

Universidad Siglo 21

Decanato de Administración y Management



Contador Público

Trabajo Final de Graduación

Reporte de Caso

"Análisis Financiero Grupo RC S.A. en un Contexto Económico Actual"

Calvo, María Belén

Legajo VCPB038120

DNI 35.376.920

Docente TFG: Mgter. Natalia Uran

Ingeniero Maschwitz, septiembre 2025

Resumen

El presente informe busca analizar la situación financiera de Grupo RC S.A. en el actual contexto económico argentino caracterizado por altos niveles de inflación, y volatilidad en los mercados debido a las restricciones. Sigue con una breve descripción de la empresa y su posición dentro del sector, considerando sus principales actividades y su entorno competitivo. Posteriormente, se evalúan aspectos clave como la estructura patrimonial, la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad, realizando comparaciones con el período anterior para detectar tendencias y áreas a mejorar. Finalmente, se presentan recomendaciones para reforzar la toma de decisiones y contribuir al fortalecimiento financiero.

Palabras clave: análisis financiero, inflación, liquidez, riesgos, empresas familiares.

Abstract

This report analyzes the financial situation of Grupo RC S.A. in the current Argentine economic climate, characterized by high inflation and market volatility due to restrictions. It continues with a brief description of the company and its position within the sector, considering its main activities and competitive environment. Key aspects such as equity structure, liquidity, debt, and profitability are then evaluated, with comparisons made with the previous period to identify trends and areas for improvement. Finally, recommendations are presented to strengthen decision-making and contribute to financial consolidation.

Keywords: financial analysis, inflation, liquidity, risks, family businesses.

INDICE

Resumen	1
Abstract.....	1
INDICE.....	2
INTRODUCCIÓN.....	4
Marco de referencia institucional.....	4
Antecedentes	4
Problema de investigación	5
Objetivos	6
Justificación, Importancia y Viabilidad de la investigación	6
Análisis de Contexto.....	7
Análisis de situación organizacional.....	7
Descripción de la situación	7
Análisis específicos según el perfil profesional.....	7
MARCO TEÓRICO	10
METODOLOGIA.....	12
Enfoque de la Investigación.....	12
Diseño de la Investigación.....	12
Fuentes de Información	13
Métodos de Recolección de Información	13
Procedimientos para la Recolección de Información.....	13

Instrumentos de Recolección de Datos	13
Procedimientos de Análisis de Datos.....	13
Población y Muestra	14
Consideraciones Éticas	14
Limitaciones y Alcances del Estudio.....	14
Otros Aspectos Relevantes	14
DIAGNOSTICO.....	14
Conclusión diagnóstica.....	16
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	17
Definición concreta de una recomendación sobre la cual se estructura el plan.....	17
Objetivos de la propuesta de acción.....	18
Alcance de la propuesta	18
Recursos involucrados en la implementación de la propuesta	18
Acciones específicas que involucra la implementación de la propuesta	19
Marco de tiempo proyectado	19
Equipo.....	20
Seguimiento y control.....	20
CONCLUSIÓN	21
BIBLIOGRAFIA	24

INTRODUCCIÓN

Marco de referencia institucional

Grupo RC S.A. es una empresa familiar que nació como panadería tradicional, manteniendo la esencia de productos frescos y artesanales. Con el tiempo, logró transformar su producción en una planta industrial sin perder calidad, lo que le permitió destacarse en el mercado masivo. Su crecimiento fue impulsado por la ampliación del portafolio, con variedades innovadoras como el pan de papa con queso.

Su misión es elaborar productos horneados que combinen tradición e innovación, enfocándose en la calidad y la satisfacción del cliente. Aspiran a ser la panificadora más reconocida de la región, y ya han ganado terreno frente a grandes marcas.

La empresa está dirigida por Francisco José Rey, presidente y único director titular. La composición accionaria se distribuye entre Jorge R. Rey (50 %), Francisco J. Rey (25 %) y Solana Cabrera (25 %). Cuenta con 65 empleados, ingresos anuales por \$2 mil millones y certificación como MiPyME (pequeña empresa industrial). Su base de clientes incluye supermercados, comercios y restaurantes, con un público que valora la calidad a precios accesibles.

Antecedentes

Para la elaboración de este reporte se consideraron tres estudios de apoyo. El primero, realizado en esta universidad, analiza a Havanna S.A. desde una perspectiva financiera de corto plazo, enfocándose en la optimización del capital de trabajo. Se identifican problemas como la baja liquidez y capital de trabajo negativo, proponiendo estrategias para mejorar plazos de cobros, pagos e inventarios y así fortalecer la salud financiera. (Pacheco, 2022)

El segundo informe aborda la gestión de PYMES familiares, destacando la importancia de la profesionalización para su sostenibilidad. Se analizan desafíos como la falta de planificación sucesoria y los conflictos derivados de la interacción entre familia y empresa. (Cabrera, 2021)

El tercer estudio internacional analiza el desempeño financiero de Bimbo entre 2020 y 2022, un período complicado por el aumento de costos, la inflación postpandemia y los efectos económicos de la guerra entre Rusia y Ucrania. Estos factores impactaron directamente en sus resultados. Para comprender mejor la situación, se evaluaron indicadores como el ROA, el ROE, el endeudamiento, la distribución de ganancias y las estrategias adoptadas para mitigar riesgos. Además, se consideraron las proyecciones de crecimiento de la empresa. (Norma Constanza Perdomo Romero, 2023).

