



Facultad de Ciencias Económicas

Sede Buenos Aires - Campus Centro

Carrera: Contador Público

**Trabajo Final de Carrera: Políticas de implementación para una estructura financiera
óptima. Grupo Galicia S.A.**

Alumna: Romano, Gianna Antonella

Materia: Trabajo Final

Docente: Rolla, Maria Laura

Agosto 2025

Dedicatoria

A mis padres, por ser el pilar fundamental en cada etapa de mi vida.
Por su amor incondicional, su apoyo constante y sus enseñanzas, que me guiaron con firmeza y ternura hasta este logro.

A mi hermano y mi abuela, por estar siempre presente con palabras de aliento, paciencia y fe en mi camino.

A quienes creyeron en mí incluso en los momentos más difíciles, esta meta también les pertenece.

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
NATURALEZA DEL PROYECTO	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
OBJETIVOS.....	6
JUSTIFICACIÓN	7
MARCO INSTITUCIONAL.....	8
HISTORIA DE LA COMPAÑÍA:	8
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	10
ESTADO DEL ARTE.....	11
MARCO TEORICO	14
PASIVOS.....	14
SOBREENDEUDAMIENTO.....	15
SOLVENCIA	16
FLEXIBILIDAD FINANCIERA.....	17
Componentes o resultados.....	19
ACCIONES PARA REALIZAR.....	22
DETERMINACIÓN DE PLAZOS O CRONOGRAMA	26
DETERMINACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS (MATERIALES Y HUMANOS)..	27
FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES PARA EL LOGRO DE LOS	
RESULTADOS.	30
ANÁLISIS FODA	30
MATRIZ DE CINCO FUERZAS DE PORTER.....	31
ANÁLISIS DEL ENTORNO	34
EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	38
Bibliografía	40
ANEXOS	43
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL (2021-2024).....	43
ESTADO DE RESULTADOS (2021-2024)	46

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la estructura financiera de Grupo Galicia S.A., enfocándose particularmente en el crecimiento de sus pasivos entre los ejercicios 2021 y 2024. A partir del estudio de los estados contables, se identifican problemáticas vinculadas al endeudamiento excesivo, la pérdida de liquidez y la disminución de la solvencia patrimonial. Ante este diagnóstico, se propone un conjunto de medidas correctivas orientadas a reducir los pasivos, optimizar la gestión financiera y fortalecer el capital social de la entidad. Entre las acciones sugeridas se destacan la emisión de nuevas acciones para la capitalización, la renegociación de condiciones crediticias, y la mejora de los procesos operativos para liberar recursos internos.

El trabajo incorpora además una propuesta técnica y legal para llevar adelante la ampliación del capital mediante oferta pública de acciones, cumpliendo con las disposiciones de la Comisión Nacional de Valores (CNV). Para ello, se detallan las etapas administrativas, la documentación requerida, los costos asociados y el rol fundamental del contador público en la validación y presentación de la información. La investigación combina el análisis financiero con herramientas normativas y de gestión, aportando un modelo replicable para otras organizaciones en contextos de alta volatilidad económica. En este marco, la tesis representa un aporte académico y profesional al estudio de las finanzas corporativas en mercados emergentes.

NATURALEZA DEL PROYECTO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente propuesta de intervención tiene como objetivo principal el diseño e implementación de políticas orientadas a optimizar la estructura financiera de Grupo Galicia S.A., con el fin de fortalecer su posición competitiva, mejorar la eficiencia en la asignación de recursos, y asegurar la sustentabilidad de su crecimiento en el mediano y largo plazo.

La devaluación del peso argentino y el aumento en el índice de inflación de los últimos años ha tenido un impacto directo en los pasivos denominados en dólares u otras monedas extranjeras, aumentando su peso relativo en los estados contables. Esto se traduce en una presión adicional sobre el patrimonio neto si no es compensado adecuadamente con activos dolarizados o coberturas financieras. Por esta situación, surgen los siguientes interrogantes: ¿Cuál es el nivel óptimo de endeudamiento para Grupo Galicia? ¿Qué proporción de los pasivos está expuesta al riesgo cambiario? ¿Cómo afecta el aumento de pasivos a la rentabilidad y solvencia del grupo?

Grupo Galicia, como uno de los principales holdings financieros de Argentina, opera en un contexto económico altamente volátil, caracterizado por fluctuaciones en las tasas de interés, inflación elevada y restricciones cambiarias. Estas condiciones plantean desafíos significativos para la gestión financiera, particularmente en lo que respecta al apalancamiento, la rentabilidad sobre el capital invertido, y la resiliencia ante shocks externos.

Este caso es de gran importancia, ya que trata un problema clave que compromete tanto la sostenibilidad de la empresa como el equilibrio del sector financiero en Argentina. Los hallazgos

no solo ofrecerán un camino para mejorar la situación de Grupo Galicia S.A., sino que también proporcionarán un modelo útil para otras organizaciones con desafíos similares, contribuyendo a la estabilidad financiera y al bienestar económico de empresas fundamentales en el país.

La investigación se desarrollará a través del análisis del grupo económico Grupo Galicia S.A., haciendo foco en la evolución de su estructura financiera y el aumento de sus pasivos durante el período 2021–2024. Este período se caracteriza por un contexto macroeconómico altamente inestable en Argentina, marcado por una inflación creciente, devaluación del tipo de cambio y restricciones en el acceso al financiamiento externo.

Durante estos años, Grupo Galicia experimentó un crecimiento significativo en sus pasivos financieros, tanto en moneda local como extranjera, lo que impactó directamente en su estructura de capital y en la exposición a riesgos asociados al tipo de cambio y a las tasas de interés reales negativas. Este comportamiento financiero ha generado interrogantes sobre la sostenibilidad de su estrategia de apalancamiento y su impacto sobre la rentabilidad y solvencia del grupo.

A través del análisis de los estados contables y la evolución de indicadores clave, esta investigación buscará identificar las causas del aumento de los pasivos, evaluar las decisiones financieras tomadas por la entidad y analizar posibles escenarios de intervención para lograr una estructura financiera más equilibrada y eficiente, en línea con las exigencias del contexto económico actual.

OBJETIVOS

Objetivo General: establecer un plan de acción integral a implementar en la estructura de financiera para lograr una disminución en los pasivos de la compañía.

Objetivos Específicos:

- Analizar la composición y evolución de los pasivos financieros y operativos de Grupo Galicia S.A. en el período 2021–2024

- Evaluar el impacto del endeudamiento sobre los principales indicadores financieros

JUSTIFICACIÓN

Poder establecer, a partir de la propuesta de intervención enfocada en el caso de Grupo Galicia S.A., criterios generales para la implementación de una estructura financiera óptima, resulta altamente beneficioso no solo para el fortalecimiento del sistema financiero, sino también para el desarrollo sostenido del entramado empresarial argentino. Una estructura equilibrada entre pasivos y capital propio, junto con políticas eficaces de cobertura ante riesgos macroeconómicos, podría mejorar significativamente la rentabilidad y la resiliencia de las organizaciones frente a escenarios adversos.

Actualmente me desempeño como analista de contable en un estudio que brinda servicios a grandes entidades del sector financiero, como Grupo Galicia. En contextos de crisis económicas, la fragilidad de la estructura financiera de estos grandes grupos no solo pone en riesgo su continuidad o nivel de actividad en el país, sino que también genera un impacto directo sobre las PyMEs proveedoras y también clientes, cuya estabilidad depende en gran medida del funcionamiento de estas empresas líderes.

MARCO INSTITUCIONAL

HISTORIA DE LA COMPAÑÍA:¹

El 6 de noviembre de 1905, un grupo de inmigrantes gallegos fundó el Banco de Galicia y Buenos Aires S.A., con el objetivo de ofrecer servicios financieros a la comunidad gallega y al público en general. Ese mismo año, el banco inició sus operaciones en la calle Reconquista 146 de la ciudad de Buenos Aires, y al finalizar el año, contaba con más de 2.500 cuentas y depósitos por cuatro millones de pesos moneda nacional.

En 1907, las acciones del banco comenzaron a cotizar en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, marcando su ingreso al mercado de capitales. En 1910, el banco expandió sus operaciones al establecer una sucursal en Montevideo, Uruguay.

Durante las décadas siguientes, Banco Galicia experimentó un crecimiento sostenido. En la década de 1950, comenzó una expansión significativa de su red comercial, alcanzando 93 sucursales y empleando a aproximadamente 3.900 personas en todo el país para 1975.

En 1979, en conjunto con otros cuatro bancos, Banco Galicia participó en el lanzamiento de la primera red de cajeros automáticos de Argentina, marcando un hito en la modernización del sistema bancario nacional.

