



**UNIVERSIDAD SIGLO XXI**

**CARRERA: CONTADOR PÚBLICO**

**TÍTULO: REPORTE DE CASO - EMPRESA EDENOR: PROBLEMÁTICA DE  
MANTENER LA ENERGÍA ELÉCTRICA A LARGO PLAZO**

**ANGELONE, NATALIA**

**LEGAJO: VCPB041039**

**DNI: 38647045**

**DIRECTOR: GÓMEZ TONSICH, LUCAS**

**CÓRDOBA - NOVIEMBRE AÑO 2022**

**ENTREGA N° 4**

## Resumen

La empresa Edenor tiene el compromiso de cumplir con el servicio que brinda a un porcentaje grande de habitantes argentinos, pero se dificulta el optimizar y gestionar los costos para alcanzar utilidades (ingresos menos costos), con los desafíos que enfrenta a nivel de rentabilidad y solvencia. Es por ello que en el trabajo se desarrolla acerca de estas problemáticas y los mecanismos para posibles soluciones.

Trabajando desde la el contexto que sacudió al mundo por dos años como fue el COVID19, la falta de actualización tarifaria que empeoró las condiciones de la empresa y los cambios climáticos acompañados de un aumento población que hicieron que se utilice más energía eléctrica y mayor consumo por parte de los usuarios para mejorar su calidad de vida.

Palabras claves: energía, tarifa, consumo, beneficio

## Abstract

The company Edenor is committed to fulfilling the service it provides to a large percentage of Argentine inhabitants, but it is difficult to optimize and manage costs to achieve profits (income minus costs), with the challenges it faces at the level of profitability and solvency. That is why the work develops about these problems and the mechanisms for possible solutions.

Working from the context that shook the world for two years such as COVID19, the lack of tariff update that worsened the conditions of the company and climate changes accompanied by an increase in population that made it use more electricity and greater consumption by users to improve their quality of life.

Keywords: energy, tariff, consumption, profit.

La introducción al presente trabajo final de grado se aplica a la empresa Empresa Distribuidora y Comercializadora Norte S.A conocida bajo la denominación Edenor. Se encuentra dentro de la industria de la electricidad (SIC 4911), fundada en 1992 y tiene por objeto exclusivo la prestación del servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica dentro de la zona norte de la Capital Federal y 20 partidos del Gran Buenos Aires, lo que representa una superficie de 4.637 km cuadrados y una población de 9 millones de habitantes aproximadamente. (Datos obtenidos de la página oficial de Edenor).

Su misión es la de brindar un servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica socialmente responsable, que contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas, el desarrollo de los negocios y de la comunidad, asegurando el crecimiento de la compañía, de los empleados y accionistas. Su visión es ser modelo de excelencia de empresa de servicios públicos. (Página oficial de Edenor, 2022).

Luego de la parte introductoria de la empresa, en donde se presentaron los datos relevantes y la misión y visión de la misma, voy a empezar a trabajar respecto de las problemáticas del porqué es conveniente analizar esta empresa y cual es el beneficio de este análisis.

Una problemática a tratar es la situación tarifaria, las empresas de servicios sociales poseen problemas con respecto a qué precio cobrar por el servicio que se está prestando, esto tiene que ver con que el gobierno pone beneficios sociales (para los sectores más vulnerables de la economía) y que a largo plazo es difícil mantenerlo. En relación a esto, la problemática es la solvencia futura de la empresa Edenor, su capacidad de hacer frente a sus compromisos en el tiempo y si es rentable en el largo plazo la estructura de egresos que mantiene.

Otra problemática a tratar es considerar los sustitutos que pueden llegar a ser, la energía solar o eólica, que traen aparejados beneficios económicos y ecológicos pero a su vez pueden hacer que la energía eléctrica quede obsoleta y se pierdan las fuentes de trabajo. Este aspecto es de análisis minucioso, ya que no es viable en el corto plazo, sino que se debe hacer una observación y ver si a largo plazo se puede implementar en profundidad y reemplazar totalmente a la energía eléctrica.

