buen puerto con el concurso fue el de Pluna. Cuando la empresa fue a concurso hubo un largo período de negociaciones en el que la Liga intervino para juntar a las partes y llegar a una resolución satisfactoria para todos, que se alcanzó en un plazo muy bueno: cuatro años... con el proceso anterior hubiera demorado muchos más. Hoy en día hay empresas como Campomar, por ejemplo, que están en concurso hace como veinte años.

También se incluyó con la actualización de 2008 la posibilidad de que los acreedores de una empresa pidan el concurso, que es lo que se llama *concurso necesario*. Antes, la única forma de que una empresa fuera a concurso era si se presentaba voluntariamente. Ahora un tercero puede pedir el concurso de una empresa. Es como obligar a la empresa a sentarse a negociar y a restructurar sus pasivos.

## Lamentablemente en Uruguay cuando las empresas van a concurso se encuentran en una situación bastante complicada.

Se suma también que ahora las empresas en concurso tienen una justicia especializada. Antes el concurso caía en cualquier juzgado, que atendía distintas materias, ahora hay un par de juzgados con jueces especializados.

### ¿Hay vida después del concurso? ¿Cuál es la sobrevivencia de las empresas que concursan?

La mayoría de las empresas que van a concurso no sobreviven. Alrededor del 90 % no sobrevive el concurso. Eso pasaba antes y sigue pasando ahora. Lamentablemente en Uruguay cuando las empresas van a concurso se encuentran en una situación bastante complicada. Si la empresa no sobrevive se pasa a la siguiente etapa que es la liquidación.

## En Estados Unidos existe el llamado chapter eleven que lo usan como un instrumento para refinanciar sus pasivos. Acá la empresa que recurre al concurso está prácticamente al borde del precipicio.

La venta en bloque no es comparable con la sobrevivencia porque, por ejemplo, en el caso de Fripor los nuevos dueños continuaron con una parte pequeña del negocio. Se vendieron todos los activos, los barcos, las instalaciones y el frigorífico, pero el frigorífico no lo están usando. Los que compraron siguen con el negocio, pero no tal cual era. Igualmente, los casos de ventas en bloque son los menos.

En otros mercados, por ejemplo, el de Estados Unidos, hay una ley comercial que tiene un capítulo, el *chapter eleven*, al cual muchas empresas se acogen. Trump hace alarde de haberse acogido varias veces al *chapter eleven*, igual empresas de gran porte como General Motors, que lo usan como un

instrumento para refinanciar sus pasivos. Acá la empresa que recurre al concurso está prácticamente al borde del precipicio.

### ¿Cuándo es el mejor momento para presentarse a concurso? ¿Cómo puede afectar la decisión del “cuándo” al destino de la empresa?

Acá sucede que —no es como en Estados Unidos, en donde presentarse a concurso es algo normal— si te presentás a concurso se te cierran todas las fuentes de financiamiento, perdés cuentas bancarias, crédito... La empresa antes de presentar el concurso lo piensa muchísimo y lo hace cuando ya no tiene otra salida. El mejor momento sería antes de estar en una situación sin vuelta atrás.

## La empresa antes de presentar el concurso lo piensa muchísimo y lo hace cuando ya no tiene otra salida. El mejor momento sería antes de estar en una situación sin vuelta atrás.

Hay un caso, el de Cooperativa Bancaria, una tienda por departamentos y supermercado, que había sido muy exitosa pero que venía perdiendo terreno y tenía dificultades de pago. El problema no es que la empresa no tuviera patrimonio, sino que no tenía liquidez. Consultaron a la Liga y se les sugirió presentarse a concurso porque era la manera de sentar a todos y negociar. Se hizo el concurso de una manera preventiva y se resolvió bastante rápido, se acordó el pago de la deuda en un 100 %, pero con plazos y garantías. Esto se hizo de una forma ordenada, que es lo ideal. La mayoría de los casos no son así. Un ejemplo es el Colegio José Pedro Varela, que entró a concurso después de estar meses sin pagar los sueldos, con una fuerte caída del alumnado. Tendrían que haber ido antes a concurso. Generalmente, los directores de las empresas demoran mucho en tomar esta decisión porque es muy costoso, desde el punto de vista de la imagen... quedás marcado en rojo.

---

En Estados Unidos estas cosas no pasan porque te cortan el crédito en un lugar y lo conseguís en otro, es distinto. En Uruguay la principal fuente de financiación son los bancos y si estás concursado te cortan el crédito, y eso está bien porque actúan de acuerdo a la normativa del BCU.