Problema de investigación

En 2023, la empresa logró importantes avances gracias a una mayor disponibilidad de recursos financieros, lo que le permitió ampliar su capital de trabajo, mejorar la producción y aumentar las ventas, ofreciendo además mejores condiciones de pago. No obstante, este crecimiento vino acompañado de un incremento en los costos financieros, lo que generó presión sobre la rentabilidad y sobre la liquidez de la empresa. Este mismo año, los gastos financieros representaron un 5,1% de los ingresos, y redujeron el margen neto de 11% al 4% mostrando un impacto directo en los resultados operativos y financieros. En este contexto surgen preguntas clave que guían el análisis y la planificación estratégica: ¿De qué manera afectan los incrementos en los gastos a la rentabilidad?, ¿Qué señales financieras lo muestran?, ¿Qué enfoques financieros y operativos se implementaron para contrarrestar estos aumentos?, y ¿Qué factores externos impactaron en los resultados económicos?

Estas preguntas se abordarán mediante el análisis de KPIs relevantes, como ROA, ROE, liquidez corriente, prueba ácida y ciclo operativo neto, permitiendo evaluar con precisión la eficiencia, la solvencia y la rentabilidad de la empresa.

Desde la perspectiva profesional del Contador Público, este análisis debe alinearse con los requisitos de información y exposición contable establecidos en la RT 8, RT 9 y RT 17 de la FACPCE, así como con las NIIF/IFRS aplicables a la medición de activos, pasivos y gastos. Esto garantiza que la información utilizada sea consistente, prudente y refleje fielmente la situación económica de la empresa, sustentando la toma de decisiones y las recomendaciones del informe.

Objetivos

Presentar una visión completa de la situación económica y financiera de Grupo RC S.A. para identificar áreas de mejora, y estrategias que permitan optimizar los recursos. En efecto, se plantean los objetivos específicos de la siguiente manera:

1. Evaluar los principales indicadores financieros de la empresa.
2. Analizar las estrategias implementadas para mitigar el aumento de costos.
3. Proponer acciones de mejora a mediano plazo.

Justificación, Importancia y Viabilidad de la investigación

Este análisis busca detectar las debilidades y oportunidades que enfrentan las pymes en contextos económicos difíciles, y proponer formas de mejorar su gestión financiera. Los resultados podrán servir de guía para otras pequeñas empresas en situaciones parecidas, ayudándolas a crecer y sostenerse. La investigación cuenta con la información, los recursos y el tiempo necesarios para abordar un tema clave para el sector.

Análisis de situación

Análisis de Contexto

Aunque la empresa atraviesa un contexto desafiante, tiene a su favor una base de clientes fiel y un equipo comprometido, dos fortalezas clave para enfrentar las amenazas externas. El análisis se centra en cinco factores principales.

Tabla 1.

Factores del contexto

Político	Cambios en las políticas de apertura de mercados permiten el ingreso de productos importados sin control de precios influyen en decisiones de inversión.
Económico	La pérdida del poder adquisitivo, los salarios insuficientes y la falta de incentivos de consumo o acceso al crédito.
Social	El impacto económico modifica el comportamiento de los consumidores generando menor consumo y baja de precios.
Tecnológico	El acceso a nuevos sistemas hoy encuentra fuentes de financiamiento.
Legal	La empresa tiene la obligación de cumplir con las leyes y regulaciones vigentes.

Fuente de elaboración propia

Análisis de situación organizacional

Tabla 2.

Análisis FODA de Grupo RC S.A.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Dinamismo Resiliencia Conocimiento del proceso Conocimiento del mercado Infraestructura con potencial 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Digitalización de procesos Expansión a nuevos mercados Alianzas estratégicas Fabricación de productos artesanales Apoyo de bancos estatales
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Cultura interna Recursos financieros propios limitados Recursos limitados de capital humano Baja negociación con clientes Falta de reconocimiento de la marca 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Competidores emergentes locales Aumento de competidores internacionales Volatilidad económica Productos sustitutos ante la baja del poder adquisitivo Modificación en políticas fiscales

Fuente de elaboración propia a partir de datos 2023

Descripción de la situación

A pesar del desafiante contexto socioeconómico, la empresa está haciendo un gran esfuerzo por adaptarse y salir adelante. Con una actitud resiliente, busca constantemente nuevas oportunidades para fortalecerse y ganar competitividad en el mercado.

Análisis específicos según el perfil profesional

Para cerrar el diagnóstico de la empresa, es clave analizar sus estados contables, ya que muestran las decisiones tomadas durante el año y brindan la información necesaria para seguir avanzando con el trabajo.