Es conveniente analizar este caso porque se trata de una empresa de servicios, que provee energía eléctrica a una gran porción de la población argentina y que al tratarse de un recurso escaso y que no puede distribuirse de manera trasladable se debe trabajar con el límite geográfico en el que se encuentra.

El impacto tecnológico, es la inversión en infraestructura y el mantenimiento, cada vez más artefactos son utilizados con energía eléctrica por lo que se debe hacer inversiones constantemente. Si se hiciera una comparación con respecto a la ciudad de Córdoba, en la cual no se realizan más instalaciones de gas natural y las personas no desean tener garrafa (por seguridad u otro motivo) es que se compran artefactos de uso cotidiano eléctrico que indudablemente es necesario un mayor consumo y un mejor uso de la misma. Esta consideración puede ser respecto a Edenor también, ya que en el año 2019 contaban con un total de 3.119.000 clientes y para el año 2020 se estimó un total de 3.152.000.

Para determinar la situación de la empresa Edenor, se analizará el análisis FODA correspondiente a información de carácter actual e histórico para una mejor comprensión del caso.

## Análisis FODA

### **Fortalezas:**

Empresa consolidada desde el año 1992.

Distribuye energía eléctrica a zona norte de la Capital Federal y a varios partidos de la provincia de Buenos Aires. Ubicación geográfica.

Equipo de trabajo, con años de experiencia y antigüedad en el rubro.

Capacitaciones para seguir creciendo y evolucionar con las demandas de la sociedad.

### **Oportunidades:**

Con la llegada del COVID19 se reforzó el modelo de atención centrado en el cliente, se implementaron medidas digitales tendientes a que el usuario solucione sus inconvenientes por medios digitales y no en el lugar físico como era antes.

Las personas consumen energía eléctrica porque es lo que conocen, es lo que saben cómo funciona.

Las empresas grandes utilizan este servicio, y tienen muchos clientes de gran envergadura.

### **Debilidades:**

Dentro de las debilidades podemos encontrar la venta de las acciones por parte de la empresa Pampa Energía S.A (el 51% de su capital social e igual cantidad de votos)

La renuncia por parte del director titular Maximiliano Ramirez. (Fuente: comisión nacional de valores / 01-09-2022)

Renuncia director suplente Agustín Lodola (Fuente: comisión nacional de valores/ 29-07-2022)

### **Amenazas:**

Energías de eólica y energía solar.

Quita del subsidio para los usuarios de ingresos medios.

Baja del valor de las acciones de la empresa por el motivo mencionado anteriormente en un 3,46%.

Pérdidas operativas en el primer semestre del año 2022 consecuencia del retraso tarifario y del aumento de los costos operativos.

El mercado eléctrico argentino es un sector altamente regulado por el Gobierno Nacional actuando a través de la Secretaría de Energía y el ENRE.

Inflación y desempleo.

Fuente propia.

#### Análisis PESTEL

##### Factores políticos

El gobierno de Fernandez Alberto decidió retirar el subsidio a la energía eléctrica para el sector medio de la economía, a partir de Septiembre 2022 de manera progresiva.

El cepo del dólar, y las restricciones a las importaciones frenan la inversión en infraestructura y detienen el crecimiento.

##### Factores económicos

Un factor muy importante de análisis es que la inflación del año 2021 fue de 50,9%, 14,8 puntos superior al 36,1% que se produjo en 2020, cuando la economía cayó cerca de 10% producto de la recesión que provocó la pandemia de coronavirus. Esto generó que el aumento de precios en las tarifas no lograra ningún beneficio para cubrir las necesidades económico-financieras de EDENOR.

Además se observa como factor la precarización del empleo que se produce en EDENOR, ya que casi el 70% de sus trabajadores son tercerizados.

##### Factores sociales

Edenor impulsa la mejora continua a través de su Sistema de Gestión Integrado de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente y promueven la innovación en los procesos y servicios que brindan a sus clientes.