En la década de 1990, Banco Galicia se convirtió en pionero en la internacionalización financiera argentina. En 1991, fue el primer banco argentino en emitir deuda en el mercado de capitales

¹ Página oficial Grupo Galicia: www.gfgsa.com/es/quienes-somos

europeo. En 1993, realizó su oferta pública inicial de acciones en Estados Unidos y Europa, comenzando a cotizar sus American Depositary Receipts (ADR's) en el Nasdaq. Durante este período, el banco también diversificó sus operaciones mediante la adquisición de participaciones en diversas entidades y la formación de empresas no bancarias que ofrecían servicios financieros, como Tarjeta Naranja, que se convirtió en la principal emisora de tarjetas de crédito de Argentina.

En el año 2000, se constituyó Grupo Financiero Galicia S.A. como una compañía holding de servicios financieros, con el propósito de ser tenedora de todas las acciones del capital social de Banco Galicia. Ese mismo año, se realizó el canje de acciones de Banco Galicia por las de Grupo Financiero Galicia, siendo estas últimas las que continuaron cotizando en el mercado.

A pesar de la profunda crisis económica y financiera que atravesó Argentina en 2001 y 2002, el grupo logró recuperarse y retomar su liderazgo en el sistema financiero nacional.

En los años siguientes, Grupo Financiero Galicia continuó expandiendo y diversificando sus operaciones. En 2009, en asociación con el fondo de inversión Pegasus, adquirió el 100% del negocio de financiamiento al consumo de American International Group (AIG) en Argentina.

En 2024, el grupo adquirió la filial argentina de HSBC por 550 millones de dólares, consolidando su posición como el mayor banco privado de capitales nacionales en Argentina.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Cultura: Gibson, Ivanceli,² definen a la cultura organizacional como “lo que los empleados perciben y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas”.

En el caso de Grupo Galicia S.A., es una organización flexible y capaz de redistribuir rápidamente sus recursos de manera que maximiza su adecuación y mejora su rendimiento para poder alcanzar sus objetivos. A su vez es una compañía que se caracteriza por una continua adaptación a los cambios, producidos por fuerzas exógenas, ya que provienen del ambiente en que se desempeña. Esto se ve evidenciado cuando la empresa decidió digitalizarse, tanto al incorporar la billetera virtual, como al incorporar a la tecnología como una herramienta para una mejor interacción con los clientes.

Misión y Visión: Según Chiavenato³, la misión de una organización se define como “el propósito o razón de ser que guía sus acciones y decisiones”. Debe ser clara y concisa, reflejando el servicio que proporciona la organización, y debe estar orientada a satisfacer las necesidades de la sociedad en general y de sus miembros. Por otro lado, este autor define a la visión como “una declaración que describe el estado futuro deseado de la organización”. Enfatiza los objetivos a largo plazo y debe ser inspiradora y motivadora, ayudando a guiar la dirección estratégica de la empresa.

² Gibson, James; Ivancevich, John; Donelly, James (2009). Organizaciones: Comportamiento, estructura y Procesos. Editorial McGraw Hill.

³ Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de Recursos humanos. Octava edición. Editorial McGraw Hill. P 20 a 22.

Grupo Galicia S.A. establece como misión “lograr una gestión eficiente de recursos que le permita garantizar una rentabilidad sostenida en el tiempo, brindando oportunidades de ahorro, crédito, inversión, seguros, asesoramiento y soluciones digitales a personas, empresas y organizaciones, priorizando la experiencia del cliente y el desarrollo sostenible”, y como visión “ser la mayor y más valiosa plataforma financiera en Argentina con diseño regional, que ofrezca una experiencia de cliente distintiva y lidere la industria en eficiencia operacional, contando con los mejores talentos y contribuyendo al desarrollo sustentable del país”.

ESTADO DEL ARTE

Anteriormente otros autores han realizado aportes similares:

Nava Rosillón (2009) publicó el artículo "Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente". El objetivo de la investigación fue analizar la importancia del análisis financiero como herramienta esencial para una gestión financiera eficiente. El estudio se basó en un enfoque analítico y utilizó un diseño documental apoyado en los fundamentos teóricos de diversos autores. El resultado más destacado indicó que el análisis financiero es una herramienta gerencial y analítica fundamental en toda actividad empresarial, ya que permite determinar las condiciones financieras actuales, gestionar eficientemente los recursos disponibles y contribuir a la previsión del futuro de la empresa.

Castellano Cruz (2012), escribió el artículo titulado "Análisis de capital de trabajo en una empresa de servicios", tuvo como objetivo demostrar la importancia del análisis de la tendencia del capital de trabajo en una empresa de servicios. Se utilizaron índices y razones financieras con el fin de comprobar la hipótesis planteada. El principal resultado de esta investigación señala que el objetivo de la administración del capital de trabajo es gestionar los activos, como el efectivo, los

valores negociables, las cuentas por cobrar y los inventarios, así como los pasivos circulantes de la empresa, de manera que se mantengan en un nivel adecuado.

Cruz Ramirez; Perez Castañeda y Lechuga Canto, (2015) “Relevancia de la estructura óptima de capital en la empresa y su relación con la competitividad”. Dicha investigación tuvo como objetivo determinar los factores explicativos de la estructura de capital de las empresas públicas en México, a partir de las teorías modernas. Para ello, se realizó un análisis exhaustivo sobre la importancia de determinar la estructura óptima de capital de una empresa y su impacto directo en la competitividad dentro de su industria. El principal resultado arroja que el análisis del mix óptimo de financiamiento que le otorga a la empresa mayor competitividad en el marco de las economías de América Latina son aquellas que se encuentran relacionadas con los programas de diferentes gobiernos dado que tienen el menor costo pero a la vez el menor riesgo de que la empresa asuma una deuda no posible de pagar, dado lo limitado y estricto de estos programas.

Parserisas (2016), presentó su trabajo titulado "Fenómeno financiero y usos del territorio: finanzas, crédito y consumo en Argentina (2001-2016)", el cual tuvo como objetivo analizar la relación entre el fenómeno financiero y el territorio en Argentina durante el periodo 2001-2016, haciendo hincapié en la expansión de las finanzas en las ciudades a través de bancos y otros actores financieros involucrados en la oferta de créditos al consumo. Con este fin, se llevó a cabo un exhaustivo análisis estadístico y descriptivo sobre la situación financiera de Argentina en cuanto a la emisión y uso de tarjetas de crédito. El principal resultado obtenido fue un considerable aumento en el uso de tarjetas de crédito y créditos personales no bancarizados a lo largo de dicho período, variando según la necesidad de los consumidores en distintos años. El estudio concluye que es esencial que las emisoras y los bancos realicen acciones conjuntas para

mantenerse operativos durante los años de crisis, cuando la incobrabilidad de los clientes tiende a incrementarse.

Rubino (2017), en su estudio titulado "Estructura óptima de capital en empresas argentinas", tuvo como objetivo poner a prueba las principales teorías financieras sobre las decisiones de financiamiento de las empresas, conocidas como la "teoría del pecking order" y la "teoría del equilibrio". Para ello, realizó un análisis de un conjunto de empresas argentinas con el propósito de obtener conclusiones sobre los resultados de cada una y determinar si estas teorías logran explicar el comportamiento de las empresas seleccionadas en relación con sus decisiones de financiamiento.

Uleriche (2022), en el artículo titulado "Análisis financiero a corto plazo para la empresa Havanna", tuvo como objetivo evaluar los estados contables de la empresa mediante un estudio orientado al mejoramiento del rendimiento económico-financiero de Havanna, con énfasis en la necesidad de capital de trabajo para el año 2022. La investigación incluyó un análisis de los estados contables de la organización correspondientes a los períodos 2019, 2020 y 2021. El resultado más relevante indicó que, a pesar de las ineficiencias observadas en la administración, las cuales se acentuaron en los últimos años debido a la situación de crisis económica, la empresa mantenía la capacidad económico-financiera para continuar con su operativa.

En síntesis, podemos concluir que en mayor parte, los estudios presentan un abordaje cuantitativo y coinciden en que todos los autores analizan decisiones y herramientas financieras clave en las empresas, enfocándose en el análisis financiero, la estructura de capital, el capital de trabajo y el uso de créditos. Sus investigaciones buscan optimizar la competitividad, eficiencia y sostenibilidad empresarial, utilizando principalmente datos contables y financieros de empresas reales, con metodologías estadísticas o descriptivas para validar sus hipótesis. Por otro lado, se

diferencian en los enfoques y metodologías utilizadas en estudios financieros. Nava Rosillón y Marbelis (2009) y Uleriche (2022) se centran en el análisis financiero integral y de corto plazo, respectivamente, mientras que Castellano Cruz (2012) estudia el capital de trabajo. Cruz Ramírez et al. (2015) y Rubino (2017) investigan la estructura de capital y su impacto en la competitividad, y Parserisas (2016) analiza el uso del crédito en Argentina. Las metodologías varían desde enfoques analíticos y documentales hasta análisis basados en teorías financieras y estudios estadísticos. Geográficamente, Rubino y Parserisas se enfocan en Argentina, mientras que Cruz Ramírez et al. estudian empresas en México.