Tabla 3.*Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados de Grupo RC S.A.*

Estado de resultados	31/12/2023	31/12/2022	Análisis Horizontal	Análisis Vertical
VENTAS	2.135.431.712,07	880.904.928,91	142%	100%
COSTO DE VENTAS (Anexo III)	- 1.842.868.847,38	- 776.179.796,06	137%	-86%
UTILIDAD BRUTA	292.562.864,69	104.725.132,85	179%	14%
GASTOS (Anexo II)				
de Administración	- 108.949.798,58	- 29.997.938,17	263%	-5%
de Comercialización	- 128.414.193,98	- 39.102.884,29	228%	-6%
RESULTADO OPERATIVO	55.198.872,14	35.624.310,40	55%	3%
Otros Ingresos	239.433,69		100%	0%
RECPAM	165.814.146,94	135.656.064,02	22%	8%
Resultado Financiero	- 108.993.915,46	- 40.992.396,77	166%	-5%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	112.258.537,30	130.287.977,64	-14%	5%
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	- 29.833.421,20	- 30.651.964,92	-3%	-1%
RESULTADO DEL EJERCICIO	82.425.116,10	99.636.012,73	-17%	4%

Fuente: Memoria y Estados Contables de Grupo RC S.A. al 31/12/2023

En 2023, la empresa logró aumentar sus ventas un 42% en comparación con el año anterior, gracias a una mayor variedad de productos y mejoras en su capacidad de producción. Esto también favoreció el desarrollo de nuevos procesos alineados con las necesidades del mercado, evidenciando una gestión operativa eficiente conforme al principio de devengado y la RT 17, que destaca la relevancia de la información contable para la toma de decisiones. Sin embargo, aunque las inversiones apuntaban al mediano y largo plazo, los intereses de la deuda afectaron negativamente los resultados del ejercicio, mostrando la necesidad de equilibrar el crecimiento con una estructura de financiamiento sostenible, en línea con el principio de prudencia y las disposiciones de la RT 9 sobre presentación de pasivos y solvencia. Indicadores clave de rentabilidad: ROA: 3% en 2022 y un 4% en 2023, reflejando mayor eficiencia en el uso de los activos. ROE: 87% en 2022 y un 44% en 2023, señalando la disminución del apalancamiento financiero y su impacto sobre la rentabilidad del capital propio.

Tabla 4.*Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Patrimonial de Grupo RC S.A.*

Situación patrimonial	31/12/2023	31/12/2022	Análisis Horizontal	Análisis Vertical
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos (Nota 1)	19.594.770	887.130	2109%	3%
Créditos Comerciales (Nota 2)	42.777.465	19.020.076	125%	6%
Créditos Fiscales (Nota 3)	22.390.935	23.950.855	-7%	3%
Otros Créditos (Nota 5)	30.331.314	94.454.030	-68%	4%
Bienes de Cambio (Nota 4)	418.024.242	224.442.890	86%	60%
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	533.118.725	362.754.980	47%	77%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Bienes de Uso (Anexo I)	159.395.855	91.267.824	75%	23%
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE	159.395.855	91.267.824	75%	23%
TOTAL DEL ACTIVO	692.514.581	454.022.805	53%	100%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Deudas Fiscales (Nota 6)	36.323.920	41.258.817	-12%	7%
Deudas Comerciales (Nota 7)	403.031.230	266.937.052	51%	81%
Deudas Sociales (8)	11.203.233	2.409.634	365%	2%
Otras Deudas (Nota 9)	32.097.103	24.819.856	29%	6%
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE	482.655.485	335.425.359	44%	97%
PASIVO NO CORRIENTE				
Deudas Fiscales (Nota 6)	10.126.248	3.623.048	179%	2%
Otras Deudas (Nota 9)	2.333.333	-	100%	0%
TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE	12.459.581	3.623.048	244%	3%
TOTAL DEL PASIVO	495.115.066	339.048.407	46%	100%
PATRIMONIO NETO				
Según Estado Respectivo	197.399.514	114.974.398	72%	
TOTAL	692.514.581	454.022.805	53%	

Fuente: Memoria y Estados Contables de Grupo RC S.A. al 31/12/2023

Al revisar la Tabla 3, se nota que en 2022 la empresa enfrentaba cierta tensión financiera a corto plazo, con una liquidez corriente de 1,08, apenas suficiente para cubrir sus pasivos inmediatos. En 2023, este indicador mejoró ligeramente a 1,10, lo que refleja una leve estabilización, aunque aún en niveles ajustados. La prueba ácida, en cambio, cayó de 0,41 a 0,24, mostrando una menor eficiencia en la gestión del capital de trabajo y una mayor dependencia de los inventarios para afrontar obligaciones de corto plazo, lo que implica un riesgo operativo que requiere atención según la RT 8.

En términos de estructura de capital, el endeudamiento bajó del 75% al 71%, mientras que la autonomía financiera subió del 25% al 28%. Esto refleja una mayor participación de recursos propios y una mejora en la solvencia a largo plazo, lo que respalda la continuidad de la empresa bajo el principio de empresa en marcha y la presentación de pasivos conforme a la RT 9.