**En 2017 vamos a terminar con una cifra de concursos bastante elevada, probablemente cerremos el año con 120 concursos. Esta cifra viene creciendo en los últimos tres años.**

**¿Cómo cierra este año respecto del anterior en cuanto a las empresas que entraron en concurso y la cantidad de cuentas bancarias suspendidas o clausuradas?**

En 2017 vamos a terminar con una cifra de concursos bastante elevada. En lo que va del año, hasta octubre, vamos 99 concursos de empresas o personas físicas. Los años anteriores hemos tenido 90. Lo lógico son unos 60-70 concursos por año, probablemente cerremos el año con 120 concursos. Esta cifra viene creciendo en los últimos tres años.

**Este año en particular el sector predominante ha sido el agropecuario o el de empresas vinculadas a este sector, 14 empresas en 99.**

Las suspensiones y clausuras de cuentas bancarias son otro indicador que se utiliza para medir la salud de las empresas. Una cuenta se suspende o cierra por cheques devueltos por falta de fondos. Ya hace unos años que está estabilizado el monto en unas 2000-2100 cuentas anuales. En la época de la crisis de 2002 estuvo por encima de las 3000 cuentas y luego llegó a un mínimo de 1000.

**¿A qué se debe que estos números vengan creciendo?**

Por los datos macroeconómicos uno quizás se pueda sorprender porque, si bien la economía estuvo

estancada en 2015-2016, no tuvimos recesión y de hecho la economía este año viene creciendo. Podrían, entonces, ser un poco contradictorio estos datos y en realidad la explicación hay que buscarla por otro lado. Se puede encontrar en la rentabilidad de las empresas, por ejemplo. Hay empresas en muchos sectores que no están llegando a tener resultados positivos o atractivos.

**Ha crecido el conocimiento de las personas en lo relacionado a los tipos de comidas, a las preparaciones y la cantidad de salidas a comer fuera del hogar.**

**¿Cuáles han sido los sectores con mayores empresas que entraron a concurso este año?**

Es muy variado. Este año en particular el sector predominante ha sido el agropecuario o el de empresas vinculadas a este sector, 14 empresas en 99. Las causas por las que las empresas estas se fueron a concurso son muy variadas, no se las puede adjudicar las mismas causas a un sector. Muchas tienen que ver con causas exógenas, pero otras tienen que ver con problemas endógenos, es decir, problemas de gerenciamiento. Es el caso, por ejemplo, de Sanabria en Maldonado, que se mandaron a concurso unas cuatro empresas.

Pablo Montaldo es también director de Gato Dumas Colegio de Gastronomía, negocio que se relaciona con su pasión por el rubro gastronómico.

**¿Qué cambios encontrás en el sector desde la instalación de Gato Dumas en Uruguay, hace 15 años?**

Muchísimos, muchísimos, muchísimos. Hay un abismo. A mí siempre me gustó la cocina como aficionado, siempre buscaba recetas. Antes, por ejemplo, la salsa Tabasco la podías conseguir en alguna tienda especializada... hoy encontrás salsa Tabasco y de otras marcas en cualquier supermercado. Hoy se encuentran en los supermercados algas para hacer sushi, el arroz específico... en

---

contrás sushi hecho. La gastronomía ha crecido porque la gente tiene más conocimientos del sector, sobre todo las clases medias y altas, pero se ve en toda la sociedad. Un dato importante en este sentido es que la cantidad de restaurantes en Montevideo creció más en los sectores socioeconómicos medios y bajos.

## La comida elaborada dentro del hogar está mundialmente en retroceso. A las personas les gusta salir a comer y probar cosas diferentes.

Ha crecido el conocimiento de las personas en lo relacionado a los tipos de comidas, a las preparaciones y la cantidad de salidas a comer fuera del hogar. En Estados Unidos se mide cuánto gasta la gente en comida fuera del hogar.

Hace 60 años, en Estados Unidos, la comida elaborada dentro del hogar representaba el 75 % del gasto en alimentación. Hoy representa el 50 %. La comida elaborada dentro del hogar está mundialmente en retroceso. A las personas les gusta salir a comer y probar cosas diferentes, así sea ir a una pizzería, a una parrillada o a un restaurante de alta gama.

Hace 15 años no era conocido el corte entraña, por ejemplo. Los proveedores se animan a traer nuevos productos porque la gente se ha mostrado receptiva a nuevas cosas. Internet y los canales de cocina han influido mucho. Y entre todo esto también tienen un rol fundamental las escuelas de cocina y, en particular, el Gato Dumas.