MARCO TEORICO

Diversos autores brindan un enfoque eminentemente teórico que permite abordar el tema desde una perspectiva analítica, centrada especialmente en el análisis financiero de corto plazo. Esta parte resulta fundamental para la investigación, ya que amplía el marco conceptual e integra los aportes teóricos con los elementos analizados, con el objetivo de alcanzar una comprensión más profunda y abarcadora del fenómeno estudiado.

PASIVOS

Van Horne y Wachowicz (2002) definen al pasivo como una fuente de financiamiento proporcionada por acreedores, que implica compromisos contractuales exigibles a futuro y afectan directamente la liquidez y el riesgo de la empresa. Otros autores, como Fernández Pirla (2008), sostienen que los pasivos son obligaciones externas que representan derechos de cobro de terceros y que afectan al equilibrio patrimonial de la empresa. Estos pasivos pueden ser corrientes y no

corrientes. La adecuada clasificación permite una mejor planificación financiera, facilitando decisiones estratégicas orientadas a la reducción de deuda.

Según Fowler Newton, los pasivos corrientes son aquellas obligaciones financieras que una entidad debe cancelar en un plazo no mayor a un año, o dentro del ciclo normal de operaciones, lo que ocurra primero. Incluyen partidas como cuentas por pagar a proveedores, deudas a corto plazo, impuestos por pagar, sueldos y cargas sociales, entre otros.

Gutierrez H. (2013) define a los pasivos no corrientes como aquellas obligaciones que no se espera cancelar en el curso normal del ciclo operativo ni dentro del plazo de un año. Se trata de deudas y compromisos financieros con vencimiento a largo plazo, como préstamos bancarios a más de un año, bonos emitidos, arrendamientos financieros de largo plazo, provisiones por juicios, entre otros.

La existencia de pasivos en una empresa financiera implica grandes riesgos, como por ejemplo riesgos de sobreendeudamiento, disminución de la solvencia o pérdida de la flexibilidad financiera.

SOBREENDEUDAMIENTO

El sobreendeudamiento ocurre cuando una empresa acumula un nivel de deuda tan elevado que sus flujos de fondos operativos no son suficientes para afrontar las obligaciones financieras en tiempo y forma. Este fenómeno suele manifestarse con un aumento sostenido del ratio deuda/capital y un deterioro de la rentabilidad neta, lo que compromete seriamente la sostenibilidad financiera del negocio. A medida que los compromisos superan la capacidad de generación de recursos, la compañía se ve obligada a recurrir a nuevas fuentes de financiamiento para cubrir obligaciones anteriores, generando un círculo vicioso de endeudamiento.

Según Van Horne y Wachowicz (2002), una estructura con excesiva participación de pasivos puede conducir a una pérdida de control financiero, afectando la capacidad operativa y la confianza de los acreedores. Esto no solo limita la autonomía en la toma de decisiones, sino que también puede llevar a restricciones impuestas por los prestamistas, como cláusulas contractuales que limitan nuevas inversiones o distribuciones de dividendos. La creciente presión por cumplir con los pagos de intereses y amortizaciones puede obligar a la empresa a vender activos clave o recortar gastos estratégicos, afectando su crecimiento y competitividad.

A su vez, Brealey, Myers y Allen (2010) advierten que el sobreendeudamiento expone a las empresas a un mayor riesgo de quiebra, especialmente en entornos económicos volátiles o recesivos. Durante crisis o caídas de la demanda, las compañías altamente apalancadas se enfrentan a una menor flexibilidad financiera para adaptarse, lo que incrementa las probabilidades de incumplimiento. En este contexto, la percepción del riesgo por parte de los inversores y acreedores se intensifica, elevando el costo del capital y restringiendo el acceso a nuevas fuentes de financiamiento. Por ello, mantener un equilibrio prudente entre deuda y capital propio resulta fundamental para preservar la solvencia y estabilidad a largo plazo.

SOLVENCIA

La solvencia es un concepto central en el análisis financiero, ya que refleja la capacidad de una empresa para hacer frente a todas sus obligaciones financieras, tanto en el corto como en el largo plazo. Este indicador permite evaluar si una organización posee una estructura patrimonial lo suficientemente sólida como para responder ante sus acreedores, incluso en contextos adversos. Según Gitman (2007), la solvencia se refiere específicamente a la habilidad de la empresa para cumplir con sus compromisos financieros a largo plazo, garantizando así su viabilidad y permanencia en el mercado.

En términos prácticos, una empresa solvente es aquella cuyos activos totales superan a sus pasivos totales, lo que implica que cuenta con un respaldo patrimonial adecuado para sostener su actividad y afrontar situaciones de crisis. Ross, Westerfield y Jordan (2009) señalan que la solvencia está relacionada con el valor de mercado de los activos de la empresa y su capacidad para cubrir el total de sus deudas, lo que la convierte en una medida clave para los inversores y financiadores a la hora de evaluar el riesgo crediticio.

Por su parte, Van Horne y Wachowicz (2002) destacan que la solvencia es esencial para la estabilidad financiera de largo plazo, ya que una estructura de capital excesivamente apalancada puede comprometer la autonomía financiera y aumentar la exposición al riesgo de quiebra. En consecuencia, mantener una adecuada proporción entre recursos propios y ajenos es indispensable para preservar la continuidad operativa y la confianza de los agentes externos. La inclusión de indicadores de solvencia en los análisis financieros permite anticipar situaciones de crisis y tomar decisiones estratégicas orientadas a la sostenibilidad de la organización.

FLEXIBILIDAD FINANCIERA

La flexibilidad financiera es la capacidad de una organización para adaptarse con rapidez y eficacia a los cambios en su entorno económico, ya sea aprovechando oportunidades de inversión o respondiendo a situaciones de crisis. Este atributo depende en gran medida de la estructura de financiamiento, la disponibilidad de recursos líquidos y la calidad de los activos, lo que permite a la empresa tomar decisiones estratégicas con autonomía. Contar con una posición financiera sólida otorga a las organizaciones un margen de maniobra valioso para ajustar su rumbo sin comprometer su estabilidad.

En contraste, una empresa con alto endeudamiento o con niveles reducidos de liquidez ve restringida su flexibilidad, ya que está sujeta a compromisos financieros que limitan sus opciones. Ross, Westerfield y Jaffe (2013) sostienen que las compañías con una carga financiera significativa enfrentan serias dificultades para reestructurar sus operaciones, invertir en nuevas líneas de negocio o resistir los efectos negativos de un shock externo, como una crisis económica o una caída abrupta de la demanda. Este tipo de rigidez reduce la capacidad de respuesta frente a situaciones imprevistas, lo que puede poner en riesgo la continuidad operativa. En la misma línea, Fernández Pirla (2008) advierte que una estructura financiera inflexible compromete el equilibrio patrimonial y puede conducir a decisiones defensivas, como la venta apresurada de activos, recortes drásticos de gastos o la suspensión de proyectos estratégicos.

En la misma línea, Fernández Pirla (2008) advierte que una estructura financiera inflexible compromete el equilibrio patrimonial y puede conducir a decisiones defensivas, como la venta apresurada de activos, recortes drásticos de gastos o la suspensión de proyectos estratégicos.

Estas acciones, si bien pueden aliviar presiones de corto plazo, tienden a debilitar la posición competitiva de la empresa en el largo plazo. Por ello, preservar la flexibilidad financiera se ha convertido en una prioridad clave en la gestión empresarial moderna, especialmente en contextos caracterizados por alta volatilidad e incertidumbre.

ABORDAJE METODOLÓGICO

Este trabajo tiene un diseño descriptivo y analítico, lo que implica que busca caracterizar y examinar fenómenos específicos dentro del contexto del Grupo Galicia S.A. Por un lado, se centra en identificar y describir los elementos principales relacionados con los pasivos financieros de la

empresa, tales como sus características, clasificación y evolución en el tiempo. A su vez, utiliza un enfoque analítico al explorar la relación causa-efecto entre estos pasivos y otras variables, como la rentabilidad, el endeudamiento y la estructura de capital.

Este trabajo utiliza un diseño estructurado ex post facto, lo que significa que se basa en el análisis de información y datos ya existentes, específicamente en los Estados Contables de la compañía objeto de estudio. De acuerdo con los objetivos propuestos, esta propuesta de intervención adopta un enfoque metodológico cualitativo de carácter documental y descriptivo, ya que la investigación se basa en la recolección y análisis de información registrada en documentos oficiales, como los estados contables y balances.

El alcance de esta propuesta está centrado en la evaluación de las áreas administrativa y contable de la empresa Grupo Galicia S.A., la cual tiene sede en la Ciudad de Buenos Aires y presencia en todo el país. El objetivo principal de este trabajo es determinar la estructura de financiamiento óptima para el año 2025, con el fin de asegurar la estabilidad financiera y la maximización del valor de la compañía en el mediano y largo plazo. Para ello, se elabora un análisis comparativo de los balances de los periodos 2021-2024, identificando las tendencias en la composición de su pasivo y patrimonio neto, así como la evolución de indicadores relevantes como el nivel de endeudamiento, la rentabilidad y la liquidez.