El análisis horizontal y vertical evidencia que, aunque la empresa ha mejorado su eficiencia operativa y su estructura de capital, aún enfrenta riesgos derivados de la liquidez y la dependencia de inventarios. La combinación de un ROA creciente con un ROE decreciente indica que la rentabilidad del capital propio se ha visto afectada por la disminución del apalancamiento, lo que exige una estrategia de financiación más equilibrada.

Se recomienda consolidar el crecimiento fortaleciendo la gestión del capital de trabajo, controlando la deuda a corto plazo y recuperando márgenes operativos, asegurando que la información contable cumpla con los principios de prudencia, devengado y relevancia, respaldando la toma de decisiones estratégicas y la sustentabilidad financiera a mediano y largo plazo.

MARCO TEÓRICO

El control financiero es fundamental para decidir cómo aprovechar los recursos disponibles. En Grupo RC S.A., esto es especialmente importante, ya que enfrentan limitaciones para acceder al capital y deben equilibrar el crecimiento económico con la continuidad del negocio familiar.

Según (Pérez, 1998), el análisis contable es clave para la gestión y planificación, ya que ayuda a interpretar los resultados económicos y a tomar decisiones concretas. También destaca que uno de los mayores retos en la gestión financiera es la falta de información confiable y la informalidad en los procesos administrativos.

Por su parte, (Lamattina, 2014), resalta el análisis de los estados financieros, que va más allá de simplemente leer cifras. Se centra en identificar las interrelaciones entre variables que ayudan a entender el funcionamiento económico de un negocio.

Asimismo, (Newton, 2021) propone un nuevo enfoque para analizar los estados financieros. Se basa en tres aspectos clave: 1) la estructura del patrimonio neto de una empresa; 2) los resultados obtenidos; 3) y la evolución financiera general de la misma empresa. El planteamiento considera indicadores clave como la liquidez, el nivel de endeudamiento, la rentabilidad y la rotación de activos, esenciales para evaluar el desempeño financiero de una empresa. Entre las técnicas más usadas están el análisis horizontal y vertical, junto con indicadores financieros, que ayudan a detectar patrones en los datos contables y a entender mejor las relaciones entre distintos elementos.

Para entender la situación financiera a corto plazo, se suelen emplear medidas de liquidez como la relación corriente (activo corriente/pasivo corriente), la prueba ácida (activo corriente-inventarios/pasivo corriente), y el capital neto de trabajo. Estas medidas posibilitan evaluar la capacidad de la compañía para cumplir sus compromisos inmediatos sin afectar su funcionamiento normal.

Según (Pérez, 1998), manejar bien el capital de trabajo es vital en entornos económicos cambiantes para asegurar la operación continua y reducir la vulnerabilidad ante riesgos financieros. Para evaluar la situación financiera a largo plazo, se utilizan indicadores clave como la relación entre deuda y patrimonio, el apalancamiento financiero y la proporción de activos financiados con deuda, los cuales reflejan el nivel de endeudamiento y la capacidad de la empresa para cumplir sus compromisos futuros.

En esta línea, (Lamattina, 2014), indica que una estructura de capital desequilibrada puede hacer que la empresa sea más vulnerable ante variaciones en las tasas de interés o cambios en el acceso al crédito, lo cual impactaría directamente en su rentabilidad.

El análisis económico se centra en medir qué tan bien funciona la empresa y cómo aprovecha sus recursos. Entre las métricas más importantes están el margen de beneficio bruto y operativo, junto con el rendimiento sobre los activos (ROA) y sobre el patrimonio (ROE).

Por otro lado, para (Newton, 2021), estas métricas son útiles para valorar la rentabilidad de las operaciones de una empresa y detectar su capacidad para generar beneficios de manera consistente.

La identificación de problemas financieros implica estar atento a indicios como la reducción del capital circulante o corriente, el incremento del endeudamiento a cortísimo plazo, la disminución en los márgenes rentables o un excesivo movimiento del pasivo circulante o exigible a cortísimo plazo según (Pérez, 1998), las herramientas usadas para detectar estos signos pueden ser tanto métodos cuantitativos como cualitativos.

METODOLOGIA

Enfoque de la Investigación

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, descriptivo y aplicado. Es cuantitativa porque mide datos financieros en números; descriptiva porque busca describir la situación económica y financiera de la empresa; y aplicada porque busca solucionar problemas reales en una organización del sector productivo.

Diseño de la Investigación

Se usó un diseño no experimental y transversal, porque se analiza información de un solo período sin modificar variables. Es un estudio de caso que busca evaluar el desempeño financiero y económico de la empresa en un contexto económico difícil.

Fuentes de Información

Las fuentes fueron secundarias y documentales, basándose principalmente en los estados contables de la empresa, junto con información económica como inflación, costos y regulaciones, además de bibliografía especializada en análisis financiero.

Métodos de Recolección de Información

Se usaron métodos indirectos porque los datos financieros provinieron de registros contables y documentos proporcionados por el área administrativa. No se realizaron encuestas ni entrevistas estructuradas.

Procedimientos para la Recolección de Información

Se solicitaron los estados contables y otros informes relevantes de Grupo RC S.A. correspondientes al ejercicio fiscal 2023. La información fue recopilada entre los meses de febrero y abril de 2024, asegurando que los datos sean representativos y estén actualizados.