A su vez, al ser una empresa que cotiza en bolsa se encuentra en la publicación trimestral de los balances que permiten tanto a la sociedad como a sus inversores tener visibilidad de los números y proyectos de la empresa.

##### Factores tecnológicos

Durante el año 2019 iniciaron el desarrollo del plan de instalación de los primeros 1.000 clientes con medidores inteligentes sobre el segmento de las Grandes Cuentas, entre las cuales se destacan fuerzas de seguridad, aeropuertos, embajadas, medios de comunicación y los clientes más importantes de edenor. Durante el 2020, otros 1.000 clientes se sumaron a ese proyecto de innovación. Las principales mejoras operativas de estas tecnologías son: Asegurar la realización de lecturas remotas, emitir alertas por posibles fraudes (situación que en COVID19 se prioriza para que los empleados investiguen, ya que la mayoría de las personas se encontraban en sus casas y era más fácil detectar fraudes), emitir alarmas por falta de suministro; lo cual además nos permite el monitoreo de la red con mayor precisión de los clientes afectados y por ende disminuir los tiempos de atención de reclamos y ofrecer a los clientes más información sobre el comportamiento de sus consumos para administrar el uso de la energía en forma más eficiente y brindarles múltiples servicios adicionales. (Edenor, 2019-2020)

#### Factores ecológicos

Iniciativa energía limpia, que compone vehículos eléctricos, generación distribuida, e instalación de medidores inteligentes.

Con respecto a la generación distribuida es una medida para combinar las distintas energías que se pueden utilizar en una empresa y así disminuir el precio de la energía eléctrica y ayudando en simultáneo al medio ambiente. Se hace mediante la instalación de paneles solares, y obtener el beneficio para PYMES.

Marco teórico

Estados de resultados integral

por los ejercicios finalizados el 31-12-2021 y 2020 presentados en forma comparativa.

(expresados en millones de pesos en moneda constante)

ACTIVO	31-12-2021	31-12-2020
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Propiedades plantas y equipos	\$195,374	\$188,478
Participación en negocios conjuntos	\$14	\$17
Activo por derecho de uso	\$425	\$344
Otros créditos	\$7	\$143
Activos financieros a costo amortizado	\$0	\$361
<b>TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$195,820</b>	<b>\$189,343</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Inventarios	\$3,441	\$2,823
Otros créditos	\$2,133	\$941
Créditos por ventas	\$17,563	\$21,352
Activos financieros a costo amortizado	\$243	\$1,117
Activos financieros a valor razonable con cambios en resultados	\$15,451	\$3,352
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$3,172	\$6,582
<b>TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$42,003</b>	<b>\$35,167</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>\$237,823</b>	<b>\$224,510</b>

<b>PATRIMONIO</b>	31-12-2021	31-12-2020
Capital social	\$875	\$875
Ajuste sobre capital social	\$55,382	\$55,373
Acciones propias en cartera	\$31	\$31
Ajuste acciones propias en cartera	\$1,187	\$1,196
Prima de emisión	\$766	\$760
Costo de adquisición de acciones propias	-\$4,607	-\$4,607
Reserva legal	\$3,894	\$3,894
Reserva facultativa	\$37,709	\$64,413
Otros resultados integrales	-\$199	-\$329
Resultados acumulados	-\$21,344	-\$26,704
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>\$73,694</b>	<b>\$94,902</b>

<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Deudas comerciales	\$660	\$786
Otras deudas	\$9,452	\$9,483
Préstamos	\$0	\$12,465
Ingresos diferidos	\$1,687	\$2,220
Remuneraciones y cargas sociales a pagar	\$398	\$458
Planes de beneficios	\$997	\$1,130
Pasivo por impuesto diferido	\$49,438	\$35,774
Previsiones	\$3,981	\$3,668
<b>TOTAL DEL PASIVO NO</b>	<b>\$66,613</b>	<b>\$65,984</b>