COMPONENTES O RESULTADOS.

Tabla 1.

Índice de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	2024
		$\frac{26.649.137.422,00}{32.710.697.546,00}: 0,8146$

		2023 $\frac{18.002.805.589,00}{22.397.168.851,00}$: 0,8037 2022 $\frac{18.823.606.683,00}{22.955.772.919,00}$: 0,8199 2021: $\frac{18.186.450.064,00}{22.213.219.055,00}$: 0,8187
Endeudamiento a largo plazo	<u>Pasivos a largo plazo</u> Activo total	2024: $\frac{131.638.063,00}{32.710.697.546,00}$: 0,004 2023: $\frac{25.771.776,00}{22.397.168.851,00}$: 0,001 2022: $\frac{44.741.756,00}{22.955.772.919,00}$: 0,001 2021: $\frac{57.820.505,00}{22.213.219.055,00}$: 0,003
Índice de apalancamiento	<u>Pasivo total</u> Patrimonio Neto	2024 $\frac{26.649.137.422,00}{6.076.071.166,00}$: 4,3859 2023: $\frac{18.002.805.589,00}{4.394.363.262,00}$: 4,0968 2022: $\frac{18.823.606.683,00}{4.132.166.236,00}$ 2021: $\frac{18.186.450.064,00}{3.996.768.991,00}$

Índice de cobertura de intereses	<u>Utilidad operativa</u> Gastos por intereses	2024:
		<u>3.880.121.695,00:</u> 1,2533 3.095.813.643,00
		2023:
		<u>4.480.624.726,00:</u> 0,6798 6.590.849.696
		2022
Índice de liquidez corriente	<u>Activo Corriente</u> Pasivo corriente	<u>2.332.813.473,00:</u> 0,5509 4.234.129.243,94
		2021
		<u>1.686.327.165,00:</u> 0,1716 9.826.466.097,35
		2024
		<u>30.436.521.926,00:</u> 1,1478 26.517.499.359,00
Índice de prueba ácida	<u>Activo Corriente – Inventario</u> Pasivo corriente	2023
		<u>20.564.055.322,00:</u> 1,1439 17.977.033.813,00
		2022
		<u>21.636.156.606,00:</u> 1,1521 18.778.864.927,00
		2021
Índice de prueba ácida	<u>Activo Corriente – Inventario</u> Pasivo corriente	<u>20.794.075.772,00:</u> 1,1470 18.128.629.559,00
		2024
		<u>30.436.521.926,00-14.464.569.242,00:</u> 0,6023 26.517.499.359,00
		2023
		<u>20.564.055.322,00 – 6.750.123.877,00:</u> 0,7684 17.977.033.813,00
Índice de prueba ácida	<u>Activo Corriente – Inventario</u> Pasivo corriente	2022
		<u>21.636.156.606,00 – 8.517.887.859,00:</u> 0.6985 18.778.864.927,00

		2021 $\frac{20.794.075.772,00 - 9.888.699.176,00}{18.128.629.559,00} : 0,6015$
Ratio de Efectivo	<u>Efectivo y Equivalentes</u> <u>Pasivos corrientes</u>	2024 $\frac{6.547.817.211,00}{26.517.499.359,00} : 0,247$ 2023: $\frac{4.346.311.187,00}{17.977.033.813,00} : 0,2418$ 2022: $\frac{3.034.943.050,00}{18.778.864.927,00} : 0,1616$ 2021: $\frac{3.136.304.212,00}{18.128.629.559,00} : 0,1730$
Razón de solvencia	<u>Activo total</u> <u>Pasivo total</u>	2024: $\frac{32.710.697.546,00}{26.649.137.422,00} : 1,2274$ 2023: $\frac{22.397.168.851,00}{18.002.805.589,00} : 1,2441$ 2022: $\frac{22.955.772.919,00}{18.823.606.683,00} : 1,2751$ 2021: $\frac{22.213.219.055,00}{18.186.450.064,00} : 1,2214$

Elaboración propia

ACCIONES PARA REALIZAR.

Actividad 1: Realizar un diagnóstico financiero integral.

Para ello, se deberá realizar un análisis detallado de la estructura de los pasivos, corrientes y no corrientes, y luego identificar aquellas deudas de tasas elevadas, vencimientos próximos o condiciones desfavorables. La recopilación de datos e indicadores, con el fin de detectar posibles deficiencias o áreas de mejorar, servirá para llevar a cabo la posterior comparación de los resultados. El profesional encargado de analizar los informes financieros debe combinar esta actividad con el uso de las leyes vigentes, con el propósito de identificar herramientas, estrategias y tareas que serán fundamentales para la construcción del plan de acción

Actividad 2: Desarrollar un plan de financiamiento

Una vez identificadas las deficiencias en los informes financieros de la empresa, se debe elaborar un informe detallando las mismas, y presentar un plan que proponga diversas alternativas de financiación para corregirlas. En este programa, se deben presentar los resultados anticipados, para el caso en que se pongan en práctica estas medidas. Dicho esquema contendrá “En base a la problemática planteada, el objetivo principal es obtener recursos que sirvan a la empresa para hacer frente a sus deudas sin tener la necesidad de endeudarse con un tercero, disminuyendo su pasivo y aumentando su activo. La propuesta, consiste en que la empresa realice una emisión de 20.000.000,00 acciones, lo cual al precio de cotización de estos momentos \$ 0,98 es equivalente a \$ 19.600.000. De este modo, incrementarían significativamente sus recursos disponibles, compensando el déficit de capital de trabajo negativo que tienen y, además, fortalecerían su solvencia para afrontar sus compromisos

Actividad 3: Divulgación del nuevo plan

Esta labor implica no solo la presentación técnica del contenido del plan, sino también la capacidad de comunicar de manera clara y fundamentada las propuestas allí contenidas. El contador deberá

asegurarse de que toda la información sea coherente con los estados financieros analizados, responda a las normativas vigentes y esté orientada a la toma de decisiones estratégicas. Además, se espera que la presentación del plan contemple escenarios proyectados, riesgos asociados y beneficios esperados de su implementación.

Una vez realizada la evaluación integral de los informes financieros, tanto el contador como los miembros de la junta tendrán la obligación de informar formalmente a los directivos acerca de la propuesta de emisión de acciones. Esta medida, pensada como una alternativa de financiamiento sin recurrir a endeudamiento externo, debe ser discutida y aprobada en el marco de una reunión institucional. En este contexto, es fundamental que se expongan los objetivos de la emisión, el impacto estimado sobre el capital social y la mejora proyectada en la solvencia de la organización, garantizando así transparencia y respaldo técnico en el proceso de toma de decisiones.

Actividad 4: Llamar a convocatoria de accionistas

Se deberá proceder con la convocatoria y realización de una reunión de accionistas con el fin de someter a votación los aspectos clave vinculados al aumento de capital. Entre los puntos a tratar, se incluye la determinación del monto nominal del aumento, así como el número total y el valor nominal de las acciones a ser emitidas. Este proceso debe contemplar el análisis técnico y jurídico correspondiente, con el objetivo de garantizar que la emisión se lleve a cabo en conformidad con la normativa societaria vigente y con transparencia para todos los actores involucrados. Asimismo, es necesario establecer de forma precisa la proporción del capital social que representa dicho aumento, definiendo claramente la clase de acciones involucradas, ya sean ordinarias o preferidas.

Además, se deberá determinar el monto del capital con derecho a participar en la suscripción de las nuevas acciones, asegurando que se respeten los derechos de preferencia de los accionistas

actuales, si así lo establece el estatuto. La propuesta debe incluir una actualización del texto de las cláusulas estatutarias relevantes, reflejando las modificaciones surgidas a partir del aumento de capital. Esta actualización debe ser presentada junto con la convocatoria a la reunión y distribuida en forma de copia a los accionistas, a fin de permitir su análisis previo. Una vez aprobadas las reformas en asamblea, deberán ser debidamente registradas y comunicadas a los organismos de control pertinentes, completando así el proceso legal de modificación del capital social.

Actividad 5: Confección y presentación del informe final

Luego de celebrada la reunión de accionistas, el contador designado deberá emitir un informe técnico con su opinión profesional respecto de la competencia del órgano decisor, así como sobre la validez del procedimiento seguido. Esta evaluación incluirá un análisis exhaustivo de la información financiera y contable presentada, verificando su conformidad con los requisitos legales y las regulaciones vigentes. Para ello, se llevará a cabo una revisión detallada de los informes financieros, los registros contables pertinentes y la documentación respaldatoria, con el fin de constatar la integridad y transparencia del proceso que condujo a la decisión de aumentar el capital social.