## Lo que tienen mercados como el español, o algunos latinoamericanos, como los de México y Perú, es que han reinventado su propia cocina. A partir de comidas relativamente sencillas.

Gato Dumas es un colegio con muchos años con una impronta de cocina más bien francesa. Sus primeras carreras fueron muy similares a las del *Institut Le Cordon Bleu* de París. Hoy el grupo Gato Dumas ha evolucionado, mandamos a personas a capacitarse a Estados Unidos, a Francia. Esa cocina que hoy se ve en los concursos de cocina que se televisan, los platos, los ingredientes, las presentaciones, la combinación de colores... son totalmente modernos. Y en eso creo que el Gato Dumas ha ayudado a formar. Aproximadamente 1000 alumnos pasan por el colegio cada año en las distintas carreras y cursos. Muchos lo hacen por afición a la cocina, pero muchos otros están insertos en el mercado laboral, acá o en el exterior. Y esto va permeando el mercado.

## ¿Con qué mercados se puede comparar Uruguay y a cuáles debemos aspirar en este rubro?

El mercado de la restauración —como se lo conoce— más desarrollado es el norteamericano, porque su población es la que más gasta en comer fuera del hogar. De hecho, gasta en almorzar y cenar pero gasta mucho en desayunar fuera del hogar, algo que acá no pasa. En Estados Unidos el desayuno es la segunda comida en importancia en el gasto fuera del hogar.

## Ahora existe una fusión de lo europeo con otras cocinas, y la cocina uruguaya va quedando un poco de lado, los capelletti a la caruso ya no son los protagonistas de los domingos.

A nosotros nos va a costar mucho llegar a ese nivel de desarrollo de la restauración, es decir, que la gente consuma en esa proporción comida elaborada fuera del hogar. Quizás nos podemos comparar más con España. El español sale mucho y la proporción de restaurantes per cápita es mayor que en Uruguay, por eso podemos aspirar a desarrollarnos como el mercado español.

---

Lo que tienen mercados como el español, o algunos latinoamericanos, como los de México y Perú, es que han reinventado su propia cocina. A partir de comidas relativamente sencillas — las tapas, el taco, el ceviche...— han desarrollado sus marcas gastronómicas en el mundo. Los españoles tienen una academia de gastronomía financiada por el Estado para poner la gastronomía de España en *top of mind*. Lo mismo Perú y México. Chile y Argentina están incursionando por este camino de apoyo a su gastronomía.

Hay una evolución constante en la gastronomía. Ha pasado con los postres, por ejemplo, los postres tradicionales uruguayos, el masini, el chajá, son muy dulces. El tiramisú no, y es un postre que se ha incorporado al paladar de los uruguayos.

El estilo del Gato Dumas es la cocina europea, más que nada francesa. Una de las cosas que define este tipo de cocina es que en el plato pesa tanto el aspecto como el gusto. Se presentan de una

manera particular, se manejan los productos con mucho cuidado, las salsas se elaboran con tiempo, mediante el sistema de reducción. Gato Dumas viene de ese tipo de cocina, pero hay muchas otras cocinas muy en boca de todos que no respetan estas técnicas o procedimientos. La cocina tradicional europea se conoce como la cocina en pasos: entrada, plato principal y postre. Ahora existe una fusión de lo europeo con otras cocinas, y la cocina uruguaya va quedando un poco de lado, los capelletti a la caruso ya no son los protagonistas de los domingos.

Los cocineros a su vez se van nutriendo de estas fusiones, de experiencias en el exterior, de las ferias gastronómicas y todo se vuelca en el mercado gastronómico local. ●



## — Junto al mercado energético Uruguayo Siempre

ABB ha sido pionera en muchas de las innovaciones presentes en las industrias y compañías eléctricas, tales como la corriente continua en alta tensión, los accionamientos de velocidad variable, o los robots industriales. Sus tecnologías se emplean a lo largo de toda la cadena de valor de la energía, desde la extracción de los recursos y su transformación en electricidad, la licuefacción del gas natural, o el refinamiento de los derivados del petróleo, a su uso eficiente en la industria, el transporte y los edificios. ABB ayuda a las industrias y las compañías de servicios públicos a mejorar su eficiencia energética.

Conocé más sobre ABB: [www.abb.com.uy](http://www.abb.com.uy)  
Tel. +598 2400 8844 - Fax. +598 2402 4847 - [abb.uruguay@uy.abb.com](mailto:abb.uruguay@uy.abb.com)

**ABB**