CORRIENTE		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Deudas comerciales	\$76,177	\$49,820
Otras deudas	\$3,977	\$4,526
Préstamos	\$10,262	\$216
Ingresos diferidos	\$44	\$55
Remuneraciones y cargas sociales a pagar	\$4,515	\$5,635
Planes de beneficios	\$131	\$127
Impuesto a las ganancias a pagar	\$1,254	\$0
Deudas fiscales	\$619	\$2,705
Previsiones	\$537	\$540
<b>TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$97,516</b>	<b>\$63,624</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>\$164,129</b>	<b>\$129,608</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y DEL PATRIMONIO</b>	<b>\$237,823</b>	<b>\$224,510</b>

31-12-2021    31-12-2020

Ingresos por servicios	\$113,500	\$137,782
Compras de energía	-\$69,800	-\$87,408
Subtotal	<b>\$43,700</b>	<b>\$50,374</b>
Gastos de transmisión y distribución	\$29,112	\$29,974
Resultado bruto	<b>\$14,588</b>	<b>\$20,400</b>
Gastos de comercialización	-\$11,495	-\$16,362
Gastos de administración	-\$7,447	-\$8,075
Otros ingresos operativos	\$4,842	\$3,635

Otros egresos operativos	-\$4,887	-\$3,399
Desvalorización de propiedades - plantas y equipos	\$0	-\$26,248
Resultado por participación en negocios conjuntos	\$2	\$0
Resultado operativo	<b>-\$4,397</b>	<b>-\$30,049</b>
Ingresos financieros	\$65	\$83
Gastos financieros	-\$26,961	-\$13,996
Otros resultados financieros	\$1,741	-\$2,852
Resultados financieros netos	<b>-\$25,155</b>	<b>-\$16,765</b>
RECPAM	\$23,844	\$14,734
Resultado antes de impuestos	<b>-\$5,708</b>	<b>-\$32,080</b>
Impuesto a las ganancias	-\$15,636	\$5,376
Resultado del ejercicio	<b>-\$21,344</b>	<b>-\$26,704</b>
Otros resultados integrales:		
Resultados relacionados con planes de beneficios	\$200	\$164
Efecto impositivo de la pérdida actuarial sobre planes de beneficios	-\$70	-\$49
Total otros resultados integrales	<b>\$130</b>	<b>\$115</b>
Propietarios de la sociedad controlante	-\$21,214	-\$26,589
Resultado integral del ejercicio	<b>-\$21,214</b>	<b>-\$26,589</b>
Resultado por acción (pesos por acción)	-\$24.39	-\$30.52

De acuerdo a la tesis de la Universidad de San Andrés escrita por Minuzzi Facundo, en el año 2019, hizo un análisis comparativo de los años 2017 y 2018 que reflejan en su análisis horizontal que el resultado neto del estado de resultados dio un variación porcentual negativa de 134% (tomados como valuaciones nominales sin ajuste por inflación). Se considera que el

motor de este valor tan alto son los gastos operativos, el autor explica detalladamente cuales son y el porqué de estos valores (hace énfasis en los costos de personal). Además de las multas y penalidades; y provisiones por incobrables (situación que se evidencia que la empresa quiere mejorar y trabajar en los años subsiguientes).

Con respecto a la contribución marginal eléctrica es positiva y del 68%, que a rasgos generales se considera que la empresa se encuentra económicamente bien, pero los costos de la compra de energía aumentaron un 104% de un año a otro, lo que sigue siendo en la actualidad un problema por los altos costos y las tarifas constantes.

Con respecto a los estados financieros que presentó la empresa Edenor por su comisión fiscalizadora el señor Carlos Cvitanich se puede apreciar que su análisis de situación económico-financiero de largo plazo fue:

La Sociedad EDENOR ha registrado durante los últimos ejercicios, que su capital de trabajo y su resultado operativo dieron un resultado negativo. Esta situación se debe fundamentalmente a la suspensión de la actualización de los precios desde febrero 2019, a pesar del constante aumento de los costos de operación y las inversiones necesarios para la operación de la red y para mantener la calidad de servicio, en un contexto inflacionario en el cual se encuentra la economía argentina desde mediados del 2018. Adicionalmente, esta situación se vio agravada por los efectos de la pandemia por COVID19 (primero hubo aislamiento y luego la emergencia sanitaria, pero en ambos casos produjo efectos negativos), la cual ha generado un alto impacto psicológico social, económico y financiero. En Argentina (como en los restos de países del mundo) se implementó acciones excepcionales, las cuales generaron un efecto inmediato en la economía, ya que se evidenciaron caídas en los indicadores de producción y actividad muy rápidamente. La respuesta a estas consecuencias por parte del gobierno fue la implementación de ayudas fiscales para sostener el ingreso de sus habitantes y reducir así el riesgo de ruptura en la cadena de pagos, con el objetivo de evitar una crisis económica. Situación que durará de acuerdo a publicaciones en el boletín oficial hasta el año 2022, año en el cual el gobierno decide retirar a una cantidad considerable de población los subsidios. Se concluye que la empresa no puede hacer frente a sus costos ya que la inflación anual supera un 50%, agravado por imposiciones cambiarias del BCRA y el congelamiento tarifario, lo que hace que a largo plazo se mantengan pudiéndose ver obligada a diferir ciertas obligaciones de pago, o imposibilitada de atender las expectativas respecto de incrementos salariales o de costos de terceros.

Al respecto del diagnóstico y discusión de la empresa EDENOR, se tomaron los datos anuales porque el presente trabajo se explica con variaciones a largo plazo, que de acuerdo a los cálculos realizados se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Se realizó una investigación de la estructura patrimonial y de resultados para determinar con qué recursos cuenta la organización y cuál es su respaldo para con las deudas contraídas.

En relación a lo presentado con respecto al estudio de la Universidad de San Andrés, se pudo observar que la variación de resultados entre el año 2017 a 2018 fue significativa, y en el caso de análisis actual podemos ver que sigue siendo una variación negativa (por lo expuesto que la empresa tiene múltiples ejercicios con resultados negativos) de 20,22% considerablemente menor a los ejercicios nombrados anteriormente. Esto se puede expresar porque disminuyeron los costos de compra de energía, aunque también ello trajo aparejado una disminución en las ventas.

Una importante mención merece el impuesto a las ganancias, ya que en el año 2021 tuvo un fuerte impacto en la determinación del resultado del ejercicio, esto es así porque mediante la sanción de la Ley N° 27.630, se estableció un cambio en la alícuota del impuesto para sujetos de la tercera categoría, aplicable para los ejercicios iniciados el 1° de enero de 2021. Además que se aplica el impuesto a las ganancias por el método de lo diferido. Lo que concluye que en el análisis horizontal hay una diferencia negativa del 390%.

Dentro de la estructura del análisis del estado de resultados en la estructura económica de la empresa EDENOR encontramos el ROE (return on equity), que supone la rentabilidad para accionistas: en el caso del año 2021 (21344/73694) es igual al 28,96% y en el año 2020 (26704/94902): 28,14%. Ambos en valores negativos ya que el resultado del ejercicio en ambos periodos es negativo.

ROA en términos de activo total, año 2021 (113500/237823):47,72% y año 2020 (137782/224510):61,37%. Aunque el beneficio de esta empresa ha disminuido, su activo total del año 2021 se incrementó a un mayor ritmo, de ahí que el ROA baje.

Como el ROE tanto en el año 2021 como 2020 es menor que el ROA, el coste medio de la deuda es superior a la rentabilidad económica.

En la lectura de la situación financiera encontramos el ratio de la solvencia para el año 2021 (237823/164129): 1,44% y año 2020 (224510/129608):1,73% . Tanto en el año 2021 como en el 2020, la empresa cuenta con un activo suficiente como para satisfacer todas sus deudas, pero en el año 2020 el ratio es mayor a 1,5% lo que determina que se puede correr el riesgo de tener demasiado activo corriente y perder con ello poder adquisitivo (se puede ver en la

cuenta efectivo y equivalentes de efectivo, que no es un importe significativo globalmente pero disminuyó considerablemente del 2020 al 2021).