Instrumentos de Recolección de Datos

Se emplearon formatos de análisis contable basados en los modelos propuestos por (Newton, 2021) (Lamattina, 2014) y (Pérez, 1998). Se utilizaron planillas electrónicas para el cálculo de ratios financieros, análisis vertical, análisis horizontal y gráficos de evolución patrimonial y de resultados.

Procedimientos de Análisis de Datos

El análisis se realizó a partir de los siguientes procedimientos técnicos:

- Cálculo de ratios financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.
- Análisis horizontal y vertical.
- Interpretación de resultados financieros en relación con el contexto económico, el mercado y la estructura de la empresa.

- Identificación de problemáticas y formulación de propuestas de mejora.

Población y Muestra

La población está representada por las pequeñas y medianas empresas del sector panadero industrial en Argentina. Se seleccionó un caso representativo: Grupo RC S.A.

Consideraciones Éticas

Se respetó la confidencialidad de la información proporcionada por la empresa, utilizando los datos exclusivamente con fines académicos.

Limitaciones y Alcances del Estudio

Entre las limitaciones está el acceso limitado a ciertos datos operativos y la dificultad para comparar con años anteriores por cambios estructurales recientes.

Otros Aspectos Relevantes

Se destaca que este análisis se realizó en el marco de una investigación académica de grado, con acompañamiento docente y fundamentación teórica sólida.

DIAGNOSTICO

A continuación, se presenta el análisis comparativo de los principales indicadores financieros y económicos de la empresa correspondientes a los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2023 y 2022. El objetivo es evaluar la situación financiera de corto y largo plazo, así como el desempeño económico de la organización.

Tabla 5.

Análisis comparativo de los principales indicadores financieros y económicos de Grupo RC S.A.

Situación Financiera Corto Plazo	Formula	2023	2022
Liquidez corriente	activo corriente / pasivo corriente	1,10	1,08
Liquidez seca	(activo corriente - bienes de cambio) / pasivo corriente	0,24	0,41
Antigüedad de bienes de cambio	(bienes de cambio x 360) / costo de ventas	81,66	104,10
Antigüedad de créditos por venta	(creditos comerciales x 360) / ventas	7,21	7,77
Plazo de cobranza de las ventas	(creditos comerciales x 360) / ventas	7,21	7,77
Ciclo operativo bruto	antigüedad bc + antigüedad cc	88,87	111,87
Antigüedad de proveedores	(deudas comerciales x 360) / costo de ventas	78,73	123,81
Plazo de pago de las compras	(deudas comerciales x 360) / costo de ventas	78,73	123,81
Ciclo operativo neto	ciclo operativo bruto - antigüedad proveedores	10,14	11,94
Plazo de realización de activos corrientes	(activo corriente x 360) / ventas	89,88	148,25
Plazo de exigibilidad de pasivos corrientes	(pasivo corriente x 360) / costo de ventas	94,29	155,57
Liquidez necesaria	activo corriente / ventas	0,25	0,41
Rotación del capital corriente	ventas / activo corriente	4,01	2,43
Situación Financiera Largo Plazo			
Endeudamiento	pasivo total / activo total	0,71	0,75
Inmovilización	activo no corriente / activo total	0,23	0,20
Financiación de la inmovilización	patrimonio neto / activo no corriente	1,24	1,26
Situación Económica			
Rentabilidad del activo	ROA resultado del ejercicio / activo total	0,12	0,22
Margen	resultado del ejercicio / ventas	0,04	0,11
Rotación	ventas / activo total	3,08	1,94
Rentabilidad del patrimonio neto	ROE resultado del ejercicio / patrimonio neto	0,42	0,87

Fuente de elaboración propia.

El análisis de los indicadores financieros y económicos refleja una situación contradictoria para la empresa. En el corto plazo, la liquidez general se mantiene apenas por encima del nivel mínimo aceptable, pero la caída de la liquidez seca deja en evidencia una fuerte dependencia del stock para afrontar compromisos inmediatos. Aunque los bienes de cambio se están renovando más rápido que el año anterior, su antigüedad sigue siendo elevada y eso complica la agilidad financiera.

Por otro lado, se logró acortar el ciclo operativo neto, gracias principalmente a un mayor uso del financiamiento que brindan los proveedores. Esta estrategia ayudó a compensar el tiempo que tarda la empresa en convertir sus activos corrientes en efectivo. Aun así, la presión sobre la liquidez continúa siendo alta en relación con el volumen de ventas, a pesar de que hubo mejoras en la eficiencia operativa.

Desde una mirada de largo plazo, la empresa sigue mostrando un nivel elevado de endeudamiento, lo que implica ciertos riesgos financieros, que todavía se encuentran dentro de parámetros controlables.

En términos de rentabilidad, los resultados no son tan alentadores. Tanto la rentabilidad del activo como la del patrimonio neto disminuyeron, lo que sugiere que los recursos de la empresa no están siendo aprovechados con la misma eficacia que en el ejercicio anterior. A esto se suma una caída en el margen sobre ventas, lo que indica que, si bien se vende más, se gana proporcionalmente menos.