Como parte de la documentación formal requerida, se adjuntarán copias del acta de la reunión de accionistas que autorizó el aumento de capital, así como el acta correspondiente del órgano de administración, en la que se aprueba la ejecución de dicha medida. Asimismo, el contador será responsable de coordinar la completitud del formulario de modificación del estatuto social, incorporando los cambios aprobados en la asamblea. Finalmente, este documento será sometido a la intervención de un notario público, cuya firma certificará su autenticidad para su posterior presentación ante los organismos de control correspondientes, garantizando así la legalidad del procedimiento y su validez registral.

DETERMINACIÓN DE PLAZOS O CRONOGRAMA

Diagrama de Gantt: Tareas y tiempos de realización

Tabla 2

Actividad	Semanas			
	1	2	3	4
Revisión de los informes				
Plan de financiamiento				
Divulgación del plan				
Reunión de accionistas				
Informe del contador				

En este gráfico, se observa una interdependencia secuencial entre las distintas actividades representadas, lo que indica que el desarrollo de cada una de ellas está condicionado por la finalización de la anterior. Esta estructura refleja una lógica de encadenamiento operativo, donde la ejecución de una tarea constituye un requisito indispensable para el inicio de la siguiente, para asegurar así la coherencia y continuidad del proceso general.

Una vez completadas todas las etapas preliminares, se procede a la solicitud formal de aprobación de la oferta pública ante la Comisión Nacional de Valores (CNV). Esta solicitud marca el inicio del proceso regulatorio necesario para llevar a cabo una emisión de acciones bajo supervisión estatal. Posteriormente, y tras la presentación y evaluación de la documentación pertinente por parte de los expertos intervinientes, será el Directorio de la CNV el encargado de emitir una resolución respecto de la concesión o no de la autorización para la oferta pública. En caso de ser aprobada, las acciones se introducen en el mercado autorizado, donde se reciben propuestas de los potenciales inversores con el objetivo de captar los recursos financieros necesarios para la empresa emisora.

Una vez obtenidas las autorizaciones correspondientes, se procede a la publicación de la oferta pública, lo que habilita el inicio del proceso de suscripción de acciones por parte de los accionistas actuales. En este marco, los accionistas cuentan con un plazo mínimo de diez días consecutivos para ejercer su derecho de suscripción preferente sobre las nuevas acciones emitidas, o bien, optar por la venta de dichos derechos en el mercado. Solo una vez finalizado el período de suscripción de los accionistas existentes, se podrá asignar el remanente de la emisión a terceros. En esta etapa posterior, la empresa invita a los inversores interesados a presentar órdenes de compra, especificando tanto la cantidad de acciones deseadas como los precios dispuestos a pagar, dando así inicio al mecanismo de formación de precios y asignación definitiva.

DETERMINACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS (MATERIALES Y HUMANOS).

La empresa dispone de los recursos necesarios para llevar adelante la planificación propuesta, ya que las actividades requeridas estarán a cargo de la junta directiva y de un contador profesional. Este último tendrá la responsabilidad de emitir una evaluación de precalificación profesional, a fin de asegurar que el proceso se realice conforme a las normativas vigentes y con el debido respaldo técnico.

Para la implementación efectiva de la propuesta, es fundamental contar con la aprobación del directorio de la empresa, dado que este órgano es el encargado de autorizar formalmente las decisiones estratégicas. Una vez obtenida dicha aprobación, se podrá avanzar con la ejecución del plan según lo previsto, garantizando el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para llevar a cabo una emisión de acciones de cotización pública, resulta indispensable contar con la conformidad previa de la Comisión Nacional de Valores (CNV). Este organismo cumple una función central, ya que no solo se encarga de otorgar la autorización correspondiente, sino que también supervisa, regula y fiscaliza todas las ofertas públicas de títulos valores realizadas por entidades que buscan obtener financiamiento a través del mercado de capitales. El objetivo principal de esta intervención es garantizar la transparencia, la protección de los inversores y la correcta canalización de los recursos hacia actividades productivas. En este sentido, el mercado de capitales se presenta como un espacio clave donde los instrumentos financieros son ofrecidos al público inversor mediante intermediarios registrados ante la CNV, promoviendo así una mayor diversificación de las fuentes de financiamiento y facilitando alternativas no bancarias para el crecimiento económico.

Dentro de este proceso, las entidades emisoras autorizadas realizan la colocación de los valores en el mercado primario, mientras que, una vez cumplidos los requisitos legales, estos títulos pueden ser negociados en el mercado secundario, permitiendo liquidez y dinamismo en las operaciones. Para obtener la autorización de la CNV, la empresa interesada deberá presentar toda la documentación requerida, lo cual incluye, entre otros elementos, los estados contables auditados, informes de gestión y demás antecedentes financieros, asegurando que la información proporcionada sea veraz, completa y oportuna. Este paso resulta fundamental para avanzar con el proceso de emisión y garantizar la confianza del mercado.

Los estados contables constituyen una herramienta fundamental mediante la cual una entidad informa públicamente su situación patrimonial y económica, reflejando los activos, pasivos y el rendimiento obtenido durante un período determinado. Estos informes cumplen un rol esencial en

la toma de decisiones de distintos usuarios, tales como accionistas, prestamistas, miembros del directorio, órganos de fiscalización e inversores en general. Para asegurar su confiabilidad y comparabilidad, los informes financieros deben ser elaborados conforme a los principios contables internacionalmente aceptados, especialmente aquellos establecidos por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Asimismo, cualquier entidad regulada por la Comisión Nacional de Valores (CNV) está obligada a presentar sus estados financieros en forma trimestral y anual, en versiones tanto completas como resumidas, conforme a los lineamientos exigidos por dicho organismo.

Para cumplir con estas obligaciones, la empresa deberá contratar a un profesional en Ciencias Económicas, específicamente un contador público independiente, quien percibirá honorarios profesionales que responden al arancel vigente del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires, el cual asciende a \$287.100 mensuales (sin incluir IVA). Además, por la realización del análisis de los estados financieros y el proceso de aumento de capital —que abarca tareas como la recopilación de documentación, asesoramiento para la redacción de actas, modificación del estatuto social y su posterior registro— se estiman 30 módulos, a un valor de \$9.570 por módulo. Por otro lado, será necesario contratar un escribano público para la escritura pública y reforma estatutaria, cuya intervención se calcula por única vez y representa el 1% del valor real, conforme al Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires. Esta estructura de costos representa una inversión significativa que, sin embargo, puede sostenerse en el tiempo o incluso de forma permanente, si así lo decide el directorio, con el objetivo de fortalecer la transparencia financiera de la organización y reducir progresivamente el nivel de endeudamiento a corto plazo.

FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES PARA EL LOGRO DE LOS

RESULTADOS.

ANÁLISIS FODA

Es un análisis que permite estudiar el contexto donde se desenvuelve una compañía, tanto interno como externo. Para ello se tiene en cuenta cuatro factores: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 2: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Amplia experiencia en el mercado; Excelente atención al cliente; Constante capacitación que permite la formación de los empleados; Buenos valores incorporados en la cultura organizacional, permitiendo un excelente clima laboral; Los procesos operativos se encuentran documentados.	Altas tasas de interés Demora en la resolución de problemas de los usuarios; Los beneficios ofrecidos por la compañía varían según la provincia.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Alianzas con otras compañías, como Visa y MasterCard;	Situación política y económica poco estable;
Aumento de uso de tecnologías digitales;	Las preferencias del consumidor varían constantemente;
Crecimiento del mercado tecnológico.	Alianza entre empresas competidoras, mediante la billetera virtual “MODO”.

Fuente: Elaboración Propia

MATRIZ DE CINCO FUERZAS DE PORTER

Es un análisis realizado por Michael Porter, para evaluar la competitividad y la rentabilidad de una industria. Este modelo identifica las cinco fuerzas que afectan la competencia dentro de una industria, y permite comprender la dinámica del mercado.

1. Rivalidad entre competidores:

Alta: Grupo Galicia SA se enfrenta a una competencia considerable en el sector financiero, compitiendo con una amplia gama de actores que incluyen bancos tradicionales, fintechs y otras emisoras de tarjetas de crédito. La competencia en este mercado es particularmente intensa debido a la extensa variedad de productos y servicios financieros disponibles, así como a las diversas tasas de interés y beneficios adicionales que cada empresa ofrece.

Dada esta situación, es esencial que la compañía desarrolle e implemente estrategias efectivas para diferenciarse en el mercado. Esto podría lograrse mediante la innovación en sus productos, la mejora continua en la calidad de su servicio al cliente o la formación de alianzas estratégicas con otros actores del sector. La capacidad de la empresa para adaptarse a las tendencias

emergentes y responder a las cambiantes demandas de los consumidores será fundamental para mantener una ventaja competitiva en un entorno de mercado que está en constante evolución.