En relación a lo mencionado anteriormente es que analizamos la liquidez corriente del año 2021 (42003/97516):0,4307% y año 2020 (35167/63624):0,5527%, la empresa EDENOR no puede cumplir en el corto plazo con sus obligaciones de deuda. Dato que es importante por más que no se trabaje a corto plazo.

Cabe mencionar que un ratio importante para analizar es el de endeudamiento, en el año 2021 (167129/73694):2,26% y año 2020 (129608/94902):1,36%. La empresa EDENOR debe \$2.26 de deuda externa por cada \$1 de deuda interna o de accionistas, que en relación al año 2020 empeoró su situación de endeudamiento.

Por último, el índice de largo plazo a desarrollar es el de inmovilización, ya que en el largo plazo nos determina el grado de inflexibilidad de los resultados. En el año 2021 (195820/237823):82,33% y el año 2020 (189343/224510):84,33%, que representa que más de la mitad del activo es no corriente, con escasa movilidad para convertirse rápidamente en activos corrientes ya que el rubro que hace que este valor sea tan grande es el de propiedades, plantas y equipos.

A criterio personal, la empresa tiene una situación financiera de largo plazo que es difícil de mantener en el tiempo, debe tomar medidas que ayuden a generar rentabilidad. Lo positivo con respecto a esta situación es que el gobierno dió bandera verde para que la empresa empiece a cobrar lo que de verdad debería cobrar, con lo que puede mejorar considerablemente el número de ventas, y mejorar el contexto de la organización.

Las acciones para mejorar son, mejorar su incidencia de deudas en relación pasivo/patrimonio neto, aumentar los precios (dejar que la política establezca los precios tras 20 años de hacerlo, interrumpido por los 3 años del macrismo), mejorar la medición (que sea justo tanto para la empresa como para el cliente), lograr alianzas con las grandes empresas, compromisos ambientales que se mantengan en el largo plazo, detección de clientes que estén cometiendo fraude en el servicio y medidas que disminuyan los costos operativos (dentro de ellos el alto porcentaje de empleados).

De acuerdo al problema propuesto en el diagnóstico y discusión a mejorar, se analizan los siguientes puntos del plan de implementación:

Propósito específico: Disminuir la incidencia de deudas de pasivos con respecto a las deudas patrimoniales en el transcurso de un año o más para que la empresa sea rentable.

Propósitos generales: Mejorar las tarifas en relación al desfase que produce la inflación, mejorar la infraestructura para seguir ofreciendo un servicio que le proporcione a las personas de Buenos Aires continuidad en la prestación del servicio, disminuir los costos operativos que le producen pérdidas a la empresa.

Alcance: Cuando hablamos de la incidencia de pasivo con respecto a patrimonio neto es porque en el año 2021 el total de los mismos es de \$237823, de los cuales \$164129 son pasivos y \$73694 son patrimonio, lo que lleva una relación de 69,02% a 30,98% respectivamente. En el año 2020 fue un poco menor la incidencia pero igualmente el pasivo fue mayor al patrimonio en una relación 57,73% a 42,27%.

Una de las problemáticas que siempre se torno a discusión fue que en CABA los servicios públicos son más baratos que en el interior, tanto de energía eléctrica, como de transporte, maquinarias, etc. Una de las razones por las cuales es más difícil modificar los precios y aumentarlos, sobre todo porque Edenor presta servicios en distritos que tienen mucho renombre y fuerza de voto político.

Otra propuesta que es de especial importancia es que desde el año 2008 Edenor se propuso trabajar sobre la generación distribuida, que consiste en instalar paneles solares que le permiten al usuario vender la energía sobrante que produce en su domicilio de manera sustentable. Esto ayudaría considerablemente en infraestructura a Edenor, y ayuda al medio ambiente. Esta medida, se aplica desde 2019 que fue el primer año que se realizó la instalación oficial de generación distribuida. La idea es que se siga generando instalaciones de paneles, a su vez el personal calificado para estas tareas deberían dar cursos y apoyo para que más personas conozcan de esta modalidad y así generar un intercambio positivo social.