Conclusión diagnóstica

Grupo RC S.A. atraviesa una etapa de crecimiento, pero con ciertos desequilibrios que requieren atención. Si bien hay mejoras operativas, como la reducción del ciclo operativo, la situación financiera todavía muestra señales de fragilidad. Los resultados muestran de manera fiel las operaciones realizadas, siguiendo el principio de devengado, y la información contable proporciona elementos relevantes para la toma de decisiones, tal como lo indica la RT 17, permitiendo evaluar la eficiencia operativa y la correcta gestión de activos corrientes. La liquidez es ajustada y depende demasiado de inventarios y cuentas por cobrar, lo que limita la capacidad de reacción ante necesidades inmediatas. La prudencia en el reconocimiento de riesgos sobre activos y obligaciones asegura que la empresa no sobrestime su capacidad financiera, y la RT 8 establece que la información debe permitir evaluar el cumplimiento de los compromisos a corto plazo.

El nivel de endeudamiento sigue siendo elevado. Aunque por ahora es manejable, representa un riesgo que podría afectar la estabilidad si no se controla. El seguimiento del principio de empresa en marcha subraya la importancia de mantener un equilibrio

financiero, y la RT 9 refuerza la necesidad de que los pasivos reflejen con claridad los riesgos financieros y la solvencia de la entidad.

En definitiva, la empresa necesita consolidar su crecimiento fortaleciendo su estructura financiera, ordenando mejor el capital de trabajo y recuperando márgenes para lograr una rentabilidad sostenible en el tiempo. La información contable, guiada por el principio de relevancia y representatividad y conforme a la RT 17, ofrece las herramientas necesarias para evaluar la rentabilidad y eficiencia de los recursos, apoyando decisiones estratégicas que aseguren la estabilidad y el desarrollo sostenido de la empresa.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación busca convertir la recomendación diagnóstica en acciones concretas que mejoren la situación financiera a largo plazo de Grupo RC S.A. En efecto, se definieron objetivos precisos, se asignaron los recursos necesarios, se establecieron responsables para cada tarea y se diseñó un cronograma que asegura una ejecución ordenada y sostenible.

Definición concreta de una recomendación sobre la cual se estructura el plan

Se propone reorganizar la gestión del capital de trabajo, optimizando los plazos de cobros, pagos, y reduciendo la dependencia del financiamiento en el corto plazo. Esta estrategia busca mejorar la liquidez inmediata y reducir el costo financiero y riesgos, garantizando la continuidad operativa conforme al principio de empresa en marcha y la RT 9 sobre pasivos y solvencia.

Objetivos de la propuesta de acción

Los objetivos son disminuir el ciclo operativo neto de 42 a 30 días en un año, reestructurar el 30% del pasivo corriente hacia pasivo no corriente y aumentar la liquidez inmediata, medida por la prueba ácida, hasta al menos 0,50 en 12 meses.

Alcance de la propuesta

La propuesta se llevará adelante durante 12 meses, desde julio de 2025 hasta junio de 2026, en la planta industrial de Garín.

Cobertura: Reorganización integral del capital de trabajo: renegociación de plazos con proveedores, incentivos a clientes y líneas de crédito a tasa fija. Elaboración mensual de flujo de fondos proyectado y desarrollo de un sistema de alertas para vencimientos de cuentas. Capacitación del equipo administrativo en gestión de capital de trabajo y uso del software ERP.

Limitaciones: Solo se reestructurará un 30% del pasivo corriente seleccionado. No incluye ajustes en política de precios ni inversiones en activos fijos fuera de los recursos necesarios para la implementación. Los resultados dependen de factores externos, como disposición de proveedores, clientes y condiciones de mercado.

Recursos involucrados en la implementación de la propuesta

Para llevar a cabo esta propuesta, se utilizarán varios recursos, incluyendo un software ERP para el seguimiento de cuentas por cobrar y pagar, la participación de un asesor financiero ya sea interno o externo, para la reestructuración de pasivos, y la capacitación del equipo administrativo en gestión de capital de trabajo.

Tabla 6.
Presupuesto en USD de recursos involucrados

Tipo de recurso	Descripción	Estimación presupuestaria (USD)
Humanos	Gerencia general, áreas administrativa y contable, compras, comercial, RR.HH., TI y asesor financiero externo	25.000

Tipo de recurso	Descripción	Estimación presupuestaria (USD)
Financieros	Presupuesto para capacitación, ajustes operativos, renegociación de contratos y líneas de crédito	10.000
Materiales y tecnológicos	Software ERP, sistema de alertas, equipos necesarios para seguimiento de indicadores	15.000

Fuente de elaboración propia.

Esta planificación asegura la viabilidad operativa y financiera, manteniendo consistencia contable conforme a RT 8, RT 9 y RT 17, y aplicando los principios de prudencia, devengado y empresa en marcha.

Acciones específicas que involucra la implementación de la propuesta

1. Renegociación de contratos con proveedores para ampliar los plazos de pago.
2. Implementación de incentivos a clientes que realicen pagos anticipados.
3. Negociación de líneas de crédito a tasa fija con bancos públicos.
4. Elaboración de un flujo de fondos proyectado mensual.
5. Desarrollo de un sistema de alertas para el seguimiento de vencimientos de cuentas.