2. Poder de negociación de los clientes:

Alto: Los clientes de Galicia SA se encuentran en un entorno financiero caracterizado por una notable variedad de opciones, lo que les confiere un poder considerable al tomar decisiones respecto al uso de productos financieros. Esta diversidad de alternativas no se limita únicamente a las tarjetas de crédito ofrecidas por competidores, sino que también abarca billeteras virtuales y sistemas de pago en cuotas sin interés, los cuales han ganado popularidad en los últimos tiempos. La amplia gama de opciones disponibles permite a los clientes acceder a productos financieros que se adaptan mejor a sus necesidades y preferencias específicas.

La facilidad con la que los clientes pueden cambiar de proveedor o adoptar nuevas tecnologías fortalece significativamente su poder de negociación. La capacidad de cambiar de proveedor de manera rápida y sin complicaciones les permite exigir condiciones más favorables, servicios personalizados y ofertas más atractivas. Esta flexibilidad en la elección otorga a los clientes una posición ventajosa en el mercado, presionando a las empresas para que se esfuercen en ofrecer valor añadido y soluciones innovadoras para atraer y retener a sus clientes.

3. Poder de negociación de los proveedores:

Medio: Dentro de los principales proveedores del Grupo Galicia S.A. podemos destacar las instituciones financieras, procesadores de pagos y redes internacionales de tarjetas de crédito como Visa y Mastercard. Estas redes globales ejercen una influencia significativa debido a su extensa aceptación y sus infraestructuras robustas, que permiten realizar transacciones seguras y eficientes en todo el mundo. Su poder de negociación radica en su capacidad para establecer

estándares de procesamiento, tarifas y términos contractuales que impactan directamente a las emisoras de tarjetas de crédito.

La influencia de estas redes internacionales en la negociación con proveedores clave está condicionada por las políticas y términos que imponen. Las redes globales de tarjetas de crédito dictan las normas que deben seguir las emisoras, limitando así el poder de negociación de esta empresa dentro de un marco de condiciones preestablecidas. La interacción entre la influencia local de Grupo Galicia S.A. y las normativas internacionales crea un equilibrio en el poder de negociación, obligando a la empresa a gestionar su posición estratégica para optimizar sus beneficios mientras se ajusta a los estándares impuestos por estos actores globales.

4. Amenaza de nuevos entrantes:

Moderada: El sector financiero se caracteriza por ser un entorno altamente regulado, con un conjunto de normativas y requisitos que dificultan la entrada de nuevos competidores. Estas regulaciones tienen como objetivo principal garantizar la estabilidad financiera, proteger a los consumidores y mantener la integridad del sistema financiero. Los requisitos relacionados con licencias, supervisión y cumplimiento normativo representan barreras significativas para las nuevas empresas que buscan ingresar al mercado.

Aunque Grupo Galicia S.A. posee una sólida presencia en el mercado y ha establecido una base firme de lealtad de marca, la aparición de nuevas empresas tecnológicas representa un desafío considerable. Estas nuevas compañías tienen el potencial de revolucionar el sector mediante la introducción de innovaciones disruptivas que podrían alterar el equilibrio competitivo. Estas tecnologías emergentes no solo tienen el potencial de redefinir las expectativas de los consumidores, sino también de cambiar las reglas del juego en el sector financiero.

5. Amenaza de productos sustitutos:

Alta: Los avances tecnológicos han dado lugar a una serie de productos sustitutos en el sector financiero, cambiando de manera significativa el panorama de los servicios de pago y crédito. Entre estos productos, las billeteras digitales como Mercado Pago y MODO, así como otros bancos privados como BBVA y Santander, se destacan por su creciente popularidad, principalmente debido a su conveniencia y accesibilidad. Estas billeteras digitales permiten a los usuarios llevar a cabo transacciones de manera rápida a través de sus dispositivos móviles, eliminando la necesidad de portar efectivo o tarjetas físicas.

Estos productos sustitutos no solo ofrecen una experiencia más rápida y conveniente, sino que también suelen presentar costos asociados más bajos en comparación con los métodos tradicionales. Las tarifas de transacción reducidas, la eliminación de cargos por intereses y la gestión eficiente de pagos son algunos de los beneficios que atraen a los consumidores hacia estas nuevas soluciones. Estos factores contribuyen a que las billeteras digitales y otros servicios similares se posicionen como alternativas viables y competitivas frente a los métodos de pago convencionales.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para analizar el entorno de Grupo Galicia S.A. se elaboró un análisis PESTEL. López de Pedro define al análisis PESTEL⁴ como una herramienta para identificar y analizar los factores externos que afectan el entorno empresarial. El autor destaca la importancia de cada una de las

⁴ López de Pedro, José María (2019). El análisis estratégico del entorno. Universitat Oberta de Catalunya. Oberta UOC Publishing SL. P 28 a 51.

dimensiones (Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal) y su impacto en la planificación estratégica.

Análisis político: Las políticas económicas argentinas afectan la capacidad de la compañía para operar y manejar sus pasivos financieros. Por ejemplo, los controles cambiarios y restricciones en el acceso a las divisas, que fueron implementados por el gobierno para proteger las reservas internacionales y estabilizar el tipo de cambio. Dichas medidas generan complicaciones para Grupo Galicia S.A., ya que dificulta la compra de tecnología, el pago a proveedores internacionales, o la remisión de dividendos a accionistas extranjeros.

Por otro lado, las políticas fiscales del gobierno también impactan en el desempeño financiero de Grupo Galicia S.A., ya que los altos niveles de impuestos y cargas sociales aumentan los costos operativos de la empresa, afectando su rentabilidad. Además, las cargas impositivas sobre las operaciones financieras, como el Impuesto al Valor Agregado (IVA) o el Impuesto sobre los Créditos y Débitos Bancarios, incrementan los costos que pueden ser trasladados a los consumidores, afectando su percepción sobre los productos financieros ofrecidos

Análisis Económico: La economía argentina se caracteriza por una alta volatilidad en su tipo de cambio, principalmente debido a las devaluaciones del peso que impactan negativamente en los costos de las empresas que tienen pasivos en moneda extranjera. En el caso de Grupo Galicia S.A., si la compañía tiene deudas en dólares, una devaluación abrupta puede aumentar significativamente sus obligaciones financieras, afectando su liquidez y generando presiones sobre su margen de ganancia.

La inflación en Argentina aumenta los costos operativos de Grupo Galicia S.A., afectando salarios, insumos, tecnología y servicios. Además, disminuye el poder adquisitivo de los

consumidores, lo que reduce la demanda de productos financieros y dificulta la recuperación de deudas. Este ciclo de inflación, aumento de costos y menor demanda pone en riesgo la sostenibilidad y el crecimiento de Naranja en un entorno económico difícil.

Ámbito Social: La combinación de la crisis económica y los cambios demográficos tiene un impacto en la lealtad de los clientes. Las nuevas generaciones son conocidas por ser menos leales a las marcas y estar dispuestas a cambiar de proveedor si encuentran una alternativa que ofrezca mejor servicio o más conveniencia digital. Esto implica una inversión en estrategias de fidelización que se adapten a los diferentes perfiles de sus consumidores, desde programas de recompensas hasta experiencias personalizadas.

La crisis actual también obliga a Grupo Galicia S.A. a reconsiderar la diversificación de sus productos financieros. Debido a que la demanda de productos de crédito convencionales ha disminuido, la empresa podría enfocarse en ofrecer nuevos productos que se alineen con las necesidades de los consumidores actuales. Por ejemplo, el lanzamiento de tarjetas de crédito con beneficios adicionales, como descuentos en compras online, recompensas por el uso de plataformas digitales o incluso productos financieros enfocados en la sostenibilidad o el consumo responsable, podría ser una forma de atraer tanto a las nuevas generaciones como a los consumidores más tradicionales.

Ámbito Tecnológico: Resulta importante mencionar aquí la digitalización en el mercado financiero, resaltando ejemplos como el avance de la banca digital y la tecnología financiera

La banca digital ha crecido rápidamente y se convirtió en la opción preferida por los consumidores por su conveniencia y accesibilidad. Los bancos tradicionales han ampliado sus servicios digitales, que ahora incluyen desde la consulta de saldos hasta transferencias

internacionales y pagos de facturas. Las fintech, por su parte, han revolucionado el sector con soluciones innovadoras como billeteras electrónicas, pagos móviles, criptomonedas, préstamos entre particulares (P2P) y robo-advisors, ofreciendo una experiencia financiera más flexible y centrada en el cliente.

Con esta nueva tecnología, los gobiernos y organismos internacionales han incorporado regulaciones para garantizar la protección de los datos personales en el ámbito digital. En nuestro país, existe la Ley de Protección de Datos Personales en Argentina (Ley 25.326), que fue sancionada en 2000 y regula la recolección, almacenamiento, y tratamiento de datos personales, y establece derechos para proteger la privacidad de los ciudadanos.