Dentro de las actividades que posee la empresa está la de brindar servicios de asesoramiento, entrenamiento y conocimientos relacionados con la distribución de energía en Argentina y en el exterior, y esto es un punto fuerte para poder obtener divisas extranjeras. Edenor tiene capacidad de emplear estos conceptos porque es la empresa de energía más grande y posee infraestructura y en muchas áreas es pionera en sus inversiones (como el punto anterior) por lo que puede fomentar este servicio que le permita mejorar y aumentar sus activos.

En relación a la disminución de costos operativos, es que Edenor cuenta con 4775 aproximadamente, lo que contribuye a un fuerte aumento de gastos de salarios y con un cargo

fijo que involucra un aumento de pasivo de cargas sociales y se trataría de trabajar para optimizar ese número. Como propuse más arriba, se puede tener menos administrativos y más operativos de campo que sean los impulsores de las propuestas, siempre con números de sueldo acorde al rubro y no por encima. Una medida de implementación que usa la empresa es la de tercerizar los empleados para tener menores costos de sueldos y cargas sociales.

Recursos económicos: Efectivo para hacer el pago inicial a acreedores que estén dispuestos a refinanciar la deuda, en caso de las obligaciones negociables (que generó por su necesidad de fondos) EDENOR tuvo que hacer una entrega inicial. La deuda consistía en refinanciar 26,23 millones de dólares en obligaciones negociables.

Recursos Intelectuales que le permiten tener personal capacitado tanto en las áreas operativas como supervisores y gerentes que continuamente se están capacitando y dando conferencias.

Recursos financieros: que le permitan seguir en marcha, que le generen mayores plazos de cobranzas.

Acciones específicas:

Hacer un listado específico de los acreedores y clasificarlos de acuerdo a su importancia relativa por monto, capacidad de financiación, si conceden o no gracia en algún aspecto.

Solicitar por algún medio legal al gobierno de la provincia de Buenos Aires que deje de regular las tarifas. Presentando recursos y apelando para poder trabajar sobre los precios que de verdad se deben cobrar, mostrando informes de auditores y estados realizados, que demuestran que es imposible mantener un estructura empresarial como se está manejando en el largo plazo.

Monitorear de cerca los usuarios que deben facturas impagas, con respecto al año 2021 el año 2022 tuvo un índice de cobrabilidad del 98% por los planes de financiación y facilidades de pago.

Mejorar el sistema de cobro, de la mano de lo anterior, Edenor debe incluir otros medios de pago y que sea de fácil acceso para los usuarios.

Priorizar los clientes que pagan en término y ofrecerles descuentos con pago anticipado (en relación al consumo del mismo periodo año anterior) para obtener dinero que sirva para abonar.

Concientizar sobre el uso responsable de los artefactos eléctricos.

Marco de tiempo: Se espera que se puedan implementar las medidas de los doce meses para adelante, es un proceso lento que lleva tiempo ya que los cambios en las empresas tanto internos como externos tienen su proceso de maduración y le generan a las personas rechazo frente al cambio.

Las medidas a implementar tendrán su tiempo de aceptación y de trabajo, sobre todo en el ámbito interno, para que el empleado que debe aprender nuevas formas de trabajar o modificar las que viene haciendo con mayor carga de tiempo y responsabilidades (en todos los puestos tanto jerárquicos como operarios) ;y en el caso del ámbito externo, el usuario se debe acostumbrar a estas nuevas modalidades y medidas tomadas por el gobierno, y las medidas tomadas por la propia empresa que le afectan al mismo.

Propuestas de medición o evaluación: al ser un marco de tiempo a largo plazo, las propuestas se van a ver con el transcurso de los años. Se puede medir a través de los estados contables trimestrales (ya están publicados para el caso del año 2022); en el valor de las acciones si aumentan o no tienen disminuciones significativas le da credibilidad a la empresa y le permite seguir cotizando tanto en el Merval como en la Bolsa de New York. A través de los informes de auditoría externa que se presenten, al ser una empresa que cotiza en bolsa toda la información es de carácter público lo que hace que las empresas y usuarios puedan obtener información y apostar por el futuro de Edenor.