Marco de tiempo proyectado

El marco de tiempo proyectado para la implementación se divide en varias etapas: durante los primeros dos meses se realizará una revisión y diagnóstico interno; entre los meses tres y seis se llevarán a cabo las negociaciones con proveedores y bancos; en los meses siete a nueve se aplicarán los cambios en la gestión de cobranza; y finalmente, en los meses diez a doce se hará el seguimiento de los resultados y se realizarán los ajustes necesarios.

A continuación, se presenta el esquema sugerido para armar el Gantt, con superposición temporal mínima, facilitando una forma descendente escalonada:

Tabla 7.

Esquema de tareas en el tiempo.

Tarea	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Revisión y diagnóstico interno	■	■										
Negociaciones con proveedores y bancos			■	■	■	■						
Cambios en la gestión de cobranza							■	■	■			
Seguimiento y ajustes finales										■	■	■

Fuente de elaboración propia.

Equipo

La gerencia general liderará la coordinación y supervisión general del plan, asegurando el alineamiento con los objetivos estratégicos. El área administrativa y contable ejecutará las acciones operativas y el seguimiento diario, mientras que el asesor financiero externo aportará soporte técnico especializado en la reestructuración y evaluación de resultados. Colaborarán también, recursos humanos para la coordinación de capacitaciones, y el área de tecnología e información para la implementación del ERP y el sistema de alertas.

A continuación, se presenta el esquema sugerido con las tareas asignadas.

Tabla 8.

Asignación de tareas por responsable y periodo estimativo de realización.

Nº	Tarea	Responsable	Inicio	Fin	Dependencia
1	Diagnóstico interno de capital de trabajo actual	Área Adm./Contable + Gerencia	Julio 2025	Agosto 2025	-
2	Capacitación del personal en gestión de capital de trabajo	RR.HH. + Consultor externo	Julio 2025	Sept. 2025	Tarea 1
3	Revisión y renegociación de contratos con proveedores	Gerencia + Área Compras	Sept. 2025	Nov. 2025	Tarea 1
4	Diseño e implementación de incentivos para clientes	Área Comercial + Contable	Sept. 2025	Dic. 2025	Tarea 2
5	Elaboración del flujo de fondos mensual proyectado	Área Contable + Asesor Financiero	Ago. 2025	Junio 2026	Tarea 1
6	Negociación de líneas de crédito con bancos públicos	Gerencia + Asesor Financiero	Oct. 2025	Dic. 2025	Tarea 1
7	Implementación del software ERP	Área TI + Contabilidad	Ago. 2025	Oct. 2025	Tarea 1
8	Desarrollo de sistema de alertas para vencimientos	TI + Administración	Oct. 2025	Dic. 2025	Tarea 7
9	Aplicación operativa de nuevos criterios de cobranza y pagos	Adm. y Finanzas	Ene. 2026	Marzo 2026	Tareas 3, 4, 7, 8
10	Seguimiento mensual de indicadores clave y ajustes	Gerencia + Asesor + Adm.	Oct. 2025	Junio 2026	Tareas 5–9

Fuente de elaboración propia.

Seguimiento y control

Se realizarán reuniones mensuales para revisar las finanzas y mantener un panel actualizado con indicadores clave, como prueba ácida, ciclo operativo y nivel de deuda.

Los indicadores clave de desempeño (KPIs) permitirán evaluar la eficiencia de la implementación y la efectividad en la gestión financiera:

Tabla 9.

Indicadores clave de desempeño

Indicador (KPI)	Objetivo	Frecuencia	Responsable	Normativa vinculada
Prueba ácida	$\geq 0,50$	Mensual	Área Contable + Gerencia	RT 8, RT 17 / NIIF
Ciclo operativo neto	≤ 30 días	Mensual	Área Adm./Finanzas	RT 17 / NIIF
Nivel de deuda a corto plazo	$\leq 30\%$ del pasivo total	Mensual	Gerencia + Asesor Financiero	RT 9 / NIIF
Rotación de inventarios	Mejorar 15% anual	Mensual	Área Compras / Almacén	RT 8 / NIIF
Cobranza de clientes (DSO)	≤ 30 días	Mensual	Área Comercial / Contable	RT 17 / NIIF

Fuente de elaboración propia.

Entre los desafíos previstos están la falta de apoyo de proveedores o clientes y la alta inflación; para ello se mantendrá un fondo de emergencia y se ajustarán metas si surgen imprevistos que afecten la implementación. La consistencia de los registros y valuación de activos, pasivos y gastos se mantendrá conforme a RT 8, RT 9 y RT 17, asegurando la fiabilidad de la información y la viabilidad técnica del plan.

CONCLUSIÓN

El análisis desarrollado permitió obtener una comprensión de la situación económica y financiera de Grupo RC S.A. Una empresa que ha logrado crecer en un entorno desafiante, pero que todavía enfrenta importantes retos estructurales.