Ámbito Ecológico: Gracias a la creciente conciencia ecológica, Grupo Galicia S.A. ha iniciado un proceso de adaptación para alinear sus operaciones con el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social. Este cambio se manifiesta en varias medidas significativas, como la implementación de fuentes de energía renovable en sus oficinas y centros de datos. La empresa ha comenzado a utilizar energía solar, eólica y otras fuentes limpias para reducir su huella de carbono, un paso importante hacia la sostenibilidad en un sector que históricamente ha dependido de fuentes de energía convencionales.

Ámbito Legal: En la actualidad, existen regulaciones por parte del Banco Central de la República Argentina (BCRA), como por ejemplo las tasas de interés que las entidades financieras pueden aplicar, los límites de financiamiento, las condiciones de endeudamiento y la emisión de tarjetas de crédito, lo que impacta directamente en la capacidad de Naranja para otorgar crédito y gestionar sus riesgos financieros.

Por otro lado, existe también la Ley de Protección al Consumidor (Ley 24240), la cual busca asegurar que las empresas financieras proporcionen información clara, accesible y veraz a los consumidores, especialmente en lo que respecta a los términos y condiciones de los productos de crédito, como las tarjetas de crédito y préstamos personales. Para el Grupo Galicia, cumplir con estas normativas es esencial no solo para evitar sanciones legales, sino también para construir y mantener la confianza de sus clientes.

EVALUACIÓN DEL PROYECTO.

La presente investigación permitió analizar en profundidad la estructura financiera de Grupo Galicia S.A., con especial atención en la evolución de sus pasivos entre los años 2021 y 2024. A partir del estudio de los estados contables, se identificaron signos claros de sobreendeudamiento y una creciente exposición a riesgos cambiarios, financieros y operativos, particularmente en un contexto macroeconómico argentino caracterizado por inestabilidad, alta inflación y restricciones cambiarias.

Uno de los principales hallazgos fue el incremento sostenido del endeudamiento, tanto a corto como a largo plazo, con un impacto directo en la solvencia y en los indicadores de cobertura financiera. La relación pasivo/patrimonio neto se mantuvo en niveles elevados, lo cual compromete la flexibilidad financiera de la entidad y su capacidad de respuesta frente a eventuales shocks del entorno económico. Esta situación plantea la necesidad de una reestructuración que permita restablecer el equilibrio entre capital propio y capital ajeno

A lo largo del trabajo, se propuso un conjunto de acciones estratégicas orientadas a reducir los pasivos y fortalecer la estructura financiera del grupo. Estas incluyen la emisión de acciones para capitalizar la compañía, el diseño de un plan de financiamiento sostenible, la evaluación de canjes

de deuda por instrumentos de capital, y una mejora en la eficiencia operativa para liberar recursos internos. Todas estas medidas se integran en un plan de acción escalonado, acompañado por cronogramas, responsables asignados y evaluaciones proyectadas.

La implementación de estas medidas requiere no solo una evaluación técnica y contable exhaustiva, sino también una correcta articulación entre los órganos de gobierno corporativo, el contador profesional y los entes reguladores como la Comisión Nacional de Valores (CNV). De hecho, uno de los aspectos centrales del proceso es lograr la aprobación de la CNV para la oferta pública de acciones, lo cual implica una presentación clara, documentada y ajustada a la normativa vigente.

Los datos obtenidos de los indicadores financieros muestran que, si bien la empresa logró mantenerse operativa durante los últimos años, enfrenta limitaciones significativas en términos de liquidez y solvencia. La cobertura de intereses y el ratio de efectivo reflejan tensiones financieras crecientes que podrían agravarse si no se toman decisiones correctivas en el corto plazo. En este sentido, el plan propuesto no solo busca reducir pasivos, sino también optimizar la asignación de recursos y garantizar una mayor estabilidad a largo plazo.

Además, se plantearon acciones concretas como la convocatoria a asamblea de accionistas para aprobar el aumento de capital, la modificación del estatuto social, la intervención de un notario público, y la formalización de todos los procedimientos ante los organismos competentes. Cada una de estas acciones fue diseñada bajo un enfoque legal, contable y estratégico, permitiendo que el proceso no solo sea eficiente, sino también transparente y conforme a derecho.

Desde una perspectiva académica y profesional, este trabajo también permitió poner en práctica conceptos clave del análisis financiero, la contabilidad, la normativa societaria y el funcionamiento

del mercado de capitales. Asimismo, se evidenció la importancia del rol del contador público como garante de la información, asesor técnico y articulador entre los distintos actores institucionales involucrados.

Como reflexión final, se puede afirmar que una estructura financiera sólida y equilibrada es esencial para garantizar la continuidad y el crecimiento de cualquier organización, especialmente en entornos económicos desafiantes como el argentino. Grupo Galicia S.A., por su tamaño y relevancia dentro del sistema financiero nacional, debe adoptar políticas responsables y sostenibles que le permitan no solo sobrevivir, sino liderar el proceso de recuperación y transformación del sector.

Por último, el abordaje metodológico adoptado —basado en fuentes documentales, análisis de estados contables y revisión teórica— demostró ser adecuado para responder a los objetivos propuestos. Este enfoque permitió combinar el diagnóstico cuantitativo con propuestas de intervención concretas, brindando herramientas útiles tanto para la toma de decisiones empresariales como para futuras investigaciones académicas en el ámbito de las finanzas corporativas.

En síntesis, el trabajo ofrece un modelo aplicable no solo al caso de Grupo Galicia S.A., sino también a otras grandes organizaciones con desafíos financieros similares. La generación de conocimiento, la rigurosidad metodológica y la propuesta de soluciones prácticas constituyen una valiosa contribución al estudio de la estructura financiera en contextos de alta incertidumbre económica.

BIBLIOGRAFÍA

Brealey, Richard; Myers, Stewart (2020). *Principios de finanzas corporativas* (13.^a ed.). McGraw-Hill.

Biondi, Mario (2007). *La contabilidad: un sistema de información*. Buenos Aires. Editorial Errepar.

Biondi, Mario. (2013). *Contabilidad Financiera*. Buenos Aires. Editorial Errepar.

Bodie, Zvi; Merton, Robert (1998). *Finanzas*. Traducido por Hernández, Luz María (1999). Editorial Pearson

Castellano Cruz, Daniel (2012). *Análisis de capital de trabajo en una empresa de servicios*. *Revista GRANMA*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/analisis-capital-trabajo-en-una-empresa-de-servicios/>

Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos humanos*. Octava edición. Editorial McGraw Hill. P 20 a 22.

Cruz Ramírez, Dorie; Pérez Castañeda, Suly Sendy; Lechuga Canto, Claudia Beatríz (2017). *Relevancia de la estructura óptima de capital en la empresa y su relación con la competitividad*. Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad; P 1767-1781

Díaz, Hernando (2006). *Contabilidad General Enfoque práctico con aplicaciones informáticas*. Segunda edición. Editorial Pearson Prentice Hill.

Dumraf, Guillermo (2021). *Finanzas Corporativas: un toque latinoamericano*. Tercera edición. Editorial Alfaomega.

Fowler Newton, Enrique (2011). *Análisis de Estados Contables*. Cuarta Edición. Editorial La Ley.

Gibson, James; Ivancevich, John; Donnelly, James (2009). Organizaciones: Comportamiento, estructura y Procesos. Editorial McGraw Hill.

Gitman, Lawrence (2007). Principios de administración financiera (11.^a ed.). Pearson Educación.

Guajardo Cantú, Gerardo, Andrade de Guajardo, Nora (2008). Contabilidad Financiera. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. P 33 a 58.

Horngren, Charles; Sundem, Gary; Elliott, John (2006). (2006). Contabilidad. Editorial Pearson Educación.

López de Pedro, José Maria (2019). El análisis estratégico del entorno. Universitat Oberta de Catalunya. Oberta UOC Publishing SL. P 28 a 51.

Página oficial del Grupo Galicia S.A.

Nava Rosillón, Marbelis Alejandra (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista Venezolana de Gerencia v.14 n.48

Pahlen Acuña, Ricardo y otros (2011). Contabilidad, pasado, presente y futuro. Buenos Aires. Editorial La Ley.

Porter, Michael (1980). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Traducción por Buenos Campos, Eduardo (2009). Editorial Pirámide. P 313-387

Rubino, Sebastian (2017). Estructura óptima de capital en empresas argentinas. Repositorio de la Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios.

Senderovich, A. y Telias, A. (2013). Análisis e Interpretación de Estados Contables. Buenos Aires: Ediciones Errepar.

Uleriche, Carlos Marcial (2022). Análisis financiero a corto plazo para la empresa Havanna.

Repositorio de la Universidad Siglo 21. Ciencias Económicas.

Van Horne, James; Wachowicz, John (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13ª ed.).

Prentice Hall.