Luego de analizar el caso, las conclusiones a las que se arribaron son que la empresa de gran envergadura como es Edenor, necesita una reestructuración de costos y un mejor manejo de la infraestructura. Las empresas de energía eléctrica en general poseen más activos no corrientes que corrientes por el importante gasto en infraestructura de equipamientos y plantas, pero debería ser un egreso que de alguna manera después se convierta en reparaciones y mantenimiento y no constantemente una salida de dinero en el tiempo. Esto le genera a la empresa una solvencia que le permite hacer frente a sus compromisos en el tiempo, pero no de una manera controlada y que se vea reflejada en sus balances, sino que para cubrir los préstamos y las deudas generadas a lo largo del tiempo debe vender o desafectar recursos que no son líquidos ni de fácil comercialización. Toda la situación descrita se ve reflejada en el resultado del ejercicio que viene dando pérdidas para la empresa.

A fin de mantenerse en el tiempo y poder seguir brindando la calidad de servicio que se plasmado en su misión y visión, Edenor debe tomar medidas de compromiso con sus acreedores y sus accionistas, que depositaron su confianza y su dinero para una empresa que necesariamente debe cumplir con sus obligaciones, cancelar sus préstamos y deudas.

Para la implementación de la solución se propone como recomendación, que se trabaje sobre si las empresas de servicios en general pueden obtener lucro como en las empresas comerciales, o si la exigencia que el consumidor le genera constantemente hace que sea difícil mantener un modelo de negocio que no esté siempre en crecimiento. Tal es el caso por ejemplo de las empresas que ofrecen servicios de salud que tienen que innovar constantemente y que sus niveles de diagnóstico cada vez tienen que ser más acertados, en las empresas de energía se debe mejorar el servicio a un costo razonables y que pueda la empresa subsistir con los valores que le cobra a sus usuarios.

Sumado a lo mencionado anteriormente, un dato a estudiar son las regulaciones ambientales que imponen los gobiernos y organismos, que afectan la rentabilidad y los resultados de la empresa y cambian las reglas del juego para el funcionamiento a largo plazo de Edenor.

Para finalizar, otra medida a trabajar es si en algún momento una empresa de servicios públicos puede cobrar la verdadera tarifa de servicio que le corresponde al usuario, o si de alguna manera siempre el Estado debe intervenir para que no sea un precio exorbitante; y que de alguna manera se termine el usuario por ir a otras clases de energía o suscite el pago de la misma de manera permanente.

## Bibliografía

**Página oficial de la compañía**, (2022). Recuperado de: <https://www.edenor.com/>

**Plataforma Canvas Siglo 21**, (2022). Reporte de sustentabilidad 2019-2020/ Edenor. Recuperado de: [https://meca.ues21.edu.ar/canvas/0GRADO1A22/SF\\_contadorpublico/L8/5.%20Reporte%20de%20sustentabilidad.pdf](https://meca.ues21.edu.ar/canvas/0GRADO1A22/SF_contadorpublico/L8/5.%20Reporte%20de%20sustentabilidad.pdf)

**Estados financieros Edenor**, (2022). Estados financieros al 31 de diciembre de 2021 y 2020 presentados en forma comparativa (expresados en millones de pesos en moneda constante). Recuperado de: <https://ir.edenor.com/sites/default/files/2022-04/2021-12-EF.pdf>

**Bolsa de comercio de Buenos Aires**,(2022) Obligaciones negociables. Ciudad de Buenos Aires. Recuperado de: <https://www.labolsa.com.ar/capacitacion/invertir/en-que-invertir/obligaciones-negociables/>

**Dobry Hernán**, (2022). Edenor busca refinanciar su deuda. *Desarrollo energético*. Buenos Aires. Recuperado de: <https://desarrolloenergetico.com.ar/edenor-busca-refinanciar-su-deuda/>

**Comisión nacional de valores**, (2022). Últimos hechos relevantes. Recuperado de: <https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Empresas/Empresa/30655116202?fdesde=09/11/18>