Durante 2023, la compañía tuvo un crecimiento en sus ventas y mejoras de la capacidad productiva, sin embargo, no se tradujo en una mejora de su rentabilidad. De hecho, los indicadores financieros reflejan una presión sobre la liquidez y una fuerte dependencia de los inventarios y las cuentas por cobrar, lo que limita su margen de maniobra ante imprevistos. La rentabilidad, tanto sobre el activo como sobre el

patrimonio, mostró señales de retroceso, mientras que el endeudamiento, si bien levemente reducido, sigue siendo elevado.

Estos hallazgos confirman lo señalado por (Pérez, 1998), quien destaca que la falta de información confiable y la informalidad en los procesos administrativos pueden obstaculizar la gestión financiera, especialmente en pequeñas empresas familiares. También se pone en práctica lo planteado por (Lamattina, 2014), en cuanto a la importancia de interpretar los estados contables más allá de los números, para comprender las relaciones entre las distintas variables financieras. (Newton, 2021) por su parte, aporta un marco de análisis integral que permitió estudiar con profundidad la estructura patrimonial, los resultados obtenidos y la evolución financiera de la empresa.

A partir de este diagnóstico, se elaboró un plan de implementación centrado en la reorganización del capital de trabajo. Las acciones propuestas apuntan a reducir el ciclo operativo neto, mejorar la liquidez inmediata y reestructurar el pasivo para disminuir la presión del financiamiento de corto plazo. La propuesta contempla herramientas prácticas como la implementación de un sistema ERP, incentivos a clientes por pronto pago, renegociación de contratos con proveedores, y capacitación del equipo administrativo.

Estas medidas tienen como objetivo no solo resolver desequilibrios detectados, sino también fortalecer la profesionalización de la gestión financiera en la organización, en línea con los principios contables de prudencia, devengado y empresa en marcha, y conforme a las normas de RT 8, RT 9 y RT 17 de la FACPCE, así como criterios de NIIF/IFRS cuando resultan aplicables.

Como alternativas de acción, se pueden considerar diferentes enfoques. La reestructuración parcial del pasivo corriente en un 30%. Esta alternativa permite disminuir la presión financiera inmediata sin comprometer excesivamente la liquidez

global, facilitando la planificación de pagos. Su desventaja es que tiene un impacto limitado sobre la deuda total y no resuelve completamente la presión del pasivo corriente. Por otro lado, la reestructuración mayor del pasivo corriente. Esta opción mejora de manera significativa la liquidez a corto plazo y reduce los riesgos financieros inmediatos. Sin embargo, implica una mayor dependencia de financiamiento a largo plazo, costos financieros adicionales y una posible sobrecarga administrativa. Por último, los incentivos a clientes y optimización de cobranzas. Esta medida fortalece el flujo de efectivo operativo y promueve relaciones comerciales positivas. Como desventaja, su impacto sobre la deuda total es limitado y requiere un seguimiento constante y coordinación con el área comercial.

Entre las fortalezas del trabajo se destaca el uso riguroso de herramientas de análisis financiero y contable aplicadas a datos reales, lo que permitió construir un diagnóstico sólido y fundamentado. En cuanto a las limitaciones, uno de los principales desafíos fue el acceso parcial a datos operativos más detallados, como la estructura de costos o las proyecciones comerciales, lo cual impidió una evaluación más precisa de la rentabilidad por línea de producto. Además, el análisis se centró en un solo período fiscal, por lo que sería conveniente complementarlo a futuro con un seguimiento interanual que permita evaluar tendencias más amplias.

Desde una perspectiva profesional, este proyecto permitió aplicar herramientas técnicas en un caso real, desarrollar capacidad de análisis crítico y plantear soluciones viables con fundamento teórico. A futuro, sería enriquecedor ampliar el enfoque incorporando indicadores no solo financieros, sino también de gestión operativa y capital humano, para lograr una mirada aún más integral de la organización.

En conclusión, Grupo RC S.A. tiene un gran potencial de desarrollo, pero para consolidar su crecimiento será fundamental ordenar su estructura financiera, recuperar márgenes de rentabilidad y reducir su exposición al endeudamiento. La implementación del plan sugerido y el seguimiento constante de los indicadores clave representan una oportunidad concreta para fortalecer su posición y garantizar la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

- Cabrera, P. R. (2021). El proceso de gestión roceso en Empresas Pymes.
- Lamattina, O. E. (2014). Análisis de Estados Financieros. Osmar D. Buyatti.
- Newton. (2021). Analisi de estados contables. La Ley.
- Norma Constanza Perdomo Romero, A. M. (2023). Diagnóstico financiero y análisis bursátil de una empresa internacional (Bimbo). Colombia.
- ORO, R. (2024). <https://www.reyoro.com.ar/>. From chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.reyoro.com.ar/report-e-de-impacto.pdf
- Pacheco, A. (2022). Análisis financiero de corto plazo. Administración del capital de trabajo para su optimización aplicado a la empresa Havanna S.A. Argentina.
- Pérez, J. O. (1998). Análisis de Estados Contables - un enfoque de gestion. Cordoba: Talleres Graficos Pianella y Cia.