ANEXOS

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL (2021-2024)

Anexo 1

	31/12/24	31/12/23	31/12/22	31/12/21
ACTIVO				
Efectivo y depósitos en bancos	6,547,817,211.00	4,346,311,187.00	3,034,943,050.00	3,136,304,212.00
Títulos de deuda de valor razonable con cambios en rds	1,501,924,048.00	1,303,957,419.00	5,372,643,191.00	3,116,622,693.00
Instrumentos derivados	4,161,315.00	76,849,407.00	22,566,760.00	16,473,352.00
Operaciones de pase	0.00	2,548,194,271.00	783,405,260.00	2,684,254,748.00
Otros activos financieros	1,932,576,854.00	390,730,778.00	379,576,236.00	236,000,870.00
Préstamos y otras financiaciones	14,464,569,242.00	6,750,123,877.00	8,517,887,859.00	9,888,699,176.00
Otros títulos de deuda	4,500,847,943.00	4,203,658,567.00	2,490,894,036.00	1,249,264,079.00
Activos financieros entregados en garantía	1,484,416,075.00	939,774,618.00	1,031,458,189.00	465,447,683.00
Activos por impuestos a las ganancias corrientes	209,238.00	4,455,198.00	2,782,025.00	1,008,959.00
Total del Activo Corriente	30,436,521,926.00	20,564,055,322.00	21,636,156,606.00	20,794,075,772.00
Inversiones en instrumentos de patrimonio	42,086,831.00	20,987,008.00	15,183,653.00	47,663,634.00

Inversiones en subsidiarias asociadas y negocios conjuntos	4,087,764.00	5,771,514.00	4,521,578.00	2,944,015.00
Propiedad, Planta y Equipo	995,520,817.00	773,625,233.00	785,419,857.00	851,582,164.00
Activos intangibles	304,486,250.00	266,183,847.00	261,169,332.00	280,458,015.00
Activo por impuesto a las ganancias diferido	396,070,833.00	400,307,080.00	49,176,222.00	56,621,393.00
Activos por contratos de seguros	218,712,919.00	196,742,073.00	33,447,323.00	42,501,985.00
Otros activos no financieros	313,195,681.00	169,333,625.00	170,689,865.00	137,363,398.00
Activos no corrientes mantenidos para la venta	14,525.00	163,149.00	8,483.00	8,679.00
Total del Activo no Corriente	2,274,175,620.00	1,833,113,529.00	1,319,616,313.00	1,419,143,283.00
Total del Activo	32,710,697,546.00	22,397,168,851.00	22,955,772,919.00	22,213,219,055.00
PASIVO				
Depositos	18,634,330,825.00	12,429,468,649.00	14,525,448,894.00	13,683,864,836.00
Pasivos a valor razonable con cambios en resultados	9,005,522.00	107,760,501.00	530,456.00	999,620.00
Instrumentos derivados	7,672,255.00	26,651,539.00	11,488,339.00	9,406,911.00
Operaciones de pase y cauciones	389,701,262.00	423,690,888.00	-	4,281,469.00
Otros pasivos financieros	3,537,097,111.00	2,399,996,856.00	2,365,462,252.00	2,585,825,098.00
Financiaciones recibidas del BCRA y otras instituciones financieras	441,780,166.00	300,794,066.00	254,097,186.00	313,323,506.00
Obligaciones negociables emitidas	1,009,506,228.00	201,900,664.00	456,405,788.00	369,494,863.00
Pasivos por impuestos a las ganancias corriente	160,798,656.00	593,189,308.00	59,675,213.00	127,588,739.00
Obligaciones negociables subordinadas	266,114,122.00	447,750,094.00	307,906,125.00	347,088,279.00

Provisiones	498,285,899.00	86,187,965.00	156,389,112.00	113,937,887.00
Pasivos por contratos de seguros	805,586,322.00	355,584,261.00	34,652,033.00	42,146,807.00
Otros pasivos no financieros	757,620,991.00	604,059,022.00	606,809,529.00	530,671,544.00
Total del Pasivo Corriente	26,517,499,359.00	17,977,033,813.00	18,778,864,927.00	18,128,629,559.00
Pasivo por impuestos a las ganancias diferido	131,638,063.00	25,771,776.00	44,741,756.00	57,820,505.00
Total del Pasivo no Corriente	131,638,063.00	25,771,776.00	44,741,756.00	57,820,505.00
Total del Pasivo	26,649,137,422.00	18,002,805,589.00	18,823,606,683.00	18,186,450,064.00
PATRIMONIO NETO				
Capital Social	1,588,514.00	1,474,692.00	1,474,692.00	1,474,692.00
Aportes no capitalizados	697,387,566.00	17,281,187.00	117,189,359.47	228,276,882.67
Ajustes al capital	1,582,407,426.00	1,582,407,426.00	1,473,973,578.16	1,473,973,578.16
Ganancias reservadas	2,139,575,611.00	2,056,010,764.00	2,180,550,973.01	3,851,063,074.32
Resultados no asignados	0.00	0.00	0.00	-29,584,699.38
Otros resultados integrales acumulados	36,346,891.00	4,802,377.00	1,483,855.81	-2,296,429.23
Resultado del ejercicio	1,618,596,208.00	732,216,915.00	348,967,968.90	847,294,436.37
Patrimonio neto atribuible a los propietarios de la contadora	6,075,902,216.00	4,394,193,361.00	4,132,166,107.00	3,996,768,925.00
Patrimonio neto atribuible a participaciones no controladoras	168,950.00	169,901.00	129.00	66.00
Total del Patrimonio Neto	6,076,071,166.00	4,394,363,262.00	4,132,166,236.00	3,996,768,991.00

ESTADO DE RESULTADOS (2021-2024)

Anexo 2

	31/12/24	31/12/23	31/12/22	31/12/21
Ingresos por interés	8,240,707,969.00	10,684,376,880.00	5,259,774,397.94	7,466,440,617.99
Egresos por interes	-3,095,813,643.00	-6,590,849,696.00	-4,234,129,243.94	-6,022,939,278.99
Resultado neto por intereses	5,144,894,326.00	4,093,527,184.00	1,025,645,154.00	1,443,501,339.00
Ingresos por comisiones	1,271,266,296.00	1,190,600,233.00	736,304,028.35	573,669,713.54
Egresos por comisiones	-179,401,749.00	-163,995,347.00	-182,824,923.65	-324,603,876.46
Resultado neto por comisiones	1,091,864,547.00	1,026,604,886.00	919,128,952.00	898,273,590.00
Resultado neto por medicion de instrumentos financieros a valor razonable	858,102,577.00	602,187,447.00	4,145,483,942.03	3,150,024,348.61
Resultado por baja de activos medidos a costo amortizado	205,334,870.00	91,423,604.00	11,685,899.36	425,361.05
Diferencia de cotizacion de oro y moneda extranjera	154,842,323.00	1,333,964,468.00	136,561,084.66	115,655,063.98
Otros ingresos operativos	481,226,763.00	487,792,142.00	615,992,919.34	922,113,478.68
Resultado tecnico de seguros	111,884,787.00	90,695,966.00	92,841,307.52	189,123,838.25
Cargo por incobrabilidad	-852,168,934.00	-406,490,840.00	-351,566,077.92	-560,428,239.58
Ingreso operativo neto	7,195,981,259.00	7,319,704,857.00	4,650,999,075.00	3,816,913,851.00
Beneficios al personal	-1,069,608,533.00	-775,540,222.00	-657,052,537.00	-631,508,400.00
Gastos de administracion	-780,004,273.00	-648,504,639.00	-608,030,565.00	-594,362,676.00
Depreciaciones y desvalorizaciones de bienes	-198,399,394.00	-183,858,964.00	-189,004,003.00	-191,505,363.00
Otros gastos operativos	-1,267,847,364.00	-1,231,176,306.00	-864,058,497.00	-731,210,247.00
Resultado Operativo	3,880,121,695.00	4,480,624,726.00	2,332,813,473.00	1,686,327,165.00
Resultado por asociadas y negocios conjuntos	719,230,179.00	6,380,450.00	-3,699,234.00	-999,039.00
Resultado por la posiciòn monetaria neta	-2,386,811,674.00	-3,307,330,090.00	-1,849,359,402.00	-1,026,402,138.00

Resultados antes de impuesto de las actividades que continúan	2,212,540,200.00	1,179,675,086.00	479,754,837.00	658,925,988.00
Impuesto a las ganancias de las actividades que continúan	-594,046,185.00	-447,486,968.00	-130,786,813.00	-223,954,688.00
Resultado neto de las actividades que continúan	1,618,494,015.00	732,188,118.00	348,968,024.00	434,971,300.00
Resultado neto	1,618,494,015.00	732,188,118.00	348,968,024.00	434,971,300.00
Resultado neto atribuible a los propietarios de la controladora	1,618,494,015.00	732,188,118.00	348,968,024.00	434,971,300.00
Resultado neto atribuible a participaciones no controladoras	-102,193.00	-28,797.00	61.00	0.00